

Identification and Ranking of Key Factors Affecting the Effective Implementation of Agile Knowledge Management in State-Owned Banks and Development of Operational Strategies

Avan Jamshidi^{*1}, Kaveh Parandin², Effat Akrami Moghadam³, Bahram Faramarzi⁴

High Lights

- Identifying and ranking factors affecting agile knowledge management in Iranian state-owned banks
- Using a mixed approach (qualitative interviews and quantitative questionnaires) in research
- The importance of managerial support, organizational learning, and teamwork as key success factor
- Providing an operational model for promoting agility and innovation in the banking system
- The first indigenous study aimed at providing an applied framework for agile knowledge management in Iran

1. Ph.D. Department of Accounting, Faculty of Social and Economic Sciences, AlZahra University, Tehran, Iran.
2. Department of Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran. (kparandin@pnu.ac.ir).
3. Department of Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran. (e.akramim@pnu.ac.ir).
4. M.Sc. Department of Accounting, Faculty of Management and Accounting, Bakhtar University, Ilam, Iran. (bahram1402@gmail.com).

Corresponding Author:

Avan Jamshidi
Email: t.jamshidi@alzahra.ac.ir

Received: 2025/01/02

Accepted: 2025/09/29

How to Cite:

Jamshidi, A; Parandin, K; Akrami Moghadam, E; Faramarzi, B; (2025). Identification and Ranking of Key Factors Affecting the Effective Implementation of Agile Knowledge Management in State-Owned Banks and Development of Operational Strategies, *Governmental Accounting*, 11 (22), 145-162.

ABSTRACT

Topic and Purpose: Agile knowledge management, with its emphasis on speed, flexibility, and continuous learning, plays an important role in improving organizational productivity and innovation. The aim of this study is to identify and rank the factors affecting the effective implementation of agile knowledge management in Iranian state-owned banks and to present an operational model.

Research Methodolog: The study is exploratory and mixed (qualitative-quantitative). In the qualitative part, data were collected and analyzed through interviews with experts, professors, and bank managers. Data analysis was performed using coding in Maxqda 2018 software, and based on that, a questionnaire was designed. In the quantitative part, sampling was performed using the snowball method and the Cochran formula was used to determine the sample size (384 employees of banks in Ilam province). And the Friedman test was used to rank the effective factors

Research Findings: The results showed that the key factors in the effectiveness of agile knowledge management include: organizational factors (security, high engagement, talent management), individual factors (learning, commitment to flexibility), executive factors (speed of knowledge transfer, teamwork), and managerial factors (manager support, reward system, organizational agility). The presented model confirms that the success of this approach requires appropriate infrastructure, employee empowerment, and managerial support

Conclusion, originality and its Contribution to the Knowledge: This research, by presenting an operational model, has provided a practical framework for banking managers and policymakers. The results show that without managerial support, appropriate organizational culture, and technological infrastructure, the implementation of agile knowledge management will face challenges. This research is the first indigenous study in this field and provides a basis for future research.

Keywords: Agile Knowledge Management, Knowledge Management, Organizational Agility.

JEL Classification: B26, G21.

INTRODUCTION

The banking industry, due to its dynamism and complexity, as well as the need for strong technical knowledge and managerial skills, has an urgent requirement for knowledge management. In the banking sector, customer knowledge, new technologies, new products, and relevant regulations are of paramount importance. For effective knowledge management in banks, it is crucial to recognize knowledge as a highly valuable resource and to manage it systematically to improve service quality, foster organizational growth, and compete significantly with other banks. Among the benefits of knowledge management in banks are increased speed and efficiency of internal processes, reduced errors in banking processes, enhanced productivity, improved ability to provide high-quality services to customers, and increased capacity for designing and offering new products. One of the reasons for the challenges in implementing and establishing knowledge management in organizations and the failure of efforts to achieve all capabilities of knowledge management is the lack of theoretical and conceptual support to guide organizations in implementing knowledge management. It seems that an appropriate framework for implementing knowledge management can meet this need by providing necessary guiding principles and orientations. Existing frameworks in this area do not outline guiding principles for implementing knowledge management and only describe what knowledge management is. Based on the reviews conducted, it appears that there is no model in the

literature of knowledge management that can effectively implement knowledge management considering the current variable needs of organizations. Despite the numerous books and articles published on the concept of agility in various fields, the term has not been conceptualized in the realm of knowledge management. This research aims to identify and rank the guiding principles of agile knowledge management in banks by reviewing the literature in other fields to develop and strengthen its theoretical foundations. From a practical perspective, the absence of an appropriate approach to knowledge management has led to the failure of organizations, particularly banks, to utilize and benefit from its advantages. Creating and developing a suitable perspective and approach through the provision of guiding principles to these organizations can lead to their success in this area. Given the existing approach to knowledge-based organizations in the country, the findings of this research can be utilized for the successful implementation of knowledge management in organizations, thereby enhancing their knowledge-based nature. Therefore, this study focuses on identifying and ranking the factors influencing the effective implementation of agile knowledge management in banks and providing practical and operational solutions

METHODOLOGY

This study is exploratory and employs a mixed-methods approach of both qualitative and quantitative nature, aiming to identify factors influencing the effective

implementation of agile knowledge management in banks. In this method, primary data collection is conducted through interviews with experts and professors in accounting, identifying and coding the relevant factors. Subsequently, through the component analysis of the interview data, a questionnaire is extracted, and the Friedman test is utilized to rank the identified factors influencing the effective implementation of agile knowledge management in banks. The overall objective of this research is to identify and rank the factors influencing the effective implementation of agile knowledge management in banks and to provide practical and operational solutions. To achieve this goal, the following questions are posed: What are the factors influencing the effective implementation of agile knowledge management in banks? How are these factors ranked? What are the practical and operational solutions for the effectiveness of agile knowledge management in banks?

RESULT

The results indicated that the key factors for the effectiveness of agile knowledge management in banks include organizational factors such as security, high interaction, job rotation, and talent management; individual factors including learning, experience retention, and commitment to flexibility; operational factors like speed of knowledge transfer, teamwork, and organizational knowledge management; and managerial factors comprising managerial support, incentive

and reward systems, and organizational agility. The model presented in this research demonstrated a good fit and confirms that the effective implementation of agile knowledge management in banks requires the establishment of necessary infrastructure for knowledge sharing and transfer, employee empowerment, managerial support, and the formulation of flexible strategies.

CONCLUSIONS

In this ongoing research, after extracting concepts and categories from the coding performed in the grounded theory method, a conceptual framework based on developed knowledge management models by previous researchers is presented. Once the framework is developed and thoroughly reviewed, it can serve as a foundation for formulating and elucidating the conceptual model. Thus, the main findings of the research are presented in two sections: the conceptual framework and the conceptual model. Before examining these two sections, it is noted that the proposed model has improved the productivity of the service supply chain. This model emphasizes not only internal factors affecting productivity, such as human resources and intellectual capital, and the technological structure but also considers the parameters of Allen and Lawler. For instance, acceptance in Allen and Lawler's model requires culture-building and training, while decision-making necessitates motivation and decentralization, which are all emphasized in the current model. Additionally, from the

perspective of Sumanth and Amakuno, factors such as financial and non-financial incentives, employee participation, skill enhancement, goal-based management,

communication, organizational training, and the simplification and standardization of services are among the factors affecting productivity.

«مقاله پژوهشی»

شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش مدیریت دانش چابک در بانک‌های دولتی و ارائه راهکارهای عملیاتی

آوان جمشیدی^{۱*}، کاوه پرندین^۲، عفت اکرمی مقدم^۳، بهرام فرامرزی^۴**نکات برجسته**

- شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر مدیریت دانش چابک در بانک‌های دولتی ایران
- به‌کارگیری رویکرد ترکیبی (مصاحبه‌های کیفی و پرسش‌نامه کمی) در پژوهش
- اهمیت حمایت مدیریتی، یادگیری سازمانی و کار تیمی به‌عنوان عوامل کلیدی موفقیت
- ارائه مدل عملیاتی برای ارتقای چابکی و نوآوری در نظام بانکی
- نخستین مطالعه بومی با هدف ارائه چارچوب کاربردی برای مدیریت دانش چابک در ایران

چکیده

موضوع و هدف مقاله: مدیریت دانش چابک با تأکید بر سرعت، انعطاف‌پذیری و یادگیری مستمر، نقش مهمی در بهبود بهره‌وری و نوآوری سازمانی دارد. هدف این پژوهش، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش مدیریت دانش چابک در بانک‌های دولتی ایران و ارائه یک مدل عملیاتی است.

