

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و نقش آن در یادگیری سازمانی کارکنان

دکتر خدابخش داشگرزاده^۱

دکتر منوچهر جفره^۲

محمد عقبایی^۳

چکیده

در این تحقیق، هفت عامل: فناوری اطلاعات، مدیریت منابع انسانی، حمایت مدیریت ارشد، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، پاداش کارکنان، اشتراک و تسهیم دانش و فرهنگ سازمانی تعیین شده‌اند که بر یادگیری سازمانی موثر و با محدوده تحقیق متناسب است. بر همین اساس عوامل مذکور، بعنوان متغیر مستقل و یادگیری سازمانی، بعنوان متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفته‌اند. برای ارزیابی و اندازه‌گیری متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق، شاخص‌هایی با نظر خبرگان و متخصصان در زمینه موضوع پژوهش، انتخاب و تعیین شده‌اند که بر اساس شاخص‌های مذکور، سوالات پرسشنامه برای توزیع در بین افراد نمونه آماری طراحی شده است. برای تعیین حجم نمونه از روش خوشه‌یی

۱. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی

۲. عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی

۳. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد تهران مرکزی

چند مرحله یی استفاده شده است. روش این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی بوده و از جنبه گردآوری داده ها توصیفی-پیمایشی و همبستگی و از نوع میدانی است. تحلیل آماری با استفاده از آزمون های T تک نمونه ای، رگرسیون خطی ساده، رگرسیون خطی چندگانه و تحلیل واریانس با آزمون ترکی و برای برازش مدل تحقیق از تحلیل مدل معادلات ساختاری انجام شده است.

بر اساس نتایج که به هنگام بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته بصورت تک تک و بدون تعامل و ارتباط عوامل با یکدیگر، همه هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تاثیر مثبتی بر یادگیری سازمانی دارند؛ اما هنگامی که تعامل و ارتباط بین متغیرهای مستقل و وابسته با یکدیگر و بطور همزمان مورد بررسی قرار می گیرد، تنها سه عامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات باعث افزایش یادگیری سازمانی را موجب می شوند.

واژه های کلیدی: فرهنگ سازمانی، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، یادگیری سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، حمایت مدیریت ارشد.

Archive of SID

مقدمه

امروزه، دیگر دارایی های فیزیکی و ملموس سازمان ها از قبیل پول، ساختمان و تجهیزات به عنوان مزیت های رقابتی 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 به نحوی شده است که از آن به عنوان مدیریت دانش نام می برند. برای موفقیت سازمان، دانش به عنوان یک سرمایه، باید بین انسان ها قابل مبادله بوده و توانایی رشد داشته باشد (اخوان و دیگران، ۱۳۸۹، ۱۶ و ۱۵).

مهمترین هدف بکارگیری مدیریت دانش در سازمانها، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون به منظور نوآوری، بهره وری و سودآوری بیشتر است؛ از این رو مدیریت دانش به فرآیند چگونگی، خلق، انتشار و بکارگیری دانش در سازمان اشاره دارد (داونپورت، 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).

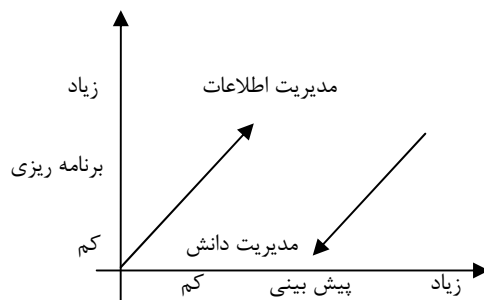
از این رو، سازمان هایی موفقترند که زودتر، سریعتر و بهتر از رقبای یاد بگیرند و این یادگیری و آموخته ها را در فرایندهای کاری خود نشان دهند. بنابراین مدیریت دانش و یادگیری سازمانی با یکدیگر مرتبط بوده و برای کسب برتری در بازارهای جهانی نیازمند تاثیر و تعامل آنها بر هم هستیم.

سازمان های آگاه می دانند که دانش، سرمایه ای فکری است که با گذشت زمان تغییر می کند و اگر به طور مؤثری بکار گرفته شود، می تواند وضعیت رقابتی سازمان را حفظ نماید. استفاده از کل منابع فکری سازمان، میتواند مزایای مالی قابل توجه در پی داشته باشد. در ارتباط با شناسایی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تحقیقات بسیاری انجام شده است که با

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

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، منابع انسانی ۲، حمایت مدیریت ارشد ۳، استراتژی ها و سیاست های دانش محور ۴، پاداش کارکنان ۵، اشتراک و تسهیم دانش ۶ و فرهنگ سازمانی ۷ (اخوان و دیگران، ۱۳۸۹، ۶۷-۵۹). با به کثرت تعداد عوامل تاثیر گذار در این تحقیق فقط عواملی انتخاب شده اند که اولاً: مرتبط با ساختار و فعالیت های بانکی باشند. ثانیاً: این عوامل در بیشتر تحقیقات انجام شده مطرح شده و در واقع نقطه اشتراک محققان پیشین بوده باشند. سازمان های مدرن امروزی از دانش و یادگیری به عنوان معیار اولیه برای ارزیابی عملکرد خود استفاده می کنند. در بیشتر پژوهش های گذشته، موضوع مدیریت اطلاعات بجای مدیریت دانش فرض شده بود و در نتیجه این پژوهش ها متضمن یک نقطه ضعف عمیق بدین ترتیب بود که هم مدیریت سیستم های اطلاعاتی و هم مدیریت دانش برای موفقیت یک سازمان ضرور تشخیص داده شده بود، اما هر یک پاسخ گوی نیازهای متفاوتی بوده و به رویکردهای متفاوتی توجه داشتند؛ زیرا در مدیریت سیستم های اطلاعاتی، مدیر با یک سری اطلاعات انبوه و طبقه بندی نشده مواجه است، در حالی که در مدیریت دانش مدیر با یک سری دانش منظم و طبقه بندی شده و در عین حال کاربردی مواجه است. از سوی دیگر، مدیریت اطلاعات شامل پاسخ های از پیش تعیین شده برای مسائل پیش بینی شده هستند، در حالی که مدیریت دانش شامل پاسخ های نوآورانه به فرصت ها و چالش های جدید و در موقعیت های غیر منتظره و نامطمئن اند (اسمیت و دیمور، ۲۰۰۴، ۲۴۲-۲۳۵).

-
- 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



نمودار ۱: تفاوت مدیریت دانش و مدیریت اطلاعات (Smit, M. Demoor, A. 2004, 239)

با توجه به مطالب فوق علت انتخاب موضوع تحقیق دانش محور بودن ارتباط تنگاتنگ، میزان بهره وری در یک سازمان با مقوله یادگیری سازمانی است (Denison, 2000, 117). همین امر موجب شده تا بانک‌های رقیب بتوانند از این حیث پیشرفت شود. در واقع آن‌ها از طریق سبک‌های نوین آموزش بانکی یادگیری خود را افزایش داده‌اند و این امر باعث بهبود فرآیند کسب و کار آن‌ها را موجب شده است. علاوه بر آن 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 مقاله سعی شده است تا ابتدا عوامل کلیدی شکل دهنده موفقیت مدیریت دانش را شکل داده و به استقرار موفق دانش کمک می‌کنند شناسایی و نقش این عوامل را در یادگیری سازمانی مورد مطالعه قرار دهد و از این طریق به افزایش بهره وری در زمینه یادگیری سازمانی در بانک ملی ایران برسیم، زیرا این افزایش بهره وری در یادگیری سازمانی به افزایش مضاعف کارایی در کل سیستم بانکی منجر می‌گردد. بر همین اساس، پرسش اصلی و اساسی در این مقاله عبارتست از:

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

موضوع این پژوهش در دو سطح بین‌المللی و داخلی دارای اهمیت است. در سطح بین‌المللی: اهمیت مدیریت دانش در این سطح به دهه نود میلادی برمی‌گردد، جایی که در

آن کارل اریک سیویبی 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 سیستم های اطلاعاتی بر می گردد. در واقع امروزه دنیا به این نتیجه رسیده است که با مدیریت دانش در مقایسه با مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی می توان به کارایی بیشتری در سازمان‌ها دست یافت.

