

شناسایی و اولویت بندی عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط

(مطالعه موردی: شرکتهای قطعه سازی فعال ایران خودرو)

دکتر کامبیز طالبی^۱ - مهدی سلیمی ترکمانی^۲

چکیده

مهمترین مشخصه سازمانها قرن بیست و یکم، تاکید بر دانش و اطلاعات است. سازمانهای امروزی، نیازمند کسب، مدیریت و بهره برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی هستند. در این پژوهش بر اساس مطالعه دقیق عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش، عوامل اصلی و عناصر فرعی شناسایی شده و از روشهای مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، پرسشنامه و ابزار تحلیل عاملی برای تعیین اهمیت و اولویت آنها استفاده شده است. جامعه آماری این پژوهش شرکتهای قطعه سازی خودرو می باشد و نمونه آماری آن نیز شرکتهای قطعه سازی زیرمجموعه ایران خودرو را شامل می شود. اهمیت و اولویت بندی این مجموعه عوامل اساسی موفقیت می تواند به عنوان یک راهنما برای کسب و کارهای کوچک و متوسط کشور در جهت اولویت بندی و تنظیم فعالیت های مدیریت دانش مورد استفاده قرار گیرد. همچنین محققین می توانند از این پژوهش برای درک بهتر فعالیت های مرتبط با مدیریت دانش و ایجاد مدلهایی استفاده کنند که به گسترش حوزه مدیریت دانش خواهد انجامید.

واژه های کلیدی: عوامل اساسی موفقیت^۳، مدیریت دانش^۴، کسب و کارهای کوچک و متوسط^۵، تحلیل عاملی^۶

۱- استادیار دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران
۲- کارشناسی ارشد دانشکده کارآفرینی دانشگاه تهران

- 3- Critical Success Factors (CSF's)
- 4 - Knowledge Management (KM)
- 5- Small & Medium Sized Enterprise(SME)
- 6 - Factor Analyses

اساس رقابت مندی سازمانی در اقتصاد کنونی از منابع ملموس و غیر ملموس پیشین به دانش تبدیل شده است و از طرفی دیگر تمرکز سیستمهای اطلاعاتی نیز از مدیریت اطلاعات به مدیریت دانش تبدیل گردیده است. کسب و کارهایی که بتوانند به صورت کارا دانش موجود در سازمان خود را کسب کنند و از آن در راستای فرآیندهای کسب و کار استفاده نمایند، محصولات و خدمات این کسب و کارها از مزیت‌های رقابتی مناسبی در بازار برخوردار خواهند بود^۱. بسیاری از سازمانها به عنوان کسب و کارهای دانش مدار مطرح می‌باشند که مدیریت دانش در آنها اساس کار را تشکیل می‌دهد. امروزه سازمان‌هایی که رقابت مندی در بازار را موضوع محوری برای خود قلمداد می‌کنند، مدیریت دانش را به عنوان یکی از فعالیت‌های مطرح برای اثر بخشی فعالیت‌هایشان در نظر می‌گیرند^۲. از سوی دیگر از آنجائی که نرخ شکست پروژه‌های مدیریت دانش قابل توجه است، شناخت عوامل اساسی موفقیت می‌تواند کسب و کارها را در نیازسنجی، برنامه ریزی، اجرا و پیاده سازی مدیریت دانش یاری دهد تا احتمال شکست پروژه‌های مدیریت دانش کاهش یابد. اهمیت و کاربرد اصلی عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در این است که با شناسایی و نظارت بر این عوامل، سازمان می‌تواند به پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش اطمینان داشته باشد. بنابراین، هر فعالیتی که سازمان در پیاده سازی مدیریت دانش انجام می‌دهد باید پیشاپیش بررسی و برنامه ریزی برای عملکرد مطلوب و مناسب در عوامل موفقیت را انجام داده باشد^۳. در این راستا سوالی که مطرح می‌باشد این است که عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط شامل چه مواردی می‌شود؟ بر این اساس در این پژوهش، عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط قطعه سازان خودرو شناسایی شده و میزان اهمیت آنها رتبه بندی شده است.

ادبیات موضوع عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش

عوامل اساسی موفقیت را می‌توان به عنوان حوزه‌هایی تعریف نمود که نتایج حاصله در آن حوزه‌ها در صورت رضایت بخش بودن، عملکرد رقابتی موفقیت آمیز برای سازمان را تضمین خواهند کرد. راکهارت^۴ (۱۹۷۹) عوامل اساسی موفقیت را حوزه‌هایی می‌داند که حصول نتایج رضایت بخش در آنها، موفقیت سازمان را تضمین می‌کند. طیف گسترده‌ای از عواملی که می‌توانند اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار دهند در ادبیات موضوع مشاهده می‌شود ولی علیرغم این موضوع، هیچ‌گونه کار سیستماتیکی در خصوص مشخص نمودن مجموعه‌ای منسجم از عوامل اصلی موفقیت برای اجرای مدیریت دانش در حوزه کسب و کارهای کوچک و متوسط را نمی‌توان مشاهده نمود^۵. مطالعات انجام شده در خصوص اجرای مدیریت دانش نیز در کشورهای توسعه یافته به طور گسترده‌ای بر روی سازمان‌های بزرگ متمرکز بوده است. بنابراین، عوامل موجود عمدتاً مرتبط با سازمانهای بزرگ است و منعکس کننده موقعیت و نیازهای این دسته از سازمان‌ها می‌باشد. پیاده سازی این عوامل در محیط کسب و کارهای کوچک و متوسط بدون فهم شرایط ویژه و خاص آنها نمی‌تواند مناسب باشد. بنابراین نیازی ضروری به توسعه رویکردهای مناسب مدیریت دانش، در کسب و کارهای کوچک و متوسط وجود دارد^۶.