روش پژوهش: مطالعه از نوع اکتشافی و ترکیبی (کیفی - کمی) است. در بخش کیفی، داده‌ها از طریق مصاحبه با خبرگان، استادان و مدیران بانک‌ها جمع‌آوری و تحلیل شدند. تحلیل داده‌ها با استفاده از کدگذاری در نرم‌افزار Maxqda 2018 انجام گرفت و بر اساس آن، پرسش‌نامه‌ای طراحی شد. در بخش کمی، نمونه‌گیری با روش گلوله‌برفی انجام شد و از فرمول کوکران برای تعیین حجم نمونه (۳۸۴ نفر از کارکنان بانک‌های استان ایلام) استفاده شد. و با آزمون فریدمن رتبه‌بندی عوامل مؤثر انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش: نتایج نشان داد که عوامل کلیدی در اثربخشی مدیریت دانش چابک شامل: عوامل سازمانی (امنیت، تعامل بالا، مدیریت استعداد)، عوامل فردی (یادگیری، تعهد به انعطاف‌پذیری)، عوامل اجرایی (سرعت انتقال دانش، کار تیمی) و عوامل مدیریتی (حمایت مدیران، سیستم پاداش، چابکی سازمانی) است. مدل ارائه‌شده تأیید می‌کند که موفقیت این رویکرد نیازمند زیرساخت‌های مناسب، توانمندسازی کارکنان و حمایت مدیریتی است.

نتیجه‌گیری، اصالت و ارزش افزوده به دانش: این پژوهش با ارائه مدل عملیاتی، چارچوبی کاربردی برای مدیران و سیاست‌گذاران بانکداری فراهم کرده است. نتایج نشان می‌دهد که بدون حمایت مدیریتی، فرهنگ‌سازمانی مناسب و زیرساخت‌های فناوری، اجرای مدیریت دانش چابک با چالش مواجه خواهد شد. این پژوهش نخستین مطالعه بومی در این حوزه بوده و زمینه‌ای برای تحقیقات آتی فراهم می‌کند.

واژه‌های کلیدی: چابکی سازمان، داده‌بنیاد، مدیریت دانش، مدیریت دانش چابک.

طبقه‌بندی موضوعی: G21، B26.

۱. دکتر، گروه حسابداری، دانشکده علوم اجتماعی و اقتصادی، دانشگاه الزهراء، تهران، ایران.
۲. گروه حسابداری، پیام نور، تهران، ایران. (kparandin@pnu.ac.ir)
۳. گروه حسابداری، پیام نور، تهران، ایران. (e.akramim@pnu.ac.ir)
۴. کارشناسی ارشد، گروه حسابداری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه باختر، ایلام، ایران. (bahram1402@gmail.com).

نویسنده مسئول:

آوان جمشیدی

رایانامه:

t.jamshidi@alzahra.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۷/۰۷

استناد به مقاله:

جمشیدی، آوان؛ پرندین، کاوه؛ اکرمی مقدم، عفت؛ فرامرزی، بهرام، (۱۴۰۴)، شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش مدیریت دانش چابک در بانک‌های دولتی و ارائه راهکارهای عملیاتی، *حسابداری دولتی*، ۱۱ (۲۲)، ۱۶۲-۱۴۵.

حق انتشار این مستند، متعلق به نویسندگان آن است. © ۱۴۰۴. ناشر این مقاله، دانشگاه پیام نور است.

این مقاله تحت گواهی زیر منتشر شده و هر نوع استفاده غیرتجاری از آن مشروط بر استناد صحیح به مقاله و عدم تغییر یا تعدیل مقاله مجاز است.

Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>)



مقدمه

صنعت بانکداری به واسطه پویایی و پیچیدگی که دارد و همچنین نیاز به داشتن دانش فنی و مهارت‌های مدیریتی قوی، نیاز مبرم به مدیریت دانش دارد. در زمینه بانکداری، دانش مشتریان، فناوری‌های جدید، محصولات جدید و قوانین و مقررات مربوط به بانکداری بسیار پر اهمیت هستند. برای مدیریت دانش در بانک‌ها، این نکته بسیار مهم است که دانش به‌عنوان یک منبع بسیار ارزشمند به شناخته شود و برای بهبود کیفیت خدمات، رشد سازمانی و رقابت قابل توجه با سایر بانک‌ها باید به‌صورت منظم مدیریت شود (مشایخ و همکاران، ۱۴۰۲). از جمله مزایای مدیریت دانش در بانک‌ها می‌توان به افزایش سرعت و کارایی فرآیندهای داخلی بانک؛ کاهش خطاها در فرآیندهای بانکی و افزایش بهره‌وری؛ افزایش توانایی بانک در ارائه خدمات باکیفیت بالا به مشتریان افزایش توانایی بانک در طراحی و ارائه محصولات جدید و... اشاره کرد (حسینی و فرامرزی عباد، ۱۳۹۵؛ پژوهی و همکاران، ۱۴۰۱).

یکی از دلایل چرایی وجود چالش در پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها و شکست خوردن تلاش‌های سازمان به‌منظور حصول تمامی قابلیت‌های مدیریت دانش، عدم پشتیبانی مبانی نظری و تئوریک برای راهنمایی سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد. به نظر می‌رسد یک چارچوب مناسب پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌تواند به این نیاز با فراهم کردن اصول راهنما و جهت‌گیری‌های لازم، پاسخ دهد. چارچوب‌های موجود در این زمینه، اصول راهنما برای پیاده‌سازی مدیریت دانش را بیان نمی‌کنند و فقط به توصیف چستی مدیریت دانش می‌پردازند (وحیدی و دانش، ۱۴۰۱). با توجه به بررسی‌های صورت گرفته، به نظر می‌رسد در ادبیات مدیریت دانش، مدلی که بتواند با دیدگاهی کارآمد و مؤثر و با توجه به نیازمندی‌های متغیر کنونی سازمان‌ها، اقدام به این پیاده‌سازی نماید، به چشم نمی‌خورد (هژبر کیانی و همکاران، ۱۴۰۳).

در سال‌های اخیر، یک اصطلاح جدید در حوزه سیستم‌های اطلاعاتی و فناوری اطلاعات تحت عنوان مدیریت دانش چابک معرفی شده است که تلاش می‌کند نیازمندی‌های چابکی و پاسخ‌های مرتبط با آن را در قالب دانستن و یادگیری ارائه دهد. به دلیل اینکه این اصطلاح یک سازه جدید است، نمی‌توان ادعا نمود که در مورد مباحث تئوری و عملی آن به‌اندازه کافی بحث شده است یا خیر. زمانی که به مدیریت دانش چابک اشاره می‌شود، امکان در نظر نگرفتن فراگیری و هم‌پوشانی آن با حوزه مفهومی مدیریت دانش وجود ندارد. در واقع با یک دید وسیع‌تر، می‌توان مدیریت دانش چابک را به‌صورت مدیریت دانشی که

چابکی در آن ادغام شده است، در نظر گرفت (رضایی، و قراخانی، ۱۳۹۵) مفهوم چابکی در حوزه مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن، با وجود اهمیت این موضوع، امری است که کمتر به آن پرداخته شده است.

مدیریت دانش چابک می‌کوشد بیش‌ترین منافع ممکن از مدیریت دانش را با توجه به ظرفیت‌ها و استعدادها سازمان و با صرف حداقل منابع (به‌ویژه زمان، هزینه و نیروی انسانی) ایجاد نماید. نگاه چابک استقرار مدیریت دانش را فرایندی بلندمدت در سازمان می‌داند که از گام‌های چابک و در عین حال مؤثر تشکیل شده است (شامی زنجانی و نوری، ۱۳۹۴).

عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها نیازمند اصول راهنمایی هستند که تحقق آنها را به بهترین نحو ممکن می‌سازد. اصول را می‌توان هنجارها، قوانین یا ارزش‌های اساسی دانست که آنچه را که برای فرد، گروه یا سازمان مطلوب است مشخص کرده و به آن کمک می‌کند تا درستی یا نادرستی فعالیت‌ها را تمیز دهد، اصول و راهنمای مدیریت دانش را نیز می‌توان اصول و نکاتی دانست که هدف آن راهنمایی فرد، گروه یا سازمان در جهت تحقق نتایج مطلوب مدیریت دانش در سازمان است (بنی هاشمی و قرمزی، ۱۴۰۱).

مطالعات پژوهشگران و تجربیات حرفه‌ای این حوزه نشان می‌دهد که میزان بهره‌مندی از منافع مدیریت دانش ربط و نسبت مستقیم با روش‌شناسی‌ها و راهنماهای مورد استفاده دارد. شناخت کافی از ویژگی‌های عمده یک راهنما و روش‌شناسی، کلید انتخاب و تجویز آن در موقعیت‌های مختلف سازمانی است (شامی زنجانی و نوری، ۱۳۹۴). توسعه و ارائه بسته جامع از اصول راهنما که توسط صاحب‌نظران و خبرگان این زمینه به تأیید رسیده است، می‌تواند به روشن شدن دیدگاه چابکی به مدیریت دانش، گسترش، توسعه، پیاده‌سازی و کاربرد این مفهوم به‌عنوان رویکردی نوین به این مسئله، کمک شایانی کند.

