

نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت
سال هفتم، شماره ۴، پیاپی ۲۲، زمستان ۱۳۹۲
صفحات: ۱۶۱ - ۱۳۹

بررسی عوامل حیاتی موفقیت صنایع تولیدی با استفاده از راهبرد دانشی مطالعه موردی: صنعت قطعه‌سازی خودرو

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۱۲/۱۸، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۲/۰۷/۱۵)

حسین تاج‌آبادی^۱، محمدرضا شجاعی^۲، محمدعلی نجفی یارندی^۳

چکیده

حضور در بازارهای رقابتی، حاصل از جهانی شدن تجارت، تنها با به‌کارگیری راهبردی متناسب با شرایط به‌شدت پویای بازار، در کسب مزیت رقابتی نسبت به رقبای و تلاش برای حفظ آن، امکان‌پذیر خواهد بود. بسیاری از محققان بر این باورند که مزیت راهبردی که مدیریت دانش با خود برای سازمان به همراه می‌آورد، می‌تواند باعث کسب اطلاعات لازم درباره رقبای، قبل از ورود آنها به عرصه کسب و کار شود.

در همین راستا، در کشور ما نیز سازمان‌ها نباید از سایر شرکت‌های فعال دنیا عقب بمانند و با توجه به این‌که در آینده‌ای نه چندان دور، ایران وارد عرصه تجارت جهانی (WTO) می‌شود لازم است که تمام سازمان‌ها، به‌خصوص شرکت‌های خصوصی، برای حضور در این عرصه و ماندگاری طولانی در این بازار، آماده شوند که این نیز تنها با یک برنامه‌ریزی صحیح و بر اساس شناخت توانمندی‌های سازمان، شرایط (محیط بازار) و تحولات فن‌آوارنه و دانش روز، محقق می‌شود. الگو تجزیه و تحلیل SWOT سنتی، یکی از ابزارهایی است که کمک شایانی به سازمان‌ها، برای شناسایی وضعیت کنونی خود (از طریق آگاهی از امکانات، فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی) می‌کند که به‌عنوان پایه و اساس لازم، برای همه سازمان‌ها، محسوب می‌شود. پس از شناسایی وضعیت کنونی سازمان، از طریق نظام مدیریت دانش، پایگاه‌های دانشی و حوزه‌های دانشی درون سازمان، به کمک الگو K-SWOT، نقاط ضعف و قوت، بر اساس دیدگاه دانش - بنیان، برای سازمان مشخص می‌شود.

در این مقاله، سعی شده است تا پس از مرور ادبیات و بررسی مبانی نظری برنامه‌ریزی استراتژیک (به صورت عام) و برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق الگو K-SWOT (به صورت خاص) و همچنین با شناسایی عوامل حیاتی موفقیت سازمان با کمک ماتریس‌های ارزیابی عوامل داخلی و خارجی از دیدگاه دانشی، الگوی طراحی شود که با استفاده از آن، بتوان، موقعیت فعلی شرکت مورد بررسی در صنعت قطعه‌سازی خودرو را تعیین کرد و استراتژی دانشی مناسبی را به این سازمان ارائه کرد.

کلمات کلیدی:

استراتژی، راهبرد دانش، برنامه‌ریزی استراتژیک، الگو تحلیلی K-SWOT

^۱ - استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر.

^۲ - استادیار دانشگاه شهید بهشتی.

^۳ - نویسنده مسؤل: mnajafi.ie@gmail.com

۱. مقدمه

امروزه، تفکر راهبردی، دانش را به‌عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی و یادگیری را به‌عنوان مهم‌ترین قابلیت راهبردی برای کسب و کارها، در نظر می‌گیرد. لازم است که سازمان‌ها برای کسب مزیت رقابتی و تحقق ماندگاری در بازار رقابتی کسب و کار، از طریق توانمندی‌های سرمایه‌فکری کارکنان، راهبردهای مناسبی را اتخاذ کنند. برای این منظور، بسیاری از سازمان‌ها، طیف وسیعی از برنامه‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش را به‌کار گرفته‌اند.

با وجود این که بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش، به‌منظور توسعه و بهره‌برداری از دانش سازمانی، به‌کار گرفته می‌شوند، اما هنوز توجه چندانی به این‌گونه راه‌کارها، به‌عنوان راهبرد کسب و کار در سازمان، نمی‌شود. کاربردهای بسیاری از برنامه‌های مدیریت دانش، نشان می‌دهد که تنها بخش کوچکی از دانش سازمانی به آن نیاز دارد، در صورتی که نکته مهمی چون پیوند میان راهبرد کسب و کار و مدیریت دانش نادیده گرفته می‌شود. با این وجود، بسیاری از محققان بر این باورند که مزیت راهبردی که مدیریت دانش به‌همراه دارد، می‌تواند باعث کسب اطلاعات لازم از رقبا، قبل از ورود آنها به عرصه کسب و کار شود.

مقاله حاضر، تلاش داشته است تا مدیران را با یک چارچوب عملی آشنا سازد، که به پیوند راهبرد کسب و کار و سازمان خود با یک راهبرد مدیریت دانش کمک می‌کند و این امر، با استفاده از تجزیه و تحلیل SWOT سنتی برای رسیدن به یک رویکرد جدید محقق می‌شود. به‌طور خلاصه، می‌توان گفت که خوانندگان پس از مطالعه مقاله، خواهند دید که به‌منظور ساخت یک راهبرد کسب و کار موثر، در ابتدا سازمان نیاز به شناسایی موقعیت راهبردی فعلی خود دارد تا به‌وسیله آن در مورد این که آیا در راهبرد مطلوب و مورد نظر قرار دارد یا خیر، تصمیم بگیرد. این امر نیز از طریق شناسایی آن چه که سازمان باید بداند تا بتواند فرآیندها و عملیات داخلی خود را انجام دهد و در محیط بیرونی خود به بقا ادامه دهد و به اهداف رقابتی خود دست یابد، حاصل می‌شود. با مقایسه این نیازها با دانشی که سازمان در حال حاضر در اختیار دارد، فاصله درونی سازمان با دانش، آشکار می‌شود. همچنین، فاصله بیرونی دانش، از مقایسه دانش سازمان با دانش رقبایش، به‌دست می‌آید. به‌منظور رسیدن به موقعیت راهبردی مورد نظر و مطلوب، لازم است که این شکاف (چه داخلی و چه خارجی)، با دانش مورد نیاز، پر شود. در واقع، این همان پیوند دانش و راهبرد است که در زمان نیاز سازمان به تصمیم‌گیری برای دست‌یابی به موقعیت مورد نظر به‌کار می‌آید.

۲. ادبیات تحقیق

۱-۲ عوامل کلیدی موفقیت

عوامل کلیدی موفقیت چه هستند؟ بالن و روکارت^۱ [۱۳]، عوامل کلیدی موفقیت را به‌صورت زیر تعریف کرده‌اند:

^۱ Bullen & Rockart

"تعداد محدودی از حوزه‌ها که نتایج رضایت بخش در آنها، عملکرد موفق رقابتی برای فرد، دپارتمان، یا سازمان، را حاصل خواهد کرد. عوامل کلیدی موفقیت، چند حوزه کلیدی هستند که در آنها "باید همه چیز به درستی انجام شود تا اهداف مدیریت محقق شود".

به نقل از راکارت^۱، عوامل کلیدی موفقیت می‌توانند به‌عنوان "حوزه‌هایی که نتایج رضایت بخش در آنها، اطمینان از عملکرد موفق رقابتی برای سازمان حاصل خواهد کرد"، تعریف شوند [۲۳]. صراف و همکاران، آنها را به‌عنوان حوزه‌هایی کلیدی برای برنامه‌ریزی مدیریتی و عملیاتی تعریف کرده‌اند که برای دستیابی به اثربخشی، مورد نیاز هستند [۲۴]. وانگ^۲، معتقد است که از دیدگاه مدیریت دانش، عوامل کلیدی موفقیت، فعالیت‌ها و روش‌هایی هستند که لازم است سازمان، به‌منظور حصول اطمینان از اجرای موفقیت‌آمیز مدیریت دانش، آنها را انجام دهند. در صورتی که این عوامل، از قبل وجود داشته باشند، باید در صورت لزوم پرورش یابند و در صورتی که در جای خود قرار ندارد، باید توسعه یابند. بر اساس تعریف بالا، عوامل کلیدی موفقیت، به فاکتورهایی اشاره دارد که مربوط به داخل سازمان و قابل کنترل هستند. از آنجا که هنگام اجرای مدیریت دانش، سازمان‌ها، کنترل کمی بر عوامل خارجی، مانند تاثیرات زیست محیطی، دارند، این عوامل، در نظر گرفته نمی‌شوند [۲۶].

۲-۲- استراتژی (راهبرد)

واژه استراتژی (Strategy)، از ریشه یونانی (Strategus) به معنای فرمانده ارتش (به مفهوم یک نقش)، مرکب از دو کلمه stratos به معنی ارتش و ago به معنای رهبر، مشتق شده است. بعدها، از استراتژی به عنوان هنر یک فرمانده نظامی، تعبیر شد (مقصود مهارت‌های رفتاری و روانشناختی، است). با گذشت زمان، این واژه، در معنای مهارت مدیریتی (اداره، رهبری، قدرت) نیز، به کار رفت [۴].

از دیدگاه چندلر^۳ [۱۴]، استراتژی، به معنای تعیین هدف‌های بلند مدت یک سازمان و گزینش مجموعه اقدام‌ها و تخصیص منابع لازم برای دستیابی به این هدف هاست. جاوچ و گلوک^۴، معتقد بودند که استراتژی، یکپارچه، جامع، منسجم و هماهنگ است که مزیت‌های استراتژیک سازمان را به چالش‌های محیطی آن مرتبط می‌سازد [۱۷]. به عقیده کوپین^۵، استراتژی، الگو یا برنامه‌ای است که هدف‌های بنیادی، سیاست‌ها و زنجیره اقدام‌های یک سازمان را در قالب یک مجموعه منسجم، نظام می‌بخشد [۲۳].