مطالعات اسکریم^۷ و آمیدون^۸ (۱۹۹۷) هفت عامل؛ الزام کسب و کار به اجرای مدیریت دانش، وجود

1 - Wong & Aspinwall(2005)

2- Volpel & Davenport (2001)

3- Handzic(2004)

4- Rockhart

5- Wong(2005), Alsandhan et al.(2006)

6- Alazmi & Zairi, (2003)

7- Skryme

8- Amidon

چشم انداز و نقشه دانش، رهبری دانش، فرهنگ ایجاد و تشریح دانش، یادگیری مستمر، زیر ساخت تکنولوژیک مناسب، و فرایندهای سیستماتیک دانش سازمانی شناسایی کرده است. داوونپورت و همکاران^۱ (۱۹۹۸) مطالعه ای را در سطح ۳۱ پروژه مدیریت دانش که در ۲۴ شرکت انجام می گرفت را مورد بررسی قرار داده اند. در این پژوهش هشت عامل عمده شناسایی شدند که در پیاده سازی موفق مدیریت دانش نقش بسزایی داشته اند. لیبویتز^۲ (۱۹۹۹) شش عامل مهم در پیاده سازی موفق مدیریت دانش شناسایی کرده است. وی بیان می دارد که برای پیاده سازی موفق مدیریت دانش، حمایت مدیریت عالی از استراتژی مدیریت دانش، مدیر دانش ارشد و یا معادل آن و زیر ساخت مدیریت دانش، گونه شناسی دانش و مخازن دانش، سیستمها و ابزارهای مدیریت دانش، مشوق های محرک تشریح دانش و فرهنگ حمایتی را لازم می داند. هالسابل^۳ و جوشی^۴ (۲۰۰۰) سه طبقه کلی (مدیریت، منابع، و محیط) را که بر روی مدیریت دانش در سازمانها تأثیر می گذارد را بیان می دارند که هر یک از این طبقات نیز شامل عوامل متفاوت دیگری می باشد. حسنلی^۵ (۲۰۰۲) این عوامل را در مورد پیاده سازی موفق مدیریت دانش به موارد زیر محدود می سازد: رهبری، فرهنگ، ساختار، نقش ها و مسئولیتها، زیرساخت های فناوری اطلاعات، و اندازه گیری. کوانیو وانگ^۶ و ایلین اسپینوال^۷ (۲۰۰۵) تعداد عوامل مدیریتی را که بر روی پیاده سازی موفق مدیریت دانش موثر می باشند را در قالب ۱۱ مورد بیان داشته اند عوامل استخراج شده توسط کوانیو وانگ و ایلین اسپین وال موارد یازده گانه شامل عوامل زیر می باشد: رهبری و حمایت رهبری، فرهنگ، فناوری اطلاعات، اهداف و استراتژی، ارزیابی، زیرساختهای سازمانی، فعالیتها و فرآیندهای سازمانی، مشوقها، منابع، آموزش، مدیریت منابع انسانی. پژوهش دیگری در سال ۲۰۰۸ توسط پیمان اخوان^۸ و همکارانش صورت گرفته است که از میان سی و سه عامل اولیه در ادبیات موضوع بوده، به شانزده عامل برگزیده رسیده اند. این عوامل شامل: تعاملات و ارتباطات، امنیت شغلی، فضای رسیک پذیری سازمان، مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، تشریح دانش، آمادگی شرکتها جهت پذیرش مدیریت دانش، داشتن نگرش سیستماتیک به مدیریت دانش، معماران مدیریت دانش، ابزارهای تکنولوژیک و پایگاه داده برای تحقیقات دانش، مستندسازی، مخازن دانش، ارزیابی عملکرد، الگوبردای، مدیران دانش ارشد می باشد. محمود میقدادی و همکاران^۹ (۲۰۰۸) پژوهشی انجام داده اند که عوامل مهم در پیاده سازی موفق مدیریت دانش، همان یازده عاملی میباشد که توسط وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵) مطرح شده است. پژوهش مباشر رشن و همکاران^{۱۰} (۲۰۱۰) بر روی کسب و کارهای کوچک و متوسط مالزی و پاکستان، نشان می دهد که محققین، عوامل مهم موفقیت را در قالب ۱۲ مورد بیان داشته اند که شامل موارد زیر می شود: حمایتهای مدیریت عالی، فرهنگ مناسب دانشی، منابع مالی، زیر ساختهای تکنولوژیک، روابط بین بخشها، توسعه منابع انسانی، بکارگیری افراد دانش مدار، استراتژی مدیریت دانش، پاداشها و مشوق های عملکرد دانش، فعالیتها و فرآیندهای سیستماتیک مدیریت دانش، ارزشهای محوری کسب و کار و زیر ساختهای سازمانی. پژوهش والمحمدی^{۱۱} (۲۰۱۰) نیز عوامل زیر را بیان می دارد: حمایتهای مدیریت عالی، فرهنگ سازمانی، زیر ساختهای تکنولوژیک، استراتژی مدیریت دانش، اندازه گیری عملکرد، زیرساختهای سازمانی، فعالیتها و فرایندها، پاداشها و مشوق ها، محدودیتهای

1- Danvenport et al.

