

# تحلیل تطبیقی کاربرد چرخه انتقال دانش؛

## مطالعه موردی

(قربانی زاده. وجه اله)<sup>۱\*</sup>، (مرشدی زاد. فاطمه)<sup>۲</sup>

۱- استادیار دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

۲- کارشناس ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۱/۰۹ - تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۱۲/ ۲۳)

### چکیده

دانش همیشه برای افراد ارزشمند است و فرهنگ‌های قوی و پیشرو در جوامعی به وجود می‌آیند که افراد آن به علم‌آموزی و کسب دانش بها می‌دهند و در این راه، تبادل و انتقال دانش بین افراد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. براساس تحقیقات انجام شده، بیشترین بهره‌گیری سازمان‌ها از مدیریت دانش در فرآیند انتقال دانش انجام می‌شود. اگرچه انتقال دانش در سازمان بسیار مهم است، اما انتقال واقعی دانش همواره به‌عنوان یکی از مسائلی محسوب می‌شود که مدیران با آن سر و کار دارند. آنان مجبورند که چرخه دانش را به‌طور مؤثر کنترل کنند و همچنین از فرآیندهای اجتماعی که به دانش منجر می‌شود، حمایت مؤثرتری به‌عمل آورند. سازمان‌های جدید می‌دانند که قسمت عمده سرمایه علمی آنان به شکل دانش ضمنی در ذهن کارکنان قرار دارد و این‌گونه دانش، نیازمند حمایت بیشتری از سوی سازمان است تا به دانش صریح تبدیل شده و در سطح سازمان ترویج و مبادله گردد. این مقاله به بررسی کاربرد چرخه انتقال دانش در بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد می‌پردازد. پژوهش از نوع توصیفی-پیمایشی بوده و داده‌های مورد نیاز با استفاده از ابزار پرسشنامه به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای هدفمند از بین تعداد ۲۰۰ نفر از کارکنان جامعه مورد مطالعه گردآوری شده است. برای آزمون فرضیه‌ها از آزمون تی استفاده شده است. نتایج تحقیق بیان‌گر این است که در زمینه فرآیند اجتماعی‌سازی و بیرونی‌سازی بین بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد تفاوت معنی‌داری وجود ندارد، اما فرآیند ترکیب و درونی‌سازی در این بانک‌ها متفاوت از یکدیگر است.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، انتقال دانش، اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب، درونی‌سازی.

## ۱- مقدمه

سازمان‌های امروزی با انبوهی از اطلاعات و دانش روبه‌رو هستند و اداره و بهره‌برداری صحیح از آن‌ها به دغدغه‌ای بزرگ برای سازمان‌ها تبدیل شده است. به همین دلیل است که در متون و ادبیات مدیریت و سازمان، بحث مدیریت دانش، جایگاه ویژه‌ای را برای خود باز کرده است [۸]. یکی از موانع انتقال دانش سازمانی، توجه بیش از حد به اشتراک دانش صریح در برابر دانش ضمنی است. در حالی که، سازمان‌ها باید درباره مزایای به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی نیز اطلاع کافی داشته باشند و به‌طور هم‌زمان آگاهی کارکنان‌شان را درباره دشواری‌های انتقال دانش ضمنی افزایش دهند. به‌عنوان مثال، دانش فنی و تجاری که نیاز به یادگیری تجربی، مشاهده، گفتگو و تعامل برای حل مسأله دارد سخت‌تر از دانشی است که روی کاغذ بوده و به‌صورت مکتوب به دیگران منتقل می‌شود. بنابراین، در کنار استفاده از دانش صریح، سازمان‌ها باید روش‌های به‌کارگیری دانش ضمنی را نیز به کارکنان خود آموزش دهند [۱۷].

در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی<sup>۱</sup>، مدیریت دانش<sup>۲</sup> و سازمان‌های دانشی<sup>۳</sup>، خبر از شدت یافتن این روند می‌دهد. همان‌گونه که پیتر دراگر با به‌کارگیری این واژگان خبر از نوع جدیدی از سازمان‌ها داده بود و گفته بود که در سازمان‌های عصر آینده به‌جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت پیدا خواهد کرد [۱۰]. به‌زعم دراگر، در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار باشند و به‌عنوان سازمان دانشی شناخته شوند که محصولات و خدمات دانش‌بنیاد را تولید و عرضه می‌کنند. چنین سازمان‌هایی به توانمندی‌هایی دست می‌یابند که قادر است از نیروهایی اندک، قدرتی عظیم بسازد [۱]. در این سازمان‌ها، دانش ضمنی به‌طور پیوسته به دانش صریح تبدیل شده و در سراسر سازمان منتشر می‌شود. از این فرایند دورانی، با عنوان چرخه تبدیل دانش یاد می‌شود. به‌عبارت دیگر، «تبدیل دانش» به موضوع جذب دانش ضمنی به درون پایگاه دانش سازمانی می‌پردازد که در آن‌جا می‌توان آن را تحت مدیریت و مشارکت قرار داد. در غیر این صورت، این دانش کاملاً شخصی باقی می‌ماند و انتقال آن بسیار دشوار خواهد بود. بررسی پیشینه نظری و آرای صاحب‌نظران نشان می‌دهد که در عصر تحول و عدم اطمینان‌های محیطی،

سازمان‌هایی موفق هستند که به‌طور مستمر دانش تولید کنند و آن را در سراسر سازمان اشاعه داده و در فناوری‌ها، محصولات و خدمات به‌کار گیرند [۱۵].

چرخه دانش<sup>۴</sup> یا به بیانی دیگر، فرآیند مدیریت دانش از بخش‌های مختلفی تشکیل شده است. در شروع انتقال دانش، اول باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک‌های اطلاعات، مستندات و مکتوبات) مورد شناسایی قرار گرفته و پس از اکتساب، به‌صورت مناسبی ذخیره‌سازی شود. سپس، برای این‌که دانش موجود به ارزش افزوده، هم‌افزایی و زایش مجدد منجر شود، باید در بین افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم شود. منظور از تسهیم دانش، فرآیندی است که در طی آن افراد به‌صورت متقابل، دانش صریح و ضمنی خود را مبادله می‌کنند و به‌طور مشترک دانش جدید را خلق می‌نمایند [۲]. یکی از دشوارترین وظایف مدیریت دانش، انتقال دانش به افراد مناسب یا قرار دادن دانش سازمانی در جایی است که بدان نیاز است. انتقال دانش مستلزم تمایل گروه یا شخص برای کار با دیگران و تسهیم دانش جهت کسب منافع دوجانبه است. بدون تسهیم دانش، انتقال دانش به دیگری تقریباً غیرممکن می‌شود. این امر نشان می‌دهد که انتقال دانش، زمانی در سازمان رخ می‌دهد که گروه‌های کاری و تمامی کارکنان، سطح بالایی از رفتار مبتنی بر همکاری را به نمایش بگذارند.

