

## تسهیم دانش و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی (مورد مطالعه: بانک پارسیان)

بهروز قلیچ‌لی\* ، دل‌آرام حکیمی تهرانی\*\*

### چکیده

طی چند سال گذشته بحث‌های گسترده‌ای درباره اهمیت مدیریت دانش در جامعه ما صورت گرفته است. مدیریت دانش و مفاهیم استراتژی مرتبط به‌عنوان اجزا مهم و ضروری برای سازمان‌ها به‌منظور بقا و حفظ توان رقابتی ترویج می‌شوند. بیشتر مدیران، دانش را به‌عنوان عامل اساسی بقای سازمان قلمداد می‌کنند، به هر حال دانش و تسهیم آن همواره یک دارایی باارزش و جز مهم تولید و خدمات بوده است. بر همین اساس این پژوهش درصدد آزمون و بررسی میزان رابطه تسهیم دانش و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک پارسیان بوده است که در این راستا رابطه پنج بعد تسهیم دانش ترتیبی، آشکار، پنهان، کارشناسی و استراتژیک و کیفیت خدمات سازمانی که شامل پنج بعد عوامل ملموس، قابلیت اطمینان، پاسخگویی، تضمین و همدلی می‌باشد را مورد بررسی قرار داده است. روش پژوهش، توصیفی همبستگی است. جامعه آماری این پژوهش نیز روسای ادارات و کارشناسان واحدهای سازمانی بودند. نتایج حاصل از پژوهش نشان داد که بین تسهیم دانش و کیفیت خدمات سازمانی این بانک رابطه معناداری وجود دارد.

کلیدواژه‌ها: تسهیم دانش؛ کیفیت خدمات سازمانی.

---

\*استادیار، دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول).

E-mail: b\_ghlichlee@sbu.ac.ir

\*\*کارشناس ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.

## ۱. مقدمه

کیفیت خدمات عبارت است از توجه مستمر سازمان به برآورده ساختن نیازها و خواسته‌های مشتریان خود (Davise, 1999). از این رو کیفیت خدمات، حاصل ادراک مشتری از مطلوبیت خدمات ارائه شده است و به طرز تلقی مشتریان از خدمات ارائه شده بستگی دارد (Carman, 1990). موارد متعددی بر کیفیت خدمات ارائه شده توسط یک سازمان اثر می‌گذارد که یکی از این موارد، تسهیم دانش است. تسهیم دانش رابطه‌ای معنی‌دار با کیفیت خدمات واحدهای سازمانی و نقش مهمی در افزایش کیفیت خدمات خواهد داشت، چرا که جهت ارائه بهتر خدمات، کارکنان هر سازمان باید دانش خود را با یکدیگر تسهیم و در افزایش تجربیات به یکدیگر کمک کنند و باعث افزایش عملکرد سازمان شوند. از دلایل اهمیت تسهیم دانش در سازمان در زمینه افزایش کیفیت خدمات این است که تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تاخیر در انجام امور و خدمت‌رسانی به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع دانش در داخل سازمان می‌شود (Alavi & Leidner, 2001; Dyer & Nobeoka, 2000). مطابق با تعریف مدیریت دانش، تسهیم دانش یکی از حوزه‌های کلیدی در فرآیند مدیریت دانش است (Alavi & Leidner, 2001). یکی از چالش‌های اساسی مدیریت دانش، واداشتن افراد برای به اشتراک گذاشتن آن‌چه که می‌دانند است، چرا که تفکر افراد این است که چرا افراد باید دانشی را که به سختی به دست آورده‌اند در اختیار دیگران قرار دهند در حالی که این دانش یکی از عوامل کلیدی مزیت فردی آن‌ها در سازمان تلقی می‌شود (Mcdermott & Odell, 2001). از هدف‌های اصلی مدیران در استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها، بهبود تسهیم دانش بین افراد در سازمان و همچنین بین افراد و سازمان به منظور ایجاد مزیت رقابتی است. تسهیم دانش موثر بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه‌ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش‌های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود می‌کند. هر چه تسهیم دانش مفید در سازمان هدفمندتر انجام شود، یادگیری فردی و سازمانی و نوآوری را تسریع نموده و در توسعه محصولات و ارائه خدمات بهتر متجلی می‌شود.

از آن جا که به کارگیری تسهیم دانش در سازمان‌ها به حفظ و کسب مزیت رقابتی کمک می‌کند، در این مقاله تاثیر تسهیم دانش و پنج بعد تسهیم دانش ترتیبی، آشکار، پنهان، کارشناسی و استراتژیک بر کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک پارسیان مورد بررسی قرار گرفته است. از دیگر دلایل انتخاب این موضوع این است که از دانش و تجربیات کارکنان به منظور بهبود خدمات در بانک استفاده و در اصلاح کیفیت خدمات درون واحدهای سازمانی

بانک کمک خواهد شد، همچنین می‌تواند در تحقق هدف‌ها و استراتژی‌های بانک تاثیر مثبت داشته باشد.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

امروزه افراد در محیطی زندگی می‌کنند که به طور روز افزون به سوی اقتصاد مبتنی بر خدمات پیش می‌رود. دیگر خدمات بخش کوچکی از اقتصاد به شمار نمی‌رود، بلکه به‌عنوان قلب ارزش آفرینی در اقتصاد مطرح است و مدیران را بر آن می‌دارد تا نسبت به کیفیت خدمات ارائه شده حساس بوده و در مدیریت و ارزیابی عملکرد سازمان توجه جدی به ارزیابی کیفیت خدمات داشته باشند. با توجه به حجم بالای اشتغال، سودآوری و ارتباط بسیار نزدیک با مشتری، اهمیت کیفیت خدمات روشن است. مدیریت و ارزیابی کیفیت خدمات ارائه شده ضامن رشد و حیات سازمان خدمت دهنده و پیروزی در رقابت است (سهرابی و بختیاری، ۱۳۸۶).

پژوهش‌های زیادی جهت یافتن مناسب‌ترین روش برای سنجش کیفیت خدمات انجام شده است. پژوهشگران مختلف ابزارهای گوناگونی برای ارزیابی کیفیت خدمات ارائه نموده‌اند. این مدل‌ها عمدتاً در قالب پرسشنامه هستند که به وسیله مشتریان خدمات تکمیل می‌شوند. در جدول ۱ به بررسی برخی مدل‌ها که اغلب در صنعت بانکداری استفاده شده است می‌پردازیم.

