

## مدل راهبرد کسب‌وکار مبتنی بر عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی

بهاره بهزادی\*، محمدرضا حمیدی‌زاده\*\*، مریم خوشنویس\*\*\*

### چکیده

در شرایط متغیر و نامطمئن کنونی، بانک‌ها باید منابع ملموس و ناملموس و قابلیت‌های درونی خود را گسترش داده تا بتوانند به تغییرات محیطی پاسخی دهند. لذا در صورتی می‌توانند به اهداف کلان و بلند مدت دست یابند که برنامه راهبردی مدونی داشته باشند. در این پژوهش محقق به ارائه الگویی برای تبیین راهبرد کسب‌وکار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی بانک به روش داده بنیاد پرداخته است. بر این اساس نمونه این پژوهش، کنشگران و صاحب‌نظران حوزه بانکداری کشور هستند که از میان مدیران ارشد اجرایی حوزه بانکداری مستقر در کلان شهر تهران برگزیده شده‌اند. نمونه نظری مورد مصاحبه بر اساس روش نمونه‌گیری نظری و با استفاده از روش گلوله برفی، ابتدا از تعداد ۶ نفر نمونه هدفمند اولیه پژوهش و در نهایت از ۱۹ نفر مصاحبه به عمل آمد تا اینکه محقق به اشباع پاسخ‌ها رسید. یافته‌های اصلی پژوهش در دو بخش الگوی حاصل از نظریه داده‌بنیاد و مدل تبیینی تحقیق ارائه شده است. در این دو الگو و مدل بر عوامل داخلی مؤثر بر بهره‌وری مانند نیروی انسانی، سرمایه‌های فکری و بستر و ساختار فناوری، تاکید شده است، تا بتوانند ارتقای بهره‌وری مدیریت دانش بانک و عملکرد اقتصادی را فراهم آورند.

**کلیدواژه‌ها:** راهبرد کسب‌وکار، عوامل زیرساختی، قابلیت‌های دانشی، عملکرد اقتصادی

---

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۹/۰۸/۱۵ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۹/۰۹/۲۷

\* دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

\*\* استاد مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول)

Email: m-hamidzadeh@sbu.ac.ir

\*\*\* استادیار گروه علوم اقتصادی، واحد سمنان، دانشگاه آزاد اسلامی، سمنان، ایران.

## ۱. مقدمه

سنجش و ارزیابی عملکرد فعالیت‌های اقتصادی بانک‌ها از دیرباز موضوع بحث مدیران و پژوهشگران بوده است. یکی از مهمترین وظایف مدیران بانکی، ارزیابی و کنترل عملکرد اقتصادی بانک است؛ چرا که اگر اهداف سنجش پذیر باشند، دست‌یافتنی و قابل کنترل و مدیریت خواهند بود [۱۳]. در حال حاضر دانش، مهمترین منبع سازمان به شمار می‌رود؛ از همین رو موفقیت در مدیریت دانش نیز پیش زمینه موفقیت در فعالیت‌های سازمانی است. (۵ خط حذف) مدیریت سازمان‌های امروزی به دلیل تحولات عمیق اجتماعی نیازمند به‌کارگیری دانش روز و به تبع آن هنر تصمیم‌گیری مناسب هستند. یکی از روش‌های نوین در مدیریت سازمان‌های عصر حاضر، به‌کارگیری فنون مدیریت راهبردی است [۱۸]. می‌توان هدف بهره‌گیری از مدیریت راهبردی را به هماهنگی با تغییرات مداوم دنیای پیرامون سازمان‌ها توصیف نمود [۲۴].

مدیریت راهبردی کسب‌وکار با بهبود عملکرد منابع انسانی از طریق نیروی انسانی سروکار دارد [۱۳]. (۳ خط حذف) راهبرد کسب‌وکار، آن چیزی را که می‌بایست به منظور دستیابی به موفقیت انجام شود، تعریف می‌کند و راهبرد منابع انسانی باید مکمل آن باشد [۶]. راهبرد کسب‌وکار شامل تصمیم‌گیری در مواردی مانند، انتخاب بخش‌های خاصی از بازار که شرکت در آنها رقابت می‌کند و تعیین موضع محصولات و خدمات خود در آن بازارها است. در حوزه کارکردی یا فرآیندهای سازمانی، تمایز بین راهبردهای منابع انسانی و راهبرد رقابتی از بین رفته است [۳۱]. فرض اساسی آن است که مدیریت منابع انسانی، هنگامی که به گونه‌ای دقیق از راهبرد کسب‌وکار سازمان پیروی نماید، حوزه‌ای راهبردی است که نیازمند توسعه و باز تعریف کارکردها و وظایف خویش است [۹]. تنها خلوص راهبرد به عملکرد برتر منجر و ترکیب راهبردها به در میانه راه ماندن و عملکرد ضعیف منجر می‌شود. هنگام به‌کارگیری این راهبردها در شرکت‌ها و واحدهای تجاری موجود و بالقوه برای ارزیابی مشارکت در فرصت‌ها از شیوه تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت استفاده می‌شود. مشارکت در فرصت‌ها و منابع این امکان را به ما می‌دهد که با استفاده از مزیت‌های رقابتی، هزینه‌ها را کاهش داد یا محصولات و خدماتی متفاوت و متمایز تولید و عرضه کرد. همچنین تشویق به مشارکت در فرصت‌ها، تاکید می‌شود زیرا شرکت‌ها برای بهره‌مند شدن از مزیت‌های رقابتی می‌توانند تخصص‌ها و مهارت‌ها را بین واحدهای تجاری مستقل به شیوه‌ای اثربخش مبادله کنند [۲۴].

صنعت بانکداری ایران در حال نزدیک شدن به تحولات گسترده‌ای است. به عبارت دیگر، برخورداری از خدمات بانکداری الکترونیکی امروزه برای هیچ بانکی یک مزیت رقابتی به حساب نمی‌آید. بنابراین به منظور بهبود روندهای فعلی و جلوگیری از گسترش روندهای نامناسب و تغییر آن‌ها و ایجاد نگاه و رویکردی جدید به بانکداری و خدمات مالی برای کسب درآمد و سودآوری بیشتر و افزایش رضایت مشتریان نیاز به داشتن برنامه راهبردی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت راهبردی است که در سطح بانک ضروری به نظر می‌رسد. همچنین راهبرد برای اثر بخشی نیازمند برنامه است و هیچ سازمانی را نمی‌توان صرفاً با راهبرد اداره کرد. در واقع «راهبرد» و «برنامه» دو ابزار مدیریتی مکمل یکدیگر هستند.

یکی از دلایل مشکلات بانک‌های ایرانی، ضعف روش‌ها و فرایندهای مدیریت‌دانش در راستای خلق، نگهداری، کاربرد و انتقال دانش است که خود سبب وجود شکاف‌های گسترده میان دانش موجود و مورد نیاز بانک می‌شود و پیامدهایی از جمله وقوع اشتباهات مکرر در کار، دوباره‌کاری‌ها، افزایش هزینه‌ها، افت کیفیت خدمات، نارضایتی مشتریان درونی و بیرونی و نبود قدرت رقابتی در عرصه ملی و بین‌المللی را در پی دارد [۱۵].

عواملی مانند سود، بازگشت سرمایه، رضایت مشتری از مسائل مورد توجه مدیران بانک‌ها است و استفاده از معیارهای مناسب و کاربردی برای اندازه‌گیری آنها، حیاتی است [۳]. مرور مبانی و پیشینه موضوع نشان می‌دهد، پژوهش‌های پیشین ترکیب همه عوامل ذکر شده در بررسی عملکرد را در کنار هم، مورد توجه قرار نداده است. با

توجه به تغییرات پرشتاب، عدم اطمینان و پیچیدگی محیط بانکی، این نوآوری و تلفیق عوامل، می‌تواند دیدگاه جامع‌تری را برای پژوهشگران به منظور بررسی هرچه دقیق‌تر و واقعی‌تر عوامل مختلف دخیل در عملکرد اقتصادی بانک فراهم آورد [۲].