2- Liebowitz

3- Holsapple

4- Joshi

5 - Hasanali

6 - Kuan Yew Wong

7 - Elaine Aspinwall

8 - Peyman Akhavan

9- Mahmoud Migdadi et al.

10- Mobashar Rehman et al.

11 - Valmohammadi

منابع، تعلیم و آموزش، مدیریت منابع انسانی، و الگوبرداری. شایان ذکر است که مدل وانگ و اسپینوال (۲۰۰۵) به عنوان مدل پایه این پژوهش می باشد. مجموعه عواملی که در پژوهشهای پیشین مورد بررسی قرار گرفته، در جدول (۱) آورده شده است.

(جدول شماره ۱): لیست عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش از دیدگاه محققین

عوامل اساسی موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش	تحقیقات انجام گرفته /سال
رهبری و حمایت‌های رهبری	اسکریم و آمیدون، ۱۹۹۷؛ هالسایل و جوشی، ۲۰۰۰، داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیبویتز، ۱۹۹۹، حسنلی، ۱۹۹۹، مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا، ۲۰۰۲، ریبر و سیتار، ۱۹۹۹، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۳، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰.
فرهنگ	اسکریم و آمیدون، ۱۹۹۷، داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیبویتز، ۱۹۹۹، حسنلی، ۲۰۰۲، مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا، ۲۰۰۲، مکدرموت و اودیل، ۲۰۰۱، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰.
فناوری اطلاعات	اسکریم و آمیدون، ۱۹۹۷، داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیبویتز، ۱۹۹۹، حسنلی، ۲۰۰۲، علوی و لیدندر، ۲۰۰۱، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰.
اهداف و استراتژی	اسکریم و آمیدون، ۱۹۹۷، داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیبویتز، ۱۹۹۹، مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا، ۱۹۹۹، زاگ، ۱۹۹۹، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰.
سیستم ارزیابی	هالسایل و جوشی، ۲۰۰۰، داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸، حسنلی، ۲۰۰۲، مرکز کیفیت و بهره وری آمریکا، ۱۹۹۹، احمد و همکاران، ۱۹۹۹، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، اخوان و همکاران، ۲۰۰۹، والمحمدی، ۲۰۱۰.
زیرساختهای سازمانی	داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیبویتز، ۱۹۹۹، حسنلی، ۲۰۰۲، هرشل و نعمتی، ۲۰۰۰، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، اخوان و همکاران، ۲۰۰۹، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰.
فعالیتها و فرایندها	اسکریم و آمیدون، ۱۹۹۷، هالسایل و جوشی، ۲۰۰۰، داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸، بات، ۲۰۰۰، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰.
مشوق های محرک	داونپورت و همکاران، ۱۹۹۸، لیبویتز، ۱۹۹۹، یحیی و گاح، ۲۰۰۲، هاسچیلد و همکاران، ۲۰۰۱، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰.
منابع	هالسایل و جوشی، ۲۰۰۰، داونپورت و والپل، ۲۰۰۱، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۴، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵.
آموزش	هوراک، ۲۰۰۱، یحیی و گاح، ۲۰۰۲، مکادم، ۲۰۰۱، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، والمحمدی، ۲۰۱۰.
مدیریت منابع انسانی	یحیی و گاح، ۲۰۰۲، ونگ و اسپینوال، ۲۰۰۴، برلیید و هارمان، ۲۰۰۰، وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵، اخوان و همکاران، ۲۰۰۹، رحمان و همکاران، ۲۰۱۰، والمحمدی، ۲۰۱۰.
الگوبرداری	درو، ۱۹۹۷، اودیل و گرایسون، ۱۹۹۸، دی و وندلر، ۱۹۹۸، مافت و همکاران، ۲۰۰۳، هانگ و همکاران، ۲۰۰۶، چانگ، ۲۰۰۶، والمحمدی، ۲۰۱۰.