با توجه به اطلاعات در دسترس پژوهشگر، با وجود اینکه در زمینه مفهوم چابکی در حوزه‌های مختلف، کتب و مقالات متعدد منتشر شده و پژوهش‌های فراوانی صورت پذیرفته است؛ در فضای مدیریت دانش این واژه مفهوم‌سازی نشده است. در این پژوهش بنا بر آن است که با بررسی ادبیات موضوع در سایر حوزه‌ها به شناسایی و رتبه‌بندی اصول راهنمای مدیریت دانش چابک در بانک‌ها پرداخته شود تا بتوان مبانی نظری آن را توسعه و استحکام بخشید.

از منظر کاربردی عدم وجود رویکرد مناسب به مدیریت دانش، باعث عدم موفقیت سازمان‌ها به‌خصوص بانک‌ها در به‌کارگیری و بهره‌مندی از منافع آن است. ایجاد و توسعه‌ی دیدگاه و رویکرد مناسب از طریق ارائه اصول راهنما به

همکاران (۱۹۹۷) ارائه شده، تأکید دارد که سازمان‌ها برای سازگاری با تغییرات محیطی، نیازمند قابلیت‌هایی مانند نوآوری، چابکی و انعطاف‌پذیری هستند. در این پژوهش، مدیریت دانش چابک به عنوان یک قابلیت پویا معرفی شده که سازمان‌های مالی و بانکی را در روبرویی با تغییرات سریع اقتصادی و فناوریانه توانمند می‌سازد.

پیشینه تجربی

یزدان‌پناه و شفیع نیک‌آبادی (۱۴۰۲) در پژوهشی با عنوان تأثیر قابلیت‌های مدیریت دانش بر چابکی سازمانی با تأکید بر نقش انعطاف‌پذیری استراتژیک و یادگیری سازمانی پرداختند این پژوهش از منظر هدف کاربردی و به لحاظ روش گردآوری داده‌ها توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش کارشناسان ۱۴۲ شرکت دانش بنیان بود که با استفاده از فرمول جامعه محدود کوکران تعداد ۲۰۸ نفر براساس روش نمونه‌گیری قضاوتی-هدفمند انتخاب شدند. داده‌ها با کمک ابزار پرسشنامه مبتنی بر طیف لیکرت گردآوری شد. نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با استفاده از رویکرد حداقل مربعات جزئی بیانگر آن بود که قابلیت‌های مدیریت دانش به واسطه انعطاف‌پذیری استراتژیک و یادگیری سازمانی بر چابکی سازمانی تأثیر معناداری دارد.

عارفی‌نهاد و همکاران (۱۴۰۲) در پژوهشی به واکاوی عوامل مؤثر آموزش منابع انسانی در بانکداری دولتی پرداختند. یافته‌ها نشان دارد اعتبار الگوی ایجاد شده مورد تأیید است. همچنین، مقدار ضریب تعیین برای متغیر اهداف آموزشی ۰,۹۰۶ محاسبه گردید که نشان می‌دهد ۶/۹۰ درصد از تغییرات متغیر اهداف آموزشی توسط آموزش‌های منابع انسانی قابل تبیین است. سرانجام نتایج پژوهش نشان داد که آموزش منابع انسانی و یادگیری تلفیقی در بانک‌های دولتی، پدیده‌ای چندوجهی و پیچیده است و در بروز آن مجموعه‌ای از عوامل درون و برون سازمانی مؤثر هستند.

محبوب خواه و علیزاده، (۱۴۰۱) در پژوهشی با عنوان بررسی تأثیر مدیریت دانش بر چابک سازی سازمانی در کارکنان آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی پرداختند پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ تجزیه و تحلیل داده‌ها در زمره پژوهش‌های توصیفی همبستگی قرار دارد. برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسش‌نامه‌های استاندارد به صورتی که برای سنجش متغیر مدیریت دانش از پرسشنامه استاندارد نوناکو و تاکه اوچی (۱۹۹۵)، برای سنجش متغیر چابکی سازمانی از پرسشنامه

سازمان‌های یادشده می‌تواند مسبب موفقیت این سازمان‌ها در این عرصه شود. با توجه به رویکردی که در مورد سازمان‌های دانش‌بنیان در کشور وجود دارد، می‌توان از دستاوردهای این پژوهش در راستای اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در سازمان‌ها و در نتیجه دانش‌بنیان نمودن هرچه بیشتر آنها استفاده کرد، بنابراین در این پژوهش شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای اثربخش مدیریت دانش چابک در بانک‌ها و ارائه راهکارهای کاربردی و عملیاتی است.

پیشینه پژوهش

پیشینه نظری

مدیریت دانش

مدیریت دانش به‌عنوان یکی از ابزارهای کلیدی در بهبود بهره‌وری سازمانی، شامل فرایندهای خلق، ذخیره‌سازی، تسهیم و کاربرد دانش است. مدل‌های مختلفی برای مدیریت دانش ارائه شده که مهم‌ترین آن‌ها شامل مدل نو ناکا و تاکه‌اوچی (۱۹۹۵)، مدل بوکویتز و ویلیامز (۲۰۰۰) و مدل پروبست و همکاران (۲۰۰۰) هستند. این مدل‌ها بر مدیریت دانش در سازمان‌ها از جنبه‌های مختلف مانند فرایندهای دانشی، نقش فناوری و تعاملات انسانی تأکید دارند.

مدیریت دانش

چابک در سال‌های اخیر، مفهوم مدیریت دانش چابک مطرح شده که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا در محیط‌های پویای کسب‌وکار، فرایندهای دانشی خود را سریع‌تر و انعطاف‌پذیرتر کنند. مدیریت دانش چابک ترکیبی از اصول چابکی و مدیریت دانش است که شامل یادگیری مستمر، تعاملات تیمی، انتقال سریع دانش و انعطاف‌پذیری سازمانی می‌شود (شامی زنجانی و نوری، ۱۳۹۴؛ رضایی و قراخانی، ۱۳۹۵).

تئوری زیربنایی پژوهش

این پژوهش بر مبنای دو نظریه اصلی شکل گرفته است: ۱- نظریه یادگیری سازمانی^۱: این نظریه که توسط آرگریس و شون (۱۹۷۸) مطرح شد، بیان می‌کند که سازمان‌ها برای بقا و رقابت‌پذیری باید به‌طور مداوم دانش جدید خلق کرده و آن را در فرایندهای خود به‌کار گیرند. مدیریت دانش چابک نیز بر اساس این نظریه، یادگیری سریع و انتقال مؤثر دانش را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت سازمان‌ها معرفی می‌کند. ۲- نظریه قابلیت‌های پویا^۲: این نظریه که توسط تیزی و

استفاده از نظر صاحب‌نظران و اساتید رشته حسابداری، عوامل مرتبط با موضوع شناسایی شده و آنها را کدگذاری کرده سپس از طریق مؤلفه‌بندی داده‌های مصاحبه، پرسش‌نامه استخراج می‌کنیم و با استفاده از آزمون فریدمن برای رتبه‌بندی شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای اثربخشی مدیریت دانش چابک در بانک‌ها را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

هدف کلی پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای اثربخشی مدیریت دانش چابک در بانک‌ها و ارائه راهکارهای کاربردی و عملیاتی است. در راستای دست‌یابی به این هدف پرسش‌ها به این شرح مطرح شده‌اند:

عوامل مؤثر بر اجرای اثربخشی مدیریت دانش چابک در بانک‌ها کدام‌اند؟

رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر اجرای اثربخشی مدیریت دانش چابک در بانک‌ها چگونه است؟

راهکارهای عملیاتی و کاربردی اثربخشی مدیریت دانش چابک در بانک‌ها کدام‌اند؟

جدول ۱. مشخصات پژوهش حاضر

لایه‌های پژوهش	مشخصات پژوهش حاضر
جهت‌گیری پژوهش	بنیادی
روش پژوهش	داده‌بنیاد (گردد تئوری)
فلسفه پژوهش	تفسیری
رویکرد پژوهش	استقرایی
هدف پژوهش	اکتشافی
افق زمانی	تک مقطعی
شیوه گردآوری داده‌ها	احصاء مؤلفه‌ها از طریق مصاحبه و مبانی نظری و تحلیل آنها، بررسی اسناد و مدارک

