



مقایسه مدیریت دانش، شیوه های استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی با توجه به نقش میانجیگری شیوه های استراتژیک منابع انسانی بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی (مورد مطالعه: بانک های دولتی و خصوصی شهر ساری)

محمد علی آدیش^۱

Psharif71@yahoo00.com

مسعود نیکخواه^۲

Nikkhah_m@mapnamd2.com

چکیده

در این پژوهش به مقایسه مدیریت دانش، شیوه های استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی بانک های دولتی و خصوصی فعال در شهر ساری با توجه به نقش میانجیگری شیوه های استراتژیک منابع انسانی بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی پرداخته شده است. جامعه آماری کلیه بانک های دولتی و خصوصی فعال در سطح شهر ساری - شعب مرکزی (۳۰ نوع بانک)؛ که بر همین اساس ۴ نفر از مدیران ارشد و معاونین بانک به عنوان نمونه پژوهش، که در نهایت میانگین آن ها به عنوان یک نمونه مورد بهره برداری قرار گرفت و نتایجاً ۱۲۰ نمونه آماری پژوهش بدست آمد. در این پژوهش از روش تمام شماری استفاده شده است. برای تجزیه و تحلیل داده ها در این پژوهش از نرم افزار SPSS 22 و SMART PLS و آزمون های آماری مورد استفاده، تحلیل عاملی تأییدی (CFA) و مدلیابی معادلات ساختاری (SEM) بوده است. نتایج این پژوهش نشان داد که در مقایسه بین بانک های دولتی و خصوصی در سطح شهر ساری تفاوت معنی داری از لحاظ مدیریت دانش، شیوه های استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی مشاهده نشده است. نتایج این تحقیق برای تصمیم گیری درست و صحیح مدیران بانک ها که در زمینه منابع انسانی و همچنین بر فرآیند استفاده از سبک مدیریت دانش و استراتژی های سیاستی در سازمان مفید به فایده می باشد.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، عملکرد بانک، شیوه های استراتژیک منابع انسانی

^۱ - نویسنده مسئول و کارشناس ارشد مدیریت اجرایی

^۲ - کارشناس ارشد مدیریت اجرایی



مقدمه

امروزه در نتیجه جهانی سازی، آزاد شدن بازارها و خصوصی سازی، بیشتر محیط های تجاری، با چالشهای عمده ای برای حفظ هویت و ادامه فعالیت خود به عنوان شرکتهایی کارآمد مواجه می باشند. به این دلیل همواره در اکثر سازمانهای جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقاء و بهبود عملکرد سازمانهای خویش هستند، چرا که عملکرد هر شرکت مبنایی برای ادامه فعالیت و یا تعطیلی آن شرکت است به این ترتیب شناسایی عوامل مؤثر بر عملکرد هر واحد تولیدی می تواند به شرکت ها در ارتقای عملکرد خود کمک شایان توجهی نماید (نلی و آدامز، ۲۰۰۱). به این منظور لازم است مدیران از کارایی شعب خود اطلاع داشته باشند و علل کارایی و ناکارایی آنها را بررسی کنند و با برنامه ریزی مناسب به اصلاح و هدایت واحدهای ناکارا بپردازند. بدیهی است که با انجام این کار، می توان انتظار داشت که زیان های ناشی از عدم کارایی به حداقل ممکن برسد و در مجموع سیستم بانکی کشور کارا تر شود (شیخ زاده، ۱۳۸۸).

مدیریت دانش یک منبع استراتژیک ضروری و لازم برای سازمان و مهمترین فاکتور کلیدی برای خلق مزیت رقابتی است، چرا که کپی کردن یا تقلید دانش افراد (چیزی که درون افراد و به عنوان سرمایه نا مشهود سازمان است) سخت و نیازمند طی کردن فرآیند یادگیری مشابهی است (بوس، ۲۰۰۳).

در هر حال، طرفداران مدیریت دانش معتقدند که در محیط پر تلاطم و متغیر امروز، مدیریت دانش است که می تواند سازمان ها را در رسیدن به عملکرد بهتر و حفظ آن کمک کند؛ پیتر دراگر^۱ در سال ۱۹۹۳ گفته است: «ارزشمندترین دارایی سازمان ها در قرن بیست و یکم، دانش و کارکنان دانشی آنهاست» (بنت، ۱۹۹۹). در حال حاضر، شاهد صدق پیشگویی دراگر هستیم و می بینیم که مدیریت دانش، اهرم اصلی رشد و عمل، در جوامع و سازمان هاست.

از طرفی مدیریت استراتژیک منابع انسانی بعنوان عاملی برای افزایش مزیت رقابتی مطرح می شود و کارکنان نیز به طور گسترده رویکرد و فرآیند و دیدگاه خودشان را با برنامه ریزی استراتژیک سازمان محک می زنند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی روشی است برای تصمیم گیری درباره مقاصد و طرحهای سازمان که به مسایلی همچون روابط اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداشها و سیاستها و روشهای روابط کارکنان مربوط می شوند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی به روابط بین مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک در سازمان پرداخته و علاوه بر توسعه قابلیتها به نیازهای سرمایه ای انسانی نیز توجه دارد. در مجموع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به هر مساله انسانی عمده توجه دارد که یا بر طرح استراتژیک سازمان تاثیر می گذارد و یا از آن تاثیر می پذیرد (اعرابی، ۱۳۸۵).

طی تحقیقاتی که عباسقلی پور تحت عنوان بررسی عملکرد بانک ها انجام داد نتایج حاکی از این است که بعلت مطالبات بالای معوق، پایین آمدن سود بانک، نارضایتی مشتریان و پرسنل، پایین بودن مهارتهای نیروی انسانی، نداشتن بازاریابی بانکی و عدم تنوع خدمات بانکی نسبت به استانداردها، بانک ها عملکرد ضعیفی دارند (عباسقلی پور، ۱۳۸۹). بنابراین ضرورت بحث ایجاب می کند که مدیریت دانش، شیوه های استراتژیک منابع انسانی و عملکرد سازمانی بانک ها ی دولتی و خصوصی مورد توجه و ارزیابی و مقایسه قرار گیرند.