ب) در سطح داخلی: موضوع مدیریت دانش یکی از موضوعات جدید مدیریتی است و به تبع آن، پیچیدگی هایی نیز دارد. زیرا یک مدیر موفق باید علاوه بر مدیریت کارکنان به مدیریت آموخته های آن‌ها نیز پردازد 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 کاربرد فراوان دارد، اما در سطح فعالیت های خدماتی نظیر بانکداری یک موضوع بدیع و تازه است. با توجه به اینکه موضوع مقاله مرتبط با حوزه ستادی بانک ملی ایران است، به برخی از اهمیت‌های آن در پیشبرد اهداف بانک ملی اشاره می شود:

- 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.

- با استقرار یک سیستم مدیریت دانش پویا می توان ضعف های موجود در سیستم بانکی نوین شامل بانکداری الکترونیک را مرتفع نمود و در برای 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 خواهد بود.

- این مقاله به بررسی روابطی از روابط سازمانی می‌پردازد که افراد در تاثیرپذیری از آنها نقش اصلی را ایفا می‌کنند، در واقع عوامل موفقیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر محوریت منابع انسانی سازمان شکل می‌گیرد که همانا کارکنان آن سازمان هستند.

طرح تحقیق

هدفهای پژوهش:

این پژوهش یک هدف اصلی و چند هدف فرعی را به قرار زیر دنبال می‌کند:
: تعیین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و تاثیر آن بر یادگیری سازمانی کارکنان ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران.

- اهداف فرعی: چهار هدف فرعی پژوهش به قرار زیر است:

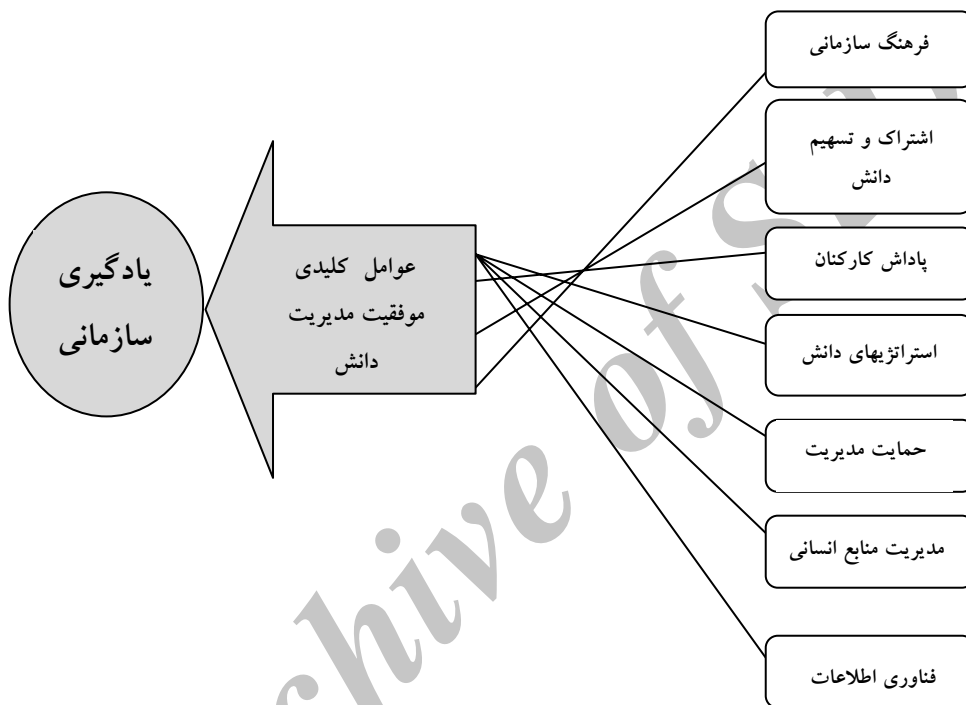
- الف) بررسی نقش هر یک از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در یادگیری سازمانی کارکنان ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران .
- ب) اولویت بندی بین عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش که بر یادگیری سازمانی مؤثرند .
- ج) شناسایی علل ضعف یادگیری در ادارات مرکزی بانک ملی بر محوریت عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش .
- د) ارائه راهکارهایی برای افزایش یادگیری سازمانی بر محوریت مدیریت دانش در ادارات مرکزی بانک ملی.

پیشینه و چارچوب نظری تحقیق: از نقطه نظر عملی، برای تفاوت قائل شدن بین استراتژی دانش و استراتژی مدیریت دانش، الزامی وجود ندارد زیرا در عمل با دشواری می‌توان میان شناسایی دانش مدیریت برای سازمان و پیاده سازی برنامه های دانشی برای پر کردن شکاف های دانشی تمایز قائل شد (آذرخش، ۱۳۸۸، ۷۶). اخوان و همکارانش نیز در تحقیقی در سال ۱۳۸۵ با عنوان "عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش" سعی کرده اند تا مجموعه ای از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را برای سازمان‌هایی شناسایی کنند که

در پی طراحی و پیاده سازی مدیریت دانش هستند (اخوان و دیگران، ۱۳۸۵، ۱۰۴). داوونپورت و پرابست در تحقیقی به سال ۲۰۰۲ در شرکت زیمنس علت حرکت این شرکت را بسوی مدیریت دانش، افزایش فشارهای رقابتی و تغییر روزافزون نیازهای مشتریان و پویایی بازارها می دانند. هدف زیمنس از پیاده سازی نظام مدیریت دانش، انتقال و اشتراک دانش در کل مجموعه خود به منظور افزایش بهره وری بود (داوونپورت و پرابست، ۲۰۰۲، ۲۶۶). مرتینز و همکارانش در سال ۲۰۰۳ به بررسی فاکتورهای موفقیت در استقرار مدیریت دانش در شرکت IBM پرداختند. آنان نیز به این نتیجه رسیدند که کلید واژه اصلی مدیریت دانش در این شرکت، رقابت پذیری، سودآوری و رهبری سرمایه های فکری است. آموزش، مشارکت جمعی، ارتباطات، ارزیابی، کار تیمی، فناوری اطلاعات، جستجوی مداوم دانش و دانشگران، مدیریت سیستمی، عوامل فرهنگی، عوامل انگیزشی مالی و ... عواملی هستند که در موفقیت مدیریت دانش در شرکت IBM نقش مهمی را ایفا می کنند (مرتینز و دیگران، ۲۰۰۳، ۳۴۷).

مدیریت دانش در تعامل مستقیم با فرهنگ سازمانی است. سازمان هایی که تبادل اطلاعات در آنها دشوار است، قطعاً از فرهنگ ضعیف سازمانی برخوردارند (اندرو مایو، ۱۹۹۴، ۳۰۵). در سازمان های موفق امروزی به اشتراک گذاشتن اطلاعات، امری مهم تلقی می گردد. لذا در این مرحله مدیریت سازمان دست بکار شده و به مبادله دانسته های خود با کارکنانش می پردازد. حتی برای چنین عملی پاداش هایی را در نظر می گیرند. به عبارت دیگر به افرادی که یاد می گیرند و به دیگران یاد می دهند ایجاد انگیزه می کنند (لیسویتز، ۲۰۰۳، ۴۲۱-۴۱۸). برای موفقیت مدیریت دانش در سازمان نیاز به تدوین استراتژی ها و سیاست هایی است که از این تبادل اطلاعات حمایت کرده و شرایطی را برای تسهیل این امر مهیا نماید. برای اجرای این سیاست ها باید برنامه ریزی هایی در برای 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، ۲۰۱۵، ۱۳۸۳-۲۱۱).

مدل مفهومی تحقیق: بر اساس عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و مدل‌های متنوع پیشنهادی صاحب‌نظران ایرانی و خارجی مدل مفهومی زیر برای پژوهش حاضر در نظر گرفته شده است. (نمودار ۲)



نمودار (۲): عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی

4-Davenport, etal, 2002

۱- اخوان و دیگران، ۱۳۸۹

5-Liebowitz, 2003

۲- قربانی زاده، ۱۳۸۷

7-Marquardt, 2002

6-Mayo, 1994

۳- آلن رادینگ، ۱۳۸۳

فرضیه های پژوهش :

این مقاله بر یک فرضیه اصلی و هفت فرضیه فرعی به قرار زیر مبتنی است :

▪ فرضیه اصلی : بین تعدادی از عوامل کلیدی مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران 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 استراتژی‌ها و 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 .