منبع: یافته‌های پژوهشگر

جامعه آماری پژوهش حاضر در بخش کیفی شامل کلیه مدیران و کارشناسان حوزه بانک و استادان رشته حسابداری و مدیریت است. در بخش کمی نیز جامعه آماری شامل کلیه کارکنان بانک‌های استان ایلام است. نمونه آماری در بخش کیفی، تعداد ۹ نفر از حاضر شامل کلیه خبرگان و مدیران و کارشناسان حوزه بانک و استادان رشته حسابداری و مدیریت می‌بایست تعداد افراد به‌گونه‌ای باشد که پژوهش به اشباع^۱ برسد؛ یعنی زمانی که داده‌های جدید جمع‌آوری شده با داده‌هایی که پیشتر جمع‌آوری شده تفاوتی ندارد و مانند هم شده‌اند. شایان بیان است برای انتخاب حجم نمونه از روش گلوله‌برفی^۲ استفاده شد که از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد افرادی مطلع در رابطه با موضوع پژوهش را جهت انجام

استاندارد ژانگ و شریفی (۲۰۰۰) استفاده شد و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از آزمون رگرسیون خطی استفاده شد. نتایج نشان داد که مدیریت دانش بر چابکی سازمانی کارکنان ادارات آموزش و پرورش استان آذربایجان غربی تاثیر مثبت و معنی دار دارد. نتایج این پژوهش می‌تواند در جامعه آماری مورد مطالعه مورد استفاده قرار گرفته و موجب موفقیت این سازمان شود.

اتکینسون و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان قابلیت‌های مدیریت دانش و چابکی سازمانی به عنوان رابط عملکرد تجاری پرداخت داده‌ها از یکصد و شصت و نه سازمان جمع‌آوری شده است. برای آزمون فرضیه‌های مطالعه از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری مبتنی بر حداقل مربعات جزئی (PLS) استفاده شد. تجزیه و تحلیل در نرم افزار WarpPLS 6.0 انجام شد. نتایج نشان داد که هر دو بعد قابلیت‌های مدیریت دانش به طور مثبت بر چابکی سازمانی و عملکرد تجاری تاثیر می‌گذارد. افزون بر اثر مستقیم، قابلیت‌های مدیریت دانش نیز با واسطه چابکی سازمانی بر عملکرد کسب‌وکار تاثیر غیرمستقیم دارند. در پژوهشی تحت عنوان بررسی تاثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی چابکی سازمانی در امور مالیاتی استان قزوین پرداخت حاصل از این پژوهش نشان داد که مدیریت دانش، تاثیر مثبت و معناداری بر عملکرد سازمانی دارد.

آتیا و الدین، (۲۰۲۲) در پژوهشی تحت عنوان ارائه چارچوبی برای ارزیابی عملکرد سازمان‌ها در اجرای موفقیت‌آمیز TQM بر اساس رویکرد مدیریت دانش و چابکی سازمانی پرداخت برای بیان رابطه بالا از تکنیک‌های مدل‌سازی ساختاری تفسیری گروهی (ISM) مدل‌سازی ساختاری تفسیری برای رتبه‌بندی اجزای هر حوزه استفاده شده است. همچنین از تکنیک استقرار تابع کیفیت فازی (FQFD) (استقرار تابع کیفیت فازی) برای یافتن وزن و رابطه سه حوزه یادشده با بررسی متغیرهای مستقل و واسطه مرحله قبل استفاده شده است. وزن‌های حاصل از خانه کیفیت دومرحله‌ای به‌عنوان وزن برای طراحی مدل تحلیل پوششی داده‌های دومرحله‌ای (DEA) با روش کنترل وزن استفاده شده‌اند.

روش‌شناسی پژوهش

این مطالعه حاضر به لحاظ ماهیت و روش از نوع اکتشافی و آمیخته از نوع کیفی - کمی است و در پی شناسایی عوامل مؤثر بر اجرای اثربخشی مدیریت دانش چابک در بانک‌ها است. در این روش ابزار گردآوری داده‌های اولیه از طریق مصاحبه با

موجود، مدل ارائه شده باعث بهبود بهره‌وری در مدیریت دانش چابک خواهد شد. شایان توجه است در مدل ارائه شده چرخه مدیریت دانش در طول زنجیره تأمین خدمات نیز مورد توجه قرار گرفته است و در لایه آخر مدل این چرخه به طور کامل تشریح شده است. این چرخه فعالیت‌های مدیریت دانش را به صورت کاملاً شفاف نسبت به سایر چرخه‌های مدیریت دانش بیان می‌کند.

تجزیه و تحلیل داده‌های این پژوهش بر اساس دستورالعمل‌های اشتراوس و کوربین (۱۳۹۰)، در بانک‌ها انجام گرفت. این شیوه شامل سه مرحله اصلی کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی است، در نهایت نظریه مدل کیفی پژوهش بیان شده است.

شامل: ارائه یافته‌ها، مقایسه آن با یافته‌های پژوهش‌های مذکور در پیشینه و تفسیر انطباق یا ناسازگاری یافته‌ها با پژوهش‌ها و نظریه‌ها.

جدول‌ها و نمودارها

همان‌گونه که گفته شد، هدف گراند تئوری تولید نظریه (ارائه مدل) است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی (ارائه مدل) است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند. در این مرحله پژوهشگر برحسب فهم خود از متن پدید مورد مطالعه، یا چارچوب، مدل پارادایم را به صورت روایتی عرضه می‌کند یا مدل پارادایم را به هم می‌ریزد و به صورت ترسیمی نظریه نهایی (مدل نهایی) را نشان می‌دهد. پژوهشگر برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه برای ارائه مدل به تشریح هریک از عوامل مربوط می‌پردازد، در ادامه به نظریه خلق شده مشارکت کاذب در تصمیم‌گیری مدیران رسم شده است.

کدگذاری انتخابی (گزینشی)

همان‌گونه که گفته شد، هدف گراند تئوری تولید نظریه (ارائه مدل) است نه توصیف صرف پدیده. برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه، طبقه‌ها باید به طور منظم به یکدیگر مربوط شوند. کدگذاری انتخابی (بر اساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری) مرحله اصلی نظریه‌پردازی (ارائه مدل) است. به این ترتیب که طبقه محوری را به شکل نظام‌مند به دیگر طبقه‌ها ربط داده و آن روابط را در چارچوب یک روایت ارائه

مصاحبه‌های بعدی معرفی کنند. در بخش کمی نیز نمونه آماری با استفاده از فرمول کوکران جامعه نامحدود تعداد ۳۸۴ نفر تعیین شد، برای انتخاب نمونه، به پیروی از آوریو (۲۰۲۰)، از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده می‌شود. به این ترتیب که در این روش، انتخاب نمونه بر اساس ملاحظات و معیارهای خاصی انجام خواهد گرفت.

کوربین و استراوس (۲۰۰۸)، برای ارزش‌یابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه پردازی داده‌بنیاد، به جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد داده‌اند. مقبولیت، یعنی این که یافته‌های پژوهش، تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهش‌گر و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و قابل‌باور است. ده شاخص برای معیار مقبولیت معرفی شده است که ۵ مورد از آنها در این پژوهش برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی‌های ممیزی مورد استفاده، عبارت بودند از حساسیت پژوهش‌گر، انسجام روش‌شناسی، متناسب کردن نمونه، تکرارشدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعان.

در این پژوهش در قسمت گردآوری داده‌ها، ابتدا مصاحبه‌ها بدون هیچ تغییری به صورت متن تایپ شدند و وارد نرم‌افزار MaxQda18 شدند، سپس انبوهی از کدهای باز شناسایی شدند که با خواندن و تأمل در کدهای اولیه، کدهایی که به لحاظ مفهومی با هم ارتباط نزدیکی داشتند با هم ترکیب شده و مفاهیم مشابهی (کدهای محوری) را تشکیل دادند و کدهای محوری نیز کدهای انتخابی را تشکیل دادند.

یافته‌های پژوهش

برای ارتقای دقت علمی و روایی و پایایی، مورد استفاده قرار گرفت. استراتژی‌های ممیزی مورد استفاده، عبارت بودند از حساسیت پژوهش‌گر، انسجام روش‌شناسی، متناسب کردن نمونه، تکرارشدن یک یافته و استفاده از بازخورد مطلعان.

در این پژوهش در قسمت گردآوری داده‌ها، ابتدا مصاحبه‌ها بدون هیچ تغییری به صورت متن تایپ شدند و وارد نرم‌افزار MaxQda18 شدند، سپس انبوهی از کدهای باز شناسایی شدند که با خواندن و تأمل در کدهای اولیه، کدهایی که به لحاظ مفهومی با هم ارتباط نزدیکی داشتند با هم ترکیب شده و مفاهیم مشابهی (کدهای محوری) را تشکیل دادند و کدهای محوری نیز کدهای انتخابی را تشکیل دادند.

