

## سفارشی سازی ابزارهای مدیریت دانش و تعیین معیارهایی جهت انتخاب این ابزار برای بانک انصار

آرمان پیکران مانا<sup>۱</sup>، محمد موسی خانی<sup>۲</sup>، علیرضا حسن زاده<sup>۳</sup>، نوید محبعلی<sup>۴</sup>

<sup>۱</sup> کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> دکتری مدیریت سیستم ها، دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران، تهران، ایران

<sup>۳</sup> دکتری مدیریت، دانشیار گروه مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

<sup>۴</sup> کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، تهران، ایران

### چکیده

هر سازمانی متناسب با شرایط خود، می تواند مجموعه ای از ابزار یا راه حل های مدیریت دانش را بکار گیرد. هر سازمانی بایستی کلیه ابزارهای مدیریت دانش را شناسایی و درک نموده و متناسب با معیارهایی، ابزارهای مدیریت دانش مناسب را جهت برطرف نمودن خلأ دانشی و مشکلات سازمان انتخاب نماید. هدف این پژوهش، سفارشی سازی ابزارهای مدیریت دانش و همچنین، تعیین معیارهایی جهت انتخاب این ابزار می باشد. در این پژوهش، لیستی از ابزارهای مدیریت دانش که از طریق رویکرد فراترکیب بدست آمده است، توسط مدیر ارشد دانش بانک فیلتر شده و سپس، با استفاده از مرور ادبیات و انجام مصاحبه و ارائه پرسشنامه به خبرگان علمی و حرفه ای، معیارهایی جامع جهت انتخاب ابزارهای مدیریت دانش تعیین می شود. بنابراین، این پژوهش دارای دو مرحله کلی است: مرحله نخست، سفارشی سازی ابزارهای مدیریت دانش برای بانک و مرحله دوم، تعیین معیارهایی جامع جهت انتخاب ابزار.

**واژه های کلیدی:** مدیریت دانش، ابزارهای مدیریت دانش، معیارهای انتخاب ابزار مدیریت دانش

## ۱. مقدمه

بدیهی است که دانش، منبع اصلی سود برای سازمان های معاصر است. گرچه محققان بصورت گسترده اهمیت مدیریت دانش را پذیرفته اند، تعاریف دانش بسیار متنوع است. برای برخی، دانش با اطلاعات یکسان است و برای برخی دیگر، دانش تنها می تواند در ذهن افراد وجود دارد [۱]. تعداد زیادی از ابزار و مکانیزم های مدیریت دانش شناسایی و بکارگیری شده است. تعداد ابزارهای مدیریت دانش رو به افزایش می باشد که شامل فناوری ها و تکنیک های مختلفی است. در ایران مجموعه ای محدود از ابزار و مکانیزم های مدیریت دانش بیشتر مورد استفاده قرار گرفته و سازمان ها نسبت به ابزارهایی که به تازگی کشف شده و یا از شهرت کمتری برخوردار هستند، غافل هستند. در تحقیق حاضر تلاش این است که ابتدا ابزارهای مدیریت دانش برای بانک انصار سفارشی سازی شده و سپس معیارهایی جامع برای انتخاب این ابزار در تعیین شود.

به طور کلی، بانک ها به عنوان منابع اصلی مالی نقش بسیار مهمی در توسعه و رشد اقتصادی یک کشور دارند، به دلیل آن که آن ها به عنوان تأمین کننده نقدینگی در ارائه خدمات و تولیدکننده اطلاعات عمل می کنند [۲]. همچنین وجود بازارهای رقابتی اهمیت ارزیابی عملکرد بانک ها در جهت بهبود مستمر آن را افزایش می دهد [۳]. این امر باعث شده است مشتریان با طیف وسیعی از خدمات مواجه شوند و قادرند تا براساس میزان درک خود از کیفیت و ارزش آن، خدمتی را انتخاب کنند [۴]. در اقتصادهای ملی، بانک ها به عنوان نهادهای مالی نقش واسطه گری مالی را به عهده دارند و بنابراین کارکردهای پس انداز، سرمایه گذاری، تولید، اشتغال و رشد در اقتصاد ملی تحت تاثیر تصمیمات، اقدامات و عملیات بانک ها است. نظام اقتصادی و مالی ایران نیز، بانک پایه است و تقویت یا تضعیف نظام بانکی دارای آثار مستقیمی بر اقتصاد ملی ما خواهد بود [۵]. برای یک سازمان زنده ماندن در یک محیط کسب و کار و تکنولوژیکی که سریع تغییر می کند، دیگر تمرکز بر جنبه های ملموس و قابل مشاهده کافی نیست. در این زمینه، مدیریت دانش توسط سازمان ها بعنوان ابزار و وسیله ای برای بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار درک و شناخته می شود. طبق تعریف لی و یانگ، مدیریت دانش مجموعه ای از فرآیندهایی است که به ایجاد، انتشار (پخش) و استفاده از دانش جهت تحقق اهداف سازمانی می پردازد. علاوه بر این، مدیریت دانش هم شامل دانشی است که درونی می باشد و هم دانشی که بیرون از سازمان وجود دارد. دانش می تواند از منابع مختلف مانند کارکنان، رقبا، تأمین کنندگان، شرکا و مشتریان کسب می شود [۶]. دانش به عنوان کلید نوآوری در نظر گرفته می شود و برای حفظ رقابت در دنیای رقابتی امروز، یک مزیت مهم برای سازمان ها است که آن ها را قادر به حفظ مزیت رقابتی می سازد [۷]. بنابراین مدیریت این دانش و ایجاد ارزش از آن، اهمیت بسیاری دارد. اگر سازمانی بطور صریح، نیاز به مدیریت دانش را درک نکرده باشد، نباید آن را انجام دهد. سازمان ها نباید مدیریت دانش را به دلیل خوب یا شیک بودن، انجام دهند. سازمان ها باید دلیل کسب و کاری را برای انجام مدیریت دانش بطور واضح مشخص کنند [۸].