جدول ۱. مقایسه مدل‌های کیفیت خدمات

ابعاد	مدل
کیفیت فنی شامل آن چیزی است که ارائه می‌شود و کیفیت عملیاتی چگونگی ارائه آن را در بر می‌گیرد.	مدل عملیاتی/ فنی کیفیت خدمت (۱۹۸۳)
در این مدل شکاف میان درک مشتری از عملکرد و انتظارات او ارزیابی می‌شود.	مدل سروکوال <sup>۱</sup> (۱۹۸۸)
این مدل نظر مشتری در مورد کیفیت خدمات ارائه شده را ارزیابی می‌کند.	مدل سروپرف <sup>۲</sup> (۱۹۹۲)
این مدل شکاف میان درک مشتری از عملکرد و مقدار ایده‌آل آن اندازه‌گیری می‌کند.	مدل کیفیت هنجار شده <sup>۳</sup> (۱۹۹۳)

مدل سروکوال در مقایسه با سایر مدل‌های ارزیابی دارای مزایای قابل توجهی است که به‌کارگیری آن را برای انجام این پژوهش توجیه می‌کند. برخی از این مزایا در ادامه آمده است:

1. Servqual
2. Servperf
3. Normed quality

به دلیل استفاده بسیار زیاد از سروکوال، این مدل به‌عنوان یک استاندارد برای ارزیابی ابعاد مختلف کیفیت خدمات شناخته شده است. همچنین آسوبونتنگ<sup>۱</sup> و همکاران (۱۹۹۶) بیان می‌کنند که تا زمانی که یک مدل بهتر و در عین حال به سادگی سروکوال طراحی نشده باشد سروکوال همچنان بهترین ابزار برای سنجش کیفیت خدمات است. اعتبار و قابلیت اعتماد این مدل در بسیاری از مطالعات، تأیید شده است (Parasuraman, 1988). این بدین معنی است که این پرسشنامه نظرهای مشتری را به‌طور صحیح ارزیابی کند و نیز پرسش‌های این ابزار دقیقاً کیفیت خدمات را اندازه‌گیری می‌کنند. این پرسشنامه در مقایسه با سایر ابزارهای کیفیت خدمات به صرفه‌تر است، زیرا که به دلیل تعداد کم پرسش‌های آن پاسخ‌دهندگان می‌توانند به سرعت آن را تکمیل کنند. همچنین تجزیه و تحلیل‌های استاندارد برای تفسیر نتایج آن وجود دارد که به راحتی قابل انجام هستند. اندازه‌گیری انتظارات مشتری در سروکوال مزیت دیگر این مدل در برنامه‌های بهبود کیفیت است. زیرا کیفیت بهتر چیزی نیست جز تطبیق خدمات با خواسته‌های مشتری، بنابراین آگاهی از خواسته‌ها و انتظارات مشتری برای دست یافتن به کیفیت بهتر امری ضروری است. عده‌ای از پژوهشگران بیان کرده‌اند که می‌توان سروکوال را بر اساس یک برنامه منظم، برای ارزیابی‌های مکرر و نیز مقاصد الگوبرداری مقایسه‌ای به‌کار گرفت. این مدل دارای یک برتری بسیار مهم است، این مزیت مربوط به قابلیت به‌کارگیری آن به‌عنوان یک ابزار آزموده شده در پروژه‌های الگوبرداری است. به دلیل اینکه اعتبار و قابلیت اعتماد مدل سروکوال در بسیاری از مطالعات، تأیید شده است (Parasuraman, 1998; Brady, 2002) در این پژوهش با استفاده از این مدل به سنجش کیفیت خدمات می‌پردازیم.

برخی محدودیت‌های مدل سروکوال به شرح زیر هستند:

۱. عده‌ای از پژوهش‌گران معتقدند برای سنجش کیفیت خدمات، ارزیابی نظر مشتری در مورد کیفیت خدمات ارائه شده به‌تنهایی کافی است. این پژوهشگران با اندازه‌گیری شکاف میان انتظارات مشتری و دیدگاه وی در مورد خدمات ارائه شده، مخالف هستند. درواقع این گروه کیفیت خدمات را به صورت دیدگاه مشتری در مورد خدمات ارائه شده تعریف می‌کنند (Cronin & Taylor, 1994).

۲. برخی از پژوهش‌گران بر این باورند که مفهوم انتظارات در پرسشنامه سروکوال مبهم است. این پژوهش‌گران ادعا کرده‌اند که برای مشتری مشخص نشده است که منظور از انتظارات، انتظارات بدون در نظر گرفتن محدودیت‌های موجود و در حد ایده‌آل است یا این که مشتری

---

1. Asubonteng

باید در بیان انتظارات خود محدودیت‌های معمول سازمان مانند محدودیت‌های منابع انسانی، تجهیزات و غیره را نیز در نظر داشته باشد.

۳. در نهایت گروه آخر منتقدان ادعا نموده‌اند که سروکوال را نمی‌توان برای انواع خدمات و به‌عنوان یک ابزار عمومی سنجش کیفیت خدمات در تمامی صنایع خدماتی مورد استفاده قرار داد (Babakus, 1992).

در سال ۱۹۸۸ پاراسورامن<sup>۱</sup> و همکاران جهت شناسایی عوامل اصلی تشکیل‌دهنده اساس مفهوم کیفیت خدمات، با استفاده از گروه‌های متمرکز مطالعاتی انجام دادند. داده‌های این ارزیابی در چند مرحله پالایش شدند و سرانجام در مرحله نهایی بررسی داده‌ها، ۵ بعد کیفیت خدمات شناسایی و تعریف شدند. این ابعاد عبارتند از:

عوامل ظاهری<sup>۲</sup>: ظاهر تجهیزات فیزیکی، دستگاه‌ها و کارکنان؛

قابلیت اطمینان<sup>۳</sup>: توانایی انجام خدمات تعهد شده با دقت کامل و قابل اطمینان؛

پاسخ‌گویی<sup>۴</sup>: شامل رغبت به کمک به مشتری و فراهم کردن فوری خدمات؛

تضمین<sup>۵</sup>: ادب و دانش کارکنان و توانایی در ایجاد ادب و اطمینان؛

همدلی<sup>۶</sup>: شامل توجه اختصاصی که سازمان برای مشتریان ویژه خود فراهم می‌آورد.

به این ترتیب مدل سروکوال بر اساس ابعاد ۵ گانه مذکور توسط این پژوهش‌گران طراحی شد (Parasuraman, 1988).

جاویر<sup>۷</sup> (۱۹۹۵) در پژوهشی بیان کرد که خدمات واحدهای سازمانی نقشی غیر قابل انکار در جهت‌گیری رقابت میان سازمان‌ها ایفا می‌کند و توجه مدیران امروز جهت ایجاد مزایای رقابتی به این خدمات جلب شده است (Javier, 1995). کاراتپ<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) در بررسی کیفیت خدمات در صنعت بانکداری تایوان مشخص کرد نحوه اجرا خدمات عامل مهمی در همه بانک‌های مورد مطالعه بوده است و ابعاد اصلی کیفیت خدمات شامل ملموسات، قابلیت تعامل، همدلی، قابلیت اطمینان و پاسخگویی است (Karatepe, 2005). باخاری<sup>۹</sup> (۲۰۰۹) در پژوهش خود در مورد رابطه بین مدیریت دانش و کیفیت خدمات بیان کرد که مدیریت دانش نقش مهمی در افزایش کیفیت خدمات دارد. جهت ارائه بهتر خدمات، کارکنان هر سازمان باید دانش خود را با یکدیگر تسهیم و در افزایش تجربیات به یکدیگر کمک کنند و باعث افزایش

