



## بررسی رابطه عوامل موفقیت و شکاف مدیریت دانش در ایران خودرو

کتایون دولت خواهی<sup>1</sup>، سینا اکبرزاده میری<sup>2</sup>

<sup>1</sup>دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه فردوسی مشهد؛ katayoun.dolatkhahi@mail.um.ac.ir

<sup>2</sup>دانشجو کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه فردوسی مشهد؛ sina.ake@gmail.com

### چکیده

امروزه مدیران به اهمیت دانش و مدیریت دانش سازمانی واقف شده‌اند و بسیاری از آنان به دنبال پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش مطلوب در سازمان‌ها هستند. در عین حال عدم پیاده‌سازی مطلوب و اختلاف زیاد مابین وضع موجود و وضع مطلوب بعنوان دغدغه آنها مطرح است. بنابراین شناخت عوامل رفع اختلاف از اهمیت شایانی برخوردار است، اما ضرورت درک صحیحی از دلایل و عوامل موثر بر این اختلاف غیرقابل انکار است. در این پژوهش عملکرد فرآیندهای مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو با دیگر شرکت‌های خودروساز ایرانی با استفاده از مدل پایه‌های ساختمان، مقایسه شده و شکاف مابین عملکرد فرآیندهای مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو و بهترین عملکرد در میان شرکت‌های مذکور به دست آمده و نهایتاً با بررسی دلایل ایجاد این شکاف، رابطه میان عوامل موفقیت مدیریت دانش و دلایل ایجاد این شکاف‌ها شناسایی شده است. نتایج این بررسی حاکی از آن است که تمامی عوامل موفقیت در شرکت ایران خودرو نیازمند بهبود می‌باشند که در میان معیارهای آنها، به ترتیب معیارهای ابزارهای استراتژیک دانشی و فرآیندها، محک زنی، آموزش، کار تیمی و مدیریت منابع انسانی نیاز به توجه بیشتری جهت بهبود دارند.

### واژگان کلیدی

مدیریت دانش، شکاف مدیریت دانش، عوامل موفقیت مدیریت دانش، صنعت خودروسازی، ایران خودرو

### 1- مقدمه

با توجه به تحولات فضای کسب و کار کنونی، دانش نقش بی‌بدیلی در تعیین شکوفایی و بالندگی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جوامع دارد. بر همین اساس مدیریت دانش در تلاش است تا با تولید، تسهیم و نگهداری دانش از مهارت‌ها و ظرفیتهای هر بنگاه اقتصادی یک مزیت رقابتی بسازد. بر همین اساس در اقصی نقاط جهان سازمان‌ها جهت بقا و سودآوری در فضای کسب‌وکار اقتصاد دانش محور به شکل‌های گوناگون از تکنیک‌ها و روش‌های مدیریت دانش بهره می‌گیرند (افرازه، 1382).

آن چه برای رقابت جهانی ضروری و حیاتی است، کاستن هزینه‌ها، گسترش بازار و افزایش کارایی فرایندها می‌باشد. لذا سازمان‌ها به سیاست‌های راهبردی جدیدی چون مدیریت دانش رو آورده‌اند تا بتوانند سرمایه‌های فکری کارکنان در سطوح مختلف را یکجا تحت کنترل در آورده و به شیوه‌های مناسب و موثر در دسترس قرار دهند.

سازمان های صنعتی به طور کلی و صنعت خودروسازی به طور خاص نیز از این اصل جدا نیست. صنعت خودروسازی به سبب ماهیت گسترده ی خود که به طور تقریبی تبلور مجموعه دستاوردهای بشر در صنایع مختلف است و به دلیل محرک بودن برای صنایع مختلف و همچنین نیاز عمومی مصرف کنندگان از اهمیت ویژه ای برخوردار است (ابزری و همکاران، 1390).

این پژوهش به دنبال بررسی وضعیت موجود مدیریت دانش در صنعت خودروی ایران و به خصوص مورد مطالعه ایران خودرو می باشد و شکاف مابین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب را بررسی می کند. در همین راستا به مقایسه مدیریت دانش موجود در ایران خودرو با دیگر صنایع خودروسازی داخل ایران و در نهایت به شناسایی و بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش جهت رفع شکاف مذکور در صنعت پرداخته خواهد شد.

## 2- مبانی نظری و پیشینه تحقیق

### 2-1- مدیریت دانش

پیدا کردن متنی که به خوبی مدیریت دانش را توصیف نماید غالباً دشوار است نه به این دلیل که متخصصان و محققان معدودی به آن پرداخته اند بلکه به این خاطر که مدیریت دانش رشته ای نو ظهور است و تحقیقات انجام شده پیرامون هنوز پختگی لازم را پیدا نکرده است.

دانشگاه مدیریت دانش نگزاس، مدیریت دانش را اینگونه تعریف می کند: مدیریت دانش، فرایند سیستماتیک و نظام مند کشف، انتخاب، سازماندهی، تلخیص و ارائه ی اطلاعات است؛ به گونه ای که شناخت افراد را در حوزه ی مورد علاقه اش بهبود می بخشد. مدیریت دانش به سازمان کمک می کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش بدست آورد و فعالیت خود را بر کسب ذخیره سازی و استفاده از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری، از این دانش بهره گیرد. مدیریت دانش نه تنها از زوال دارایی های فکری و مغزی جلوگیری می کند، بلکه به طور مداوم بر این ثروت می افزاید.

مدیریت دانش نه تنها یک تمرینی تحت هدایت علم و فلسفه می باشد، بلکه یک نیاز ضروری از جهانی شدن و جامعه مبتنی بر دانش است (ساشین و کانت، 2014).<sup>1</sup>

هولسپل و جوشی (2004)، مدیریت دانش را یک تلاش سیستماتیک و پیش بینی شده در جهت توسعه، ترویج و به کارگیری دانش موجود در مسیر افزایش ارزش جهت دستیابی به نتایج مثبت از کارها و به انجام رساندن هدف دانستند (پورنژدی، 1386).

بطور خلاصه می توان گفت مدیریت دانش به فرآیندی اشاره دارد که در آن سازمانها داده ها و اطلاعاتی را که در دسترس آنها وجود دارد ارزیابی می کنند و پاسخی به این نگرانی که افراد بایستی قادر به تبدیل یادگیری خود به دانش قابل استفاده باشند (عباسی، 1386). فرآیندهای مدیریت دانش نه تنها، به عنوان روش هایی برای جمع آوری دانش، پردازش و استفاده از آن برای یهیود فرآیندهای عملیاتی در نظر گرفته می شوند، بلکه فرآیندهایی طبقه بندی شده و سازمانی هستند که از آنها برای دستیابی، سازمان دهی و ارتباط با دانش ضمنی و آشکار کاکرکنان استفاده