لذا محقق در نظر دارد در این پژوهش به ارائه الگویی برای تبیین راهبرد کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی (بانک) به روش داده‌بنیاد بپردازد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در محیط پیچیده، پویا و بسیار متغیر امروزی، شرکت‌ها نیازمند طراحی و اتخاذ راهبردهایی هستند که بتوانند آنها را در بهبود روز افزون عملکردشان یاری رساند [۱۵]. (۳ خط حذف) لذا راهبرد اصلی در تمام بانک‌های موفق در سرتاسر جهان، قرار دادن راهبردهای موفق به عنوان اصلی‌ترین سرمایه برای بانک‌ها است [۲۳]. بانک‌های ایرانی نیز از این قاعده مستثنی نیستند چون در تلاش برای افزایش سهم خود از کل بازار خدمات بانک، آن بانکی موفق‌تر خواهد بود که به راهکار بهبود ارائه خدمات مطلوب بانکی توجه کند. (۶ خط حذف) [۱]. رقابت‌پذیری و انعطاف‌پذیری راهبردی می‌توانند نقشی مهمی در تقویت این رابطه ایفا کنند. لذا سازمان‌ها باید بدانند که بهره‌گیری از جریان دانش خارجی آنها را قادر می‌سازد تا جریان دانش داخلی خود را هم بسط و گسترش دهند و از این طریق، عملکرد نوآورانه خود را ارتقا دهند. قابلیت سازمان‌ها در بهره‌برداری از این جریان دانش خارجی که همان ظرفیت جذب دانش است، در یک محیط پویا نوآورانه همچون شرکت‌های کوچک و متوسط دانش بنیان، اهمیتی دوچندان دارد و باعث میشود تحولات نوآورانه جدی‌تر گرفته شوند. [۲۷].

**مدیریت دانش:** تحت کنترل در آوردن تجربه و دانش فردی کارکنان سازمان و انتشار به موقع آن تجربیات بین افراد سازمان و افرادی که برای انجام کارها به آن تجربیات و دانش نیاز دارند است. این یک تولید نیست بلکه فرآیند جمع‌آوری، اداره، و انتشار سرمایه دانش افراد در سازمان است [۲۵]. متغیرهای سلسله‌مراتب سازمانی، چند پایانی، وابستگی اجزاء مبهم، ارتباطات محیطی و کل‌نگری به عنوان ابعاد تفکر سیستمی بر مدیریت دانش تاثیر می‌گذارند [۲۴].

**قابلیت‌های دانشی:** این قابلیت‌ها به مواردی اطلاق می‌شود که سبب آسان‌سازی و ارتقای قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش می‌شوند. این اجزا شامل ۱. فرهنگ دانش‌محور: بر اساس مطالعات، فرهنگ سازمانی در آسان‌سازی فرایند خلق دانش در سازمان نقش مهمی ایفاء می‌کند. فرهنگ سازمانی از طریق تأثیرگذاری بر شیوه‌های رایج یادگیری و تسهیم دانش، فرایندهای دانشی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. فرهنگ و خلق دانش به چهار طریق با یکدیگر در ارتباط هستند. فرهنگ سازمان تعیین می‌کند که چه دانشی، مطلوب به‌شمار می‌آید. فرهنگ مناسب، برقراری ارتباط میان دانش فردی و دانش سازمانی را تسهیل می‌کند. یادگیری، مستلزم تعامل اجتماعی است. این تعاملات بر مبنای فرهنگ سازمان شکل می‌گیرند [۲۸]. ۲. ساختار دانش‌محور: رابطه دوسویه ساختار و فرهنگ سازمان موجب می‌شود که ساختار در کنار فرهنگ سازمان به عاملی حیاتی در موفقیت فرایندهای دانشی سازمان بدل شود. اگرچه ساختارهای سنتی سلسله‌مراتبی، امکان انتقال دانش از طریق زنجیره فرماندهی را فراهم می‌آورند اما مانع انتقال دانش در سطح افقی سازمان و بین واحدهای وظیفه‌ای می‌شوند. چنین ساختاری موجب افزایش رقابت و تعارض میان واحدهای مختلف می‌شود و ممکن است سبب کندشدن روند بکارگیری فناوری‌های ارتباطی (فناوری‌های لازم به‌منظور گسترش دانش در سازمان) شوند. از همین‌روست که از دیدگاه صاحب‌نظران، ایجاد ساختار سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر، که امکان برقراری ارتباط و تعامل مناسب میان افراد و گروه‌های سازمانی را فراهم می‌آورد از ضروریات موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها به‌شمار می‌آید [۳۲]. ۳. فناوری: براساس مطالعات، اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در گرو تغییر رفتارهای سازمانی و نیز تغییر فناوری‌های اطلاعاتی مورد

استفاده است. فناوری‌های اطلاعاتی نمی‌توانند پاسخگوی تمامی نیازهای مدیریت‌دانش باشند؛ لیکن ابزاری مهم در اجرای فرایندهای دانشی به‌شمار می‌آیند سامانه‌های اطلاعاتی به‌هم پیوسته، که با بهره‌گیری از فناوری اطلاعات به وجود آمده‌اند، ابزار با ارزشی برای ایجاد سامانه دانشی پویا هستند [۱۵]. ۴. منابع انسانی: این کارکنان هستند که دانش را خلق می‌کنند و به اشتراک می‌گذارند. در واقع، توانایی تبدیل داده به اطلاعات و دانش و استفاده از آن به منظور تأمین منافع شرکت، کارمندان را به عامل اولیه شکل‌گیری دانش در شرکت تبدیل می‌کند [۱۹].

### راهبرد کسب‌وکار

پورتر بیان کرده است که شرکت‌ها برای غلبه بر نیروهای رقابتی و پیشی بر رقیبان می‌توانند سه‌گونه راهبرد در پیش گیرند: ۱. رهبری هزینه: این راهبرد شیوه‌ای است برای دستیابی به پیشرو بودن کلی در هزینه از طریق برخی راهکارهای عملکردی که برای رسیدن به این هدف طراحی شده است. رهبری هزینه مستلزم تدارک تجهیزات کارآمد، تلاش فراوان برای کاهش هزینه از طریق تجربه، کنترل شدید بر مخارج و هزینه‌های جاری و ... است. هزینه کم شرکت در مقایسه با دیگر رقبا عاملی است که باید همواره مدنظر قرار گیرد. ۲. تمایز: این راهبرد به دنبال ایجاد تفاوت در عرضه کالاها و خدمات منحصر به فرد از حیث طرح، نام تجاری، فناوری، خدمات پس از فروش، شبکه تحویل و نظایر آن است به طوری که برای خریداران این تفاوت بین محصولات شرکت با رقیبان قابل درک باشد. محصولات و خدمات این راهبرد به مشتریانی عرضه می‌شود که نسبت به قیمت حساسیتی ندارند. ۳. تمرکز: در این راهبرد تمرکز بر گروه خاصی از خریداران، بخشی از خط تولید و یا بازار جغرافیایی است. تمرکز می‌تواند به شکل‌های گوناگونی صورت گیرد. راهبرد تمرکز بر این اصل استوار است که شرکت از این طریق می‌تواند مؤثرتر و کارآمدتر از رقبای دیگر که در سطح گسترده‌ای رقابت می‌کنند به اهداف خود دست یابد [۱۶].

### عملکرد

در واقع عملکرد شرکت در زمینه‌های مالی و غیر مالی است. شاخص عملکردی برای اندازه‌گیری عملکرد تجاری در اینجا مدنظر است که یک ساختار چندقسمتی است و برای مشتری‌گرایی، سهم بازار، موفقیت محصول جدید، بازده سرمایه‌گذاری و رشد به وجود آمده است. در مجموع کامل‌ترین ترسیم از عملکرد کسب‌وکارها را می‌توان شامل عملکرد مشتری (مشتریان راضی و وفادار)، عملکرد بازار (حجم فروش و سهم فراوان بازار) و عملکرد مالی (سود و بازگشت سرمایه) در مقایسه با رقبا دانست که به عنوان تعریف مبنای عملکرد به کار گرفته می‌شود [۱۳]. عملکرد از مهم‌ترین سازه‌های مطرح‌شده در پژوهش‌های مدیریتی است و بدون شک مهم‌ترین معیار سنجش موفقیت در شرکت‌های تجاری به حساب می‌آید؛ ولی به طور کلی دربارهٔ اینکه متغیرها و شاخص‌های عملکرد کدامند، هنوز توافق نظر کاملی در بین صاحب‌نظران وجود ندارد. به طور کلی شاخص‌های سنجش عملکرد به دو دستهٔ ذهنی و عینی تقسیم‌پذیر است.

شاخص‌های عینی عملکرد، شاخص‌هایی هستند که به صورت کاملاً واقعی و بر اساس داده‌های عینی مثل بازده دارایی، بازده حقوق صاحبان سهام، بازده سرمایه‌گذاری و ... اندازه‌گیری می‌شوند. شاخص‌های ذهنی عملکرد بیشتر شاخص‌هایی را شامل می‌شوند که بر مبنای قضاوت گروه‌های ذی‌نفع سازمان شکل می‌گیرد؛ از جملهٔ این شاخص‌ها، رضایتمندی مشتری، رضایتمندی کارکنان و ... است [۲۱]. هولی و همکاران در سال ۲۰۰۵ و کانو و همکاران در سال ۲۰۰۴ عملکرد کسب‌وکار را شامل عملکرد مشتری (رضایت و وفاداری مشتریان)، عملکرد بازار (حجم فروش و سهم بسیار بازار) و عملکرد مالی (سود، حاشیه سود و بازگشت سرمایه در مقایسه با رقبا) معرفی می‌کنند و برای سنجش عملکرد کسب‌وکار باید این سه عملکرد (عملکرد مشتری، عملکرد بازار و عملکرد مالی) را سنجید. در رابطه با متغیرهای این مقاله، پژوهش‌هایی انجام شده است که در این قسمت به برخی از آنها اشاره خواهیم کرد.