- 
1. Parasuraman
  2. Tangible
  3. Reliability
  4. Responsiveness
  5. Warranty
  6. Empathy
  7. Javier
  8. Karatepe
  9. Bakhari

عملکرد سازمان شوند (Bakhari, 2009). منگ لی، شایان و کرسستین (۲۰۰۹) در مقاله‌ای بیان می‌کنند که تسهیم دانش تاثیر زیادی بر نوآوری در ارائه خدمات دارد. (2009 Menglei, Yanng و ترنس<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهشی بیان می‌کنند که به اشتراک گذاشتن اطلاعات رویکرد مهمی در افزایش اثربخشی و عملکرد سازمان دارد و این انتقال اطلاعات می‌تواند بین افراد، و بین افراد و سازمان باشد (Tung Moe, 2011). شو می<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود بیان می‌کند که به اشتراک گذاشتن دانش منبع مهمی در به دست آوردن مزیت رقابتی و افزایش کیفیت خدمات است (Shu-Mei, 2012). ایرواین<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در پژوهش خود شرایط لازم جهت انتقال دانش موثر را بررسی و مشخص کرد مردم دانش خود را با آن‌هایی که اعتماد می‌کنند و محترم می‌شمارند تسهیم می‌کنند (Irvine, 2008). شنگ و رایموند<sup>۴</sup> (۲۰۱۰) در مقاله‌ای موفقیت مدیریت دانش را وابسته به تسهیم دانش دانسته‌اند و طی مطالعات کمی و کیفی که در ابعاد فردی تسهیم دانش انجام داده‌اند، پنج عامل را برای فهم تسهیم دانش مشخص کرده‌اند: ابعاد سازمانی، فردی، خصوصیات سیستمی، خصوصیات فرهنگی و خصوصیات میان فردی (Sheng, 2010). چن و چنگ<sup>۵</sup> (۲۰۱۲) در پژوهش خود بیان می‌کنند که تسهیم دانش یک رویکرد مدیرانه مهم در جذب مشتریان و افزایش رضایت آنان است، همچنین در این مقاله عوامل مهم انگیزشی فردی و سازمانی در جهت ترویج تسهیم دانش بیان می‌شوند. نظام اخبار<sup>۶</sup> (۲۰۱۲) در مقاله خود مهمترین عوامل اثرگذار بر کیفیت فضایی که قرار است تسهیم دانش در آن صورت گیرد را بیان می‌کند. شانگ و چن (۲۰۱۲) در مقاله خود بیان می‌کند که شرکت‌ها و کارخانه‌ها از طریق تسهیم دانش بین کارکنان مزیت‌های رقابتی بسیاری می‌توانند به دست آورند (Chen, 2012).

با این وجود با توجه به هدف و فرضیه اصلی این مقاله که بررسی رابطه معنی‌دار بین تسهیم دانش و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک پارسیان است، تاکنون به طور مشخص پژوهشی نظری یا تجربی در رابطه با تاثیر تسهیم دانش بر کیفیت خدمات واحدهای سازمانی انجام نشده است.

یک سازمان یک گروه اجتماعی است که مشخصه آن سرعت و کارایی در ایجاد و انتقال دانش است. سازمان‌ها دارای قابلیت‌های خاصی برای خلق و تسهیم دانش هستند که برای آن‌ها در مقایسه با سازمان‌های دیگر مزیت مشخص ایجاد می‌کند. تسهیم دانش فرآیندی

- 
1. Yang & Terrence
  2. Shu-Mei
  3. Irvine
  4. Sheng & Raymond
  5. Chen & Chuang
  6. Nizam Akhbar

است که به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به‌عنوان همکاران در راستای تحقق هدف‌ها مشترک به یکدیگر وابسته‌اند، کمک می‌کند. مک درمت<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) تسهیم دانش را بدین صورت تشریح می‌نماید که: وقتی که می‌گوییم فردی دانش خود را تسهیم می‌کند، به این معنی است که آن فرد، فرد دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود راهنمایی می‌کند تا او را کمک کند که موقعیت خود را بهتر ببیند. به‌علاوه فردی که دانش خود را تسهیم می‌کند باید از هدف دانش تسهیم‌شده، کاربرد آن و همچنین از نیازها و شکاف‌های اطلاعاتی فرد گیرنده دانش اطلاع داشته باشد. همچنین تسهیم دانش، به‌عنوان تعاملات میان فردی گسترده‌ای که موجب می‌شود دانش و تجربه به طور مؤثر و شایسته‌ای توزیع و جذب گردد تعریف شده است (Sheng, 2005). تسهیم دانش به‌عنوان یک فرآیند پیچیده ولی ارزش آفرین، بنیاد و پایه بسیاری از استراتژی‌های مدیریت سازمان‌ها بیان شده است (Riege, 2005). عوامل متعدد تعیین‌کننده مدل‌هایی هستند که جهت تسهیم دانش در سازمان‌ها به کار گرفته می‌شوند. تفاوت‌هایی که در مدل‌ها دیده می‌شود بر اساس دیدگاه‌های مختلفی است که محققین از زوایای متفاوت به دانش داشته‌اند (Lodhi, 2005). در جدول ۲، برخی مدل‌های تسهیم دانش، با هم مقایسه شده است.

جدول ۲. مقایسه مدل‌های تسهیم دانش

مدل	ابعاد
مدل زولانسکی <sup>۲</sup> (۱۹۹۶)	انتقال دانش در این مدل طی چهار مرحله زیر انجام می‌شود: ۱- انتقال توسط فرستنده، ۲- پیاده‌سازی، ۳- دریافت توسط گیرنده، ۴- یکپارچگی
مدل دیکسون (۲۰۰۰)	دیکسون پنج مکانیزم برای انتقال دانش پیشنهاد می‌دهد: انتقال ترتیبی، آشکار، پنهان، استراتژیک و کارشناسی.
مدل اسویبای (۲۰۰۱)	اسویبای نه حالت برای انتقال دانش بیان می‌کند: انتقال دانش بین افراد، انتقال دانش از افراد به ساختار بیرونی، انتقال دانش از ساختار بیرونی به افراد، انتقال دانش از شایستگی به ساختار درونی، انتقال دانش از ساختار درونی به شایستگی فردی، انتقال دانش به درون ساختار بیرونی، انتقال دانش از ساختار بیرونی به ساختار درونی، انتقال دانش از ساختار درونی به ساختار بیرونی، انتقال دانش در درون ساختار درونی سازمان
مدل لدھی <sup>۳</sup> (۲۰۰۵)	در مدل لدھی چهار عامل به جریان دانش در سازمان‌ها کمک می‌کنند که عبارتند از: رفتار فردی، رفتار گروهی، کانال‌های ارتباطی و فرهنگ/ قوانین سازمانی.
مدل زاویا محمد یوسف و محمد بخاری اسماعیل <sup>۴</sup> (۲۰۰۷)	زاویا محمد یوسف و محمد بخاری اسماعیل مدل جدید خود را در سه بعد معرفی می‌نماید: بُعد فردی، بُعد سازمانی، بُعد تکنولوژی.

