

## بررسی عوامل اساسی موفقیت اجرای مدیریت دانش راهبردی: کاربردها در بخش خدمات

پیمان اکبری<sup>۱</sup>، کیومرث جلیلیان<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> مربی مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، ایران

<sup>۲</sup> کارشناس علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، ایران

### چکیده

سازمان‌ها نظام‌های مدیریت دانش را با این فرض اجرا می‌کنند که نتایج اثربخشی، کارایی و رقابت‌جویی سازمانی را افزایش خواهد داد. اعمال مدیریت دانش خاص زمینه و بستر هستند و می‌توانند اثربخشی سازمانی را تحت تأثیر قرار دهند. در عصر اقتصاد الکترونیک، به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی، اجرای مدیریت دانش راهبردی SKM غیر قابل انکار است. از طریق دانش به کار رفته شکل مجدد، ادغام و ابداع صلاحیت‌های سازمانی به دست می‌آید. هدف اصلی این پژوهش شناسایی عوامل اساسی موفقیت (CSF ها) است که به منظور اجرای SKM بسیار مهم هستند. به این منظور داده‌ها از بخش خدمات در ایران و با تمرکز بر بزرگ‌ترین قسمت این بخش از خدمات که صنعت بانکداری است گردآوری شد. داده‌ها از میان دانشگاهیان و متخصصان این حوزه گردآوری شد. پس از مرور ادبیات مقتضی و مناسب و نیز داده‌هایی که از طریق پرسش از جمعیت پژوهش گردآوری شد، داده‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و سرانجام عوامل موفقیت اساسی مهم‌تر برای اجرای SKM در این بخش شناسایی و ارائه شد. همچنین مدل‌سازی معادله‌ی ساختاری با هدف نشان دادن اعتبار CSF های اساسی در این پژوهش به کار گرفته شده است. در بخش پایانی این مقاله توصیه‌های عملی و نظری هر دو ارائه خواهد شد.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش راهبردی، عوامل موفقیت اساسی، بخش خدمات.

## ۱- مقدمه

دانش به عنوان منبع مهم مزیت رقابتی و ایجاد ارزش (مسا و تسلا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۹؛ کینگ و زیتالم<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) و عنصری ضروری در توسعه‌ی صلاحیت‌های بنیادی پویا و به طور کلی‌تر عاملی تعیین‌کننده برای شرکت‌هایی با جاه‌طلبی جهانی شناخته شده است. علاوه بر این، دانشی که شرکت‌ها کسب می‌کنند منبعی پویا است که به تغذیه و مدیریت دقیق نیاز دارد. محدوده‌ی روزافزون رشته‌های علمی توجه را هم به اهمیت دانش و هم به اشکال صریح و روشن و مدون گوناگون در چارچوب موفقیت کسب و کار معطوف کرده است (شاو و ویلیامز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹). این تأکیدی ارزشمند است که مفاهیم دانش و اطلاعات تمایل دارند در ادبیات و عمل مترادف هم مورد استفاده قرار گیرند (کاکابادسه و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱؛ ریچسر نیویم<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). مدیریت دانش بایستی افراد، فرآیند، فن‌آوری و فرهنگ را در بر بگیرد. در عصر اقتصاد الکترونیک، برای کسب و حفظ مزیت رقابتی، اجرای مدیریت دانش راهبردی غیرقابل انکار است. از طریق دانش به کار رفته شکل مجدد، ادغام و ابداع صلاحیت‌های سازمانی به دست می‌آید. و در نتیجه نظام‌های فرعی سازمانی دانش محور، مبنایی برای مدیریت دانش راهبردی فراهم می‌کنند که صلاحیت‌ها را قادر می‌سازد دانش خود درباره‌ی بازارها و محصولات را به منظور به دست آوردن مزیت سازمانی پایدار ترکیب نمایند. بنابراین، پرسش اصلی این پژوهش چنین است: عوامل اساسی و مهم موفقیت در اجرای مدیریت دانش راهبردی در بخش خدمات با تمرکز بر بخش بانکداری ایران کدامند؟ براساس چارچوب این پژوهش و پس از مرور ادبیات مقتضی و مناسب، پرسش‌نامه‌ای طراحی خواهد شد که براساس این پرسش‌نامه داده‌ها از جمعیت تحقیق گردآوری خواهد شد و سپس عوامل اساسی و نهایی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش راهبردی در بخش خدمات مشخص و ارائه خواهد شد. از آن‌جا که صنعت بانکداری بزرگ‌ترین بخش خدمات در ایران است، داده‌ها از این بخش گردآوری خواهد شد.