روش تحقیق : روش تحقیق ، از لحاظ هدف جزو تحقیقات کاربردی و از نظر جمع آوری اطلاعات ، توصیفی - پیمایشی و همبستگی و از نوع میدانی است .

ابزار گردآوری داده ها : به دلیل نوع تحقیق و گستردگی جامعه آماری و به تبع آن با توجه به پیچیدگی نمونه آماری و برای دسترسی سریع تر به نظرات پرسش شوندگان بهترین ابزار جمع آوری اطلاعات در این تحقیق پرسشنامه در نظر گرفته شد . مفاهیم ، ابعاد و مؤلفه ها در کتب و نظریات دانشمندان مدیریت منعکس شده است و در واقع مورد تایید آنها است . بنابراین در این موارد ما با اعتبار محتوایی ۱ روبرو هستیم ؛ یعنی تمامی دانشمندان بر سر مفاهیم ، ابعاد و

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و ... < ۱۴۱

حتی مؤلفه‌ها اتفاق نظر دارند؛ ولی هنگامی که به شاخص‌ها می‌رسیم اختلاف نظرها بروز و نمود پیدا می‌کند. برای حل این مشکل، شاخص‌ها را به کمک استادان دانشگاه، مدیران و خبرگان سیستم بانکی اولویت بندی نمودیم، سپس سوال‌های پرسشنامه را به وسیله شاخص‌های تایید شده توسط خبرگان تهیه و مجدداً سوال‌های پرسشنامه را به حضور استادان و خبرگان سیستم بانکی رساندیم، که سوالات نیز مورد تایید آن‌ها قرار گرفت بنابراین سوال‌ها از روایی صوری برخوردارند. در این تحقیق، پایایی پرسشنامه با استفاده از روش اندازه‌گیری آلفای کرونباخ محاسبه گردید که مطابق جدول شماره (۱) برابر ۰/۹۲۷/ است.

جدول شماره (۱): مقدار آلفای کرونباخ

آمارهای روایتی	
تعداد عوامل	آلفای کرونباخ
۴۰	۰/۹۲۷

فنون تجزیه و تحلیل داده‌ها:

روشهای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمونهای مورد استفاده در تحقیق به شرح زیر می‌باشد:

آزمون T تک نمونه‌ای ۱: در این تحقیق برای تبیین و تفسیر متغیرهای مستقل و وابسته و اینکه هر متغیر با چه وضعیتی در جامعه آماری وجود دارد از آزمون t تک نمونه‌ای استفاده شده است.

آزمون رگرسیون خطی ساده ۲: مدل رگرسیون خطی به فرم: $Y=a+bX+\varepsilon$ نوشته می‌شود که در آن، a عرض از مبدا، b شیب خط، Y متغیر وابسته یا پاسخ، X متغیر مستقل یا پیشگو و ε عامل خطا است. هدف از رگرسیون خطی ساده این است که با برآورد پارامترهای a و b مدل خطی ساده‌ای به داده‌ها برازش شود برای آزمون فرضیه‌های فرعی تحقیق و بررسی

وجود رابطه خطی بین تک تک متغیرهای مستقل و وابسته از آزمون رگرسیون خطی ساده استفاده شده است.

آزمون رگرسیون خطی چندگانه ۱: برای آزمون فرضیه های اصلی و فرعی تحقیق و بررسی وجود رابطه خطی بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته (هنگامی که متغیرهای مستقل بر یکدیگر تأثیر می گذارند) از آزمون رگرسیون خطی چندگانه استفاده گردید .

تحلیل واریانس با آزمون Tukey HSD: به کمک تحلیل واریانس یک طرفه ۲ به بررسی و تحلیل تفاوت بین بیش از دو میانگین نمونه بی می پردازیم . در واقع با انجام آزمون تحلیل واریانس می خواهیم بررسی کنیم آیا بین میانگین های نمونه بی که از جامعه های مختلف گرفتیم تفاوت های واقعی وجود دارد و یا آن مقدار تفاوت قابل اغماض است و می توان آن را معلول تصادف دانست (آذر و مومنی، ۱۳۸۵، ۱۷۶). در این تحقیق از تحلیل واریانس برای مقایسه بخش های مختلف جامعه آماری (پایوران، کارشناسان و کارمندان) استفاده می شود که برای این کار از آزمون Tukey HSD استفاده می شود .

تحلیل مدل معادلات ساختاری ۳: تجزیه و تحلیل ساختارهای کوواریانس ۴ یا مدلسازی علی یا مدل معادلات ساختاری یکی از اصلی ترین روش های تجزیه و تحلیل ساختارهای داده بی پیچیده است (Hsiu-Fen Lin Gwo-Guang Lee, 2005; 171-188). بنابراین از آنجا که در تحقیق حاضر چند متغیر مستقل وجود دارد که می باید اثر آن ها بر روی متغیر وابسته مورد بررسی قرار گیرد استفاده از مدل معادلات ساختاری ضرورت می یابد. برای پاسخ به سوال اصلی تحقیق و بررسی وجود رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته (هنگامی که متغیرهای مستقل و وابسته بر یکدیگر تأثیر گذاشته و با یکدیگر تعامل دارند) از تحلیل مدل معادلات ساختاری استفاده شده است.

-
- 1 - Multiple Linear Regression
 - 2 - One – Way ANOVA (Analysis Of Variance)
 - 3 - Structural Equation Model
 - 4 - Covariance Structres Analysis

In general:

$$\ln L = -\frac{1}{2} \sum_{i=1}^{NPAT} \sum_{j=1}^{n_i} w_{ij} \left[p_i \ln 2\pi + \ln |\Sigma_i| + \text{tr} \Sigma_i^{-1} (y_{ij} - \mu_i) (y_{ij} - \mu_i)' \right]$$

تعریف متغیرهای مورد مطالعه و تعریف عملیاتی آن‌ها: معرفی و تعاریف متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق به قرار زیر ارائه می‌شود:

متغیرهای مستقل تحقیق: تعاریف عملیاتی هشت متغیر مستقل تحقیق به قرار زیر است: فرهنگ سازمانی: فرهنگ مجموعه ای از ارزش‌های کلیدی است که توسط اعضای سازمان به طور گسترده پذیرفته شده است (مایو، ۱۹۹۴، ۱۷۴-۱۷۰).

اشتراک و تسهیم دانش: با اشتراک دانش، مهارت‌ها و تجربیات کاری بین کارکنان انتقال می‌یابد که این، خود باعث افزایش یادگیری افراد می‌گردد (اخوان و دیگران، ۱۳۸۹، ۱۱۵). اختصاص پاداش برای کارکنان: با در نظر گرفتن پاداش‌های مادی و معنوی برای کارکنانی که دانش و مهارت خود را در اختیار دیگر همکاران قرار می‌دهند، سایر کارکنان نیز تشویق می‌شوند تا در تسهیم دانش فعالیت کنند، که در نتیجه موجبات فراگیری دیگر کارکنان فراهم می‌شود (لیبویتز، ۲۰۰۳، ۱۹۸).

استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور: تمام استراتژی‌های دانش باید با استراتژی‌های سازمانی هم راستا باشند تا از یک سو اجرای مدیریت دانش و از سوی دیگر پیاده سازی سیستم‌های یادگیری سازمانی، باعث افزایش کارایی سازمان گردد (اخوان و دیگران، ۱۳۸۹، ۱۲۱).

حمایت مدیریت ارشد: حمایت مدیریت ارشد از سیستم‌های مدیریت دانش، موجب می‌شود تا کسب، جمع‌آوری و انتقال دانش بطور موثرتری در سازمان صورت گرفته و باعث افزایش کارایی یادگیری در سازمان ممکن شود. (داونپورت و دیگران، ۲۰۰۲، ۵۵).

مدیریت منابع انسانی: منابع انسانی به عنوان دارایی مهمی در سازمان در نظر گرفته شده که مدیریت مطلوب آن‌ها موجب مشارکت بیشتر کارکنان در مبادله دانش، یادگیری مهارت‌های لازم در سازمان و یافتن افراد مبتکر می‌شود. مدیریت منابع انسانی شناسایی، انتخاب، استخدام،

تربیت و پرورش نیروهای انسانی به منظور نیل به اهداف سازمان است (اخوان و دیگران ، ۱۳۸۹، ۱۳۵).