ادبیات پژوهش

عملکرد سازمان

عملکرد سازمانی عبارت است از دستیابی به اهداف سازمانی و می توان اینگونه نتیجه گرفت که اگر یک سازمان می خواهد از عملکرد مناسبی برخوردار باشد باید کارکردش را مورد ارزیابی قرار دهد. نلی و پلث^۲ معتقدند: «ارزیابی عملکرد عبارتست از

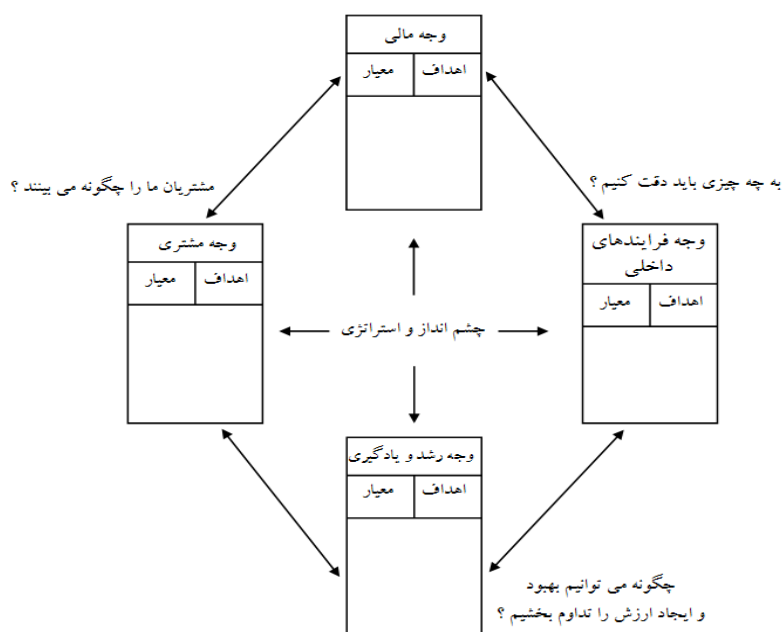
^۱ - Peter Drucker

^۲ - Nellie and Pleth



فرآیند کمی کردن کارآرایی و اثربخشی عملیات^۱. کاسیو^۲ ارزیابی عملکرد را توصیف نظام دار نقاط قوت و ضعف عملکرد فرد یا گروه در رابطه با اجرای وظایف محوله تعریف می کند. مدل های مختلفی از سوی صاحب نظران در ارتباط با ارزیابی عملکرد ارائه شده است به خوبی بیانگر اهمیت بررسی ارزیابی عملکرد سازمان می باشد.

مدل کارت امتیازی متوازن (BSC)^۳ : یک چارچوب و فرمولی جهت تدوین مجموعه ای از شاخص های عملکرد در راستای اهداف استراتژیک می باشد. این الگو به وسیله ی دیویدنورتون و رابرت کاپلان^۴ ارائه شده و از چارچوبی پیروی می کند که در اولین گام آن می بایست دورنمای سازمان مشخص گردد. سپس در راستای دیدگاه حاکم بر سازمان، اهداف استراتژیک^۴ تدوین می شوند و یا از پیش تدوین شده اند (ایران زاده، ۱۳۸۸). با عنایت به دورنما و اهداف استراتژیک سازمان، عوامل بحرانی موفقیت مشخص و رابطه علت و معلولی بین این عوامل مشخص می گردد. در همین راستا معیارهای استراتژیک تعیین و در نهایت، طرح اجرایی تدوین می گردد. استراتژی یک سازمان معمولاً در طول یک مجموعه BSC که به خوبی طراحی شده اند، دور می زند. BSC باید بازتاب پیوندهای ذاتی بین هر جنبه از استراتژی و معیارهایی که آن را ارزیابی می کند، باشد (عفتی داریانی و همکارانش، ۱۳۸۶). مطابق شکل ۱ در الگوی کارت امتیازی متوازن، چهار وجه متمایز وجود دارد که عبارتند از:



شکل ۱: چهار وجه کارت امتیازی متوازن (سایمونز، ۱۳۸۵)

^۱ - Cació

^۲ - Balance Score Card

^۳ - David Norton & Robert Kaplan

^۴ - Sterategic Aima



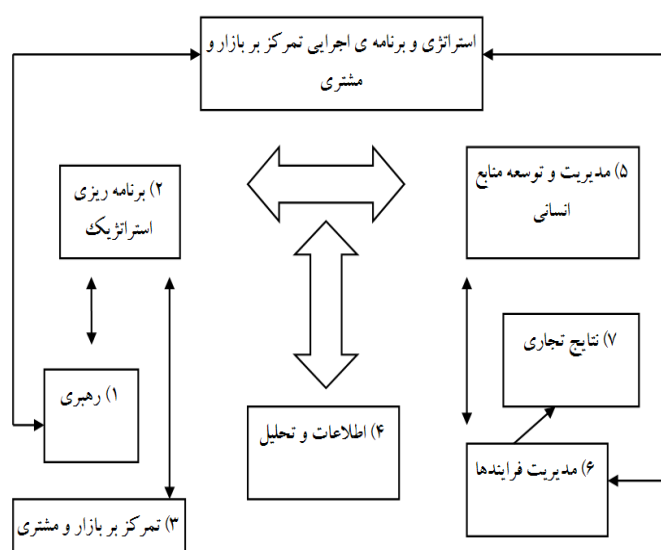
مدل الگو بالدريج (MB)^۱ : در کشور آمریکا برای رسیدن به اهداف عالی رشد و توسعه کیفیت و بالا بردن توان رقابتی سازمان ها در کنار سایر رقبا اقدام به طرح ریزی مدلی تحت عنوان مدل مالکوم بالدريج شد. این مدل به طور عمده به سه گروه تقسیم می شود (عفتی داریانی و همکارانش، ۱۳۸۶).