رجایی و آرست در سال ۱۳۹۸ در مقاله‌ای با عنوان بررسی تأثیر راهبردهای بانکداری و راهبردهای کسب‌وکار

بر روی عملکرد بانک ملی شهرستان زنجان به این نتیجه رسیدند که راهبردهای بانکداری بر عملکرد شرکت (سازمان) تأثیر معناداری دارد و بانکداری تهاجمی، بانکداری انبوه، حداقل سازی بانکداری و بانکداری ارزش بر عملکرد شرکت (سازمان) تأثیر معناداری دارد، همچنین راهبردهای کسب و کار بر عملکرد شرکت (سازمان) تأثیر معناداری دارد و آینده‌نگری، تحلیل‌گری، کاهش هزینه و تمایز بر عملکرد شرکت (سازمان) تأثیر معناداری دارد و در پایان با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادهای کاربردی ارائه شده است [۲۱].

موسوی و قربانی‌زاده سال ۱۳۹۷ پژوهشی تحت عنوان نقش مدیریت دانش در ایجاد راهبرد کسب و کار الکترونیک انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که مدیریت دانش تأثیرات مهمی دارد و منافع می‌تواند باعث شوند که سازمان‌ها راهبرد جدیدی بسازند یا کارآیی فرآیندهای کسب و کار را توسعه دهند و از فرآیندهای تصمیم‌گیری حمایت کنند [۱۸].

در این پژوهش سعی بر آن است تا جوابی برای این سوال یافت شود که مدل راهبرد کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی بانک چه تأثیری دارد؟

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف کلی پژوهش حاضر طراحی و تبیین مدل راهبرد کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی (بانک) از نقطه نظر افراد خبره است. به همین منظور، سوال‌های این مقاله به صورت زیر بیان گردیده است: شرایط علی راهبرد کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی کدامند؟ مقوله محوری در طراحی مدل راهبرد کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی کدامند؟ راهبردها در به‌کارگیری راهبرد کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی کدامند؟ شرایط مداخله‌گر در به‌کارگیری راهبرد کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی کدامند؟ بستر حاکم در به‌کارگیری راهبرد کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی کدامند؟ عوامل تعیین‌کننده راهبرد کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی کدامند؟ روش پژوهش این مقاله با رویکرد کیفی و به‌کارگیری روش نظریه داده‌بنیاد<sup>۱</sup> با رویکرد استراوس<sup>۲</sup> و کوربین<sup>۳</sup> تنظیم گردیده است. به منظور جمع‌آوری داده‌ها، مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته، انجام پذیرفته و نمونه‌گیری به طور هدفمند انجام گرفته است. لازم به ذکر است که بانک‌های مورد مطالعه در این پژوهش به شرح زیر هستند: بانک اقتصاد نوین، بانک صادرات، بانک تجارت، بانک ملت، بانک پارسیان، بانک کارآفرین، بانک پاسارگارد، پست بانک ایران، بانک انصار، بانک سینا

نمونه‌های بخش کیفی در این پژوهش را ۱۹ نفر از خبرگان و کارشناسان مطلع و آگاه به راهبرد کسب و کار بانک‌ها تشکیل دادند که در جدول ۱ نشان داده شده‌اند.

جدول ۱. مشخصات آماری نمونه نظری پژوهش

| ردیف | پست سازمانی    | سن | میزان تحصیلات | رشته و مقطع تحصیلی | سابقه کاری مرتبط | کد مصاحبه      |
|------|----------------|----|---------------|--------------------|------------------|----------------|
| ۱    | معاون شعبه     | ۴۵ | کارشناسی ارشد | اقتصاد             | ۱۰ سال           | P <sub>1</sub> |
| ۲    | معاون اعتبارات | ۵۰ | دکتری         | حسابداری           | ۱۲ سال           | P <sub>2</sub> |
| ۳    | معاون شعبه     | ۴۸ | کارشناسی ارشد | حسابداری           | ۷ سال            | P <sub>3</sub> |

<sup>۱</sup> Grounded Theory

<sup>۲</sup> Strauss

<sup>۳</sup> Corbin

|                 |        |             |               |    |                |    |
|-----------------|--------|-------------|---------------|----|----------------|----|
| P <sub>4</sub>  | ۱۱ سال | مدیریت مالی | دکتری         | ۴۶ | معاون شعبه     | ۴  |
| P <sub>5</sub>  | ۹ سال  | مدیریت مالی | کارشناسی ارشد | ۵۲ | معاون شعبه     | ۵  |
| P <sub>6</sub>  | ۱۲ سال | اقتصاد      | دکتری         | ۴۳ | معاون شعبه     | ۶  |
| P <sub>7</sub>  | ۱۶ سال | حسابداری    | دکتری         | ۵۷ | معاون اعتبارات | ۷  |
| P <sub>8</sub>  | ۷ سال  | مدیریت مالی | کارشناسی ارشد | ۵۵ | معاون شعبه     | ۸  |
| P <sub>9</sub>  | ۵ سال  | حسابداری    | دانشجوی دکتری | ۴۸ | معاون شعبه     | ۹  |
| P <sub>10</sub> | ۱۲ سال | اقتصاد      | دکتری         | ۴۵ | معاون شعبه     | ۱۰ |
| P <sub>11</sub> | ۵ سال  | حسابداری    | کارشناسی ارشد | ۵۵ | معاون شعبه     | ۱۱ |
| P <sub>12</sub> | ۱۳ سال | حسابداری    | کارشناسی ارشد | ۵۲ | معاون اعتبارات | ۱۲ |
| P <sub>13</sub> | ۱۸ سال | مدیریت مالی | کارشناسی ارشد | ۵۴ | معاون شعبه     | ۱۳ |
| P <sub>14</sub> | ۷ سال  | اقتصاد      | دانشجوی دکتری | ۴۵ | معاون شعبه     | ۱۴ |
| P <sub>15</sub> | ۱۰ سال | اقتصاد      | دکتری         | ۴۷ | معاون اعتبارات | ۱۵ |
| P <sub>16</sub> | ۱۵ سال | حسابداری    | دکتری         | ۵۰ | معاون شعبه     | ۱۶ |
| P <sub>17</sub> | ۹ سال  | حسابداری    | کارشناسی ارشد | ۴۵ | معاون شعبه     | ۱۷ |
| P <sub>18</sub> | ۱۲ سال | اقتصاد      | کارشناسی ارشد | ۵۱ | معاون شعبه     | ۱۸ |
| P <sub>19</sub> | ۴ سال  | حسابداری    | کارشناسی ارشد | ۴۰ | معاون شعبه     | ۱۹ |

در این پژوهش به منظور بررسی روایی، از روایی محتوایی استفاده شده است. برای بررسی روایی محتوایی به شکل کیفی، از دو ضریب نسبی روایی محتوا<sup>۱</sup> و شاخص روایی محتوا<sup>۲</sup> استفاده شد [۲۸]. که در قسمت‌های بعدی روایی برای هر مؤلفه ذکر شده است. همچنین ۱۰ شاخص به منظور معیار مقبولیت در نظر گرفته شده است که ۵ مورد آن در این پژوهش جهت ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، به کار گرفته شد. راهبردهای ممیزی مورد استفاده، عبارت بودند از حساسیت پژوهش‌گر، انسجام روش‌شناسی، متناسب نمودن نمونه، تکرار شدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعین.

#### ۴. یافته‌های پژوهش

به منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها در این پژوهش از روش استراس و کوربین ۲۰۰۸، در بانک‌های مورد نظر استفاده شد. که مشتمل بر سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است که به وسیله آنها در نهایت نظریه مدل کیفی پژوهش تبیین گردید [۳۰].

**الف) کدگذاری باز:** اولین مرحله در تجزیه و تحلیل داده‌ها و کدگذاری، کدگذاری باز است. در طول این مرحله، داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها به دقت بررسی می‌گردد، مقوله‌های اصلی و مقوله‌های فرعی مربوط به آن مشخص شده و خرده مقوله‌ها (زیر مقوله‌ها) نیز معین می‌گردد [۷]. طی فرآیند کدگذاری ۳۷۰ کدباز، ۳۳ مفهوم و ۱۷ مقوله استخراج و ویژگی‌های آنها در بانک‌های نمونه مشخص گردید.