روش تحقیق

این پژوهش یک پژوهش کاربردی بوده و روش تحقیق آن کیفی - کمی می باشد. در این پژوهش در مرحله اول بعد از جمع آوری عوامل مورد نظر از طریق مرور پیشینه، از روش کیفی مصاحبه ساختار یافته با خبرگان دانشگاهی جهت بررسی این عوامل و بیان میزان اهمیت آن استفاده شده است. داده های حاصل از این مصاحبه ها از طریق روش استقرایی^۱ و کدگذاری بعدی^۲ مورد بررسی قرار گرفته و اطلاعات لازم استخراج شده است. سپس در مرحله ی بعد، از روش کمی پرسشنامه جهت جمع آوری داده های لازم برای استخراج نهایی عوامل اساسی موفقیت استفاده شده است. در این مرحله، پرسشنامه ها به مطلعین صنعت ارائه شده و داده های جمع آوری شده، توسط روش تحلیل عاملی تجزیه و تحلیل شده است که در نتیجه عوامل با عناوین جدیدی شناسایی شد. مجموعه عوامل یاد شده، به عنوان عوامل اساسی در پیاده سازی موفق مدیریت دانش در صنعت قطعه سازی خودرو مطرح می باشد. برای سنجش میزان اهمیت هرکدام از عاملها و مولفه های پرسشنامه، از مقیاس پنج امتیازی لیکرت استفاده شده است که دارای مقیاس ترتیبی بوده و با تعیین عدد از ۱ تا ۵ به این گزینه ها، این داده ها و تبدیل به داده های کمی می شوند. داده های جمع آوری شده در این پژوهش در بازه ی زمانی مهر سال ۱۳۸۸ تا شهریور سال ۱۳۸۹ می باشد و مکان اجرای پژوهش محیط دانشگاه و محل کاری مدیران، کارشناسان و مطلعین صنعت می باشد. جامعه آماری این پژوهش شامل دو گروه افراد است: الف) کلیه خبرگان دانشگاهی که در زمینه مدیریت دانش تخصص دارند و ب) مدیران و کارشناسان مطلع صنعت قطعه سازی خودرو (قطعه سازان همکار شرکت ایران خودرو) که در زمینه مدیریت دانش آگاهی مناسب داشته باشند. حجم نمونه در قسمت انجام مصاحبه با خبرگان دانشگاهی از منطق کفایت دادهای جمع آوری شده^۳ به عنوان حد اشباع^۴ تبعیت میکند که با توجه به منطق فوق، این حد کفایت در مصاحبه هفتم بدست آمد. قابل ذکر است که با توجه به محدود بودن تعداد صاحب نظران و خبرگان دست اندرکار حوزه مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط در این پژوهش سعی شد که اساتید دانشگاه ها و مشاوران که از سابقه تدریس، ارائه مقاله در کنفرانسهای بین المللی مدیریت دانش و مشاوره در حوزه مدیریت دانش برخوردار بوده اند، به عنوان افراد خبره استفاده شود، روش تعیین حجم نمونه برای هر دو جامعه آماری، روش نمونه گیری تصادفی ساده میباشد. جهت تعیین حجم نمونه در قسمت تکمیل پرسشنامه، از فرمول کوکران استفاده شده است. بر اساس این فرمول تعداد حجم نمونه ۹۳ عدد مشخص شد که بعد از پیگیریهای صورت گرفته، تعداد ۹۰ پرسشنامه تکمیل و عودت داده شد. روش نمونه گیری در قسمت انجام مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، روش نمونه گیری گلوله برفی تا حد اشباع بوده و در قسمت انتخاب مطلعین صنعت قطعه سازی، روش نمونه گیری تصادفی ساده می باشد.

محاسبه روایی^۵ و پایایی^۶ پرسشنامه

برای اندازه گیری روایی محتوا، پرسشنامه که شامل شاخصهای اساسی موفقیت مدیریت دانش می باشد، میان چند تن از خبرگان و محققان مربوطه توزیع شد و نظر آنها دربارهی میزان موافقت با هر شاخص در چارچوب پیشنهادی اخذ شد و اشکالات ساختاری و اصلاحات لازم جهت برآورده ساختن روایی محتوا انجام شد. ثبات یا سازگاری داخلی را میتوان با استفاده از یک ضریب پایایی مانند آلفای کرونباخ تخمین زد. برای آزمون با هدفهای پژوهشی، حصول پایایی بین ۰/۶ تا ۰/۸ کافی

1-Inductive method

2-Post codification

3-to the point of redundancy

4-Saturation level

5-Content validity

6-Reliability

و مناسب است^۱. در این راستا مجموعه‌های از پاسخ دهندگان با دقت و آگاهی به سوالات پاسخ داده اند. با توزیع پرسشنامه بین مطلعین صنعت و جمع آوری آنها که نهایتاً تعداد ۹۰ پرسشنامه قابل بررسی بود، با استفاده از نرم‌افزار SPSS پایایی پرسشنامه ۰/۸۷ بدست آمده که مناسب است. در این پژوهش علاوه بر محاسبه پایایی برای کل پرسشنامه، تجزیه و تحلیل پایایی به طور جداگانه نیز برای هر یک از عوامل اساسی موفقیت انجام گرفته که نتایج حاصل برای هر یک از آنها در جدول شماره (۲) ارائه شده است.

