



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی
با رویکرد توسعه پایدار
8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



وجوه مشترک پروژه های موفق مدیریت دانش

مریم رفعتی

شهرداری منطقه ۱۴ - مسئول اجرای مدیریت دانش
دانش آموخته کارشناسی ارشد دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی تهران
Rafati1360@gmail.com

چکیده

سازمان های موفق پس از عبور از اعصار کشاورزی و صنعتی، متناسب با مقتضای زمان به الزامات عصر دانشی تن دادند. فرهنگ دوستدار دانش، اصلاح ساختار در جهت ایفای نقش تسهیلگری و بکارگیری فناوری متناسب، زیرساخت های لازم برای استقرار نظام مدیریت دانش در هر موسسه، سازمان و نهادی است. الگوهای بسیار متنوعی برای شناسایی، حفظ و به اشتراک گذاری دانش تولید شده در هر سازمان وجود دارد. مروری بر تجربیات جهانی مویید این موضوع است که زمانی پروژه های دانشی موفقیت آمیز تلقی می شوند که موجب توسعه منابع شوند، میزان تولید یا خدمت رسانی را افزایش دهند، منافع مالی برای سازمان به همراه داشته باشند و خود بتوانند با ماهیتی مستقل بدون وابستگی به فرد یا افراد به فعالیت ادامه دهند. در این مقاله با بیان برخی از تجارب شرکت ها و موسسات موفق بر آنیم تا عوامل موثر بر موفقیت پروژه های دانشی را شناسایی کنیم.

کلمات کلیدی: نظام مدیریت دانش - زیرساخت - فناوری - بلوغ دانش - فرهنگ دوستدار دانش



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



۱. مقدمه

دانش ترکیبی است سیال از داده ها، اطلاعات، تجربیات، پیش داشته های ذهنی، ارزش ها و باورها که زمینه را برای اخذ تصمیم، انجام یک اقدام و یا ایجاد یک بازنگری فراهم می کند (۱). اصلی ترین هدف مدیریت دانش کمک به تعالی سازمانی است و مدیران دانش سازمان ها تلاش بسیار زیادی می کنند تا به دانش به عنوان ماهیتی مستقل از افرادی که آن را خلق یا استفاده می کنند پرداخته شود. دانشی برای سازمان حایز اهمیت است که بتواند موجب رفع خطر و یا کاهش خطا، ایجاد ارزش افزوده و یا ایجاد وجه تمایز شود. با توجه به سطح بلوغ مدیریت دانش، سازمانها برنامه های متنوعی برای ثبت و انتقال دانش بکار می بندند. عموماً وجوه مشترکی در سازمانهای موفق در اجرای پروژه های دانشی وجود دارد که می تواند برای سازمانهایی که در سطوح اولیه بلوغ مدیریتی قرار دارند گره گشا باشد. چارچوب پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان بهره وری آسپایی در قالب پنج محور تعریف شده است که با شناسایی چشم انداز، مأموریت، اهداف سازمانی و مسیرهای راهبردی، آغاز و با بکارگیری تسهیل گران یا تسریع کنندگان ادامه می یابد. ایجاد فرایندهای دانشی و متعاقب آن پیامدهای پیاده سازی مدیریت دانش (نوآوری و یادگیری) و استفاده از قابلیت فردی، گروهی، سازمانی و ظرفیت اجتماعی برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات پایان می یابد (۲).

۲. متن یا بدنه اصلی

دانایی مجموعه ای از تجارب، شناخت ها، مهارت ها و آموخته هایی است که در حل مسئله به افراد کمک می کنند. این دانش برای سازمان ها و شرکت ها از سازمانهای بزرگ دولتی گرفته تا شرکت های خصوصی، شرکت های فناوری اطلاعات، بخش های صنعت، کشاورزی، آموزش، مراکز نظامی، شهرداری ها، آژانس های اطلاعاتی و کلیه واحدهای تولیدی و خدماتی بسیار حیاتی و ارزشمند است و مدیریت این دانش می تواند برای سازمان ارزش آفرین باشد. دانش، دارایی و ثروت یک سازمان است. از این رو مدیریت دانش از مهم ترین موضوعات سازمانی در دهه های اخیر است.