<sup>1</sup> Sachin & Kant

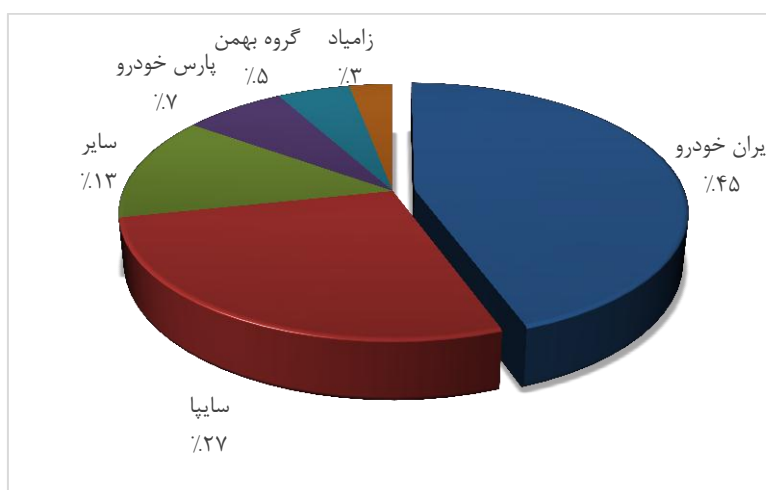
می‌شود (علوی و همکاران، 2006). در طول فرآیند مدیریت دانش، دانش دستخوش تغییرات مختلف می‌شود و بخشی از اطلاعات از بین می‌رود. بنابراین بایستی از روند اتلاف اطلاعات مفید جلوگیری کرد (پورنژدی، 1386).

## 2-2- صنعت خودروسازی ایران و ایران خودرو

صنعت خودروسازی ایران پس از صنعت نفت بزرگترین صنعت در ایران است. هم‌اکنون ایران هجدهمین خودروساز بزرگ دنیا و بزرگترین خودروساز خاورمیانه شده است. در سال 2009 ایران از لحاظ سرعت رشد صنعت خودرو مقام پنجم دنیا را پس از چین، تایوان، رومانی و هند کسب کرد (قربانی، 1388). چشم‌انداز تدوین شده برای صنعت خودرو در افق 1404، از "دستیابی به جایگاه نخست صنعت خودرو در منطقه، رتبه پنجم آسیا و رتبه یازدهم در جهان از طریق رقابت پذیریمبتنی بر توسعه فناوری" صحبت می‌کند که قطعاً با ادامه روند قبلی امکان‌پذیر نخواهد بود و نیازمند تغییر رویکرد اساسی در این صنعت است (وزارت صنعت، معدن و تجارت، 1394).

صنعت خودروسازی از لحاظ تولید داخلی در اقتصاد از جایگاه بالایی برخوردار بوده و تاثیر بسیاری بر ارزش افزوده و یا تولید ناخالص داخلی کشور دارد. بنابراین موفقیت در این صنعت مسبب افزایش ارزش افزوده کشور می‌باشد که این موفقیت منوط بر بهبود عوامل پیشرفت آن می‌باشد، که یکی از این عوامل حائز اهمیت مدیریت دانش می‌باشد. در نتیجه توجه به مدیریت دانش موجود در این صنعت و بهبود آن امری حیاتی است (جهانگرد، 1384).

همانطور که در شکل 1 آمده است، در مقایسه با دیگر شرکت‌های خودروساز ایرانی؛ ایران خودرو دارای بیشترین سهم در ارزش افزوده کل صنعت خودرو می‌باشد. لذا موفقیت شرکت ایران خودرو سهم چشمگیر و تاثیر بسزایی در موفقیت صنعت خودروسازی ایران و در نهایت افزایش ارزش افزوده کشور خواهد داشت. این امر ضرورت بررسی مدیریت دانش را به عنوان یکی از اساسی‌ترین عوامل پیشرفت و موفقیت سازمان؛ بیان می‌دارد.



شکل (1): سهم تقریبی هر شرکت از ارزش ستانده کل صنعت خودرو (مرکز آمار ایران)

طبق مطالعات صورت گرفته و پژوهش‌های پیشین؛ فرآیندهای مدیریت دانش در ایران خودرو از سطح نسبتاً مطلوبی برخوردار است که این نشان‌دهنده وجود یک سیستم مدیریت دانش موثر در شرکت ایران خودرو می‌باشد. این شرکت توانسته است با ایجاد تفکر سیستمی در سازمان خود، آن را به یک سازمان دانشی تبدیل نماید. با وجود

آنکه در صنعت خودرو، به‌ویژه در ایران، هنوز بطور مناسبی به مدیریت دانش پرداخت نشده است و برای موفقیت در این صنعت مسیری طولانی وجود دارد؛ ولی شرکت ایران خودرو تلاشی را برای اجرای مدیریت دانش در سازمان خود آغاز کرده و در این راه به موفقیت‌هایی هم رسیده است (خمسه و پشم‌چی، 2015).

بنابراین با وجود چنین توضیحات و پیشینه‌ای از وجود سیستم مدیریت دانش در این شرکت، برای رسیدن به بهبود و نهایت مطلوبیت این سیستم در شرکت ایران خودرو، بررسی شکاف مابین وضعیت موجود مدیریت دانش و وضعیت مطلوب در مقابل دیگر صنایع خودروسازی؛ امری ضروری می‌باشد.

### 2-3- عوامل موفقیت مدیریت دانش

در ادبیات مربوط به عوامل کلیدی موفقیت، تعاریف زیادی از آن ارائه شده است. یکی از مهم‌ترین تعاریف مربوط به روکارت (Rockart, 1979) است. به زعم وی عوامل کلیدی موفقیت عبارتند از: تعداد محدودی از حوزه‌های فعالیت که عملکرد رقابتی موفقیت‌آمیزی در پی خواهند داشت.

پیاده سازی مدیریت دانش به تنهایی نمی‌تواند موفقیت شرکت را تضمین نماید. با بهبود و به کارگیری برخی از عوامل موفقیت مدیریت دانش عملکرد آن افزایش یافته و شکاف میان وضعیت موجود و مطلوب آن رفع خواهد شد. همانطور که در جدول شماره 2 مشاهده می‌شود، 17 عامل کلیدی موفقیت وجود دارد.

جدول (1): عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش

ردیف	فاکتور	مراجع
1	استراتژی و هدف	لایبویتز (1999)، اسکرما (1997)، اگیو (2004)، اخوان و همکاران (2009).
2	برنامه‌های آموزشی	دانپورت و پرابست (2002)، وانگ (2005)، اخوان و همکاران (2009)
3	حمایت مدیران ارشد	هالسپل و جشای (2000)، اسکرما (1997)، دانپورت و همکاران (1998)
4	فرهنگ سازمانی	اخوان و همکاران (2009)، اسکرما (1997)، اخوان و همکاران (2009)
5	کسب دانش در مورد منابع	چانگ (2006)، پرسون (2010)
6	اعتماد	اخوان همکاران (2009)، اسکرما (1997)، دانپورت و همکاران (1998)
7	اشتراک دانش	دانپورت و همکاران (1998)، اسکرما (1997)، اخوان و همکاران (2006)
8	فناوری اطلاعات	دانپورت و پرابست (2002)، اخوان و همکاران (2009)، چانگ (2005)
9	محک‌زنی	دانپورت و پرابست (2002)، اخوان و همکاران (2009)، چانگ (2005)
10	همکاری و کار تیمی	اخوان و همکاران (2009)، چانگ و چوی (2005)
11	آگاهی	اخوان و همکاران (2005)، توبین (2003)
12	مدیریت منابع انسانی	اخوان و همکاران (2006)، اگیو (2004)
13	مستندسازی	دانپورت و پرابست (2002)، هالسپل و جشای (2000)، اخوان و همکاران (2009)
14	ارزیابی	اخوان و همکاران (2009)، توبین (2003)
15	فرآیندها و فعالیت‌ها	اسکرما (1997)، هالسپل و جشای (2000)، دانپورت و همکاران (1998)
16	درگیر کردن کارکنان	چانگ و چوی (2005)، اخوان و همکاران (2005)
17	دادن اختیار به کارکنان	چانگ و چوی (2005)، دانپورت و پرابست (2002)

