

ساعدی، مهدی؛ نادعلی پور، حمید؛ مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش در ایران خودرو بر مبنای یادگیری و نگاه منبع محور به شرکت در بستر فناوری اطلاعات؛ دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری اطلاعات و توسعه؛ تهران-ایران؛ ۲۵-۲۴ دی‌ماه ۱۳۸۵

مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش در ایران خودرو بر مبنای یادگیری و نگاه منبع محور به شرکت در بستر فناوری اطلاعات

نویسندگان :

دکتر مهدی ساعدی

مدیر مهندسی سازمان شرکت ایران خودرو

saedi@ikco.com

حمید نادعلی پور

کارشناس مدیریت مهندسی سازمان شرکت ایران خودرو

h.nadalipour@ikco.com

چکیده :

امروزه از با اهمیت ترین سرمایه های یک سازمان ، کارکنان هوشمند و با دانش آن هستند که با خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فناوری های جدید، و توسعه محصولات جدید ، سازمان را به مزیت رقابتی پایدار رهنمون می نمایند. تلاش های نوآورانه در سازمان نتیجه سرمایه گذاری در فرآیند یادگیری و ارتقاء مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش است . سازمان می تواند با مدیریت خلاقانه دانش و بکارگیری نوآورانه فناوری اطلاعات ، این امکان را برای کارکنان به وجود آورد تا در مسائل سازمانی که نیاز به راه حل های جدید دارند به تجربیات خود تکیه کنند و با رشد در مسیر یادگیری ، سازمان را یاری رسانند.

مقاله حاضر سعی دارد تا با ارائه مدل پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو که بر مبنای یادگیری و دیدگاه منبع محور در بستر فناوری اطلاعات توسعه یافته است ، مراحل توسعه مدیریت دانش را تشریح کند و نقش هریک از عواملی اساسی همچون فرآیند های یادگیری ، منابع سازمانی و فن آوری اطلاعات در پیاده سازی مدل را تبیین نماید.

کلید واژه ها: مدیریت دانش، فرآیند یادگیری ، دیدگاه منبع محور ، فن آوری اطلاعات

۱- مقدمه

مدیریت دانش با ایجاد و توسعه داراییهای دانش یک سازمان با نگرش فرا رفتن از اهداف سازمان مرتبط است و مستلزم تمام فعالیتهایی است که با شناسایی، تشریح و ایجاد دانش مرتبط هستند. اینکار نیازمند سیستم هایی جهت ایجاد و نگهداری منابع دانش، پرورش و تسهیل دانش و یادگیری سازمانی است. در این امر سازمانهایی موفق هستند که دانش را به عنوان یک دارایی می نگرند و ارزشها و هنجارهای سازمانی که موجب حمایت از ایجاد و تشریح دانش میشود را توسعه میدهند. فرآیند توسعه و پیاده سازی مدیریت دانش یک فرآیند پویا و جامع است. نکته ای که در اینجا باید به آن اشاره کرد آن است که باتوجه به اینکه شرایط شرکت های گوناگون تا حدودی با یکدیگر متفاوتند و هر یک از آنها از پیاده سازی مدیریت دانش مقاصد ویژه ای را دنبال می کنند، بنابراین، نمی توان یک روش یکتا را برای همه آنها تجویز کرد. بنابراین، فرآیند توسعه مدیریت دانش باید برپایه شناخت و تحلیل درست از شرایط محیطی انجام گیرد. به عبارت دیگر، فرآیند پیاده سازی مدیریت دانش دارای ماهیتی استراتژیک است.

به همین دلیل، در شروع پیاده سازی مدیریت دانش ضمن توجه به هر یک از مراحل استقرار و چالشهای آن، پاسخ به برخی از پرسشها ضروری است. که در ذیل به برخی از آنها اشاره شده است:

- چرا مدیریت دانش برای ما مهم است و به دنبال آن هستیم؟
- آیا ما چشم انداز روشن و اولویتهای مشخصی برای پیاده سازی مدل مدیریت دانش داریم؟
- ما برای چه نوعی از مدل های مدیریت دانش آمادگی داریم؟
- آیا اراده و تعهد لازم برای هدایت تلاشهای مربوط به مدیریت دانش وجود دارد؟
- مدیریت دانش از چه راههایی و چگونه می تواند مشارکت کارکنان را در امور شرکت بیشتر و بیشتر کند؟