به نظر آنسوف^۶، استراتژی، تنها به معنای وسایل و چگونگی دستیابی به هدف‌ها است [۱۰]. در صورتی که اندروز و همکاران^۷، بیان کرده‌اند که استراتژی، هم شامل اهدافی است که سازمان دنبال می‌کند و هم وسایل و چگونگی دستیابی به آنها را در بر می‌گیرد [۱۱]. در تعریفی دیگر، استیسی، استراتژی را الگو و چارچوب عملی می‌داند که اقدام‌های گذشته، آنچه که در حال روی دادن است و یا آنچه که هنوز رخ نداده است را در بر می‌گیرد [۱].

^۱ Rockart

^۲ Wong

^۳ A.D. Chandler

^۴ Jauch and Glueck

^۵ Quinn

^۶ Ansoff

^۷ Andrews et al

۳-۲- پیوند دانش و راهبرد

در سال‌های اخیر، افزایش حجم اطلاعات پیش روی سازمان، تغییر الگوهای کسب و کار به سمت الگو کسب و کار منبع محور و دانش محور و خطر خروج دانش و اطلاعات سازمان‌ها به دلیل خروج نیروی کار (بازنشستگی، بازخرید کردن، مرگ، بیماری و ...)، موجب شده است که سازمان‌ها به مبحث مدیریت دانش توجه بیشتری داشته باشند. با این حال، سازمان‌ها به پروژه‌های مدیریت دانش، به‌عنوان رویکرد مدیریت راهبردی برای اتخاذ راهبرد، توجه نمی‌کردند. در صورتی که، مدیریت دانش به‌عنوان یک ابزار مدیریتی با دیدگاه راهبردی مناسب همراه نباشد، اعتبار و سودمندی آن، زیر سوال می‌رود. وظیفه راهبرد دانش، این است که فرآیندهای مدیریت دانش را در راستایی جهت دهی کند که به فراهم آوردن نیازهای دانشی برای تحقق استراتژی کسب و کار سازمان بیانجامد.

به نظر زاکی [۲۷]، تنها در صورتی مدیریت دانش برای سازمان، یک منبع راهبردی محسوب می‌شود که با به‌کارگیری دانش خاص بتواند سبب ایجاد و حفظ مزیت رقابتی از طریق مجهز کردن سازمان به تدوین و اجرای بهتر راهبرد رقابتی، شود. رویکرد وی، با راهبرد کسب و کار شروع می‌شود، سپس نیازمندی‌های دانشی را در هنگام تجزیه و تحلیل رقابتی، در نظر می‌گیرد و در نهایت مدیریت دانش برای نمایاندن نیازمندی‌های دانش معرفی می‌شود. این رویکرد به‌طور قابل ملاحظه‌ای با دیدگاهی که با مدیریت دانش شروع می‌شود و با حرکت به عقب برای تشخیص این که آیا مدیریت دانش تأثیری بر راهبرد کسب و کار دارد یا ندارد، تلاش می‌کند، متفاوت است. رویکرد دوم، رویکرد نادرستی است و یا حداقل رویکردی است که نمی‌تواند به‌عنوان مدیریت دانش راهبردی در نظر گرفته شود، زیرا نقطه شروع آن، فاقد پیوند بین راهبرد و دانش است و به این دلیل است که بیشتر محققان فعال در زمینه مدیریت دانش، مانند نوناکا، ویگ، داوینپورت و ...، تعهد و الزام مدیریت ارشد سازمان را به‌عنوان مهم‌ترین عامل موفقیت برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، شناسایی کرده‌اند. بنابراین، می‌توان گفت که استراتژی دانش همانند سایر استراتژی‌های وظیفه‌ای همچون تولید، فن‌آوری یا منابع انسانی، توسط استراتژی کسب و کار هدایت می‌شود و باید با رویکرد مدیریت راهبردی، همراه باشد. اصولاً سه ویژگی در دانش و یادگیری وجود دارند که موجب مزیت پایدار آنها و در نتیجه راهبردی شدن آنها می‌شوند. دانش و یادگیری، منحصر به فرد هستند و باعث ایجاد مزیت‌های منحصر به فرد برای دارنده آن می‌شوند (تقلید و کپی برداری از آن دشوار است)، آنها در طول زمان ساخته می‌شوند و به راحتی در بازار در یک فرم قابل استفاده، قابل خریداری نیستند و پایدار هستند (منظور این است که سازمانی که بیشتر می‌داند، می‌تواند بیشتر، توانایی یادگیری خود را افزایش دهد) [۱۵].

۴-۲- برنامه‌ریزی استراتژیک

برنامه‌ریزی راهبردی، علم و هنر صورت‌بندی، تصمیم‌گیری و اجرای آن در راستای تحقق اهداف موردنظر است [۳]. همچنین، فرآیندی است که مدیران به‌وسیله آن، ماموریت یا هدف سازمان را تعیین، راه رسیدن به آن را ترسیم و ابزارهای لازم برای رسیدن به این ماموریت را مشخص می‌کنند [۸]. می‌توان گفت که برنامه‌ریزی استراتژیک، فرآیند تعیین اهداف سازمان و اتخاذ تصمیم درباره طرح‌های جامع عملیاتی و اجرایی برای تحقق آن اهداف است [۵]. تحلیل محیط خارجی و داخلی سازمان‌ها و شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک

^۱ Zack

چهارگانه (شامل فرصت‌ها و تهدیدهای محیط خارجی و نقاط قوت و ضعف داخلی سازمان‌ها)، از ارکان اساسی برنامه‌ریزی استراتژیک و نخستین گام برای تدوین استراتژی‌ها است [۷].

➤ فرآیند عمومی برنامه‌ریزی استراتژیک

▪ ماتریس ارزیابی عوامل خارجی (EFE)^۱

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، به منظور تحلیل محیط پیرامون سازمان و شناسایی عوامل برون سازمانی (شامل فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی)، به کار می‌رود. بر اساس الگوی این ماتریس، محیط خارجی سازمان به پنج گروه نیروهای سیاسی، دولتی و قانون، نیروهای اقتصادی، نیروهای اجتماعی، فرهنگی، بوم‌شناسی و محیطی، نیروهای فن‌آوری و نیروهای رقابتی تقسیم می‌شوند و مورد بررسی قرار می‌گیرند [۲].

برای تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی باید پنج گام زیر اجرا شود: [۷]

گام اول: تهیه لیست فرصت‌ها، موقعیت‌ها و لیست تهدیدهای سازمان به کمک نظرات خبرگان.

گام دوم: اختصاص ضریب وزنی به هر یک از عوامل فرصت و تهدید. ضرایب از صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) هستند و جمع آنها باید یک شود. (ضرایب نشان دهنده اهمیت نسبی عوامل در صنعت مورد بررسی هستند.)

گام سوم: دادن امتیاز بین ۱ تا ۴ بر حسب میزان تطابق شرکت با فرصت‌ها و تهدیدها. این امتیاز بیان‌گر میزان اثربخشی استراتژی‌های کنونی شرکت در نشان دادن واکنش نسبت به عوامل مزبور است.

تعبیر این اعداد: عدد ۱: تهدید جدی (واکنش خیلی بد)، ۲: تهدید قابل اعتنا (واکنش بد و منفی)، ۳: فرصت قابل اعتنا (واکنش خوب) و ۴: فرصت طلایی (واکنش عالی).

گام چهارم: ضرب ضریب وزنی هر عامل در امتیاز مربوطه و ثبت در ستون امتیازات موزون برای هر یک از سطرها

گام پنجم: محاسبه جمع امتیاز وزن‌دار سازمان.

حداقل ۱ و حداکثر ۴ باشد و امتیاز متوسط برای شرکت‌ها در ماتریس (EFE)، ۲/۵ است. البته باید توجه داشت که، در این ماتریس، هیچ‌گاه مجموع امتیازات موزون برای سازمان به ۴ (واکنش عالی به فرصت‌ها و حداقل-رسانی اثر تهدیدها) و همچنین به ۱ (واکنش خیلی بد به فرصت‌ها و تهدید جدی) نمی‌رسد.

▪ ماتریس ارزیابی عوامل داخلی (IFE)^۲

به منظور تحلیل سازمان و شناسایی عوامل درون‌سازمانی (نقاط قوت و ضعف)، از ماتریس ارزیابی عوامل داخلی استفاده می‌شود. به طور کلی عوامل اصلی در داخل هر سازمان شامل حوزه‌های مدیریت، ساختار سازمانی، منابع انسانی، فرهنگ سازمانی، مالی و حسابداری، بازاریابی، تولید و عملیات، تحقیق و توسعه و فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات است [۶].

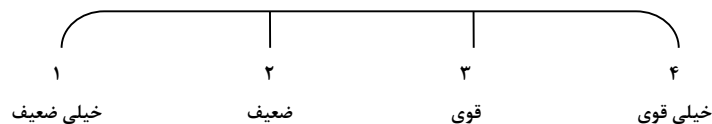
مراحل تهیه این ماتریس IFE، شامل گام‌های زیر است:

گام اول: تهیه لیست نقاط قوت و ضعف سازمان پس از بررسی عوامل داخلی.

^۱ External Factor Evaluation

^۲ Internal Factor Evaluation

گام دوم: اختصاص یک ضریب وزنی بین صفر (بی اهمیت) تا یک (بسیار مهم) به هر عامل [۳].
جمع ضرایب داده شده باید برابر با یک گردد. صرف نظر از این که عامل مورد نظر نقطه قوت یا ضعف در سازمان است، باید به عاملی که بیشترین اثر بر عملکرد سازمان دارد، بالاترین ضریب را داد.
گام سوم: مشخص کردن وضع موجود هر عامل با دادن امتیاز بین ۱ تا ۴، که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱: وضعیت موجود عوامل [۱۱]

گام چهارم: ضرب امتیازهای داده شده در ضریب وزنی هر عامل و درج در ستون جدید.
گام پنجم: محاسبه جمع امتیازات وزن دار [۳].