در رابطه با موضوع اصلی این تحقیق، تحقیقات زیادی به انجام نرسیده است. بخش عمده‌ای از تحقیقات انجام شده تلاش نموده است تا پیاده سازی مدیریت دانش را به موضوع طراحی یک سیستم اطلاعاتی مدیریت دانش و تزریق دانش در آن تخصیص دهد بخش دیگری از تحقیقات انجام شده، تلاش نموده است تا مراحل

پیاده‌سازی مدیریت دانش را به تصویر درآورد. آنچه به عنوان پیشینه پژوهش برای این تحقیق مدنظر می‌باشد؛ ارزیابی عملکرد مدیریت دانش در صنعت خودروسازی و سپس بررسی شکاف مابین وضعیت موجود و مطلوب آن در این صنعت، تحلیل شکاف مذکور و در نهایت بررسی عوامل بهبود برای رفع این اختلاف می‌باشد. برخی از مهم‌ترین پژوهش‌هایی که در راستای مدیریت دانش صورت گرفته‌اند در جدول زیر آورده شده است.

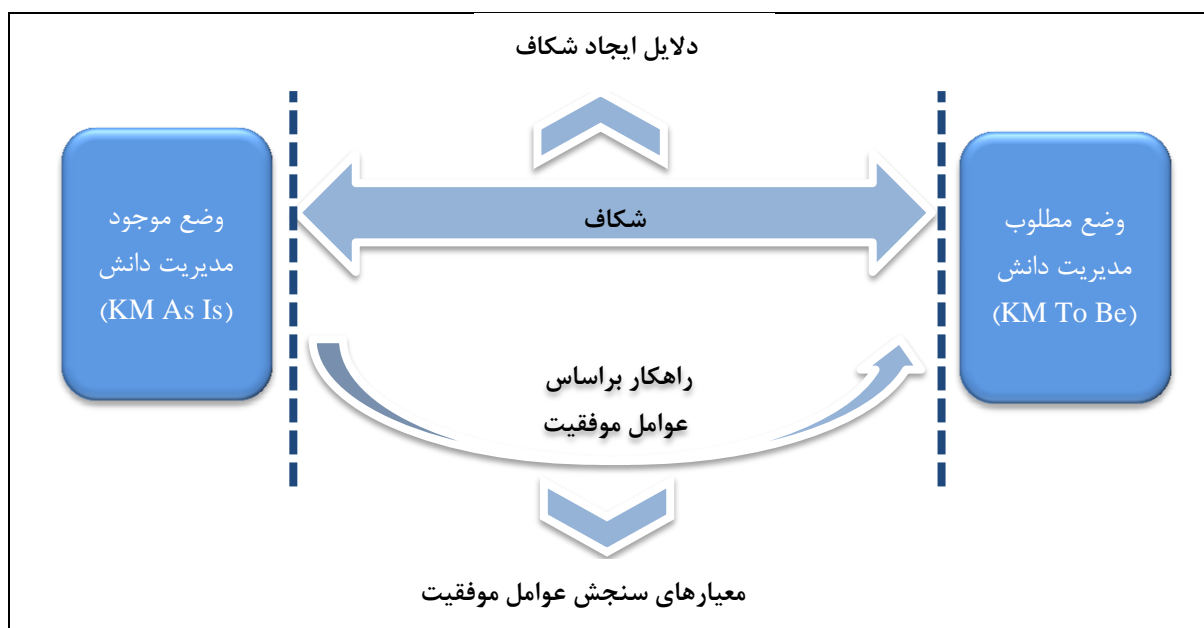
جدول (2): پیشینه پژوهش

موضوع و نتایج پژوهش	پژوهشگر	سال پژوهش
بررسی رابطه بین مدیریت دانش در نظریه و عمل با توجه به نقش فرهنگ سازمانی	گوپتا و گووینداراجان	2000
بررسی چالش‌های اجرای مدیریت دانش	دیر و دونو	2001
ارائه مدلی جهت ارزیابی عملکرد مدیریت دانش	لی و همکاران	2004
فاکتورهای کلیدی موفقیت در اجرای سیستم مدیریت دانش با هدف دستیابی به اهداف رقابتی	کاناگاسابادی و همکاران	2005
شناسایی مجموعه‌ای از عوامل کلیدی موفقیت جهت طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش	اخوان و همکاران	2006
شناسایی عوامل تسهیل کننده مدیریت دانش در تیم‌های کاری	لاجوردی و خانبابایی	2008
شناسایی عوامل موفقیت مدیریت دانش	سدرا و گابل	2010
استقرار مدیریت دانش در سیستم جامع تولید ایران خودرو	بنیادلو	2011
توسعه فرآیندهای چرخه مدیریت دانش مبتنی بر عوامل موثر بر موفقیت مدیریت دانش	اخوان و همکاران	2011
بررسی رابطه مدیریت دانش و مدیریت زنجیره تامین	یعقوبی و ملودی	2013
چارچوبی برای فرآیند مدیریت دانش در زنجیره تامین	شفیعی نیک آبادی	2015
بررسی و ارزیابی عملکرد مدیریت دانش در صنعت خودروسازی ایران	خمسه و پشم‌چی	2016
بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت دانش در صنعت خودروسازی ایران	ابزری و سائمی طالبی و عبدالمنافی	2016
ارائه یک مدل هوشمند فازی برای ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش در زنجیره تامین ایران خودرو	شفیعی نیک آبادی	

### 3- روش شناسی تحقیق

این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت و روش، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. طبق فرآیندی که در

شکل شماره 2 رسم شده است، در گام نخست وضع موجود عملکرد مدیریت دانش در 4 شرکت معتبر خودروسازی بهمن، ایران خودرو، سایپا و پارس خودرو مورد سنجش قرار گرفته، که این سنجش با مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش صورت گرفته است. پس از انجام این سنجش و مقایسه شرکت‌های مذکور با یکدیگر، بهترین وضعیت موجود متعلق به شرکت‌ها در هر بعد از این مدل به عنوان وضعیت مطلوب در نظر گرفته می‌شود سپس اختلاف بین وضعیت موجود شرکت ایران خودرو با وضعیت مطلوب به دست آمده (شکاف و دلایل ایجاد شکاف)، مورد بررسی قرار می‌گیرد. چه بسا که در تعدادی از ابعاد وضعیت مطلوب متعلق به ایران خودرو می‌باشد. در نهایت ضمن مطالعه و بررسی عوامل موفقیت و معیارهای سنجش عوامل موفقیت مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو، راهکار مرتبط ارائه می‌گردد.