جهت اجرای درست مدیریت دانش در سازمان ها بایستی ابتدا شناخت کافی بر روی ابزار مدیریت دانش وجود داشته باشد و مسئول اجرای مدیریت دانش در هر سازمانی، بایستی امکان سنجی و مقایسه ای جامع بین ابزارهای مختلف مدیریت دانش را انجام داده و ابزارهای مناسب جهت پیاده سازی مدیریت دانش را شناسایی نموده و معیارهای انتخاب ابزار را نیز در نظر گیرد.

## ۲. مرور ادبیات موضوع

در این بخش موضوعاتی همچون دانش، مدیریت دانش، مدیریت دانش در بانک ها و معیارهای انتخاب ابزار مدیریت دانش تشریح می شود.

## ۲-۱. دانش

نوناکا و تاکوچی از لفظ باور صحیح و حقیقی موجه در تعریف دانش استفاده کردند. این تعریف شامل سه شرط اساسی است که برخی نویسندگان، آن را شرح سه وجهی دانش می نامند :

شرط حقیقت : این اصل تفاوت بین دانش با عقیده و باور را ایجاد می کند. باید گزاره ای که به عنوان دانش می دانیم، درست و حقیقی باشد.

شرط باور : ما به گزاره ای که آن را دانش تلقی می کنیم، باید باور داشته باشیم.

شرط توجیه : ما باید جهت درستی گزاره ای حقیقی که بدان باور داریم، دلیل و برهان داشته باشیم و به عبارت دیگر، باید توجیه منطقی نسبت به گزاره داشته باشیم [۹].

دانش سازمانی تبدیل به ذات و جوهر سازمان می شود. طبق گفته کای، دانش سازمانی، شرکت را متمایز کرده و فراتر از جمع تخصص های کسانی می باشد که در شرکت کار می کنند و در دسترس سایر شرکت ها نمی باشد [۱۰]. رقابت شدید، مشتریان ناپایدار و بی وفا، چرخه حیات کوتاه مدت محصول و جهانی شدن برخی از نیروهای محرکی می باشد که منجر به افزایش بازبینی و بررسی استفاده، بکارگیری و انتشار دانش در سازمان ها شده است [۱۱].

## ۲-۲. مدیریت دانش

مدیریت دانش، بعنوان یک حوزه مطالعاتی، اکنون بیش از سی سال می باشد که وجود دارد و فراتر از یک نظریه آکادمیک، به یک جزء ضروری و اساسی حیات سازمانی تبدیل شده است. در مقاله مهم و بنیادین مدیریت دانش از کجا آمد، لری پراساک در کنفرانس بوستون در اوایل سال ۱۹۹۳، پیشنهاد داد که اکنون نقطه عطف مناسبی برای آغاز مدیریت دانش می باشد [۱۲]. مدیریت دانش دارای ماهیت چندگانه است که در شکل ۱ نمایش داده شده است.



شکل ۱ : ماهیت چندگانه مدیریت دانش [۱۳]

برای ایجاد و توسعه موفقیت آمیز مدیریت دانش، اطمینان از دسترسی به مدیریت دانش در محل کار، تامین دانش مربوطه برای کاربر و حفظ سطوح خدمات، ضروری و اساسی می باشد که همه این موارد در افزایش استفاده از مدیریت دانش، درک رضایت کاربر و افزایش سود خالص حاصل از مدیریت دانش، مفید می باشد [۱۱].

## ۳-۲. مدیریت دانش در بانکها

مدیریت دانش نقش مهمی در صنعت بانکداری دارد. در واقع، در صنایع خدماتی مانند بانکها، شرکت‌های مشاوره‌ای و تامین کنندگان فناوری اطلاعات، دانش حتی بیشتر از پول عامل اصلی در تمایز رقابتی است [۱۴]. امروزه صنعت بانکداری و میزان توسعه آن به عنوان یکی از شاخص‌های مهم در اقتصاد مطرح می‌باشد. بانکها از یک سو به منظور رعایت استانداردهای کنترل ریسک و از سوی دیگر برای مدیریت صحیح مجموعه خود، نیازمند دسترسی به موقع به اطلاعاتی هستند که در داخل یا خارج سازمان تولید می‌شود. از سویی، بانکها و موسسات مالی بر جمع‌آوری، پردازش، آنالیز و تهیه اطلاعات تکیه دارند تا نیاز مشتریان را برآورده کنند و در نتیجه با کسب رضایت مشتری، افزایش درآمد را تحقق بخشند. بانکها در میان اولین پذیرندگان تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات بودند و از مزایای آن در فعالیتهای روزانه خود استفاده کرده‌اند. در سراسر دنیا بانکها و موسسات مالی به سیستم و تکنولوژی اطلاعات بسیار وابسته شده‌اند، به طوریکه یکی از فاکتورهای کلیدی موفقیت آنها کاربرد و گسترش کارآمد سیستم اطلاعات در حوزه های مختلف می‌باشد.

