

بررسی ارتباط مدیریت دانش با سبک تصمیم‌گیری

مدیران

(بانک توسعه تعاون)

## نگارش: امیر بوستان

### چکیده

هدف این پژوهش بررسی تاثیر مدیریت دانش بر سبک تصمیم گیری مدیران در بانک توسعه تعاون می باشد. برای نیل به این هدف، پس از مطالعه و بررسی یافته‌های پژوهش، مبانی تئوریک و چارچوب نظری تحقیق ارائه گردید. روش پژوهش حاضر به لحاظ هدف کاربردی و از نظر گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی - همبستگی محسوب می‌گردد. به منظور بررسی میدانی در تحقیق حاضر، از جامعه آماری شامل کارکنان ستادی بانک توسعه تعاون که تعداد آنها ۱۸۰ نفر هستند استفاده گردیده است. نمونه آماری با توجه به فرمول کوکران تعداد ۱۲۲ نفر انتخاب شد. ابزار گردآوری اطلاعات، پرسشنامه استاندارد میباشد که روایی آن توسط خبرگان و پایایی آن از طریق روش آلفای کرونباخ مورد تأیید قرار گرفت. برای تحلیل داده‌ها و جهت سنجش رابطه از ضریب همبستگی پیرسون و جهت سنجش تأثیر متغیرها از تحلیل رگرسیون استفاده شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که خلق، بکارگیری، ذخیره سازی و تسهیم دانش با سبک تصمیم گیری مدیران در بانک توسعه تعاون ارتباط دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، سبک تصمیم گیری مدیران و بانک توسعه تعاون

### مقدمه

در سال‌های اخیر، مدیریت دانش یکی از جالب‌ترین و چالش‌انگیزترین موضوعات مدیریت کسب و کار بوده است و دایره کاربرد آن همواره با سایر مباحث عرصه مدیریت، گسترده‌تر می‌شود. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارتهایی که بخشی از سابقه سازمان اند و عموماً به صورت ساختار نیافته در سازمان وجود دارند، یاری میرساند (غدیری، ۱۳۸۹). در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار، هم توجه به دانش

موجود و استفاده مؤثر از آن و هم ایجاد ساختاری برای استفاده از دانش نوین، اهمیت بسیار دارد. سازمان‌ها باید به همه امور توجه داشته باشند؛ زیرا مدیریت دانش همچون راهبرد کاری، همزمان در کل سازمان عمل میکند و ابزار پیشرفت برنامه کلی هر سازمان محسوب می‌شود (سلطانی و همکاران، ۱۳۹۳).

توانایی تفسیر رخدادها و وقایع غیرمرتبط و برنامه ریزی نشده بزرگترین نشان موفقیت مدیران موفق سازمان‌های کنونی است که این توانایی‌ها در واقع همان توانایی در اخذ تصمیمات صحیح در یک سازمان می‌باشد که خود مبین یک کمبود اساسی برای رساندن یک سازمان به تعالی و توانمندسازی می‌باشد. این توانایی می‌تواند به مدیران کمک نماید که بتوانند وقایع آینده را درک، تشخیص، پیش بینی و کنترل نمایند و بجای آنکه تحت تأثیر تغییرات قرار بگیرند، تغییرات آتی را تحت تأثیر خود قرار دهند. از طرفی تصمیم‌گیری به تنهایی در یک سازمان بدون توجه به نوع اقدام و سبک مدیریتی مدیران امروز منتج به موفقیت نخواهد شد، چرا که بالندگی یک سازمان صرفاً به خود مدیر، تفکرات و تصمیمات او به تنهایی بستگی ندارد و به مسایلی مانند توجه به شرایط و موقعیت سازمان، ویژگی‌ها، نیازها و اولویت‌های کارکنان سازمان نیز بستگی دارد (پیساپیا ۱ و همکاران، ۲۰۰۹).