**ب) کدگذاری محوری:** کدها و دسته‌های اولیه‌ای که در کدگذاری باز ساخته شده با هم مقایسه خواهند شد و کدهایی که از نظر مفهومی با یکدیگر مشابهند ادغام می‌شوند و در نهایت، دسته‌هایی که مربوط به یکدیگرند، در محور مشترکی قرار خواهند گرفت [۱۲].

جدول ۲: شکل‌دهی طبقات کلی از مقولات

۱. Content Validity Ratio (CVR)

۲. Content Validity Index (CVI)

| مقوله                                | مفاهیم                            | CVR  | CVI  |
|--------------------------------------|-----------------------------------|------|------|
| راهبرد کسب و کار                     | چشم‌انداز و اهداف                 | ۰/۸۶ | ۰/۹۳ |
|                                      | ارزش های سازمانی                  | ۰/۸۶ | ۰/۸۶ |
|                                      | ائتلاف راهبردی                    | ۱    | ۰/۹۳ |
|                                      | نوع راهبرد (تمایز یا رهبری هزینه) | ۰/۷۳ | ۱    |
|                                      | بازارگرایی                        | ۰/۷۳ | ۰/۹۳ |
| عوامل زیرساختی و قابلیت‌ها           | قابلیت‌های بانکداری               | ۰/۸۶ | ۱    |
|                                      | هوشمندی کسب و کار                 | ۰/۶  | ۰/۹۳ |
|                                      | فناوری اطلاعات                    | ۰/۸۶ | ۱    |
|                                      | سیستم‌های مالی و حسابداری         | ۱    | ۰/۸۶ |
|                                      | سیستم‌ها و روش‌ها                 | ۰/۷۳ | ۰/۸  |
| قابلیت‌های دانشی فعالیت های بانکداری | شناسایی دانش                      | ۰/۸۶ | ۰/۸۶ |
|                                      | ایجاد دانش                        | ۰/۸۶ | ۱    |
|                                      | کنترل کیفیت دانش                  | ۰/۷۳ | ۱    |
|                                      | ذخیره سازی دانش                   | ۰/۸۶ | ۰/۹۳ |
|                                      | حفاظت دانش                        | ۰/۶  | ۰/۸۶ |
| عملکرد اقتصادی                       | به اشتراک گذاری دانش              | ۰/۸۶ | ۰/۸۶ |
|                                      | بکارگیری دانش                     | ۰/۷۳ | ۰/۹۳ |
|                                      | ارزیابی دانش                      | ۰/۸۵ | ۰/۸۴ |
|                                      | رشد اقتصادی                       | ۰/۹۶ | ۰/۹۱ |
|                                      | ارزش صادرات                       | ۰/۹۲ | ۰/۸۸ |

در این باره مصاحبه شونده P<sub>3</sub> بیان داشت که:

«زمانی که بتوانیم بین چشم‌انداز، مأموریت و وظایف سازمانی با راهبردهای مدیریت دانش ارتباط برقرار کنیم می‌توان گفت بانک به سوی تعالی در حال حرکت است و گام‌هایی برای مدیریت دانش در بانک برداشته است، دغدغه بانک‌ها مدیریت دانش است.»

همچنین مصاحبه شونده P<sub>5</sub> اظهار داشت که «بانک‌ها باید در گام اول هدف خود از مدیریت دانش بانکداری را مشخص نمایند سپس برای عملی کردن این فعالیت گام بردارند. همچنین باید راه‌های رسیدن به این اهداف را نیز تعیین کنند زیرا برای انجام هر عملی ما باید یک سری ابزارهایی داشته باشیم.»

بانک‌ها برای توسعه و مدیریت آمیخته بانکداری خود نمی‌توانند بی‌محابا دست به کار شوند. آن‌ها نیازمند خوراک اطلاعاتی هستند تا بر مبنای آنها تصمیم‌گیری نمایند. آمیخته بانکداری و مدیریت آن نقش قابل توجهی در مدیریت دانش بانکداری می‌تواند ایفا کنند و بالعکس مدیریت دانش بانکداری می‌تواند بر تصمیمات اتخاذ شده در مورد آمیخته‌های بانکداری تأثیر چشمگیری داشته باشد. در این مورد مصاحبه شونده P<sub>12</sub> اظهار داشت که «اگر مدیریت دانش بانکداری در یک بانک فعال باشد هنگامی که شرکت تصمیم دارد در مورد سبد محصولات خود تصمیم بگیرد آن سیستم به صورت مستقیم و غیرمستقیم بر فرآیند و نتیجه تصمیم‌گیری تأثیر خواهد داشت.»

در زمینه هوشمندی کسب و کار مصاحبه شندگان P<sub>1</sub>، P<sub>3</sub>، P<sub>5</sub>، P<sub>8</sub>، P<sub>9</sub>، P<sub>11</sub>، P<sub>14</sub>، P<sub>16</sub>، P<sub>17</sub>، P<sub>18</sub> و P<sub>19</sub> به اهمیت پژوهش‌های بازار و عوامل دخیل در آن اشاره کردند. به عنوان مثال، مصاحبه شونده P<sub>1</sub> بیان داشت «برای اینکه واحد بانکداری بتواند به اهداف خود دست یابد باید هزینه‌های فعالیت‌های خود را مشخص نماید و منابع لازم برای آن را پیش‌بینی کند، به عبارتی دیگر اگر قرار باشد پژوهشی برای رضایت سنجی مشتریان از نحوه حضور به موقع کارکنان و خدمات مناسب، انجام شود باید بودجه بانکداری مناسبی را در نظر گرفت.»

در هر سیستم مدیریت دانشی نقش زیرساخت‌های فناوری اطلاعات غیرقابل انکار است و با پیشرفت این حوزه

و اینترنتی شدن کارها لزوم توجه به این موضوع روز به روز پر رنگ تر می‌شود. مصاحبه شونده P15 در این زمینه بیان داشت که «زیرساخت‌های اینترنت مخصوصاً سرویس بسته امواج رادیویی<sup>۱</sup> یکی از سیستم‌های مورد استفاده برای ویزیتورها و سیستم‌های حمل و نقل ما به حساب می‌آیند که نبود آنها مشکل بزرگی برای ما به حساب می‌آید».

مباحث مالی همیشه در سازمان‌ها نقش تعیین کننده دارند؛ زیرا هر برنامه بانکداری که طراحی می‌شود نیازمند تامین منابع مالی برای پیاده سازی است. از طرفی دیگر نتایج مالی هر تصمیمی حائز اهمیت است اما مثال‌هایی که در اینجا مطرح می‌شود این است که در بحث مالی چه معیار و شاخص‌هایی مبنای سنجش و اثربخشی قرار گیرد [۸].

سیستم‌ها و روش‌های هر مجموعه نحوه فرآیندها و تشکیلات آن را نشان می‌دهند؛ در این باره مصاحبه شونده P18 اظهار داشت «در یک بانک هر فردی که وارد می‌شود باید بداند که کار را از کجا شروع می‌شود و چه رویه‌هایی باید طی شود تا به نتایج مشخص شده دست یابد». در زمینه سیستم‌ها و روش‌ها که به نحوی از زیرساخت‌های موثر بر مدیریت دانش بانکداری نیز محسوب می‌شود مصاحبه شونده دیگری (P8) بیان کرد که «نیازمندیم تا سیستم‌هایی در بانک‌ها دایر شود که به یکپارچه سازی داده‌ها بپردازند و در سیستم‌های بایگانی اطلاعات مشخصی وجود داشته باشند. بانک‌ها با این داده‌ها و سیستم‌ها به راحتی می‌توانند به اندازه‌گیری و بهبود مستمر فرآیندها بپردازند. مسئولیت هر واحدی مشخص می‌شود و می‌داند که چه انتظاراتی از آن واحد مدنظر است و در برابر چه کسی باید پاسخگو باشد».

در این خصوص مصاحبه شوندگان اینگونه توضیح داده اند:

«گاهی اوقات دانش از طریق یک فرد در هنگام انجام یک وظیفه یا فعالیت شناسایی می‌شود و یا در برخی جلسات طوفان فکری، یا برخی از جلساتی که افراد به ارائه گزارشات در مورد بازار می‌پردازند سرنخ‌های بسیار مهمی شناسایی می‌شود (P4). یا برخی از شرکتها احساس می‌کنند با بکارگیری کارکنان و برخی از مدیران ارشد بانک‌های رقیب می‌توانند اطلاعات ارزشمندی را به دست آورند. پس دانستن این موضوع که از چه مکان‌هایی یا از چه کسانی اطلاعات بدست می‌آید خیلی اهمیت دارد زیرا مشخص می‌کند که بهتر است وقت و هزینه کجا و برای چه کسانی هزینه شود تا اطلاعات ارزشمند ایجاد شود (P8)». نکته مهم دیگر این است که افراد باید از لحاظ شناختی، توانایی و قابلیت شناخت و تمایز دانش را داشته باشند، یعنی بتوانند اهمیت اطلاعات و دانش را درک کنند (P10).