مدل ارائه شده در پژوهش جاری اولین مدل توسعه داده شده در مدیریت دانش چابک است. شایان توجه است هیچ پژوهشگری به توسعه مدل در مدیریت دانش زنجیره خدمات و به خصوص مدیریت چابک نپرداخته است. باتوجه به مؤلفه‌های

طبقات اصلی	مقولات (طبقات فرعی)
چابکی سازمانی	شفاف نمودن چارت سازمانی تبیین وظایف و مسئولیت‌های هریک از کارکنان در سازمان سهولت تعامل کارکنان با مدیران هریک از بخش‌ها ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی در راستای تطابق با شرایط
کارگروهی	شفاف‌سازی برنامه آموزشی سازمان شفاف‌سازی برنامه انتشار و انتقال دانش شفاف‌سازی برنامه خلق و توسعه دانش سازمانی و فردی شفاف‌سازی برنامه کسب و ثبت دانش در سازمان شفاف‌سازی شرایط یادگیری و آموزش
مدیریت دانش	تبیین فرهنگ آموزش و یادگیری متناسب با برنامه مدیریت دانش بازنگری و تدوین فرهنگ‌سازمانی متناسب با ساختار سازمان توجه ویژه به کارکنان دارای مهارت و تجربه توجه +آنخاص به کارکنان ارائه‌دهنده تجربه ارزش‌گذاری دانش منتشرشونده در سازمان ایجاد انگیزه در کارکنان جهت خلق و نشر دانش
مدیریت منابع انسانی	نگهداری سرمایه فکری نگهداری کارکنان دارای مهارت‌های کاربردی در سازمان گزینش مناسب نیروی فکری

منبع: یافته‌های پژوهشگر

در این مرحله پژوهشگر برحسب فهم خود از متن پدید مورد مطالعه، یا چارچوب، مدل پارادایم را به‌صورت روایتی عرضه می‌کند یا مدل پارادایم را به هم می‌ریزد و به‌صورت ترسیمی نظریه نهایی (مدل نهایی) را نشان می‌دهد. پژوهشگر برای تبدیل تحلیل‌ها به نظریه جهت ارائه مدل به تشریح هریک از عوامل مربوط می‌پردازد، در ادامه به تشریح کامل هریک از عوامل پرداخته شده است.

جدول ۳. تشریح نظریه نهایی (چارچوب مفهومی)

عنوان عامل	پارامترهای مؤثر در عامل
مقوله اصلی	طراحی مدل مدیریت دانش چابک
شرایط علی	توسعه و ارتقا کشور صرفه‌جویی در منابع و هزینه‌ها صرفه‌جویی در زمان تسریع در ارائه خدمات
شرایط مداخله‌گر	طراحی مکانیزم اصلاح و توسعه فرهنگ طراحی مکانیزم اصلاح ساختار سازمانی طراحی مکانیزم اصلاح گردش کار
بستر حاکم	طراحی مکانیزم‌های کشف و خلق دانش طراحی مکانیزم‌های ثبت دانش طراحی مکانیزم‌های تسهیم و انتقال دانش

کرده و طبقه‌هایی را که به بهبود و توسعه بیشتری نیاز دارند اصلاح می‌کند.

پس از تعیین مقولات، مرحله ساخت طبقات کلی نظریه است که در جدول صفحه بعد ارائه شده است.

جدول ۲. شکل‌دهی طبقات کلی از مقولات

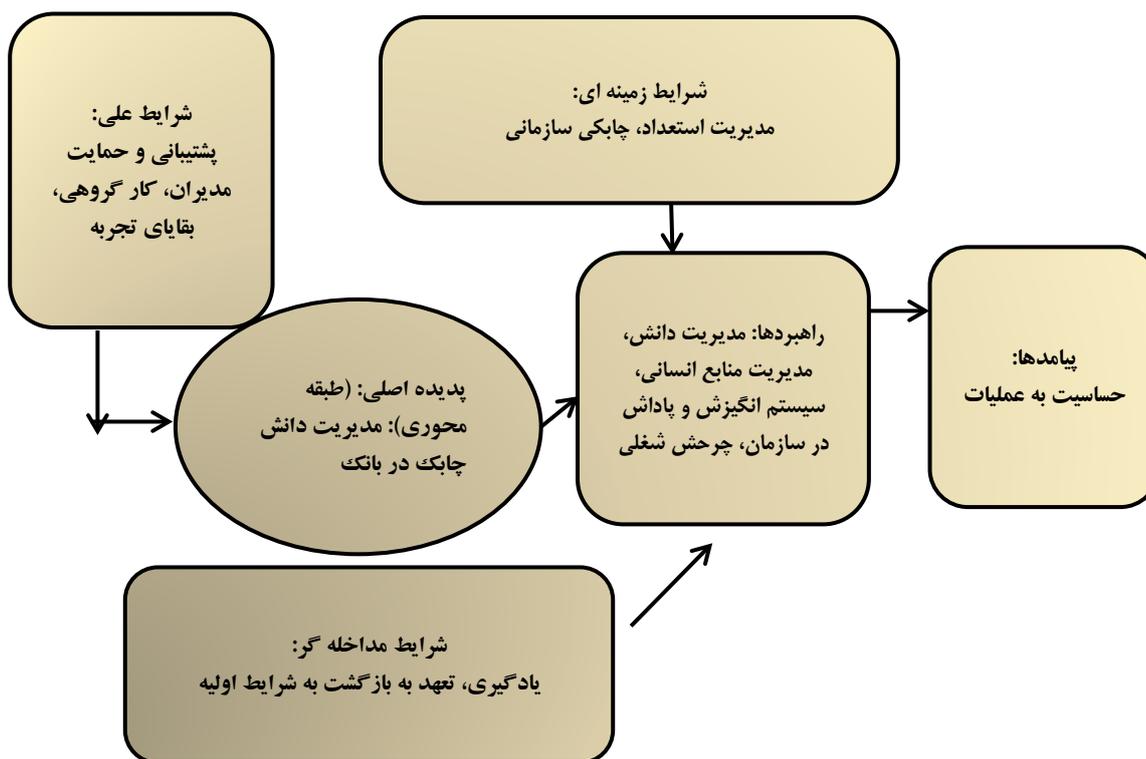
طبقات اصلی	مقولات (طبقات فرعی)
تعمد به بازگشت به شرایط اولیه	تدوین استراتژی مدیریت دانش ارزیابی دانش در طول فرایند فعالیت‌های سازمان برنامه‌ریزی بر اساس نقاط قوت و ضعف سازمان ایجاد رویه یکپارچه مدیریت دانش بر اساس نیاز سازمان تبیین رویه‌های ثبت دانش فردی و سازمانی تدوین زیرساخت‌ها و ابزارهای مدیریت دانش
حساسیت به عملیات	شفاف‌سازی فرایندهای در زنجیره تأمین خدمات سازمان بازنگری فرایندهای تأمین و ارائه خدمات سازمان طراحی فرایندهای زنجیره تأمین خدمات سازمان بازبینی بازنگری در نحوه اجرای فعالیت‌های مدیریت دانش طراحی فرایندهای سازمان بر اساس اولویت‌های دولت
مدیریت استعداد	استفاده از نظرات همه کارکنان و خبرگان سازمان توجه و اهمیت ویژه به سرپرست بخش‌های مختلف توجه بر اهمیت دستاوردهای خدمات ارائه شده برای کارگروه مربوطه توجه به روابط گروهی و تسهیم‌گرایی در سازمان
یادگیری	آموزش عملی در کارگاه‌های تخصصی یادگیری ضمن خدمت در نقاط مختلف زنجیره تأمین نهادینه کردن آموخته‌ها به کمک تمرین مستمر کارکنان به ادامه تحصیل ترغیب شوند تشکیل انجمن‌های تخصصی و عمومی در طول زنجیره تأمین
پشتیبانی و حمایت مدیران	نقش مدیران در برنامه‌ریزی مدیریت دانش در اختیار قراردادن زمان مناسب به کارکنان توسط مدیران حمایت مدیران از ارائه فضای باز و صمیمی در سازمان توجه ویژه مدیران به کارکنان مشارکت‌کننده در رویه‌های مدیریت دانش نظارت مستقیم مدیران بر فعالیت‌های سازمان
بقایای تجربه	مستندسازی دانش کارکنان مستندسازی دانش فردی کارکنان مستندسازی موارد بحرانی مستندسازی مشکلات و راهکار مقابله با آن‌ها
سیستم انگیزش و پاداش در سازمان	توزیع عادلانه منافع مادی و غیرمادی ایجاد سیستم پاداش مالی و غیرمالی برای کارکنان بامهارت سیستم انگیزشی پاداش معنوی با کارکنان
چرخش شغلی	پایش فرایندهای فعال در سازمان ارزشیابی دوره‌های مهارت‌های کارکنان در سازمان کارگاه‌های بازآموزی توانایی کارکنان نظام‌های کنترل در یادگیری کارکنان سازمان