تحقیقات بر روی سبب بانک اروپایی نشان می‌دهد که تا ابتدای سال ۲۰۰۰، بانکها با درک ضعیف و رویکرد محافظه کارانه‌ای، تنها بر تکنولوژی اطلاعات تمرکز داشته‌اند و نسبت به فرهنگ سازمانی جهت بهره‌گیری بهینه از این تکنولوژی بی توجه بوده‌اند. این دیدگاه سبب تأخیر در توسعه مدیریت دانش در بخش بانکداری شده است. از سال ۲۰۰۵ با توجه به تغییرات سریع تکنولوژی، ارتقای انتظارات مشتریان و رقابت شدید، بانکها به سمت رشد و توسعه در جنبه‌های مختلف از جمله مدیریت دانش هدایت شدند. با این حال تنها بیست درصد از بانکهای اروپای غربی از نرم‌افزارهای کاربردی مدیریت دانش استفاده می‌کردند. با افزایش رقابت، بانکها درک کردند که برای بقا در فضای رقابتی باید لزوماً به مدیریت دانش و توسعه زیرساخت‌های آن توجه کنند، از جمله دلایل لزوم پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانکها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- پاسخگویی به تغییرات سریع تکنولوژی، ارتقای انتظارات مشتریان و رقابت شدید سازمان‌های خصوصی و بانکها
  - دسترسی به اطلاعات کارآمد و به موقع در همه فرآیندهای سازمان شامل برنامه‌ریزی، کنترل، تصمیم‌گیری و ارزیابی
  - استفاده از استعدادهای موجود
  - نتایج کارآمدتر و کاهش ریسک ناشی از تصمیم‌گیری بر پایه دانش
  - افزایش نوآوری و بهبود عملکرد
- وجود حجم زیادی از داده در محصولات و خدمات چندگانه (حساب‌ها، وام‌ها، بیمه، مشاوره‌های مالی) و در نقاط تعاملی مختلف (اینترنت، موبایل، ای‌تی‌ام) [۱۵].
- مان لی (۲۰۱۳) در پژوهشی با عنوان «خلق، تسهیم و مدیریت دانش در صنعت بانکداری کشورهای در حال توسعه» به بررسی ادبیات مدیریت دانش در صنعت بانکداری پرداخته است.
- در نهایت، خلاصه‌ای از فعالیتهای انجام شده در زمینه مدیریت دانش در بانکها بصورت جدول زیر ارائه شده است.

جدول ۱: فعالیت های انجام شده در زمینه مدیریت دانش در بانک ها [۱۶]

نویسنده	فعالیت های مدیریت دانش در بانک ها	نوع بانک	شهر/کشور
اسکوتر و نیمان (۲۰۰۴)	در یک مطالعه که با پرسشنامه و مصاحبه های رو در رو با سه نفر از مدیران ارشد بانک های آفریقایی جنوبی انجام گردید، مدیریت دانش به عنوان استراتژی ضروری برای باقی ماندن در دنیای رقابت در نظر گرفته شد. این افراد، سازمان خود را به عنوان سازمانی دانش محور می بینند. تکنیک ها و تکنولوژی های مدیریت دانش، ابزاری ضروری برای انتقال دانش می باشند. هدف نهایی مدیریت دانش، رساندن دانش مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب می باشد. تکنیک های متنوعی مانند استاد-شاگردی، چت روم ها، جشنواره های دانشی، داستان سازی، انجمن خبرگی و تکنولوژی هایی مانند اینترنت، ایمیل، گروه افزار، ورقه های زرد، ویدئو کنفرانس و نقشه دانش سازمانی مورد استفاده قرار می گیرد.	---	آفریقای جنوبی
علی و یوسف (۲۰۰۴)	نتایج بررسی های انجام شده در ده بانک تجاری در مالزی، نشان داد که مدیریت دانش، قدرت رقابت بانک ها را افزایش داده و یکپارچگی و تسهیم دانش را به صورت بهتری فراهم می نماید. افزایش تسهیم دانش، موجب افزایش کارایی کارکنان نیز می گردد.	---	مالزی
علی و احمد (۲۰۰۶)	مدل مدیریت دانش بانک (BKMM) شامل خلق، نگهداری و تسهیم دانش ارائه شد که کیفیت فعالیت های بانکی را افزایش می دهد. طراحی BKMM به گونه ای است که به ایجاد فرهنگ مشوق مدیریت دانش در بانک، کمک قابل توجهی می کند. بانک، کارکنانی را جهت ثبت مشکلات مشتریان در کتابخانه الکترونیکی و نیز، رفع مشکل مامور نمود. هنگام بروز مشکل، کتابخانه الکترونیکی به عنوان ابزاری مرجع مورد استفاده قرار می گیرد. یک چرخه بازخورد نیز تنظیم شد که مشکلات حل نشده مشتریان در تالار گفتگو پست شده و افرادی که توانایی حل مشکل مورد نظر را دارند، نظر خود را بیان می کنند. اگر درخواست پس از دو روز، بدون پاسخ مناسب باقی بماند، تالار به طور خودکار آن را برای خبره بالقوه ارسال می نماید. سپس دانش، سازماندهی شده، اعتبار پاسخ ها سنجیده می شود و در انبار ذخیره شده و آماده تسهیم می گردد.	بانک مرکزی مالزی	مالزی
چاندانا (۲۰۰۸)	مدیریت دانش بصورت آزمایشی و بدون بودجه اضافی و بدون اجبار کارکنان به استفاده از وبسایت مربوطه، در بانک ICIC آغاز گردید. مدیران ارشد بانک، حمایت خود از این فعالیت ها را اعلام نموده و گروهی از کارکنان مسئول پیگیری فعالیت های مدیریت دانش شدند.	ICIC	هند
کارکولیان، حلاوی و مک-کارتی (۲۰۰۸)	استاد-شاگردی غیررسمی، همبستگی زیادی با مدیریت دانش دارد: پرسنلی که آموزش های غیر رسمی دریافت می نمایند، تمایل بیشتری نیز به اشتراک آن دانش دارند. در حالی که در آموزش رسمی، دانشی برای به اشتراک گذاری بین استاد و شاگرد مورد نیاز است و لزوماً به این	---	لبنان