استفاده از فناوری اطلاعات : 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 می گردد (رادینگ، ۱۳۸۳، ۲۳۵).

متغیر وابسته تحقیق: یادگیری سازمانی به عنوان متغیر وابسته تحقیق : عبارت از اکتساب و کاربرد دانش ، مهارت ها ، ارزش ها ، عقاید و نگرش های ثمربخش در برای نگهداری، رشد و توسعه سازمان است (مارکوارت ، ۲۰۰۲ ، ۲۶۴). به عبارتی دیگر تمامی روش ها ، ساز و کارها و فرآیندهایی که در درون سازمان به منظور تحقق یادگیری به کار گرفته می شوند (مایو ، ۱۹۹۴ ، ۱۶۵).

جامعه آماری، حجم نمونه و روش نمونه گیری: این تحقیق در حوزه ستادی (ادارات مرکزی) بانک ملی شهر تهران انجام می گیرد ؛ لذا جامعه آماری ما را کارکنان این حوزه تشکیل می دهند . بنابراین با کسب اطلاع از دایره آمار اداره کل سرمایه انسانی (کارگزینی) بانک ملی ایران ، تعداد پرسنل رسمی و شاغل در آن ادارات مرکزی در سه سطح پایوران ، کارشناسان و کارمندان در تاریخ ۱۳۹۰/۰۵/۱۰ تعداد ۲۵۵۵ نفر بوده است. این تعداد، جامعه آماری تحقیق را تشکیل می دهند که باید از این تعداد نمونه گیری شود . برای محاسبه حجم نمونه از فرمول کوکران استفاده می شود و که برای تحقیق های توصیفی - پیمایشی ضریب اطمینان ۹۵٪ و میزان خطای آن بین ۰/۰۱ تا ۰/۱ است . بنابراین در این تحقیق بر اساس میزان خطا ۰/۱ (۱۰٪) حجم نمونه بر حسب نسبت رویت صفت مورد مطالعه ۹۳ در نظر گرفته شده است .

مطابق فرمول بالا تعداد ۹۳ نفر بعنوان حجم نمونه محاسبه گردیده است که بدلایلی از جمله اینکه امکان اعاده نشدن تعدادی از پرسشنامه ها عودت داده نشود و یا دستخوش تغییر

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و ... < ۱۴۵

شدن احتمالی تعداد جامعه آماری در آینده، تعداد ۱۲۰ پرسشنامه توزیع گردید. روش نمونه گیری در این پایان نامه بصورت نمونه گیری خوشه‌ی‌ی چند مرحله‌ی‌ی ۱ است. ابتدا چند اداره از ادارات مرکزی بانک ملی ایران بصورت تصادفی ساده انتخاب می‌شوند، سپس از بین آن‌ها، چند دایره انتخاب می‌شود و از بین کارکنان شاغل در آن دوایر (در سه سطح پایوران، کارشناسان و کارمندان) اطلاعات مورد نظر جمع‌آوری می‌گردد.

یافته‌های پژوهش

از آنجا که حجم داده‌ها (تعداد پرسشنامه‌های جمع‌آوری شده) بیش از ۳۰ عدد است جمع‌آوری ۱۲۰ پرسشنامه از جامعه آماری جمع‌آوری گردید، با توجه به قضیه حد مرکزی، توزیع جامعه آماری، توزیع نرمال است. با توجه به نرمال بودن توزیع، برای تبیین و تفسیر متغیرهای تحقیق، از آزمون t تک نمونه‌ای با مقدار آزمون برابر عدد ۳ ($\text{Test Value} = 3$) و فاصله اطمینان ۹۵٪ (خطای ۵٪) استفاده شده است. در آزمون مذکور، همانطور که در جدول (۲) مشاهده می‌شود، عوامل فرهنگ سازمانی، استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی در حد متوسط (بدلیل بزرگ‌تر بودن مقدار P-Value از ۰/۰۵) و عوامل اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی‌ها و سیاست‌های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی بصورت ضعیف (به دلیل کمتر بودن مقدار P-Value از ۰/۰۵ کمتر از ۳ بودن و میانگین) در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران وجود دارد.

جدول شماره (۲): نتایج آزمون t تک نمونه یی برای متغیرهای مستقل و وابسته

آزمون t	انحراف معیار	میانگین	P-Value Sig.(2-tailed)	عامل
-1.215	0.99159	2.8839	0.232	فرهنگ سازمانی
-2.487	0.83412	2.7998	0.017	اشتراک و تسهیم دانش
-5.219	0.91386	2.6191	0.000	اختصاص پاداش برای کارکنان
-4.876	0.89667	2.6232	0.000	استراتژی‌ها و سیاست های دانش محور
-7.229	0.91133	2.5331	0.000	حمایت مدیریت ارشد
-6.224	0.88277	2.5198	0.000	مدیریت منابع انسانی
-0.078	0.97719	2.9986	0.951	استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات
-1.039	0.78131	2.9631	0.313	یادگیری سازمانی

مقایسه بخش‌های مختلف جامعه آماری به کمک تحلیل واریانس: در این بخش تک تک عوامل، در سه بخش مختلف جامعه آماری (پایوران، کارشناسان، کارمندان) با یکدیگر مقایسه و بررسی می‌شوند، تا مشخص شود کدام بخش از لحاظ عامل مورد بررسی بهتر است. برای انجام این کار ضمن استفاده از تحلیل واریانس، با کمک آزمون Tukey HSD در قسمت تحلیل واریانس یک طرفه، بخش‌های مختلف جامعه آماری را با یکدیگر مقایسه می‌شود. در نتایج آزمون Tukey HSD در صورتی Sig. بین دو بخش از جامعه آماری، کمتر از ۰/۰۵ بود، آن دو بخش از لحاظ عامل مورد بررسی با یکدیگر تفاوت معناداری دارند که با بررسی مقدار میانگین دو بخش مذکور مشخص می‌شود که کدام بخش از لحاظ عامل مورد بررسی بهتر است؛ و در صورتی که مقدار Sig. بین دو بخش از جامعه آماری، بیشتر از ۰/۰۵ بود، آن دو بخش از لحاظ عامل مورد بررسی با یکدیگر تفاوت معناداری ندارند. نتایج آزمون Tukey HSD در مورد عوامل مختلف در جدول (۳) بطور خلاصه قابل مشاهده است.

جدول شماره (۳): نتایج آزمون تحلیل واریانس برای مقایسه بخشهای مختلف جامعه آماری

بخش های مختلف جامعه آماری	Sig.	میانگین	نتیجه
عامل مورد بررسی: فرهنگ سازمانی			
کارمندان - پایوران	0.948	کارمندان 2.6656	کارشناسان قویترین بخش از نظر فرهنگ سازمانی می باشند.
کارمندان - کارشناسان	0.018	پایوران 2.7398	بین کارمندان و پایوران تفاوت معناداری وجود ندارد
پایوران - کارشناسان	0.049	کارشناسان 3.3768	
عامل مورد بررسی: اشتراک و تسهیم دانش			
کارمندان - پایوران	0.161	کارمندان 2.6983	کارشناسان قویترین بخش از نظر اشتراک و تسهیم دانش می باشند.
کارمندان - کارشناسان	0.000	پایوران 2.8433	بین کارمندان و پایوران تفاوت معناداری وجود ندارد
پایوران - کارشناسان	0.011	کارشناسان 3.4393	
عامل مورد بررسی: اختصاص پاداش برای کارکنان			
کارمندان - پایوران	0.000	کارمندان 2.1030	بین پایوران و کارشناسان تفاوت معناداری وجود ندارد.
کارمندان - کارشناسان	0.000	پایوران 2.8949	
پایوران - کارشناسان	0.688	کارشناسان 2.9811	کارمندان ضعیفترین بخش از نظر اختصاص پاداش برای کارکنان می باشند.
عامل مورد بررسی: استراتژی ها و سیاست های دانش محور			
کارمندان - پایوران	0.326	کارمندان 2.3198	بین کارمندان و پایوران تفاوت معناداری وجود ندارد
کارمندان - کارشناسان	0.014	پایوران 2.6531	کارشناسان نسبت به کارمندان از نظر استراتژی ها و سیاست های دانش محور قویتر می باشند.
پایوران - کارشناسان	0.416	کارشناسان 2.8930	بین پایوران و کارشناسان تفاوت معناداری وجود ندارد.
عامل مورد بررسی: حمایت مدیریت ارشد			
کارمندان	0.012	کارمندان 1.8292	بین پایوران و کارشناسان تفاوت معناداری وجود ندارد.