## ۲- پیشینه‌ی نظری

مدیریت دانش KM یکی از موضوعات در حال ظهور گفتمان دانشگاهی و حرفه‌ای در بخش‌های بسیاری از دانش، از جمله علوم شناختی، جامعه‌شناسی، علم مدیریت، علم اطلاعات، مهندسی دانش، هوش مصنوعی و اقتصاد است. (کبده<sup>۶</sup>، ۲۰۱۰؛ دالکیر<sup>۷</sup>، ۲۰۰۵؛ مارتین<sup>۸</sup>، ۲۰۰۸؛ سینوته<sup>۹</sup>، ۲۰۰۴؛ راولی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۷؛ ویلد و گریجز<sup>۱۱</sup>، ۲۰۰۸؛ مکانی<sup>۱۲</sup>، ۲۰۰۸). ادغام دانش را می‌توان تقریباً به عنوان فرآیندی تعریف کرد که در آن چند نفر اطلاعات‌شان را ترکیب می‌کنند و به منظور ایجاد دانش جدید دانش را منحصراً در اختیار می‌گیرند (سولدرلند<sup>۱۳</sup>، ۲۰۱۰). مدیریت دانش، دانشی راهبردی و ارزش افزوده برای بهبود اثربخشی سازمان در محیط اجتماعی و کسب و کار در حال تغییر در نظر گرفته شده است هی و همکاران<sup>۱۴</sup>، ۲۰۰۹. دراکر<sup>۱۵</sup> (۲۰۰۰-۱۹۹۳) دانش را به جای سرمایه یا کار تنها منبع معنی‌دار در جامعه‌ی دانش توصیف کرده است، و سنج<sup>۱۶</sup> (۱۹۹۰)

<sup>1</sup> King and Zeithalm

<sup>2</sup> Massa and Testa

<sup>3</sup> Shaw and Williams

<sup>4</sup> Kakabadse et al

<sup>5</sup> Ritchen and Niewiem

<sup>6</sup> Kebede

<sup>7</sup> Dalkir

<sup>8</sup> Martin

<sup>9</sup> Sinotte

<sup>10</sup> Rowley

<sup>11</sup> Wild & Griggs

<sup>12</sup> Makani

<sup>13</sup> Solderland

<sup>14</sup> He et al

<sup>15</sup> Druker

<sup>16</sup> Sange

هشدار داده است که سازمان‌های بسیاری قادر نیستند همچون سازمان‌هایی دانش بنیان عمل کنند زیرا از ناتوانی‌های یادگیری و آموختن رنج می‌برند. اگرچه، شناسایی شده است که جامعه‌ی دانش و اقتصاد دانش فرا رسیده‌اند، و دانش دارایی کلیدی کسب و کار است، سازمان‌ها هنوز هم در مراحل اولیه‌ی آشنایی با مفاهیم مدیریت دانش قرار دارند. راولی<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۹) و بات<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۰) قابلیت‌های سازمانی و هسته‌ی صلاحیت را تعیین کرده‌اند. پراالاد و هامل<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۰) با بیان این‌که تحقق روزافزون دانش به عنوان هسته‌ی صلاحیت و شایستگی به عامل بقای حیاتی تبدیل شده است بحث را ادامه می‌دهند. پیشرفت‌های اخیر در حوزه‌ی در حال ظهور محاسبات و ارتباطات پرسرعت علاقه‌ی سازمان‌ها به موضوع KM را افزایش داده است. این حوزه‌ی رو به رشد با فن‌آوری‌های اطلاعات و ارتباطات (ICT ها) طبقه‌بندی شده است. با قابلیت‌های فزاینده‌ی ICT ها، فهم راهبردهای دانش متفاوت اهمیت بسیاری پیدا کرده است (بنتیس<sup>۲۰</sup>، ۲۰۰۱) راهبردها به منظور بررسی مدیریت دانش ممکن است سطح تعامل اجتماعی را که در سازمان‌ها رخ می‌دهد افزایش دهند، چنان‌که تنها برخی از آن‌ها می‌توانند به لحاظ فن‌آوری کمک کنند.