جدول شماره ۲) نتایج محاسبه پایایی هشت عامل اساسی موفقیت مدیریت دانش

عوامل اساسی موفقیت	تعداد شاخص‌ها	میزان آلفای کرونباخ
مدیریت استراتژیک	۸	۰/۷۸۲۱
زیرساخت‌های سازمانی	۶	۰/۸۳۰۹
فرهنگ	۵	۰/۸۴۳۶
مدیریت منابع انسانی	۵	۰/۸۷۹۰
فرآیندها	۵	۰/۷۹۵۷
اندازه‌گیری موفقیت	۵	۰/۷۷۳۸
منابع سازمانی	۴	۰/۸۳۶۴
الگوبرداری	۳	۰/۸۵۶۷

منبع: محاسبات محقق

یافته‌های حاصل از انجام مصاحبه

هدف از انجام مصاحبه‌ها، مشخص کردن حیطه تحقیق، تعیین عوامل اساسی موفقیت و بررسی میزان اهمیت هر یک از عوامل یازده گانه مدل وانگ در صنعت قطعه سازی بود. نتیجه گیری کلی از پاسخ‌های دریافتی در این قسمت، حاکی از آن بود که عوامل یازده گانه مدل وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵) به همراه عامل دیگری با عنوان الگوبرداری رقابتی، دوازده عاملی می‌باشند که برای کسب و کارهای کوچک و متوسط در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش مطرح هستند. در ادامه، این عوامل در قالب پرسشنامه به مطلعین و خبرگان صنعت ارائه گردید.

یافته‌ها تحلیل عاملی

تحلیل عاملی در قالب دوازده عامل با استفاده از روش مولفه‌های اصلی بر روی داده‌ها انجام گرفت. چرخش واریماکس بر روی آنها انجام شد که در نهایت آزمون KMO^2 در حدود ۰/۷۲ حاصل گردید. و نتایج حاصله از آزمون KMO و $Bartlett's$ در سطح معناداری ۰/۰۵ معنادار می‌باشد. عدد نمایانگر درجه تناسب داده‌ها برای اجرای تحلیل عاملی است. مقدار کل واریانس تبیین شده توسط تحلیل عاملی هم برابر ۸۲ درصد است که معتبر می‌باشد. شاخصهای "نقش کاتالیزور"، "ارزش دانش و حل مسأله"، "کاربر پسند بودن"، "تسهیم دانش" و "پاداش دهی گروهی" به دلیل این که بار عاملی چشمگیری بر روی بیش از یک عامل بودند حذف شدند. نتایج تحلیل عاملی در جدول (۳) آمده است.

۱ - علی دلاور، ۱۳۷۹

(جدول شماره ۳): نتایج تحلیل عاملی

نتایج تحلیل عاملی بعد از چرخش واریماکس			
عوامل اساسی موفقیت شناسایی شده	واریانس	درصد از واریانس کل تبیین شده	درصد از واریانس جمعی
مدیریت استراتژیک	۵/۳۶۰	۱۳/۰۷۳	۱۳/۰۷۳
زیرساخت های سازمانی	۴/۷۰۳	۱۱/۴۷۲	۲۴/۵۴۴
فرهنگ	۴/۴۶۷	۱۰/۸۹۶	۳۵/۴۴۰
مدیریت منابع انسانی	۴/۳۰۵	۱۰/۴۹۹	۴۵/۹۳۹
فرآیندها	۴/۱۳۲	۱۰/۰۷۸	۵۶/۰۱۷
اندازه گیری موفقیت	۳/۹۸۱	۹/۷۱۰	۶۵/۷۲۷
منابع سازمانی	۳/۵۹۸	۸/۷۷۶	۷۴/۵۰۳
الگوبرداری	۳/۱۶۵	۷/۷۱۹	۸۱/۸۳۲

منبع: محاسبات محقق

تجزیه و تحلیل، اولویت بندی و نامگذاری عوامل اساسی موفقیت اجرای مدیریت دانش

در این پژوهش، تحلیل عاملی، ۸ شاخص را در عامل اول قرار داد که عبارتند از: حمایت و تعهد مدیریت، اهمیت برای موفقیت کاری، استراتژیک بودن مدیریت دانش، استراتژی و اهداف مدیریت دانش، نقش الگو، همراستایی با استراتژی سازمان، اعتبار و بجایی، و اتصال به سیستم عملکرد. با دقت بر روی این ۸ شاخص می توان دریافت که این شاخصها به طور عمده با حمایت مدیریت ارشد و استراتژی سازمان مرتبط می باشند. بر اساس ادبیات موضوع و ترکیب مولفه های بیان شده، نام این عامل، مدیریت استراتژیک نامیده شد. دومین عامل که پاسخ دهندگان مهم تشخیص داده اند، زیرساختهای سازمانی است. از آنجائی که شاخصهای رواج ابزارهای تکنولوژیکی، اینترنت و اینترنت، نقشها و مسئولیتهای مشخص، وجود تیم مخصوص مدیریت دانش، آموزش پایه مدیریت دانش، و آموزش استفاده از سیستم در یک عامل قرار گرفته اند و این عوامل در حوزه ی اینترنت و کاربری کامپیوتری می باشند، این عامل، زیرساختهای سازمانی نامگذاری شده است. عامل سوم با عنوان فرهنگ با شاخصهای زیر مرتبط گردیده اند. این شاخصها عبارتند از: اعتماد، فرهنگ تسهیم به جای اختفاء، امکان اظهار اشتباه، انگیزش کارکنان، و دانش در محصولات و خدمات. سه عامل اول به صورت حالت اولیه خود در زیر مجموعه فرهنگ قرار گرفتند و شاخصهای انگیزش کارکنان و دانش در محصولات و خدمات نیز به عنوان شاخص هایی بعدی در این پژوهش ارتباط قوی را با عامل فرهنگ داشته و در این عامل تأثیر خود را نشان داده است. جنبه های مهم یک فرهنگ دانشگرا و علاقه مند به دانش شامل ویژگیها و مشخصه هایی از قبیل اعتماد، همکاری و صداقت است که باید در میان مدیران و کارکنان در تمامی سطوح جاری باشد.