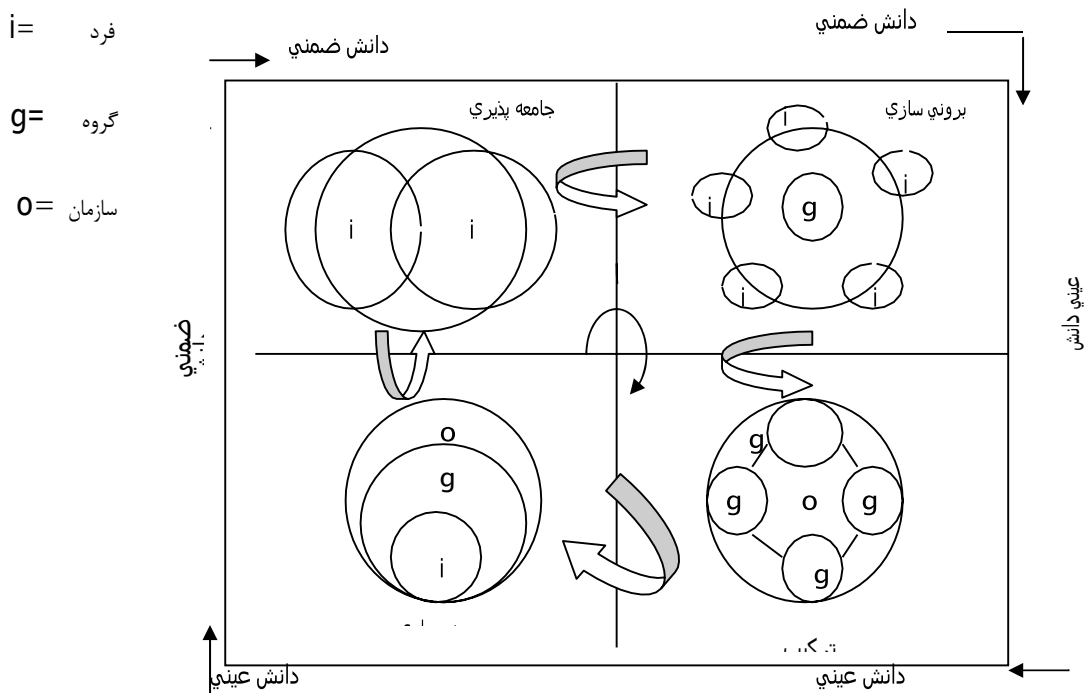
روزانه اطلاعات و داده های فراوانی در یک سازمان کشف و یا تولید می گردد. بدیهی است که از دست رفتن این اطلاعات مهم به جهت جابجایی افراد، بازنشستگی و یا تغییرات در سطوح کارشناسی و مدیریتی و کشف دوباره آنها برای هر سازمان بسیار پرهزینه خواهد بود. در این میان مدیریت دانش تلاش می کند روشی نظام مند برای تولید، انتقال و دسترس پذیر نمودن دانش در سازمان ایجاد کند.

به بیان ساده فرآیند شناسایی، ذخیره سازی، انتشار و استفاده از دانش تولید شده در سازمان با هدف رشد بهره وری و کارایی را **مدیریت دانش** می گویند. در واقع مدیریت دانش در واقع نوعی ایجاد ارزش از دارایی های پنهان سازمان است. به واسطه فرآیندهای مدیریت دانش، اطلاعات و دانایی کشف شده به درستی دسته بندی و ذخیره سازی شده و در موارد مشابه و در صورت نیاز دوباره استخراج می گردد. با این روش هزینه ها به شدت کاهش یافته و ثروت آفرینی رخ خواهد داد.

مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی یا مدل حلزونی مدیریت دانش از مطرح ترین مدل های مدیریت دانش محسوب می شود. ایکوجیرو نوناکا (Ikujiro Nonaka)، استاد بازنشسته دانشکده استراتژی شرکتی در دانشگاه هیتوتسوباشی ژاپن و هیروتاکا تاکوچی (Hirotaka Takeuchi)، استاد دانشکده کسب و کار هاروارد در ایالات متحده جز نخستین کسانی بودند که موفقیت

شرکت‌های ژاپنی را به توانایی آن‌ها در خلق و به اشتراک‌گذاری مؤثر دانش ارتباط دادند. آنان معتقد بودند که می‌توان با خلق دانش جدید، تقاضای مشتریان را به سرعت پاسخ داد، محصولات جدیدی را تولید و مزیت رقابتی ایجاد کرد. نوناکا و تاکوچی فرآیندی چهار مرحله‌ای را برای خلق و به اشتراک‌گذاری دانش پیشنهاد دادند. آنان این فرآیند را SECI نامیدند که مخفف اجتماعی‌سازی (Socialization)، آشکارسازی (Externalization)، ترکیب (Combination) و درونی‌سازی (Internalization) است.