مصاحبه شونده P1 اظهار داشت که «مدیریت دانش فرآیند اجتماعی کردن یعنی ایجاد دانش نهفته و پنهان و تسهیم فکر در بین افراد و محیط از طریق مشاهده مستقیم، برونسازي یا خارجی کردن دانش پنهان در قالب کلام است، ترکیب کردن دانش از طریق اسناد و مدارک، برگزاری جلسات، گفتگوهای تلفنی یا سایر شیوه‌های ارتباطی مبادله و ترکیب است. درونی کردن تبدیل دانش آشکار به دانش پنهان است.»

«هر دانشی را نباید جستجو کرد یا به دنبال آن بود از این رو باید دانش را از نظر کیفیت مورد بررسی و غربالگری قرار داد تا دریافت دانش ایجاد شده از نظر محتوا مناسب، کامل و جامع هست یا خیر. چگونه دانش ایجاد شده برای سازمان و واحد من قابل استفاده است؟ این دانش از چه منابعی به دست آمده است، منابع سازمانی یا افراد موثقی که این دانش را خلق کرده‌اند چه کسانی هستند؟ اشتراک گذاری دانش در بین واحدهای سازمان به چه صورت ایجاد می‌شود؟ برای پاسخ دادن به این سوال‌ها باید صحت داده‌های دریافتی را مورد بررسی قرار بدهیم. معیارهای سنجش نیز سوال‌های مطرح شده در بالا است.»

۱. General Packet Radio Service (GPRS)



مصاحبه شونده P<sub>11</sub> در تشریح بررسی کیفیت دانش اینگونه بیان کرد که:

«در بانک‌ها احتمال دارد خدمات مختلفی به مشتری ارائه شود، به همین خاطر اطلاعات فراوانی وارد شرکت می‌شوند و این موضوع در خیلی از مواقع باعث سردرگمی افراد می‌شود. برای جلوگیری از ایجاد سردرگمی باید به یک سری از ویژگی‌های اطلاعات به دست آمده توجه شود؛ به طور مثال میزان مشابهت این اطلاعات با سایر اطلاعات واصله تا چه میزان است. از طریق توجه کردن به این نوع از خصوصیات می‌توان تصمیم گرفت که به کدام یک از اطلاعات واصله تکیه کرد و آن را مبنای تصمیم سازی خود قرار داد».

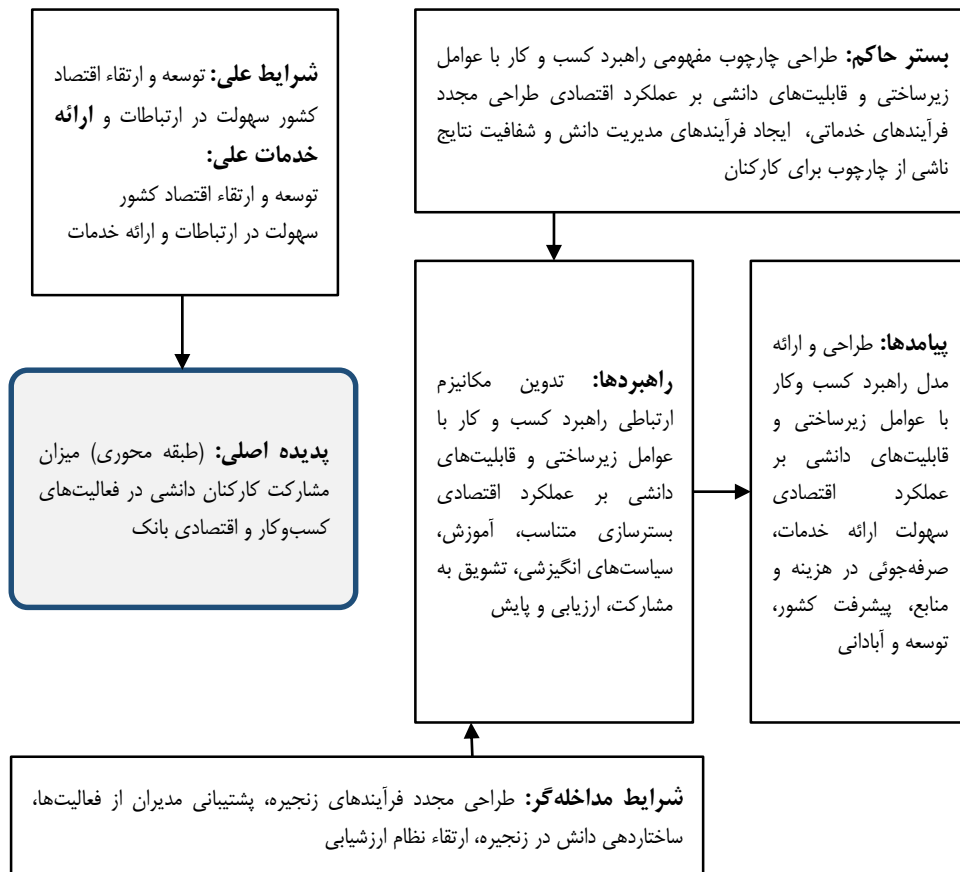
«برای جلوگیری از بمباران اطلاعاتی و استفاده بهینه و مفید از داده‌ها اطلاعات ذخیره شده هر دانشی را نباید نگهداری کرد از این رو، باید اطلاعات مهم گزینش و جمع آوری شود و سپس آنها را به طرق دلخواه دسته بندی کرد تا در زمان لازم به راحتی قابل دسترسی و استفاده باشند؛ از مهمترین کارهایی که برای ذخیره سازی دانش در سازمان ها باید انجام داد مستندسازی اطلاعات است».

درباره ذخیره‌سازی دانش، مصاحبه شوندگان P<sub>1</sub>، P<sub>2</sub>، P<sub>3</sub>، P<sub>7</sub>، P<sub>10</sub>، P<sub>12</sub>، P<sub>15</sub> و P<sub>17</sub> اینگونه توضیح داده‌اند

که:

«در برخی از بانک‌ها حتی با توجه به پیشرفت‌های فناوری برخی از جلسات به صورت کتبی صورت جلسه می‌شوند و حتی امضاء هر یک از حضار دریافت می‌شود تا هر فرد مسئولیت تصمیم‌هایی که در جلسات گرفته شده است را بپذیرد و از این طریق مشخص می‌شود که هر فرد در برابر چه چیزی باید مسئول و پاسخگو باشد، و سپس این اسناد در سیستم بایگانی بانک که یا به صورت دستی است و یا در قالب سیستم‌های کامپیوتری ذخیره سازی می‌شود تا هر زمانی که نیاز بود مورد استفاده قرار گیرند. مصاحبه شونده (P<sub>2</sub>) بر روی این موضوع تأکید داشت که هدف اصلی از محرمانه ماندن و حفاظت از دانش جلوگیری از حذف، اضافه، تکرار و به عبارتی اعمال هرگونه تغییر غیر مجاز در اطلاعات است. برای اینکه هر کسی به هر نوع اطلاعاتی دسترسی نداشته باشد تا برای سازمان خطرآفرین نباشد باید میزان محرمانگی هر بخش از اطلاعات مشخص شود. یعنی باید اطلاعات طبقه بندی شوند».

در مصاحبه با خبرگان (P<sub>3</sub>، P<sub>5</sub>، P<sub>6</sub>، P<sub>9</sub>، P<sub>10</sub>، P<sub>11</sub>، P<sub>17</sub>، P<sub>19</sub>) نکته ای که در فرآیند مدیریت دانش به آن اشاره شد اهمیت نحوه توزیع یا همان به اشتراک گذاری دانش بود که به صورت خلاصه در اینجا ارائه می‌شود. اینکه دانش بانکداری چگونه میان افراد یا واحدها یا به عبارتی بهتر میان تصمیم سازان و ذینفعان منتقل می‌شود، از چه راه‌هایی دانش را به اشتراک می‌گذارند و این راه‌ها شیوه مناسبی هستند یا خیر و می‌توان مطمئن شد که دانش به درستی منتقل شده است. یا افراد به همان اندازه که نیاز داشته‌اند به اطلاعات دسترسی پیدا کرده‌اند یا خیر؟ واحدهای بانکداری از طریق معرفی تجربیات مفید کارکنان در حوزه بانکداری به یکدیگر، برگزاری جلسات درون واحدی منظم، مرور رخدادهای درون سازمانی و اشتراک گذاری اطلاعات در شبکه‌های اجتماعی برای مخاطبین باعث تسهیم دانش می‌شوند.