1. Mcdermott
2. Szulanski
3. Lodhi
4. Bakhari & Zawiyah

از آنجایی که در این پژوهش به دنبال بررسی مکانیزم‌های انتقال دانش هستیم و نه عوامل موثر بر تسهیم آن، از مدل دیکسون<sup>۱</sup> در مدل عملیاتی استفاده شده است. دیکسون معتقد است که انتخاب یک فرآیند تسهیم دانش مناسب در یک سازمان به عواملی مانند: نوع دانش (صریح یا ضمنی)، روش معمول و فراوانی فرآیند تسهیم دانش و گیرنده دانش (فرد، گروه و یا کل سازمان) بستگی دارد (Brady, 2002). دیکسون پنج مکانیزم برای انتقال دانش پیشنهاد می‌دهد که عبارتند از: انتقال ترتیبی، آشکار، پنهان، استراتژیک و کارشناسی<sup>۲</sup>.

انتقال ترتیبی زمانی رخ می‌دهد که گروه مشابهی از کارکنان، کار مشابهی را یک بار دیگر با به‌کارگیری دانش خودشان انجام می‌دهند، همچنین فرآیندی است که دانش منحصربه‌فردی که هر فرد به‌دست آورده است را در درون یک گروه منتقل می‌کند، به طوری که دانش می‌تواند برای کل گروه معنی و مفهوم پیدا کند.

انتقال آشکار زمانی رخ می‌دهد که گروهی از کارکنان، همان کاری را انجام می‌دهند که گروهی قبلاً با به‌کارگیری دانش گروهی دیگر انجام داده است. ماهیت کار گروه، تکراری و یکنواخت است.

انتقال پنهان زمانی اتفاق می‌افتد که گروهی از کارکنان، کار مشابهی را با به‌کارگیری دانش گروه دیگر، در بافتی دیگر انجام دهد. ماهیت کار گروه، تکراری و غیر یکنواخت است. همچنین این مکانیزم، «انتقال نزدیک» نامیده می‌شود که دلیل این نام‌گذاری تشابه بین گروه منبع و گروه دریافت است.

انتقال استراتژیک زمانی رخ می‌دهد که یک گروه، مسؤلیت کاری که به ندرت اتفاق می‌افتد یا یک پروژه استثنایی را بر عهده می‌گیرد و می‌خواهد از تجربه دیگران در درون سازمان که کار مشابهی را انجام داده‌اند، استفاده کند. نوع دانشی که منتقل می‌شود می‌تواند هم آشکار و هم پنهان باشد.

انتقال کارشناسی زمانی رخ می‌دهد که دانش عمومی و آشکار از یک منبع کارشناسی درون و یا بیرون سازمان به منظور توانمند کردن گروه برای حل مسائل جدید با روش‌ها و دانش جدید منتقل می‌شود (Dixon, 2000).

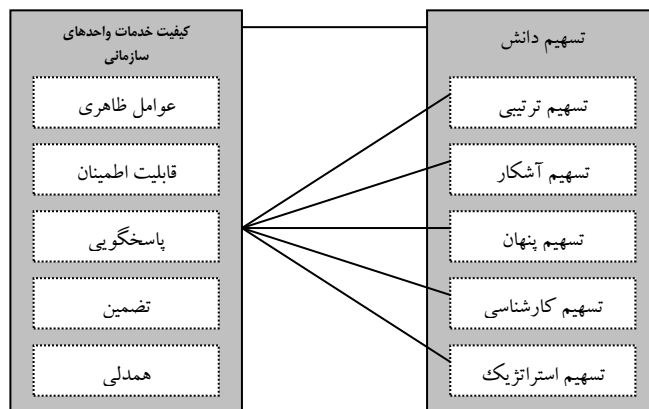
**توسعه فرضیه‌ها و مدل مفهومی.** بر اساس مطالعات نظری این پژوهش که بر اساس مدل دیکسون و همچنین مدل سروکوال بوده است، مدل مفهومی پژوهش (نمودار ۱)، بر اساس رابطه تسهیم دانش با پنج عنصر تسهیم ترتیبی، تسهیم آشکار، تسهیم پنهان، تسهیم

1. Dixon

2. Serial, Explicit, Tacit, Strategic & Expert Transfers



استراتژیک و تسهیم کارشناسی با کیفیت خدمات سازمانی طراحی شده است. بر اساس این مدل، فرضیات پژوهش تدوین شدند.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

بر اساس مدل مفهومی پژوهش، فرضیه‌های مرتبط با آن به شرح زیر هستند:  
 بین تسهیم دانش و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک پارسیان رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بین تسهیم دانش ترتیبی و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بین تسهیم دانش آشکار و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بین تسهیم دانش پنهان و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بین تسهیم دانش استراتژیک و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود دارد.

بین تسهیم دانش کارشناسی و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود دارد.

### ۳. روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف، پژوهش کاربردی است و از نظر شیوه گردآوری و تحلیل اطلاعات، توصیفی و از نوع همبستگی است.

جامعه آماری پژوهش شامل روءسای ادارات و جمعی از کارشناسان واحدهای اداری بانک پارسیان در تهران است. کارشناسان از میان شاغلین با سابقه کاری بالاتر و تسلط بیشتر بر فرآیندهای کاری ۱۷ واحد انتخاب شدند. تعداد کل جامعه آماری ۱۴۰ نفر بوده است که از این میان ۳۷ نفر رئیس اداره و ۱۰۳ نفر کارشناس بودند که از این تعداد یک نمونه تصادفی ۸۲ نفره انتخاب شد. فرمول نمونه‌گیری به ترتیب زیر بود:

$$n = \frac{N \cdot Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 Pq}{\varepsilon^2 (N - 1) + Z_{\frac{\alpha}{2}}^2 Pq}$$

در این فرمول  $Z$  آماره توزیع نرمال است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۱/۹۶ است.  $P$  احتمال موفقیت،  $q$  احتمال عدم موفقیت و  $\varepsilon$  معادل ۰/۰۷ در نظر گرفته شده است.

در این پژوهش برای جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شده است. ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات عبارت بودند از: فیش برداری به منظور استخراج و تدوین اطلاعات مربوط به موضوع و نیز دو پرسشنامه شامل پرسشنامه ارزیابی تسهیم دانش که بر اساس مدل دیکسون و پرسشنامه ارزیابی کیفیت خدمات سازمانی بر اساس مدل سروکوال طراحی و استفاده شد. عناصر و ابعاد این دو پرسشنامه در جداول ۳ و ۴ آورده شده‌اند.