		معنا نیست که دانش تسهیم شده برای شاگرد مفید باشد.	
ایران	---	در این پژوهش، هدف مدیریت دانش مشتری است. دو نوع مدیریت دانش در بانک های ایرانی وجود دارد : دانشی که در ذهن مشتری قرار دارد و دانشی که در مورد مشتری است. فاکتورهای انسانی بر روی مدیریت دانش مشتریان تاثیرگذار است.	اژدر و همکاران (۲۰۱۰)
عربستان سعودی	بانک توسعه اسلامی عربستان	مؤسسات مالی بین المللی نباید به روش های سنتی به منظور انجام فعالیت های خود وابستگی زیادی داشته باشند. از آنجایی که دانش قدرت است، مدیریت دانش موجب حداکثرسازی سود و مزیت رقابتی می شود. بانک توسعه اسلامی به منظور خلق دانش و تسهیم و استفاده از ایده ها، بهترین خدمات را به مشتریان خود ارائه می دهد.	امیر و رقیه (۲۰۱۱)
ایران	بانک کشاورزی ایران	تسهیم دانش بین کارکنان و فاکتورهای مرتبط به آن، از عناوین اصلی در مدیریت دانش می باشند. بانک کشاورزی، به تازگی سرمایه گذاری روی مدیریت دانش را آغاز نموده است. مطالعه انجام شده بر روی دویست و چهار مدیر و خبره بانک کشاورزی نشان داد که فرهنگ تسهیم دانش بر روی نگرش کارکنان تأثیر مثبتی گذاشته و بنابراین در فرآیند تبدیل نگرش به تسهیم دانش، مدیران بایستی از طریق بهبود روابط و تقدیر از فعالیت های انجام شده، نگرشی مثبت به کارکنان داشته باشند. کارکنان بسیار علاقمندتر به تسهیم دانش خواهند بود در صورتی که احساس نمایند تسهیم دانش در داخل سازمان مورد تشویق قرار می گیرد.	ابذری و بارذکی (۲۰۱۱)
اصفهان، ایران	صنعت بانکداری	مدیریت دانش اثربخش، بخشی از استراتژی عمومی سازمان می باشد. تنها در این زمینه است که مدیریت دانش می تواند کارایی و اثربخشی سازمان را افزایش دهد. ترس از دادن قدرت سازمانی، تأثیر منفی بر روی نگرش افراد به تسهیم دانش دارد.	علامه (۲۰۱۱)
تهران، ایران	---	کارکنان موجود در صدوپنجاهویک شعبه با حدود هزاروپانصد نفر پرسنل در تیم های کاری که حداقل به مدت دو سال با هم کارکرده اند، مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج پرسشنامه نشان داد که خود مدیریتی، رهبری، استقلال فردی، فضای اعتماد، زبان مشترک، ناهمگونی و مهارت های مکمل، به عنوان اجزای اصلی مدیریت دانش شناخته می شوند.	خان بابایی و لاجوردی و کوهساری (۲۰۱۱)

همچنین، فعالیت های انجام شده توسط بانک ها به منظور خلق و تسهیم دانش، بطور خلاصه در جدول زیر بیان شده است :

جدول ۲: فعالیت های انجام شده توسط بانک ها در راستای خلق و تسهیم دانش [۱۶]