ندارد .				پایوران
	2.6634	پایوران	0.000	کارمندان - کارشناسان
کارمندان ضعیفترین بخش از نظر حمایت مدیریت ارشد می باشند .	2.8931	کارشناسان	0.181	پایوران - کارشناسان
عامل مورد بررسی : مدیریت منابع انسانی				
بین پایوران و کارشناسان تفاوت معناداری وجود ندارد .	2.1431	کارمندان	0.015	کارمندان - پایوران
	2.6995	پایوران	0.000	کارمندان - کارشناسان
کارمندان ضعیف ترین بخش از نظر مدیریت منابع انسانی می باشند .	2.8421	کارشناسان	0.737	پایوران - کارشناسان
عامل مورد بررسی : استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات				
بین پایوران و کارشناسان تفاوت معناداری وجود ندارد .	2.2299	کارمندان	0.000	کارمندان - پایوران
	3.3430	پایوران	0.000	کارمندان - کارشناسان
کارمندان ضعیف ترین بخش از نظر استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات می باشند .	3.5683	کارشناسان	0.179	پایوران - کارشناسان
عامل مورد بررسی : یادگیری سازمانی				
بین پایوران و کارشناسان تفاوت معناداری وجود ندارد .	2.5147	کارمندان	0.007	کارمندان - پایوران
	3.2267	پایوران	0.003	کارمندان - کارشناسان
کارمندان ضعیف ترین بخش از نظر یادگیری سازمانی می باشند .	3.2534	کارشناسان	0.988	پایوران - کارشناسان

آزمون فرضیه های تحقیق به کمک تحلیل رگرسیون خطی ساده: در این بخش به کمک تحلیل رگرسیون ساده به بررسی فرضیه های تحقیق (بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته) می پردازیم. مقدار R Square نشان دهنده این است که چند درصد از تغییرات متغیر وابسته، تحت تاثیر متغیر مستقل می باشد. در قسمت ANOVA، اگر Sig. کمتر از ۰/۰۵

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و ... < ۱۴۹

باشد ، معادله ، رگرسیون خطی می باشد و اگر Sig. بیشتر از ۰/۰۵ باشد ، معادله رگرسیون خطی نمی باشد. به کمک قسمت Coefficients می توان معادله خط رگرسیون را نوشت . تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی اول: بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد . همانطور که در جدول (۴) مشاهده می شود ، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی است . در نتیجه فرضیه (H0) رد می شود یعنی بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد . معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0 : \rho = 0 \\ \text{و یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود ندارد} \end{array} \right. \longrightarrow \left\{ \begin{array}{l} \text{Yadgiri} = 1.461 + 0.517 \text{ Farhang} \\ H_0 : \text{بین فرهنگ سازمانی} \end{array} \right.$$

$$H_1 : \rho \neq 0$$

بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی رابطه : H_1 معنی داری وجود دارد

جدول شماره (۴) : نتایج آزمون رگرسیون بین فرهنگ سازمانی و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA	R	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B	(Sig.)	Square		
Constant = 1.461	0.000	0.432	یادگیری سازمانی	فرهنگ سازمانی
Farhang = 0.517				

تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی دوم: بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد . همانطور که در جدول (۵) مشاهده می شود ، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی می باشد . در نتیجه فرضیه (H0) رد می شود یعنی بین اشتراک و تسهیم

دانش و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.149 + 0.641 \text{ eshtrake_danesh}$$

$H_0: \rho = 0$

→

H_0 : بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود ندارد

$H_1: \rho \neq 0$

H_1 : بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد

جدول شماره (۵) : نتایج آزمون رگرسیون بین اشتراک و تسهیم دانش و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant = 1.149	0.000	0.486	یادگیری سازمانی	اشتراک و تسهیم
eshtrake_danesh=0.641				دانش

تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی سوم: بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. همانطور که در جدول (۶) مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی است. در نتیجه فرضیه (H0) رد می شود. یعنی بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.331 + 0.608 \text{ padash}$$

$H_0: \rho = 0$

→

H_0 : بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود ندارد

$H_1: \rho \neq 0$

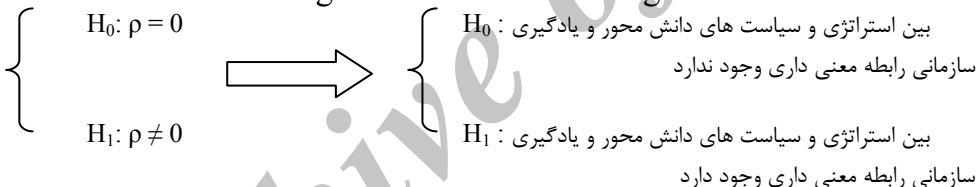
H_1 : بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد

جدول شماره (۶): نتایج آزمون رگرسیون بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant = 1.331	0.000	0.503	یادگیری سازمانی	اختصاص پاداش برای کارکنان
padash = 0.608				

تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی چهارم: بین استراتژی و سیاست های دانش محور و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. همانطور که در جدول (۷) مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین استراتژی و سیاست های دانش محور و یادگیری سازمانی است. در نتیجه فرضیه (H₀) رد می شود یعنی بین اختصاص پاداش برای کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.355 + .618 \text{ strateghi}$$



جدول شماره (۷): نتایج آزمون رگرسیون بین استراتژی ها و سیاست های دانش محور و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant = 1.355	0.000	0.492	یادگیری سازمانی	استراتژی و سیاست های دانش محور
strateghi = 0.618				

تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی پنجم: بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. همانطور که در جدول (۸) مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی است. در نتیجه فرضیه (H₀) رد می شود یعنی بین اختصاص پاداش

برای کارکنان و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.617 + 0.539 \text{ hemayate_arshad}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{array} \right. \longrightarrow \left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی رابطه} \\ \text{معنی داری وجود ندارد} \\ H_1: \text{بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی} \\ \text{رابطه معنی داری وجود دارد} \end{array} \right.$$

جدول شماره (۸): نتایج آزمون رگرسیون بین حمایت مدیریت ارشد و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant = 1.617	0.000	0.421	یادگیری سازمانی	حمایت مدیریت ارشد
hemayate_arshad = 0.539				

تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی ششم: بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. همانطور که در جدول (۹) مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی است. در نتیجه فرضیه (H0) رد می شود یعنی بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.239 + 0.731 \text{ manabe_ensani}$$

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \rho = 0 \\ H_1: \rho \neq 0 \end{array} \right. \longrightarrow \left\{ \begin{array}{l} H_0: \text{بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی} \\ \text{رابطه معنی داری وجود ندارد} \\ H_1: \text{بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی} \\ \text{معنی داری وجود دارد} \end{array} \right.$$

جدول شماره ۹: نتایج آزمون رگرسیون بین مدیریت منابع انسانی و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant = 1.239	0.000	0.735	یادگیری سازمانی	مدیریت منابع انسانی
manabe_ensani = 0.731				

عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و ... < ۱۵۳

تجزیه و تحلیل و آزمون فرضیه فرعی هفتم: بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی رابطه وجود دارد. همانطور که در جدول (۱۰) مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) کمتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی است. در نتیجه فرضیه (H₀) رد می شود یعنی بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی رابطه مستقیم وجود دارد. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 1.421 + 0.521 IT$$

$H_0: \rho = 0$

 $H_1: \rho \neq 0$

}

→

H_0 : بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود ندارد

 H_1 : بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی رابطه معنی داری وجود دارد

جدول شماره (۱۰): نتایج آزمون رگرسیون بین استفاده از فناوری اطلاعات و یادگیری سازمانی

Coefficients	ANOVA (Sig.)	R Square	متغیر وابسته	متغیر مستقل
B				
Constant = 1.421	0.000	0.439	یادگیری سازمانی	استفاده از فناوری اطلاعات
IT = 0.521				