شکل ۱: مدل نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵ برگرفته از Hiscock, 2004



با توجه به شکل فوق، مراحل تبدیل دانش پنهان به آشکار در مدل نوناکا و تاکوچی و همچنین سایر مراحل به اشتراک‌گذاری دانش در این فرآیند عبارتند از:

اجتماعی‌سازی (تبدیل دانش پنهان جمعی به دانش پنهان فردی)

زمانی که افراد مستقیماً دانش ضمنی خود را از طریق به اشتراک‌گذاری تجارب، مشاهده و طوفان فکری با دیگران به اشتراک می‌گذارند. به عنوان مثال ارتباط رو در رو، بهترین روش برای اجتماعی کردن دانش است. تکنیک استاد-شاگردی، برگزاری جلسات بازبینی پس از اقدام (AAR)، جانشین‌پروری، انجمن‌های خبرگی، رویدادهای داستان‌سرایی و امثال آن از جمله روش‌ها و ابزارهای موجود در مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی برای پرداختن به این مرحله می‌باشد.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



آشکارسازی (تبدیل دانش پنهان فردی به دانش آشکار فردی)

مستندسازی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد. به عنوان مثال از طریق گفتگو و پرسش و پاسخ، می توان دانش ضمنی را به شکل ملموس ارائه داد. علاوه بر این گزارش ماموریت ها، حوادث و امثال آن، مصادیقی از اقدامات سازمانی در این حوزه می باشد. مستندسازی تجارب خبرگان، برگزاری جلسات دانش نویسی و مستندسازی تجارب پروژه نیز از جمله راهکارهای مدیریت دانش جهت تبدیل دانش پنهان به آشکار در مدل نوناکا و تاکوچی و آشکارسازی دانش فردی در سازمان ها می باشد.

ترکیب (تبدیل دانش آشکار فردی به دانش آشکار جمعی)

هدف از این مرحله ترکیب بخش های مختلف دانش و ارائه آن به شکلی تازه می باشد. برای مثال اطلاعات مختلف در یک زمینه خاص از بخش ها و دپارتمان های مختلف سازمان جمع آوری شده و در یک گزارش واحد گنجانده می شوند. بهبود اسناد موجود در سازمان، خلاصه سازی محتواها و استفاده از قابلیت بکارگیری دانش در سامانه مدیریت دانش از جمله راهکارهای موجود برای رسیدن به این مرحله می باشد.

درونی سازی (تبدیل دانش آشکار جمعی به دانش پنهان جمعی)

تمامی مراحل اشاره شده به منظور نیل به هدف یادگیری و درک صحیح افراد در نظر گرفته شده است. یادگیری حین عمل مصادیقی از درونی سازی می باشد.

فرآیندهای کاری طی چهار مرحله فوق به صورت مستمر و پیوسته انجام شده و هر مرحله مکمل مرحله قبل می باشد. این چرخه ضمن نهادینه سازی دانش در سازمان باعث تولید و خلق دانش های جدید نیز می شود. در این تفکر، فرض بر این است که تنها افراد، به وجود آورنده دانش هستند. بنابراین، فرآیند تولید دانش سازمانی بایستی مستمر بوده و دانش ایجاد شده توسط افراد، به طور سازماندهی شده ای، تقویت و هدایت شود.