شکل(2): فرآیند تحقیق

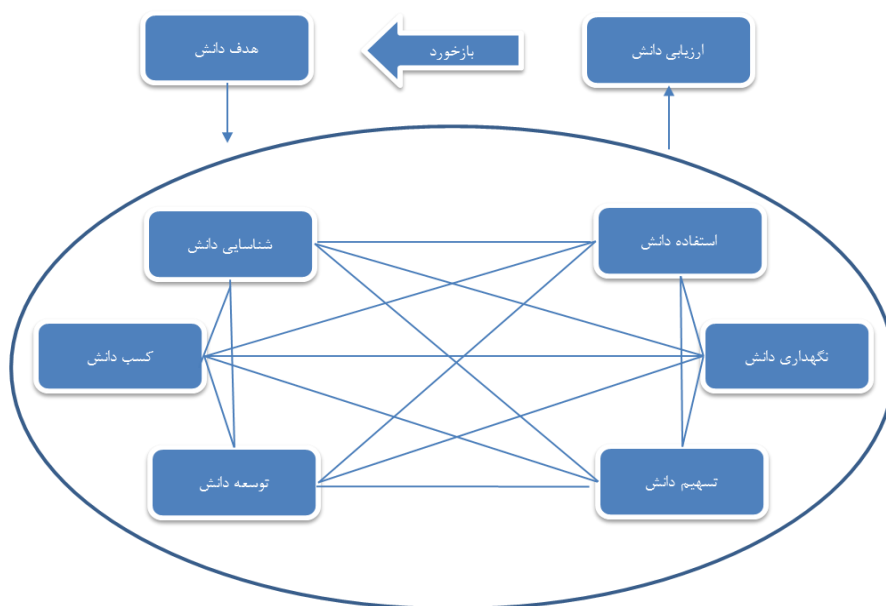
#### 4- تجزیه و تحلیل داده‌ها

##### 1-4 ارزیابی عملکرد مدیریت دانش

با استناد به آمار و اطلاعات چندین شرکت معتبر خودروسازی در داخل ایران و همچنین بررسی پژوهش‌ها و مطالعات پیشین، مقایسه‌ای طبق مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش برای ارزیابی سطح مدیریت دانش در این شرکت‌ها صورت گرفته است. (خمسه و پشم‌پی، 2015).

طراحان مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش، سیکلی دینامیکی را برای مدیریت دانش در نظر گرفته‌اند که این سیکل در چرخش دائم است. مراحل آن شامل 8 جز می‌باشد که دو سیکل را تشکیل می‌دهند؛ یکی سیکل درونی و دیگری سیکل بیرونی (پروبوست و همکاران، 2000).

سیکل درونی: شامل شناسایی، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد و نگهداری از دانش می‌باشد.  
 سیکل بیرونی: شامل اهداف دانش و ارزیابی دانش می‌باشد.  
 ارتباط دهنده این دو سیکل بازخورد می‌باشد که پس از یافتن عوامل بهبوددهنده مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه و پیاده‌سازی آنها در آینده، از این بلوک بازخورد استفاده خواهیم کرد.



شکل (3): مدل مفهومی مدیریت دانش

نحوه عملکرد هر یک از این پایه‌ها و به عبارت دیگر هر یک از این ابعاد به شرح زیر است:  
 - اهداف دانش: هدفهای مدیریت دانش باید از اهداف اصلی سازمان نشأت گرفته باشد و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.

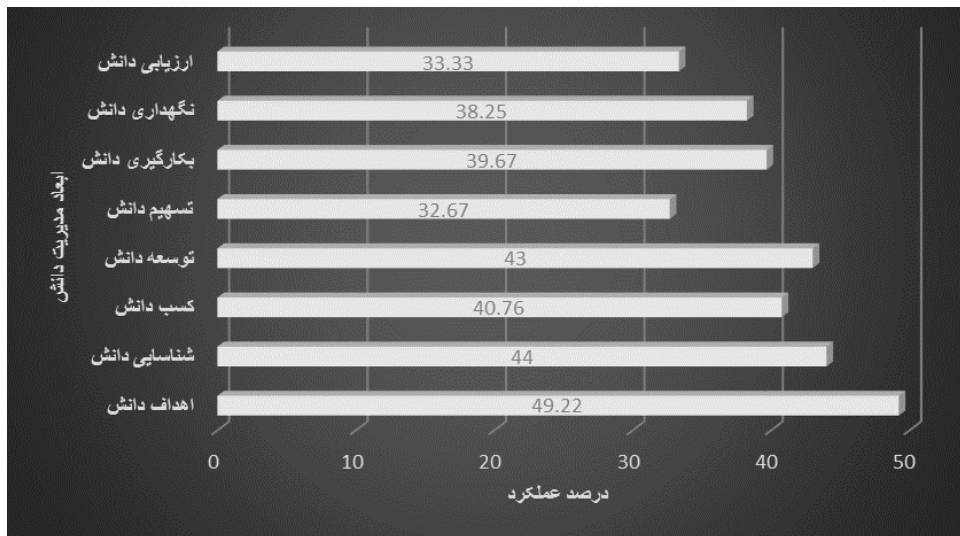
در سطح استراتژیک تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و سیاست‌های لازم در این زمینه انجام می‌شود. در سطح عملیاتی؛ با توجه به اهداف باید نحوه شناسایی، استفاده، توزیع و کاربرد و نگهداری دانش، مشخص و برنامه‌های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین، طراحی شود و به مرحله اجرا درآید.

- شناسایی دانش: با طرح این پرسش که "آیا می‌دانیم که چه می‌دانیم؟" باید انجام این وظیفه مدیریت دانش، یعنی مرحله کشف را آغاز کرد.

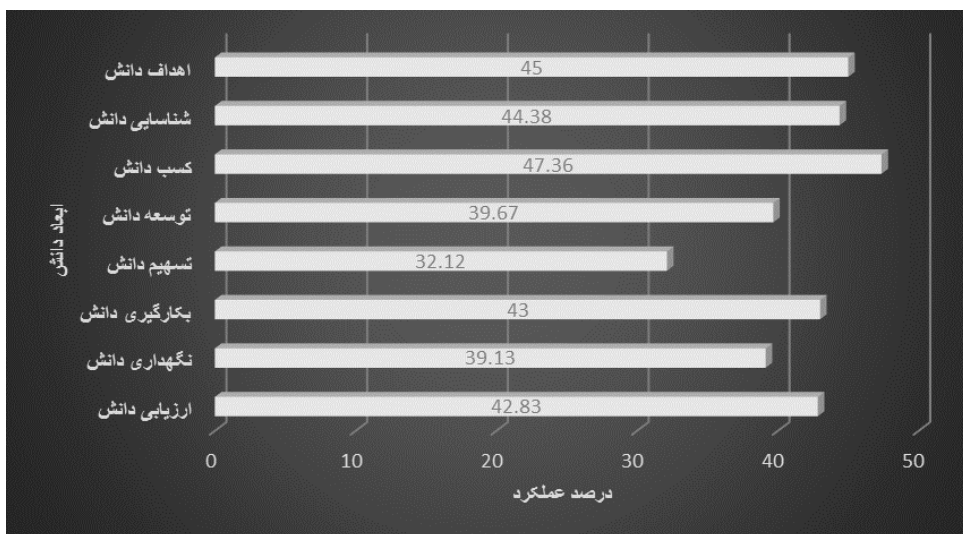
- کسب دانش: باید دانش‌ها را در بازار داخلی و خارجی دانش بدست آورد. و از منابع شناسایی شده دانش‌های مربوط به مشتری، تولید، همکاران، رقبا و ... را کسب نمود و نیز آنکه چه قابلیت‌های را می‌توان از خارج خریداری نمود.