همان‌گونه که اشاره شد، در خلق و به‌کارگیری دانش سازمانی، انتقال دانش نقش به‌سزایی دارد. از بین دیدگاه‌های متعددی که در زمینه انتقال دانش وجود دارد، الگوی مفهومی نوناکا و تاکوچی ویژگی‌های برجسته‌ای دارد که باعث می‌شود همه افراد بتوانند به‌راحتی آن را درک کنند و به‌کار گیرند. از نظر آنان تا زمانی که دانش ضمنی به دانش آشکار تبدیل نشود، بهره‌گیری از اطلاعات و نگرش‌های صرفاً شخصی، ارزش چندانی نخواهد داشت. این مقاله موضوع انتقال دانش در بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد را بر مبنای الگوی چهار مرحله‌ای چرخه دانش نوناکا و تاکوچی مورد مطالعه قرار می‌دهد که در آن فرایندهای اجتماعی کردن<sup>۵</sup>، بیرونی‌سازی<sup>۶</sup>، ترکیب<sup>۷</sup> و درونی‌سازی<sup>۸</sup> به‌عنوان مراحل یا فرایندهای فرعی انتقال دانش محسوب می‌شوند. به‌زعم نویسندگان، چنان‌چه مدیران در صدد اجرای یک برنامه اثربخش مدیریت دانش باشند، درک کامل فرآیند تبدیل دانش ضروری است و الگوی نوناکا و تاکوچی فرایند تبدیل/ انتقال یا چرخه دانش را به‌خوبی به نمایش می‌گذارد. یادآوری این نکته ضروری است که صرف ذخیره دانش ساختاریافته، به‌گونه‌ای که بسیاری از

سازمان‌ها عمل می‌کنند، اگرچه ممکن است شروع خوبی باشد، اما برنامه کامل مدیریت دانش را تشکیل نمی‌دهد. مدیران دانش و نظام‌های مدیریت دانش وقتی می‌توانند اثربخش باشند که به مسأله بیرونی‌سازی و انتشار دانش نیز بپردازند و بر مستندسازی دانش ضمنی تأکید و اصرار ورزند. بنابراین، داشتن نگاه فرایندی و مستمر به چرخه انتقال دانش همان‌گونه که در الگوی نوناکا و تاکوچی آمده است، می‌تواند به درک بهتری از مدیریت دانش در سازمان‌ها کمک نماید.

سؤال اصلی مقاله این است که بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد به‌عنوان بانک‌های پیشگام در ارائه خدمات بانکداری به شهروندان یزدی تا چه اندازه از دانش و تجربیات کارکنان خود بهره‌برداری می‌کنند و در پی انتقال ارائه خدمات بانکی از نسلی به نسل دیگر کارکنان، تا چه اندازه دانش ضمنی و صریح آنان نیز انتقال پیدا می‌کند و این دو بانک در زمینه فرایندهای چهارگانه انتقال دانش چه تفاوت‌هایی با هم دارند. در ادامه مقاله پس از مرور ادبیات، روش‌شناسی تحقیق شرح داده می‌شود و سپس یافته‌های پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفته و در نهایت نتایج و پیشنهادهای کاربردی محققین برای بانک‌های ملی و صادرات یزد ارائه می‌گردد.

## ۲- مروری بر مبانی نظری

### ۱-۲- مدیریت دانش

امروزه اگرچه موضوع مدیریت دانش به‌طور وسیع در بسیاری از مؤسسات و سازمان‌ها مورد توجه قرار گرفته است، اما با این حال ارائه یک تعریف واحد از آن که مورد پذیرش و اجماع همه مدیران سازمان‌های مدعی مدیریت دانش باشد، بسیار دشوار است. از طریق بررسی تعاریف موجود از مدیریت دانش در منابع علمی مختلف می‌توان آن را به‌عنوان «فرآیند خلق، انتشار و به‌کارگیری دانش به‌منظور دستیابی به اهداف سازمانی» تعریف کرد. در تعریفی دیگر، مدیریت دانش به‌مثابه «فلسفه‌ای شامل مجموعه‌ای از اصول، فرآیندها، ساختارهای سازمانی و فناوری‌های کاربردی تلقی می‌شود که افراد را به‌منظور اشتراک و به‌کارگیری دانش‌شان، جهت تحقق اهداف یاری می‌رساند». پیتر دراگر در کتاب «جامعه پس از سرمایه‌داری» این مفهوم از دانش سازمانی را مورد تأیید قرار داده و می‌گوید: «مهم‌ترین منابع اقتصادی، یعنی ابزارهای تولید، دیگر سرمایه یا منابع طبیعی و نیروی کار نیستند، این منبع اقتصادی بنیادین، دانش است» [۱۶].

کوتز مدیریت دانش را چنین تعریف می‌کند: «فرآیندی که از آن طریق سازمان به ایجاد سرمایه حاصل از فکر و اندیشه اعضا و دارایی مبتنی بر دانش می‌پردازد» [۱۲]. برخی از نویسندگان، وظیفه اصلی مدیریت دانش را انتقال دانش ضمنی و صریح به یکدیگر در خلال فرایندهای منظم و گردشی می‌دانند و هنر یک مدیر دانش را در این می‌دانند که بتواند دانش ضمنی را به صریح تبدیل کرده و آن را نیز به‌نوبه خود در طول تجربیات تک‌تک کارکنان سازمان به جریان اندازد.

### ۱-۱-۲- انتقال دانش

انتقال دانش، یکی از فرآیندهای مهم خلق دانش و به‌کارگیری آن در عملیات روزمره سازمان برای رسیدن به عملکرد بالاتر است. دانش نه تنها از یک فرد، به فرد دیگر انتقال می‌یابد، بلکه از شخص به تیم یا گروه، از گروه به شخص و از گروه به تیم یا گروه دیگر نیز انتقال پیدا می‌کند. انتقال دانش مستلزم تمایل گروه یا شخص برای کار با دیگران و تسهیم دانش جهت کسب منافع متقابل است. دانش، خواه فرآیند انتقال آن به سازمان کنترل شود و خواه نقشی در این زمینه وجود نداشته باشد، به سازمان منتقل می‌شود. وقتی یک کارمند از همکار اتاق مجاور خود در مورد چگونگی درخواست بودجه سؤال می‌کند، عملاً انتقال دانش را درخواست کرده است. وقتی یک نماینده فروش از نماینده قبلی که در حال بازنشستگی است، درباره چگونگی تأمین مایحتاج مشتریان سؤال می‌کند، عملاً به مبادله دانش پرداخته است. این مبادلات روزانه دانش، بخشی از حیات سازمان است، اما به‌صورت محلی و پراکنده انجام می‌شود [۱۷]. به‌زعم برخی از نویسندگان، منظور از انتقال دانش، افزایش توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت بالا بردن ارزش آن است و اگر انتقال و جذب دانش همراه با هم تحقق نپذیرد، انتقال دانش کارساز و مؤثر نخواهد بود [۶]. البته فقط ایجاد تغییر در رفتار می‌تواند گویای انتقال دانش، آن‌هم به‌طور مؤثر باشد. حال ممکن است انتقال دانش به‌خودی‌خود رفتاری را تغییر ندهد، اما از منظری دیگر حتی اگر دانش اولیه منجر به پیدایش فکرهای جدید شود و این فکرها به پدیدآمدن رفتاری متفاوت بینجامند، باز هم انتقال دانش اتفاق افتاده است. مسأله رایج این است که بعضی‌ها به دلایل مختلف دانش جدید را جذب می‌کنند، اما آن را به‌کار نمی‌گیرند. یکی از مهم‌ترین دلایل این حالت، نداشتن اعتماد و حس احترام به منابع دانش است.

سازمان‌ها در زمان طراحی راهبردها باید محل دانش ضمنی و آشکار را شناسایی نمایند. این موضوع جهت اطمینان از این امر است که دانش برای اشخاص صحیح خلق و انتقال داده می‌شود. تسهیم

دانش در واقع انتقال دانش بین افراد یا سازمان‌ها است. معمولاً فعالیت‌های غیررسمی سازمان بر تسهیم دانش تمرکز دارد، این امر به این جهت می‌باشد که دانش آشکار می‌تواند به صورت آسان‌تری انتقال پیدا کند. دلیل دیگر آن مربوط به ویژگی‌های خود دانش ضمنی است که انتقال آن نیاز به یک سیستم مشارکتی، جمعی و فرهنگی دارد که اعضای سازمان را ترغیب می‌کند که مهارت‌های خود را به اشتراک بگذارند و مهارت‌های جدید را نیز از همکاران خود بیاموزند. بر اساس نتایج به دست آمده، متخصصین امر توسعه معتقدند، فعالیت‌هایی که بر تسهیل، تسهیم و نشر دانش، به جای صرفاً انتقال دانش، تمرکز دارند، موفقیت بیشتری خواهند داشت [۴].