گروه اول : ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای موسسات تجاری

گروه دوم : مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای موسسات آموزشی

گروه سوم : مدل ارتقای کیفیت یا جایزه مالکوم بالدريج برای موسسات بهداشتی و درمانی

این مدل ها به سازمان ها کمک می کنند تا بتوانند خودشان را از بعد فعالیت های کیفیتی ارزیابی کنند و از طریق ارزیابی های انجام شده برای اخذ جایزه ی مالکوم بالدريج داوطلب شوند (باقرزاده، ۱۳۸۹). ابعاد کلی مدل مالکوم بالدريج به صورت شکل ۲ نشان داده شده است :

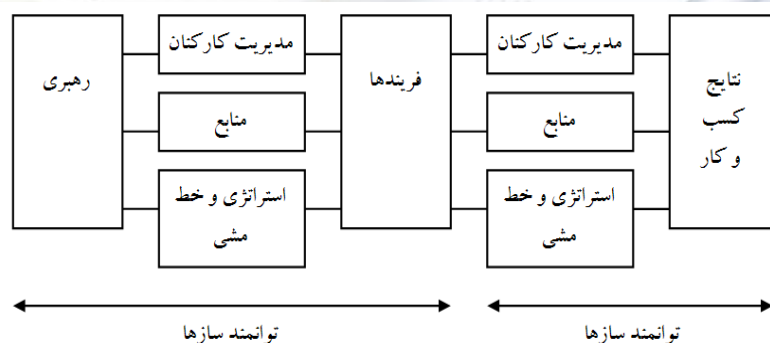


شکل ۲: شمای کلی مدل مالکوم بالدريج (عفتی داریانی و همکارانش، ۱۳۸۶)

مدل اروپایی مدیریت کیفیت (EFQM)^۲ : این مدل نشان می دهد که رضایت مشتری، رضایت افراد و تاثیر بر جامعه، از طریق رهبری حاصل می شوند. این عامل، استراتژی و خط مشی، مدیریت افراد، منابع و فرآیندها را برای رسیدن به برتری در نتایج کسب و کار به حرکت در می آورد. نه عنصر مدل EFQM به صورت رهبری، خط مشی و استراتژی، مدیریت افراد، منابع، فرآیندها، رضایت مشتری، رضایت افراد، تاثیر بر جامعه و نتایج کسب و کار بیان می شوند که به صورت شکل ۳ می باشد.

^۱ - Malcom Baldrige

^۲ - European Foundation For Quality Management



شکل ۳: مدل EFQM (آرمسترانگ، ۱۳۸۵)

مدیریت دانش

از دیدگاه بارکلی^۱ و موری^۲ مدیریت دانش شامل شناسایی و تعیین سرمایه های فکری موجود در یک سازمان، تولید دانش جدید برای تداوم برتری رقابتی آن سازمان، فراهم ساختن امکان دسترسی به حجم وسیعی از اطلاعات، اشتراک بهترین عملکرد با به کارگیری فناوری است که حصول همه موارد مذکور را میسر سازد (بارکلی و موری، ۲۰۰۶). در یک نگاه کلی می توان گفت مدیریت دانش می تواند همان سازماندهی دانسته ها باشد، یعنی تلاش برای به دست آوردن دانش ضروری، اشتراک اطلاعات در داخل یک سازمان و تأکید بر تقویت حافظه سازمانی به منظور بهبود روند تصمیم گیری، افزایش تولید و حمایت از نوآوری در سازمان (زارعی، ۱۳۸۷).

از مهم ترین عللی که موجب شده تا سازمان ها به موضوع مدیریت دانش تمایل نشان دهند آن است که مدیریت دانش.

- موجب افزایش بهره وری و سوددهی می شود.
- همکاری را تقویت می نماید.
- موجب بروز و رشد خلاقیت می شود.
- موجب تشویق و نوآوری می شود.
- به برقراری و تسریع جریان انتقال دانش از تولیدکننده به دریافت کننده کمک می کند.
- موجب تسهیل اشتراک اطلاعات بین کارکنان می شود.
- از دوباره کاری می کاهد.
- توان سازمان را برای مقابله با پدیده تورم اطلاعات افزایش می دهد.
- دانش کارکنان را پیش از ترک احتمالی سازمان گردآوری و ذخیره می نماید.
- کیفیت ارائه خدمات به مشتری را بهبود می بخشد.
- و از طریق افزایش سطح آگاهی سازمان نسبت به راهکارها، محصولات و عملکرد سازمان های رقیب به سازمان کمک می کند تا از گردونه رقابت خارج نشود (اعرابی، ۱۳۸۵).

بررسی تاریخچه و سیر تکاملی مدیریت دانش بیان گر طرح موضوعات بسیاری از مضامین و مولفه های تشکیل دهنده مدیریت دانش است. این مولفه ها در دو قالب نظریه ها و مدل های مدیریت دانش قرار خواهند گرفت.

نظریه های مختلفی از سوی صاحب نظران در ارتباط با مدیریت دانش ارائه شده است که در ادامه به معرفی چهار نظریه مدیریت دانش پرداخته می شود :

نظریه مشارکت : از نظریه هایی است که قابلیت های سازمانی را از هر نوع مورد توجه قرار می دهد. این نظریه در اواسط دهه ۱۹۸۰ توسط آنتوان آگوستین^۳ ارائه شد و آلفرد مارشال^۱ آن را تکمیل کرد. خلاصه این نظریه این است که مهمترین هدف یک

^۱ - Barclay

^۲ - Murray

^۳ - Antoine Augustine



شرکت به حداکثر رساندن سود است و شرکت ها یا سازمان ها برای حداکثر سود ، سعی می کنند از کلیه منابع خود ، بیشترین استفاده را به عمل آورند . در یک تقسیم بندی ساده ، منابع اصلی سازمان را افراد ، فرایندها و فناوری ها تشکیل می دهند و هرگونه برنامه ریزی سازمانی بر مبنای این سه عنصر تشکیل می گیرد .