حداقل ۱ و حداکثر ۴ است و میانگین آنها ۲/۵ است. اگر نمره سازمان از ۲/۵، کمتر باشد، یعنی سازمان از نظر عوامل داخلی در مجموع دچار ضعف بوده و اگر نمره نهایی بیش از ۲/۵ باشد، دارای قوت است.

➤ الگو تحلیلی SWOT

این الگو، برای اولین بار در سال ۱۹۵۰، توسط اسمیت^۱ و کریستنسن^۲، مطرح شد. در آن زمان این تحلیل ضمن کسب موفقیت‌های روز افزون، به عنوان ابزار مفید مدیریتی شناخته شد. اما شاید بیشترین موفقیت مشهود این تحلیل زمانی به دست آمد که جک ولش^۳، از جنرال الکتریک در سال ۱۹۸۰، از آن برای بررسی استراتژی‌های جنرال الکتریک و افزایش بهره‌وری سازمان خود استفاده کرد [۱۸].

تجزیه و تحلیل SWOT، یکی از ابزارهای مهم مدیریت استراتژیک، به منظور تطابق نقاط ضعف و قوت درونی با فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی است و روش نظام یافته‌ای را برای شناسایی این عوامل و انتخاب استراتژی مناسب حاصل از تطابق بین آن‌ها ایجاد کند، ارائه می‌کند [۱۶]. از دیدگاه این الگو، یک استراتژی مناسب قوت‌ها و فرصت‌ها را به حداکثر و ضعف‌ها و تهدیدها را به حداقل ممکن می‌رساند. برای این منظور، نقاط قوت و ضعف درونی و فرصت‌ها و تهدیدهای بیرونی در چهار حالت کلی SO، WO، ST، WT به هم پیوند داده شده، گزینه‌های استراتژی خلق و انتخاب می‌شوند [۹].

در جدول ۱، ماتریس SWOT، به صورت کلی به نمایش در آمده است. این ماتریس دارای ۹ خانه، شامل چهار خانه عوامل اصلی (یعنی خانه‌های O، W، S و T) و چهار خانه راهکار (خانه‌های SO، WO، ST و WT) است. برای ساختن یک ماتریس SWOT، مراحل زیر طی می‌شود:

۱. فهرستی از فرصت‌های محیطی تهیه می‌شود.
۲. فهرستی از تهدیدهای عمده موجود در محیط تهیه می‌شود.
۳. فهرستی از نقاط قوت درونی تهیه می‌شود.

^۱ J.A. Smith

^۲ R. Christensen

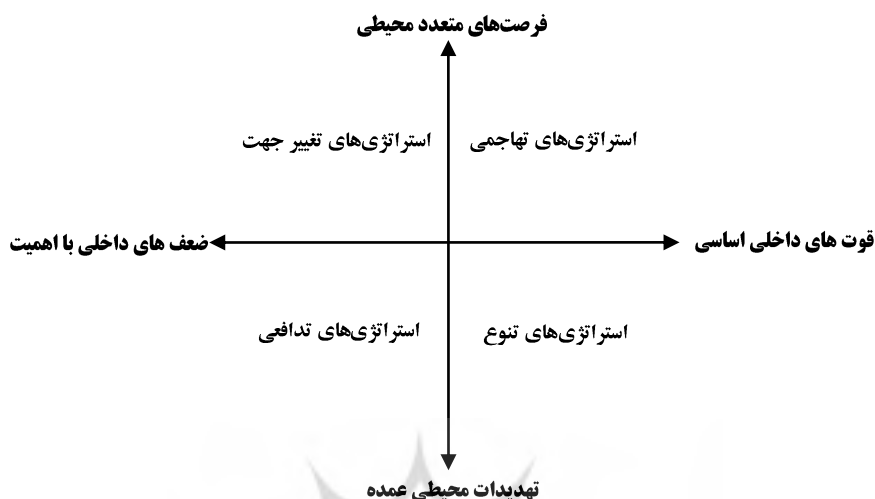
^۳ Jack Welch

۴. فهرستی از نقاط ضعف درونی تهیه می‌شود.
۵. نوشتن راه‌کارهای خلق شده در خانه SO از مقایسه نقاط قوت درونی و فرصت‌های محیطی
۶. نوشتن راه‌کارهای خلق شده در خانه WO از مقایسه نقاط ضعف درونی با فرصت‌های محیطی
۷. نوشتن راه‌کارهای خلق شده در خانه ST از مقایسه نقاط قوت داخلی، با تهدیدهای محیطی
۸. نوشتن راه‌کارهای خلق شده در خانه WT از مقایسه نقاط ضعف داخلی با تهدیدهای محیطی [۵].

جدول ۱ - جدول تجزیه و تحلیل SWOT معمولی [۲۲]

فهرست قوت ها (S)	فهرست ضعف ها (W)	عوامل داخلی عوامل خارجی
استراتژی های SO -۱ -۲	استراتژی های WO -۱ -۲	فهرست فرصت‌ها (O)
استفاده از فرصت‌ها به وسیله به‌کارگیری نقاط قوت	استفاده از مزیت‌هایی که در فرصت‌ها نهفته است برای جبران نقاط ضعف	
استراتژی های ST -۱ -۲	استراتژی های WT -۱ -۲	فهرست تهدیدات (T)
استفاده از نقاط قوت برای جلوگیری از تهدیدها	به حداقل رساندن زیان‌های ناشی از تهدیدها و نقاط ضعف	

در راه‌کارهای SO، سعی می‌شود با اتکا بر نقاط قوت درونی از فرصت‌های محیطی بهره برداری شود. در راه‌کارهای WO، هدف این است تا با بهره برداری از فرصت‌های محیطی موجود، از نقاط ضعف درونی کاسته شود. در راه‌کارهای ST، کوشش می‌شود تا با استفاده از نقاط قوت درونی، آثار ناشی از تهدیدهای موجود در محیط خارج، کاهش داده شود و نهایتاً در راه‌کارهای WT، که بدترین وضعیت به شمار می‌آید، هدف، کم کردن نقاط ضعف درونی و پرهیز از تهدیدهای ناشی از محیط خارجی است [۴]. در شکل ۲، نمودار تجزیه و تحلیل SWOT، نشان داده شده است.



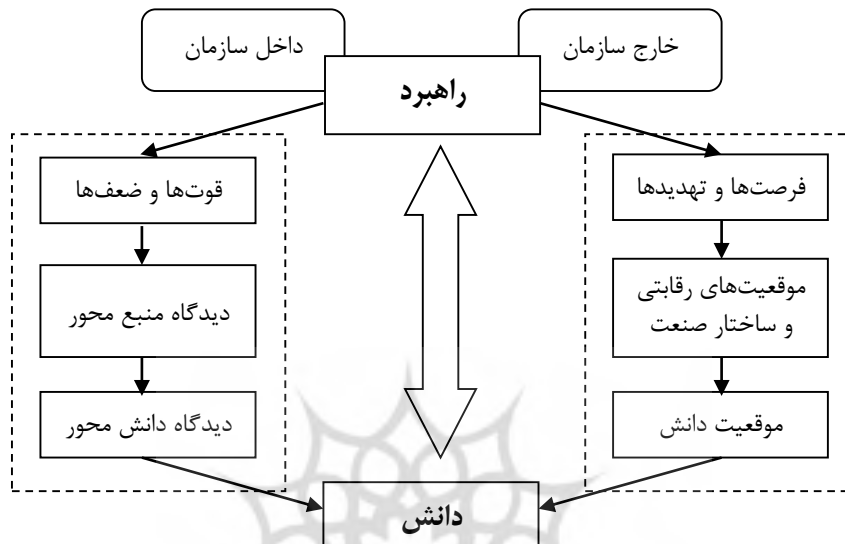
شکل ۲- نمودار تجزیه و تحلیل SWOT [۱۷]

۳. ماتریس K-SWOT

بهترین نقطه شروع برای تدوین راهبرد سازمان، استفاده از چارچوب SWOT (با توجه به قدمتی که دارد)، است. تجزیه و تحلیل SWOT، می‌تواند به‌عنوان ابزار تعادل بین نقاط قوت و ضعف درونی (قابلیت‌های داخلی) با فرصت‌ها و تهدیدهای خارجی (محیط خارجی) سازمان، به‌کار گرفته شود. به‌منظور دستیابی به موقعیت مورد نظر و مطلوب راهبردی سازمان در بازار کسب و کار رقابتی، لازم است که سازمان نیازهای دانشی خود را یعنی آنچه که سازمان باید بداند تا بتواند فرآیندها و عملیات داخلی خود را انجام دهد و در محیط بیرونی خود ماندگار بماند و به اهداف رقابتی خود دست یابد، بشناسد. این نیازها در مقایسه با دانشی که سازمان در حال حاضر در اختیار دارد، فاصله درونی دانش را آشکار می‌کنند، فاصله بیرونی دانش، از مقایسه دانش سازمان با دانش رقبایش به‌دست می‌آید. سازمان‌ها برای دستیابی به مزیت رقابتی، باید فاصله دانشی درون سازمان و بیرون از سازمان، را پر کنند.