بررسی رابطه بین متغیرهای مستقل و وابسته تحقیق به کمک رگرسیون خطی چندگانه: همانطور که در جدول شماره (۱۱) مشاهده می شود، مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای استراتژی ها و سیاست های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات کمتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی است و از طرف دیگر مقدار ANOVA (Sig.) برای متغیرهای فرهنگ سازمانی، اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان و حمایت مدیریت ارشد بیشتر از ۰/۰۵ است که نشان دهنده عدم وجود رابطه خطی بین عوامل ذکر شده و یادگیری سازمانی است. معادله خط رگرسیون را می توان بصورت زیر نوشت:

$$Yadgiri = 0.745 + 0.261 \text{ Strateghi} + 0.427 \text{ manabe_ensani} + 0.172 \text{ IT}$$

جدول ۱۱: نتایج آزمون رگرسیون چندگانه بین متغیرهای مستقل و یادگیری سازمانی

R Square	Coefficients		ANOVA (Sig.)	متغیر مستقل	متغیر وابسته
	B				
	Constant = 0.745				
0.747	—		0.069	فرهنگ سازمانی	یادگیری سازمانی
	—		0.421	اشتراک و تسهیم دانش	
	—		0.458	اختصاص پاداش برای کارکنان	
	Strateghi = 0.261		0.005	استراتژی ها و سیاست های دانش محور	
	—		0.898	حمایت مدیریت ارشد	
	manabe_ensani = 0.427		0.000	مدیریت منابع انسانی	
	IT = 0.172		0.002	استفاده از فناوری اطلاعات	

تشریح مدل معادلات ساختاری: هنگامی که یک مدلی تخمین زده می شود برنامه نرم افزاری یکسری آمار از قبیل خطای استاندارد، T-Value و ... را درباره ارزیابی تناسب مدل با داده ها منتشر می کند. اگر مدل قابل آزمون باشد ولی با داده ها متناسب نباشد، شاخص های اصلاحی که وسیله معتبری برای ارزیابی تغییرات مورد نظر در بیان مدل هستند به کار گرفته می شوند، تا مدل با داده ها متناسب شود. مهم ترین شاخص تناسب مدل، آزمون χ^2 است ولی به خاطر این که آزمون χ^2 تحت شرایط خاصی، عمل می کند و همیشه این شرایط محقق نمی شود، لذا یکسری شاخص های ثانویه نیز ارائه می گردد. مهم ترین این شاخص ها عبارتند از: ۲GFI، ۳AGFI، ۴RMSR. حالت های مطلوب برای این آزمون ها بدین صورت است که مقادیر GFI و AGFI از ۹۰٪ باید بیشتر باشد و هر چه به عدد یک نزدیکتر باشد، مدل ارائه شده مدل بهتری است. مقادیر RMSR هر چه کمتر باشد بهتر است؛ زیرا این پارامتر یک معیار برای میانگین اختلاف بین داده های مشاهده شده و داده های مدل است (Hsiu-Fen Lin, Gwo-). (Guang Lee, 2005, 171-188).

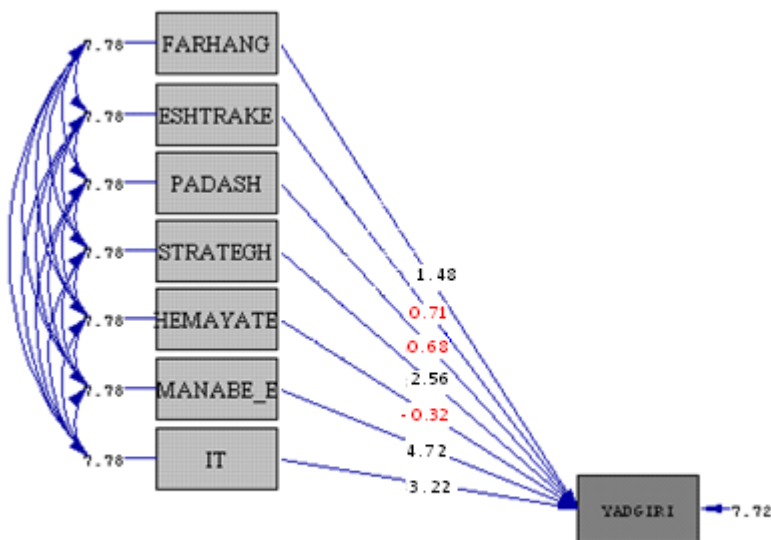
ارائه مدل نهایی به کمک مدل معادلات ساختاری:

- 1 - Modification Index
- 2 - Goodness of Fit Index
- 3 - Adjusted Goodness of Fit Index
- 4 - Root Mean Square Residuals

در این تحقیق برای تحلیل مدل معادلات ساختاری از نرم افزار LISREL 8.5 استفاده شده است. برای رسیدن به بهترین مدل، سه مرحله تحلیلی بوسیله نرم افزار LISREL انجام گرفت .

مرحله اول، مدل اولیه:

این مدل شامل ارتباط بین متغیر یادگیری سازمانی با هفت متغیر مستقل می باشد. همانطور که در نمودار (۳) دیده می شود مقدار P-Value برابر با $0/00622$ شده است که چون این عدد از مقدار $0/05$ کمتر می باشد، بیانگر این مطلب است که مدل ارائه شده مدل خوبی نمی باشد و باید اصلاح گردد (همچنین مقدار RMSEA برابر با $0/232$ می باشد که خطای بالایی است). با بررسی دقیق تر مدل ارائه شده مشخص می شود که قدر مطلق مقدار T-Value در برخی رابطه ها کمتر از عدد ۱ می باشد، که این موضوع بیانگر رابطه ضعیف بین متغیرهای مربوطه می باشد، و نشانگر این مطلب است که داده های مربوط به متغیر های مستقل و وابسته متناسب با مدل نیستند و باید مدل را نسبت به داده ها اصلاح نماییم. که برای اصلاح مدل می بایست متغیرهایی را که مقدار T-Value آن ها کمتر از یک می باشد را حذف نموده و دوباره دستور LISREL را اجرا نماییم.

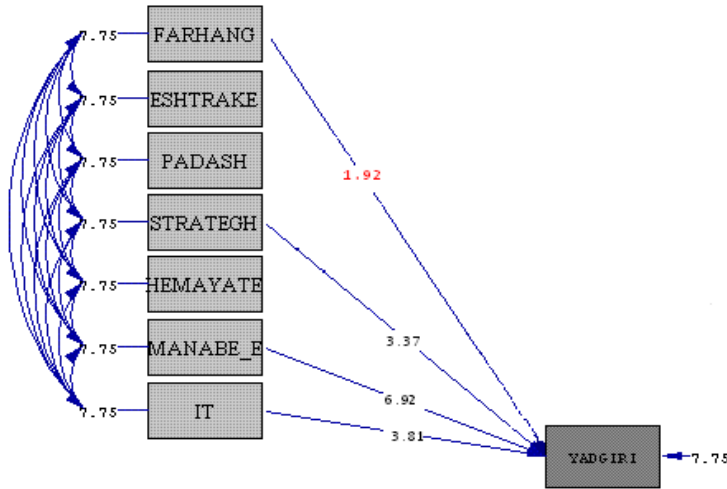


Chi-Square=7.24, df=1, P-value=0.00711, RMSEA=0.228

نمودار ۳: مدل اولیه

مرحله دوم: مدل اصلاح شده

برای اصلاح مدل اولیه، رابطه‌هایی را که قدرمطلق مقدار T-Value آن‌ها کمتر از یک است حذف می‌کنیم (زیرا روابط مذکور در مدل معنادار نشده‌اند) و دوباره برنامه LISREL را اجرا می‌کنیم. نتیجه حاصل شده بصورت نمودار (۴) است. همانطور که در این مدل مشاهده می‌شود، نسبت به مدل اولیه مقدار P-Value افزایش یافته (برابر با ۰/۰۲۱۵۶ شده است) و مقدار RMSEA کاهش یافته. (برابر با ۰/۱۰۲ شده است) است که بیانگر مدل بهبود یافته است اما باز هم مدل مطلوبی نیست (به دلیل اینکه کماکان مقدار P-Value کمتر از ۰/۰۵ است). با بررسی فایل خروجی نرم افزار LISREL مقدار GFI برابر با ۰/۹۷ و مقدار AGFI برابر با مقدار ۰/۸۳ شده است.