تصمیم‌گیری یکی از محوری‌ترین فرایندها در سازمان محسوب شده و به عنوان وظیفه اصلی مدیران تمامی سطوح مطرح می‌باشد به نحوی که برخی صاحب‌نظران معتقدند تمام مدیریت تصمیم‌گیری است (لوئیزوس، ۱۹۹۶). کونتز در این رابطه معتقد است وجود طرح، برنامه، سیاست و خط مشی منوط به وجود تصمیم‌گیری است. او همچنین عقیده دارد که مدیر معمولاً وظیفه اصلی خود را تصمیم‌گیری می‌داند، زیرا همیشه باید به این فکر باشد که چه راهی را برگزیند، چه کاری انجام دهد، وظایف را چگونه بین افراد تقسیم کند و اینکه چه کاری را، چه کسی، در چه موقع، کجا و چگونه انجام دهد؟ (کونتز، ۱۹۹۵)

زندگی در نظام‌های بانکی نیز مانند همه سازمانها نیازمند اتخاذ تدابیر و راه‌حلهای گوناگون و مستمر است و مدیران باید وظایف و کارکردهای گوناگونی را انجام دهند تا بتوانند سازمان خود را هدایت و رهبری کنند (میرکمالی، ۲۰۰۷) به گونه کلی تصمیم‌گیری یکی از چالشهای مدیران در طول زمان می‌باشند؛ زیرا آنان در طول مأموریت سازمانی خود با مسائل و موقعیت‌هایی روبه‌رو میشوند که نیازمند تصمیم‌گیری است (کاچر، ۲۰۱۰) تصمیماتی که مدیران در طول انجام مأموریت سازمانی خود اتخاذ میکنند، عملکرد شغلی کارکنان و زندگی آنها را متأثر ساخته و اثربخشی سازمانی را نیز تحت تأثیر قرار میدهد لذا آنان باید با وظایف خویش و حوزه کار خود آشنا باشند و خود را در هر لحظه نسبت به اعمال، کردار، تصمیمات و رفتار خود پاسخگو ببینند و برای هر اقدام دلیلی و برای هر تصمیم توجیهی معقول داشته باشند (دلشاد، ۲۰۰۷). لذا این تحقیق در پی پاسخ به این سوال است که مدیریت دانش چه نقشی در سبک تصمیم‌گیری مدیران دارد.

### بیان مساله تحقیق

امروزه بسیاری از سازمان‌ها از این مساله که نمی‌توانند از دانش در محل شایسته آن برای رسیدن به مزیت‌های رقابتی، اطلاعات مهم، به موقع و قابل دوام و نیز منابع لازم برای توسعه در جهت تفکرات و تصمیمات مدیران و استراتژی‌های سازمانی بهره‌برداری نمایند، رنج می‌برند. این در حالی است که نقش فرایندهای مدیریت دانش سازمانی در جهت نیل به مقاصد استراتژیک سازمان از اهمیت سرنوشت‌سازی برای سازمان‌ها برخوردار است. دغدغه اصلی که در بانک توسعه تعاون وجود دارد این است که مدیریت دانش چگونه با نحوه تصمیم‌گیری مدیران ارتباط پیدا می‌کند. مدیریت دانش در حال تبدیل

شدن به یک وظیفه کامل تجاری است و ابزار جدیدی از مدیریت برای بسیاری از سازمان‌های امروزی است درک درست از طبقه بندی دانش گام مهمی در جهت مدیریت دانش است .

در دنیای امروزی، دانش نه تنها به عنوان یک سرمایه محسوب می‌شود؛ بلکه به عنوان مهمترین سرمایه نیز برای سازمان‌ها تلقی می‌شود، لذا در عصر دانایی که در آن دانش بسان مهمترین سرمایه محسوب می‌شود سازمان‌ها احتیاج دارند که رویکرد مدیریتی متفاوتی نسبت به کارکنان و سازمان داشته باشند. حفظ و نگهداری کارکنان سازمان‌ها و پرورش ظرفیت یادگیری آنها نقش موثری در موفقیت و کسب مزیت رقابتی برای سازمان دارد. لذا همانند مدیریت منابع فیزیکی مانند پول مدیریت دانش نیز باید بخشی از سیاست‌های استاندارد سازمان باشد زمینه مدیریت دانش نیازمند ایجاد یک محیط جدید کاری می‌باشد که دانش و تجربه بتوانند براحتی تسهیم شوند برای تحقق این مقصود باید فناوری و فرایند را مد نظر قرار داد. رفتارهای سازمانی باید چنان همراستا شوند که اطلاعات و دانش ادغام شده و به افراد مناسب و در زمان مناسب برسد تا بتوانند با بهره وری بیشتر عمل کنند(انتظاری، ۱۳۸۵).

مدیریت و تصمیم گیری دو واژه نزدیک به هم در مدیریت و انجام امور سازمان می باشند و بدون تردید ، تصمیم گیری ، مهم ترین کار مدیران ارشد است که به آسانی نیز می توان در آن مرتکب اشتباه شد . اما اگر کل فرایند را به گونه ای متفاوت بنگرید وضعیت نیز فرق خواهد کرد .