۲- ارتباط بین مدیریت دانش و فن آوری اطلاعات

یکی از موضوعات موثر بر مدیریت دانش سازمانی، پیشرفت های شگرف و خیره کننده فن آوری اطلاعات (IT) می باشد که یکی پس از دیگری رخ می دهند. این امر باعث توجه و سرمایه گذاری قابل توجه سازمانها گردیده است. در این زمینه مشکل آن است که سازمانها بطور یک جانبه و بدون در نظر گرفتن تمامی ابعاد و زمینه های مربوط در IT سرمایه گذاری می نمایند. این کار باعث شده است تا آن بخش از پایگاه دانش که به راحتی از قابلیت فرموله شدن برخوردار است (یعنی به آسانی بین افراد مورد ارتباط اطلاعاتی قرار می گیرد) محور توجه و تأکید قرار گیرد و در مقابل دانش ضمنی علی رغم تأکید و توجه ادبیات موضوع بر نقش غیرقابل انکار آن در تعیین میزان توان رقابتی سازمان در بازار متلاطم و اقتصاد جهانی، صرفاً به دلیل فقدان قابلیت فرموله شدن در حاشیه قرار گیرد. چنانچه دانش ضمنی در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا نماید، آنگاه سرمایه گذاری در IT و استفاده از آن بدون توجه به این دانش موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می گردد. از این رو سازمانها نباید انتظار داشته باشند که این نوع سرمایه گذاری منجر به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای آنان گردد. [۱] باتوجه به مطالب فوق می توان گفت صورت مسئله آن است که الکترونیکی نمودن سازمان از طریق IT می تواند منجر به افزایش تضاد بین دانش ضمنی و دانش صریح گردد. که این امر به نوبه خود بر توان شرکت در ایجاد مزیت رقابتی پایدار تأثیر منفی خواهد داشت. از این رو سؤال این است که چگونه استفاده از دانش ضمنی و صریح در حد تعادل قرار گیرد تا شاهد تأثیر مثبت بر نتایج شرکت باشیم. پاسخ به این سؤال مستلزم آن است که چگونگی تأثیر IT و دانش ضمنی بر بهبود مستمر، نوآوری، عملکرد و نتیجتاً تأثیر بر مزیت رقابتی پایدار مشخص گردد. [۱،۲] نقطه آغازین پژوهش در خصوص درک ارتباط بین دانش ضمنی و IT، همانا پژوهش در خصوص یادگیری سازمانی می باشد. فرآیندهای دانش سازمانی و یادگیری سازمانی یک فرآیند یکپارچه را تشکیل می دهند که مطالعه یک عنصر بدون مطالعه عنصر دیگر امکان پذیر نمی باشد. این موضوع مورد توجه پژوهشگران زیادی قرار گرفته است. آنچه که

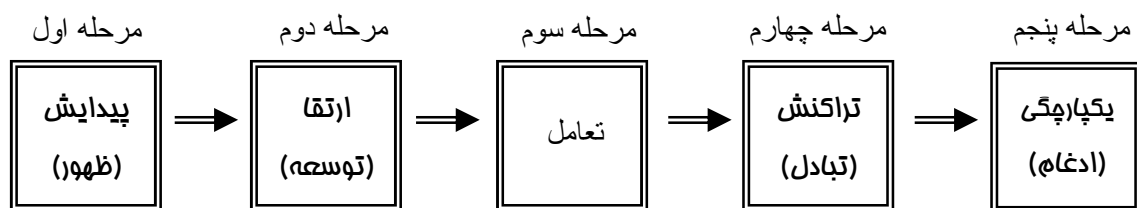
بطور خاص دانش ضمنی را با یادگیری سازمانی پیوند می دهد مفاهیم " یادگیری مبتنی بر موقعیت " و " یادگیری محتوایی " می باشد. [۱] دانش سازمانی منبعی است که نتیجه تعامل فرآیندهای متفاوت یادگیری می باشد، اما یادگیری سازمانی ، به همراه فرآیند دانش و استفاده از IT هدف مشترکی را در بافت شرکت دنبال می کنند که از آن تحت عنوان ایجاد مزیت رقابتی پایدار یاد می شود. در این بافت دانش ضمنی از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد چرا که این دانش متعلق به کارکنان سازمان (بصورت انفرادی) می باشد و تقلید آن به وسیله رقبا مشکل می باشد. لذا این نوع دانش برای سازمان شایستگی های محوری ایجاد می نماید و بدین وسیله شرکت را از رقبایش متمایز ساخته و مزیت های استراتژیک آنرا ارتقاء می دهد. توانمندی های مذکور به واسطه یادگیری توسعه و گسترش می یابد. [۱،۲]

۳- مدل توسعه مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو

با مطالعات متعددی که توسط محققان درباره روند گسترش مدیریت دانش در سازمانهای مختلف جهان و در طول سالهای گذشته انجام گردیده، مدل‌های مختلفی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمانها معرفی شده اند. [۳] از بین مدل‌های مختلف شرکت ایران خودرو با الهام از مدل دولت الکترونیک سازمان ملل [۳] ، مراحل پنج گانه این مدل را در برنامه خود جهت پیاده سازی مدیریت دانش در بستر فناوری اطلاعات قرار داده است.

ایران خودرو این مدل را برای تعیین وضعیت تکامل شرکت ارائه کرده و درعین حال میزان آمادگی اش را برای پذیرش فناوری اطلاعات نشان داده است. بر اساس این مدل شرکت ایران خودرو در حال حاضر در مرحله سوم پیاده سازی قرار دارد که با برنامه ریزی هایی که انجام داده است در آینده ای نزدیک پا به مرحله بعدی می گذارد.

تاکید این مدل که نگرش کاربردی دارد بر روی کاربران و نیز نوع و تعداد خدمات ارائه شده به آنان متمرکز است. در شکل (۱) مراحل پنجگانه مدل پیاده سازی مورد نظر نشان داده شده است و در ادامه هر یک از مراحل تشریح شده اند: [۴،۳]



شکل (۱) مراحل پنجگانه توسعه مدیریت دانش در بستر فناوری اطلاعات

۳-۱- مرحله اول- پیدایش (ظهور): در این مرحله سازمان از طریق ایجاد یک بستر اطلاعاتی نظیر یک وب سایت کوچک در اینترنت و ایجاد یک اینترنت کوچک شامل شبکه های داخلی ، حضور می یابد. بر روی این بستر، اطلاعات شکل غیرکافی و ایستا دارد و به ندرت به روز می شود و اطلاعات لازم برای نشان دادن نحوه دسترسی به خدمات به کاربران داده نمی شود. اطلاعات به طور معمول به شکل محصولات، خدمات، آدرسها و ارتباط با سایر وب سایتها است و در نهایت به شکل پاسخ دادن به سوالهای معمول قابل دسترسی است. ایران خودرو تا سال ۱۳۷۷ در این مرحله واقع بوده است.