داده‌ها)، آزمون برازش داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). در ادامه، ابتدا به تحلیل‌های توصیفی و سپس به تحلیل‌های استنباطی پرداخته شده است. از آنجاکه در طراحی مدل بایستی نخست مؤلفه‌ها تعیین و سپس رابطه بین آن‌ها تبیین شد و پس از آن منطق انتخاب این مؤلفه‌ها و ارتباط بین آن‌ها تشریح شود. در گام دوم بر اساس داده‌های به‌دست‌آمده، مؤلفه‌های مدل ایجاد سازمان با مدیریت دانش بالا مورد نظر قرار گرفت که ۶ مؤلفه به شرح زیر در نمودار ۲ قابل مشاهده است، ارائه شد. مؤلفه‌های ۶ گانه بر پایه داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌های عمیق و پردازش و مقوله‌بندی آن‌ها به دست آمده است. نتایج به دست آمده در اختیار برخی استادان قرار گرفت و اعتبارسنجی شدند.

عنوان عامل	پارامترهای مؤثر در عامل
کنش‌ها و تعاملات	طراحی مکانیزم‌های کاربرد دانش
	طراحی مکانیزم‌های ارتباطی
	طراحی مکانیزم‌های تکنولوژیکی
	طراحی مکانیزم‌های قانونی
	طراحی مکانیزم‌های مالی
پیامدها	بهبود بهره‌وری سازمانی
	ارائه مدل مفهومی ایجاد سازمان با مدیریت دانش

منبع: یافته‌های پژوهشگر

بعد از گردآوری داده‌ها از نمونه معرف جامعه، نوبت به تحلیل داده‌ها است. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، سه هدف دنبال می‌شود: توصیف آماری اولیه از داده‌ها (آگاهی اولیه نسبت به



منبع: یافته‌های پژوهشگر

برازش داده‌ها و آزمون فرضیه‌های پژوهش (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). در ادامه، به خروجی مدل اندازه‌گیری برای مدل پژوهش در نرم افزار PLS پرداخته شده است.

بعد از گردآوری داده‌ها از نمونه معرف جامعه، نوبت به تحلیل داده‌ها می‌باشد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها، سه هدف دنبال می‌شود: توصیف آماری اولیه از داده‌ها (آگاهی اولیه نسبت به داده‌ها)، آزمون

پژوهش در دو بخش چارچوب مفهومی و مدل مفهومی ارائه شده است. قبل از بررسی دو بخش معرفی شده بیان می‌شود مدل ارائه شده باعث بهبود بهره‌وری زنجیره تأمین خدمات شده است چراکه در این مدل افزون بر تأکید ویژه بر عوامل داخلی مؤثر بر بهره‌وری مانند نیروی انسانی و سرمایه‌های فکری و هم چنین بستر و ساختار فناوری، پارامترهای مدنظر آلن لاور را نیز مدنظر قرار داده است، به‌عنوان نمونه پذیرش در مدل آلن لاور نیازمند فرهنگ‌سازی و آموزش است، تصمیم‌گیری نیازمند ایجاد انگیزه و تمرکززدایی بوده که همه عوامل در مدل جاری مورد تأکید ویژه قرار گرفته‌اند، همچنین از دیدگاه سومانیت و اماکن و 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 استانداردسازی خدمات جزء عوامل مؤثر بر بهره‌وری می‌باشد که در پژوهش جاری و مدل ارائه شده به طور مفصل مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

مقوله اصلی: کاربرد مدیریت دانش در توسعه خدمات دولت الکترونیکی. تأکید پژوهشگر در این بخش به استفاده کارا از مفهوم مدیریت دانش چابک می‌باشد و عقیده دارد بدون به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان تحقق دولت الکترونیکی با چالش روبرو می‌شود، از طرف دیگر محقق بیان می‌دارد کاربرد مدیریت دانش در زنجیره خدمات دولت الکترونیکی و به طور خاص زنجیره تأمین تجارت الکترونیکی G2C، پیشبرد رویه‌های یادشده را تسریع می‌بخشد.

شرایط علی: پژوهشگر توسعه و ارتقا کشور و صرفه‌جویی در منابع و هزینه‌ها را مهم‌ترین دلایل توسعه این چارچوب معرفی می‌کند و در ادامه بیان می‌دارد صرفه‌جویی در زمان، تسریع در ارائه خدمات الکترونیکی دولت به شهروندان (مصرف‌کنندگان) که باعث گسترش آسایش اجتماعی و کاهش آسیب‌های اجتماعی می‌شود نیز از علل و تأثیرات ارائه چارچوب یادشده معرفی می‌کند.

شرایط مداخله‌گر: پژوهشگر در روند توسعه چارچوب مکانیزم‌هایی را در قالب شرایط مداخله‌گر معرفی کرد و معتقد است بدون این مکانیزم‌ها پیاده‌سازی چارچوب با چالش‌هایی روبرو خواهد شد. از جمله مکانیزم‌های ارائه شده توسط پژوهشگر طراحی مکانیزم‌های اصلاح و توسعه فرهنگ، طراحی مکانیزم اصلاح ساختار سازمانی، طراحی مکانیزم اصلاح ساختار زنجیره تأمین خدمات، طراحی مکانیزم اصلاح گردش کار در طول زنجیره است. پژوهشگر بیان می‌دارد چهار مکانیزم بیان شده مهم‌ترین مکانیزم‌های به‌دست‌آمده از پژوهش جاری است و اضافه می‌کند در این راستا مکانیزم‌های متفاوت دیگری نیز

طبق یافته‌های جدول ۴: در چرخش مرحله اول، مشخص شد داده‌ها برای تحلیل عاملی مناسب هستند. در این پژوهش ۸ عامل با مقادیر ویژه بالاتر از یک استخراج شد که در مجموع ۷۴/۶۴ درصد از واریانس کل عامل‌ها را تبیین می‌کردند و ۲۵/۳۶ درصد باقیمانده مربوط به عواملی بود که در تحلیل عاملی شناسایی نشده بودند. بنابراین، دو سوم عوامل مؤثر بر ایجاد سازمان با مدیریت دانش بالا از طریق تحلیل عاملی شناسایی شدند. مقدار باقیمانده به عواملی مربوط می‌شود که از کنترل پژوهشگر خارج شده بودند. با توجه به مقدار ویژه جدول (۴-۲۵) عامل اول با مقدار ویژه ۳۴/۰۸ بیشترین سهم (۵۴/۰۹) را در تبیین واریانس کل داشت و عامل آخر با مقدار ویژه ۱/۰۴ بیشترین سهم (۱/۶۶) را در تبیین واریانس کل داشت.

برازش کلی مدل

برای برازش کلیت مدل از SRMR (معیار میانگین اختلاف بین داده‌ها) استفاده می‌شود. شاخص SRMR نیز مشخص می‌کند که تا چه اندازه مدل مفهومی با داده‌های تجربی هماهنگ هستند، SRMR کمک می‌کند که آیا داده‌های در دسترس مجموعه فرضیه‌های بیان شده یعنی تأثیر متغیرهای پنهان روی همدیگر را مورد تأیید قرار می‌دهند یا خیر. مقدار SRMR بین صفر و یک تغییر می‌کند هر چه بارهای، بارهای عاملی ضعیف‌تر باشند و معنادار نباشند این شاخص بزرگ و بزرگ‌تر خواهد بود. مقدار ۰,۰۸ خط‌قرمز این شاخص است (هسلر و همکاران، ۲۰۱۴) هر چه این شاخص از این مقدار بزرگ‌تر باشد مدل ایرادات اساسی دارد و لازم است در کلیت مدل تجدیدنظر شود.