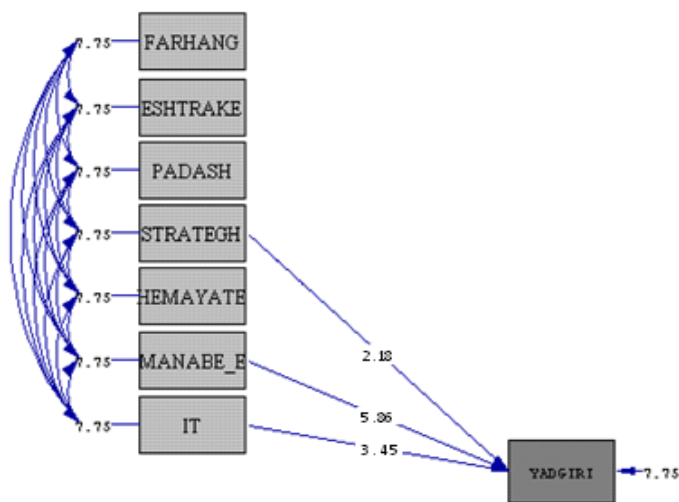


Chi-Square=18.24, df=8, P-value=0.01946, RMSEA=0.103

نمودار شماره (۴) : مدل اصلاح شده

مرحله سوم، دل نهایی :

با بررسی فایل خروجی نرم افزار LISREL پیشنهاد داده می شود که برای رسیدن به مدل مطلوب، این بار رابطه هایی که قدر مطلق مقدار T-Value آن ها کمتر از ۲ است را حذف نماییم. (زیرا روابط مذکور در مدل هنوز معنادار نشده اند) و دوباره برنامه LISREL را اجرا می کنیم. با انجام این کار، همانطور که در نمودار (۵) مشاهده می شود، در مدل ارائه شده، نسبت به مدل اصلاح شده مقدار P-Value افزایش یافته (مقدار P-Value برابر با ۰/۱۵۳۰۲ شده است) و مقدار RMSEA کاهش یافته است (مقدار RMSEA برابر با ۰/۰۶۸ شده است) که بیانگر برازش این مدل، با داده ها است و نسبت به مدل اولیه، مدل بهتری می شود. (به دلیل اینکه مقدار P-Value بیشتر از ۰/۰۵ شده است). با بررسی فایل خروجی نرم افزار LISREL در این حالت، مقادیر GFI برابر با ۰/۹۸ و AGFI برابر با مقدار ۰/۸۷ شده اند که نسبت به حالت قبل افزایش یافته اند (هر چه مقادیر GFI و AGFI به عدد یک نزدیک تر باشند، مدل ارائه شده مدل بهتری است).



Chi-Square=11.23, df=7, P-value=0.12904, RMSEA=0.071

نمودار شماره (۵) : مدل نهایی

معادلات ساختاری در این حالت به قرار زیر است:

$$YADGIRI = 0.17 \text{ STRATEGHI} + 0.53 \text{ MANABE-ENSANI} + 0.21 \text{ IT}$$

معادله ساختاری فوق بیانگر آن است که سه عامل استراتژی ها و سیاست‌های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات از بین هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این تحقیق تنها عواملی هستند که باعث برآزش مدل نهایی تحقیق با داده های تحقیق می شوند. خلاصه نتایج تحلیل مدل معادلات ساختاری در جدول (۱۲) قابل مشاهده است. همانطور که در این جدول مشاهده می شود، از مدل اولیه تا مدل نهایی مقدار P-Value افزایش و مقدار RMSEA کاهش یافته است. همچنین مقادیر GFI و AGFI به عدد یک نزدیک تر شده است. که همگی نشانگر مطلوب بودن مدل است.

جدول شماره (۱۲): تحلیل مدل معادلات ساختاری

نتیجه	AGFI	GFI	RMSEA	P-Value	مدل
مدل نامطلوب	—	—	0.232	0.00622	مدل اولیه
مدل بهبود یافته	0.83	0.97	0.102	0.02156	مدل اصلاح شده
مدل بهینه	0.87	0.98	0.068	0.15302	مدل نهایی

با مقایسه معادلات ساختاری در این بخش، با معادلات خط رگرسیون چندگانه، مشخص می شود که هر دو تحلیل (تحلیل رگرسیون چندگانه و تحلیل مدل معادلات ساختاری) نتایج یکسانی ارائه می دهند. در هر دو تحلیل، سه عامل استراتژی ها و سیاست های دانش محور، مدیریت منابع انسانی و استفاده از فناوری اطلاعات از بین هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش مورد بررسی در این تحقیق (به عنوان متغیرهای مستقل) تنها عواملی هستند که باعث افزایش یادگیری سازمانی (به عنوان متغیرهای وابسته) می شوند.

Archive of SID

نتیجه گیری و پیشنهادها

نتیجه گیری: برای پاسخ به سوالات تحقیق و ارائه نتایج حاصل از آن با توجه به اهداف تحقیق می توان گفت که، عوامل مدیریت منابع انسانی، استراتژی ها و سیاست های دانش محور و فناوری اطلاعات به ترتیب از بین هفت عامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش تنها عواملی هستند که باعث افزایش یادگیری در بین کارکنان حوزه ستادی بانک ملی می شوند. لذا در صورتی که بخواهیم از طریق عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش، باعث افزایش یادگیری سازمانی در بین کارکنان ادارات مرکزی بانک ملی شویم، باید این عوامل بطور موفقیت آمیزی در سازمان مورد نظر استقرار یابند. بنابراین سه عامل فوق نقش کلیدی در افزایش یادگیری سازمانی کارکنان ایفا می کنند. همچنین از نتایج دیگر این تحقیق می توان به این نکات اشاره کرد که بسترهایی برای استقرار خط مشی به سبب خلق، ذخیره سازی و انتشار دانش در سازمان احساس می شود. همچنین افراد متخصص، با توجه به رشته تحصیلی شان در پست سازمانی خود قرار گیرند و مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه می کند تا برای ارتقای دانش خود کوشش کنند. همچنین برای یادگیری بیشتر کارکنان باید از فناوری های اطلاعاتی مانند پایگاه داده (Data Mining) برای ذخیره سازی اطلاعات و جستجوی آن ها و آموزش کارکنان برای استفاده بهتر و کاربردی تر از رایانه و برگزاری کلاس های (E-Citizen) و (ICDL) و حتی از تالارهای گفتگو در پرتال های سازمانی بجای وب سایت ها استفاده نمود. همانطور که در جدول شماره (۲) مشاهده می شود، عوامل اشتراک و تسهیم دانش، اختصاص پاداش برای کارکنان، استراتژی ها و سیاست های دانش محور، حمایت مدیریت ارشد و مدیریت منابع انسانی بصورت ضعیف در این سازمان وجود دارد که از جمله علل ضعف در یادگیری بر محوریت عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش هستند.

پیشنهادها:

برای بهبود این عوامل بر شمرده و برطرف شدن نقاط ضعف در فرآیند یادگیری کارکنان پیشنهاد می شود، در صورت امکان کارکنان دانش و مهارت خود را به یکدیگر انتقال دهند، مدیریت برای کارکنانی که یاد می گیرند و مهارت خود را به دیگران یاد می دهند پاداش در

نظر بگیرد. از طرفی استراتژی‌هایی برای حمایت از ایده‌های خلاق و فعالیت‌های دانشی در سازمان تدوین گردد. مدیریت ارشد سازمان از ایده‌های خلاق حمایت نماید و سرانجام اینکه ادارات نیروهای انسانی خود را با توجه به سطح تحصیلات و تخصص کاری که دارند در پست‌های مناسب قرار دهد. تا با این گونه اقدامات بتوان نقاط ضعف یادگیری سازمانی را در بین کارکنان این سازمان برطرف نمود. از طرفی باید در کنار بهبود نقاط ضعف یادگیری به تقویت و افزایش آن نیز پرداخت. لذا می‌توان با راهکارهای زیر به این مهم نیز نایل آمد.