اغلب مدیران تصمیم گیری را رخدادی منفرد می پندارند که در یک لحظه مشخص از زمان به وقوع می پیوندد. اما در حقیقت، تصمیم گیری فرایند آمیخته با بازی نهایی قدرت ، سیاست ها ، اختلافات شخصی و تاریخچه سازمانی است . رهبرانی که قدرت تشخیص این موضوع را دارند . تصمیماتی به مراتب بهتر از آنهایی می گیرند که کماکان بر این تصور پای می فشارند که تصمیمات ، رخداد هایی هستند تنها در کنترل ایشان . از همین رو است که گفته می شود بعضی از فرایند های تصمیم گیری موثر تر و کار آمد تر از بعضی دیگر هستند. ( گاروین ، ص ۲۰۱:۶۴)

در اغلب مواقع ، تصمیم گیران ، یک فرایند جانبدارانه را به کار می گیرند که شاید غیر بهره ورترین و ناکارا ترین راه برای انجام امور باشد . آنها تصمیم گیری را بسان منازعه ای می بینند که در آن به دفاع پردازش از راه کار های مورد نظر خود می پردازند . اطلاعات را به صورت گزینشی ارائه می کنند و با خودداری از ارائه داده های متضاد می توانند موقعیتی متقاعد کننده فراهم آورده ، در برابر مخالف ایستادگی کنند . اما فرایند موثر تر وجود دارد که فرایند جستجو گر است.

در طی این فرایند ، افراد مجموعه متنوعی از گزینه ها را پیش روی خود قرار داده و با همکاری یکدیگر بهترین راهکار را جستجو می کنند. هر چند در عمل این رهبری است که تصمیم نهایی را به کار می گیرد اما فردی که در فرایند تصمیم سازی مشارکت دارند ، باید باور داشته باشند که دیدگاهشان در نظر گرفته شده و فرصت آن را یافته اند که بر تصمیم نهایی تأثیری گذارند . موقع تصمیم گیری ، دسترسی به اطلاعات دقیق ، مرتبط ، صحیح و به هنگام ، عامل بسیار موثری است . هر قدر محیط پیچیده تر باشد سرعت و شتاب افزایش بیشتری پیدا می کند و تصمیم گیری مشکل تر می شود . تنها چیزی که می تواند تصمیم گیری را سهل تر و عدم اعتماد را کاهش دهد اطلاعات مرتبط ، دقیق و به هنگام می باشد . کیفیت اطلاعات و. کارایی فرایند آن ، در صحیح ، مرتبط ، به موقع و مطلوب بودن آن جلوه گر می شود.

سرعت عمل مدیر در تصمیم گیری و درستی تصمیم او بستگی تام به کمیت و کیفیت اطلاعات و دانشی دارد که در دسترس او قرار می گیرد . همچنین بازخورد اطلاعاتی تصمیم ، امکان اصلاح و غنی سازی آنها را برای مدیران فراهم می سازد .

در بانک توسعه تعاون این خلا وجود دارد که چگونه از طریق مدیریت دانش میتوان سبک تصمیم گیری مدیران را بهبود بخشید که در این پژوهش به این مساله پرداخته خواهد شد. در راستای این مساله پرسش آغازین این است که: آیا مدیریت دانش با سبکهای تصمیم گیری مدیران ارتباط دارد؟

## ضرورت و اهمیت تحقیق

انجام این پژوهش از دو جنبه تئوریک و کاربردی حائز اهمیت است یعنی هم تحقیقی علمی است که باعث شناخت بیشتر متغیرهای مورد مطالعه می گردد و هم تحقیقی کاربردی است که می توان از نتایج آن در سازمان استفاده نمود. در بانک توسعه تعاون بایستی به موضوع مدیریت دانش و نحوه تصمیم گیری مدیران توجه ویژه شود و یکی از دلایل انجام این پژوهش شناسایی عواملی است که موجب مدیریت دانش می شود و اینکه چگونه فرایند مدیریت دانش با نحوه تصمیم گیری مدیران ارتباط دارد و بر آن تاثیر گذار هستند و به دلیل اینکه در بانک چنین تحقیقی انجام نشده است خلا تحقیقاتی داریم و بایستی به این موضوع پرداخته شود تا سیاستهای سازمان را محقق نماییم به همین دلیل انجام این پژوهش از اهمیت بالایی برخوردار است.