شاید بتوان جدیدترین مدلی را که در این راستا مطرح شده را مدل لاستری (۲۰۰۷) دانست. مدل ارائه شده توسط او بیانگر این است که دانش فردی نقطه آغاز دانش سازمانی است. اطلاعات ماده خام دانش فردی است که اساس دانش سازمانی را تشکیل می دهد. داوونپورت نیز اظهار می کند دانش فردی از ترکیب اطلاعات، تفسیر، انعکاس و تجربه در یک موقعیت خاص ظهور می کند. برای خلق دانش سازمانی، دانش فردی (عینی و ضمنی) باید برونی شود (۳). دانش سازمانی از ترکیب این دو بعد ایجاد می شود. دانش فردی باید به افراد و گروه های دیگر منتقل شود تا دانش سازمانی بهبود یابد. انتقال دانش فردی به دانش سازمانی با جامعه پذیری، برونی سازی، درونی سازی و ترکیب اتفاق می افتد. این فرایند می تواند از فرد به فرد، از فرد به گروه و یا در درون گروه ها اتفاق افتد. دو مورد اخیر می تواند برای انتقال دانش موثرتر باشد. این مدل مفهومی دارای ۶ مرحله است:

- ۱- خلق معنا یا دیدگاه مشترک در رابطه با هدف توسعه دانش
- ۲- تهیه اطلاعات
- ۳- ایجاد فرایند درونی سازی برای خلق دانش فردی
- ۴- تبدیل دانش فردی به یادگیری گروهی
- ۵- اشاعه دانش به دیگر سطوح سازمانی

۶- جنبه های عملی دانش (۴)

با نگاهی گذرا میتوان متوجه شده این مدل ها فرایند تغییر شکل دانش را بیشتر مد نظر قرار داده اند.

در مدل مفهومی- مرحله ای توسعه مدیریت دانش سازمانی لی و کیم (۲۰۰۱) چهار مرحله آغاز، انتشار، یکپارچه سازی و شبکه سازی به نحوی مبسوط به تصویر کشیده شده است.

شکل شماره ۴: مدل مفهومی - مرحله ای توسعه مدیریت دانش سازمانی. برگرفته از Lee & Kim, 2001

هدف	آغاز	انتشار	یکپارچه سازی	شبکه سازی
هدف	آماده سازی برای فعالیت های مدیریت دانش در سازمان	فعالیت ها و زیرساختها برای فعالیتهای دانش	یکپارچه سازی تلاشهای مدیریت دانش و موفقیت های سازمانی	پیوند مدیریت دانش با شرکای بیرونی
تلاش های سازمانی	اشاعه نیازهای مدیریت دانش ارزیابی مدیریت دانش ساخت و اشتراک دیدگاه ها و اهداف مدیریت دانش ساخت یک طرح بلند مدت برای مدیریت دانش ارزیابی معیارها با انجام طرح های آزمایشی	راه اندازی اولیه فرآیند مدیریت دانش ساخت نظام پاداش توسعه برنامه های آموزش، کارآموزی و بازآموزی توسعه ریخت شناسی دانش ساخت نظام مدیریت دانش مبتنی بر دانش سازمان هدایت وقایع به سمت فعال سازی فعالیت های دانش	ارزیابی موثر بودن دانش بررسی تغییرات نیازهای محیطی بازبینی و کنترل فعالیتهای مدیریت دانش تعریف و تمرکز بر حوزه های اصلی دانش اشاعه بهترین فعالیتهای مدیریت دانش	تحلیل درونی و بیرونی بهره وری مدیریت دانش ارتباط دادن دانش با شرکا اشتراک دیدگاه ها و اهداف مدیریت دانش با شرکا پیوند مدیریت دانش با شرکا تسهیل و مدیریت اشتراک دانش درون سازمانی و همکاران