- توسعه دانش: باید با توجه به پایه های موجود دانش خود را توسعه داد که این امر شامل توسعه قابلیت، محصول، ایده های جدید، فرآیندها و ... می باشد (ساشین و همکاران، 2014).
  - تسهیم دانش: مسائلی مثل چگونگی تسهیم دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش به گونه ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد، و همچنین چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و بالاخره سطح دانش سازمانی. از جمله مواردی است که در دستور کار این بعد از مدیریت دانش قرار می گیرد (ساشین و همکاران، 2014).
  - به کارگیری دانش: اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان، مربوط به این قسمت است. در این بخش، موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید است که باید شناسایی و رفع شوند تا از آن بتوان، به طور عملی در ارائه خدمات و محصولات (دانش) استفاده کرد.
  - نگهداری دانش: ذخیره و حفظ و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می شود. این کار از بین رفتن دانش جلوگیری می کند و به آن اجازه مورد استفاده قرار گرفتن را می دهد.
  - ارزیابی دانش: ارزیابی نحوه رسیدن به هدفهای تعیین شده و استفاده از نیایج آن به عنوان بازخور، جهت تعیین یا اصلاح هدف به این قسمت مربوط می شود. باید توجه داشت که نتایج این فرآیند بعضاً کیفی بوده و باید آنها را با توجه به نتایج کمی و هزینه های انجام شده در این ارتباط مورد نظر و ارزیابی قرار داد.
- برای ارزیابی و دریافت بازخورد فرآیندهای مدیریت دانش، رویکردهای متفاوتی از جمله اندازه گیری اثرات مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی، کارت امتیازبندی متوازن، ارزیابی براساس نرخ بازگشت سرمایه، ارزیابی براساس چرخه عمر مدیریت دانش وجود دارد (Andone, 2009).
- با توجه به شکل شماره 2 آشکار است که بیشترین سهم ارزش ستانده در صنعت خودروسازی متعلق به 4 شرکت ایران خودرو، سایپا، پارس خودرو و گروه بهمن می باشد. بنابراین برای تعیین سطح مدیریت دانش در صنایع خودروسازی به بررسی این 4 شرکت پرداخته شده است.
- در نمودارهای 3 و 4 و 5 و 6 درصد عملکرد هریک از ابعاد مدیریت دانش در شرکت های مذکور طبق مدل پایه های ساختمان نمایش داده شده است و همچنین سطح عملکرد مدیریت دانش در این شرکت ها در جدول شماره 2 گردآوری شده است.

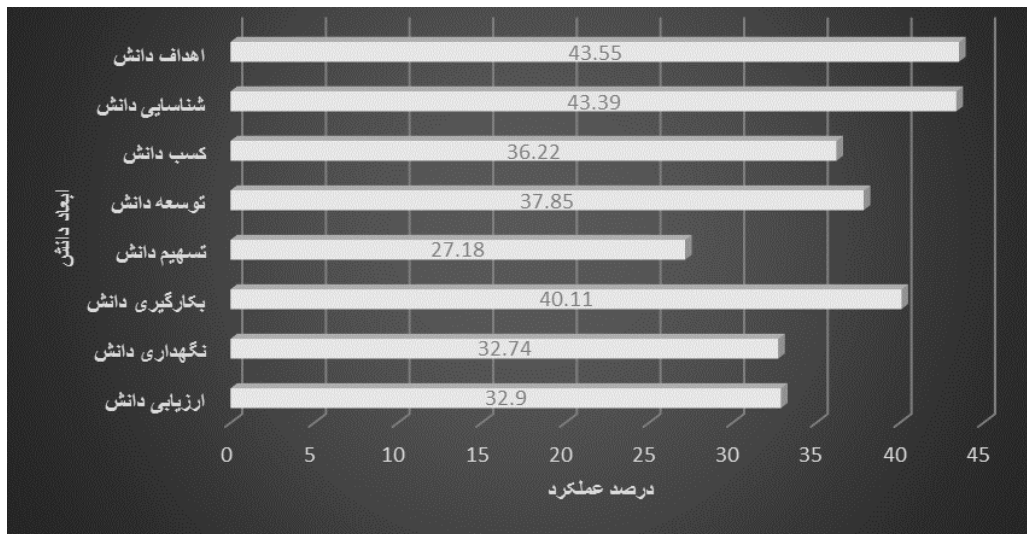




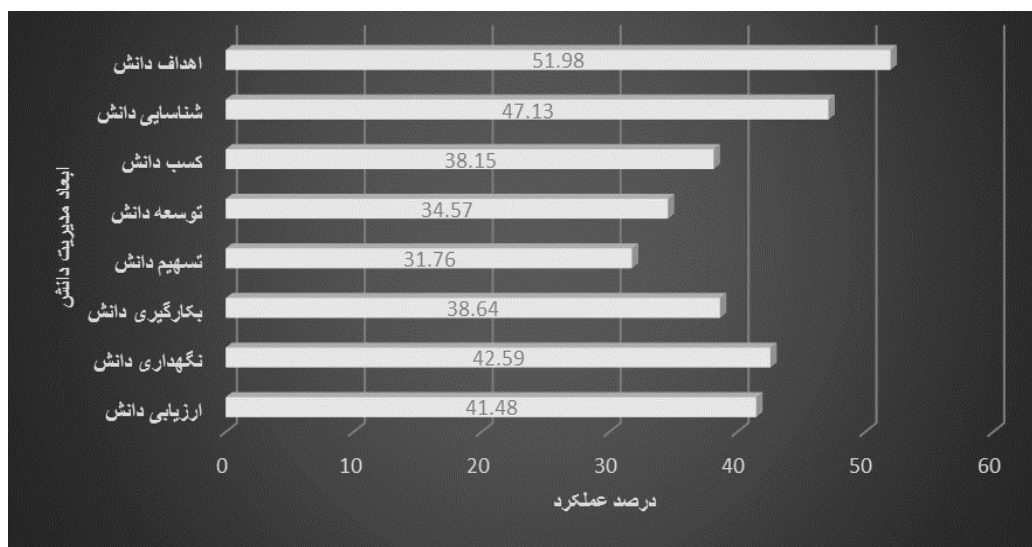
نمودار(1): درصد عملکرد ابعاد مدیریت دانش در شرکت سایپا(خمسه و پشمچی، 2015)