جدول ۳. مدل عملیاتی متغیرهای تسهیم دانش

مفاهیم	معیارها	شاخص‌ها
تسهیم دانش	انتقال تجربی	استفاده از دانش و تجربیات کارکنان در پروژه‌های مشابه
		تسهیم دانش حاصل از تخصص افراد با سایر همکاران
		تسهیم دانش حاصل از تجربه میان همکاران سازمانی
	انتقال آشکار	استفاده از دانش و تجربه سازمان‌های دیگر در پروژه‌های مشابه
		سایر شرکت‌ها (Best Practice) استفاده از تجارب موفق
		استفاده از آرشیو مناسب جهت ذخیره دانش و تجارب مستند شده حاصل از انجام پروژه‌ها
	انتقال پنهان	جلسات بحث و تبادل نظر دوره ای بین مدیران شرکت
		سیستم الکترونیکی مناسب جهت ذخیره و تبادل اطلاعات
		استفاده از دانش و تجربه سایر شرکا
	انتقال استراتژیک	برگزاری همایش و کنفرانس‌ها
		الگوبرداری از سازمان‌های موفق
		مشارکت مدیران در انجام پروژه‌های استثنایی
	انتقال کارشناسی	استفاده از دانش و تجربه کارکنان در انجام پروژه‌های استثنایی
		وجود شبکه‌های ارتباطی جهت استفاده از دانش کارشناسان بیرون سازمان

جدول ۴. مدل عملیاتی متغیرهای کیفیت خدمات

مفاهیم	معیارها	شاخص‌ها
کیفیت خدمات	عوامل ملموس	تجهیزات مدرن در ارائه خدمات به کارکنان سایر واحدها
		ظاهر زیبا و جذاب امکانات فیزیکی
		ظاهر زیبا و آراسته کارکنان
	قابلیت اطمینان	نظم و ترتیب در اسناد و مدارک موجود در واحدها
		انجام امور در زمان وعده داده شده
		اشتتایق و علاقه برای رفع مشکل کارکنان واحدهای دیگر
	پاسخ‌گویی	ارائه خدمات بدون اشتباه و در اولین زمان به کارکنان واحدهای دیگر
		ارائه خدمات تا زمان وعده‌داده‌شده به کارکنان واحدهای دیگر
		ارائه گزارشات و اسناد و مدارک بدون غلط و اشتباه
	تضمین	اعلام دقیق زمان دریافت خدمات
		ارائه خدمات را بدون معطلی به واحدهای سازمانی دیگر
		تمایل داشتن برای کمک به واحدهای دیگر
	همدلی	آمادگی لازم برای پاسخگویی به سوالات واحدهای دیگر
		به‌وجود آوردن اطمینان خاطر در کارکنان واحدهای دیگر
		احساس امنیت در همکاری با یکدیگر
		ادب و تواضع در رفتار با یکدیگر
		دانش کافی برای پاسخگویی به سوالات واحدهای دیگر
		توجه فردی کارکنان واحدها سازمانی به یکدیگر
		ساعات کاری مناسب و راحت
		توجه شخصی به کارکنان واحدهای سازمانی دیگر
		خواستار بهترین منافع برای کارکنان واحدهای دیگر
		تشخیص نیازهای خاص سایر واحدها

روایی پرسشنامه‌های پژوهش از نوع روایی محتوی است، که در این رابطه محتوی پرسشنامه‌ها مورد تأیید تعدادی از خبرگان دانشگاهی و سازمانی قرار گرفت. همچنین در این پژوهش از آزمون آلفای کرونباخ برای بررسی اعتبار داده‌ها استفاده شده است. همان‌طور که نون نالی اظهار کرده است اگر آلفا بزرگ‌تر از ۰/۷ باشد، نتیجه معتبر خواهد بود. بدین ترتیب، مقدار آلفای کرونباخ به دست آمده برای پرسشنامه‌های تسهیم دانش و کیفیت خدمات سازمانی به ترتیب عبارتند از: ۰/۸۴ و ۰/۹۴.

#### ۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها

به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش از نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است که به ترتیب زیر نتایج حاصل مورد بحث قرار داده می‌شوند:

فرضیه ۱: بین تسهیم دانش ترتیبی و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۵. آزمون فرضیه شماره ۱

پیش‌بین	ملاک	R	R <sup>2</sup>	Sig	نتیجه
انتقال ترتیبی	کیفیت خدمات	۰/۴۵۲	۰/۲۰۴	۰/۰۰۰	تأیید

نتایج نشان می‌دهد که میزان تبیین کیفیت خدمات از روی مولفه انتقال دانش ۲۰/۴ درصد در سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  معنادار است و فرضیه تأیید می‌گردد.

فرضیه ۲: بین تسهیم دانش آشکار و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۶. آزمون فرضیه شماره ۲

پیش‌بین	ملاک	R	R <sup>2</sup>	sig	نتیجه
انتقال آشکار	کیفیت خدمات	۰/۰۲۱	۰/۰۰۰	۰/۸۵۴	رد

با توجه به داده‌های جدول ۶ و با توجه به میزان  $R^2$  رابطه بین انتقال آشکار از مولفه‌های تسهیم دانش در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار نیست و فرض پژوهش رد می‌گردد.

فرضیه ۳: بین تسهیم دانش پنهان و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۷. آزمون فرضیه شماره ۳

پیش‌بین	ملاک	R	R <sup>2</sup>	sig	نتیجه
انتقال پنهان	کیفیت خدمات	۰/۳۱۲	۰/۰۹۷	۰/۰۰۴	تأیید

نتایج با توجه به جدول ۷ نشان می‌دهد که میزان تبیین کیفیت خدمات از روی مولفه انتقال دانش ۹/۷ درصد در سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  معنادار است و فرضیه تأیید می‌گردد.

فرضیه ۴: بین تسهیم دانش استراتژیک و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۸. آزمون فرضیه شماره ۴

نتیجه	sig	R <sup>2</sup>	R	ملاک	پیش‌بین
رد	.۱۶۰	.۰۲۵	.۱۵۷	کیفیت خدمات	انتقال استراتژیک

با توجه به داده‌های جدول ۸ و با توجه به میزان  $R^2$  رابطه بین انتقال استراتژیک از مولفه‌های تسهیم دانش در سطح اطمینان ۹۵٪ معنادار نیست و فرض پژوهش رد می‌گردد. فرضیه ۵: بین تسهیم دانش کارشناسی و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود دارد.

جدول ۹. آزمون فرضیه شماره ۵

نتیجه	sig	R <sup>2</sup>	R	ملاک	پیش‌بین
تائید	.۰۰۰	.۱۵۱	.۳۸۸	کیفیت خدمات	انتقال کارشناسی

نتایج با توجه به جدول ۹ نشان می‌دهد که میزان تبیین کیفیت خدمات از روی مولفه انتقال دانش ۱۵/۱ درصد در سطح  $\alpha = ۰/۰۵$  معنادار است و فرضیه تائید می‌گردد.