الف - برای بهبود و ارتقای عامل یادگیری سازمانی در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران اقدامات زیر توصیه می‌شود:

- ۱- استفاده از تجربیات کاری گذشته، برای حل مشکلات
 - ۲- تشریک مساعی مدیران و کارکنان در فعالیت‌های رشد و یادگیری و حل مشکلات؛
 - ۳- کاربرد اطلاعات، مهارت‌ها و توانایی‌های کارکنان در انجام کارها؛
 - ۴- تبادل اطلاعات کارکنان درباره فعالیت‌های کاری موفق و ایده‌های مناسب؛
 - ۵- توجه و تاکید به یادگیری تیمی و تشویق کارکنان به انجام کارهای تیمی.
- ب- برای بهبود و ارتقای فرهنگ سازمانی در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران توصیه می‌شود که مدیران ارشد بانکی به آموزش و یادگیری کارکنان اهمیت بیشتری بدهند و کارکنان را به انجام کارها بصورت تیمی تشویق شود. با بیان ارزش‌های بنیادین سازمان، توسعه قابلیت‌ها و حمایت از ایده‌های خلاق به توسعه و انتقال دانش و مدیریت آن در ادارات کمک شود.
- ج- برای بهبود و ارتقای اشتراک و تسهیم دانش در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران توصیه می‌شود، شرایطی فراهم شود تا اعتماد میان کارکنان و اعتماد کارکنان به سازمان و مدیران خود افزایش یابد، و این ادارات از تجربه سایر سازمان‌ها نیز استفاده نموده و فرصت را برای انجام کارهای پژوهشی فراهم شود و در این راستا بهتر است واحدهای مجزا برای فعالیت‌های پژوهشی و توسعه‌ای تحت عنوان R&D^۱ ایجاد شود. در ضمن با تقویت حس

مسئولیت درکارکنان از طریق غنی سازی شغلی و تفویض اختیار به آنان ، زمینه های موفقیت مدیریت دانش را در سازمان مهیا سازند.

د- برای بهبود و ارتقای پاداش برای کارکنان در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران پیشنهاد می شود تا کارکنان به ازای عملکرد خوب کاری پاداش دریافت نمایند و با ایجاد حس نیاز و انگیزه در آنان و اعطای پاداش های معنوی در کنار پاداش های مادی و حتی اعطای این پاداش ها به افرادی که به روند انتقال دانش در ادارات کمک می کنند ، زمینه ظهور یک سیستم موفق دانشی را در سازمان عملی سازند.

ه- برای بهبود و ارتقای استراتژی ها و سیاست های دانش محور در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران پیشنهاد می شود تا خط مشی و رویه هایی برای خلق، ذخیره سازی و انتشار دانش در ادارات تعیین شود، در چشم انداز سازمان به اشتراک دانش اهمیت داده شود، و برنامه ها و رویه هایی برای ایجاد فرهنگ تبادل دانش تدوین گردد. از طرفی با تدوین یک برنامه جامع و استراتژیک حاوی نقاط ضعف و قوت سازمان و بیان فرصتها و تهدیدهای محیط پیرامونی و همسو شدن این استراتژی ها با اهداف و ماموریت های سازمان به استقرار موفق مدیریت دانش کمک نمود.

و- برای بهبود و ارتقای حمایت مدیریت ارشد در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران پیشنهاد می شود تا مدیران ارشد سازمان از فعالیت های دانش محور حمایت مادی و معنوی نمایند، مسئولان سازمان از مشارکت کارکنان در فعالیت های تسهیم و اشتراک دانش استقبال بیشتری شود ، درصدد تسهیل آن برآیند و مدیران در نقش رهبران ، معماران و مهندسان دانش، کارکنان را به ارائه ایده های خلاقانه و حمایت از آن ایده ها دعوت شود.

ز- برای بهبود و ارتقای مدیریت منابع انسانی در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران پیشنهاد می شود تا افراد متخصص و تحصیلکرده جذب سازمان شوند و این افراد با توجه به رشته تحصیلی شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند ، یک نظام جامع ارزشیابی بر مبنای فرآیندهای انجام کار و نتایج حاصل از آن ها در ادارات استقرار یابد تا هم بعد کمی کار و هم بعد کیفی آن را بسنجد، با نیازسنجی آموزشی از کارکنان به فرآیند توانمندسازی آنان کمک شود و مدیران سازمان در کارکنان ایجاد نیاز و انگیزه نمایند تا آن ها برای ارتقای دانش و سطح

تحصیلی شان کوشش شود و فرصت کافی برای کارکنان فراهم شود تا دانش خود را در محیط کاری بکار بگیرند.

ح- برای بهبود و ارتقای استفاده از ابزارهای فناوری اطلاعات در ادارات مرکزی بانک ملی شهر تهران پیشنهاد می شود ، از پایگاه داده برای ذخیره سازی اطلاعات استفاده گردد و از طرف سازمان به هر کارمند یک پست الکترونیکی ویژه داده شود تا تمام اطلاع رسانی های سازمان و بخشنامه های مربوط در پست الکترونیکی شخصی وی در دسترس او قرار گیرد و حتی درخواست های خود را از طریق ایمیل با مدیران در میان بگذارد.

در پایان لازم به ذکر است، در تحقیقاتی که تاکنون در داخل کشور انجام شده است، بیشتر به بررسی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و یا به امکان سنجی آن در سازمان های خصوصی پرداخته شده است ، در حالی که یکی از نقاط قوت و خلاق این پژوهش در این است که علاوه بر بررسی وضعیت موجود از نظر عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش و یادگیری سازمانی، به تاثیر این عوامل بر یادگیری کارکنان در یک سازمان دولتی نیز پرداخته است.

Archive of SID

منابع

- ۱- آذر و مؤمنی، عادل و منصور، ۱۳۸۵، آمار و کاربرد آن در مدیریت، انتشارات سمت.
- ۲- آذرخش، ندا (۱۳۸۸). ارائه مدل تدوین استراتژی مدیریت دانش بر مبنای استراتژی کسب و کار، پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه مالک اشتر.
- ۳- اخوان، پیمان و باقری، ۱۳۸۹، مدیریت دانش، انتشارات آتی نگر، چاپ دوم.
- ۴- رادینگ آلن، (۱۳۸۳). مدیریت دانش وموفقیت در اقتصاد جهانی مبنی بر اطلاعات ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران، انتشارات سمت چاپ اول.
- ۵- قربانی زاده، (۱۳۸۷)، یادگیری سازمانی و سازمان یادگیرنده با نگرشی بر مدیریت دانش، انتشارات بازتاب.
- ۶- کامپنهود و کیوی، لوکوان و ریمون، (۱۳۸۷)، روش تحقیق در علوم اجتماعی (ترجمه عبدالحسین نیک گهر)، انتشارات فرهنگ معاصر.
- ۷- مارکوارت، مایکل، (۲۰۰۲)، ایجاد سازمان یادگیرنده: توسعه عناصر پنجگانه یادگیری سازمانی (ترجمه محمدرضا زالی) انتشارات مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.

8-Akhavan, P, Jafari, M Fathian M (2006). critical success factors of knowledge management systems, European business review, vol. 18. No. 2, PP 97-113

9-Bennet, A. and D bennet, d(2003). characteriing the next generation knowledge organization, journal of the KMCI vol. 1, no. 1, pp 8-24.

10-Davenport,T;Probst, G (2002). Knowledge Management Case Book- Best practices, 2nded wiley, New York.

11- Denison, Daniel , (2000)."Organizational Culture: Can it be a key lever for Driving Organizational Chang?" Inter national Institute For Management Development.

12- Hsiu-Fen Lin , Gwo-Guang Lee , (2005). " Impact of organizational learning and knowledge management factors on e-business adoption " Management decision , Vol.43, No. 2, Page 171 –188.

13- Liebowitz, J., (2003). "Key ingredients to the success of an organization 'sknowledge management, strategy ", Knowledge and Process Management, vol. 6 No. 1, p. 418-421

14- Maruyama, G.M. (1997). Basics of structural equation modeling thousand Oaks, CA: sage publications.

15- Mayo, Andrea, (1994). "The power of learning: a guide to gaining competitive advantage", IPD, house, London.

16- Mertins, Kai, Heisig, Peter and Jens vorbeck (2003). knowledge management, concept and best practices springer.

17- Smit, M. Demoor, A. (2004). Effective Knowledge Management in Knowledge Intensive Organization, Innsbruck.

Archive of SID