نمودار(2): درصد عملکرد ابعاد مدیریت دانش در پارس خودرو(خمسه و پشمچی، 2015)



نمودار(3): درصد عملکرد ابعاد مدیریت دانش در شرکت بهمن (خمسه و پشم‌چی، 2015)



نمودار(4): درصد عملکرد ابعاد مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو(خمسه و پشم‌چی، 2015)

جدول شماره(3): میانگین عملکرد ابعاد مدیریت دانش در شرکت‌های معتبر خودروسازی ایران

ایران خودرو	سایپا	پارس خودرو	گروه بهمن
40.16	40.10	42.71	36.42

همانطور که در جدول بالا مشاهده می‌شود سطح مدیریت دانش در پارس خودرو بالاترین، سپس ایران خودرو و با اختلاف ناچیزی سایپا، و در نهایت در گروه بهمن در مقایسه با این 4 شرکت در کمترین سطح قرار دارد. به طور جز می‌توان این اختلافات را به صورت زیر بیان نمود:

- در بعد اهداف دانش، ایران خودرو در بالاترین سطح قرار دارد.
- در بعد شناسایی دانش، ایران خودرو در بالاترین سطح قرار دارد.
- در بعد کسب دانش، پارس خودرو در بالاترین سطح قرار دارد. در این بعد تفاوت چشم‌گیری بین بالاترین سطح و شرکت ایران خودرو وجود دارد که حاکی از عدم مشاوره کارآمد از خبرگان مشاوران داخلی و خارجی، عدم برگزاری مناسب دوره‌های آموزشی و کارگاه‌های تخصصی، عدم دسترسی مناسب به سایت‌ها و پایگاه‌های اطلاعاتی داخلی و خارجی، دسترسی به شاهراه اطلاعاتی اینترنت و اینترانت و منابع و مقالات دست اول بسیار ضعیف و استفاده از ارتباطات الکترونیکی کم می‌باشد.
- در بعد توسعه دانش، سایپا در بالاترین سطح قرار دارد و ضعیف‌ترین عملکرد متعلق به ایران خودرو می‌باشد. عدم دسترسی و یا کمبود آن به اطلاعات و مقالات دست اول و به کارگیری آنها در فرآیندهای کاری، عدم به روزرسانی دانش شرکت با توجه به تغییر تحولات محیطی مانند جذب افراد صاحب دانش، همچنین عدم به کارگیری دانش کسب شده در تغییر اهداف و رویه‌های کاری و عدم مکتوب سازی سیاست‌ها و رویه‌های اجرای فرآیند مدیریت دانش در شرکت؛ می‌تواند از عوامل ایجاد این ضعف باشد.
- در بعد تسهیم دانش، سایپا در بالاترین سطح قرار دارد. در بعد تسهیم دانش شرکت ایران خودرو در وضعیت مناسبی قرار دارد ولیکن با وضعیت مطلوب که مربوط به شرکت سایپا می‌باشد، اندکی تفاوت وجود دارد که از عوامل ایجاد این تفاوت می‌توان به کمتر بودن جابه‌جایی موثر نیروی انسانی و چرخش شغلی و همچنین تیمی نبودن تعدادی از کارها، اشاره کرد.
- در بعد بکارگیری دانش، پارس خودرو در بالاترین سطح و نیز ایران خودرو در کمترین سطح قرار دارد. این شکاف قابل توجه حاکی از آن است که به بررسی گزارشات موجود نسبت به عملکرد دیگر شرکت‌های خودروساز و الگوبرداری از شرکت‌های موفق و بازنگری فرآیندها جهت استفاده از دانش کسب شده در تغییر رویه‌ها توجهی نمی‌شود، همچنین در ایجاد طرح‌های جدید به ریسک‌پذیری اهمیت کمتری داده می‌شود.
- در بعد نگهداری دانش، ایران خودرو در بالاترین سطح قرار دارد.
- در نهایت در بعد ارزیابی دانش، شکاف بسیار ناچیزی مابین شرکت ایران خودرو و شرکت پارس خودرو وجود دارد. در این راستا به استفاده کمتر از سیستم انتقادات و پیشنهادات بصورت مجازی و غیرمجازی و کمبود ارزیابی عملکرد دانشی کارکنان می‌توان اشاره کرد.
- در میانگین صنعت خودروی ایران، بعد اهداف دانش بالاترین عملکرد و بعد تسهیم دانش پایین‌ترین عملکرد را دارد.

## 2-4 بررسی رابطه شکاف موجود و عوامل موفقیت

در ادامه با توجه به تعاریف این عوامل و دلایل ایجاد شکاف‌های موجود به بررسی رابطه بین آنها جهت بهبود این شکاف پرداخته شده است.

همانطور که در جدول شماره 3 آورده شده است، رهبری، ابزارهای استراتژیک دانشی و فرآیندها، منابع انسانی و الگوگیری از عوامل اساسی موفقیت مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو برشمرده خواهند شد (اخوان و همکاران، 1390).

جدول(4): عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در ایران خودرو

معیار	نام فاکتور کلیدی	فاکتور
آموزش	رهبری	1
پشتیبانی مدیریت ارشد		
اعتماد		
آگاهی		
اشتراک دانش	ابزارهای استراتژیک دانشی و فرآیندها	2
فناوری اطلاعات		
مستند سازی		
فرآیندها و فعالیت ها		
مدیریت منابع انسانی	منابع انسانی	3
کار تیمی		
درگیر کردن کارکنان		
دادن اختیار به کارکنان		
محک زنی	الگوگیری	4

(اخوان و همکاران، 1390)

– رهبری: رهبری نقش کلیدی در تضمین موفقیت تقریباً در هر ابتکار عملی در یک سازمان را ایفا می‌کند. تاثیر آن بر دانش برجسته‌تر است چراکه این یک رشته نسبتاً جدید است. هیچ چیزی نسبت به

مدل رفتار رهبران زمانی که تلاش می‌کنند در میان کارمندان ترویجی رو به بهبود و یا پیشرفت را ایجاد کنند، دارای تاثیر بیشتری نمی‌باشد. این فاکتور با استفاده از معیارهای آموزش، پشتیبانی مدیریت ارشد، اعتماد و آگاهی سنجیده می‌شود (Hasanli, 2002).

آموزش شامل آگاهی اعضای سازمان از لزوم مدیریت کردن دانش و به رسمیت شناختن آن به عنوان یک منبع کلیدی، آموزش استفاده از سیستم مدیریت دانش و دیگر ابزار فناوری مربوطه، و آموزش افراد برای درک نقش‌های جدید خود جهت انجام وظایف مربوط به دانش است. حمایت مدیریت ارشد شامل پشتیبانی اولیه از مدیریت دانش، پشتیبانی کافی منابع مالی و تجهیزات. پشتیبانی روانی و رفتاری می‌باشد. ایجاد رابطه اعتماد میان افراد و گروه‌ها کمک خواهد کرد که فرآیند به اشتراک گذاری دانش تسهیل شود. آگاهی از اهمیت و مزایای مدیریت دانش و درک آن برای کارکنان، فاکتوری مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش است. این موضوع می‌تواند با برگزاری جلسات و سمینارها مرتفع گردد (اخوان و همکاران، 1390).