جدول ۵. معیار SRMR

Saturated Model	
SRMR	۰/۱۳۵

منبع: یافته‌های پژوهشگر

بحث، نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهشگر در پژوهش جاری پس از استخراج مفاهیم و مقولات از کدگذاری‌های صورت پذیرفته در روش گراندد تئوری مبادرت به ارائه چارچوبی مفهومی بر اساس مدل‌های توسعه داده شده مدیریت دانش، توسط پژوهشگران قبلی کرد تا پس از تکوین چارچوب و بررسی همه‌جانبه آن بتواند از چارچوب تکوین شده به‌عنوان پایه و اساس در راستای تدوین و تبیین مدل مفهومی استفاده کند. به همین علت یافته‌های اصلی

نهائی و شهروندان مدیریت شود. در ادامه به تشریح کامل ۶ گام مدل معرفی شده توسط محقق خواهیم پرداخت. فرهنگ‌سازی در سازمان و فرهنگ‌سازی در زنجیره تأمین خدمات الکترونیکی: پژوهشگر در مدل ارائه شده فرهنگ‌سازی را پایه و اساس توسعه مدیریت دانش چابک معرفی می‌کند و آن را از خط‌مشی و مقررات و بستر فناوری مهم‌تر و ضروری‌تر معرفی می‌کند و معتقد است تا فرهنگ‌سازی مناسب در طول زنجیره تأمین از سازمان‌ها و ارگان‌های دولتی گرفته تا مصرف‌کنندگان و شهروندان صورت نپذیرد، امکان ادامه مسیر به‌هیچ‌عنوان میسر نخواهد بود. پژوهشگر در جهت تحقق این مهم برگزاری دوره‌های آموزشی در سطوح مختلف جامعه و هم‌چنین ایجاد یک سیستم ارزشی فرهنگی را پیشنهاد می‌دهد.

تدوین استانداردها، مقررات و نگارش آیین‌نامه‌ها: در این گام پژوهشگر 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 دارای اهمیت خواهد بود. پژوهشگر در مدل خود تدوین ساختار و رویه‌های سازمانی مرتبط با زنجیره تأمین خدمات، تدوین شاخص‌های ارزیابی فعالیت‌های زنجیره، تدوین اولیه استراتژی‌های دانشی و در پایان استانداردسازی فرایندهای دانشی زنجیره تأمین خدمات را برای تسریع در پیشبرد اهداف معرفی می‌کند.

تدوین سند راهبردی و خط‌مشی مدیریت دانش: در بخش جاری تأکید پژوهشگر به طور خاص بر فرایندهای دانشی زنجیره است، وی معتقد است در مدل تدوین شده باید برای هریک از گام‌های مدیریت دانش استراتژی و مکانیزم‌های کاربردی، تدوین و تنظیم شود تا بتوان در شرایط و موقعیت‌های متفاوت در طول زنجیره تأمین از آن‌ها بهره برد، به همین منظور تدوین استراتژی در چهار بخش خلق دانش، ثبت دانش، نشر دانش و کاربرد دانش را پیشنهاد می‌کند. پژوهشگر از این چهار بخش در راستای تدوین چرخه مدیریت دانش خود بهره برده است که در گام ششم به آن پرداخته شده است.

طراحی مکانیزم‌های مالی و غیرمالی تشویقی: پژوهشگر در گام چهارم مدل خود استراتژی‌ها و مکانیزم‌های انگیزشی را به طور مجزا بیان می‌کند و معتقد است این گام آن‌چنان در مشارکت کردن بخش‌های مختلف زنجیره در فعالیت‌های مدیریت دانشی زنجیره تأمین بااهمیت است که باید به‌صورت گامی مجزا به آن پرداخته شود. راهکارهای پژوهشگر در این بخش تشویق برای تسهیم و انتقال دانش، تشویق جهت خلق

وجود دارد که از بیان آن‌ها در قالب چارچوب صرفه نظر شده است. هم‌چنین تأکید می‌کند بدون پیاده‌سازی چهار مکانیزم بیان شده امکان توسعه چارچوب امکان‌پذیر نخواهد بود. بستر حاکم: در این بخش از چارچوب، پژوهشگر الگوهایی را بیان می‌دارد که فرایند مدیریت دانش را در زنجیره تأمین خدمت بانکی تسهیل می‌کند. الگوها و مکانیزم‌های کشف و خلق دانش که در توسعه دانش در طول زنجیره و هم‌چنین ارائه خدمات نوین در تجارت الکترونیکی بسیار دارای اهمیت است. مکانیزم‌ها و الگوهای ثبت دانش که برای توسعه حافظه سازمانی و بهره‌گیری مجدد از دانش موجود در سازمان مهم و ضروری جلوه می‌کند. طراحی الگوها و مکانیزم‌های تسهیم و نشر دانش که در اشاعه دانش و ارتقای سطح علمی و عملی کارکنان در طول زنجیره تأمین بسیار مهم خواهد بود. تبیین الگوهای کاربرد دانش در راستای استفاده دقیق و صحیح از دانش موجود در حافظه سازمانی به‌منظور افزایش بهره‌وری در زنجیره تأمین خدمات. در این بخش افزون بر موارد یادشده طراحی مکانیزم‌های تکنولوژیکی، مالی و قانونی نیز مطرح شدند و پژوهشگر لازمه تحقق اهداف را برقراری ارتباط مؤثر فی‌مابین مؤلفه‌های گفته شده بیان کند.

کنش‌ها و تعاملات: هدف این بخش اصلاح فرایندهای دانشی متناسب با زنجیره تأمین بانکی مورد بحث است. پژوهشگر بر این عقیده استوار است که بدون اصلاح چرخه دانش و هم‌چنین طراحی چرخه دانشی متناسب با فرهنگ و ساختار سازمان و زنجیره تأمین، چارچوب تدوین شده بهره‌وری لازم را نخواهد داشت.

پایامها: در نتیجه اجرای صحیح مراحل قبل نتایج چشمگیر چارچوب ارائه شده عبارت است از: (۱) بهبود بهره‌وری سازمانی، (۲) بهبود بهره‌وری ارائه خدمات دولت الکترونیکی، (۳) ارائه مدل مفهومی مدیریت دانش چابک که در ادامه به طور کامل مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد.

مدل مفهومی مدیریت دانش چابک

در این بخش به هدف غائی پژوهش جاری یعنی ارائه مدل مفهومی در مدیریت دانش چابک پرداخته می‌شود. به اعتقاد پژوهشگر و بر اساس پژوهش‌های صورت پذیرفته، تحقق اهداف دولت الکترونیکی در بخش‌های مختلف، به‌ویژه بخش خدمات دولت به شهروندان (G2C)، بدون مدیریت دانش در کل زنجیره تأمین خدمات میسر و دست‌یافتنی نخواهد بود، به‌عبارت‌دیگر پژوهشگر معتقد است در صورتی جامعه و دولت به این مهم دست پیدا خواهند نمود که دانش در سرتاسر زنجیره تأمین از تأمین‌کننده و ارائه‌دهنده خدمات تا مصرف‌کنندگان

دانش است، این مرحله برای گسترش و تقویت حافظه سازمانی بسیار با اهمیت جلوه می‌کند. (۷) تسهیم و نشر دانش، براساس پژوهش‌های انجام پذیرفته توسط پژوهشگر در پژوهش‌های گراندتئوری که در جداول فصل چهارم نیز بازتاب آن‌ها قابل مشاهده است، 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 کرد، دلیل آن هم کاملاً روشن است و آن، این‌که 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 دستی درک نشود مرحله بعدی چرخه یعنی کاربرد دانش دچار مشکل خواهد شد، دانش نشر داده شده نمی‌تواند حداکثر بهره‌وری خود را در زنجیره اعمال کند. (۹) کاربرد دانش مرحله نهم از چرخه یادشده است، برای افزایش بهره‌وری سازمان و کاربرد دانش نقش مهمی را ایفا می‌کند، کلیه افراد زنجیره تأمین می‌توانند از طریق کاربرد دانش در فعالیت‌های خویش بهره‌وری خدمات ارائه شده را تا حد چشمگیری افزایش دهند. (۱۰) مرحله دهم ارزیابی دانش به کار برده شده در سازمان و زنجیره تأمین است، دانش باید به‌وسیله شاخص‌های ارزیابی تدوین شده در گام دوم مدل و هم چنین 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 پژوهشگر است، در این مرحله، اگر دانش ارزیابی شده در مرحله قبل مفید توصیف شود، به مجموعه دانش پایدار در حافظه سازمانی اضافه خواهد شد و در صورتی که دانش غیرمفید ارزیابی شده باشد، از حافظه سازمانی و پایگاه دانش زنجیره حذف خواهد شد. پژوهشگر برای دسته‌بندی دانش ارزیابی شده به دانش مفید و کاربردی و دانش غیرمفید، رویکرد مجموعه عبارات متوالی دانش یا همان MKTPKS را پیشنهاد می‌کند. این رویکرد سرعت دسته‌بندی دانش را به مفید و غیرمفید تسریع بخشیده و از صرف هزینه برای کاربرد نیروی انسانی متخصص در این بخش جلوگیری می‌کند.