۲-۳- مرحله دوم- ارتقا (توسعه): اطلاعات موجود در بستر اطلاعاتی افزایش می یابد و پویاتر می شود. تعداد صفحات وب، تعداد شاخه های قابل دسترس در شبکه های داخلی افزایش می یابد. اطلاعات به شکل پویا ارائه و دفعات به روز شدن آن زیاد می شود. همچنین درجه تنوع اطلاعات و محتوای آنها بالا می رود و به شکل کاتالوگ، خبرنامه و موتورهای جستجو قابل دستیابی هستند. **ایران خودرو این مرحله را بین سال های ۱۳۷۷ تا ۱۳۸۳ پشت سر گذاشته است.**

۳-۳- مرحله سوم - تعامل: ارائه اطلاعات در این مرحله برپایه نیاز مراجعان، سازماندهی می شود و کاربران (کارکنان، مشتریان، سهامداران و...) می توانند با پست الکترونیک یا خدماتی نظیر SMS با سازمان خود ارتباط برقرار کنند. در این مرحله ارتباط دوسویه رسمی بیشتری میان کاربران و سازمان برقرار می شود.

همچنین بانکهای اطلاعاتی با موتور جستجو در اختیار کاربران قرار می گیرد تا امکان تبادل اطلاعات با سازمان خود را بیابند. مشتریان امکان سفارشی کردن محصولات و خدمات بر خط (Online) را خواهند داشت؛ یعنی، می توانند تنها محصولات و اطلاعاتی را ببینند که موردنیازشان است. **ایران خودرو از سال ۱۳۸۳ تاکنون در این مرحله بوده است.**

۴-۳- مرحله چهارم - تراکنش (تبادل): طی این مرحله، کاربران می توانند از خدمات به صورت برخط استفاده کنند، جهت دریافت خدمات، اطلاعات و محصولات روی خط مبلغ موردنظر خود را پرداخت کنند و معاملات مالی با امنیتی را به صورت برخط انجام دهند. ارتباطات در این مرحله به شکل زنجیره ای است که بین خدمات و محصولات برقرار می شود تا بالاترین میزان رضایت کاربران تامین شود. به علاوه بر روی حریم افراد، تایید صحت ارتباطات، اعتبار تبدلات، یکپارچگی و عدم تکرار تمرکز می شود. **ایران خودرو با راه اندازی سیستم برنامه ریزی منابع سازمان (ERP) در سال های آتی، این گام بزرگ را نیز پشت سر خواهد گذاشت.**

۵-۳- مرحله پنجم - یکپارچگی (ادغام): در این مرحله، همه خدمات و اطلاعات سازمانی، به سادگی در اینترنت قابل دسترسی هستند. کلیه وظایف الکترونیک یکپارچه شده اند و در فضای الکترونیک خطوط متمایزکننده ادارات برداشته شده اند. [۴، ۳]

۴- فرآیند مدیریت دانش

سازمانها به منظور هدایت دانش فردی در جهت اهداف سازمانی، باید محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضا به وجود آورند و افراد را در جهت با مفهوم کردن تعاملاتشان آموزش دهند. برای بسط «دانش مجموعه» باید هر فعالیتی را در راستای توسعه تعامل منطقی بین کارکردها هدایت نمود. خلاصه اینکه مدیریت دانش به تغییر فرهنگ همکاری و فرآیندهای تجاری به منظور ممکن ساختن اشتراک اطلاعات اشاره دارد. این کار همانند فعالیت در زیر مجموعه های فرهنگی و اجتماعی است.

مدیریت دانش در توانمندی سؤال ساده ای درباره ذخیره، بازیابی و انتقال اطلاعات نیست بلکه بیشتر تعبیر و سازماندهی اطلاعات از جهات مختلف است. تنها با تغییر فرهنگ سازمانی است که می توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد، فناوریها و فنون را در سازمان خود تغییر داد. وقتی محیط پویا و پیچیده است، برای سازمانها ضروری است که به طور مداوم دانش جدید را به شکل ایجاد، اعتباربخشی و کاربرد در محصولات و خدمات خود بکار گیرند.

مفهوم مدیریت دانش برای مدتهای مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع شده است. فقدان یک توافق عمومی در ارائه تعریف مشخصی از این مفهوم، به ایجاد آشفتگی و اغتشاش منجر شده است که در مطالعات مختلفی که در این زمینه انجام گرفته به خوبی منعکس گردیده است. بنابراین، به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده (Data)، اطلاعات (Information) و دانش (Knowledge) و تفاوت و ارتباط میان آنها پردازیم. عبارات اطلاعات و داده، اغلب به جای عبارت دانش به کار برده می شوند. اما در واقع آنها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آنها برای انجام یک کار دانش محور بسیار مهم و حیاتی است. [۱]

داده : داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. در حقیقت، داده ها حقایق و واقعیت‌های خام هستند. [۱]