از جمله عوامل که ضرورت انجام این پژوهش را دو چندان می کند عبارتند از:

۱. کمک به مدیران بانک توسعه تعاون در جهت انتخاب کارکنانی که از قدرت تصمیم گیری بالایی برخوردارند.
  ۲. بررسی ارتباط مدیریت دانش با نحوه تصمیم گیری مدیران.
  ۳. عدم وجود چنین پژوهشی در داخل یا خارج کشور.
- و به نظر می رسد ارائه پژوهشی که بتواند میزان ارتباط مدیریت دانش بر سبک تصمیم گیری مدیران را در بانک توسعه تعاون اندازه گیری نماید مفید واقع شود و نتایج حاصل از آن با اهمیت باشد.

## اهداف تحقیق

### هدف اصلی

شناخت ارتباط مدیریت دانش با سبک تصمیم گیری مدیران در بانک توسعه تعاون

### اهداف فرعی

- شناخت ارتباط خلق دانش با سبک تصمیم گیری مدیران در بانک توسعه تعاون
- شناخت ارتباط بکارگیری دانش با سبک تصمیم گیری مدیران در بانک توسعه تعاون
- شناخت ارتباط ذخیره سازی دانش با سبک تصمیم گیری مدیران در بانک توسعه تعاون
- شناخت ارتباط تسهیم دانش با سبک تصمیم گیری مدیران در بانک توسعه تعاون

### پیشینه تحقیق

### - تحقیقات داخلی

پورطاهری و همکاران (۱۳۹۴) در مقاله ای با عنوان بررسی تاثیر مولفه های فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش در بیمارستان آموزشی درمانی افضلی پور شهر کرمان نشان دادند رابطه آماری معناداری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد و مدیریت دانش، زمینه ساز تغییرات موفقیت آمیز در بیمارستانها خواهد بود و مدیران را در پیش بینی نظام مند اولویت ها تغییر و تدوین بهتر استراتژیها برای اجرای موفقیت آمیز تکنیک ها و فرایندهای مدیریت یاری می دهد.

صالحی و دانایی فرد (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی نقش تسهیم دانش در رابطه میان اجزای سرمایه‌های فکری و رفتار نوآورانه نشان دادند که سرمایه فکری به طور مستقیم رفتار نوآورانه را تحت تاثیر قرار نمی‌دهد اما با مداخله تسهیم دانش، این رابطه تقویت می‌شود همچنین سرمایه فکری در سازمان‌های مورد مطالعه با تسهیم دانش رابطه معناداری ندارد اما تمایلات افراد و هنجارهای ذهنی کارکنان بر قصد و نیت آنها نسبت به تسهیم دانش اثر می‌گذارد و این خود به بهبود رابطه میان اجزای سرمایه فکری و رفتار نوآورانه کمک می‌کند.

### تحقیقات خارجی

فیدل و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان تاثیر مدیریت دانش مشتری بر عملکرد با نقش نوآوری نشان دادند که مدیریت دانش مشتری به عنوان یک منبع استراتژیک برای کسب و کار به منظور بهبود نوآوری و تسهیل در تشخیص فرصت‌های جدید بازار، و حمایت از مدیریت ارتباط با مشتری در دراز مدت می‌باشد. در نهایت نشان دادند یک رابطه مثبت بین مدیریت دانش، عملکرد و نوآوری وجود دارد.

گارسیا آلواریز (۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان تجزیه و تحلیل اثرات فناوری اطلاعات و ارتباطات در مدیریت دانش و نوآوری نشان دادند که هدف کمک به مطالعه فناوری اطلاعات و ارتباطات و نفوذ در مدیریت دانش در سازمان‌ها و تاثیر آن بر نوآوری با رویکرد اقتصادی می‌باشد. یافته‌ها بر این است که فناوری اطلاعات بر مولفه‌های مدیریت دانش (خلق، بکارگیری، ذخیره و تسهیم دانش) و نوآوری محصول و نوآوری فرایندی موثر هستند.

### چارچوب نظری تحقیق:

مدل مفهومی تحقیق شامل متغیرهای مدیریت دانش (نوناکا و تاکچی، ۱۹۹۵) و سبک تصمیم‌گیری (اسکات و بروس، ۱۹۹۵) می‌باشد که به شرح هر یک از آنها می‌پردازیم.