نظریه تولید و تبدیل دانش سازمانی : این نظریه در سال ۱۹۹۴ توسط نوناکا مطرح شد و بر ماهیت فعال و ذهنی دانش اصلاح باورها و جلب مشارکت افراد تاکید دارد . این نظریه ، کارکرد اصلی سازمان را در تقویت دانش تولید شده توسط افراد و متبلور ساختن آن به عنوان بخشی از شبکه دانشی سازمان می داند و در سال ۱۹۹۵ در مدل مشهور نوناکا و تاکوچی^۲ متجلی شد. اساس این مدل ، دانش پنهان و دانش آشکار و فرایندهای تبدیل آنهاست و برای تبدیل دو نوع دانش مذکور ، چهار فرایند تبدیل وجود دارد که عبارتند از :

آشکار سازی^۳ : تبدیل دانش پنهان به آشکار. این فرایند از طریق تلاش افراد برای ارائه دانسته های خود در قالب سخنرانی های رسمی ، آثار مکتوب و مستند و نظیر آن صورت می پذیرد.

۱- ترکیب کردن/ تبدیل کردن^۴ : تبدیل دانش آشکار به آشکار . در این فرایند افراد با دریافت دانش آشکار (مانند یک گزارش) به یک ایده نو دست پیدا می کنند .

۲- درونی سازی^۵ : تبدیل دانش آشکار به دانش پنهان . نوناکا معتقد است این فرایند شامل جستجو و به اشتراک گذاری ارزش ها و تفکرات جدید ، به اشتراک گذاشتن و درک چشم اندازها و ارزش های مدیریت از طریق ارتباطات با همکاران در سازمان است .

۳- اجتماعی کردن^۶ : تبدیل دانش پنهان به دانش آشکار که از طریق نشست ها یا بحث های گروهی بین افراد انجام می شود . کلید گردآوری دانش پنهان ، تجربه است .

در جدول ۱ به مدل های مدیریت دانش (استراتژی ها) از منظر اندیشمندان مختلف اشاره شده است.

جدول ۱: مدل های مدیریت دانش (استراتژی ها) از منظر اندیشمندان

مدل مدیریت دانش	چرخه / مدل دانش
ویگ ^۷ (۱۹۹۳)	خلق/اخذ/گردآوری/تغییر شکل/انتشار/به کارگیری/شناسایی ارزش
نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)	برونی سازی/ترکیب/درونی سازی/اجتماعی سازی
زاک ^۸ (۱۹۹۶)	اکتساب/پالایش/ذخیره/بازیابی/توزیع/بازنمایی
نیکولز ^۹ (۱۹۹۹)	اکتساب/سازماندهی/ذخیره/دستیابی/بازیابی/توزیع/نگهداری/به کارگیری
اسنودن ^{۱۰} (۱۹۹۹)	اشتراک دانش آشکار/اشتراک دانش ضمنی/تبدیل این دو با هم

¹ - Alfred Marshall

² - Nonaka and Takuchi

³ - Externalization

⁴ - Combination

⁵ - Internalization

⁶ - Socialization

⁷ - Wigg

⁸ - Zack

⁹ - Nickols

¹⁰ - Snowden



بوکویتز و ویلیامز ^۱ (۲۰۰۰)	اخذ/استفاده/یادگیری/کمک به توسعه/ارزیابی/ایجاد
آی بی ام (۲۰۰۰)	خلق/کدگذاری/انتشار/بهره برداری و استفاده مجدد
بلوگود ^۲ (۲۰۰۱)	ایجاد دانش/انتقال دانش/محافظت دانش
داکیولبز ^۳ (۲۰۰۱)	جمع آوری/کمک به توسعه/سازمان دهی/ارائه/تعامل/پالایش

همانطور که در جدول ۱ دیده می شود اندیشمندان مختلف در حوزه مدیریت دانش بر مبنای تحقیقات و تجربیات خود مراحل و بخش های مختلفی را به عنوان مدل یا چرخه مدیریت دانش ارائه کرده اند و از نظر سطح پوشش فرایندهای مدیریت دانش و میزان تاکید بر برخی از فرایندها تفاوت دارند (ماهنامه امواج دانش، سال اول، شماره ۲، ص ۳۷، اردیبهشت ۹۵).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی

شولر^۴ (۱۹۹۲) مدیریت استراتژیک منابع انسانی را چنین توصیف کرده است: «تمامی فعالیتهای مؤثر بر رفتار افراد در برانگیختن آن ها به طراحی و اجرای نیازهای استراتژیک سازمان». رایت و مک ماهان^۵ (۱۹۹۲) نیز مدیریت استراتژیک منابع انسانی را الگوی تخصیص برنامه ریزی شده منابع انسانی و انجام فعالیتهای موردنظر برای کمک به سازمان در رسیدن به اهدافش می دانند. مدیریت استراتژیک منابع انسانی، روشی است برای تصمیم گیری درباره مقاصد و طرح های سازمان که به مسائلی، مانند: اشتغال، کارمندیابی، آموزش، پاداش و مدیریت عملکرد کارکنان مربوط می شوند. در واقع مدیریت استراتژیک منابع انسانی به طور کلی به روابط میان مدیریت منابع انسانی و مدیریت استراتژیک سازمان می پردازد (آرمسترانگ، ۱۳۸۴).

مدیریت استراتژیک منابع انسانی موجب بهره مندی سازمان از کارکنان ماهر، متعهد و با انگیزه در تلاش برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار می شود (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). هدف آن، ایجاد حس هدفمندی و جهت دار بودن در محیط های اغلب پرتلاطم امروزی است تا بدین وسیله نیازهای تجاری سازمان و نیازهای فردی و گروهی کارکنانش از راه طراحی و اجرای برنامه ها و سیاست های منسجم و عملی منابع انسانی تأمین شود (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). دایر و هولدر^۶ (۱۹۹۸) بر این باورند که مدیریت استراتژیک منابع انسانی باید چارچوبی واحد، گسترده، اقتضایی و یکپارچه ایجاد کند (آرمسترانگ، ۲۰۰۶). به طور کلی استراتژی منابع انسانی، در فضایی تعاملی شکل می گیرد. تعامل میان رویکردهای بالا به پائین، و پائین به بالا در تدوین استراتژی از یک سو و تعامل میان رویکردهای مبتنی بر توانمندی ها و مبتنی بر بهره مندی از فرصت های محیطی از سوی دیگر، فضای کلی شکل گیری استراتژی منابع انسانی را تشکیل می دهد.