شاخصهای استخدام با فرهنگ تسهیم، فرصتهای پیشرفت شغلی، حفظ کارکنان، پست رهبر دانش، و مسئول مشخص پروژه مدیریت دانش متعلق به یک عامل شناخته شدند. در حالت کلی این عوامل یک ارتباط کلی با هم داشته و به صورت عامل انسجام یافته ای می تواند مدنظر قرار گیرد و از آنجائی که این شاخصها در حوزه مدیریت منابع انسانی هستند این عامل، با عنوان مدیریت منابع

انسانی نامگذاری شد. عامل پنجم با شاخصهای فرآیندهای یافتن دانش، مستند سازی، پیگیری پیشرفت پروژه مدیریت دانش، و اطلاع رسانی عمومی، و تناسب با نیازهای کاربران می باشند. این عامل به دلیل وجود شاخصهای اولیه عامل فرآیندها و شاخصهای مرتبط به آن که در تحلیل عاملی به آنها اضافه شد، عنوان فرآیندها برای آن انتخاب شد. از میان شاخص های اولیه عامل اندازه گیری موفقیت مدیریت دانش، ۳ شاخص تأثیر مدیریت دانش بر روی عملکرد مالی، اندازه گیری منافع مدیریت دانش، شاخصهای اندازه گیری به تأیید رسیدند و ۲ شاخص پاداش دهی مشهود و توانمند سازی خلاقانه از عامل های دیگر بر روی این عامل اضافه شدند. در مجموع با توجه به ارتباط نزدیک این ۵ شاخص با مفهوم اندازه گیری، همان عنوان اندازه گیری برای این عامل انتخاب شد. از میان ۳ شاخصی که در ابتدا برای عامل منابع انسانی در نظر گرفته شده بود تحلیل عاملی هر سه شاخص را تأیید کرد و علاوه بر آن شاخص پشتیبانی مدیریت دانش از مسائل حیاتی که یکی از شاخص های حوزه مدیریت استراتژیک بود را نیز تأیید کرد. عامل الگوبرداری رقابتی دارای ۳ شاخص اولیه بود که از این ۳ شاخص، ۲ شاخص وجود دستورالعملها و الگوبرداری رقابتی داخلی توسط تحلیل عاملی تأیید شد. شاخص انگیزش کارکنان بر روی عامل دیگری تأیید شد و بجای آن شاخص همکاری بر روی این عامل تأیید شد. این عامل به عنوان عامل آخر، عنوان الگوبرداری را گرفت.

بحث و نتیجه گیری

در این پژوهش در راستای تعیین عوامل اساسی موفقیت موثر بر پیادهسازی مدیریت دانش، با مطالعه ادبیات موضوع مدیریت دانش در کسب کارهای کوچک و متوسط و استفاده از مدل ارائه شده توسط وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵)، یازده عامل استخراج گردید که این عوامل به ترتیب زیر می باشد: رهبری و حمایت مدیریت ارشد، اندازه گیری، فرهنگ، زیرساخت سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات، استراتژی و اهداف، فرآیندها، انگیزش و سیستم پاداش دهی، آموزش، منابع سازمانی، و مدیریت منابع انسانی. بعد از استخراج عوامل اساسی موفقیت از ادبیات موضوع، عوامل شناسایی شده به خبرگان دانشگاهی ارائه شد. هدف از انجام این کار و قرار دادن مصاحبه ها در روش تحقیق این پژوهش، تکمیل و اضافه کردن عوامل جدید احتمالی بوده است که طی مصاحبه هایی که با خبرگان دانشگاهی انجام گرفت، این هدف مورد پیگیری قرار گرفت. بعد از انجام مصاحبه با خبرگان دانشگاهی، عامل دیگری با عنوان " الگوبرداری رقابتی" به عوامل یازده گانه مدل وانگ و اسپین وال (۲۰۰۵) اضافه شد و در حالت کلی دوازده عامل مورد بررسی قرار گرفت که این عوامل با بررسی و مطالعه شاخص های عوامل از ادبیات موضوع، به صورت ۴۶ شاخص در قالب پرسشنامه به