نوناکا و تاکچی (۱۹۹۵) موفقیت شرکت‌های ژاپنی را در تحقق خلاقیت و نوآوری مطالعه کردند. آن‌ها پی بردند که این موفقیت به هیچ وجه حاصل دانش آشکار نیست. از دیدگاه آن‌ها، نوآوری سازمانی اغلب دانش پنهان است. در این مدل، طیف پنهان-آشکار و اشکال دانش و مدل سه سطحی تسهیم دانش به منظور خلق دانش و نوآوری مورد نیازند. این مدل شامل مولفه‌های زیر است:

خلق دانش: نوناکا و تاکچی، مدیریت دانش را به عنوان فرایند خلق دانش در نظر می‌گیرند. طبق این مدل، خلق دانش همیشه از فرد شروع می‌شود، مثل محقق هوشمندی که با بینش خود در نهایت به یک حق اختراع دست می‌یابد. (اخوان و همکاران، ۱۳۹۰).

بکارگیری دانش: فراموشی دانش‌های کهنه و قدیمی در حالی که سازمان بیش تر با جنبه‌های ضمنی دانش کهنه و قدیمی در ارتباط است (اخوان و همکاران، ۱۳۹۰).

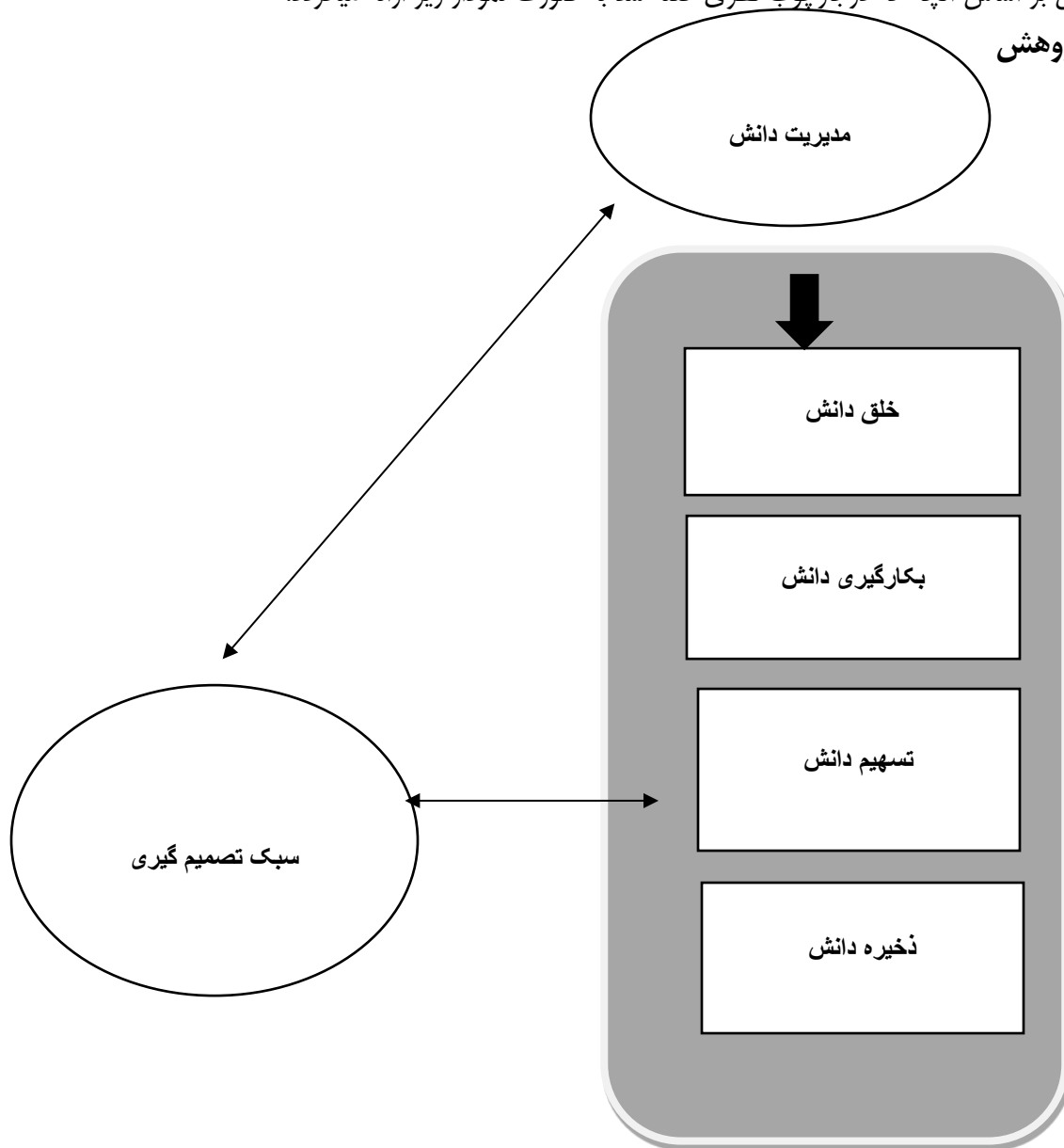
ذخیره سازی دانش: فراموشی فعال دانش‌های کهنه و قدیمی، فضا را برای بهبود سازمانی فراهم می‌کند سازمانی که بتواند دانش‌های غیر مفید خود را از سطح سازمان خارج کند، توانایی خود را برای پذیرش دانش جدید افزایش می‌دهد و این مساله باعث افزایش ضریب جذب سازمان می‌شود (اخوان و همکاران، ۱۳۹۰).