تعامل میان رویکردهای بالا به پائین و پائین به بالا، ناظر به این موضوع است که لازمه شکل گیری استراتژی های اثربخش منابع انسانی، مشارکت مدیران منابع انسانی در کنار مدیران ارشد سازمان در تنظیم و تدوین استراتژی های منابع انسانی است. چنین فضای همکاری، سبب آگاهی همه سطوح از الزامات مربوط به جهت گیری های استراتژیک سازمان و ویژگی ها و اقتضات منابع انسانی سازمان شده، در نتیجه تبیین اثربخش تر استراتژی های منابع انسانی را امکان پذیر می سازد. به بیان دیگر، استراتژی منابع انسانی باید جزئی از استراتژی سازمان باشد، به گونه ای که از اجرای آن حمایت کند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). از سوی دیگر مقتضیات و ویژگی های منابع انسانی خود موجب شکل گیری استراتژی هایی تدریجی می شوند. بدین ترتیب که شرایط حاکم بر منابع انسانی سازمان، در گذر زمان استراتژی هایی نوظهور و بدون پیشینه را پدید می آورند که نشأت گرفته از اقتضات است.

¹ - Bukowiz and Williams

² - Bluetooth

³ - Doculabs

⁴ - sholer

⁵ - Write and mack mahan

⁶ - Daier and holder



ایجاد فضای مناسب ترسیم شده فوق، باعث تلفیق و همسوسازی استراتژی های منابع انسانی با استراتژی های سازمان و در نتیجه بهره برداری اثربخش از منابع انسانی سازمان می شود. کارکرد دیگر این تلفیق استراتژیک، ایجاد ارتباط و هماهنگی میان سیاست ها و فعالیت های منابع انسانی و استراتژی های سازمان است. در واقع وجود این ارتباط و هماهنگی از یک سو موجب تطبیق منابع انسانی با تحولات سازمانی شده، از سوی دیگر اجرای استراتژی های سازمان را امکان پذیر ساخته، اقدامات لازم برای تأمین نیازمندی های اجرایی آن را در همه سطوح سازمان فراهم می سازد (کن و پالمر^۱، ۱۹۹۵).

از سوی دیگر، فضای تعاملی دیگری بین دو رویکرد مبتنی بر منابع و توانمندی ها و رویکرد بهره مندی از فرصت ها وجود دارد. هدف اصلی از رویکرد مبتنی بر منابع، به گفته بارنی^۲ (۱۹۹۱)، توسعه قابلیت های استراتژیک است. این کار به واسطه ایجاد تناسب میان منابع و فرصت ها و خلق ارزش افزوده از طریق تخصیص اثربخش منابع صورت می پذیرد. همل و پاراهالد^۳ (۱۹۸۹) بر این باورند که مزیت رقابتی در صورتی حاصل می شود که سازمان بتواند منابع انسانی مناسبی را جذب کرده، یا توسعه دهد؛ به گونه ای که امکان تسریع در یادگیری و به کارگیری آموخته ها را نسبت به رقبای سازمان پدید آورند (آرمسترانگ، ۱۳۸۴). در طرف مقابل، رویکرد مبتنی بر محیط قرار دارد که به استفاده از فرصت های محیطی و تناسب میان استراتژی های منابع انسانی با شرایط محیطی اشاره می کند. در این رویکرد سازمان با تمرکز بر عوامل محیطی حاکم، اعم از وضعیت نیروی کار (از نظر تخصص، حقوق و دستمزد و غیره) الزامات قانونی، شرایط اتحادیه ها و اصناف و مواردی از این قبیل، استراتژی های منابع انسانی سازمان را تدوین می کند.

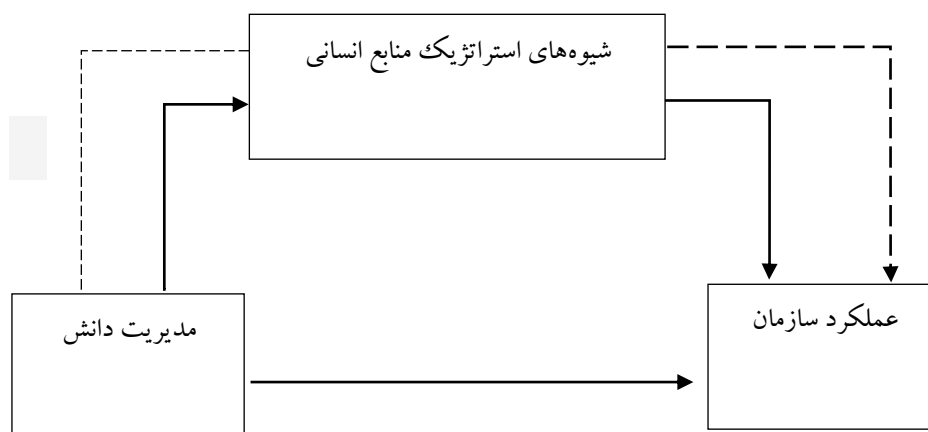
فرضیه های پژوهش

با توجه به مدل پژوهش که در شکل ۴ آمده است، فرضیه های پژوهش را تبیین می کنیم:

فرضیه اول: بین بانک های دولتی و خصوصی فعال در سطح شهر ساری تفاوت معنی داری از لحاظ مدیریت دانش وجود دارد.

فرضیه دوم: بین بانک های دولتی و خصوصی فعال در سطح شهر ساری تفاوت معنی داری از لحاظ شیوه های استراتژیک منابع انسانی وجود دارد.

فرضیه سوم: بین بانک های دولتی و خصوصی فعال در سطح شهر ساری تفاوت معنی داری از لحاظ عملکرد سازمانی وجود دارد.



شکل ۴: مدل پژوهش (سانچز، مارین و مورالز^۴، ۲۰۱۵)

^۱ - Kane and Palmer

^۲ - Barni

^۳ - Haml and parahald

^۴ - Sanchez, Marin, Morals



روش تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و براساس روش، از نوع همبستگی بوده و همچنین برحسب نحوه گردآوری داده‌ها (طرح تحقیق)، تحقیق توصیفی از نوع پیمایشی آن می‌باشد. جامعه آماری کلیه بانک‌های دولتی و خصوصی فعال - شعب مرکزی در سطح شهر ساری می‌باشد.