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



در مطالعه ای که توسط توماس اچ داوونپورت، دیوید. و. دی لانگ و مایکل. سی بیرز بر روی ۳۱ پروژه اجرایی مدیریت دانش در ۲۴ شرکت انجام شد مشاهده شد که شرکتها از انواع بسیار متنوعی از دانش استفاده کرده بودند. برخی از پروژه ها به شکل خود سرمایه گذاری تامین بودجه می شدند به این شکل که با رویکرد مبتنی بر بازار برای خدمات دانشی به کاربران پرداخت می شد. تامین مابقی پروژه ها از محل هزینه های بالاسری انجام می شد. برخی از پروژه ها هم رویکرد دوگانه داشتند بطور مثال در زمان آغاز پروژه با تکیه بر بودجه شرکت تعریف شدند اما در طول زمان کم کم هزینه خود را تامین نمودند. برخی از پروژه ها با یک کارکرد متمرکز مدیریت دانش به صورت شرکتی هدایت و راهبری شده اند در حالی که باقی پروژه ها از مدل غیر متمرکز پایین به بالا پیروی کرده اند. در جایی که برخی از نوآوری ها برای بقا و دستیابی به اهداف یک شرکت بسیار ضروری بودند برای برخی دیگر جنبی محسوب می شدند. نکته قابل توجه این که در روش های عمومی همه پروژه ها شبیه هم بودند. در همه آنها فردی مسئول ابتکار و نوآوری بود و همه آنها به نوعی از تعهد نیروی انسانی و منابع سرمایه ای بهره مند بودند. سرمایه گذاری برای اجرای مدیریت دانش از یک بازاریابی شرکتی مستقیم که توسط یک مهندس دانش بدون هیچ بودجه رسمی انجام می شود تا یک ساختار عظیم با بیش از ۷۰ جایگاه تخصیص داده شده برای حمایت از مدیریت دانش و بودجه سالیانه بیش از ۲۰ میلیون دلار می تواند متفاوت باشد. در تمامی این پروژه ها چهار پهنه وسیع از اهداف شناسایی شدند. (۱) ایجاد مخازن دانشی (۲) بهبود دسترسی به دانش (۳) ارتقای دانش محیطی (۴) مدیریت دانش به عنوان یک دارایی. برخی از پروژه ها هر چهار هدف را بطور همزمان پیش می برند لکن در بیشتر پروژه ها یک هدف به عنوان هدف اولیه برگزیده شده است (۵).

بطور کلی پیدا کردن فرد صاحب دانش و روش موفق انتقال دانش از یک فرد به فرد دیگر فرایند بسیار پیچیده ای است.

- ✓ از شرکت های پیشرو مدیریت دانش در دنیا میتوان شرکت فولادسازی هندی تاتااستیل را نام برد که با ظرفیت تولید ۳۰ میلیون تن در سال، اولین تولید کننده فولاد در آسیا و ششمین شرکت فولاد جهان و بزرگترین تولید کننده فولاد هندوستان است و در ۲۶ کشور دنیا فعالیت دارد. این شرکت فعالیت های دانشی خود را از سال ۱۹۹۹ آغاز کرد و با شناسایی خبرگان در فرایندهای کاری و تشکیل انجمن های خبرگی با هدف غنی سازی دانش توانست با صرف هزینه ۱۵۰ هزار دلاری به میزان ۵ میلیون دلار ارزش آفرینی کند.
- ✓ شرکت کاترپیلار- شرکت صنایع سنگین امریکایی- با بیش از ۱۳۰ هزار کارمند در توسعه انجمن های دانشی درون سازمان و ایجاد شبکه های دانشی با مشتریان توانسته عملکرد چشمگیری به نمایش بگذارد و از این طریق ۷۵ میلیون دلار ارزش آفرینی کند.
- ✓ شرکت زیمنس آلمان با بیش از ۳۶۰ هزار نفر پرسنل در ۱۹۰ کشور دنیا از طریق ایجاد و توسعه بسترهای فناوری اطلاعات در شرکت و ایجاد تعامل بین کارکنان و به اشتراک گذاری دانش و تجربیات موفق و ناموفق توانسته است با صرف هزینه ۸ میلیون دلاری ۱۲۲ میلیون دلار ارزش آفرینی کند.
- ✓ شرکت امریکایی تولید کننده تجهیزات شبکه سیسکو سیستمز که فعالیت آموزش افراد برای طراحی و نگهداری شبکه های کامپیوتری در ۱۵۰ کشور دنیا را عهده دار است با ایجاد و توسعه ساز و کارهایی برای تعاملات کارکنان در درون سازمان و ارتباط با مشتریان توانسته است با پیاده سازی نظام مدیریت دانش در سازمان ۶۹۱ میلیون دلار ارزش آفرینی نماید.