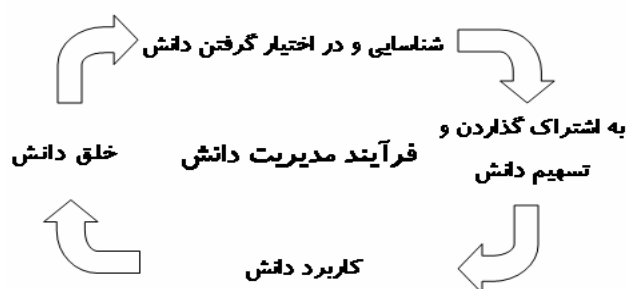
اطلاعات : اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آنها به یکدیگر، موجب شکل گیری اطلاعات می شود. اطلاعات داده های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است. [۱]

دانش : اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات موجب توسعه طبیعی پس از اطلاعات می گردد. خلاصه سازی هر چه بیشتر (انباشت) اطلاعات اولیه به دانش منجر می شود. دانش را در این حالت می توان، بینش‌های حاصل از اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می تواند به روشهای مختلف و در شرایط گوناگون موثر و قابل تقسیم باشد. [۱]

تعریف دانش : دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می گذارند، دانش هریک از آنها افزایش می یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر، دانش جدید حاصل می شود. در هر سازمان، دانش از تمام منابع موجود از قبیل پرسنل، سیستم ها، بانک های اطلاعاتی، مستندات روی میزها و پرونده های بایگانی جمع آوری می شود. تمام دانش جمع آوری شده در ساختارهای مناسبی دسته بندی می شوند. این دانش به سرعت و به راههای مختلف بین آنها می گزید. [۱]

به عنوان یک نمونه واقعی از دانش ، می توان به آئین نامه های موجود در شرکتها اشاره کرد . این اسناد معمولاً طی مطالعات و بررسی های مفصل و بر اساس اطلاعات محیطی، استراتژی، مالی، منابع انسانی، سیستمی و ... جمع آوری و با مذاکرات و فعالیت های تیمی کارکنان سازمان، به شکل یک دانش جدید ، مستند می گردد.

چرخه دانش : چرخه دانش و یا به عبارتی فرآیند مدیریت دانش همانگونه که در شکل (۲) نشان داده شده از چهار بخش اصلی تشکیل شده است. در مرحله اول می باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش صریح و ضمنی نزد افراد، بانک های اطلاعاتی، مستندات و...) مورد شناسایی واقع شده و سپس اخذ و کسب گشته به صورت مناسبی ذخیره سازی گردد. سپس برای اینکه دانش بارز شده و به هم افزایی و زایش مجدد دانش منجر گردد، باید دانش موجود نزد افراد به اشتراک گذاشته شده و تسهیم گردد. پس از طی این مراحل اکنون باید از دانش کسب شده در جهت اهداف عالی سازمان استفاده کرد زیرا در غیر این صورت تمامی تلاشهای انجام گرفته ابر خواهد ماند. خلق دانش شامل ورود اطلاعات جدید به سیستم و حاصل به اشتراک گذاری و تسهیم دانش نزد افراد است. خلق دانش خود شامل اکتساب، کشف و توسعه دانش است. [۱]



شکل (۲) فرآیند مدیریت دانش (چرخه دانش)

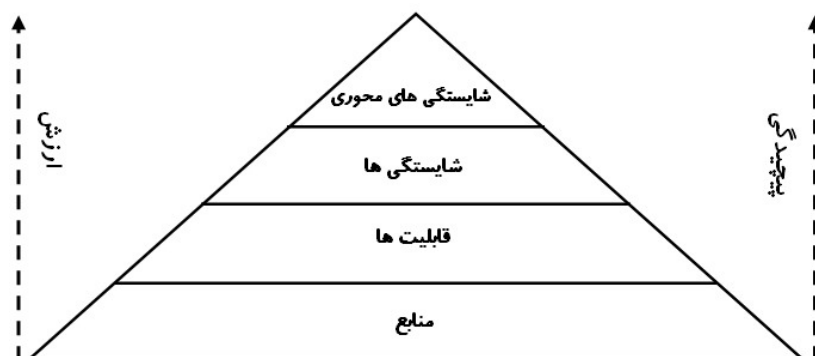
۵- دیدگاه منبع محور (Resource Based View) RBV

در دهه اخیر، یکی از مباحث چالش برانگیز در مدیریت سازمان ها و بخصوص در حوزه مدیریت استراتژیک ، دیدگاه منبع محور (Resource Based View) بوده است . در این دهه، با طرح این دیدگاه ، تحلیل برونگرا - درونگرا

(External-Internal Analysis) به چالش کشیده شد. در تحلیل برونگرا - درونگرا، عوامل محیطی از جایگاه ویژه ای در موفقیت سازمانها برخوردار بودند. [۵،۶]

اما با طرح دیدگاه منبع محور که یک نوع تحلیل درونگرا - برونگرا (Internal-External Analysis) است، منابع، قابلیتها و شایستگی های محوری، موجب توفیق سازمانها در دنیای رقابتی امروز، به شمار می روند. سوالی که در این رابطه مطرح می شود، این است که آیا دیدگاه منبع محور به تنهایی برای رسیدن به وضعیت مطلوب کفایت می کند و یا اینکه پارامترهای دیگری نیز در این امر دخیل هستند. همین مسأله بستر سازمانهای دانش محور را فراهم نمود. سازمانهای دانش محور سازمانهایی هستند که با تکیه بر قابلیتهای متمایزشان، خلق ارزش برای مشتریان می نمایند. این نوع سازمانها با ترکیب تحلیل درونگرا - برونگرا و برونگرا- درونگرا سعی در تلفیق دیدگاه مبتنی بر داخل و مبتنی بر محیط خارجی نموده اند. [۵،۶]