خبرگان و مطلعین صنعت مربوطه ارائه شد. پس از اجرای فرایندهای مرتبط با طراحی پرسشنامه، آزمایش آزمونهای روایی و پایایی، ارسال پرسشنامه و دریافت داده های مربوطه، تحلیل عاملی صورت گرفت. تحلیل عاملی، شاخصها را در قالب هشت عامل قرار داد که این هشت عامل عبارتند از: مدیریت استراتژیک، زیرساخت های سازمانی، فرهنگ، مدیریت منابع انسانی، فرآیند، اندازه گیری موفقیت مدیریت دانش، منابع سازمانی و الگوبرداری رقابتی. بر اساس تجزیه و تحلیلهای انجام گرفته، سه عامل مدیریت استراتژیک، زیرساختهای سازمانی و فرهنگ از دیدگاه خبرگان و مطلعین صنعت قطعه سازی به عنوان مهمترین عوامل اساسی موفقیت تعیین شد و منابع سازمانی به همراه عامل الگوبرداری رقابتی از کمترین اهمیت و رتبه برخوردار شدند. این پژوهش با داشتن دو جامعه آماری که شامل خبرگان دانشگاهی و مطلعین صنعت قطعه سازی خودرو می باشد توانسته است که شناسایی عوامل اساسی موفقیت و پیاده سازی مدیریت دانش را از دو بعد صاحب نظران آکادمیک و کارشناسان مجرب اجرا کننده مدیریت دانش بررسی نماید.

پیشنهادات

این مجموعه عوامل اساسی موفقیت و مولفه های مرتبط با آنها، می تواند برای مدیران کسب و کارهای کوچک و متوسط برنامه و طرحی باشد که با توجه به آن، بتوانند مدیریت دانش را به خوبی و با احتمال موفقیت بالا در سازمان خود پیاده کنند. علاوه بر این، این پژوهش به محققین فعال، این زمینه را بوجود می آورد که با داشتن نگاه جامعی از عوامل شناسایی شده، پژوهش های خود را در این زمینه گسترش دهند. از طرفی دیگر، با توجه به وجود محدودیت های مالی و زمانی که کسب و کارهای کوچک و متوسط با آن مواجه هستند، شناسایی و اولویت بندی این مجموعه عوامل اساسی موفقیت می تواند به آنها در مدیریت منابع محدود، برنامه ریزی های لازم، اولویت بندی و تنظیم فعالیتهای مدیریت دانش کمک کند.

در پایان پیشنهاداتی به صاحبان کسب و کارهای کوچک و متوسط و محققین بعدی ارائه می شود. بر اساس یافته های پژوهش، به سازمانهایی که در صدد پیاده سازی مدیریت دانش می باشند پیشنهادات می گردد از آنجایی که عوامل مختلفی بر موفقیت مدیریت دانش تأثیر دارند و توجه صرف به تکنولوژی و یا دیگر موارد به صورت تنها، نمی تواند کسب و کار را از مزایای مدیریت دانش بهره مند سازد. توجه کلی، سیستماتیک و همه جانبه سازمان به کلیه عوامل اساسی موثر پیشنهادی می تواند را در دستور کار خود قرار دهند. به مدیران کسب و کارها پیشنهاد می شود با توجه به این که عامل الگوبرداری رقابتی به عنوان عامل اساسی جدیدی در زمینه پیاده سازی مدیریت دانش مطرح می باشد. استفاده از این عامل جهت الگوبرداری از نمونه های موفق موجود در محیط رقابتی نیز می تواند برای سازمانها بسیار موثر واقع شود. در ادامه به محققینی که در صدد پژوهش در این زمینه می باشند پیشنهاد می شود، به ارائه ابزاری برای سنجش این عوامل در سازمانها و پیاده سازی مدیریت دانش در کسب و کارهای کوچک و متوسط با توجه کامل به این عوامل به منظور اعتبار سنجی عملی آنها بپردازند.

1. Ahmed, P.K., K.K. Lim and M. Zairi, (1999). "Measurement practice for knowledge management". *J. Workplace Learn.*, 11: 304-311.
2. Akhavan P, Jafari, M., Fathian M. (2006). "Critical success factors of knowledge management systems: A multi-case analysis", *Eur. Bus. Rev.*, 18(2): 97-113.
3. Alavi, M., Leidner, D. (2001), "Knowledge management and knowledge management systems :conceptual foundations and research issues", *MIS Quarterly* 25(1), pp.107-136.
4. Alazmi, M., & Zairi, M. (2003). "Knowledge management critical success factors". *Total Quality Management*, 14(2), 199-204.
5. Alsandhan, A., Zairi, M. kamala, M. (2006). "Critical success Factors in knowledge management Implementation: Some Research Issues". *International Conference on software Knowledge Information management and Applications (SKIMA)*, Chiang Mai, Thailand.
6. APQC (1999), "Knowledge management: executive summary", *Consortium Benchmarking Study Best-Practice Report APQC*, Houston,
7. Brelade, S. and Harman, C. (2000), "Using Human Resources to Put Knowledge to Work", *Knowledge Management Review*, 3, (1), 26-29.
8. Chong, S.C., (2006). "KM critical success factors: A comparison of perceived importance versus implementation in Malaysian ICT companies", *Learning Org.*, 13: 230-256.
9. Davenport, T.H. , Volpel, S.C., (2001) "The rise of knowledge towards attention management". *J. Knowledge Manage.*, 5, 212-222.
10. Davenport, T.H., De Long, D.W., Beers, M.C. (1998), "Successful Knowledge Management Projects", *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
11. Day J., Wendler, J. (1998) "Best practice and beyond: knowledge strategies", *The McKinsey Quality*, 1, 19-25.
12. Delavar, A., (2000). "Introduction on Factor analyses" *Islamic Azad uni.*, second edition, tehran
13. Goh, S.C., (2002) "Managing effective knowledge transfer: An intergrative framework and some practice implications". *J. Knowledge Manage.*, 6, 23-30.
14. Handzic, M. (2004) "Knowledge management in SMEs Practical guidelines". *Tech Monitor*, 7 (1), 29-34.
15. Hasanali, F. (2002), "Critical success factors of knowledge management", available at: www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM..pdf
16. Hauschild, S., Licht, T., & Stein, W. (2001), "Creating a Knowledge Culture", *McKinsey Quarterly*, No.4
17. Herschel, R.T. and Nematı, H.R. (2000) "Chief knowledge officer: critical success factors for knowledge management", *Information Strategy: The Executive's Journal*, 16 (4), pp. 37-45.
18. Holsapple, C.W., Joshi, K.D. (2000), "An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations", *Journal of Strategic Information Systems*, 9(2/3), 235-261.
19. Hung YC, Huang SM, Lin QP, Tsai ML. (2006). "Critical factors in adopting a knowledge management system for the pharmaceutical industry", *Industrial Manage. Data Syst.*, 105(2): 164-183.
20. Jafari, m., Akhavan, A. (2008) "Towards learning in SMEs: an empirical study in Iran. Development and Learning in organizations", *j. of information and knowledge management systems*, 22 (1), 17-19.
21. Liebowitz, J. (1999), "Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy", *Knowledge and process Management*, 6,(1), 37-40.
22. McDermott, R., O'Dell, C. (2001), "Overcoming cultural barriers to sharing knowledge", *Journal of Knowledge Management*, 5(1), pp. 76-85.