نویسندگان	فعالیت های تسهیم و خلق دانش در بانک ها	نوع بانک	شهر/کشور
علی و یوسف (۲۰۰۹)	به منظور حصول اطمینان از موفقیت مدیریت دانش در بانک ها، ترغیب بانکداران فعلی به استفاده از راهکارهای تسهیم دانش آنلاین یک اصل اساسی می باشد. از این طریق می توان به میزان زیادی در هزینه ها صرفه جویی نموده و کار را با کیفیت بهتر انجام داد. در مقایسه با فرآیند تسهیم دانش چهره به چهره، تسهیم دانش فردی با بهره گیری از وب، تقریباً هزینه ای ناچیز دارد. از آنجایی که تکنولوژی وب یک تکنولوژی جدید محسوب می شود، متقاعد نمودن پرسنل به تسهیم دانش از این طریق، به عنوان یکی از چالش های اساسی این فرآیند شناخته شده است.	---	مالزی
تن و همکاران (۲۰۱۰)	بانک ها ارتباط و اهمیت تسهیم دانش و معرفی دانش به عنوان مهم ترین و ارزشمندترین دارایی در راستای نیل به اهداف سازمانی را درک نمودند. فاکتورهای انگیزشی امیدبخش، پرسنل را نه تنها تشویق به تسهیم دانش های حیاتی می نماید بلکه موجب خلق دانش جدید در حوزه ی بانکداری می گردد. محرک ها به دو دسته درونی و بیرونی تقسیم می گردد. محرک های (انگیزه ها) بیرونی شامل فرهنگ سازمانی، سیستم پاداش دهی، و فناوری اطلاعات می باشد، در حالی که محرک های درونی شامل اعتماد، یادگیری و رفتار می باشد. این محرک های انگیزشی، فرآیند تسهیم دانش در بانک را تسهیل می کنند. به منظور بهره برداری حداکثری از مزایای مدیریت دانش در سازمان، ابتدا بایستی فاکتورهای تاثیرگذار بر تسهیم دانش شناسایی شده و مورد آزمایش قرار گیرند.	صنعت بانکداری	مالزی
حسین مقدادی و محمد (۲۰۱۰)	لوتوس نوت <sup>۱</sup> توسط بسیاری از بانک های تجاری اردن برگزیده شده و بکار گرفته می شود، زیرا یک بسته گروه افزاری یکپارچه می باشد و با سرعت خوب و امنیت بالا، تمامی اپلیکیشن های مورد نظر در محیط بانکی را پشتیبانی می نماید. این نرم افزار، محیطی مجازی برای ارتباط و همکاری گروهی فراهم می نماید که تمام کاربران، اجازه دسترسی و تسهیم دانش را داشته باشند.	بانک تجاری	اردن
محمد و جلال (۲۰۱۱)	تسهیم دانش، هزینه ها را کاهش داده و زمان تصمیم گیری افراد را با توجه به در اختیار دانش و اطلاعات مورد نیاز آنان، کاهش می دهد. بانک مرکزی بحرین بر روی افزایش و پذیرش مفهوم تسهیم دانش بین واحدهای مختلف خود، از طریق بکارگیری فناوری مناسب و بهبود مهارت های انسانی، تمرکز کرده است.	بانک مرکزی	بحرین

همچنین، در جدول ۳، شرح مختصری از بکارگیری ابزار مدیریت دانش در بانک ها بیان می شود.

جدول ۳ : ابزارهای مورد استفاده توسط بانک های مختلف

نام بانک	ابزار مورد استفاده	نام محقق و سال	موضوع پژوهش
بانک مرکزی کانادا	داستانسرای	اسمارت (۱۹۹۹)	داستانسرای در بانک مرکزی، نقش داستان در خلق و استفاده از دانش اقتصادی تخصصی
بانک میچیکو (ژاپن)	گردش شغلی، ایجاد شبکه اجتماعی	کوبو و همکاران (۲۰۰۱)	پشت صحنه تسهیم دانش در یک بانک ژاپنی
بانک مونترال	مای بانک (سیستم مدیریت دانش مبتنی بر اینترنت)	رائو (۲۰۰۵)	ابزار و تکنیک های مدیریت دانش
بانک جهانی	یورنت (پورتال)، انجمن خبرگی	رائو (۲۰۰۵)	ابزار و تکنیک های مدیریت دانش
راتشیلد	آی منیج ورکسایت، <sup>۴</sup> ورک نالچ <sup>۵</sup>	رائو (۲۰۰۵)	ابزار و تکنیک های مدیریت دانش
ریزرو (نیوزلند)	ایجاد شبکه دانش	جنکس (۲۰۰۸)	مدیریت دانش : مفاهیم، متدولوژی-ها، ابزار و کاربردها