– ابزارهای استراتژیک دانشی و فرآیندها: منظور از فرایندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی، کسب شده است. فرایندهای کسب و کار در سازمانها، برای عملکرد بهتر، نیاز به دانش دارند. فرآیندهای مدیریت دانش نه تنها به عنوان روش‌هایی برای جمع‌آوری دانش، پردازش و استفاده از آن برای بهبود فرآیندهای عملیاتی در نظر گرفته می‌شوند؛ بلکه فرآیندهایی طبقه بندی شده و سازمانی هستند که از آنها برای دستیابی، سازمان‌دهی و ارتباط با دانش ضمنی و اشکار کارکنان استفاده می‌شود؛ به‌گونه‌ای که سایر کارکنان بتوانند از آن برای بهره‌وری بیشتر در کار استفاده کنند (درستکار احمدی و شفيعی نیک‌آبادی، 1394). این فاکتور با استفاده از معیارهای اشتراک دانش، فناوری اطلاعات، مستند سازی، فرآیندها و فعالیت‌ها سنجیده می‌شود.

اشتراک دانش اغلب می‌تواند بصورت منظم یا در مواقعی خاص انجام گیرد. البته اشتراک دانش بین کارکنان نیاز به فرهنگ محکم، اعتماد و همچنین شفافیت در سرتاسر سازمان دارد. فاکتور اشتراک دانش می‌تواند از طریق شبکه خبرگان، انجمن دانش و کارگاه‌های عملی انجام و توسعه یابد. فناوری اطلاعات می‌تواند امکان جستجو سریع، دسترسی و بازیابی اطلاعات را فراهم کرده، همکاری و ارتباط بین اعضای سازمان را پشتیبانی کند. منظور از مستندسازی مکتوب کردن بیشتر قواعد عملیاتی، سیاست‌ها و رویه‌های اجرای فرآیند مدیریت دانش است. فرآیند مدیریت دانش به چیزی اشاره دارد که می‌تواند در جهت کسب دانش در سازمان انجام شود. اجرای فرآیندهای مدیریت دانش در قلب ایجاد موفقیت‌آمیز سازمانی مبتنی بر دانش نهفته است. فرآیندهای مدیریت دانش می‌تواند به فعالیت‌های روزانه کارکنان اضافه شود بطوریکه به روش‌ها و شیوه‌های معمول در سازمان تبدیل شوند (اخوان و همکاران، 1390).

– منابع انسانی: این فاکتور نیز با معیارهایی همچون مدیریت منابع انسانی، کار تیمی، درگیر کردن کارکنان و دادن اختیار به کارکنان سنجیده می‌شود.

مدیریت منابع انسانی به منظور هماهنگی و مدیریت فرآیند پیاده‌سازی و همچنین برای در دست گرفتن نقش‌های مربوط به دانش لازم است و شامل استخدام، توسعه و حفظ کارکنان می‌شود. منظور از کار تیمی ایجاد محیطی است که کارکنان دارای دانش بتوانند دور هم جمع شده و دانش جدید ایجاد کنند. در زنجیره‌های تامین هنگامی که

کارکنان بصورت تیمی کارکنند و دانش خود را به اشتراک گذارند، بدون شک حل مشکلات کاری و مطرح کردن راه-حل‌های نو و ابتکاری امکان‌پذیرتر است. کارکنان بایستی به درگیر شدن در فعالیت‌هایی که انجام می‌دهند تشویق شوند. هنگامی که آنها درگیر می‌شوند، می‌توانند دانش مربوط به فرآیندهای کاری را به کار گرفته و برنامه‌های نرم افزاری جدید یا راه‌حل‌هایی که نیازهای مشتریان را مرتفع سازد گسترش دهند. بنابراین به افزایش سودهای منجر می‌شود. منظور از دادن اختیار به کارکنان، فراهم آوردن آزادی و فرصت‌های بیشتری به کارکنان برای کشف امکانات و رویکردهای جدید است (اخوان و همکاران، 1390).

– الگوگیری: الگوگیری با معیار محک زنی سنجیده می‌شود. محک زنی یک تکنیک سیستماتیک برای اندازه‌گیری در جهت دستیابی به اهداف مورد استفاده قرار می‌دهند. با این ابزار می‌توان عملکرد یک فرآیند یا فعالیت مدیریت دانش را با فرآیندها یا فعالیت‌های مشابه در زنجیره‌های الگو مقایسه کرد. می‌توان گفت عملکرد تنها در مقایسه معنی پیدا می‌کند. به عبارت دیگر عملکرد مفهومی نسبی است و نیاز به تعبیر و تفسیر دارد. بنابراین مقایسه عملکرد فرآیندهای یک زنجیره با یک زنجیره الگو ضروری است. مقایسه مداوم با رقبای موفق و بهبود فرآیندهای داخلی می‌تواند تبدیل به بهره‌وری بیشتر و عملکرد بالاتر شود (اخوان و همکاران، 1390).

جدول(5): بررسی رابطه بین عوامل موفقیت مدیریت دانش و شکاف موجود در ایران خودرو

ردیف	دلایل ایجاد شکاف	شکاف	عوامل موفقیت مرتبط	معیارهای مرتبط سنجش عوامل موفقیت
1	عدم برگزاری دوره‌های آموزشی	اختلاف موجود در کسب دانش	رهبری	آموزش
	عدم استفاده از ارتباطات الکترونیکی			فناوری اطلاعات
	عدم دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی			اشتراک دانش
2	عدم دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی	اختلاف موجود در بعد توسعه دانش	ابزارهای استراتژیک	فناوری اطلاعات
	عدم استفاده از دانش کسب شده در فرآیندها			مستندسازی
	عدم به روزرسانی دانش شرکت			اشتراک دانش
	عدم مکتوب سازی قواعد و رویه‌های مدیریت دانش			فرآیندها و فعالیت‌ها
3	عدم چرخش موثر شغلی	اختلاف در بعد تسهیم دانش	منابع انسانی	کار تیمی
	عدم انجام کار به صورت تیمی			مدیریت منابع انسانی
4	عدم الگوبرداری از شرکت‌های موفق و بازنگری فرآیندها	اختلاف در بعد به کارگیری دانش	الگوگیری	محک‌زنی
5	عدم ارزیابی عملکرد کارکنان	اختلاف در بعد ارزیابی دانش	الگوگیری	محک‌زنی
	عدم استفاده از سیستم انتقادات و پیشنهادات			

## 5- نتیجه‌گیری و پیشنهادات

با توجه به مطالعه پژوهش‌های پیشین و مقایسه عملکرد فرآیندهای مدیریت دانش طبق مدل پایه‌های ساختمان، در شرکت ایران خودرو نسبت به سه شرکت برتر دیگر خودروساز ایرانی (از لحاظ سهم تقریبی هر یک از آنها در ارزش ستانده کل صنعت خودروی ایران)، در بعد اهداف دانش، شناسایی دانش و نگهداری دانش ایران خودرو در سطح