شکل ۱: کدگذاری محوری براساس مدل پارادایم

### تشریح مدل پارادایم در عمل

دلایل انتخاب هر یک از طبقات اصلی به شرح زیر است:

**طبقه محوری:** میزان مشارکت کارکنان در برنامه مدیریت دانش: این مسأله برچسب مفهومی برای چارچوب یا طرح در نظر گرفته خواهد شد. بعد از جمع آوری داده‌ها و تحلیل آن‌ها در مرحله کدگذاری باز، و بررسی ویژگی‌های ارائه شده، این طبقه به عنوان طبقه محوری انتخاب شد که در بردارنده‌ی موارد ذیل است: مسئولیت‌پذیری و کنترل توسط کلیه کارکنان درگیر در زنجیره تأمین خدمات، پایش و ارزیابی بازخورد خدمات توسط کارکنان، ترویج و اشاعه دانش و تمایل به یادگیری در کارکنان، تشویق به مشارکت در برنامه‌های مدیریت دانش [۱۰].

**شرایط علی:** این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا طبقه محوری می‌شوند که شامل: توسعه و ارتقاء کشور، سهولت در ارتباطات و ارائه خدمات، استفاده از نظرات متخصصان و خبرگان سازمان، توجه به سرپرستی بخش‌های مختلف زنجیره، اهمیت دستاوردهای ارائه خدمات برای سازمان، ارزیابی دانش فعلی فردی و سازمانی در زنجیره، برنامه‌ریزی و ارائه راه کار بر اساس نقاط قوت و ضعف دانشی در زنجیره، ایجاد رویه یکپارچه مدیریت دانش بر اساس نیاز سازمان (مربوط به طبقه تعیین خط مشی مدیریت دانش).

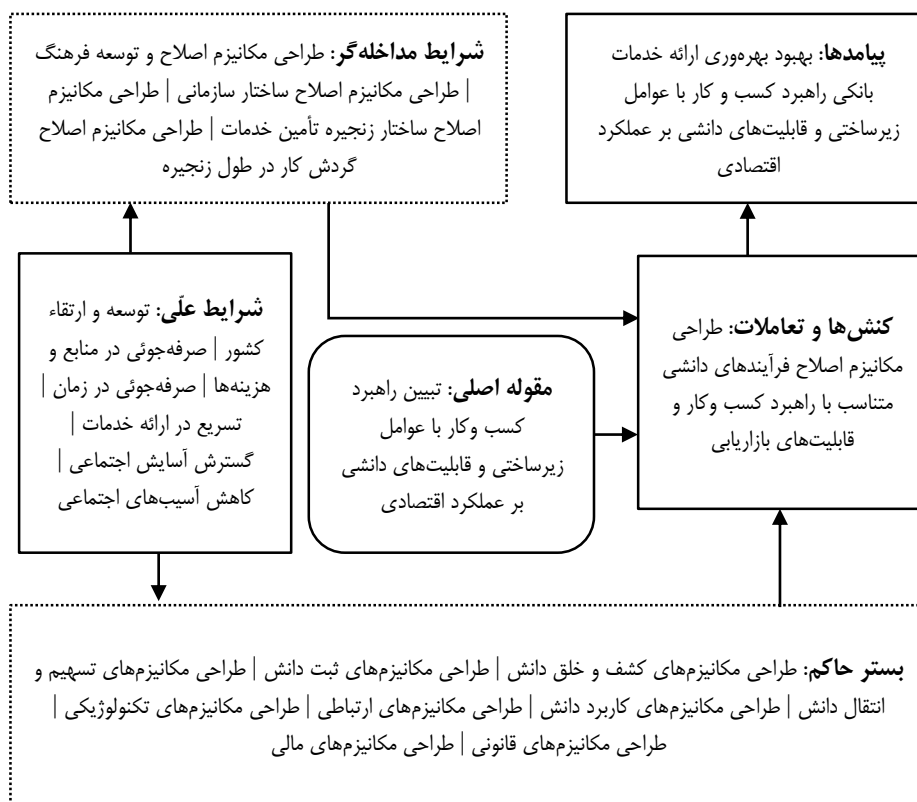
**راهبردها:** این مؤلفه بیانگر رفتارها و فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که در تبعات طبقه محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم است. به این طبقه‌ها راهبرد نیز گفته می‌شود.

**بستر حاکم:** طراحی چارچوب مفهومی راهبرد کسب‌وکار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی با شرایط خاصی که بر کنش‌ها و تعاملات تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای

از مفاهیم و طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند و در مدل معرفی شده عبارت‌اند از: طراحی مجدد فرآیندهای زنجیره، ایجاد فرآیندهای مدیریت دانش در طول زنجیره و شفافیت نتایج ناشی از چارچوب برای کارکنان [۲۶].

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط عامی هستند که مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسط را تشکیل می‌دهند و راهبردها هم از آن‌ها متأثر می‌شوند.

**پیامدها(ها):** برخی از طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در پژوهش حاضر، طراحی و ارائه مدل راهبرد کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی، توسعه مستندسازی و ثبت دانش توسط همه کارکنان سازمان، سهولت ارائه خدمات به شهروندان، صرفه‌جویی در هزینه و منابع کشور، پیشرفت کشور، توسعه و آبادانی کشور است.



شکل ۲: الگوی حاصل از نظریه داده‌بنیاد تحقیق

نتایج مصاحبه‌ها در قالب سه مقوله، ضرورت‌ها، موانع و الزامات راهبرد کسب و کار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی به شرح ذیل است:

## ضرورت

### توسعه و ارتقاء کشور

- صرفه‌جویی در منابع و هزینه‌ها
- صرفه‌جویی در زمان
- تسریع در ارائه خدمات
- گسترش آسایش اجتماعی
- ایجاد ارزش افزوده برای کشور
- کاهش آسیب‌های اجتماعی

## موانع

### مخالف با تفکر سرمایه‌فکری در سازمان

- بی‌اعتمادی میان حلقه‌های زنجیره تامین
- بروکراسی و عدم انعطاف‌پذیری ساختار زنجیره
- بروکراسی و عدم انعطاف در رویه‌های سازمانی
- ضعف قوانین و آیین‌نامه‌ها
- ضعف آموزش و یا ارائه آموزش‌های غیرکاربردی
- اختصاص ندادن بودجه کافی جهت توسعه سیستم مدیریت دانش

## الزامات

### طراحی مکانیزم‌های فرهنگ‌سازی در سازمان

- تدوین استانداردها، آیین‌نامه‌ها و مقررات مرتبط با مدیریت دانش
- ایجاد سند راهبردی و خط مشی مدیریت دانش سازمان
- طراحی مکانیزم‌های آموزشی
- طراحی مکانیزم کنترل کیفیت خدمات
- طراحی مکانیزم‌های مالی و تشویقی
- طراحی مکانیزم‌های انتخاب افراد شایسته و ماهر (سرمایه فکری)
- طراحی مکانیزم‌های ارتباطی
- طراحی مکانیزم‌های فناوری اطلاعات
- طراحی بهینه فرآیندهای مدیریت دانش (کشف، خلق، نشر، تسهیم و کاربرد)

شکل ۳: ضرورت، موانع، الزامات راهبرد کسب‌وکار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی (بانک)

محقق براساس سه مقوله مذکور در راهبرد کسب‌وکار با عوامل زیرساختی و قابلیت‌های دانشی بر عملکرد اقتصادی بانک به تدوین و نگارش مدل مفهومی می‌پردازد.



فکری و همچنین بستر و ساختار فناوری تاکید شده است. همچنین از دیدگاه سومانت<sup>۱</sup> و اماکو در سال ۲۰۰۸ عواملی چون تشویق‌های مالی و غیرمالی، مشارکت کارکنان، افزایش مهارت، مدیریت بر مبنای هدف و هدف‌گذاری، ارتباطات و آموزش سازمانی و نیز ساده‌سازی خدمات و استانداردهای خدمات جزء عوامل مؤثر بر بهره‌وری است که در پژوهش جاری و مدل ارائه شده به طور مفصل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است [۴].

با توجه به برجسته بودن مؤلفه‌های فرهنگ، راهبرد، زیرساخت و تسهیم و مبادله دانش در مدل تبیین شده، این مدل باعث افزایش بهره‌وری مدیریت دانش بانک و عملکرد اقتصادی شد چرا که بر اساس پژوهش‌های آکونوی<sup>۲</sup> در ۲۰۱۲ چهار مؤلفه مذکور در پژوهش جاری جزء ۵ عامل اصلی موفقیت قابلیت‌های بانکداری دانشی هستند.