زاک، پیشنهاد می‌کند که چارچوب SWOT، با استراتژی دانش تطبیق داده شود. برای این منظور، لازم است که سازمان‌ها، فرصت‌های رقابتی را ارزیابی کنند تا آن‌چه را که می‌دانند، مورد بهره‌برداری یا ارتقا قرار دهند و در عین حال، از این خطر که با دانشی کمتر از رقبا به رقابت پردازند، اجتناب کنند. همچنین، آنها باید موقعیت‌های رقابتی را انتخاب کنند که دانش لازم برای آن‌را، داشته باشند. به این منظور، سازمان‌ها احتیاج به نقشه دانش دارند؛ یعنی تشریحی از آن‌چه که شرکت می‌داند و این که دانش آنها در مقایسه با آن‌چه که نیاز دارند بدانند و آن‌چه که رقبای ایشان می‌دانند، در چه وضعیتی قرار دارد. در تلاش برای پیوند راهبرد با دانش،

زاک، به منظور ارایه یک چارچوب یکپارچه برای ایجاد راهبرد، از ترکیب دو دیدگاه مختلف یعنی الگو نیروی پنج گانه پورتر و دیدگاه منبع محور و دانش محور، یک چارچوب برای SWOT، معرفی کرده است [۲۷].



شکل ۳: چارچوب K-SWOT [۲۷]

الگو نیروهای پنج گانه پورتر، از الگوهای سنتی مدیریت راهبردی است و راهبرد سازمان را با توجه به شرایط محصول یا موقعیت بازار تعریف می‌کند، این الگو بیشتر بر اثر خارجی در ایجاد راهبرد متمرکز است و کمک می‌کند تا سازمان‌ها به تجزیه و تحلیل آن نیروها در صنعت بپردازند، که موجب ایجاد فرصت‌ها و تهدیدها می‌شود. نتیجه این که، راهبرد حاکم ذات و جوهره انتخاب صنعت مناسب و موقعیت سازمان در صنعت است که بر اساس پنج نیروی زیر تعیین می‌شود:

- داوطلبان جدید
- قدرت چانه‌زنی تامین‌کننده
- قدرت چانه‌زنی مشتری
- تهدید محصولات یا خدمات جایگزین
- رقابت سنتی داخل و خارج (صنعت) [۲۱].

اگر چه الگو پورتر، در یک روش عملی و قابل فهم، تفکری اقتصادی به مدیریت راهبردی داشت، اما به آن انتقادهایی وارد بود [۱۲، ۲۵]. از جمله این که، این الگو سودآوری صنایع و شرکت‌ها را برای بازارهای خاص نشان می‌دهد و کمکی به شرکت‌ها در سایر بازارهای رقابتی برای شناسایی مزیت رقابتی پایدار، نمی‌کند. در حالی که، در اقتصاد دانشی، خصوصیات منحصر به فردی شرکت‌ها را در صنعت، از نظر عملکرد مالی [۲۰] و خلق ارزش خاص، جدا می‌کند. امروزه در حوزه مدیریت راهبردی و تئوری اقتصادی، تمرکز، بر محیط داخلی

سازمان‌هاست. بدین معنی که، منابع و توانایی‌های سازمان، از دیدگاه منبع محور (RBV)^۱، برای سازمان‌ها مطرح هستند. این رویکرد، بیان می‌کند که شرکت‌ها باید موقعیت راهبردی خود را بر اساس توانایی‌ها و منابع ارزشمند و منحصر به فرد خود، به جای محصولات و خدمات حاصل از آن قابلیت‌ها، نشان دهند. در این روش، منابع و امکانات می‌توانند به‌عنوان بسترهایی را از آن‌چه که از محصولات مختلف شرکت برای بازارهای مختلف مشتق شده است، حاصل کنند. در حالی که محصولات و بازارها، ممکن است بیایند و بروند اما منابع و امکانات، پایدار باقی می‌مانند. بنابراین، در این دیدگاه راهبردی، اعمال نفوذ منابع و امکانات در بسیاری از بازارها و محصولات، به‌جای هدف قرار دادن محصولات خاص برای بازارهای خاص (الگو پورتر)، نوعی محرک راهبردی، محسوب می‌شود.

در حالی که این دو دیدگاه از راهبرد، ممکن است متفاوت از هم به‌نظر برسند اما با ترکیب و یکپارچه شدن در روش‌شناسی K-SWOT، مکمل هم می‌شوند. به شکل ۳، توجه کنید. دیدگاه پورتر نسبت به جایگاه سازمان و ساختار صنعت کمک می‌کند تا سازمان محیط رقابتی خود را درک کند؛ در حالی که، دیدگاه منبع محور، به سازمان کمک می‌کند تا توانایی خود را برای بهره‌برداری از نقاط قوت و پاسخ‌گویی به نقاط ضعف، بشناسد و ارزیابی کند.

در این‌جاست که یک دیدگاه عملی برای ایجاد ارتباط بین راهبرد و دانش را می‌توان پذیرفت و به‌منظور ارزیابی درون سازمان و محیط بیرونی آن از نظر مدیریت دانش می‌توان به‌کار گرفت که آن، ماتریس K-SWOT است. تفاوت این ماتریس با ماتریس SWOT سنتی، این است که عوامل داخلی و خارجی در مدیریت دانش متفاوت از عوامل داخلی و خارجی کلی سازمان است و با توجه به نیازهای دانشی سازمان، شناسایی می‌شوند. فرصت‌ها و تهدیدات این الگو نیز به‌واسطه در نظر گرفتن دانش، به‌عنوان پایه‌ای برای توصیف و ارزیابی موقعیت راهبردی در صنایع و فرصت‌ها و تهدیدهای دانش محور مرتبط، مورد سنجش قرار می‌گیرند. در الگو K-SWOT، فاصله میان آن‌چه که شرکت باید برای پشتیبانی از موقعیت رقابتی خود بداند و آن‌چه که می‌داند، فاصله دانش استراتژیک سازمان است، در حالی که در تحلیل‌های SWOT، به‌صورت سنتی، فاصله میان آن‌چه که سازمان باید انجام دهد و آن‌چه که می‌تواند انجام دهد، فاصله موقعیتی استراتژیک است.

۴. مطالعه موردی

چارچوب نظری حقیق، بر اساس مبانی نظری برنامه‌ریزی استراتژیک (به صورت عام) و برنامه‌ریزی استراتژیک از طریق الگو SWOT و K-SWOT (به صورت خاص) تنظیم شده است. فرآیند تحقیق، از سه فاز تشکیل شده است که در هر مرحله، بر اساس الگوهای ارائه شده در منابع نظری مختلف، از روش‌ها و ابزارهای مختلفی برای دستیابی به اهداف مورد نظر در هر مرحله، بهره گرفته می‌شود. تحقیق حاضر، یک تحقیق کتابخانه‌ای و میدانی است و برای گردآوری اطلاعات از ۲ منبع اصلی زیر استفاده شده است:

(۱) مصاحبه و گفتگو با تعدادی از مدیران شرکت؛ در مجموع از نظرات بیش از ۳۰ تن از مدیران و کارشناسان و کارکنان دانش مدار^۲ شرکت، در این مقاله، استفاده شده است که با توجه به سطح تحصیلات، سابقه فعالیت، سطح مشارکت و پست سازمانی، به‌عنوان خبره انتخاب شده‌اند.

^۱ Resource - based view

^۲ Knowledge Worker

(۲) استفاده از کتاب‌ها، مقاله‌ها و سایر اسناد و مدارک مرتبط با موضوع.

آشنایی با شرکت: شرکت مورد مطالعه از شرکت‌های بخش خصوصی بوده است که فعالیت آن در زمینه قطعه‌سازی خودرو است و به تولید شاتون و مجموعه شاتون برای دو قطب صنعت خودرو سازی کشور، مشغول است.

جامعه آماری مورد مطالعه، مدیران ارشد، میانی و کارشناسان دانشی شرکت مورد نظر، بوده است. ۱-۴-۱ فاز اول: شناسایی و ارزیابی عوامل استراتژیک (فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف) از دیدگاه دانشی به منظور یافتن عوامل استراتژیک چهارگانه (شامل فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف) در شرکت، ابتدا مستندات شرکت شامل اهداف و چشم‌انداز، مورد مطالعه قرار گرفتند و از این طریق، برخی شرایط موجود و اقدام‌های انجام یافته توسط شرکت، مورد بررسی قرار گرفت. سپس به منظور یافتن فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی و همچنین نقاط قوت و ضعف شرکت از دیدگاه دانشی، با استفاده از تکنیک دلفی، پرسشنامه‌ای با سؤال‌های باز تدوین شد و در اختیار مدیران، کارشناسان و خبرگان مدیریت دانش قرار گرفت. بدین ترتیب که از آنان خواسته شد با نهایت دقت و تعمق موشکافانه، تا حد امکان همه فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف شرکت را از دیدگاه مدیریت دانش با توجه به حیطه مسئولیت و حوزه کارشناسی خویش، شناسایی نمایند و عنوان کنند.

پس از آن، مطالب حاصل از پرسشنامه با رویکردی تطبیقی مورد تحلیل قرار گرفت و با پالایش، تلخیص، ترکیب و جمع‌بندی یافته‌ها، فهرستی جامع از عوامل استراتژیک، تهیه شد. بر این اساس، ۱۹ عامل استراتژیک برون‌سازمانی (شامل ۱۰ فرصت و ۹ تهدید برون‌سازمانی) و ۱۹ عامل استراتژیک درون‌سازمانی (شامل ۹ نقطه قوت و ۱۰ نقطه ضعف درون‌سازمانی) مورد شناسایی قرار گرفت که ضمن دسته‌بندی، کدگذاری و انتخاب عنوان اختصاری برای عوامل مذکور، فهرستی نهایی از عوامل استراتژیک چهارگانه در دو گروه برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، به دست آمد. در این راستا اهمیت و اثربخشی نسبی (وزن) و نوع و میزان کارایی (امتیاز) هر یک از عوامل، مجدداً با استفاده از تکنیک دلفی و توسط پرسش‌نامه‌ای با سؤال‌های بسته (در طیف لیکرت با چهار درجه)، ارزیابی شده است. بنابراین، از مدیران ارشد شرکت خواسته شد تا با نهایت دقت و تعمق، فرصت‌ها، تهدیدها، نقاط قوت و ضعف را بر اساس دو پارامتر مدنظر، مورد ارزیابی قرار دهند. نتیجه نهایی ارزیابی فرصت‌ها و تهدیدهای برون‌سازمانی و ارزیابی نقاط قوت و ضعف درون‌سازمانی در قالب تشکیل ماتریس‌های مذکور، به ترتیب در جداول ۲ و ۳، ارائه شده است.