<sup>۱</sup>My Bank

<sup>۲</sup>Your Net

<sup>۳</sup>iManage WorkSite

<sup>۴</sup>Work Knowledge



مدیریت دانش در هند : مطالعه موردی یک بانک هندی	گوسوامی (۲۰۰۸)	وایزگای (پورتال)	آی سی آی سی آی (هند)
فرآیندها و سیستم های مدیریت دانش	فرناندز و سابهروال (۲۰۱۰)	مصاحبه خروج، انجمن خبرگی	بانک جهانی
بهبود نوآوری و بهره‌وری از طریق مدیریت دانش : مورد مطالعه بانک یونیک تراست در غنا	ینسار و آسار (۲۰۱۲)	گزارش نویسی، ملاقات، ارائه نشریات، ایمیل، امکانات کتابخانه	یونیک تراست (غنا)
بررسی تاثیر مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری: مطالعه موردی بانک ملت، شهر یزد	صابر و اسلامی (۲۰۱۵)	مدیریت دانش مشتریان	بانک ملت (شهر یزد)
تاثیر اقدامات مدیریت دانش بر بهبود ارائه خدمات در بخش بانکداری در کنیا	کانگوگو و گاجونگا (۲۰۱۵)	ایمیل، جلسات و کارگاه‌ها، آموزش، مکالمات تلفنی	بانکداری کنیا
ارزیابی مدیریت دانش به عنوان منبع مزیت رقابتی : مطالعه موردی بانک دیاموند تراست	کونگو (۲۰۱۶)	رایانش ابری، کنفرانس ویدئویی، رسانه اجتماعی، کنفرانس صوتی، اینترنت، ایمیل، نرم افزارهای دیتابیس	دیاموند تراست
اندازه‌گیری فرآیند خلق دانش در بانک - های پاکستانی	ممون و همکاران (۲۰۱۷)	تعاملات چهره به چهره، آموزش حین کار و بعد از کار	سه بانک در کراچی (پاکستان)

## ۴-۲. معیارهای انتخاب ابزار مدیریت دانش

در حال حاضر، شرکت های زیادی وجود دارد که خدمات خود را در حوزه ابزارهای مدیریت دانش ارائه می نمایند و انواع مختلفی از ابزارهای مدیریت دانش در بازار جهت انتخاب وجود دارد. انتخاب ابزار مدیریت دانش، امری ساده نیست، زیرا اگر تصمیمی اشتباه گرفته شود، به علت انتخاب اشتباه، علاوه بر وارد نمودن خسارت و زیان، دستیابی به هدف نهایی میسر نخواهد

گشت. تصمیم جهت انتخاب ابزار مدیریت دانش، یک تصمیم گیری چند معیاره بوده و عوامل بسیاری وجود دارند که بر انتخاب ابزارهای مدیریت دانش تاثیرگذار می باشد [۱۶].

سینگ و همکاران (۲۰۱۳) در پژوهشی تحت عنوان «انتخاب ابزارهای مدیریت دانش با استفاده از مدل یکپارچه ای اچ پی-کیو اف دی» چندین معیار را جهت انتخاب ابزارهای مدیریت دانش در نظر گرفتند که عبارتند از:

➤ مقرون به صرفه بودن

➤ سادگی

➤ قابلیت اطمینان

➤ امنیت

➤ عملکرد [۱۶].

بویوکاوزکان در پژوهشی دیگر در سال ۲۰۱۶، معیارهایی را جهت تصمیم گیری در مورد انتخاب ابزارهای مدیریت دانش تعیین نموده است. معیارهای تعیین شده جهت انتخاب ابزار، به شرح زیر است:

➤ امکانات بهبود نرم افزار

➤ مطابقت و سازگاری با استانداردهای شرکت

➤ مدیریت مستندات

➤ همکاری

➤ عملکردهای پورتال

➤ تسهیلات و امکانات جریان کار

➤ کاربرپسند بودن<sup>۸</sup>

➤ هزینه های خرید

➤ هزینه های عملیاتی

➤ عملکرد فروشنده

---

<sup>۷</sup>AHP-QFD

<sup>۸</sup>User Friendliness

### ۳. روش تحقیق

روش تحقیق به دو مرحله سفارشی سازی ابزارهای مدیریت دانش برای بانک انصار و تعیین معیارهایی جهت انتخاب ابزار مدیریت دانش تقسیم می شود.

#### ۳-۱. سفارشی سازی ابزار مدیریت دانش برای بانک انصار

با استفاده از مصاحبه ای با مدیر ارشد دانش بانک انصار، ابزارهای مدیریت دانش برای بانک انصار سفارشی سازی می شود. در این مرحله، لیستی از ابزارهای مدیریت دانش که از طریق رویکرد فراترکیب شناسایی شده اند، در اختیار مدیر ارشد دانش بانک قرار گرفت و ایشان بنابر اقتضای شرایط سازمان خود، ابزارهای مدیریت دانش مناسب را جهت حل مسائل دانشی بانک مشخص نمودند.

#### ۳-۲. تعیین معیارهایی جهت انتخاب ابزار مدیریت دانش

ابتدا با در نظر گرفتن ادبیات موضوع، با استفاده از مصاحبه با مدیر ارشد دانش بانک، معیارهای انتخاب ابزار مدیریت دانش شناسایی و تعیین شده و در نهایت با استفاده از ارائه پرسشنامه به خبرگان علمی و اساتید، این معیارها مورد سنجش قرار می گیرد.

### ۴. تجزیه و تحلیل یافته ها

در این بخش شامل تجزیه و تحلیل یافته های سفارشی سازی ابزار مدیریت دانش و تجزیه و تحلیل یافته های معیارهای انتخاب ابزار مدیریت دانش است.