جدول ۱۰. نتایج مربوط به ضریب تعیین پیش‌بینی کیفیت خدمات از روی مولفه‌های تسهیم دانش

مدل	پیش‌بین	ضرایب B	ضرایب Beta	T	sig	R	R <sup>2</sup>
۱	انتقال ترتیبی	۲/۰۱۰	۰/۳۸۴	۳/۹۶۷	۰/۰۰۰		
۲	انتقال آشکار	-۰/۳۷۴	-۰/۱۴۸	-۱/۳۳۴	۰/۱۸۶		
۳	انتقال پنهان	۱/۳۹۸	-۰/۲۲۶	۱/۸۸۵	۰/۰۶۷	۰/۵۷۷	۰/۳۳۳
۴	انتقال استراتژیک	-۰/۶۵۹	-۰/۰۶۲	-۰/۵۶۰	۰/۵۷۷		
۵	انتقال کارشناسی	۱/۸۹۰	۰/۲۶۳	۲/۴۱۴	۰/۰۱۸		

با توجه به میزان  $R^2$  موجود در جدول ۱۰ می‌توان نتیجه گرفت که تسهیم دانش ترتیبی بیشترین درصد از واریانس متغیر کیفیت خدمات را در مدل تبیین می‌کند. به عبارت دیگر نتایج تحلیل رگرسیون نشان‌دهنده این است که در زمینه پیش‌بینی کیفیت خدمات، مولفه تسهیم دانش ترتیبی نقش تبیین‌کننده‌تری نسبت به سایر مولفه‌های تسهیم دانش دارد به طوری که با واحد تغییر در واریانس تسهیم دانش ترتیبی به اندازه ۳۸۴٪، در واریانس کیفیت خدمات واحدهای سازمانی تغییر ایجاد می‌شود. در مرحله دوم نیز مولفه تسهیم دانش کارشناسی به میزان ۲۶۳٪، در تبیین واریانس کیفیت خدمات نقش دارد. به همین ترتیب در مراحل بعدی نیز

انتقال پنهان، انتقال آشکار و انتقال استراتژیک به ترتیب با مقدار  $۰/۲۲۶$ ،  $۰/۱۴۸$  و  $۰/۰۶۲$  - در تبیین واریانس کیفیت خدمات نقش دارند. لازم به ذکر است که میزان تاثیر مولفه‌های تسهیم دانش بر روی کیفیت خدمات  $۳۳/۳$  درصد است.

داده‌های جدول ۱۱ نشان می‌دهد که از نظر افراد نمونه اولویت‌بندی عوامل تسهیم دانش از لحاظ میزان مطلوبیت از نظر اولویت با مقدار  $۱۷۶/۵۹۱$  در سطح معناداری  $\alpha = ۰/۰۵$  در رتبه‌های متفاوت قرار دارند و به ترتیب اولویت مولفه‌هایی از قبیل انتقال ترتیبی، انتقال استراتژیک، انتقال آشکار، انتقال پنهان و انتقال کارشناسی قرار دارد.

جدول ۱۱. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی عوامل تسهیم دانش از لحاظ میزان مطلوبیت

ردیف	متغیر	رتبه‌بندی	درجه اهمیت
۱	انتقال ترتیبی	۴/۱۵	اول
۲	انتقال آشکار	۳/۱۴	سوم
۳	انتقال پنهان	۲/۶۲	چهارم
۴	انتقال استراتژیک	۳/۸۲	دوم
۵	انتقال کارشناسی	۱/۲۵	پنجم
	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
	۱۷۶/۵۹۱	۴	۰/۰۰۰۱

جدول ۱۲. نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی عوامل کیفیت خدمات از لحاظ میزان مطلوبیت

ردیف	متغیر	رتبه‌بندی	درجه اهمیت
۱	عوامل ملموس	۴/۲۲	اول
۲	قابلیت اطمینان	۲/۷۴	چهارم
۳	پاسخگویی	۲/۱۰	پنجم
۴	تضمین	۲/۹۰	سوم
۵	همدلی	۳/۰۳	دوم
	خی دو	درجه آزادی	سطح معناداری
	۸۰/۲۷۰	۴	۰/۰۰۰۱

داده‌های جدول ۱۲ نشان می‌دهد که از نظر افراد نمونه اولویت‌بندی عوامل کیفیت خدمات از لحاظ میزان مطلوبیت از نظر اولویت با مقدار  $۸۰/۲۷۰$  در سطح معناداری  $\alpha = ۰/۰۵$  در رتبه‌های متفاوت قرار دارند و به ترتیب اولویت مولفه‌هایی از قبیل عوامل ملموس، همدلی، تضمین، قابلیت اطمینان و پاسخگویی قرار دارد.

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به نتایج تحلیل همبستگی فرضیه‌های پژوهش می‌توان وجود رابطه بین متغیرهای اصلی پژوهش (تسهیم دانش ترتیبی، تسهیم دانش آشکار، تسهیم دانش پنهان، تسهیم دانش استراتژیک و تسهیم دانش کارشناسی) و کیفیت خدمات سازمانی را نشان داد و بیان کرد که بین تسهیم دانش ترتیبی، تسهیم دانش پنهان، تسهیم دانش کارشناسی و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود دارد ولی بین تسهیم دانش آشکار، تسهیم دانش استراتژیک و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک رابطه معنی‌داری وجود ندارد. از دلایل بر عدم تأثیر کافی تسهیم دانش آشکار بر افزایش یا کاهش کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک می‌توان برشمرد، عدم استفاده کافی از دانش و تجارب موفق سازمان‌های دیگر، شرکت‌ها و بانک‌ها در پروژه‌های مشابه در بانک است. از دیگر دلایل آن می‌توان بر عدم وجود سیستم الکترونیکی مناسب جهت ذخیره و تبادل اطلاعات، همچنین نداشتن آرشیو مناسب در بانک جهت ذخیره دانش و تجارب مستند شده حاصل از انجام پروژه‌ها اشاره کرد که نتایجی از این قبیل بر عدم وجود رابطه معنی‌دار تسهیم دانش آشکار و کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک موثر است. انتقال آشکار در جهت افزایش کیفیت خدمات سازمانی در بانک زمانی مناسب خواهد بود که دانش و تجربه گروهی از افراد سازمان در فعالیتی مشابه گروهی دیگر به کار گرفته شود.