### ۱-۱-۲- راهبردهای انتقال دانش

هرچند عبارت «مدیریت دانش» معنای انتقال ساختارمند دانش را نیز در بر دارد، اما یکی از اهداف اصلی آن، تدوین راهبردهای مشخص برای تحقق مبادلات می‌شود. انتقال دانش ضمنی، مکتوم و مبهم از منبع تولید آن به دیگر بخش‌های یک سازمان، کاری به مراتب دشوار است. مؤثرترین راه برای به جریان انداختن دانش، انتقال افراد صاحب دانش از یک مرکز مسئول به مرکز دیگر می‌باشد. حتی می‌توان به دانش‌طلبان اجازه داد که یکی دو سال در یک محل به جذب دانش پرداخته و در خلق دانشی نو شرکت جویند و آن‌گاه آنان را برای انجام کار به محل‌های مورد نظر انتقال داد. گردش‌های دسته جمعی سازمانی، فرصتی مناسب برای کارکنان ایجاد می‌کند تا با کسانی که به‌طور معمول در روزهای کاری ملاقاتی با هم ندارند، دیدار کنند و به مبادله دانش بپردازند. نمایشگاه دانش اگرچه مجموعه‌ای نظام‌یافته برای مبادله دانش است، اما امکان مبادله تصادفی دانش را نمی‌کند. گفتگو در کنار آب سردکن‌ها یا بوفه سازمان غالباً یکی دیگر از فرصت‌های جالب برای انتقال دانش به‌شمار می‌آید. این در حالی است که اغلب مدیران، تحت تأثیر نظریه‌های منسوخ قدیمی در مورد شکل کار، چنین گفت‌وگوهایی را اتلاف وقت می‌پندارند [۱۱].

باید توجه داشت که انتقال دانش از طریق گفت‌وگوهای رو در رو، نه تنها به وسیله مدیران عصر صنعت تهدید می‌شود، بلکه با حرکتی که به سوی «دفاتر کار مجازی» شکل گرفته است، کاملاً در خطر قرار می‌گیرد. اگر چه استفاده از روش‌های سازمان‌یافته برای انتقال دانش، رهیافت مفیدی است، اما هیچ چیزی نمی‌تواند در مبادله دانش، جایگزین گفت‌وگوهای رو در رو صاحبان دانش و نقل داستان‌های پندآموز آنان شود. البته بدیهی است که گسترش گفت‌وگوها نمی‌تواند برای همه

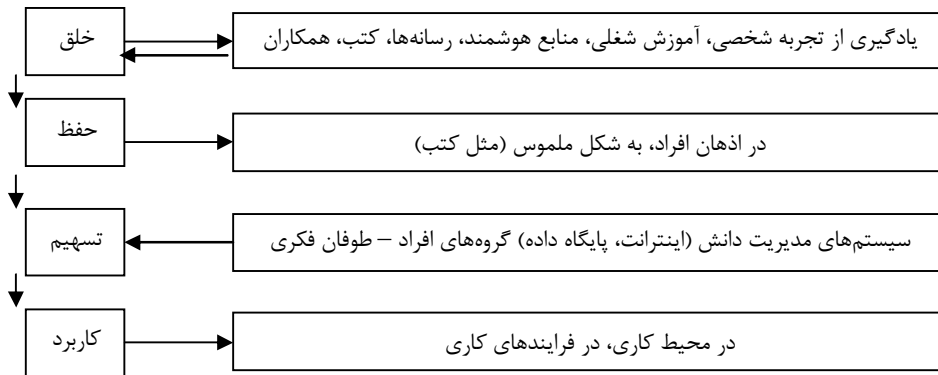
چیز نسخه صادر کند و ناگفته پیداست که برای تصمیم‌گیری‌های کلیدی و حل مشکل کاری خاص، نمی‌توان به مبادلات دانش به‌صورت سرپایی، لجام‌گسیخته و بدون برنامه امید بست. برنامه‌ریزی برای انتقال دانش در هر سازمانی مهم و ضروری است، چرا که هیچ سازمانی قصد ندارد در موقعیتی قرار گیرد که دانش و اطلاعات سازمانی نزد افراد بدون انتقال و ثبت آن از مجموعه سازمان خارج شود. همه فعالیت‌های مربوط به انتقال دانش، نیازمند استفاده از دانش تولید شده یا کسب شده قبلی است. همه افرادی که به شیوه‌های مختلف اطلاعات و دانش را دریافت می‌کنند باید حداقل اطلاعات و دانش پایه را دارا باشند تا آن‌چه را که دریافت کرده‌اند، جذب نموده و مورد استفاده قرار دهند و این امر مستلزم داشتن برنامه‌های راهبردی مدیریت و انتقال دانش می‌باشد.

## ۲-۱-۱-۲- فرآیند انتقال دانش

در زمینه چرخه انتقال دانش، الگوهای متعددی وجود دارد. از جمله آن‌ها به الگوی چرخه دانش ویگ (۱۹۹۳)، مهیر و زاک (۱۹۹۶)، مک‌الروی (۱۹۹۹)، بیوکویتز و ویلیامز (۲۰۰۰)، بیرکن شاو و شیهان (۲۰۰۲)، دالکر (۲۰۰۵) و نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) می‌توان اشاره کرد. در ادامه، هر یک از این الگوها به اختصار توضیح داده می‌شود؛

### ۱- چرخه مدیریت دانش ویگ

به‌نظر ویگ سه شرط موفقیت در کسب‌وکار عبارت‌اند از: دانش کسب‌وکار و مشتریان، منابع (انسانی، سرمایه و تجهیزات) و توانایی اقدام که شرط سوم بر چرخه مدیریت دانش تأکید دارد. به‌عقیده وی هدف اصلی مدیریت دانش «تسهیل، خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و استفاده از دانش با کیفیت به‌منظور خلق سازمانی است که به‌طور هوشمندانه عمل کند». چرخه مدیریت دانش ویگ شیوه خلق و به‌کارگیری دانش توسط افراد یا سازمان‌ها را مشخص می‌کند و چهار گام اصلی آن همان‌طور که در شکل ۱ نشان داده شده است عبارتند از: الف) خلق دانش، ب) حفظ دانش، ج) تسهیم دانش و د) کاربرد دانش.



شکل ۱- گام‌های اصلی چرخه مدیریت دانش [۱۸]

شکل ۱ نشان می‌دهد که از طریق کاربرد گام‌های چهارگانه یاد شده می‌توان دانش را در درون ذهن خود یا به شکل ملموس‌تر در قالب کتب یا پایگاه‌های داده حفظ کرد.

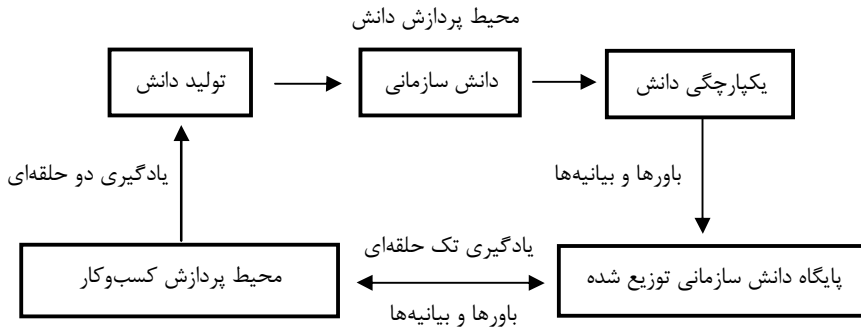
### ۲- چرخه مدیریت دانش مهیر و زاک

چرخه مدیریت دانش مهیر و زاک حاصل کار روی طراحی و توسعه محصولات اطلاعاتی<sup>۹</sup> است. این دو معتقدند که تحقیق و دانش درباره طراحی محصولات فیزیکی می‌تواند به حوزه محصولات فکری<sup>۱۰</sup> تعمیم داده شود. از دیدگاه مهیر و زاک مراحل چرخه مدیریت دانش عبارت‌اند از: کسب، پالایش، ذخیره‌سازی/بازیابی، توزیع و نمایش/ به کارگیری<sup>۱۱</sup>. آنان به این چرخه به عنوان «پالایشگاه فکری<sup>۱۲</sup>» نگاه می‌کنند.