#### ۴-۱. تجزیه و تحلیل یافته های سفارشی سازی ابزارهای مدیریت دانش

لیست ابزارهای مدیریت دانشی که با استفاده از رویکرد فراترکیب حاصل شده است و در اختیار مدیر ارشد دانش بانک قرار گرفت، بصورت جدول ۴ است:

جدول ۴: ابزارهای مدیریت دانش شناسایی شده از طریق رویکرد فراترکیب

ابزارهای مدیریت دانش				
پورتال	تجزیه و تحلیل شبکه اجتماعی و چت روم	ویکی	بلاگ	انجمن خبرگی مجازی و حضوری
سیستم های خبره	داده کاوی و متن کاوی	شبکه دانش و شبکه خبرگان	کنفرانس، کارگاه و سمینار	ورقه های زرد
متادیتا	خلاصه سازی و حاشیه	نقشه دانش	متادیتا	آنتولوژی، طبقه بندی

و خوشه بندی		نویسی	
موتور جستجو	نرم افزار مدیریت دانش	سیستم توصیه گر	گروه افزار
رایانش ابری	اینترنت اشیا	برچسب گذاری	سیستم پشتیبانی عملکرد
یادگیری فعال و حین خدمت	ملاقات و گرهمایی	تکنیک های خلاقیت و نوآوری (بخصوص طوفان فکری)	سناریوسازی
کارگاه و جشنواره های دانش	مدیریت شایستگی	ممیزی دانش	مرتب سازی
برنامه ریزی منابع سازمانی	داستانسرایي	مستندسازی و مدیریت درس آموخته ها	سیستم های جریان کار
مخازن دانش و انبار داده	ایمیل	مدیریت محتوا	سیستم مدیریت تجربه
مریی گری	مرور پس از اقدام	تسهیم بهترین اقدامات	مصاحبه خروج و مصاحبه با خبرگان
مدیریت دانش فرآیند	مدیریت دانش مشتری	یادگیری از طریق مشاهده	الگوبرداری
			مدیریت دانش پروژه

پس از مصاحبه با مدیر ارشد دانش بانک انصار، ابزارهایی که از دیدگاه مدیر ارشد دانش بانک انصار مناسب بوده و قابلیت اجرا را در بانک دارد، در جدول ۵ نمایش داده شده است.

جدول ۵: ابزارهای مدیریت دانش سفارشی سازی شده برای بانک انصار

ابزارهای مدیریت دانش سفارشی سازی شده برای بانک انصار	
➤ مدیریت نوآوری و تکنیک های خلاقیت	➤ خرید کتب، مجلات و مقالات
➤ تشکیل انجمن خبرگی	➤ نوشتن و مدیریت دستورالعمل ها و روش اجرایی
➤ آموزش فعال و آموزش حین خدمت	➤ مدیریت دانش مشتریان
➤ مدیریت دانش پروژه ها	➤ مدیریت پرسنل در حال خروج

➤ مصاحبه با خبرگان سازمانی	➤ استفاده از مخزن دانش بانک
➤ مدیریت دانش فرآیند	➤ شرکت در همایش، کنفرانس، سمینار و کارگاهها
➤ خرید و تولید نرم افزار	➤ مدیریت دانش رقبا
➤ تعریف پروژه تحقیقاتی	➤ مدیریت دانش سهامداران
➤ مدیریت خطا	➤ مدیریت پیشنهادات
➤ مدیریت دانش شرکا	➤ استخدام و بکارگیری مشاور

## ۴-۲. تجزیه و تحلیل یافته های معیارهای انتخاب ابزار مدیریت دانش

با در نظر گرفتن ادبیات موضوع و مصاحبه با مدیر ارشد دانش بانک انصار، شش معیار جهت انتخاب ابزار مدیریت دانش در نظر گرفته شد که این معیارهای عبارتست از:

- هزینه بکارگیری : شامل هزینه ای است که اجرا و بکارگیری هر ابزاری در پی خواهد داشت.
- زمان پیاده سازی : شامل زمانی است که برای اجرای هر ابزاری در نظر گرفته می شود.
- سطح اثرگذاری اجرای ابزار : میزان سطح اثرگذاری اجرای هر ابزاری متفاوت می باشد و اجرای هر ابزاری مجموعه های مختلفی از سازمان را تحت تاثیر قرار خواهد داد.
- پایداری پیاده سازی ابزار : بیانگر میزان پایداری و ماندگاری نتایج بکارگیری ابزار است.
- شرایط محیطی داخلی و خارجی جهت بکارگیری ابزار : تاثیر شرایط محیطی داخل و خارج سازمان بر هر ابزاری متفاوت می باشد و این شرایط انتخاب و اجرای ابزار را تحت تاثیر قرار می دهد.
- اثربخشی بکارگیری ابزار : شامل میزان احتمال تحقق نتایج در نتیجه اجرای هر ابزاری می باشد.

برای سنجش صحت و جامعیت این ابزارها، پرسشنامه ای در اختیار چهار تن از اساتید و خبرگان علمی قرار گرفت که نتایج پرسشنامه در جدول ۶ نشان داده شده است.