بالاتر، در بعد کسب دانش، به‌کارگیری دانش و ارزیابی دانش پارس خودرو در بالاترین سطح و در بعد توسعه دانش و تسهیم دانش سایپا در بالاترین سطح قرار دارند. با توجه به تعاریف هر یک از این ابعاد دلیل ایجاد این شکاف بین وضعیت حاضر در مدیریت دانش ایران خودرو و بالاترین سطح در میان شرکت‌های مذکور حاکی از پایین بودن اشتراک اطلاعات با اعضای خبره و نبود فرهنگ قوی برای تسهیم اطلاعات و پذیرش مشاوره از آنها و عدم دسترسی کافی به سایت‌ها اطلاعاتی و پایگاه‌ها و به روز رسانی آنها و همچنین کمبود برگزاری دوره‌های آموزشی، ضعیف بودن به روز رسانی دانش شرکت با استفاده از تغییرات و تحولات محیطی و عدم استفاده درست از سیستم انتقادات و پیشنهادات و همچنین عدم جابه‌جایی موثر کارمندان و به عبارت دیگر کمبود بهبود توانمندی‌های نیروی انسانی؛ می‌باشد. طبق بررسی عوامل موفقیت مدیریت دانش در شرکت ایران‌خودرو، بهبود تمامی این عوامل به ترتیب ابزارهای استراتژیک دانشی و فرآیندها، الگوگیری، رهبری و منابع انسانی می‌توانند این شکاف را برطرف سازند که از میان این مولفه‌ها با توجه به بیشترین شکاف مدیران این شرکت باید تمرکز و توجه بیشتری معطوف به ابزارهای استراتژیک دانشی و الگوگیری نمایند. به عبارت دیگر برای برطرف ساختن شکاف موجود تمامی عوامل موفقیت نیازمند بهبود می‌باشند که در میان معیارهای آنها، به ترتیب معیارهای اشتراک دانش، فناوری اطلاعات، مستندسازی، فرآیندها و فعالیت‌ها، محک زنی، آموزش، کار تیمی و مدیریت منابع انسانی نیاز به توجه بیشتری جهت بهبود دارند.

در این پژوهش سعی بر آن بود که ایران خودرو با سه شرکت دیگر که سهم بیشتری در ارزش ستانده صنعت خودروی ایران دارند مقایسه شود. ولیکن نباید فراموش کرد که ممکن است شرکتی سهم زیادی در این ارزش ستانده نداشته باشد اما فرآیندهای مدیریت دانش را به خوبی پیاده کرده باشد. پس مقایسه ایران خودرو با تمامی شرکت‌های خودروساز داخلی را می‌توان برای مطالعات آتی پیشنهاد کرد. همچنین به عنوان پیشنهاد برای مطالعات آتی می‌توان به بررسی و مقایسه شرکت مذکور با شرکت‌های خودروساز موفق در جهان پرداخت. البته لازم به ذکر است که ساختار و استراتژی‌های شرکت‌های خودروساز در دیگر کشورها ممکن است بسیار متفاوت باشد و با توجه به کمبودهای موجود چه از لحاظ دانشی و چه از لحاظ امکانات در ایران، این مقایسه و الگوگیری به دور از واقعیت باشد.

## 6- مراجع

- 1- ابزری، مهدی، شائمی، علی، طالبی، هوشنگ و ابدالمنافی، سعید. (1390). بررسی شکاف بین وضعیت موجود و مطلوب مدیریت دانش در صنعت خودروی ایران. مدیریت دولتی، 3(6)، 34-19
- 2- احمدی، پرویز؛ شاه طهماسبی، اسماعیل؛ غالمعلی زاده، ابودر. (1387). مروری بر مفاهیم دانش، مدیریت دانش و سیستم مدیریت دانش و بررسی تأثیرات آن‌ها بر ساختار، یادگیری سازمانی و عملکرد سازمان. پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و ارتباطات
- 3- اخوان، پیمان، زاهدی، محمدرضا و نجمی، علی. (1390). عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در زنجیره‌های تامین صنایع خودروسازی ایران. نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، 10(26).
- 4- افزاره، عباس. (1382). مدیریت دانش: مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی، تهران. مولف جعفری مقدم، سعید. (1382). مستندسازی تجربیات مدیران از دیدگاه مدیریت دانش، تهران، نشرنی
- 5- پورنژدی، شهریار، (1386). ارابه چهارچوب مفهومی برای مدیریت استراتژیک دانش، کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، تهران.
- 6- جهانگرد، اسفندیار. (1385). صنعت خودروسازی و جایگاه آن در اقتصاد ایران. پژوهشنامه اقتصادی، 6(4)، 183-206.

- 7- خمسه، عباس و پشم چي، امير(2015). بررسی و ارزیابی عملکرد مدیریت دانش در صنعت خودروسازی ایران، کنفرانس بین المللی قانون و هنر علم مهندسی
- 8- قربانی، صابر. (۱۳۸۸). مجله کار و جامعه، (116و117)، 48-56
- 9- درستکار احمدی، ناهید و شفیعی نیک آبادی، محسن.(1394). ارائه یک مدل هوشمند سازی برای ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش در زنجیره تامین (مورد مطالعه شرکت ایران خودرو). چشم انداز مدیریت صنعتی، (18)، 153-175.
- 10- عباسی، زهره. (1386). مروری بر مدل‌های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش، تهران
- 11- مرکز آمار ایران. داده‌های حساب‌های ملی، قابل دسترسی در <http://www.amar.org.ir>
- 12- وزارت صنعت، معدن و تجارت.(1394). اهم راه کارهای اجرای سیاست‌های پیش‌بینی شده در سند اهداف و سیاست‌های صنعت خودرو افق 1404.
- 13- Alavi, M., Kayworth, T. R. & Leidner, D.E., (2005-2006). An empirical examination of the influence of organizational culture on knowledge management practices. Journal of management information system, 22(3), 191-224
- 14- Andone, I.I., (2009). Measuring the performance of corporate knowledge management systems. informatica economica, 13, 24-31
- 15- Hasanli, Farida. (2002). Critical Success Factors of Knowledge Management
- 16- Probest, G. J. B., Raub, S. & Romharat, K.,(2000),Managing Knowledge: Building Blocks for Success
- 17- Sachin K. Patil , R. Kant. (2014). Methodological literature review of knowledge management research

#### Abstract:

Today, managers are aware of the importance of knowledge and knowledge management in organizations, and many of them are looking to implement a desirable knowledge management system in organizations. Also the lack of appropriate implementation and a lot differences between the As Is situation and To Be situation considered as they concerns. So recognizing causes of conflict resolution have the paramount importance, but the necessity of understanding of the reasons and the factors influencing this difference is undeniable. in this study by using of building blocks model, performance of knowledge management process at the IKCO Company compared with other Iranians automobile companies and the process gap recognized. Finally, by analyzing causes of this gap, the relationship between knowledge management success factors and causes of this gap creation have been identified. The results indicated that all of success factors at the IKCO Company in need of improvement, and strategic tool knowledge criteria, benchmarking, training, teamwork and human resource management need to pay more attention to improvement.

#### Keywords:

Knowledge Management, Knowledge Management Gaps, Knowledge Management Success Factors, the Automobile Industry, IKCO