### ۳- روش‌شناسی و طراحی

روش این پژوهش در هدف پژوهش کاربردی می‌باشد، و از نظر گردآوری داده‌ها توصیفی-تحلیلی (غیرتجربی) است که در قالب مورد پژوهی به کار گرفته شده است. در این پژوهش، پس از مرور ادبیات مناسب و مقتضی با استفاده از پرسش‌نامه‌ای استاندارد عوامل اساسی موفقیت برای اجرای SKM در بخش خدمات مشخص و ارائه شده است. پس از شناسایی CSF ها، به وسیله‌ی مصاحبه با متخصصان این حوزه، برخی اصلاحات صورت گرفت و سرانجام پرسش‌نامه‌ی مناسب به منظور گردآوری داده‌ها طراحی شد. سپس با استفاده از این پرسش‌نامه CSF های نهایی مورد آزمون و تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ضریب آلفا کرونباخ برای اندازه‌گیری اعتبار به کار گرفته شد. آلفای کرونباخ محاسبه شده در این پژوهش ۰.۸۶ بود که بیش از آلفای قابل قبول متوسط است. از این رو، پرسش‌نامه معتبر است  $a > 0.7$  جدول ۱ عوامل اساسی موفقیت در اجرای مدیریت دانش راهبردی برای بخش خدمات (صفری کهره<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۱) آبا تمرکز بر بخش بانکداری به عنوان بزرگ‌ترین بخش خدمات براساس دیدگاه کارشناسان نشان می‌دهد.

<sup>17</sup> Rowley

<sup>18</sup> Bhatt

<sup>19</sup> Prahalad and Hamel

<sup>20</sup> Bontis

<sup>21</sup> Safari Kahreh

## جدول ۱. CFS های نهایی برای اجرای SKM برای بخش خدمات (مستخرج از صفری کهره، ۲۰۱۱)

شماره	CFS ها	شماره	CFS ها
۱	تنظیم و صورت‌بندی سازمانی و هدف آن، چشم‌انداز و ارزش‌های سازگار با کسب و کار پاسخگو	۱۴	هنجارهای اجتماعی و تأثیر عوامل جامعه
۲	تهیه اطلاعات	۱۵	فرهنگ سازمانی
۳	اشتراک دانش	۱۶	رضایت شغلی
۴	همکاری	۱۷	غناس شغلی
۵	هنجارهای قانونی	۱۸	بزرگی شغلی
۶	ابهام سازمانی	۱۹	گرایش رقابتی سازمان
۷	داوطلب استخدام	۲۰	رفتار شهروندی سازمانی
۸	پاسخگویی اجتماعی شرکت	۲۱	طراحی راهبردی ظاهری
۹	مشارکت جامعه در تصمیم‌گیری شرکت	۲۲	سطح بالای ارتباط در سازمان
۱۰	اعتماد سازمانی	۲۳	گرایش سازمان به رقابت داخلی
۱۱	مشارکت هیئت مدیره	۲۴	گرایش سازمان به رقابت محیطی
۱۲	رهبری الهام‌بخش		
۱۳	تعهد سازمانی		

## جدول ۲. نتایج متأثر بودن از سی اف سی ها برای اجرای اس کی ام در بخش خدمات با استفاده از آزمون تی

CFS CSR ها برای اجرای CFS	آماره - T	d.f	Sig*	متوسط	آزمون-ارزش	تأیید/رد
تنظیم و صورت‌بندی سازمانی و هدف آن، چشم‌انداز و ارزش‌های سازگار با کسب و کار پاسخگو	۲۳.۴۵۶	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۸۳۸۵	۳	تأیید
تهیه اطلاعات	۱۴.۱۲۵۴	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۲۳۸۵	۳	تأیید
اشتراک دانش	۳۴.۱۲۰	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۰۳۸۵	۳	تأیید
همکاری	۲۲.۳۴۵	۷۴	۰.۰۰۰	۱.۵۶۹۲	۳	تأیید
هنجارهای قانونی	۱۲.۷۶۰	۷۴	۰.۰۰۰	۱.۴۶۱۵	۳	تأیید
ابهام سازمانی	۲۰.۴۰۰	۷۴	۰.۰۰۰	۱.۵۴۲	۳	تأیید
داوطلب استخدام	۱۱.۸۷۹	۷۴	۰.۰۰۰	۳.۶۴۰	۳	تأیید
پاسخگویی اجتماعی شرکت	۱۸.۴۳۵	۷۴	۰.۰۰۰	۴.۲۳۳	۳	تأیید
مشارکت جامعه در تصمیم‌گیری شرکت	۱۷.۸۶۶۰	۷۴	۰.۰۰۰	۱.۵۰۰	۳	تأیید
اعتماد سازمانی	۱۳.۴۳۵	۷۴	۰.۰۰۰	۴.۹۱۱	۳	تأیید
مشارکت هیئت مدیره	۲۳.۱۹۲	۷۴	۰.۰۰۰	۱.۱۰۱	۳	تأیید
رهبری الهام‌بخش	۱۸.۸۸۹	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۲۳۸۵	۳	تأیید
تعهد سازمانی	۱۵.۴۳۵	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۰۳۸۵	۳	تأیید
هنجارهای اجتماعی و تأثیر عوامل جامعه	۱۴.۴۳۵	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۹۰۰	۳	تأیید
فرهنگ سازمانی	۱۴.۳۲۰	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۱۱۲	۳	تأیید
رضایت شغلی	۱۶.۶۶۷	۷۴	۰.۰۰۰	۳.۵۰۶	۳	تأیید
غناس شغلی	۱۷.۶۵۷	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۲۳۸۵	۳	تأیید
بزرگی شغلی	۱۱.۸۱۲	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۸۸۸	۳	تأیید
گرایش رقابتی سازمان	۱۵.۷۲۱	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۰۳۸۶	۳	تأیید
رفتار شهروندی سازمانی	۱۴.۸۶۰	۷۴	۰.۰۰۰	۳.۰۱۱	۳	تأیید
طراحی راهبردی ظاهری	۱۶.۵۳۴	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۷۶۰	۳	تأیید
سطح بالای ارتباط در سازمان	۱۸.۲۵۰	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۹۹۰	۳	تأیید
گرایش سازمان به رقابت داخلی	۱۱.۵۴۶	۷۴	۰.۰۰۰	۲.۱۴۰	۳	تأیید
گرایش سازمان به رقابت محیطی	۱۰.۰۳۴	۷۴	۰.۰۰۰	۳.۰۲۱	۳	تأیید