باتوجه به اینکه در این پژوهش حجم جامعه کوچک بوده از روش تمام شماری برای تعیین حجم نمونه استفاده شده است. تعداد حجم نمونه ۱۲۰ مورد تعیین شده است. تعداد پرسشنامه‌های توزیع شده حدود ۱۲۰ پرسشنامه بوده است که به هر نوع بانک (شعبه مرکزی) ۴ پرسشنامه در اختیار مدیران ارشد و معاونین قرار گرفت و درنهایت میانگین آن‌ها بعنوان یک نمونه آماری مدنظر گرفته شد.

جهت جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات از دو روش کتابخانه‌ای و میدانی با استفاده از پرسشنامه استفاده شده است. مقیاس ها، تعداد گویه ها و پرسشنامه مورد استفاده در جدول ۲ آمده است:

جدول ۲: مقیاس ها و تعداد گویه‌های مورد استفاده

ردیف	نام متغیر	تعداد گویه‌ها	براساس نتایج تحقیق
۱	مدیریت دانش	تدوین استراتژی مبتنی بر دانش با ۳ گویه و شخصی‌سازی با ۳ گویه	چوی و لی در سال ۲۰۰۳
۲	شیوه‌های استراتژیک منابع انسانی	۵ بُعد گزینش با ۲ گویه، آموزش، مشارکت، ارزیابی عملکرد، پاداش که هر کدام با ۳ گویه	چن و هوانگ در سال ۲۰۰۹
۳	عملکرد شرکت	۳ گویه	کامیسین و لویز در سال ۲۰۱۴

جهت سنجش اعتبار و پایایی پرسشنامه، محقق از ضریب آلفای کرونباخ استفاده کرده است. مقدار آلفا کرونباخ برای تمامی متغیرها بالای ۰/۷ می‌باشد که نشان از پایایی بالای پرسشنامه می‌باشد. در این پژوهش از روایی محتوا برای سنجش پرسشنامه استفاده شده است و در این راستا پرسشنامه در اختیار متخصصین امر قرار گرفت و تأیید شد.

در این پژوهش نیز از روش‌های آماری توصیفی و استنباطی استفاده شده است. در بخش توصیفی به ویژگی نمونه آماری و بیان مشخصه‌های توصیفی متغیرهای پژوهش پرداخته شد و در بخش استنباطی با بکارگیری مدل معادلات ساختاری و به طور ویژه تکنیک تحلیل مسیر با استفاده از نرم‌افزار PLS به بررسی مسیرهای مشخص شده پژوهش مطابق با مدل مفهومی پرداخته شده است. لازم به ذکر است که برای آمار توصیفی از نرم‌افزار SPSS، استفاده شده است. در آمار استنباطی به منظور اثبات یا رد فرضیات تحقیق از آزمون‌های تحلیل عاملی تأییدی و مدلیابی معادلات ساختاری استفاده شده است.

تجزیه و تحلیل داده ها

اطلاعات مربوط به ویژگی جمعیت‌شناختی نمونه آمای در جدول ۳ درج گردیده است. این اطلاعات نوع بانک‌ها، فراوانی و درصد فراوانی افراد پاسخ دهند را نشان می‌دهد.



جدول ۳: ویژگی های جمعیت شناختی

نوع بانک	فراوانی	درصد فراوانی
دولتی	۳۶	۳۰
خصوصی	۸۴	۷۰
جمع کل	۱۲۰	۱۰۰

اطلاعات مربوط به توصیف کمی متغیرهای پژوهش در جدول ۴ درج گردید. این اطلاعات وضعیت متغیرها و مولفه های آن را در جامعه آماری نشان می دهد.

جدول ۴: مقادیر شاخص های توصیفی در خصوص متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف معیار	کمینه	بیشینه
شیوه های استراتژیک منابع انسانی	۱۲۰	۳,۳۳	۰,۴۰۴	۲,۶۸	۴,۵۲
گزینش	۱۲۰	۳,۵۰	۰,۷۱۴	۲,۲۵	۴,۸۸
آموزش	۱۲۰	۳,۴۸	۰,۴۲۳	۲,۷۵	۴,۴۲
مشارکت	۱۲۰	۳,۰۸	۰,۵۸۵	۲,۰۸	۴,۶۷
ارزیابی عملکرد	۱۲۰	۳,۳۹	۰,۵۱۰	۲,۲۵	۴,۶۷
جبران خدمت	۱۲۰	۳,۲۵	۰,۴۵۶	۲,۴۲	۴,۱۷
مدیریت دانش	۱۲۰	۳,۲۵	۰,۳۴۸	۲,۶۷	۳,۹۲
تدوین دانش	۱۲۰	۳,۲۶	۰,۳۷۱	۲,۵۰	۴,۰۸
شخصی سازی دانش	۱۲۰	۳,۲۴	۰,۳۷۰	۲,۶۷	۴
عملکرد سازمان	۱۲۰	۳,۳۳	۰,۴۰۵	۲,۴۲	۴,۱۷

در ابتدا قبل از بررسی فرضیه های پژوهش باید نرمال بودن متغیرها توسط آزمون کولموگروف-اسمیرنوف یک نمونه ای بررسی شود.

متغیر مورد بررسی توزیع نرمال دارد: H_0

متغیر مورد بررسی توزیع نرمال ندارد: H_1



جدول ۵: آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف یک نمونه ای برای متغیرهای پژوهش

متغیر	تعداد	میانگین	انحراف استاندارد	آماره K-S	سطح معناداری	نتیجه آزمون
شیوه های استراتژیک منابع انسانی	۱۲۰	۳/۲۵	۰/۴۵۶	۰/۹۰۶	۰/۳۸۵	نرمال است
مدیریت دانش	۱۲۰	۳/۲۴	۰/۳۷۰	۰/۴۷۲	۰/۹۷۹	نرمال است
عملکرد سازمان	۱۲۰	۳/۳۳	۰/۴۰۵	۰/۷۳۰	۰/۶۶۰	نرمال است

همانطور که از داده های جدول ۵ مشخص است، سطح معناداری آزمون کولموگوروف- اسمیرنوف برای متغیرهای پژوهش بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه تمامی متغیرها دارای توزیع نرمال می باشند.

یافته های پژوهش

جدول ۶: نتایج آزمون تی استیودنت جهت بررسی فرضیه ها

فرضیات تحقیق	نوع بانک		میانگین		انحراف معیار		درجه آزادی	مقدار آماره تی	سطح معناداری
	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی	دولتی	خصوصی			
مدیریت دانش	۳۶	۸۴	۴/۸۶	۴/۸۷	۰/۸	۰/۶	۲۸	-۰/۹۰	۰/۶۲۸
شیوه های استراتژیک منابع انسانی.	۳۶	۸۴	۳/۱۲	۳/۳۰	۰/۲۰۵	۰/۳۸۴	۲۸	-۱/۳۹۳	۰/۱۷۵
عملکرد سازمانی	۳۶	۸۴	۳/۳۱	۳/۳۳	۰/۳۲۵	۰/۴۴۳	۲۸	-۰/۱۵۵	۰/۸۷۸

$|t| > 1.96$ Significant at $P < 0.05$, $|t| > 2.58$ Significant at $P < 0.01$

فرضیه اول: بین بانک های دولتی و خصوصی فعال در سطح شهر ساری تفاوت معنی داری از لحاظ مدیریت دانش وجود دارد. با توجه به نتایج جدول ۶، سطح معناداری برابر ۰/۶۲۸ و بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ است بنابراین در سطح اطمینان ۰/۹۵ نتیجه می شود که بین بانک های دولتی و خصوصی شهر ساری از لحاظ مدیریت دانش تفاوت معنی داری وجود ندارد و فرضیه اول تأیید نمی شود.

فرضیه دوم: بین بانک های دولتی و خصوصی فعال در سطح شهر ساری تفاوت معنی داری از لحاظ شیوه های استراتژیک منابع انسانی وجود دارد.



با توجه به نتایج جدول ۶، سطح معناداری برابر ۰/۱۷۵ و بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ است بنابراین در سطح اطمینان ۰/۹۵ نتیجه می شود که بین بانک های دولتی و خصوصی شهر ساری از لحاظ شیوه های استراتژیک منابع انسانی تفاوت معنی داری وجود ندارد و فرضیه دوم تأیید نمی شود.

فرضیه سوم: بین بانک های دولتی و خصوصی فعال در سطح شهر ساری تفاوت معنی داری از لحاظ عملکرد سازمانی وجود دارد.

با توجه به نتایج جدول ۶، سطح معناداری برابر ۰/۸۷۸ و بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ است بنابراین در سطح اطمینان ۰/۹۵ نتیجه می شود که بین بانک های دولتی و خصوصی شهر ساری از لحاظ عملکرد سازمانی تفاوت معنی داری وجود ندارد و فرضیه سوم تأیید نمی شود.

بحث و نتیجه گیری

مدیریت دانش به عنوان یکی از دارایی های نامشهود سازمان نقش مهمی بر بهبود عملکرد سازمان ها دارد. اگر سازمان از منابع انسانی مناسبی برخوردار باشد، مدیریت دانش در سازمان به درستی مورد استفاده قرار می گیرد. بنابراین مدیریت کردن منابع انسانی در سازمان میزان تأثیر گذاری مدیریت دانش را افزایش داده و موجب بهبود عملکرد سازمان می گردد. لذا می توان بیان داشت که امروزه سازمان ها جهت افزایش کارایی و افزایش توان رقابتی خود در بازار باید بر نقش دو عامل مهم مدیریت دانش و منابع انسانی توجه ویژه نمایند. زیرا کاربرد مدیریت دانش باعث افزایش میزان مشارکت و همکاری بین کارکنان شده و از طرفی با مدیریت سطح منابع انسانی می توان در استخدام و گرینش نیروی های مورد نیاز دقت بیشتری نمود و میزان مشارکت هر یک از کارکنان را در فعالیت های سازمان افزایش داده و با آموزش بیشتر کارکنان در راستای فعالیت های سازمان زمینه های بهبود و ترقی آنان را فراهم نمود و از این طریق می توان میزان کارایی کارکنان و برنامه های مدیریت دانش را نیز در سازمان افزایش داده و در نتیجه تغییراتی را در عملکرد کارکنان ایجاد نمود. لذا پیشنهاد می گردد در این راستا مدیران بانک ها با تغییر استراتژی خود در بحث مدیریت دانش با تأکید بر مدیریت و بهره گیری بهینه از دانش ضمنی با استفاده از تکنیک های موجود موجب ارتقا عملکرد سازمان گردند.



منابع

- آراسته، محمد(۱۳۹۱)، "تبیین عملکرد شرکت با استفاده از بازارگرایی، نوآوری و مزیت رقابتی در شرکت های تولیدی استان گیلان"، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد رشت.
- آرمسترانگ، مایکل(۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی (راهنمای عمل)، ترجمه اعرابی وایزدی تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- آرمسترانگ، مایکل، (۱۳۸۴)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی، ترجمه سید محمد اعرابی، داود ایزدی، دفتر پژوهش های فرهنگی.
- اعرابی، سید محمد. (۱۳۸۵)، مدیریت استراتژیک منابع انسانی. تهران، دفتر پژوهشهای فرهنگی.
- ایران زاده سلیمان، برقی امیر (۱۳۸۸)، الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان، تهران، انتشارات فروزش.
- باقرزاده، مریم، (۱۳۸۹)، بررسی یک مدل مفهومی مدیریت دانش و چگونگی پیاده سازی آن در سازمان مرکزی پیام نور تهران، پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر علی ربیعی.
- بزاز جزایری، سیداحمد، (۱۳۸۷)، ارزیابی عملکرد منابع انسانی: الگویی برای پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان ها، تهران، آبیژ.
- حاجیان، امیر و احمدوند، علی محمد. (۱۳۹۲)، مدل ارزیابی عملکرد سازمان های تحقیقات غیر صنعتی. فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام صادق (ع)، سال پنجم، شماره ۲، صص ۸۱ - ۱۰۵.
- دعایی، حبیب الله، رضایی راد، مصطفی، خانی، داوود (۱۳۹۰)، طراحی و تبیین مدل تأثیرگذاری وظایف مدیریت منابع انسانی بر بازارگرایی عملکرد سازمانی، پژوهش های مدیریت عمومی، سال چهارم، شماره چهاردهم، صص ۸۵-۱۰۶.
- زارعی، عاطفه (۱۳۸۷)، فرایند مدیریت دانش در کتابخانه ها: نشریه الکترونیکی علوم کتابداری، آرشو و اطلاع رسانی. سال اول، شماره پنجم.
- شیخ زاده، رجبعلی (۱۳۸۸)، " الگوی مفهومی مدیریت عملکرد در سازمان های مأموریت محور"، فصلنامه پژوهشهای مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال اول، شماره ۲، صص ۵۷-۸۳.