همانطور که اشاره شد به طور کلی دو رویکرد در تحلیل مطرح است: تحلیل برونگرا - درونگرا و تحلیل درونگرا - برونگرا. به ویژه در فاصله بین سالهای ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ عوامل محیطی عناصر عمده موفقیت راهبردهای انتخابی سازمانها تلقی می شدند. مدل تحلیل برونگرا- درونگرا بر این باور است که محیط، اثر عمده در موفقیت راهبرد سازمانها دارد. اما از دهه ۹۰ بارنی (Barney) که از تئوری پردازان مطرح در زمینه نظریه منبع محور است، رویکرد متفاوتی را مطرح نمود. دیدگاه مبتنی بر منبع محور بر این اصل استوار است که سازمانها در منابع، که شامل منابع ملموس و ناملموس است، متفاوت هستند و به همین دلیل از وضعیت رقابتی متفاوتی برخوردارند. این نوع نظریه که ریشه در علم اقتصاد دارد یک تحلیل درونگرا - برونگرا است در این نوع نگاه، استراتژی سازمان با توجه به منابع و قابلیتهای سازمانی تدوین می گردد. برای درک بهتر این نوع نظریه سلسله مراتب شایستگی های سازمانی که اساس این نظریه است، در شکل ذیل تشریح گردیده است. [۵،۶]



شکل (۳) سلسله مراتب شایستگی های سازمان

۵-۱- منابع

در سلسله مراتب شایستگی های سازمان، زیر بنای شایستگی ها منابع هستند. منابع شامل سرمایه های خاص یک شرکت می شوند و به عنوان ورودی برای فرآیند تولید شرکت محسوب می گردند. این منابع شامل منابع محسوس و نامحسوس می شوند. منابع نامحسوس، منابعی هستند که تقلید پذیری از آنها برای رقبا تقریباً مشکل است و معمولاً در طی زمان به وجود می آیند. این منابع شامل نیروی انسانی، قدرت خلاقیت و نوآوری و همچنین شهرت و اعتبار می شوند. [۵،۷،۸]

۵-۲- قابلیت‌ها

قابلیت‌ها نقش کلیدی را در سازمانها ایفا می‌کنند و امکان وفق دادن، ترکیب کردن و پیکر بندی مجدد مهارت‌های سازمانی و منابع داخلی و خارجی را فراهم می‌آورند تا با توجه به نیازهای محیط متغیر بیرونی، سازمان خود را سازماندهی نماید در واقع هر سازمانی دارای مجموعه‌ای از منابع است اما هر سازمانی منابعش را به بهترین وجه به کار نمی‌گیرد. سازمانها در چگونگی به کارگیری منابعشان متفاوت هستند. قابلیت‌ها به توانایی سازمان در بهره برداری از منابع اش بستگی دارد. در این سطح از سلسله مراتب شایستگیها، که مرکب از مجموعه‌ای از فرآیندهای سازمان است، سازمان تعامل میان منابع را مدیریت می‌کند. فرآیند مجموعه‌ای از فعالیتها است که یک داده را به ستاده تبدیل می‌نماید. برای مثال برای کسب قابلیت بازاریابی، یک سازمان می‌تواند بر تعامل میان منابع نیروی انسانی (متخصص های بازاریابی)، فناوری (سخت افزار و نرم افزار) و مالی استوار باشد. [۵،۱۰]

۵-۳- شایستگی های محوری

سازمان برای دستیابی به برتری و بلوغ نیازمند ایجاد شایستگی‌های محوری است. شایستگی‌های محوری برآمده از قابلیت‌های سازمانی هستند. قابلیت‌های سازمانی نیز بوسیله منابع سازمان خلق می‌شوند. فرآیند خلق قابلیت‌های سازمانی، یک فرآیند یادگیری است که با طی تجربیات مستمر سازمانی، به مرور سازمان را به سوی مزیت رقابتی سوق می‌دهد. مدیریت دانش در ایران خودرو بر همین مبنا استوار است و ایران خودرو با خلق قابلیت‌های سازمانی و تبدیل آنها به شایستگی های محوری در یک مسیر یادگیری، تلاش می‌نماید تا مزیت رقابتی پایداری را کسب نماید.

شایستگی های محوری عبارتند از قابلیت هایی که ارزشمند (Valuable)، کمیاب (Rare)، و غیر قابل جایگزین (Non Substitutable) و تقلید ناپذیرند (Imperfectly Imitable). شایستگی های محوری، منجر به خلق مزیت رقابتی، ایجاد ارزش و بازگشت سرمایه بالاتر می‌گردند. [۹]