جدول ۲ - ماتریس ارزیابی عوامل برون سازمانی (EFE) از دیدگاه دانشی

عوامل استراتژیک خارجی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار	توضیحات
فرصت‌ها :				
ف۱- افزایش قشر جوان و تحصیل کرده و ارتقای سطح دانش خانوارها	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	تغییر سلیقه خانوارها با توجه به ارتقای سطح دانش آنها
ف۲- بالا بودن نیاز سرمایه‌ای، برای ورود فن-آوری به صنعت خودروسازی	۰/۰۶	۳	۰/۱۸	سرمایه‌گذاری برای تولید مواد اولیه لازم از جمله ابزارآلات و فورج
ف۳- تهیه مواد اولیه با کیفیت و ارزان‌تر در داخل به دلیل استقرار سیستم ارتباط با تامین کنندگان در راستای سیستم مدیریت دانش	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	حضور ۲ شرکت جدید تولید کننده ابزارآلات مورد نیاز شرکت
ف۴- وجود نیروهای تحصیل کرده و کارکنان دانش‌مدار بومی	۰/۰۵	۲	۰/۱	با توجه به قرار گرفتن سایت کارخانه در شهر نایین اصفهان
ف۵- وجود مدیران جوان و تحصیل کرده در صنعت	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	با توجه به تعداد زیاد فارغ التحصیلان مدیریت در مقاطع مختلف در کشور برنامه‌ریزی تولید توسط شرکت‌های خودروسازی به شرکت‌های قطعه ساز اعلام می‌شود
ف۶- ثبات برنامه‌ریزی تولیدی، با وجودتغییر مدیریت شرکت	۰/۰۷	۳	۰/۲۱	به علت محدود بودن شرکت‌های خودروسازی داخلی، عدم امکان رقابت با تولیدات دیگر کشورها و نرخ بازگشت کم سرمایه و نیاز به سرمایه‌گذاری سنگین در این صنعت هر شرکتی توانایی ورود به این عرصه را ندارد
ف۷- عدم گسترش سریع بازار و در نتیجه کاهش ورود تازه واردان به عرصه تولید شاتون	۰/۰۳	۴	۰/۱۲	به کارگیری دانش‌های نوین دستگاه‌های تولیدی خودکار خارجی باعث کاهش زمان و هزینه‌های کل تولید می‌شود.
ف۸- قابلیت به کارگیری فن‌آوری مدرن	۰/۰۴	۱	۰/۰۴	به دلیل حرکت رو به رشد شرکت‌های خودروسازی داخلی در طراحی خودرو مطابق با استانداردهای روز دنیا
ف۹- گسترش محصول با توجه به پایگاه‌های دانشی	۰/۰۴	۲	۰/۰۸	به دلیل افزایش ظرفیت تولید روزانه خودرو در کشور و همچنین طراحی خودروهای جدید
ف۱۰- سرمایه‌گذاری شرکت‌های خودروسازی در تاسیس سایت‌های جدید تولید خودرو و راه-اندازی واحد مدیریت دانش	۰/۰۴	۳	۰/۱۲	
جمع امتیازات فرصت‌ها				۱/۲

تهديدات :			
ت ۱- لزوم سرمايه‌گذاري بالا در انتقال فن‌آوري و دانش روز	۰/۰۸	۲	۰/۱۶
ت ۲- عدم حمايت مالي در انتقال فن‌آوري و دانش‌هاي نوين توسط بانک‌ها و موسسه‌هاي مالي	۰/۰۷	۱	۰/۰۷
ت ۳- بازار محدود در عرصه بازرگاني خودرو سازي داخلي	۰/۰۵	۳	۰/۱۵
ت ۴- حمايت مالي شرکت‌هاي خودروساز از رقيب عمده در به‌کارگيري دانش نوين	۰/۰۶	۲	۰/۱۲
ت ۵- روند افزايشي فروش اعتراري و بلند مدت خودرو سازي در کشور	۰/۰۴	۳	۰/۱۲
ت ۶- آسیب پذيري صنعت خودروسازي کشور در ورود ايران به سازمان تجارت جهاني (WTO) با توجه به وارد نشدن دانش و فن‌آوري نوين و به‌کارگيري آنها	۰/۰۵	۲	۰/۱
ت ۷- روند افزايشي قيمت فن‌آوري، دانش، مواد اوليه، تجهيزات و ابزارآلات در جهان	۰/۰۶	۱	۰/۰۶
ت ۸- عدم استفاده از شايشته سالاري در گزينش نيروهاي خبره و تحصيل کرده	۰/۰۴	۲	۰/۰۸
ت ۹- مشکلات تحريم خارجي کشور در انتقال و ورود دانش نوين	۰/۰۵	۱	۰/۰۵
جمع امتيازات تهديدها			۰/۹۱
جمع امتيازات عوامل خارجي سازمان	۱		۲/۱۱

مجموع امتيازات وزن دار اين واحد ۲/۱۱، است که با توجه به ميانگين (۲/۵)، نشان دهنده آن است که شرکت تا حدودی از یک موقعيت متعادل (حد وسط) در صنعت برخوردار است يعني در استفاده از فرصت‌ها و پرهيز از تهديد‌ها تقريباً در حد وسط قرار دارد.

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل درون سازمانی (IFE) از دیدگاه دانشی

عوامل استراتژیک داخلی	وزن	امتیاز وضع موجود	امتیاز وزن دار	توضیحات
قوت‌ها :				
ق ۱- سابقه به‌کارگیری واحد مدیریت دانش در شرکت	۰/۰۷	۴	۰/۲۸	سابقه ۲-۳ ساله استقرار واحد مدیریت دانش
ق ۲- تغییر فرهنگ کیفیت شرکت با توجه به نظام مدیریت دانش	۰/۰۵	۳	۰/۱۵	پیاده‌سازی و اجرای سیستم مدیریت کیفیت ISO ۹۰۰۱ و ISO ۱۶۹۴۹/TS ۲۰۰۰ و ISO ۲۰۰۰
ق ۳- تولید مجموعه شاتون و پیستون با توجه به به‌کارگیری دانش نوین واحد R&D برای شرکت خودروسازی ایران خودرو	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	حضور ۲ شرکت جدید تولید کننده ابزارآلات مورد نیاز شرکت
ق ۴- کم‌ترین مرجوعی از طرف مشتریان نسبت به دیگر رقبا پس از استقرار نظام مدیریت دانش	۰/۰۸	۴	۰/۳۲	با توجه به کیفیت مطلوب محصولات تولیدی برای مشتریان کم‌ترین مرجوعی را دارد.
ق ۵- پیاده‌سازی و استقرار نرم افزارهای کنترل موجودی دانشی در راستای سیستم تولید JIT در راستای استقرار نظام مدیریت دانش	۰/۰۳	۳	۰/۰۹	در جهت حل مشکل زمان سفارش دهی مواد اولیه و ابزارآلات و حذف انبار
ق ۶- فعالیت مناسب واحد ERP شرکت پس از استقرار سیستم مدیریت دانش	۰/۰۴	۴	۰/۱۶	ارتباطات مناسب با تامین کنندگان مواد اولیه و ابزارآلات
ق ۷- دارابودن گرید B قطعه سازان از طرف شرکت سایکو با توجه به عملکرد شرکت در سال‌های گذشته و استقرار نظام مدیریت دانش	۰/۰۸	۳	۰/۲۴	درجه بندی شرکت های قطعه ساز با توجه به فاکتورهای مختلف تولیدی از طرف سایکو در سال ۸۵ شامل پژو ۴۰۵، پژو روا (معمولی و گاز سوز)، وانت پیکان برای شرکت ایران خودرو و خانواده پراید و نیسان برای شرکت سایبا
ق ۸- دانش تولیدی انواع شاتون برای خودروهای تولیدی داخل کشور	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	با توجه به مشخص بودن مشتریان شرکت
ق ۹- وجود شبکه فروش قابل اعتماد به دلیل به-کارگیری سیستم مدیریت ارتباط با مشتری در راستای مدیریت دانش	۰/۰۵	۴	۰/۲۰	
جمع امتیازات فرصت ها				۱/۸۴