همچنین در مدل ارائه شده به دلیل جدید بودن مفهوم راهبرد کسب‌وکار و قابلیت‌های بانکداری دانشی در سازمان و عدم شناخت کافی آن توسط کارکنان و عوامل انسانی، چرخه مدیریت دانش در قالب طراحی بهینه فرآیندهای مدیریت دانش، در ۱۱ گام تدوین گردید. به اعتقاد محقق و براساس پژوهش‌های صورت پذیرفته، تحقق اهداف بانک‌ها در بخش‌های مختلف، به‌ویژه بخش بانکداری و دانشی، بدون مدیریت دانش میسر و دست‌یافتنی نخواهد بود. در ادامه به تشریح کامل ۶ گام مدل معرفی شده توسط محقق خواهیم پرداخت.

**۱) فرهنگ‌سازی در سازمان و فرهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات:** محقق در مدل ارائه شده فرهنگ‌سازی را پایه و اساس توسعه مدیریت دانش معرفی می‌نماید و آن را از خط مشی و مقررات و بستر فناوری مهم‌تر و ضروری‌تر معرفی می‌نماید. محقق در جهت تحقق این مهم برگزاری دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف جامعه و همچنین ایجاد یک سیستم ارزشی فرهنگی را پیشنهاد می‌نماید.

**۲) تدوین استانداردها، مقررات و نگارش آیین‌نامه‌ها:** در این گام محقق تدوین یک چارچوب منسجم از استانداردها، مقررات و آیین‌نامه‌های کاربردی را پیشنهاد می‌دهد، به اعتقاد وی پس از فرهنگ‌سازی مناسب، ایجاد چارچوب هدایت‌کننده در دست‌یابی به هدف بسیار حائز اهمیت خواهد بود. محقق در مدل خود تدوین ساختار و رویه‌های سازمانی مرتبط با خدمات، تدوین شاخص‌های ارزیابی فعالیت‌های زنجیره، تدوین اولیه راهبردهای دانشی و در پایان استانداردهای دانشی زنجیره تأمین خدمات را جهت تسریع در پیشبرد اهداف معرفی می‌نماید.

**۳) تدوین سند راهبردی و خط مشی مدیریت دانش:** در بخش جاری تأکید محقق به طور خاص بر فرآیندهای دانشی زنجیره است، وی معتقد است در مدل تدوین شده باید برای هر یک از گام‌های مدیریت دانش راهبرد و مکانیزم‌های کاربردی، تدوین و تنظیم گردد تا بتوان در شرایط و موقعیت‌های متفاوت در طول زنجیره تأمین از آن‌ها بهره برد. محقق از این چهار بخش در راستای تدوین چرخه مدیریت دانش خود بهره برده است، که در گام ششم به آن پرداخته شده است.

**۴) طراحی مکانیزم‌های مالی و غیرمالی تشویقی:** محقق در گام چهارم مدل خود راهبردها و مکانیزم‌های انگیزشی را به طور مجزا بیان می‌نماید. راه کارهای محقق در این بخش تشویق جهت تسهیم و انتقال دانش، تشویق جهت خلق ایده و نوآوری دانشی و تشویق جهت کاربرد و استفاده از دانش است.

**۵) طراحی بستر و زیرساخت فناوری و پیاده‌سازی و کاربرد فناوری:** محقق بر اساس نتایج حاصل از پژوهش جاری اهم فعالیت این بخش را در قالب (۱) تأمین تجهیزات سخت‌افزاری، (۲) راه‌اندازی حافظه سازمانی جهت ثبت و نگهداشت دانش در سازمان، (۳) پیاده‌سازی مدیریت محتوا جهت پایش و کنترل محتواهای تولیدشده در سرتاسر زنجیره تأمین، (۴) طبقه‌بندی دانش موجود در حافظه سازمانی جهت استفاده بهینه و کارا و همچنین

۱. Sumont

۲. Okunoye

سهولت در دسترسی به دانش مورد نیاز در کمترین زمان ممکن توسط کارکنان، (۵) ایجاد و بهره‌مندی از پرتال‌های سازمانی، (۶) پیاده‌سازی شبکه اجتماعی، وبلاگ و ویکی جهت نشر و انتقال دانش در طول زنجیره تأمین و همچنین (۷) بهره‌مندی از آموزش و یادگیری الکترونیکی جهت افزایش دانش را معرفی می‌نماید.

**۶) طراحی بهینه فرآیندهای مدیریت دانش (چرخه مدیریت دانش):** محقق در این بخش چرخه مدیریت دانش تدوین شده در مدل خویش را مناسب جهت پیاده‌سازی در راهبرد کسب و کار معرفی می‌نماید، محقق بیان می‌دارد با توجه به گستردگی مشارکت افراد در حوزه خدمات بانکی و همچنین متفاوت بودن سطوح دانشی افراد مشارکت‌کننده، مراحل چرخه مدیریت دانش باید شفاف و بدون ابهام تبیین و توسعه یابد، به همین منظور چرخه مدیریت دانش خویش را در ۱۱ مرحله ارائه نموده است. (۱) هدف‌گذاری دانش، به اعتقاد محقق اولین گام برای مدیریت دانش در زنجیره تأمین خدمات و تعیین هدف از دانش مذکور است. این هدف باید به صورت واضح و قابل درک برای کلیه افراد زنجیره بیان گردد. (۲) کاوش و شناسایی دانش دومین گام در چرخه است، در این گام لازم است کاوش دانش، متناسب با هدف‌گذاری صورت پذیرفته، انجام پذیرد. (۳) خلق و مهار نمودن دانش، پس از کاوش و شناسایی دانش بر اساس هدف، نوبت به مهار نمودن دانش خواهد رسید، به اعتقاد محقق و بر اساس پژوهش‌های صورت پذیرفته تا زمانی که دانش شناسایی شده، مهار نشود امکان پردازش و بهره‌برداری از آن وجود نخواهد داشت. (۴) سازمان‌دهی دانش گام چهارم از چرخه مدیریت دانش ۱۱ مرحله‌ای محقق است، محقق بیان می‌دارد دانش مهار شده جهت استفاده کارا و بهینه باید سازمان‌دهی گردد تا در صورت نیاز دسترسی به آن به سهولت انجام پذیرد. (۵) ترکیب و توسعه دانش مرحله پنجم از چرخه مدیریت دانش پیشنهادی است. (۶) ثبت و ضبط دانش یکی از مهم‌ترین مرحله‌های چرخه جاری مدیریت دانش است، این مرحله جهت گسترش و تقویت حافظه سازمانی بسیار با اهمیت جلوه می‌نماید. (۷) تسهیم و نشر دانش، براساس پژوهش‌های انجام پذیرفته توسط محقق در پژوهش‌های داده‌بنیاد که تأثیرگذارترین مرحله از مرحله‌های چرخه دانش، نقل و انتقال دانش در طول زنجیره است. این مرحله تا حدی مهم و ضروری است که بروز هر چالشی در آن، چرخه مدیریت دانش را با مشکل اساسی روبرو خواهد نمود، دلیل آن هم کاملاً واضح است، و آن، این که بدون نشر دانش در طول زنجیره امکان بهبود بهره‌وری و توسعه میسر نخواهد بود. (۸) درک دانش توسط کلیه حلقه‌های زنجیره، در صورتی که دانش توسط افراد به درستی درک نشود مرحله بعدی چرخه یعنی کاربرد دانش دچار مشکل خواهد شد، دانش نشر داده شده نمی‌تواند حداکثر بهره‌وری خود را در زنجیره اعمال نماید. (۹) کاربرد دانش مرحله نهم از چرخه مذکور است، جهت افزایش بهره‌وری سازمان و زنجیره تأمین خدمات کاربرد دانش نقش مهمی را ایفا می‌نماید، کلیه افراد زنجیره تأمین می‌توانند از طریق کاربرد دانش در فعالیت‌های خویش بهره‌وری خدمات ارائه شده را تا حد قابل توجهی افزایش دهند. (۱۰) مرحله دهم ارزیابی دانش به کار برده شده در سازمان و زنجیره تأمین است، دانش باید به وسیله شاخص‌های ارزیابی تدوین شده در گام دوم مدل و همچنین براساس هدف‌گذاری صورت پذیرفته در مرحله اول چرخه مورد ارزیابی قرار گیرد. (۱۱) نگهداشت دانش مرحله آخر از مراحل یازده‌گانه چرخه مدیریت دانش ارائه شده توسط محقق است. در این مرحله، اگر دانش ارزیابی شده در مرحله قبل مفید توصیف گردد، به مجموعه دانش پایدار در حافظه سازمانی اضافه خواهد شد، و در صورتی که دانش غیرمفید ارزیابی شده باشد، از حافظه سازمانی پایگاه دانش زنجیره حذف خواهد شد. محقق جهت دسته‌بندی دانش ارزیابی شده به دانش مفید و کاربردی و دانش غیرمفید، رویکرد مجموعه عبارات متوالی دانش<sup>۱</sup> را پیشنهاد می‌نماید. این رویکرد سرعت دسته‌بندی دانش را به مفید و غیرمفید تسریع بخشیده و از صرف هزینه جهت کاربرد نیروی انسانی متخصص در این بخش جلوگیری می‌نماید.