۶- فرآیند یادگیری

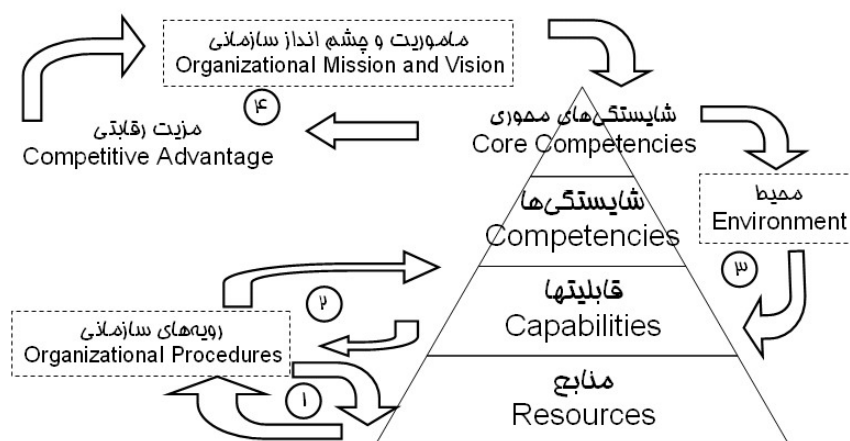
فرآیند یادگیری، مبنایی است که بر اساس آن مفهوم مدیریت دانش بروز نماید و فهمیده شود. به طور وسیعی این امر مورد قبول است که افراد باید به گونه‌ای فعال در فرآیندهای مختلفی از یادگیری شرکت نمایند تا دانش مورد نیاز برای انجام وظایف خود را کسب نمایند. توسعه تواناییهای یادگیری، مستلزم وجود افراد ماهر، مراکز دانش، شبکه‌های دانش و اطلاعات روزآمد، و زیرساختهای اطلاعاتی می‌باشد. درک فرآیند یادگیری مستلزم در نظر داشتن تمایز بین عقاید و مهارتها می‌باشد. اهمیت تواناییهای آموزشی برای همه سازمانها به خوبی شناخته شده است، خصوصاً برای آموزش عواملی که در ارتباط با حفظ سرمایه‌های معنوی می‌باشند. این مفهوم می‌تواند برای یکپارچه کردن توان حل مشکلات و شرکت فعالانه در فرآیند تصمیم‌گیری مؤثر باشد. بر طبق این دیدگاه، سازمانها می‌توانند مکانهایی برای توسعه روابط و اداره گروههای کاری باشند، که در فرآیندهای یادگیری به بهبود دانش منجر شده و به انجام بهتر سطوح عملکرد کمک می‌کند. با توسعه دانش و فناوری و گسترش حیطه‌های کسب و کار از جمله سازمانهای مجازی یا تحت شبکه، بنگاه‌های اقتصادی گسترش یافته، و محیط کسب و کار به محیطی رقابتی و پر از چالش تبدیل گردیده و پارادایم‌های جدیدی ظاهر شده که بقاء را برای بسیاری از بنگاه‌ها مشکل ساخته است. در چنین محیطی طبیعی است که امتیازهای رقابتی تغییر شکل دهند. بزرگترین امتیاز رقابتی در پارادایم‌های جدید کسب و کار، یادگیری بیان شده است. از این رو، مرکزیت پارادایم جدید، یادگیری است. بنابراین، سازمانهایی موفق‌تر هستند که زودتر، سریع‌تر و بهتر از رقبای یادگیرند. درست به همین دلیل است که مفهوم سازمان یادگیرنده و یادگیری سازمانی در سالهای اخیر مطرح شده و رشد فزاینده‌ای داشته است. سازمانها به جای رفتارها و حرکت‌های سنتی خود که در بهترین شکل آن در برگزیده آموزش نیز می‌بود، تبدیل به سازمانی شوند که همواره یاد

می‌گیرند، یعنی کوشش خود را در جهت یادگیری به عنوان یک امتیاز رقابتی به کار می‌برند. برای سازمانهای یادگیرنده و یادگیری سازمانی تعاریف، ویژگیها و مدل‌های مختلفی پیشنهاد و ارائه شده است که هر چند در ظاهر متفاوت هستند اما در نهایت به سر چشمه واحدی مربوط می‌شوند. [۱۰]

۷- فرآیند یادگیری و توسعه منابع سازمانی در ایران خودرو

در شرکت ایران خودرو فرآیند یادگیری کمک می‌کند تا از منابع بعنوان مزیت رقابتی سود جست. در اصل می‌توان اینگونه بیان داشت که یادگیری فرآیندی است که بواسطه آن منابع می‌توانند رویه‌های (Procedures) جدیدی را کشف و ایجاد کنند. در مرحله بعد منابع و رویه‌ها با یکدیگر همگون و ترکیب شده و قابلیت یا توانمندی جدیدی را بوجود می‌آورند.

همانطور که در شکل (۴) نشان داده شده است از چهار حلقه یادگیری برای رسیدن به مزیت رقابتی استفاده می‌گردد:



شکل (۴) حلقه های یادگیری

حلقه ۱ و ۲: مرحله یادگیری ایجاد یا خلق رویه های سازمانی

- **حلقه اول** برای ایجاد رویه های جدید بوسیله منابع است و به همین منوال توسعه منابع به منظور ایجاد رویه های جدید دیگر. در این چرخه، منابع انسانی سازمان با تکیه بر رویه های سازمانی موجود به خلق یا شناسایی منابع جدید سازمانی می‌پردازند. برای مثال: جذب منابع انسانی خلاق، خلق ایده های نوین محصول و فرآیند و...

- **حلقه دوم** برای ایجاد قابلیت های جدید بوسیله رویه ها است و بکارگیری مجدد این قابلیت ها برای ایجاد رویه های جدید دیگر است. این چرخه، مفهوم غنی تری از یادگیری است که طی آن منابع سازمانی و از جمله مهمترین آن منابع انسانی سازمان با تجربه مستمر در فرآیندها و رویه های سازمان، تلاش می‌نماید تا فعالیت ها را سهل تر و موثرتر نمایند و برای این منظور لازم است تا به خلق و بهبود رویه های جدید سازمانی بپردازند. در این چرخه سازمان مرتبا به تجربه های جدید دست می‌زند و از گذشته خود پند می‌گیرد.