### ۳- چرخه مدیریت دانش مک الروی

چرخه مدیریت دانش مک الروی (۱۹۹۹) شامل فرآیندهای تولید و یکپارچگی دانش همراه با مجموعه‌ای از حلقه‌های بازخورد به حافظه سازمانی، باورها، بیانیه‌ها و محیط پردازش کسب و کار می‌شود.

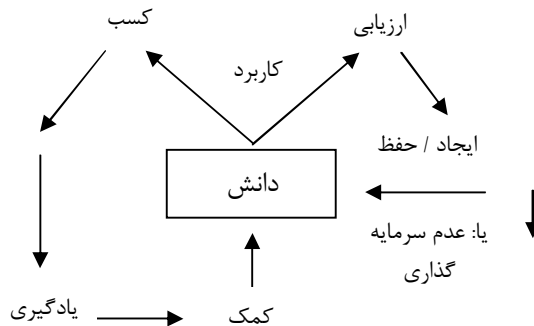




شکل ۲- فرآیندهای اصلی در چرخه مدیریت دانش [۱۳]

## ۴- چرخه مدیریت دانش بیوکویترز و ویلیامز

به‌زعم بیوکویترز و ویلیامز فرآیند مدیریت دانش به‌طور کلی شامل ایجاد، حفظ و به‌کارگیری دانشی است که برای سازمان ارزش افزوده ایجاد می‌کند. چرخه مدیریت دانش بیوکویترز و ویلیامز دو مرحله حیاتی جدید را معرفی می‌کند: الف) یادگیری از محتوای دانش و ب) تصمیم‌گیری درباره حفظ و سرمایه‌گذاری روی دانش. این مدل رویکرد جامعی را برای مدیریت دانش آشکار و پنهان معرفی می‌کند (شکل ۳).

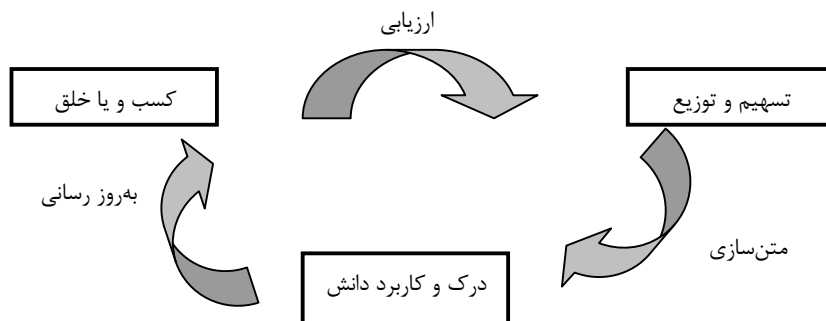


شکل ۳- چرخه مدیریت دانش [۷]

۵- چرخه مدیریت دانش یکپارچه<sup>۱۳</sup> دالکر

دالکر رویکرد تلفیقی به چرخه مدیریت دانش را پیشنهاد می‌کند که از سه مرحله زیر تشکیل شده است: الف) کسب یا خلق دانش<sup>۱۴</sup>، ب) تسهیم و توزیع دانش<sup>۱۵</sup> و ج) درک و کاربرد دانش<sup>۱۶</sup>.

در زمان انتقال از مرحله کسب/ خلق دانش به تسهیم و توزیع دانش، محتوای دانش ارزیابی و سپس دانش به منظور درک و کاربرد به متن تبدیل می‌شود. پس از آن، این مرحله به منظور به‌روزرسانی محتوای دانش، به مرحله اول بازخورد می‌دهد (شکل ۴).



شکل ۴- چرخه مدیریت دانش یکپارچه [۸]

مک‌الروی تأکید می‌کند که دانش سازمانی هم به صورت پنهان در اذهان افراد و گروه‌ها و هم به صورت آشکار در قالب‌های عینی موجود است.

#### ۶- مدل نوناکا و تاکوچی

نوناکا و تاکوچی (محققان ژاپنی) تأثیر بسیاری بر مبانی مدیریت دانش داشته‌اند. مفهوم دانش پنهان و آشکار توسط نوناکا ایجاد شده و برای طرح‌ریزی نظریه یادگیری سازمانی مورد استفاده قرار گرفته است. در این تقسیم‌بندی، با توجه به هم‌گرایی بین شکل‌های پنهان و آشکار دانش، آنان مدلی را پایه‌گذاری کردند که به نام خودشان معروف شده است. این مدل بر خلاف مدل‌های پیشین، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و پنهان مبدول داشته، به‌نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی (سطح فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این مدل پویا، نحوه استفاده و تبدیل این دو نوع دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه، به‌صورت حرکت ماریچی (حلزونی) فرض شده است [۱۴]. بر پایه مدل نوناکا و تاکوچی، انتقال (تبدیل) دانش در سطوح مختلف سازمانی از چهار فرایند فرعی زیر تشکیل می‌شود:

الف) اجتماعی سازی (تبدیل دانش ضمنی به ضمنی): اجتماعی سازی مستلزم تسهیم دانش میان افراد می باشد. در این فرآیند، تجارب افراد به اشتراک گذاشته شده و دانش ضمنی از قبیل مدل های ذهنی مشترک و مهارت های فنی ایجاد می گردد. شاگردها با استاد خود، کار می کنند و فرایند کاری را نه از طریق زبان، بلکه از طریق مشاهده، شهود و تمرین یاد می گیرند (یادگیری استاد- شاگردی).

ب) برونی سازی (تبدیل دانش ضمنی به صریح): برونی سازی نیازمند بیان دانش ضمنی به گونه ای است که توسط سایرین قابل فهم باشد. در این مرحله فرد به گروه متعهد می شود و به عنوان یکی از اعضای گروه شناخته می شود. در این فرآیند، دانش ضمنی با استفاده از مفاهیم صریح، شرح داده می شود و دانش به شکل مفاهیم، استعاره و تمثیل در می آید.

ج) ترکیب (تبدیل دانش صریح به صریح): فرایند سیستمی کردن و طبقه بندی مفاهیم به شکل دانش است. این سبک تبدیل دانش شامل ترکیب بدنه های مختلف دانش صریح است. افراد دانش را از طریق رسانه هایی مثل اسناد، ملاقات ها، مکالمات تلفنی یا شبکه های ارتباطی کامپیوتری ترکیب و تبادل می کنند.

د) درونی سازی (تبدیل دانش صریح به ضمنی): درونی سازی، فرایند تجسم دانش صریح به شکل دانش ضمنی است. بیشتر به «یادگیری توأم با عمل» مربوط می شود. وقتی تجارب از طریق جامعه پذیری، مدون سازی و ترکیب در فرد درونی می شوند، پایگاه دانش ضمنی فرد به شکل مدل های ذهنی مشترک یا مهارت های فنی آنها دارایی های با ارزشی را ایجاد می کند. در تبدیل دانش صریح به ضمنی، استفاده از شکل شفاهی و کلامی دانش صریح و شکل نموداری و داستانی آن، فرایند تبدیل را تسهیل می کند [۱۵].