میزان درصد تایید و موافقت اساتید	معیارهای در نظر گرفته شده برای ابزار
۱۰۰	هزینه بکارگیری ابزار
۱۰۰	زمان پیاده سازی ابزار
۱۰۰	سطح اثرگذاری اجرای ابزار

۱۰۰	پایداری
۷۵	شرایط محیطی داخلی و خارجی
۱۰۰	اثربخشی بکارگیری ابزار
۱۰۰	میزان خلق دانش
۱۰۰	میزان کسب دانش

## ۵. نتیجه گیری

در این پژوهش ابزارهای مدیریت دانش برای بانک انصار سفارشی سازی و بومی سازی شد و مشخص گردید که چه ابزارهایی از مدیریت دانش برای بانک انصار مناسب شرایط بانک است. در فاز دوم این پژوهش، معیارهایی نیز برای انتخاب ابزار مدیریت دانش تعیین شد.

برای حل یک چالش و مشکل، کارشناسان بانک انصار بایستی متناسب با هر چالش و مسئله و با در نظر گرفتن معیارهایی جامع، ابزارهای مدیریت دانش را مورد مقایسه قرار دهد و در نهایت، بهترین ابزار را برای حل مشکل و چالش استفاده نمایند. هر سازمانی می تواند با توجه به شرایط و اقتضای خود، مجموعه ای از ابزار مدیریت دانش را جهت حل مشکلات و رفع خلا دانشی خود در نظر گیرد و سپس با استفاده از معیارهایی جامع و مقایسه ابزارها، بهترین ابزار را پیاده سازی نماید.

## ۶. قدردانی

با عرض تشکر از اساتید گرامی بنده و کارکنان بخش مرکز مطالعات و نوآوری بانک انصار بخصوص مدیر ارشد دانش بانک انصار که بنده را در پیشبرد این پژوهش راهنمایی و یاری نمودند و همچنین، عرض سپاس از اساتیدی که با تکمیل پرسشنامه بنده را در این پژوهش یاری نمودند.

## مراجع

1. Barley, W.C., Treem, J.W., Kuhn, T. (2018), "VALUING MULTIPLE TRAJECTORIES OF KNOWLEDGE: A CRITICAL REVIEW AND AGENDA FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT RESEARCH", *Academy of Management Annals*, Vol. 12, No. 1, 278-317.
2. Sufian, F. & M. S. Habibullah (2010), "Does Economic Freedom Fosters Banks' Performance? Panel Evidence from Malaysia", *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, Vol. 6.
3. Paradi, J. C. & H. Zhu (2012), "A Survey on Bank Branch Efficiency & Performance Research with Data Envelopment Analysis", *Omega*, PP. 1-19.

4. Liu, C. M. (2001), "An Assessment of Banking Operation Strategies of Private Banking Institutions in the Philippines", *Asia Pacific Journal of Marketing & Logistics*, Vol. 13, No. 1, PP. 57-71.

۵. رستگار، ع. (۱۳۹۴)، "بانک ها و اقتصاد ملی"، روزنامه الکترونیکی دنیای اقتصاد، شماره ۳۶۳۸. اطلاعات وبسایت:

<https://donya-e-eqtesad.com>

6. Oliveira, M., Maçada, A. C. G., & Curado, C. (2014), "Adopting knowledge management mechanisms: Evidence from Portuguese organizations", *Knowledge and Process Management*, 21(4), 231-245.

7. Gao, J., Bernard, A. (2018), "An overview of knowledge sharing in new product development", *Int Adv Manuf Technol* (2018) 94:1545–1550. DOI 10.1007/s00170-017-0140-5.

8. Young, T. & Milton, N. (2011). *Knowledge Management for Sales and Marketing*. Chandos Publishing, UK & USA.

9. Bolisani E., & Bratianu C. (2017), "Knowledge strategy planning: an integrated approach to manage uncertainty, turbulence, and dynamics", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 21 Issue: 2, pp. 233-253.

10. Tsoukas H., Vladimirou E. (2002), "What is Organizational Knowledge?", *Journal of Management Studies*, Volume 38, Issue 7, pages 973-993.

11. Wang M.H., & Yang T.Y. (2016), "Investigating the success of knowledge management: An empirical study of small- and medium-sized enterprises", *Asia Pacific Management Review*, Volume 2.

12. Girard J.P., & Girard J.L. (2015), "Defining knowledge management: Toward an applied compendium", *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.

13. Dalkir K. (2005), "Knowledge Management In Theory And Practice", Elsevier, Oxford, UK.

14. Curado, C. (2008), "Perceptions of knowledge management and intellectual capital in the banking industry", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 Issue: 3, pp. 141-155, <https://doi.org/10.1108/13673270810875921>

۱۵. صداقت، ع. (۱۳۹۳)، "مقدمه ای بر مدیریت دانش در صنعت بانکداری"، مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش (متعلق به شرکت مشاوران توسعه آینده)، شماره هفده.

16. Singh, M., Sarfaraz, A., Jenab, K., Gandhi, J.S. (2013), "Selection of knowledge management tools using integrated AHP-QFD model", *Int. J. Management and Decision Making*, Vol. 12, No. 4.