ضعف‌ها :				
کم بودن حجم سرمایه جاری شرکت	۰/۰۹	۱	۰/۰۹	ض ۱- وضعیت مالی در به‌کارگیری دانش نوین
به دلیل فروش اعتباری و بلندمدت	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	ض ۲- پایین بودن نرخ گردش سرمایه به دلیل عدم استفاده از فن‌آوری و دانش نوین
عدم استقرار آخرین فن‌آوری تولید شاتون در خط تولید	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	ض ۳- فن‌آوری و دستگاه‌های تولید قدیمی و نیمه خودکار
نداشتن سیستم انگیزشی مناسب	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	ض ۴- نبود سیستم ارزش‌یابی عملکرد دانشی کارکنان دانش مدار
به دلیل هزینه‌های فن‌آوری تولیدی نوین و اطلاعات مواد اولیه، تجهیزات سنگین و هزینه‌های آموزش نیروی انسانی بالا	۰/۰۵	۱	۰/۰۵	ض ۵- هزینه‌های بالای فن‌آوری تولیدی نوین و دانش روز
به دلیل دور بودن از مشتریان عمده خود و بالا بودن مسافت برای حمل محصولات	۰/۰۷	۱	۰/۰۷	ض ۶- ضعف در برون‌سپاری از طریق به‌کارگیری دانش واحدهای توزیع برای مقابله با مشکل بعد مسافتی با مشتریان
کم کاری واحد بازاریابی برای ارتباط با دیگر شرکت‌ها	۰/۰۴	۲	۰/۰۲	ض ۷- ضعف واحد بازاریابی به دلیل به‌کار نگرفتن واحد فروش مجازی
ضعف در این واحد و عدم وجود خلاقیت و نوآوری در طراحی محصولات جدید و به روز	۰/۰۶	۲	۰/۰۳	ض ۸- استفاده نکردن از خبرگان در واحد تحقیق و توسعه R&D
ارتباط نداشتن شرکت با نهادها و موسسه‌های آموزشی برای برگزاری دوره‌های آموزشی و ارتقای سطح آموزش‌های فردی و سازمانی	۰/۱	۲	۰/۰۵	ض ۹- ضعف در آموزش نیروی انسانی و ارتقای سطح دانش آنها
همکاری نکردن برخی از مدیران و توجه مسئولین به دلیل ترس از دست دادن پست(جایگاه) فعلی	۰/۰۸	۲	۰/۰۴	ض ۱۰- ضعف در همکاری برخی از مدیران با کارکنان دانش مدار
جمع امتیازات ضعف‌ها				
	۰/۷			
جمع امتیازات عوامل داخلی سازمان				
	۲/۴۸		۱	

همان‌طور که مشاهده می‌شود، امتیاز کسب شده توسط این شرکت در برابر عوامل داخلی، ۲/۴۸ بوده است که از میانگین ماتریس (۲/۵)، بالاتر است و این بدان معناست که شرکت از نظر عوامل داخلی دارای قوت است.

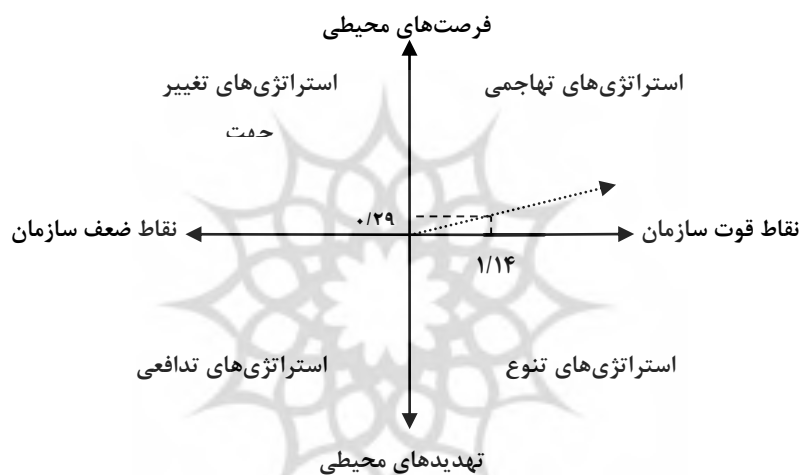
۲-۴- فاز دوم: تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک و ارائه راهبردهای عمده

مرحله دوم تحقیق، به تجزیه و تحلیل موقعیت استراتژیک سازمان از طریق است انجام موازنه استراتژیک بین عوامل سوق‌دهنده (شامل فرصت‌های محیطی و نقاط قوت سازمانی) در مقابل عوامل بازدارنده (تهدیدهای محیطی و نقاط ضعف سازمانی) و در جهت رفع آن‌ها و تدوین استراتژی‌های عمده یا کلان و پیشنهاد اقدامات

استراتژیک، اختصاص دارد. در این راستا، اطلاعات حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در مرحله اول تحقیق، به عنوان داده‌های ورودی در این مرحله، مورد استفاده قرار خواهند گرفت.

۱-۲-۴- نمودار تحلیل موقعیت و تعیین راهبرد K-SWOT

با جمع‌بندی نتایج حاصل از ماتریس‌های ارزیابی عوامل استراتژیک داخلی و خارجی، موقعیت استراتژیک شرکت، همان‌گونه که در شکل ۴، نشان داده شده است، در موقعیت شماره ۱، یعنی وضعیت غلبه فرصت‌ها بر تهدیدهای محیطی و در ضمن غلبه نقاط قوت بر نقاط ضعف سازمان، قرار گرفته است. در چنین شرایطی، توصیه می‌شود سازمان با استفاده از «استراتژی‌های تهاجمی» با اتکا بر نقاط قوت درونی از فرصت‌های محیطی بهره‌برداری به‌عمل آورد [۱۹].



شکل ۴- تعیین موقعیت و راهبرد دانشی شرکت، بر اساس نمودار K-SWOT

۲-۲-۴- ماتریس داخلی - خارجی (IE matrix):

کاربرد ماتریس IE برای فرموله کردن استراتژی در سطح شرکت و بخش‌های گوناگون یک مجموعه و یا محصولات تولیدی یک سازمان اعم از دولتی، خصوصی و غیر انتفاعی است. در این ماتریس موقعیت و وضعیت یک سازمان در محیط عملکردی در یک دیاگرام شماتیک مورد بررسی قرار می‌گیرد.

- مجموع امتیازهای موزون حاصل از ارزیابی عوامل IFE بر روی محور Xها

- مجموع امتیازهای موزون EFE بر روی محور Yها

خانه‌های این ماتریس به سه ناحیه اصلی تقسیم می‌شوند، با توجه به این که مجموع امتیازهای موزون در ماتریس‌های ارزیابی عوامل برون‌سازمانی و درون‌سازمانی، در بازه ۱ تا ۴ قرار می‌گیرد، بنابراین، هر ناحیه، مستلزم بیان استراتژی‌های خاص خود به شرح جدول ۴ است [۶].

جدول ۴ - ماتریس عوامل داخلی - خارجی (IEM) از دیدگاه دانشی و موقعیت شرکت

		مجموع امتیازات موزون عوامل درون سازمانی		
		قوی ۲/۶۶ - ۴ (% ۶۶/۶ تا % ۱۰۰)	متوسط ۲/۶۶ - ۱/۳۳ (% ۶۶/۶ تا % ۳۳/۳)	ضعیف ۱/۳۳-۱ (% ۳۳/۳ تا % ۰)
مجموع امتیازات موزون عوامل بیرون سازمانی	زیاد ۲/۶۶ - ۴ (% ۶۶/۶ تا % ۱۰۰)	خانه I	خانه II $\Sigma EFE = ۲/۴۸$ $\Sigma IFE = ۲/۱۱$	خانه III
	متوسط ۲/۶۶ - ۱/۳۳ (% ۶۶/۶ تا % ۳۳/۳)	خانه IV	خانه V	خانه VI
	کم ۱/۳۳ - ۱ (% ۳۳/۳ تا % ۰)	خانه VII	خانه VIII	خانه IX

رشد و توسعه
 ثبات و حفظ وضع موجود
 کاهش و رهاسازی

- در خانه‌های ۱ و ۲ و ۴، می‌توان استراتژی‌های رشد و توسعه را به اجرا درآورد. از جمله این استراتژی‌ها، می‌توان به شتاب در نفوذ به بازار، توسعه بازار و توسعه محصول، استراتژی‌های یکپارچگی عمودی به بالا، یکپارچگی عمودی به پایین و یکپارچگی افقی اشاره کرد.
 - در خانه‌های ۳ و ۵ و ۷، باید استراتژی‌های حفظ و نگهداری وضع موجود، شامل حفظ بازارهای موجود با تاکید بر تبلیغات و بازاریابی برای جایگزینی سهم بازار احتمالی از دست رفته، تداوم تولید محصولات فعلی با تاکید بر افزایش بهره‌وری و نگهداری تاسیسات و تسهیلات، مورد استفاده قرار گیرند.
 - در خانه‌های ۶ و ۸ و ۹، باید استراتژی‌های عقب نشینی و رهاکردن را به اجرا در آورد [۶].
- به‌منظور تعیین وضعیت استراتژیک شرکت و پیشنهاد استراتژی‌های عمده یا کلان از فعالیت‌های سازمان، از ماتریس‌های مرحله دوم، داریم:

$۲/۱۱ =$ مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک بیرون سازمانی

$۲/۴۸ =$ مجموع امتیازات موزون عوامل استراتژیک درون سازمانی

بنابراین، شرکت با توجه به جدول ۴، در خانه موقعیت استراتژیک شماره دو قرار می‌گیرد.

۳-۴- فاز سوم: تلفیق عوامل استراتژیک و تدوین راهبردهای دانشی خاص شرایط سازمان

پس از آن‌که عوامل بیرون سازمانی و درون سازمانی شناسایی و ارزیابی شدند و از این طریق عوامل کلیدی آن‌ها از غیرکلیدی تمییز داده شد، زمان پیشنهاد و انتخاب استراتژی‌ها فرا می‌رسد. این امر با استفاده از الگوی

ماتریس تهدیدها، فرصت‌ها، نقاط قوت و نقاط ضعف، که می‌توان آن را «ماتریس تلفیق عوامل استراتژیک» نیز نامید، انجام می‌پذیرد. (در جدول ۱، شمایی از این ماتریس نمایش داده شده است.) مساله مهم در استفاده از این ماتریس، این است که در جهت تدوین استراتژی‌های بسیار خاص و با توجه به شرایط ویژه سازمان به‌کار گرفته شود و نه تدوین استراتژی‌های کلی یا عمومی [۱]. اما از آن‌جا که تعداد تمامی عوامل استراتژیک حاصل از جداول خلاصه تجزیه و تحلیل (ماتریس‌های ارزیابی) عوامل خارجی و داخلی، بسیار زیاد بوده، در نتیجه، تحلیل و تلفیق آن‌ها برای تدوین استراتژی‌ها امری نسبتاً مشکل است، بنابراین، به‌منظور تهیه فهرست خلاصه‌ای از عوامل استراتژیک برپا سهولت در تحلیل و به‌هنگام تلفیق این عوامل، عوامل استراتژیک خارجی و داخلی در گروه‌های موضوعی دسته‌بندی شده‌اند. در جدول ۵، گروه‌های موضوعی حاصل از دسته‌بندی نیز کدگذاری شده و کد آن‌ها با حروف مورب، از کدهای اولیه متمایز شده است. این مرحله از تحقیق نیز در تعامل مستمر و با انجام مشاوره با مدیران و کارشناسان شرکت انجام شده است.