#### ۴- مدل معادله‌ی ساختاری (SEM)

به منظور اجرای چارچوب مفهومی اساسی که در این مطالعه CSF های اساسی ۲۴ است مدل‌سازی معادلات ساختاری مورد استفاده قرار گرفته است. این مدل با استفاده از LISREL 8.7 اجرا شده است. نتایج نشان می‌دهد که مدل این مطالعه کاملاً مناسب نشان دادن عوامل اساسی و نهایی موفقیت برای مدیریت دانش راهبردی در بخش خدمات بود. شکل ۱ نتایج SEM برای مدل این پژوهش را نشان می‌دهد. همچنین جدول ۶ نتایج سازگاری مدل SEM برای CSF های اساسی چارچوب مفهومی پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول واضح و روشن است این مدل کاملاً مناسب نشان دادن عوامل اساسی و بنیادی موفقیت در اجرای مدیریت دانش راهبردی است.

#### جدول ۳. شاخص‌های تناسب برای مدل ساختاری CFS بنیادی پژوهش

مدل ساختاری	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR
چارچوب مفهومی پژوهش	568.96	252	0.000	2.257	0.090	0.88	0.84	0.92	0.077

#### ۷. نتیجه‌گیری

شکل دانش دارایی مهم در سازمان‌های مدرن به ویژه در صنعت خدمات مالی است. برای کسب و حفظ مزیت رقابتی، ارتباط طول عمر با مشتریان و سودآوری بلندمدت، سازمان‌های بخش مالی باید منابع دانش‌شان را، که تحت عنوان مدیریت دانش (KM) مورد اشاره قرار می‌گیرند، مدیریت کنند. با توجه به این‌که چگونه سازمان‌ها دانش، بینش و تخصص ارزشمند را در طول زمان جمع‌آوری می‌کنند انواع مختلف KM وجود دارد. با این حال، صرف‌نظر از نوع، در KM هدف حمایت از یادگیری و بهبود سازمانی در فرآیندها و کارکردها است. کاربرد KM در بخش‌های حیاتی سازمان‌ها، که ما آن را مناطق یا سازمان راهبردی خواندیم، مدیریت دانش راهبردی است. در این پژوهش به منظور دستیابی به رویکرد مناسب برای اجرای SKM در بخش خدمات ما بر بخش بانکداری که بزرگ‌ترین بخش خدمات در ایران است تمرکز می‌کنیم. در این مقاله رویکرد مناسب برای اجرای SKM در بخش خدمات ارائه شد و این رویکرد رویکرد CSF ها بود. در این مقاله مهم‌ترین CSF ها در اجرای SKM مشخص و ارائه شد. تعداد ۲۴ CSF شناسایی شد که چارچوبی مناسب برای اجرای SKM فراهم می‌کند. در این پژوهش مدل معادله‌ی ساختاری برای تجزیه و تحلیل‌های عوامل اساسی و بنیادی موفقیت این پژوهش اجرا شده است. شاخص‌های سازگاری نشان داد که این مدل کاملاً مناسب نشان دادن CSF های اساسی برای مدیریت دانش راهبردی است. بنابراین این CSF ها در این پژوهش راهبردی کاملاً معتبر هستند. نتایج این پژوهش هم برای دانشگاهیان و هم برای متخصصان این حوزه بسیار مفید و قابل استفاده می‌باشد. محققان در آینده می‌توانند از نتایج این پژوهش استفاده کنند و چارچوبی برای صنایع دیگر ایجاد نمایند. همچنین این نتایج برای تصمیم‌گیرندگان و سیاست‌گذاران در راه رسیدن به CSF های بسیار مفید برای اجرای SKM در سازمان‌ها و شرکت‌هایشان مفید و سودمند هستند.