توجه دائمی به فناوری اطلاعات و ارتباطات و مفاهیم آن به عنوان یکی از ابزارهای اساسی در قابلیت‌های زیرساختی مدیریت دانش، بسیار کارگشا است. برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیداتی که متوجه بانک‌ها می‌شود، می‌توان از فناوری پیشرفته رایانه‌ای، هوش مصنوعی، هوشمندی کسب‌وکار و تجزیه و تحلیل داده‌های انبوه استفاده کرد به ویژه اینکه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در بانک‌ها مهیا است [۲۹].

یک پیشنهاد به مدیران بانک‌ها این است که تا حد امکان، بستری هماهنگ را (با توجه به شرایط محیطی و امکانات داخلی) به منظور تدوین راهبردهای سطوح مختلف بانک ایجاد کنند تا تمام تلاش‌ها به هم‌افزایی و افزایش عملکرد اقتصادی منجر شود. بانک‌ها می‌توانند با تهیه خدمات سفارشی برای پاسخگویی به نیازهای خاص مشتری، استفاده از پژوهش‌های بازاریابی در مناطق جغرافیایی مختلف و تولید بر اساس تقاضا و سلیقه هر یک از این مناطق، عملکرد اقتصادی را افزایش دهند.

یکی از مهمترین محدودیت‌های پژوهش‌های علوم انسانی، تأثیر متغیرهای خارج از کنترل پژوهشگر است و امکان تأثیرگذاری آنها بر نتایج پژوهش دور از ذهن نیست. این محدودیت می‌تواند در تکمیل پرسشنامه تأثیرگذار باشد. ویژگی‌های جامعه و نمونه و روش نمونه‌گیری نیز از دیگر محدودیت‌های این پژوهش است.

به پژوهشگران آینده پیشنهاد می‌شود این پژوهش را در نمونه‌هایی با حجم بزرگتر و در بانک و شهرهای مختلفی تکرار کنند و نتایج را با نتایج این پژوهش مقایسه و تعمیم‌پذیری آنها و روایی بیرونی را مورد بررسی قرار دهند تا محدودیت‌های ذکر شده برطرف گردد.



## منابع

1. Acuña-Carvajal, F., Pinto-Tarazona, L., López-Ospina, H., Barros-Castro, R., Quezada, L., & Palacio, K. (2019). *An integrated method to plan, structure and validate a business strategy using fuzzy DEMATEL and the balanced scorecard*. *Expert Systems with Applications*, 122, 351-368.
2. Carrigan, M. (2015). *Old Spice - Developing Successful Relationships with the Grey Market*. *Long Range Planning*, 32(2), April, 235-262.
3. Danso, A., Adomako, S., Amankwah- Amoah, J., Owusu- Agyei, S., & Konadu, R. (2019). *Environmental sustainability orientation, competitive strategy and financial performance*. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 885-895.
4. Dayan, R., Heisig, P., & Matos, F. (2017). *Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy*. *Journal of Knowledge Management*, 21(2), 308-329.
5. Donnellan, J., & Rutledge, W. L. (2019). *A case for resource- based view and competitive advantage in banking*. *Managerial and Decision Economics*, 40(6), 728-737.
6. Egena Odea, & Rajenthyan Ayavo (2020). *a Department of Business Management, Benue State University, Makurdi, Nigeria b Manchester Institute of Innovation Research, University of Manchester, Booth St. W, Manchester, M15 6PB, United Kingdom*.
7. Hall, P. (2018). *Great Planning Disasters*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.
8. Hussaini, A. (2019). *Organizational management through strategic planning and financial practices: An empirical assessment from business firms of Kuwait*. *Management Science Letters*, 9(5), 713-726.
9. Jock, S. J. (2019). *Strategic Plan Implementation among Small and Medium Enterprises in Khartoum, Sudan*. Doctoral dissertation, United States International University-Africa.
10. Khowak, Z. (2018). *Investigating the effect of alignment of business strategy and human resource management strategy with knowledge management strategy on the effectiveness of knowledge management (Case study: Homa Hotels Group)*. MSc Thesis. Shandiz Higher Education Institute. Tourism Management Group.
11. Lashgari, Mohammad, Sami, Abolfazl, & Ershadi, Zahra. (2014). *Assess competitive strategies and organizational performance*. *Journal of Strategic Management Studies*, 5 (17), 39 - 39.
12. Lin, Y. T., Yang Y. H., Kang, J. S., Yu, H. C. (2011). *Using DEMATEL method to explore the core competences and causal effect of the IC design service company: An empirical case study*. *Expert Systems with Applications*, 38(5), 6262-6268.
13. Liu, C. H., Chang, A. Y. P., Horng, J. S., Chou, S. F., & Huang, Y. C. (2020). *Co-competition, learning, and business strategy for new service development*. *The Service Industries Journal*, 40(7-8), 585-609.
14. Mark Paul Sallos, Alexeis Garcia-Perez, Denise Bedford, & Beatrice Orlando. (2019). *Strategy and organisational cybersecurity: a knowledge-problem perspective*. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 20(4), 581-597.
15. Moseley III, & G. B. (2017). *Managing health care business strategy*. Jones & Bartlett Learning.
16. Mousavi, Majid, & Ghorbani Zadeh, Hassan. (2018). *the Role of Knowledge Management in the Creation of E-Business Strategy*. National Conference of Management and Electronic Business.
17. Muthuveloo, R., Shanmugam, N., & Teoh, A. P. (2017). *The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia*. *Asia Pacific Management Review*, 22(4), 192-201.

18. Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). *Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce the role of organizational capabilities*. Journal of theoretical and applied electronic commerce research, 13(2), i-viii.
19. Pao.-H, Fu, Lo, F.-Y. (2016). *The interaction of chief executive officer and top management team on organization performance*. Journal of Business Research, 69(6), 2182-2186.
20. Park, Y., & Mithas, S. (2020). *Organized Complexity of Digital Business Strategy: A Configurational Perspective*. MIS Quarterly, 44(1).
21. Raisee, E. (2018). *Identify and prioritize the effective factors in the success of international business strategy using fuzzy hierarchical analysis technique (Case study: Selected exporting companies in Bushehr province)*. MSc Thesis. Islamic Azad University of Marvdasht. Faculty of Education and Psychology.
22. Ram, S., & Samir, I. T. (2018). *Competitor analysis practices of U.S. companies*. empirical investigation.
23. Rossmann, D. (2019). *Creating an organizationally embedded strategic communication plan for libraries*. Library Leadership & Management, 33(2), 1-17.
24. Rostami NourozAbad, Mujtaba; Salavati, Adel; Kamangar, Farzad; Lameh, Saman (2019). *Systems thinking and the deployment of knowledge management*. Journal of Strategic Management Studies, 5 (18), 73 - 99.
25. Schulz, M, & Jobe, L. A. (2013). *Codification & tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration*. The Journal of High Technology Management Research. 12(1), 139-165.
26. Sheng, M. L. (2019). *Foreign tacit knowledge and a capabilities perspective on MNEs' product innovativeness: Examining source-recipient knowledge absorption platforms*. International Journal of Information Management, 44, 154-163.
27. Tayebi Abolhasani, Amirhossein; Daneshvar Deylami, Mohammadreza; Asadi Khanghah, Shirin. (2020). *Impact of Knowledge adsorption capacity on strategic innovation with respect to the role of strategic flexibility and strategic flexibility*. Journal of Strategic Management Studies, 11 (42), 189 - 212.
28. Uzarski, D., & Broome, M. E. (2019). *A leadership framework for implementation of an organization's strategic plan*. Journal of Professional Nursing, 35(1), 12-17.
29. Young, M. (2009). *A model of change*. Journal of Organizational Change, 22(5), 524-548.
30. Yuan, Y., Lu, L. Y., Tian, G., & Yu, Y. (2020). *Business strategy and corporate social responsibility*. Journal of Business Ethics, 162(2), 359-377.
31. Zekic, M & Has, A. (2015). *Data mining as support to Knowledge Management in Marketing*. Business Systems Research. Vol 6(2).
32. Zhang, Y., Liu, S., Tan, J., Jiang, G., & Zhu, Q. (2018). *Effects of risks on the performance of business process outsourcing projects: The moderating roles of knowledge management capabilities*. International Journal of Project Management, 36(4), 627-639.