حلقه ۳ : مرحله یادگیری قابلیت‌های سازمانی

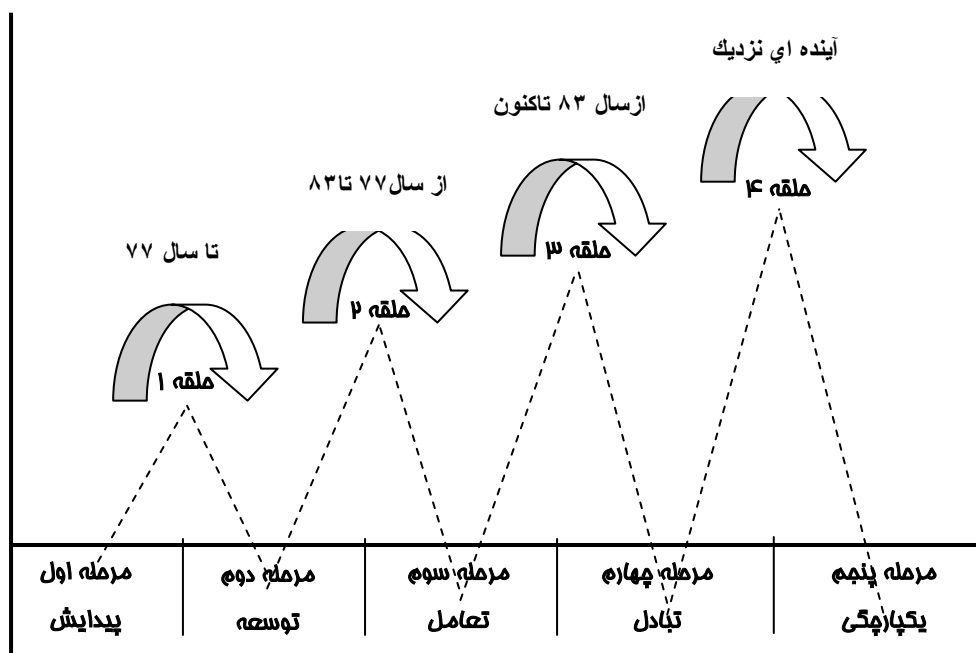
مرحله ایجاد قابلیت‌ها یا توانمندی‌های جدید بواسطه آشنایی یا درک نیروهای رقابتی و محیطی (در مواجهه با شرایط محیطی و رقابت با دیگر خودرو سازان)، هدف رشد منابع و ارتقای قابلیت‌های سازمان به شایستگی‌های جدید، نظیر فرآیند غنی شده توسعه محصول (PDP) و... است.

حلقه ۴ : مرحله یادگیری راهبردی (استراتژیکی)

مرحله ایجاد شایستگی‌های محوری بواسطه آشنایی با نیروهای محیطی و تلاش برای همراستا کردن همه شایستگی‌ها با چشم انداز و ماموریت شرکت. در این مرحله، شرکت می‌تواند به ارزش‌های محوری خود دست پیدا کند و چنان شایستگی و توانمندی قابل دوام و ادامه پذیری را بدست آورد که فرصت هر گونه تقلید و خودنمایی برای رقبای باقی نگذارد.

در راستای چشم انداز و ماموریت ایران خودرو که تبدیل شدن به یک خودرو ساز تراز جهانی است، شایستگی‌های ایران خودرو (مواردی نظیر فرآیند دقیق توسعه محصول، کارکنان با تجربه و خلاق، بستر اطلاعاتی غنی)، تبدیل به شایستگی‌های محوری می‌شوند. البته این چرخه در ایران خودرو هنوز به مرحله بلوغ نرسیده است و بایستی در سال‌های آتی توسعه یابد و تا شایستگی‌های محوری که منجر به کسب مزیت رقابتی می‌شوند، ایجاد شود.

۸- ادوار توسعه مدیریت دانش بر مبنای یادگیری در ایران خودرو



۹- ایران خودرو مراحل توسعه مدیریت دانش بر مبنای یادگیری در بستر فناوری اطلاعات را بصورت جدول ذیل طی کرده است:

مشخصات/منابع (نمونه های عینی)	مراحل تکامل	حلقه یادگیری	رویه زمانی
توسعه و جذب نیروی انسانی ماهر و خلاق - ایجاد بستر های اطلاعاتی و عملیاتی موثر و یکپارچه - سیستم اطلاعات شناسنامه ای اقلام تولید - سیستم ساختار محصول -- سیستم عملیات تولیدی - سیستم مکانیزه کنترل موجودی - اجرا و راه اندازی سیستم مکانیزه ثبت و پیگیری مراحل سیستم پیشنهادات، طراحی و ایجاد سیستم مکانیزه کنترل مدارک فنی و	مرحله ۱ (پیدایش)	اول	تا سال ۷۷
توسعه شبکه های کامپیوتری - طراحی و راه اندازی سیستم مکانیزه اتوماسیون اداری - طراحی و راه اندازی شبکه ام رسانی تحت Web در داخل شرکت - استفاده از سیستم عامل استراتژیک IBM در محیط Mainframe - ایجاد شبکه های جدید در واحد های مختلف شرکت از جمله مرکز مهندسی ، تضمین کیفیت ، سیستم جامع تولید ، سواری سازی - خرید تجهیزات و سیستمهای دسترسی به شبکه داخلی و اینترنت شرکت از خارج و نصب آن در مرکز مخابرات و ...	مرحله ۲ (توسعه)	دوم	از سال ۷۷ تا ۸۳
طراحی مفهومی سیستم فروش با توجه به نیازمندی های جدید طراحی و سازماندهی سیستم های اطلاعاتی و عملیاتی برون سازمانی - طراحی سیستم ردیابی قطعات - سیستم عیب یابی خودرو از راه دور - طراحی سیستم ۵۹ (طرح تماس و پاسخگویی) - راه اندازی مرکز پیام کوتاه (SMS) ایران خودرو و ...	مرحله ۳ (تعامل)	سوم	از سال ۸۳ تاکنون
سیستم برنامه ریزی منابع سازمان (ERP)	مرحله ۴ (تبادل)	چهارم	آینده ای نزدیک