## ۲-۲- الگوی مفهومی پژوهش

در این مقاله موضوع چرخه انتقال دانش از منظر الگوی نوناکا و تاکوچی مورد بررسی قرار گرفته است. همان گونه که قبلاً توضیح داده شد، نوناکا و تاکوچی یک مدل چهاربعدی را برای انتقال دانش ارائه کرده اند. شکل ۵ الگوی مفهومی پژوهش را نشان می دهد.



شکل ۵- الگوی مفهومی پژوهش [۱۴]

### ۳- روش تحقیق

این مقاله حاصل پژوهشی است که از نظر هدف کاربردی و از نظر روش‌های گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی- پیمایشی است. زیرا محقق به دنبال چگونگی موضوع است و می‌خواهد بداند وضع موجود چگونه است و سعی می‌کند به توصیف نظام‌مند وضعیت فعلی بپردازد. جامعه آماری مورد مطالعه در این پژوهش کارکنان بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد است. نمونه‌های آماری پژوهش که به صورت خوشه‌ای هدفمند انتخاب شده‌اند، تعداد ۱۰۰ نفر از کارکنان بانک ملی و همچنین ۱۰۰ نفر از کارکنان بانک‌صادرات شهر یزد می‌باشد و داده‌های پژوهش با استفاده از ابزار پرسش‌نامه محقق‌ساخته از بین آنان گردآوری شده است.

برای سنجش روایی محتوایی و صوری ابزار جمع‌آوری داده‌ها از نظرات خبرگان موضوع که عمدتاً استادان دانشگاه بودند به روش دلفی استفاده شد؛ همچنین برای سنجش روایی سازه از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. برای اندازه‌گیری پایایی سنجش تعداد پنجاه پرسش‌نامه به‌طور آزمایشی بین افراد جامعه توزیع و پس از جمع‌آوری ضریب آلفای کرونباخ برای آن محاسبه گردید که نتایج آن نشان‌دهنده قابلیت اعتماد ابزار اندازه‌گیری می‌باشد (جدول ۱).

جدول ۱- محاسبه آلفای کرونباخ سؤالات پرسش‌نامه

ابعاد انتقال دانش	تعداد سؤالات	آلفای کرونباخ
اجتماعی‌سازی	۸	۰/۸۵
برونی‌سازی	۹	۰/۷۱
ترکیب	۹	۰/۷۶
درونی‌سازی	۴	۰/۶۹

برای تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده علاوه بر استفاده از جداول و نمودارهای فراوانی و تحلیل عاملی تأییدی، برای آزمون فرضیه‌های تحقیق از روش آزمون تی برای دو نمونه مستقل استفاده شده است.

#### ۴- یافته‌های تحقیق

در این قسمت از مقاله ابتدا یافته‌های حاصل از تحلیل عاملی تأییدی، ابعاد الگوی پژوهشی و شاخص‌های آن (روایی سازه) و سپس یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

یکی از روش‌های معتبر علمی برای اندازه‌گیری روایی سازه، روش تحلیل عاملی تأییدی است که به برآورد بار عاملی و روابط بین مجموعه‌ای از شاخص‌ها و عوامل می‌پردازد. بار عاملی معرف همبستگی شاخص‌ها با عامل مربوطه است و مانند هرگونه همبستگی دیگر تفسیر می‌شود [۵]. در این قسمت شاخص‌های مربوط به ابعاد مختلف انتقال دانش مورد بررسی قرار می‌گیرد. تأیید یا رد معناداری بارهای عاملی با توجه به اعداد معناداری صورت می‌گیرد. در صورتی رابطه تأیید می‌شود که مقدار آماره تی آن بزرگ‌تر از قدر مطلق عدد صحیح ۲ و بارعاملی آن بزرگ‌تر از ۰.۳ باشد. پاول کلاین معتقد است شاخص‌هایی که بار عاملی آن‌ها کمتر از ۰.۳ و یا آماره تی آن‌ها کوچکتر از قدر مطلق ۲ باشد، نشان‌دهنده ضعیف بودن آن شاخص بوده و از الگوی اندازه‌گیری حذف می‌شوند [۳].

#### ۴-۱- روایی سازه بعد اجتماعی‌سازی در بانک ملی و صادرات شهر یزد

در این تحقیق برای سنجش مؤثر فرآیند اجتماعی‌سازی، از شاخص‌های آموزش‌های ضمن خدمت، نشست‌ها و مباحثات گروهی، شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها، کارآموزی، اردوهای طوفان فکری،

وجود فضای باز ارتباطات و حمایت از اجتماعات کاری استفاده شده است. جدول ۲ نتایج تحلیل عاملی تأییدی را نشان می‌دهد.

جدول ۲- نتایج تحلیل عاملی تأییدی بعد اجتماعی‌سازی در بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد

ردیف	شاخص‌های اجتماعی‌سازی	بارعاملی		آماره تی		خطای استاندارد	
		ملی	صادرات	ملی	صادرات	ملی	صادرات
۱	آموزش ضمن خدمت	۰/۸۸	۰/۴۸	۳/۶۳	۲/۳۷	۰/۲۲	۰/۷۷
۲	نشست‌ها و مباحثات گروهی	۰/۳۲	۰/۸۵	۱/۴۵	۵/۰۰	۰/۸۹	۰/۲۸
۳	شرکت در کنفرانس‌ها و سمینارها	۰/۰۹	۰/۷۳	۰/۴۱	۴/۰۲	۰/۹۹	۰/۴۷
۴	مشارکت در تجربیات و تقلید	۰/۲۳	۰/۸۴	۱/۰۳	۴/۹۷	۰/۹۵	۰/۲۹
۵	کارآموزی	۰/۴۸	۰/۵۹	۲/۱۵	۳/۰۲	۰/۷۷	۰/۵۵
۶	اردوهای طوفان فکری	۰/۴۴	۰/۷۳	۱/۹۵	۳/۹۹	۰/۸۱	۰/۴۷
۷	وجود فضای باز ارتباطی	۰/۴۳	۰/۵۶	۱/۹۰	۲/۸۴	۰/۸۲	۰/۶۹
۸	حمایت از اجتماعات کاری توسط مدیران	۰/۰۲	۰/۷۷	۰/۰۷	۴/۳۵	۱/۰۰	۰/۴۰

همان‌طور که جدول ۲ نشان می‌دهد، فقط شاخص‌های شماره ۱ و ۵ (آموزش ضمن خدمت و کارآموزی) در بانک ملی یزد شاخص‌های قابل قبولی می‌باشند و شاخص‌های دیگر به دلیل ضعیف بودنشان از الگوی تحقیق حذف می‌شوند. اما در بانک صادرات یزد تمامی شاخص‌های سنجش بعد اجتماعی‌سازی مورد تأیید قرار گرفته‌اند.

#### ۲-۴- روایی سازه بعد برونی‌سازی در بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد

در این تحقیق برای تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود از شاخص‌هایی مثل استفاده از کارگاه آموزشی، کتاب راهنما، فیلم‌های آموزشی و تخصصی، کتاب خاطرات، نشریه داخلی و مقالات، نظرخواهی از مشتریان، دریافت خدمات مشاوره‌ای و تحقیقاتی، استفاده از تجارب علمی سازمان‌های دیگر و مستندسازی تجارب استفاده شده است. جدول ۳ نتایج تحلیل عاملی تأییدی را در این باره نشان می‌دهد.

جدول ۳- نتایج تحلیل عاملی تأییدی بعد برونی‌سازی در بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد

ردیف	شاخص های برونی سازی	بارعاملی		آماره تی		خطای استاندارد	
		ملی	صادرات	ملی	صادرات	ملی	صادرات
۱	کارگاه آموزشی	۰/۵۴	۰/۴۸	۴/۰۳	۲/۰۲	۰/۴۵	۰/۹۸
۲	کتاب راهنما	۰/۵۹	۰/۶۰	۴/۳۵	۳/۰۲	۰/۳۹	۰/۷۵
۳	فیلم‌های آموزشی و تخصصی	۰/۶۲	۰/۶۲	۴/۹۷	۳/۲۳	۰/۴۰	۰/۵۰
۴	کتاب خاطرات	۰/۵۴	۰/۸۴	۴/۰۰	۴/۸۸	۰/۴۵	۰/۴۵
۵	نشریه داخلی و مکالمات	۰/۳۹	۰/۵۹	۳/۹۹	۲/۹۹	۰/۶۶	۰/۷۰
۶	نظرخواهی مشتریان	۰/۷۹	۰/۵۶	۵/۰۰	۲/۷۷	۰/۳۸	۰/۸۵
۷	دریافت خدمات مشاوره‌ای و تحقیقاتی	۰/۳۷	۰/۸۴	۳/۳۵	۴/۸۸	۰/۸۰	۰/۳۰
۸	استفاده از تجارب علمی سازمان‌های دیگر	۰/۳۵	۰/۹۰	۳/۲۳	۵/۴۲	۰/۸۷	۰/۳۰
۹	مستندسازی تجارب	۰/۳۱	۰/۵۸	۳/۰۲	۲/۸۴	۰/۹۸	۰/۸۶

مقادیر مندرج در جدول ۳ مناسب بودن تمامی شاخص‌های سنجش بعد برونی‌سازی دانش در بانک ملی و صادرات شهر یزد را نشان می‌دهد.

#### ۳-۴- روایی سازه بعد ترکیب در بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد

در این تحقیق برای حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره‌سازی آن از شاخص‌هایی مثل تکثیر دستورالعمل در موارد خاص، سیستم پیام کوتاه، سیستم دورنگار، جابه‌جایی پرسنل آموزش دیده، استفاده از پست الکترونیک و پایگاه داده، استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات، استفاده از اتاق چت گروه و گروه بحث مبتنی بر وب، در اختیار قرار دادن اطلاعات، اسناد و تسهیلات ارتباطی به‌طور منصفانه و وجود کانال‌های ارتباط رسمی و غیررسمی استفاده شده است. جدول ۴ نتایج تحلیل عاملی تأییدی درباره روابط بین این شاخص‌ها و متغیر «ترکیب» را نشان می‌دهد.

جدول ۴- نتایج تحلیل عاملی تأییدی بعد ترکیب در بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد

ردیف	شاخص های ترکیب	بارعاملی		آماره تی		خطای استاندارد	
		ملی	صادرات	ملی	صادرات	ملی	صادرات
۱	تکثیر دستورالعمل در موارد خاص	۰/۲۴	۰/۲۸	۱/۹۹	۱/۲۷	۰/۹۴	۰/۹۲
۲	سیستم پیام کوتاه	۰/۰۷	۰/۳۴	۰/۲۸	۱/۵۷	۱/۰۰	۰/۸۹
۳	سیستم دورنگار	۰/۵۶	۰/۵۸	۲/۴۴	۲/۹۰	۰/۶۹	۰/۶۶
۴	جابه‌جایی پرسنل	۰/۳۰	۰/۶۳	۱/۲۵	۳/۲۱	۰/۹۱	۰/۶۰
۵	استفاده از پست الکترونیک و پایگاه داده	۰/۶۹	۰/۷۰	۳/۰۵	۳/۶۷	۰/۵۳	۰/۵۰
۶	استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات و سیستم‌های ارتباطی (به‌روز رسانی)	۰/۲۹	۰/۵۷	۱/۲۲	۳/۴۴	۰/۹۲	۰/۵۵
۷	استفاده از اتاق چت گروه و گروه بحث مبتنی بر وب	۰/۱۴	۰/۵۵	۰/۶۰	۲/۷۱	۰/۹۸	۰/۷۰
۸	در اختیار قرار دادن اطلاعات، اسناد و تسهیلات ارتباطی به‌طور منصفانه متناسب با شغل افراد	۰/۵۵	۰/۷۹	۲/۴۴	۴/۲۹	۰/۹۸	۰/۳۸
۹	وجود کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی	۰/۵۵	۰/۳۹	۲/۴۴	۱/۸۴	۰/۶۹	۰/۸۵

همان‌طور که جدول ۴ نشان می‌دهد، در سطح اطمینان ۹۵٪ فقط شاخص‌های شماره ۳، ۵، ۸ و ۹ (استفاده از سیستم دورنگار، استفاده از پست الکترونیک و پایگاه داده، در اختیار قرار دادن اطلاعات، اسناد و تسهیلات ارتباطی به‌طور منصفانه متناسب با شغل افراد و وجود کانال‌های ارتباطی رسمی و غیررسمی) در بانک ملی یزد شاخص‌های قابل قبولی می‌باشند و شاخص‌های شماره ۳ تا ۸ نیز در بانک صادرات به‌عنوان شاخص‌های قابل قبول می‌باشند و شاخص‌های دیگر به‌دلیل ضعیف بودن‌شان از الگوی تحقیق حذف می‌شوند.



#### ۴-۴- روایی سازه بعد درونی‌سازی در بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد

در این مقاله برای نهادینه شدن دانش آشکار به‌دست آمده و آفرینش دانش ضمنی جدید فرآیند درونی‌سازی با شاخص‌هایی مثل ارائه ایده‌های جدید، ارائه موضوعات پژوهشی، ارائه دانش و فناوری جدید از سوی کارکنان و فراهم کردن سرمایه برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور سنجیده و ارزیابی می‌شود (جدول ۵).

جدول ۵- نتایج تحلیل عاملی تأییدی بعد درونی‌سازی در بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد

ردیف	شاخص‌های درونی‌سازی	بارعاملی		آماره تی		خطای استاندارد	
		ملی	صادرات	ملی	صادرات	ملی	صادرات
۱	ارائه ایده‌های جدید در موارد خاص	۰/۸۵	۰/۶۵	۵	۳/۳۹	۰/۲۸	۰/۵۸
۲	ارائه موضوعات پژوهشی	۰/۸۴	۰/۷۰	۴/۹۷	۳/۶۹	۰/۲۹	۰/۵۱
۳	ارائه دانش و فناوری جدید از سوی کارکنان	۰/۵۶	۰/۷۶	۲/۸۴	۴/۱۵	۰/۶۹	۰/۴۲
۴	فراهم کردن سرمایه برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور	۰/۵۹	۰/۹۱	۳/۰۲	۵/۲۹	۰/۵۵	۰/۱۷

مطابق با جدول ۵ تمامی شاخص‌های متغیر درونی‌سازی در هر دو بانک ملی و صادرات از بارعاملی و مقدار آماره تی قابل قبولی برخوردارند و مورد تأیید قرار می‌گیرند.

#### ۴-۵- روایی سازه ابعاد انتقال دانش در دو بانک ملی و صادرات شهر یزد

جدول ۶ نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد فرایند انتقال دانش سازمانی را در بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد نشان می‌دهد و حاکی از این است که هر یک از ابعاد چهارگانه «اجتماعی‌سازی»، «برونی‌سازی»، «ترکیب» و «درونی‌سازی» به‌خوبی می‌توانند مفهوم انتقال دانش را در دو بانک ملی و صادرات شهر یزد بسنجند.

جدول ۶- نتایج تحلیل عاملی تأییدی ابعاد انتقال دانش

ردیف	ابعاد انتقال دانش	بارعاملی		آماره تی		خطای استاندارد	
		ملی	صادرات	ملی	صادرات	ملی	صادرات
۱	اجتماعی سازی	۰/۶۹	۰/۷۶	۳/۸۶	۶/۱۴	۰/۴۲	۰/۵۳
۲	برونی سازی	۰/۴۹	۰/۴۶	۱/۹۵	۴/۳۴	۰/۹۳	۰/۷۶
۳	ترکیب	۰/۷۶	۰/۴۸	۳/۱۶	۷/۱۱	۰/۷۷	۰/۴۵
۴	درونی سازی	۰/۶۸	۰/۳۶	۲/۶۳	۶/۵۵	۰/۵۴	۰/۶۸

بر اساس جدول ۶ می توان گفت که در بانک ملی یزد بعد «ترکیب» با بار عاملی ۰.۷۶ به عنوان قوی ترین و بعد «برونی سازی» با بار عاملی ۰.۴۹ به عنوان ضعیف ترین بعد محسوب می شود. در حالی که، در بانک صادرات یزد بعد اجتماعی سازی با بار عاملی ۰.۷۶ قوی ترین بعد و درونی سازی با بار عاملی ۰.۳۶ به عنوان ضعیف ترین بعد به حساب می آید.

## ۵- نتیجه گیری و پیشنهاد

### ۱-۵- بحث و بررسی

همان طور که بیان شد هدف از این مقاله بررسی کاربرد چرخه انتقال دانش در بانک های ملی و صادرات شهر یزد می باشد. به این منظور پس از بررسی های انجام شده، ابتدا با توجه به چهار بعد اصلی مدل نوناکا و تاکوچی شاخص های مربوط به هر بعد مورد شناسایی، اندازه گیری و بررسی قرار گرفت. این پژوهش علاوه بر شناسایی بهترین شاخص ها برای انتقال دانش به دنبال پاسخ به پرسش های اصلی زیر بود؛ نخست «فرآیند اجتماعی سازی در بانک های ملی و صادرات شهر یزد چه تفاوتی باهم دارند؟» دوم «فرآیند بیرونی سازی در بانک های ملی و صادرات شهر یزد تا چه اندازه متفاوت است؟» سوم «آیا فرآیند ترکیب در بانک های ملی و صادرات شهر یزد متفاوت از یکدیگر است؟» و چهارم «فرآیند درونی سازی در بانک های ملی و صادرات شهر یزد چه تفاوت معناداری باهم دارند؟»

در ارتباط با سؤال اول، نتایج آزمون تی نشان داد که اختلاف معناداری میان وضعیت کاربرد فرآیند اجتماعی سازی در دو بانک ملی و صادرات شهر یزد وجود ندارد. همچنین با توجه به نتایج تحلیل

عاملی تأییدی شاخص‌های اجتماعی‌سازی در بانک صادرات شهر یزد، شاخص‌های «نشست‌ها و مباحثات گروهی» و «مشارکت در تجربیات و تقلید» شاخص‌های مهم و تأثیرگذار بر فرایند اجتماعی‌سازی می‌باشد. در صورتی‌که در بانک ملی شهر یزد، شاخص‌های «آموزش ضمن خدمت» و «وجود فضای باز ارتباطات» از اهمیت و نقش بیشتری برخوردار است.

در پاسخ به سؤال دوم می‌توان گفت که با توجه به آزمون‌های انجام شده، اختلاف معناداری میان وضعیت کاربرد فرآیند بیرونی‌سازی در دو بانک صادرات و ملی وجود ندارد. هم‌چنین با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های بیرونی‌سازی در بانک صادرات شهر یزد، شاخص «استفاده از تجارب علمی سازمان‌های دیگر» دارای بیشترین اهمیت در انتقال دانش می‌باشد. در صورتی‌که در بانک ملی شهر یزد، شاخص‌های «استفاده از پست الکترونیک و پایگاه داده» و «سیستم پیام کوتاه» حائز اهمیت بیشتری می‌باشند.

در ارتباط با سؤال سوم با توجه به نتایج آزمون تی میان وضعیت کاربرد فرآیند ترکیب در دو بانک صادرات و ملی یزد اختلاف معناداری وجود دارد و میانگین شاخص‌های مرتبط با مفهوم ترکیب در بانک صادرات کمتر از بانک ملی بوده است. به عبارت دیگر، بانک ملی در زمینه ترکیب دانش نسبت به بانک صادرات از وضعیت بهتری برخوردار است. هم‌چنین با توجه به نتایج تحلیل عاملی تأییدی شاخص‌های ترکیب در بانک صادرات شهر یزد، شاخص «در اختیار قرار دادن اطلاعات، اسناد و تسهیلات ارتباطی به‌طور منصفانه متناسب با شغل افراد» به‌عنوان مهم‌ترین شاخص در فرایند ترکیب دانش محسوب می‌شود. در صورتی‌که در بانک ملی شهر یزد شاخص‌های «ارائه ایده‌های جدید در موارد خاص» و «فراهم کردن سرمایه برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور» در این فرایند نقش بیشتری دارد.

در پاسخ به پرسش چهارم نیز باید گفت که با توجه به نتایج آزمون تی بین وضعیت کاربرد فرآیند درونی‌سازی در دو بانک صادرات و ملی اختلاف معناداری وجود دارد و میانگین شاخص‌های مرتبط با مفهوم درونی‌سازی در بانک صادرات کمتر از بانک ملی بوده است. به عبارت دیگر، به‌طور کلی بانک ملی در فرآیند درونی‌سازی نسبت به بانک صادرات دارای وضعیت بهتری است.

با توجه به مطالب یاد شده، می‌توان بیان کرد که فرآیندهای اجتماعی‌سازی و بیرونی‌سازی در هر دو بانک تقریباً به یک شیوه صورت می‌گیرد. اما فرآیندهای ترکیب و درونی‌سازی در این دو بانک

متفاوت است. از آنجا که فرآیند ترکیب در بانک ملی نسبت به بانک صادرات از وضعیت بهتری برخوردار است، به نظر محقق به دلیل قدمت بانک ملی در مقایسه با بانک صادرات در فرآیند جایگزینی منابع انسانی و استخدام‌های جدید، مدیران بانک ملی در انتقال دانش و تجربیات کارکنان قدیمی به نیروهای تازه وارد اهتمام بیشتری دارند. از سوی دیگر، انتقال دانش به وسیله ابزارها و فناوری‌های جدید مثل ارتباطات الکترونیک و پیام کوتاه در بانک صادرات بیشتر از بانک ملی یزد است. یکی از دلایل این امر می‌تواند وجود نیروی انسانی جدید و آشنا به فناوری‌های به روز در بانک صادرات شهر یزد باشد که به عنوان مثال ارسال دستورالعمل‌ها و قوانین جدید را با این شیوه اثربخش تر می‌دانند، در صورتی که در بانک ملی هنوز از سیستم دورنگار در این مسائل استفاده می‌شود. همچنین، بانک ملی شهر یزد در بعد درونی‌سازی وضعیت بهتری نسبت به بانک صادرات دارد. در این باره به نظر می‌رسد، بانک ملی سرمایه‌گذاری بیشتری را برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور انجام داده است و همین امر کارکنان را تشویق به خلق ایده‌های جدید و نوآوری می‌نماید. همچنین، مدیران بانک ملی موضوعات پژوهشی زیادی را برای کارکنان مطرح می‌کنند و با توجه به نیازهای سازمان خود کارکنان را تشویق به انجام فعالیت‌های پژوهشی می‌کنند. با این شیوه هم به نیازها و مشکلات سازمان رسیدگی می‌شود و هم کارکنان ایده‌ها و نظرات خود را با توجه به سابقه و تجربه‌ای که دارند در اختیار یکدیگر قرار می‌دهند و به این وسیله انتقال دانش در سازمان تسهیل می‌شود.