نوآوری و خلاقیت مدل ارائه شده در پژوهش جاری نخستین مدل توسعه داده شده در مدیریت دانش چابک است. شایان توجه است بر اساس پژوهش‌های پژوهشگر، هیچ پژوهشگری به توسعه مدل در مدیریت دانش زنجیره خدمات و به‌خصوص مدیریت چابک نپرداخته است. باتوجه‌به مؤلفه‌های موجود، مدل ارائه شده باعث بهبود بهره‌وری در مدیریت دانش چابک خواهد

ایده و نوآوری دانشی و تشویق جهت کاربرد و استفاده از دانش است.

طراحی بستر و زیرساخت فناوری و پیاده‌سازی و کاربرد فناوری: پژوهشگر 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 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 می‌کند.

طراحی بهینه فرایندهای مدیریت دانش (چرخه مدیریت دانش): پژوهشگر در این بخش چرخه مدیریت دانش تدوین شده در مدل خویش را مناسب جهت پیاده‌سازی در زنجیره تأمین تجارت الکترونیکی G2C معرفی می‌کند، محقق بیان می‌دارد باتوجه‌به گستردگی مشارکت افراد در حوزه خدمات تجارت الکترونیکی G2C 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 کرده است. (۱) هدف‌گذاری دانش، به اعتقاد پژوهشگر نخستین گام برای مدیریت دانش در زنجیره تأمین تجارت الکترونیکی، تعیین هدف از دانش یادشده است. این هدف باید به صورت روشن و قابل درک برای کلیه افراد زنجیره بیان شود. (۲) کاوش و شناسایی دانش گام دوم 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 پژوهشگر 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 پژوهشگر است، پژوهشگر بیان می‌دارد دانش مهار شده برای استفاده کارا و بهینه باید سازمان‌دهی شود 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

حمایت مدیران و ساختارهای انگیزشی، تأثیر عمیق‌تری بر چابکی دانش سازمانی دارند. این پژوهش مدل جامعی را برای اجرای مدیریت دانش چابک ارائه کرد که می‌تواند در سایر بانک‌ها و سازمان‌های مالی نیز مورد استفاده قرار گیرد. با این حال، پژوهش حاضر با برخی محدودیت‌ها مواجه بود که بر تعمیم‌پذیری نتایج تأثیر دارد. نخست، جامعه آماری این پژوهش به بانک‌های دولتی استان ایلام محدود بود که ممکن است یافته‌ها در سایر مناطق یا بانک‌های خصوصی متفاوت باشد. دوم، پژوهش به طور عمده بر عوامل درون‌سازمانی تمرکز داشت و تأثیرات کلان محیطی (مانند تغییرات اقتصادی و قوانین مالی) را بررسی نکرد. سوم، روش نمونه‌گیری گلوله‌برفی ممکن است موجب سوگیری در انتخاب نمونه شده باشد که در پژوهش‌های آینده می‌توان از نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای برای افزایش دقت استفاده کرد.

شد. شایان توجه است در مدل ارائه شده چرخه مدیریت دانش در طول زنجیره تأمین خدمات نیز مورد توجه قرار گرفته است و در لایه آخر مدل این چرخه به طور کامل تشریح شده است. این چرخه فعالیت‌های مدیریت دانش را به صورت کاملاً شفاف نسبت به سایر چرخه‌های مدیریت دانش بیان می‌کند.

نتایج پژوهش نشان داد که اجرای موفق مدیریت دانش چابک در بانک‌های دولتی مستلزم ترکیب حمایت مدیریتی، فرهنگ‌سازمانی چابک، زیرساخت‌های فناورانه و سیستم‌های انگیزشی است. آزمون فریدمن نشان داد که حمایت مدیران، تعاملات تیمی و یادگیری سازمانی از عوامل کلیدی در موفقیت مدیریت دانش چابک هستند. مقایسه این یافته‌ها با پژوهش‌های پیشین (مانند یزدان‌پناه و شفیع‌نیک‌آبادی، ۱۴۰۲، محبوب‌خواه و علیزاده، ۱۴۰۱ و اتکینسون و همکاران، ۲۰۲۲) نشان داد که در کنار نقش فناوری و یادگیری سازمانی،

References

- Abbas, J; Zhang, Q; Hussain, I; Akram, S; Afaq, A. & Afzal Shad, M. (2020). "Sustainable Innovation in Small Medium Enterprises: The Impact of Knowledge Management on Organizational Innovation through a Mediation Analysis by Using SEM Approach". *Sustainability*, 12(6), 1-19. doi:10.3390/su12062407.
- Alamdari, Ehsan, and Najafzadeh, Mehdi. (2019). "Investigating the impact of information and communication technology with the knowledge management approach in improving the agility of supply chain management". *Andisheh Amad*, 19(72), 75-96. <https://www.sid.ir/paper/۳۷۶۵۶۶/fa>.
- Arefinahad, A; Gholamzade, D. and Vedadi, A. (2024). "Analyzing the Effective Factors of Human Resource Training in Government Banking". *Governmental Accounting*, 10(1), 125-142. doi: 10.30473/gaa.2023.69090.1680(In Persian)
- Breen, M; Gillanders, R; McNulty, G; & Suzuki. A. (2017)." Gender and corruption in business". *The Journal of Development Studies*, 53(9), 1486-1501. <https://ideas.repec.org/a/taf/jdevst/v53y2017i9p1486-1501.html>
- Chung, H; Yang, Z. & Huang, P. (2014). "How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking". *Journal of Business Research*, 68(6), 1216-1224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.016>.
- Hojabrakiani, K; SHarifi, H. and asgari, F. (2024). Investigating the Factors Affecting the Productivity of Islamic Banking (Case Study of Tose'e Ta'avon Bank and its selected Branches). *Governmental Accounting*, doi: 10.30473/gaa.2024.70403.1708 (In Persian)
- Hosseini, Seyyed Shamsuddin, and Faramarzi Ebad, Hamid. (2015). "Investigating the impact of electronic banking on the return on equity in selected banks active in the Tehran Stock Exchange". *Financial Economics (Financial Economics and Development)*, 10(35), 147-169. https://journals.iau.ir/article_۵۳۷۱۵۳.html (In Persian)
- Mahboobkhan Farhad and Alizadeh, Saeideh, (1401), "Investigating the Effect of Knowledge Management on Organizational Agility in Education Employees of West Azerbaijan Province", 15th International Conference on Management, Economics and Development, <https://civilica.com/doc/1573213>. (In Persian)
- Mohagher, Ali; Shami Zanjani, Mahdi (2014). "Identifying and ranking the key success factors of knowledge management using a fuzzy quality function extension approach: a case study". *Information processing and management*, 72(28), 1068-1037. https://jipm.irandoc.ac.ir/article_699229.html?lang=fa (In Persian)
- Pajouhey, Sahar; Nazemi Amin; Namazi Navid Reza (1401), "The Effect of Risk on Stock Prices of Banks and Insurance Companies Considering the Role of Corporate Governance Mechanisms", *Judgment and Decision Making in Accounting*, No. 2, Year 1, Summer 1401, <https://sanad.iau.ir/journal/jdaa/Article/۶۹۳۱۳۹?jid=۶۹۳۱۳۹>. (In Persian)
- Rezaei, Rasool and Karakhani, Daoud, (2015), "Investigating the effect of knowledge management on organizational performance: the mediating role of organizational agility", *International Conference on Management and Accounting*, Tehran, <https://civilica.com/doc/554104> (In Persian)
- Sahar Pajouhi, Amin Nazimi, Navidreza Namazi, (2022)." The Effect of Risk on Stock Prices of Banks and Insurance Companies with Regard to the Role of Corporate Governance Mechanisms", *Judgment and Decision Making in Accounting and Auditing*, Issue 2, Year, Season Summer Year 2022,10.30495/jdaa.2022.693139.(In Persian)
- Shahnaz Mashayekh, Mona Parsaei, Pariya Askarzadeh, (2023)," The relationship between the quality of accounting information and legal investment on investment efficiency in member banks of Iran's capital market". *Judgment and Decision Making in Accounting and Auditing*, Issue 1, Year, Season Summer Year 2023. 10.30495/jdaa.2023.699868 (In Persian)
- Vahidi, Hossein, Danesh, Zahra. (2022). "The challenges of implementing knowledge

management in Iranian organizations, a finding based on metacombination.” *Organizational Knowledge Management*, 5(1), 73-106. 10.47176/SMOK.2022.1395 (In Persian)
Yazdan Panah, Sosan, Shafiei Nikabadi, Mohsen. (2022). “The effect of knowledge

management capabilities on organizational agility with an emphasis on the role of strategic flexibility and organizational learning”. *Improvement and Transformation Management Studies*, 31(106), 155-190. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2022.68796.4> 180 (In Persian)