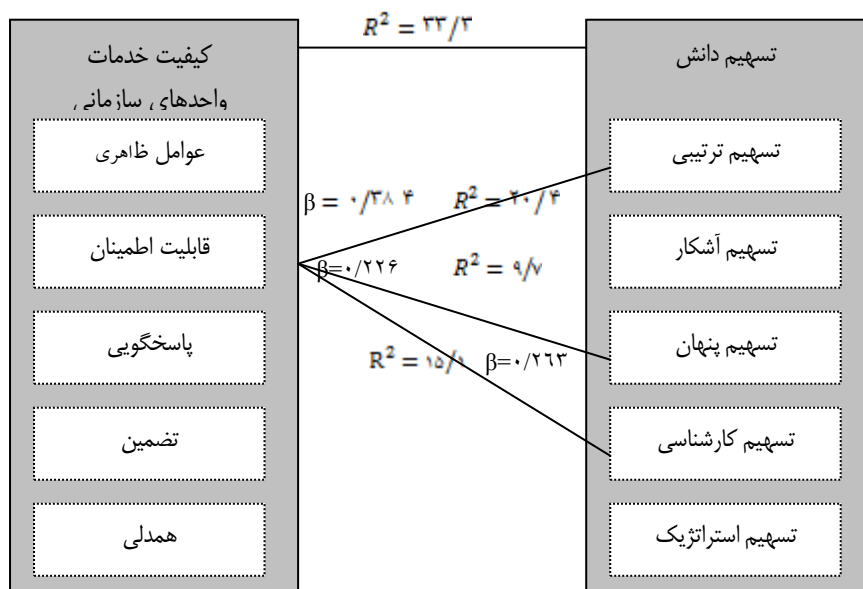
از مواردی که باعث عدم تأثیر کافی تسهیم دانش استراتژیک بر افزایش یا کاهش کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک می‌شود می‌توان به عدم استفاده از دانش و تجربه کارکنان در انجام پروژه‌های استثنایی بانک اشاره کرد. با توجه به این‌که انتقال استراتژیک بر روی کل سازمان تأثیرگذار است و با وجودی که دانش مورد نیاز در این زمینه بیشتر از طریق مدیران عالی سازمان تامین می‌گردد، استفاده از عقاید و تجربیات کارکنان می‌تواند در به‌دست آوردن دانش بیشتر و در پی آن اثرگذاری بر کیفیت خدمات واحدهای سازمانی بانک تأثیرگذار باشد. فرضیه اصلی مطرح شده در این پژوهش بررسی رابطه تسهیم دانش بر کیفیت خدمات سازمانی بانک پارسین است. نتایج حاصل از آزمون این فرضیه نشان داد که ارتباط معنی‌داری بین تسهیم دانش و کیفیت خدمات بین واحدهای سازمانی بانک وجود دارد که این فرضیه همراستا با پژوهش باخاری<sup>۱</sup> (۲۰۰۹) است که در پژوهش خود در مورد رابطه بین مدیریت دانش و کیفیت خدمات بیان کرد که مدیریت دانش نقش مهمی در افزایش کیفیت خدمات دارد و جهت ارائه بهتر خدمات کارمندان هر

1. Bakhari



سازمان باید دانش خود را با یکدیگر تسهیم و در افزایش تجربیات به یکدیگر کمک کنند و باعث افزایش عملکرد سازمان شوند. همچنین یانگ و ترنس<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در پژوهش خود به تاثیر تسهیم دانش بر افزایش اثربخشی و بهبود عملکرد سازمان اشاره می‌کنند. شانگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) نیز در پژوهش خود بیان می‌کند که به اشتراک گذاشتن دانش منبع مهمی در به دست آوردن مزیت رقابتی و افزایش کیفیت خدمات است.

با آنالیز رگرسیون به بررسی نقش هریک از مولفه‌های تسهیم دانش بر روی کیفیت خدمات پرداختیم و معادلات رگرسیونی به دست آمده، نشان دهنده این امر است که در زمینه پیش‌بینی کیفیت خدمات، مولفه تسهیم دانش ترتیبی نقش تبیین‌کننده‌تری نسبت به سایر مولفه‌های تسهیم دانش دارد در مرحله دوم نیز مولفه تسهیم دانش کارشناسی و به همین ترتیب در مراحل بعدی نیز انتقال پنهان، انتقال آشکار و انتقال استراتژیک در تبیین واریانس کیفیت خدمات نقش دارند. لازم به ذکر است که میزان تاثیر مولفه‌های تسهیم دانش بر روی کیفیت خدمات ۳۳/۳ درصد است. در نتیجه بحث فوق، مدل نهایی به صورت نمودار شماره ۲ پیشنهاد می‌شود.



نمودار ۲. مدل نهایی پژوهش

2. Yang & Terrence

3. Sheng

همچنین نتایج آزمون فریدمن در خصوص اولویت‌بندی عوامل تسهیم دانش از لحاظ میزان مطلوبیت در بانک، حاکی از این است که به ترتیب اولویت مولفه‌هایی از قبیل انتقال ترتیبی، انتقال استراتژیک، انتقال آشکار، انتقال پنهان و انتقال کارشناسی قرار دارد، و اولویت‌بندی عوامل کیفیت خدمات از لحاظ میزان مطلوبیت در بانک حاکی از اولویت مولفه‌هایی از قبیل عوامل ملموس، همدلی، تضمین، قابلیت اطمینان و پاسخگویی است. این نتایج نشان می‌دهد که در بانک پارسیان در زمینه تسهیم ترتیبی از قبیل استفاده از دانش و تجربه و تخصص یکدیگر، تسهیم استراتژیک از قبیل استفاده از تجربیات در پروژه‌های استثنایی، تسهیم آشکار از قبیل برگزاری جلسات دوره ای، تسهیم پنهان از قبیل استفاده از تجربه تسهیم کارشناسی از قبیل وجود شبکه‌های ارتباطی تلاش بیشتری صورت گرفته است. در زمینه تسهیم دانش در بانک، یافته‌ها حکایت از مطلوب بودن وضعیت سازمان در فعالیتهای انتقال و تسهیم دانش دارد. به عبارت دیگر بانک در فعالیتهایی که جهت استفاده از دانش و تجربه‌های دیگران است، عملکرد مطلوبی را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج پژوهش و شناخت ماهیت فعالیتهای انتقال دانش پیشنهادهایی برای توسعه مناسب‌تر فعالیتهای تسهیم و انتقال دانش ارائه می‌گردد:

#### الف) تسهیم ترتیبی:

- اهمیت و تشویق رفتارهایی که به انتقال و نشر دانش در سازمان کمک کند و حاکی از جو یادگیری و یاددهی حاکم بر کارکنان بانک است.

#### ب) تسهیم استراتژیک:

- جابجایی و انتقال دوره‌ای کارکنان در مشاغل و واحدهای مختلف سازمانی به‌منظور استفاده از دانش آن‌ها در انجام پروژه‌های بانک.

- با استفاده از رویکردی استراتژیک و پویا، به مدیریت تسهیم دانش در بانک پرداخته شود. مدیران هر واحد، انتقال دانش را به‌عنوان منبعی برای تقویت و تفکیک سازی خدمات خود از دیگر واحدهای سازمان مورد توجه قرار دهند.

- به‌وجود آوردن جو مشارکتی از طرف مدیران با کارکنان و استفاده از دانش آن‌ها در برنامه ریزی‌های بلند مدت بانک

#### ج) تسهیم آشکار:

- فراهم آوردن زیرساخت‌ها و تکنولوژی لازم از جمله فن آوری اطلاعات و گروه افزارها برای تسهیل ارتباطات و انتقال دانش.

- برگزاری جلسات و نیز فراهم آوردن جو مناسب در سازمان به‌منظور مورد بحث قرار دادن مسائل بانک.

- به کارگیری سیستم مناسب جهت جمع‌آوری اطلاعات و تجارب کارکنان جهت تسهیل انتقال اطلاعات به صورت جامع و طبقه‌بندی شده

(د) تسهیم پنهان:

- فراهم آوردن فضا و فرهنگ مناسب در بانک به گونه‌ای که افراد به راحتی یکدیگر را در یادگیری دانش جدید و انتقال آن به یکدیگر یاری رسانند؛

- برگزاری همایش‌ها و کنفرانس‌ها در بانک به منظور بالا بردن دانش کارکنان؛

- استفاده از ایده‌های سازمان‌های موفق و به کارگیری روش‌های نوین آن‌ها جهت بالا بردن کیفیت خدمات در بانک.