جدول ۵ - ماتریس K-SWOT و راهبردهای دانشی پیشنهادی

نقاط ضعف	نقاط قوت	عوامل درون‌سازمانی	
<p>W۱. ضعف واحد بازاریابی در به‌کارگیری بازاریابی و فروش مجازی محصولات: ض ۷ و [۹ق]</p> <p>W۲. تعداد کم خبرگان در واحد طراحی و توسعه: ض ۸ و [۳ق]</p> <p>W۳. ضعف‌های مالی شرکت در به‌کارگیری دانش و فن‌آوری نوین: ض ۱۰، ۲، ۳ و ۵</p> <p>W۴. ضعف در به‌کارگیری منابع انسانی خبره و تحصیل کرده: ض ۹</p> <p>W۵. ضعف بعد مسافتی بامشتریان از نظر تحویل محصولات در راستای توجه به دانش سازمان: ض ۶</p> <p>W۶. ضعف‌های مدیریتی و همکاری نکردن آنها با کارکنان دانش مدار: ض ۱۰ و ۴</p>	<p>S۱. سابقه چند ساله شرکت در استقرار نظام مدیریت دانش: ق ۱</p> <p>S۲. ارتقای کیفیت محصولات تولیدی پس از استقرار نظام مدیریت دانش: ق ۲، ۴ و ۷</p> <p>S۳. فعالیت‌های واحد ERP و واحد کنترل موجودی در راستای نظام مدیریت دانش: ق ۵ و ۶</p> <p>S۴. تولید محصولات متنوع از طریق به-کارگیری دانش و فن‌آوری نوین: ق ۳ و ۸</p>	<p>عوامل برون‌سازمانی</p>	
<p>راهبردهای WO</p> <ul style="list-style-type: none"> تلاش برای گسترش فعالیت‌های واحد بازاریابی از طریق جذب نیروهای خبره و باتجربه و آشنا به علم نوین بازاریابی با توجه به فرصت‌های پیشرو در گسترش محصولات همکاری با شرکت‌های دانش بنیان برای واگذاری عملیات اجرایی توسعه محصولات با استفاده از فرصت‌های 	<p>راهبردهای SO</p> <ul style="list-style-type: none"> استفاده از دانش کنترل‌های کیفیت شرکت برای ارتقای کیفیت محصولات تولیدی قرار گرفتن اولویت‌های ارتقا کیفیت و کاهش هزینه در زمره اهداف و برنامه‌های راهبردی شرکت با توجه به ثبات برنامه‌ریزی تولید و تغییر رویکرد تولیدی. 		

<p>مشارکتی موجود (با توجه به محدودیت منابع مالی و انسانی).</p> <ul style="list-style-type: none"> • شناسایی حوزه‌های دانشی برای کاهش ضعف‌های منابع انسانی با توجه به فرصت‌های پیشروی از طریق همکاری با موسسات آتی و شرکت‌های دانش بنیان • جلب منابع مالی - اعتباری و سرمایه‌گذاری خارجی، با استفاده از حمایت‌های نهادهای بالادست و سایر فرصت‌های مشارکت بخش خصوصی برای ارتقای سیستم مدیریت دانش • شناسایی حوزه‌های دانشی در واحد تحقیق و توسعه شرکت با توجه به فرصت‌های گسترش محصول و ثبات برنامه‌ریزی تولید از سوی خودرو سازان. 	<p>استفاده دانش منابع انسانی برای تولید (به ویژه استفاده از اطلاعات آنها برای فرصت‌های مالی و مشارکتی).</p> <ul style="list-style-type: none"> • تلاش برای ایجاد پایگاه‌های دانشی برای سهولت در ثبت اطلاعات و دسترسی به اطلاعات در صورت لزوم مطالعه و بررسی تغییر ترکیب خانوارها به منظور تحقق تولید با کیفیت و متنوع با توجه به فرصت‌های گسترش محصول و افزایش بالقوه تقاضا 	<ul style="list-style-type: none"> • 04. فرصت‌های گسترش محصول در راستای استفاده از دانش خبرگان و مدیریت آن: ف9 • 05. فرصت‌های گسترش نیافتن بازار قطعات خودرو در کشور و منطقه: ف7 • 06. فرصت‌های فنی و زیرساختی حاصل از استقرار نظام مدیریت دانش: ف8 • 07. فرصت‌های منابع انسانی تحصیل کرده و کارکنان دانش مدار بومی: ف4و5 	
<p>راهبردهای WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • تلاش در به‌کارگیری افراد خیره و آشنا به سیستم مدیریت دانش و فرآیند آن، در واحدهای تولید، طراحی و توسعه و بازاریابی به منظور ارتقای محصولات (از نظر تنوع و کیفیت) با توجه به ثباتی که در برنامه‌ریزی تولید وجود دارد • نبود سرمایه‌گذاری مستقیم و ورود به عرصه تولیدی، با توجه به تحریم‌ها و محدودیت‌های خارجی و کمبود منابع سازمان • انتخاب کارکنان دانش مدار مجرب و آشنا به علم روز در دپارتمان‌های مدیریت دانش واحدهای تولید، طراحی و توسعه و بازاریابی و فروش از بین کارکنان قدیمی و با سابقه بر اساس شایسته سالاری 	<p>راهبردهای ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • تلاش برای ارتقای سیستم‌گزینش و استخدام و تقلیل تاثیرات منفی آن از طریق شایسته سالاری در سیستم مدیریت دانش شرکت با توجه به مطلوبیت نام تجاری آن. • سعی در حل مشکلات مالی از طریق ایجاد فرصت‌های سرمایه‌گذاری و همکاری با سایر شرکت‌ها و موسسات دانش بنیان صنعتی و دریافت وام‌های توسعه‌ای از موسسات مالی بین‌المللی از جمله بانک توسعه اسلامی با توجه به سابقه کاری طولانی شرکت و مطلوبیت نام تجاری • استفاده از دانش خبرگان برای تولید محصولات با تنوع بیشتر و کیفیت مطلوب برای حضور در بازارهای رقابتی موجود در منطقه 	<p>T1. محدودیت‌های موجود در جو سیاسی کشور در منطقه و جهان: ت9</p> <p>T2. محدودیت‌گزینش منابع انسانی تحصیل کرده و استفاده از دانش خبرگان: ت8</p> <p>T3. محدودیت‌های مالی در به-کارگیری دانش و فن‌آوری نوین: ت4و5و1و2و3و4</p> <p>T4. محدودیت‌های بازار خارجی در ورود و انتقال دانش و فن-آوری به کشور: ت6و7</p> <p>T5. محدودیت‌های بازار داخلی در عرصه دانش و فن‌آوری نوین تولیدی: ت3</p>	تجدیدها:

۵. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری

امروزه، فعالیت شرکت‌ها و سازمان‌ها، در محیطی به مراتب پیچیده‌تر از گذشته انجام می‌شود و سازمان‌هایی که نتوانند زودتر و سریع‌تر از رقبا از خود عکس‌العمل نشان دهند و در مقابل تغییرات متعدد و تاثیرگذار محیطی از جمله قوانین و مقررات، تجارت جهانی و ... از خود واکنش درست و به‌موقع نشان ندهند و دچار انفعال شوند، امیدی به بقا، نخواهند داشت. علاوه بر عوامل مهم و تاثیرگذار محیط خارجی سازمان‌ها، مجموعه نقاط قوت و ضعف آنها نیز نقشی تعیین کننده در دوام و بقای فعالیت آنها دارد. در همین راستا، اگر سازمان‌ها، سیاست منظم و یکپارچه‌ای را برای برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک مجموعه خود به نحوی اثربخش به عمل نیاورند و در قالب برنامه‌های بنیادین دست به ایجاد هماهنگی‌ها و رعایت اولویت‌ها نزنند، از وقوع مشکلات در برنامه‌ها در سطح سازمان نمی‌توان جلوگیری کرد.

ویژگی‌های دانش و یادگیری، یک روش‌شناسی ایجاد راهبرد جدید، به‌همراه می‌آورد. در صورتی که سازمان بتواند حوزه‌های را که دانش می‌تواند عامل برتری در بازار رقابتی شود را شناسایی کند و آن‌را به‌عنوان عامل سودآوری در بازار به‌کار گیرند، می‌توان گفت که سازمان یک مزیت رقابتی پایدار و قدرتمند کسب کرده است. بنابراین، سازمان‌ها باید توان خود را برای یادگیری تجارب روی ساختمان و یا مکمل مواضع دانشی متمرکز کنند. در این راستا نقشه‌های دانش، کمک شایانی در نشان دادن ابعاد دانش و توانایی یادگیری در سازمان می‌کنند. الگو تحلیلی K-SWOT، به‌عنوان نقشه‌ای مفید در شناسایی راهبرد دانشی، کمک می‌کند تا سازمان برای شناسایی نقاط قوت و ضعف‌های نسبی آن و اولویت‌های راهبردی و تمرکز تجربیات یادگیری آن به‌منظور ایجاد اهرم بیشتری برای آن تلاش‌های یادگیری، استفاده کند.