با اشاره به چند نمونه از تجارب اجرایی استقرار نظام مدیریت دانش در کشور ایران به بررسی وجوه مشترک می پردازیم

- ✓ هولدینگ میدکو به عنوان بزرگترین مجموعه خصوصی در صنایع معدنی ایران است توانسته است با ایجاد شبکه های دانشی در شرکت های زیرمجموعه با استفاده از بسترهای فناوری بیش از ۲۰۰ بسته دانشی را ثبت کند و به اشتراک بگذارد. کتاب تجارب مدیریتی احداث کارخانه کک سازی زرند ایرانیان را تدوین نماید و از دانش های نوآورانه کارکنان بیش از ۲۰ میلیارد تومان ارزش آفرینی کند.
- ✓ مجتمع فولاد مبارکه اصفهان به عنوان بزرگترین مجتمع تولید کننده فولاد در کشور با ظرفیت تولید ۷ میلیون تن در سال، سومین کارخانه کشور از لحاظ نیروی انسانی است که بیش از ۱۴۰۰۰ نفر پرسنل دارد. این مجتمع توانسته است برای چهار دوره متوالی (جایزه MAKE) را به خود اختصاص دهد و در جمع سه سازمان دانشی برتر کشور قرار گیرد. از مهم ترین فعالیت های دانش محور این مجتمع می توان مستندسازی تجارب خبرگان، اجرای طرح انتقال دانشی فرهیختگان در آستانه بازنشستگی، تشکیل کارگروه های تخصصی در کلیه فرایندهای سازمانی و ثبت و به اشتراک گذاری بیش از ۱۵۰۰۰ بسته دانشی توسط کارکنان را نام برد.
- ✓ در حرکت دهی سازمان به سوی تولید دانش های ضروری و ایجاد نقشه دانش سازمانی و تولید اتوماتیک بسته های دانشی در هر پروژه، پتروشیمی بندر امام از مجتمع های پیشرو در کشورمان است که با ایجاد سیستم پشتیبان دانشی، تصمیم گیری را برای مدیران سازمان تسهیل نموده است. از آنجا که مدیریت دانش از پروژه های کاملا پخته و توسعه یافته است که عموماً در درازمدت به نتیجه مطلوب می رسد مطالعات و پژوهشها برای بررسی میزان موفقیت پروژه ها بعضاً در حین اجرا و یا به محض دریافت اولین خروجی از پروژه ها اتفاق می افتد.

۳. نتیجه گیری

- موفقیت پروژه های مدیریت دانش را می بایست با توجه به هزینه های هر سازمان و میزان آورده های حاصل از اجرای پروژه دانشی مورد بررسی قرار داد. عواملی که منجر به موفقیت پروژه های دانشی می شوند شامل موارد ذیل است:
- ۱- اجرای پروژه مدیریت دانش مرتبط با عملکرد اقتصادی یا ارزش تجاری موسسه، شرکت یا سازمان باشد.
 - ۲- زیرساخت فنی یا سازمانی متناسب برای اجرای پروژه ایجاد شده باشد.
 - ۳- فرهنگ دوستدار دانش در محیط کار جاری و ساری باشد.
 - ۴- اهداف شفاف، تبیین و زبان مشترک برای همه کارکنان تعریف شود.
 - ۵- فعالیت های انگیزشی رغبت لازم را در کارکنان ایجاد نمایند.
 - ۶- مجراهای متعددی برای انتقال دانش در سازمان در نظر گرفته شود.
 - ۷- حمایت مدیریت ارشد در شرکت، سازمان یا نهاد برای اجرای متعهدانه پروژه وجود داشته باشد.



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8th International Conference on
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



کلام آخر اینکه زمانی که رشد منابع اعم از سرمایه انسانی، تجهیزات و یا منابع مالی در سازمان محقق شود و یا میزان محتوای دانش تولیدی در سازمان و استفاده از آن افزایش یابد و این اقبال وجود داشته باشد پروژه بدون حمایت فرد یا افرادی بتواند به فعالیت خود ادامه دهد می توان نتیجه گرفت که پروژه مدیریت دانش موفقیت آمیز بوده است.

مراجع

- (۱) درسنامه آموزشی مهندسیین دانش شهرداری تهران موسسه مشاوران توشه آینده- نوید ظرافتی-۱۳۹۸
- (۲) سایت تخصصی daneshkar.org - گروه مشاوره مدیریت دانشکار - چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره وری آسیایی
- (۳) داوونپورت، تامس. "مدیریت دانش - ترجمه حسین رحمان سرشت" - تهران: انتشارات ساپکو-۱۳۷۹
- (4) Lustrri Denise "Knowledge Management model:Practical Application Competency Development". The learning organization. Vol 14 (2)-2007,186-202
- (5) Thomas H.Davenport, David W.De Long, Michael C.Beers -Successful Knowledge Management Projects: Article in Sloan Management Review · December 1998