23. Migdadi, M.,(2009). "Knowledge management enablers and outcomes in the small-and-medium sized enterprises", Industrial Management & Data Systems, 109(6)
24. Moffett, S., McAdam, R, Parkinson, S. (2002), "Developing a model for technology and cultural factors in knowledge management: a factor analysis", Knowledge and Process Management, 9 (4), pp. 237-55.
25. O'Dell, C., Grayson, C.J. (1998), "If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices", California Management Review, 40(3), 154-74.
26. Rehman, M., Mahmood A.(2010). "Implementation Of Knowledge Management In Small And Medium Enterprises", Journal of Knowledge Management Practice, 11(1)
27. Rockart, J.(1979). " Chief executive define their own data needs." Harvard Business Review, 57(2), 81-93.
28. Skryme, D., Amidon, D. (1997), "The knowledge agenda", J of Knowledge Management, 1(1), 27-37.
29. Valmohammadi, C.,(2010). "Identification and prioritization of critical success factors of knowledge management in Iranian SMEs: An experts' view", African Journal of Business Management , 4(6), pp. 915-924,
30. Wong K.Y., Aspinwall E. (2005). "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector", J. Knowl. Manage., 9(3): 64-82.
31. Wong, K.Y. (2005), "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", Industrial Management & Data Systems, 95(3), 261-279.
32. Yahya S., Goh W.K. (2002). "Managing human resources toward achieving knowledge management", J. Knowl. Manage., 6(5), 457-468.
33. Zack, M.H. (1999), "Developing a knowledge strategy", California Management Review, 41(3), pp. 125-45.
34. Zairi, M & A, o. Alsdhan(2006). " Knowledge Management Implementation Report". Bradford University, UK.

پیوست: لیست عوامل اساسی موفقیت و مولفه های آن

- حمایت مدیریت ارشد: نقش کاتالیزور، نقش الگو، اهمیت برای موفقیت کاری، حمایت و تعهد مدیریت
- اندازه گیری: اندازه گیری منافع KM، پیگیری پیشرفت پروژه KM، تأثیر KM بر عملکرد مالی، شاخصهای اندازه گیری و ارزش دانش و حل مسأله
- فرهنگ: اعتماد، امکان اظهار اشتباه، همکاری، توانمندسازی خلاقانه، فرهنگ تسهیم به جای اختفا
- زیر ساخت IT: رواج ابزارهای تکنولوژیکی، اینترنت و اینترنت، کاربر پسند بودن و تناسب با نیازهای کاربران
- زیرساخت سازمانی: پست رهبر دانش، وجود تیم مخصوص KM، نقشها و مسئولیتهای مشخص و مسئول مشخص پروژه KM
- استراتژی: استراتژیک بودن KM، استراتژی و اهداف KM، همراستایی با استراتژی سازمان و پشتیبانی KM از مسائل حیاتی
- فرآیندها: مستند سازی دانش، فرآیندهای یافتن دانش، تسهیم دانش، دانش در محصولات و خدمات و اعتبار و بجایی
- انگیزش: پاداش دهی مشهود، پاداش دهی گروهی، اتصال به سیستم ارزیابی عملکرد
- آموزش: آموزش پایه KM، اطلاع رسانی عمومی و آموزش استفاده از سیستم
- منابع: دسترسی به منابع، بودجه بندی، و منابع زمان
- مدیریت منابع انسانی: استخدام با فرهنگ تسهیم دانش، حفظ کارکنان و فرصتهای پیشرفت شغلی
- الگوبرداری رقابتی: وجود دستورالعملها، انگیزش کارکنان، و الگوبرداری رقابتی داخلی