#### تقدیر و تشکر

این مقاله بر گرفته و ترجمه‌ای از مقاله زیر است:

Farzin, M.R; Safari Kahreh, M, Hesan, M, and Khaloueid, A., (2014). A survey of Critical Success Factors for Strategic Knowledge Management implementation: applications for Service Sector, Procedia - Social and Behavioral Sciences 109 (2014) 595 – 599

## منابع

1. Bhatt, G. (2000). "Organizing knowledge in the knowledge development cycle". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 1, 15-26.
2. Bontis, N. (2001). "CKO wanted - evangelical skills necessary: a review of the chief knowledge officer position". *Knowledge and Process Management*, Vol. 8, No. 1, p. 29-38.
3. Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
4. Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
5. Davenport, T.H. Prusak. L. (1998). *Working Knowledge*. Harvard Business School Press, Boston.
6. Derlund, J. (2010). Knowledge entrainment and project management: The case of large-scale transformation projects. *International Journal of Project Management* (28) 130-141.
7. Desouza, K.C. (2003). Strategic contributions of game rooms to knowledge management: some preliminary insights, *Information & Management*, 41, pp. 63-74.
8. Drucker, P. F. (2000). "Management Challenges for the 21st Century". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 12, No. 6, p. 238-247.
9. He, W.; Qiao, Q. and Wei. K. K. (2009). Social relationship and its role in knowledge management systems usage. *Information & Management* (46) 175-180.
10. Kakabadse, N., Kouzmin, A. and Kakabadse, A. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: Leveraging invisible assets. *Knowledge and Process Management*, 8(3), 137-154.
11. Kebede, G. (2010). KM: An information science perspective. *International Journal of Information Management* (30) 416-424.
12. King, A. W. and Zeithalm, C. P. (2003). Measuring organizational knowledge: A conceptual and methodological framework. *Strategic Management Journal*, 24(8), 763-772.
13. Makani, J. (2008). KM and international organizations: Perspectives on information professionals. *Role. Libri*, 58(4), 144-154.
14. Martin, B. (2008). Knowledge management. In C. Blaise (Ed.), *Annual review of information science and technology (ARIST)*, vol. 42 (pp. 371-424). Medford, NJ: Information Today, Inc.
15. Massa, S. and Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. *European Management Journal* (27), 129-141.
16. Mendoza, L., Marius, A., Pérez, M. and Grimán, A., (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information & Software Technology*. [Online]. 49 (8). Available from: <http://www.factiva.com>. [Cited 8 September 2007].
17. Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990). "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*. May-June 1990, p. 79-91.
18. Richter, A. and Niewiem S. (2009). Knowledge transfer across permeable boundaries: An empirical study of clients' decisions to involve management consultants. *Scandinavian Journal of Management* (25), 275-288.

19. Rowley, J. (1999). "What is Knowledge Management?". *Library Management*, Vol. 20, No. 8, pp. 416-420.
20. Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: Representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163-180.
21. Safari Kahreh, Mohammad. (2011). Economics of Strategic Knowledge Management: A New Model for Assessment. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, Vol. 2, No. 3, pp. 257-262.
22. Sanchez, R. and Heene, A. (1997). *Strategic Learning and Knowledge Management*. Chichester: John Wiley.
23. Scott-Morton, M. S. (1991). *The Corporation of the 1990s*. New York: Oxford University Press.
24. Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline*. Doubleday/Century: New York. Shaw, G. and Williams A. (2009). Knowledge transfer and management in tourism organisations: An emerging research agenda. *Tourism Management* (30) 325-335.
25. Shin, Minsoo. (2004). A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Information & Management*, 42: 179-196.
26. Sinotte, M. (2004). Exploration of the field of knowledge management for the library and information profession. *Libri*, 54, 190-198.
27. Wild, R., & Griggs, K. (2008). A model of information technology opportunities for facilitating the practice of knowledge management. *VINE*, 38(4), 490- 506.