پژوهش حاضر محدودیت‌هایی را نیز به همراه داشت که از جمله آن می‌توان به انتخاب نمونه به روش خوشه‌ای هدفمند از بین شعب بانک‌های یاد شده با نظر مدیران ارشد سازمان‌های مورد مطالعه اشاره کرد. بنابراین در تعمیم نتایج به دست آمده از تحقیق باید تا حدودی جانب احتیاط را رعایت کرد. در ادامه تعدادی پیشنهاد عملی بر اساس یافته‌های تحقیق به تفکیک بانک‌های ملی و صادرات شهر یزد ارائه می‌شود.

## ۲-۵- پیشنهادهای کاربردی

### ۱-۲-۵- پیشنهادهای کاربردی برای بانک ملی شهر یزد

برای تسهیل فرایند انتقال دانش در بانک ملی شهر یزد پیشنهادهای زیر ارائه می‌شود:

۱- با توجه به این که بیش از ۵۰ درصد از کارکنان این بانک دارای مدرک کارشناسی و بالاتر می‌باشند و استعداد لازم برای استفاده از ابزارهای کمک آموزشی برای کسب و انتقال دانش را دارند، سازمان امکانات لازم را برای بهره‌گیری از توانمندی‌های کارکنان فراهم آورد. به‌عنوان مثال به‌جای تشکیل کلاس‌های آموزشی حضوری از ویدئو کنفرانس استفاده کنند.

۲- مدیران می‌توانند جلساتی در سازمان ترتیب دهند که کارکنان در آن به بحث و گفتگو درباره مسائل و مشکلات سازمان بپردازند و به مشارکت در تجربیات و تقلید از آموزش‌های یکدیگر اقدام کنند. زیرا تا گفت‌وگو و مباحثه آزاد و مبتنی بر اعتماد در بین کارکنان صورت نگیرد، انتقال دانش انجام نخواهد پذیرفت.

۳- مدیران سازمان بهتر است مقررات، خط‌مشی‌ها و دستورالعمل‌هایی که دسترسی افراد را به اطلاعات و دانش محدود می‌کند، حذف نمایند.

۴- مدیران منابع انسانی بانک ملی یزد از طریق گردش شغلی و جابه‌جایی دوره‌ای افراد در پست‌ها و بخش‌های مختلف سازمان به‌طور حساب‌شده و نظام‌مند می‌توانند انتقال دانش را تسریع نمایند.

۵- طراحی سیستم حمایت از ایده‌های نو و نظام پاداش بر مبنای میزان مشارکت در انتقال تجربیات و مستندسازی سوابق کاری درخشان می‌تواند کارکنان بانک ملی یزد را به یادگیری دانش جدید و انتقال آن به دیگران تشویق نماید.

## ۲-۵- پیشنهادهای کاربردی برای بانک صادرات شهر یزد

راه‌حل‌های پیشنهادی زیر می‌تواند به تسهیل فرایند انتقال دانش در بانک صادرات یزد کمک کند:

۱- با توجه به اینکه حدود نیمی از کارکنان این بانک کمتر از ۱۱ سال سابقه کاری دارند، توصیه می‌شود که طی جلسات منظم و به‌طور سازماندهی‌شده امکان به اشتراک‌گذاری تجربیات و انتقال دانش عملی توسط افراد دارای سابقه کار بالاتر فراهم آید.

۲- در حال حاضر آموزش‌های ضمن خدمت، کارآموزی و کارگاه‌های آموزشی در این بانک به صورت فشرده و هم‌زمان انجام می‌شود و به نظر می‌رسد که آموزه‌های اکتسابی از این دوره‌ها به مرور زمان و در طول سال رو به فراموشی می‌گذارد. پیشنهاد می‌شود جلسات بازآموزی و مباحثات گروهی در رابطه با نتایج کاربرد آموزش‌های عملی در سازمان به صورت ماهانه تشکیل شود.

#### ۶- پی‌نوشت‌ها

- ۱- Knowledge work
- ۲- Knowledge management
- ۳- Knowledge organization
- ۴- KM cycle
- ۵- Socialization
- ۶- Externalization
- ۷- Combination
- ۸- Internalization
- ۹- Information Products
- ۱۰- Intellectual Products
- ۱۱- Knowledge acquisition, refinement, storage/ retrieval, distribution, presentation/use
- ۱۲- Refinery
- ۱۳- An integrated KM cycle
- ۱۴- Knowledge capture and/or creation
- ۱۵- Knowledge sharing and dissemination
- ۱۶- Knowledge acquisition and application

#### ۷- منابع

- [۱] الوانی، سیدمهدی و دانایی‌فرد، حسن. "مدیریت دولتی و اعتماد دولتی"، فصلنامه دانش مدیریت (۵۵)، ۱۳۸۰.
- [۲] حسینی‌خواه، علی، "مدیریت دانش" گیلبرت پروست: نشر سیطرون، ۱۳۸۵.
- [۳] کلاین، پاول، "راهنمای آسان تحلیل عاملی"، ترجمه: محمد ولی علینی و محمد میرسندسی، ۱۳۸۱.
- [۴] نظری، مهیار "نگاهی بر مدیریت‌دانش با تأکید بر انتقال دانش"، اولین کنفرانس مدیریت دانش ۱۳۸۵.

[۵] هومن، حیدر علی، "مدل‌یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم‌افزار لیزرل"، انتشارات سمت، ۱۳۸۴.

[۶] Anantatmula, V., Kanungo, S. "relations among the knowledge management outcomes" *journal of knowledge management*, vol. ۱۰ No ۴, pp. ۲۵-۴۲, ۲۰۰۶.

[۷] Bukowitz, W. & R. Williams, "the knowledge management" fieldbook, London: prentice Hall, ۲۰۰۰.

[۸] Dalkir, K. "knowledge management in theory & practice", *Elsevier Butterworth Heinemann*, p. ۷, ۲۰۰۵.

[۹] Davenport T.H., Prusak L. "Working Knowledge", *Harvard Business School Press*, Boston, Massachusetts, USA. ۱۹۹۸.

[۱۰] Druker, Peter, "our changing economic society: the best of Druckers thinking on economic & societal change", *collection of articles*, ۱۹۹۱.

[۱۱] Jonathan Sapsed, John Bessant, David Partington, David R. Tranfield & Malcolm Young, "Team Working & knowledge management: A Review of converging Themes" *International Journal of management Review*, Vol ۴, No. ۱, pp. ۷۱-۸۵, ۲۰۰۲.

[۱۲] Knight "knowledge management best practices in national sport organizations" *international journal of sport management & marketing*, vol ۲, no ۳, pp ۲۶۴-۲۸۰, ۲۰۰۴.

[۱۳] McElory, M. "The knowledge life cycle". Presented at ICM conference on KM, Miami, FL, ۱۹۹۹.

[۱۴] Nonaka I., Takeuchi H. "The Knowledge Create the Dynamics of innovation", *Oxford Univ. Press, Oxford, UK*, ۱۹۹۵.

[۱۵] Nonaka, I., "dynamic theory of organizational knowledge creation. In: organization science", vol. ۵, no. ۱: ۱۴-۳۵, ۱۹۹۱.

[۱۶] Prit, Fredric "Inter firm Knowledge Transfer methods" *Euromed Marseill working paper* No. ۱۱, ۲۰۰۷.

[۱۷]pehrsson, "The strategic states model" *strategies for business growth*, vol<sup>۸</sup> no. ۱, pp. ۵۸-۶۳, ۲۰۰۷.

[۱۸]Wiig,k.m, "*Integration intellectuall capital & knowledge management long range planning*", ۳۰(۳):۳۹۹-۴۰۵, ۱۹۹۷.