(ه) تسهیم کارشناسی:

- برگزاری جلسات و نشست‌ها با دیگر سازمان‌ها برای انتقال مناسب دانش و تخصص کارکنان با یکدیگر.

بنابراین یافته‌های پژوهش ما را به چند نتیجه‌گیری مهم می‌رساند:

- در رابطه با هدف پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که تسهیم دانش بر کیفیت خدمات سازمانی تاثیرگذار است و با افزایش تسهیم دانش، کیفیت خدمات سازمان نیز افزایش می‌یابد و بالعکس؛

- توسعه و بهبود کیفیت خدمات در سازمان نیازمند بهبود تسهیم دانش و به عبارت دیگر گسترش بعد ترتیبی تسهیم دانش در سازمان است؛

پیشنهاداتی برای توسعه کیفیت خدمات سازمانی نیز به شرح زیر بیان می‌شود:

- به مدیریت کیفیت خدمات سازمانی در بانک پرداخته شود. مدیران هر واحد، کیفیت را به عنوان منبعی برای تقویت و تفکیک سازی خدمات خود از دیگر واحدهای سازمان مورد توجه قرار دهند؛

- در فواصل زمانی مشخصی، مدیران هر واحد سازمانی، میزان رضایت کارکنان واحدهای سازمانی دیگر بانک را از خدمات دریافتی مورد ارزیابی قرار دهند، چرا که این امر آن‌ها را قادر به شناسایی نقایص و نقاط قوت خود کرده و به مرور زمان منجر به بهبود کیفیت خدمات آن‌ها می‌گردد؛

- مدیران هر واحد سازمانی با استقرار برنامه‌های مختلف کیفیت خدمات، بر بهبود و ارتقاء ویژگی‌های خدماتی متمرکز باشند که بیشتر بر مؤلفه‌های قابلیت اطمینان و پاسخگویی اثرگذار باشند؛

- پاسخگویی سریع به نیازهای کارکنان در واحدهای مختلف و تکریم آنان در سازمان و ارائه خدمات با کیفیت به آنان؛

- ارزیابی و مدیریت دقیق، جامع و دائمی کیفیت خدمات ارائه شده به کارکنان سازمان از طریق مدیران مربوطه در بانک.

از محدودیت‌های پژوهش می‌توان به احتمال اغراق مدیران در بیان وضعیت عملکردی بانک با توجه به کیفی بودن نوع تحقیق و کمبود منابع تحقیقاتی و پژوهشی انجام شده به دلیل جدید بودن موضوع اشاره کرد.

در پایان بر اساس نتایج حاصل از مطالعه تجربی مدل پژوهش حاضر می‌توان به پژوهشگران بعدی پیشنهاد کرد، که مدل پیشنهادی پژوهش را در صنعت بانکداری مورد آزمون قرار دهند. به علاوه می‌توان به بررسی روابط میان سایر اجزای مدیریت دانش پرداخت.

## منابع

۱. سهرابی، روح الله؛ بختیاری، حسین (۱۳۸۶). ارزیابی کیفیت خدمات ابزاری برای ارزیابی عملکرد بررسی تحلیلی مدل ارزیابی کیفیت خدمات. سومین کنفرانس مدیریت عملکرد. تهران، مرکز همایشهای علمی جهاد دانشگاهی.
2. Alavi, M., Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MS Quarterly*, 25(1), 107-32.
3. Babakus, E., Mangold. (1992). Adapting the Servqual Scale to Hospital Services: an Empirical Investigation. *Health Services Research*, 26, 767-786.
4. Bakhari, M., Zawiyah, M. (2009). The Relationship between Knowledge Sharing Employee Performance and Service Delivery in Sector Organisations: A Theoretical Framework. 3, 1.
5. Brady, Micheal, k., Joseph, Cronin and Richard, R. (2002). Performance Only Measurement of Service Quality: A Replication and Extension. *Journal of Business Research*, 55, 17-31.
6. Carman, J.M. (1990). Consumer Perception of Service Quality: An Assessment of the Servqual Dimension. *Journal of Retailing*, 66, 33-55.
7. Chen, SH. , Chuang, Y., and Chen, P. (2012). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of KMS quality, KMS self-efficacy, and organizational climate. *Knowledge-Based System*, 31, 106-118.
8. Cronin, J., Taylor, S.A. (1994). Servperf versus Servqual: Reconciling performance-based and perception-minus-expectations Measurement of Service Quality. *Journal Article*, 58, 125-131.
9. Davies, B., Baron, S., Gear, T., & Read, M. (1999). Measuring and Managing Service Quality. *Marketing Intelligence & Planning*, 17(1), 33-40.
10. Dixon, N.M. (2000). *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*. Harvard Business Press.
11. Dyer, J., Nobeoka, K. (2000). Creating and Managing a High Performance Knowledge Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21, 345-367.
12. Irvine, K. (2008). *Knowledge Transfer at Westminster Savings Crest Union*.
13. Javier, R., Brian, M. (1995). Towards the Measurement of Internal Service Quality. *International Journal of Service Industry Management*, 6, 64 – 83.
14. Karatepe, O., Yavas, U., and Babakus, E. (2005). Measuring Service Quality of Banks: Scale Development and Validation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 373-383.
15. Lodhi, S.A. (2005). *Culture Based Knowledge Sharing Model*. (doctoral dissertation). National College of Business Administration & Economics.
16. McDermott, R., O'Dell, C. (2001). Overcoming Culture Barriers to Sharing Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 1, 76-85.
17. Meng-Lei, M., Horng, J., and Christine Sun. (2009). Hospitality teams: Knowledge sharing and service innovation performance. *Tourism Management*, 30, 41-50.

18. Nizam Akhbar, A. , Mohd Fauzee, M. (2012). Enhancing Human Interaction of Knowledge Sharing in Higher Learning Workplace Environment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 35, 137-145.
19. Parasuraman, A., Zeithaml, V., and Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
20. Parasuraman, A. (1991). Understanding Customer Expectations of Services. *Sloan Management Review*, 39-48.
21. Parasuraman, A., Zeithaml, A., and Berry, L. (1988). Servqual: A Multiple- Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64, 1.
22. Riege, A. (2005). Three-dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers must Consider. *Journal of Knowledge Management*, 9, 18 – 35.
23. Sheng T. F. (2005). Composite Diversity, Social Capital, and Group Knowledge Sharing: A Case Narration. *Knowledge Management Research & Practice*, 3, 218-228.
24. Sheng, W., Raymond, A. (2010). Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management*, 20, 115-131.
25. Shu-Mei, T. (2012). Correlations Between External Knowledge and The Knowledge Chain as Impacting Servicequality. *Journal Of Retailing and Consumer Services*, 4, 429-437.
26. Tung-Moe, Y., Terrence, A. (2011). Information-sharing in public organizations: A literature review of interpersonal, intra-organizational and inter-organizational success factors. *Government Information Quarterly*, 28( 2), 164-175.
27. Wen-Jung, Ch., Han-Yin, Ch. (2012). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personnel. *International Journal of Hospitality Management*, 31( 2), 468-476.