تسهیم دانش: کلیه فعالیت‌های مربوط به انتقال یا توزیع دانش از یک فرد یا سازمان به فرد، گروه یا سازمان دیگر، فرایند انتشار یا تسهیم دانش نامیده می‌شود (اخوان و همکاران، ۱۳۹۰).

اسکات و بروس ۱۹۹۵ سبک تصمیم گیری مدیران را تحت تاثیر ویژگی های درونی و شخصیتی افراد می داند که به عنوان الگو مورد بررسی قرار می گیرد.

مدل مفهومی تحقیق بر اساس آنچه که در چارچوب نظری گفته شد به صورت نمودار زیر ارائه میگردد.

### مدل مفهومی پژوهش



شکل ۲-۸: مدل مفهومی پژوهش منبع: (مدیریت دانش؛ نوناکا و تاکچی: ۱۹۹۵) (سبک تصمیم گیری: اسکات و بروس، ۱۹

### روش تحقیق

تحقیق حاضر از نظر هدف کاربردی و تحقیقی میدانی است که از نظر نحوه گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع همبستگی می باشد.

### نتایج آمار توصیفی

نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که ۷۲٫۹ درصد کارکنان مورد مطالعه مرد و ۲۷٫۱ درصد آنها زن می‌باشند نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که ۸/۸ درصد کارکنان بین (۲۰-۳۰) سال، ۰/۴۴ درصد کارکنان بین (۳۰-۴۰) سال، ۳۳/۶ درصد کارکنان بین (۴۰-۵۰) سال و ۱۲/۶ درصد کارکنان ۵۰ سال به بالا سن داشتند نتایج حاصل از پژوهش نشان داد ۲۵٫۴ درصد از کارکنان مورد مطالعه مجرد و ۷۴٫۶ درصد آنها متأهل می‌باشند نتایج حاصل از پژوهش نشان داد ۰/۴ درصد از کارکنان مورد مطالعه دارای تحصیلات فوق دیپلم، ۵۴/۴ درصد لیسانس و ۴۰/۶ درصد افراد فوق لیسانس و بالاتر سواد داشتند.

## نتایج آمار استنباطی

### نتیجه آزمون فرضیه اصلی

مدیریت دانش با سبک تصمیم‌گیری مدیران در بانک توسعه تعاون ارتباط دارد.

H0: مدیریت دانش با سبک تصمیم‌گیری مدیران در بانک توسعه تعاون ارتباط ندارد.

H1: مدیریت دانش با سبک تصمیم‌گیری مدیران در بانک توسعه تعاون ارتباط دارد.

فرضیه H1 مدعی این است که مدیریت دانش با سبک تصمیم‌گیری رابطه معناداری دارد. با توجه به نتیجه آزمون فرضیه، ضریب همبستگی بین دو متغیر فرایندهای مدیریت دانش و سبک تصمیم‌گیری برابر با ۰٫۸۶۵ می‌باشد که این رابطه با  $t = ۶/۱۴۱$  (بزرگتر از ۱٫۹۶) دلیل بر تأیید H1 می‌باشد. یعنی بین مدیریت دانش با سبک تصمیم‌گیری رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. نتایج ما درباره رابطه مدیریت دانش با سبک تصمیم‌گیری با نتایج تحقیق شاهوزایی و همکاران (۱۳۹۲) ، فیدل و همکاران (۲۰۱۵) و ابوبکر و همکاران (۲۰۱۴) همسو می‌باشد.