صیادی، سعید و محمدی، محمد. (۱۳۸۸). رویکرد نظری استراتژی منابع انسانی. فصلنامه مدیریت، سال ششم، شماره ۱۳، صص ۴۶-۵۵.

عباسقلی پور، محسن. (۱۳۸۹). عوامل موثر بر بهبود عملکرد بانک ها. بانک و اقتصاد، شماره ۱۰۶، صص ۲۴ - ۳۵.

عفتی داریانی، محمد علی و رونق، مریم(۱۳۸۶). مدیریت عملکرد با نگاهی به ارزیابی عملکرد دستگاههای اجرایی. تهران: موسسه توسعه و بهبود مدیریت .

کرمی، مهران، مبصری، علی(۱۳۸۷). مدیریت دانش و ابزارهای آن: مطالعه موردی تدبیر، ۱۹۳.

Armstrong, Michael, (2006) A Handbook of Human Resource Management Prattice, Kogan Page, 88-105

Avey, J.B., Luthans, F., Youssef, C.M.(2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. Journal of Management, 36,430-452.

Barclay, R.O ; Murray, P.C.(2006), What is Knowledge Management? Knowledge Praxis. Available at: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/What_Is_Knowledge_Management.pdf [Accessed March 10,]

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal, 39(4), 779-801.

Benet, R and Gabriel, H.(1999). "Organizational Fators and Knowledge Management Withen Large Marketing Departments: An Empirical Study", Knowledge management, 3, 212-225.

Bose, R., Sugumaran, V. (2003) "Application of knowledge management technology in customer relationship management", knowledge & process management,vol 10(1), pp. 3-17.

Chen, C.J., & Huang, J.W.(2009). Strategic human resource practices and innovation performance -The mediating role of knowledge management capacity. Journal of Business Research, 62, 104-114.

Choudhury, J.(2011).HR Configuration, Social Capital and Organization Perfprmance, Theoretical Synthesis and Empirical Analysis. The Journal of Commerce, 3(3), 1-9

Chuang, C., Jackson, S.E., & Jiang, Y. (2013). Can knowledge-intensive teamwork be managed? Examining the roles of HRM systems, leadership, and tacit knowledge Journal of Management, <http://dx.doi.org/10.1177/014920631347818>

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource in creating organizational competitive advantage. Academy of Management Journal, 46(6), 740-751.

Davenport, T. H., & Völpe, S. C. (2001). The rise of knowledge towards attention management. Journal of Knowledge Management, 5(3), 212-221.

Guest, D. E., Michie, J., Conway, N., & Sheehan, M. (2003). Human resource management and corporate performance in the UK. British Journal of Industrial Relations, 41(2), 291-314.

Hsiao, Y.-C., Chen, C.-J., & Chang, S.-C. (2011). Knowledge management capacity and organizational performance: The social interaction view. International Journal of Manpower, 32(5/6), 645-660.



- Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8, 1–56.
- Jiang, K., Takeuchi, R., & Lepak, D. P. (2013). Where do we go from here? New perspectives on the black box in strategic human resource management research. *Journal of Management Studies*, 50(8), 1448–1480.
- Kane, Bob, Palmer, Ian, (1995)"Strategic HRM or managing the employment relationship?", *International Journal of Manpower*, Vol.16, 5/6.
- Liao, Y.-S. (2011). The effect of human resource management control systems on the relationship between knowledge management strategy and firm performance. *International Journal of Manpower*, 32(5/6), 494–511.
- López-Nicolás, C., & Merono-Cerdán, ~ A. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31, 502-509.
- Martensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 204–216.
- Neely Andy, Adams Chris and Crowe Paul(2001), "The Performance Prism in Practice", *Measuring Business Excellence*, Vol. 2 No. 1, p. 5-9.
- Palacios Marqués, D., & Garrigós Simón, F. J. (2006). The effect of knowledge management practices on firm performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- Perez, Ernest(1999). *Knowledge Management in the Library not, Database*. Vol. 22, No.2:PP.75-78
- Sánchez , Antonio Aragón; Marín, Gregorio Sánchez& Morales, Arleen Mueses .(2015). "The mediating effect of strategic human resource practices on knowledge management and firm performance", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 24, PP138–148.
- Scholl, W., Koenig, C., Meyer, B., & Heisig, P. (2004). The future of knowledge management: An international Delphi study. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 19-35.
- Svetlik, I., & Eleni Stavrou-Costea. (2007). Connecting human resource management and knowledge management.6-1V an *International Journal of Manpower*, 28(3/4). 197-206
- Snell, S. A., & Youndt, M. A. (1995). Human resource management and firm performance: Testing a contingency model of executive controls. *Journal of Management*, 21(4), 711–737.
- Theriou, G. N., & Chatzoglou, P. D. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management. *European Business Review*, 20(3), 185–207.
- Uysal, G., and Koca, G. (2009). HR and firm performance at companies in Turkey: Correlative analysis. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, 5(1), 45-48.
- Verna Allee. (2000), *Principles of Knowledge Management*, American Society for Training and Development (ASTD),.
- Wang, K.-L., Chiang, C., & Tung, C.-M. (2012). Integrating human resource management and knowledge management: From the viewpoint of core employees and organizational performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 5(1), 109-137.
- Yahna and wee-keet go ho 2002- managing human resource toward archieving knowledge management, *Journal of knowledge*, 5-salleh management 6(5). 457-468 .