با توجه به نتایج حاصل از مطالعه موردی در شرکت قطعه سازی خودرو و با بررسی ماتریس ارزیابی عوامل خارجی از دیدگاه دانشی در جدول ۲، این‌گونه استنباط می‌شود که افزایش قشر جوان و تحصیل کرده در خانواده‌ها و تغییر در سلیقه برای انتخاب و خرید خودرو، به همراه فرصت‌های مالی و مشارکتی در حوزه ورود فن‌آوری نوین، استفاده از دانش خبرگان و منابع انسانی شرکت با توجه به فرآیند مدیریت دانش، مهم‌ترین عوامل سوق‌دهنده محیط خارجی شرکت محسوب می‌شوند.

از طرف دیگر، لزوم سرمایه‌گذاری بالا در این صنعت و عدم حمایت مالی توسط نهادها و موسسه‌های دولتی در ورود و به‌کارگیری دانش و فن‌آوری نوین، همچنین محدودیت‌ها در بازار خودرو در داخل و خارج به خاطر به‌کار نگرفتن فن‌آوری‌های روز دنیا و بی‌ثباتی جو سیاسی کشور در منطقه و جهان، از عمده‌ترین عوامل بازدارنده هستند.

همچنین از مطالعه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی از دیدگاه دانشی در جدول ۳، چنین برمی‌آید که توجه شرکت به مقوله کیفیت و تنوع در محصولات تولیدی و استقرار واحد ERP و کنترل موجودی در راستای نظام مدیریت دانش، از مهم‌ترین نقاط قوت شرکت هستند.

اما در عین حال، محدودیت مالی شرکت در ورود و انتقال دانش و فن‌آوری نوین تولیدی، کم‌کاری واحدهای بازاریابی و تعداد کم خبرگان در واحد و توسعه، بعد مسافتی زیاد با مشتریان و ضعف آموزش در ارتقا سطح دانش نیروی انسانی و سیستم‌گزینش و استخدام شرکت در به‌کارگیری و استخدام خبرگان، از عمده‌ترین ضعف‌ها و محدودیت‌های شرکت به‌شمار می‌روند.

همچنین با توجه به نتایج ارزیابی عوامل و تعیین موقعیت استراتژیک سازمان در مراحل گذشته، «راهبردهای ضعف-فرصت» از اهمیت ویژه‌ای برخوردار بوده و در نتیجه، بخش عمده‌ای از تجزیه و تحلیل‌های این مرحله بر تدوین این راهبردها متمرکز است و در میان مجموعه راهبردها نیز سهم بیشتری را به خود اختصاص خواهند داد.

فرصت‌ها و نقاط قوت نشان می‌دهند که در مجموع شرکت می‌تواند از این موقعیت، برای برطرف کردن نقاط ضعف و تهدیدهای محیط خارجی استفاده کند که تایید این گفته با توجه به ماتریس K-SWOT و انتخاب راهبرد تهاجمی البته با حفظ وضع موجود نیز مشاهده می‌شود. همچنین، از مجموع عملکرد عوامل راهبردی، این گونه استنباط می‌شود که به‌طور کلی شرکت، از نظر راهبردی در موقعیت غلبه فرصت‌ها بر تهدیدها و غلبه نقاط قوت بر ضعف‌ها قرار دارد. در نتیجه، می‌توان با اجرای «راهبردهای فرصت-قوت»، از مزیت‌هایی نهفته در فرصت‌ها، برای قوی کردن نقاط قوت استفاده نمود.

در نهایت می‌توان راهبرد لزوم توجه بیشتر به دپارتمان‌های مدیریت دانش واحدهای تولید، طراحی و توسعه و بازاریابی و فروش از طریق انتخاب کارکنان دانش‌مدار مجرب و تحصیل کرده در هر یک از بخش‌های موردنظر، با اولویت به‌کارگیری کارکنان قدیمی و باسابقه و اتخاذ سیستم‌های پاداش و تشویق مادی و معنوی متناسب با آن‌را به عنوان راهبرد دانشی شرکت معرفی نمود.

پیشنهاد می‌شود که محققان در ادامه کار این تحقیق، استراتژی‌های دانشی را برای سازمان‌های دیگر تدوین کنند و همچنین با توجه به این که بسیاری از استراتژی‌های تدوین شده در عمل دچار مشکل می‌شوند و اجرا نمی‌شوند و یا ناقص مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند، موضوع پیاده‌سازی و اجرای راهبردهای دانشی را مورد تحقیق و تفحص قرار دهند.

References:

منابع :

- ۱- استیسی، رالف دی، (۱۳۸۱)، "مدیریت استراتژیک و پویایی سازمان"، ترجمه محمد رضا شجاعی، تهران، دانشکده امور اقتصادی. حاضر، منوچهر، عابدینی راد، امیر، ۱۳۷۴، مدیریت استراتژیک و سیاست بازرگانی، تهران، انتشارات مسعی.
- ۲- ااکر، دیوید، (۱۳۸۶)، "مدیریت استراتژیک بازار"، ترجمه: صفرازاده، حسین، فرهنگی، علی اکبر و خادمی، مهدی، تهران، انتشارات پیام پویا.
- ۳- بدری، سید علی، نعمتی، مرتضی، (۱۳۸۸)، "برنامه‌ریزی راهبردی توسعه اقتصادی با رویکرد مشارکتی - مطالعه موردی: بخش مرکزی شهرستان لنگه".
- ۴- دیوید، فرد آر، (۱۳۸۶)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه: پارسائیان، علی؛ اعرابی، سیدمحمد؛ چاپ دهم، تهران، دفتر تحقیق‌های فرهنگی.
- ۵- طیبی، سید جمال الدین، ملکی، محمدرضا، (۱۳۸۴)، برنامه‌ریزی استراتژیک و سنجش عملکرد، تهران، انتشارات سیمای فرهنگ.
- ۶- علی‌احمدی، علی‌رضا؛ ابراهیمی، مهدی؛ سلیمانی ملک، حجت، (۱۳۸۳)، "برنامه‌ریزی استراتژیک فناوری اطلاعات و ارتباطات"، تهران، انتشارات تولید دانش.
- ۷- علی‌احمدی، علیرضا و فتح ا...، مهدی و تاج الدین، ایرج، (۱۳۸۲)، "نگرش جامع بر مدیریت استراتژیک"، تهران، تولید دانش.

- ۸- مرادی حسینی، وراز، (۱۳۸۴)، "برنامه ریزی استراتژیک و کاربرد آن در شهرسازی ایران"، تهران، انتشارات پردازش و برنامه‌ریزی شهری.
- ۹- هریسون، جفری و جان کارون، (۱۳۸۲)، "مدیریت استراتژیک"، ترجمه بهروز قاسمی، تهران، انتشارات هیأت.
- ۱۰- Ansoff, H. Igor, ۱۹۶۵, "International Encyclopedia of Business & Management", Vol ۱, Edited by Malcolm Warner, London :Routledge, pp.۲۲۲-۲۲۴
- ۱۱- Andrew J. DuBrin, R. Duane Ireland, and J. Clifton Williams, (۱۹۸۹), "Management & Organization", US:South -Western Publishing Co.
- ۱۲- Barney, J. B, (۱۹۹۱), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol. ۱۷, pp. ۹۹-۱۲۰.
- ۱۳- Bullen, C. V., and Rockart, J. F., ۱۹۸۶, "A primer on critical success factors. In C. V. Bullen and J. F. Rockart (eds) The Rise of Managerial Computing: The Best of the Center for Information System Research (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin)", pp. ۳۸۳-۴۲۳.
- ۱۴- Chandler, Alfred D., ۱۹۶۲, "Stratetegy and Structure", Massachusetts :The M.I.T. Press.
- ۱۵- Cohen W. and D. Leventhal, ۱۹۹۰, "Absorptive capacity: A New Perspective on Learning and Innovation", Administrative Science Quarterly Vol. ۳۵, pp. ۱۲۸-۱۵۲
- ۱۶- Fisher, C., (۱۹۸۹), "Current and Recurrent Challenges in HRM", Journal of Management, No.۲.
- ۱۷- Jauch, Lawrence R. and William F. Glueck, (۱۹۸۸), "Business Policy and Strategic Management", Singapore: McGraw-Hill Book Company
- ۱۸- Lawrence P. E, Marilyn M. Helms, Carolina Duarte, and Michael s. Anderson, (۲۰۰۶), "The challenge of Venezuela: A SWOT Analysis".
- ۱۹- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, and Sumantra Ghoshal, (۱۹۹۹), "The Strategy Process: Revised European Edition", London :Prentice Hall, p.۴
- ۲۰- Nelson, R., (۱۹۹۱), "Why do firms differ and does it matter?", Strategic Management Journal, Winter special issue, Vol. ۱۲, pp. ۶۱-۷۴.
- ۲۱- Porter, M., (۱۹۸۷), "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", Harvard Business Review, May/June, PP. ۴۳-۵۹.
- ۲۲- Quinn James B., (۱۹۹۹), "The strategy Process :Revised European Edition", London: Prentice Hall, pp.۵-۱۳.
- ۲۳- Rockart, J.F., ۱۹۷۹, "Chief executives define their own data needs", Harvard Business Review, Vol. ۵۷ No. ۲, pp. ۸۱-۹۳.
- ۲۴- Saraph, J.V., Benson, P.G. and Schroeder, R.G., ۱۹۸۹, "An instrument for measuring the critical factors of quality management", Decision Sciences, Vol. ۲۰ No. ۴, pp. ۸۱-۲۹.
- ۲۵-
- ۲۶- Teece, D. J, (۱۹۸۴), "Economic Analysis and Strategic Management", California Management Review, Vol. ۲۶, No. ۳, Spring ۱۹۸۴, pp ۸۷-۱۱۰

- ۲۷- Wong, K.Y., ۲۰۰۵, "Critical success factors for implementing knowledge management in small and medium enterprises", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. ۱۰۵ No. ۳, pp. ۲۶۱-۲۷۹.
- ۲۸- Zack, Michael H. ۱۹۹۹, *Developing a knowledge strategy*, *California Management Review*, Vol.۴۱, No.۳, Spring, pp ۱۲۵-۱۴۵.