نتیجه گیری

هدف این مقاله ، خلق بینشی عمیق در ایجاد بستر مدیریت دانش بر مبنای تجربه و یادگیری سازمانی و قادر ساختن سازمان دانش محور برای رفع نیازهای سازمان در محیط رقابتی است تا بینش عمیقی در خصوص فهم بستر مدیریت دانش در ارتباط با آنچه که مربوط به احتمال قادر ساختن سازمانهای دانش محور برای دستیابی به سطوح بالاتر عملکرد و همچنین تجربه کردن راه‌حلهای متعدد در قبال مسائل گوناگون است، ارائه نماید. در این مقاله مفهوم مدیریت دانش و ارتباط آن با فن آوری اطلاعات و یادگیری سازمانی که حاصل آن کسب ، حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی پایدار می باشد، مورد بحث قرار می گیرد.

مدیریت دانش به عنوان یکی از رویکردهای نوین مدیریت در توسعه سازمانهای قرن جدید ، تلاش می نماید تا سازمان را در بهره برداری از منابع خود به شکل مؤثرتر و کارآمدتر یاری رساند. اساساً سه منبع مهم سازمانی وجود دارد: ۱- منابع فیزیکی ۲- منابع سازمانی ۳- منابع انسانی، مهمترین سرمایه های یک سازمان ، کارکنان هوشمند و با دانش آن هستند که با خلق فرآیندهای سازمانی نوین، فنآوری های جدید، و توسعه محصولات جدید ، برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می پردازند. تلاش های نوآورانه در سازمان نتیجه سرمایه گذاری در مدیریت منابع انسانی و مدیریت دانش است . سازمان می تواند با مدیریت خلاقانه دانش و بکارگیری نوآورانه فناوری اطلاعات ، این امکان را برای کارکنان به وجود آورد تا در مسائل سازمانی که نیاز به راه حل های جدید دارند به تجربیات خود تکیه کنند و با رشد در مسیر یادگیری ، سازمان را یاری رسانند.

ایران خودرو با الگو برداری از مدل توسعه دولت الکترونیکی سازمان ملل ، مدلی با مفاهیم جدید برای توسعه مدیریت دانش خلق کرده است . این مدل ، پنج مرحله توسعه را متذکر می شود و هر یک از مراحل را توصیف مینماید که عبارتند از: ۱- پیدایش (ظهور) ۲- ارتقا (توسعه) ۳ - تعامل ۴- تراکنش (تبادل) ۵- یکپارچگی (ادغام).

از طرفی با الهام از دیدگاه منبع محور به سازمان (Resource Based View) تلاش می نماید تا توسعه مدیریت دانش را با تکیه بر منابع سازمانی و ارتقاء آنها به قابلیت ها و شایستگی های محوری سازمان به انجام رساند. بر این اساس توسعه مدیریت دانش در بستر فرآیند یادگیری و فناوری اطلاعات محقق می شود. سازمانها می توانند با الگو برداری از این مدل ، مدیریت دانش را در سازمان خود با هدف خلق مزیت رقابتی ، توسعه دهند.

فهرست منابع و ماخذ:

[۱] ارتباط مدیریت دانش با نوآوری و فناوری اطلاعات و نقش آنها در بهبود کارآیی و اثربخشی فرآیندها محقق : صادق شهبازی- گروه خلاقیت و نوآوری دانشگاه صنعتی مالک اشتر

[2] Johannessen, Jon-Arild; Olaisen, Johan; Olsen, Bjorn: Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. International Journal of Information Management 21: 3-20

[۳] مدل‌های پیاده سازی دولت الکترونیک -علیرضا مقدسی- ماهنامه تدبیر شماره ۱۶۰

[4] KELLY, CAROL(2003). "ELECTRONIC GOVERNMENT STRATEGIES". A META GROUP, ADVISORY SERVICE

[5] طرح مدل کسب و کار الکترونیکی برای سازمانهای بازار راهبر - نویسندگان: محمد مهدی سپهری ، نرجس ناصرخت ، زهرا فردوسی - ارائه در همایش علمی پژوهشی کسب و کار و تجارت الکترونیکی ۲۰۰۵ - موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی

[6] Dess, G., Lumkin, G., Taylor M. (: 200. 'Strategic Management : creating competitive advantages', MC Graw Hill Press.

[7] Galbreath, J. (: 200. 'Which resources matter the most to firm success? An exploratory study of resource-based theory', Technovation.

[8] Teece, D., Pisano, J., Shuen, A. (1997): 'Dynamic capabilities and strategic management', Strategic Management Journal V.18(09-33)

[9] http://www.valuebasedmanagement.net/methods_barney_resource_based_view_firm.html

[10] Carneiro, Alberto. (2001) "The role of Intelligent Resources in Knowledge Management," Journal of Knowledge Management, Vol .5, No. 4
(ترجمه: علیرضا گنجی - مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران)