

توسعه الگوی مدیریت دانش به منظور بومی‌سازی در سازمان‌های پروژه محور

تاریخ دریافت مقاله: ۹۰/۷/۱۱

تاریخ پذیرش مقاله: ۹۰/۸/۴

علی محمد احمدوند*، احمد نورنگ**، محسن فیروزشاهی***، امیر تربتی****

چکیده:

یکی از ارزشمندترین دارایی‌های موجود و تسخیرپذیر در پروژه‌ها دانش ایجادشده در حین اجرای آن‌هاست. این دانش‌ها، در صورت شناسایی، کسب و انتشار مناسب، می‌توانند منبعی مطلوب برای استفاده در هدایت پروژه‌های آتی باشند. افراد، در جابه‌جا شدن‌ها، دانشی را که کسب کرده‌اند با خود می‌برند؛ پس، در این شرایط، دانش و تجربیات فقط از طریق شبکه‌های غیر رسمی و انتقال فرد به فرد در دسترس خواهد بود. به منظور مدیریت منظم دانش از پروژه‌های گذشته باید فرایندی نظام‌مند برای شناسایی، کسب، ذخیره‌سازی و انتشار آن‌ها در سازمان تعریف شود. در این مقاله الگویی برای مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور طراحی شده است. الگوی طراحی شده دوسطحی است تا بتواند سازمان‌های پروژه‌محور را در مدیریت بخشی از دانش ضمنی پروژه‌ها، در فرایندی معین، هدایت کرده و به هدف برساند. در نهایت این الگو بر اساس مصاحبه صورت‌گرفته با هجده نفر از متخصصان مدیریت دانش تأیید اعتبار شده است.

کلیدواژه‌ها:

مدیریت دانش، فرایند مدیریت دانش، پروژه، سازمان پروژه‌محور.

*. دانشیار دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام) گروه مهندسی صنایع

** استادیار دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام) گروه مهندسی صنایع

*** دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع، دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام) - (نویسنده مسئول)

mfirozshahi@gmail.com

**** دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع، دانشگاه جامع امام حسین (علیه‌السلام)

مقدمه

سازمان‌های پروژه محور یکی از راه‌های سریع و انعطاف پذیر مدیریت دانش هستند. در این سازمان‌ها، طبیعت پیش‌بینی ناپذیر و غیر تکراری فعالیت‌های پروژه محور و همچنین پیچیدگی زیاد موجود در بیشتر پروژه‌ها امکان وقوع خطا در نحوه اجرای فعالیت‌ها را افزایش می‌دهد. کسب تجارب اندوخته شده از پروژه‌های پیشین به مثابه درس آموخته‌های پروژه‌ها و انتشار آن در بین افراد پروژه امکان یادگیری سازمانی را فراهم کرده و می‌تواند راه کاری برای پیشگیری از تکرار اشتباهات و استفاده از راه حل‌های مفید باشد. سازمان‌های پروژه محور، به همین منظور، از طریق یادگیری بین پروژه‌ها و یادگیری درون پروژه‌ی شرایط استفاده از دانش را فراهم می‌کنند.

جوران (۱۹۸۸) الگویی از یادگیری بین پروژه‌ای، که شامل یادگیری قبل و بعد از پروژه است، معرفی کرد. او اعتقاد دارد که یادگیری در مراحل چرخه حیات پروژه، از طریق تعامل بین اعضای گروه پروژه انجام می‌شود و بازنگری‌های ادواری، حمایت‌های مدیر و ارزیابی قبل از پروژه با همکاری مدیر و اعضای گروه صورت می‌گیرد. از این رو، ارزیابی پایان پروژه پس از تحویل پروژه به مالکان آن صورت می‌گیرد؛ در این مرحله درس‌ها و تجربیات جدیدی در اختیار اعضای گروه پروژه، برای به کارگیری در پروژه‌های آینده، قرار می‌گیرد. یادگیری بین پروژه‌ای و درون پروژه‌ای همچنین از طریق سه راه تعاملی یادگیری صورت می‌گیرد: دانستن چرایی، چگونگی و با چه کسی، که همه این‌ها سرمایه مسیر شغلی فرد را شکل می‌دهند؛ دانستن «چرایی» به آشنایی فرد با اهداف و مأموریت پروژه اشاره دارد؛ دانستن «چگونگی» بر اساس آگاهی از اینکه آن شخص کار را چگونه انجام می‌دهد و دانستن «با چه کسی» کار کردن بر نحوه تعامل او با سایر اعضای گروه تأثیر می‌گذارد (نظری، ۱۳۸۸).

در این مقاله، با بررسی‌های صورت گرفته از الگوهای مدیریت دانش و تجزیه و تحلیلی فرایندی که بر روی الگوهای موجود صورت گرفته است، از یک سو، و استخراج معیارهای موفقیت از منابع بررسی شده، از سوی دیگر، الگویی برای مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور طراحی شده است.

الگوهای مدیریت دانش

نویسندگان پژوهشگران و مؤسسات گوناگون در سراسر دنیا، با توجه به اقتضای نیاز یا شرایطی که داشته‌اند، الگوهای مدیریت دانش متفاوتی معرفی کرده‌اند. هر یک از این الگوها، با توجه به شرایط معرفی آن، بر وجوهی از فرایندهای مدیریت دانش تأکید بیشتری کرده و وجوه دیگر را یا به صورت مستتر در فرایندهای دیگر تعریف کرده و یا اصلاً به آن نپرداخته‌اند. با بررسی‌ای که بین چند ده الگوی مدیریت دانش شده است، بیست نمونه از مهم‌ترین این الگوها به همراه سال عرضه و ترتیب فرایندی آن‌ها در جدول شماره (۱) معرفی گردیده است (افرازه، ۱۳۸۶؛ رادینگ، ترجمه لطیفی، ۱۳۸۳؛ Berdrow & Lane, 2003).

فرایند الگوهای مدیریت دانش معرفی شده در جدول شماره (۱) تا حدود زیادی با هم اشتراک دارند؛ همان‌گونه که بیان شد، در هر یک از آن‌ها، به اقتضای نیاز یا شرایط مؤسسه یا نویسنده معرفی، بر وجوهی از فرایندهای مدیریت دانش تأکید بیشتری شده و وجوه دیگر را یا به صورت مستتر در فرایندهای دیگر تعریف کرده و یا اصلاً به آن نپرداخته است.

در جدول شماره (۲)، تمام فرایندهای موجود در الگوهای معرفی شده مشخص گردیده است (به نحوی که فرایندها با الفاظ متفاوت که مفهوم یکسانی را شامل می‌شوند یک فرایند در نظر گرفته شده‌اند)؛ در مقابل هر یک از فرایندها، الگوهایی که به آن فرایند توجه کرده‌اند نیز مشخص شده است. به این ترتیب، تجزیه و تحلیل الگوهای معرفی شده به صورت فرایندی ممکن خواهد بود.

با توجه به این موضوع که، در بین الگوهای موجود، الگوی پایه‌های ساختمان مدیریت دانش بیشتر فرایندهای ذکر شده را تحت پوشش خود قرار می‌دهد (هشت فرایند) و همچنین به دلیل کاربرد بیشتر این الگو در سازمان‌ها و در بررسی‌های صورت گرفته، این الگو به مثابه پایه‌ای کامل‌تر و مستحکم‌تر برای توسعه الگوی مدیریت دانش در این مقاله برگزیده می‌شود.

جدول شماره (۱): فرایندهای الگوهای مدیریت دانش

ردیف	سال عرضه الگو	عنوان الگو	مراحل	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸
۱	۱۹۹۵	نوناکو و تاکوچی ^۱	اجتماعی نمودن	اشکارسازی	تبدیل کردن	درونی کردن					
۲	۱۹۹۶	هفت C	خلق - ایجاد	در دام‌ناخن	همکاری	صرف کردن	مبادله - ارتباط	فرهنگ			
۳	۱۹۹۸	داونپورت و پروساک ^۲	تولید	کدگذاری و سازماندهی	انتقال						
۴	۱۹۹۹	بک من ^۳	شناسایی	تسخیر	انتخاب	ذخیره	پخش	به کار بردن	ایجاد	تجارت	
۵	۱۹۹۹	بکویتر و ویلیامز ^۴	یافتن	به کارگیری	یادگیری	تسهیم	ارزایی	ایجاد/ نگهداری	حذف		
۶	۲۰۰۰	پیتر تیندال ^۵	ایجاد	سازماندهی	توزیع	به کار بردن					
۷	۲۰۰۰	برنت گالوپ ^۶	ایجاد و آکساب دانش	کدگذاری و ذخیره دانش	انتقال و انتشار دانش	به کارگیری دانش					
۸	۲۰۰۰	میسینگ	ایجاد	ذخیره	انتشار	به کار بردن					
۹	۲۰۰۲	تایمو کوزا	شناسایی نیاز برای دانش	به اشتراک گذاری دانش	ایجاد دانش	جمع آوری و ذخیره دانش	به هنگام کردن دانش				
۱۰	۲۰۰۲	مارک «م-مک» الروی ^۷	تولید دانش	پیوسته کردن دانش							
۱۱	۲۰۰۲	پایه‌های ساختمان مدیریت دانش	هدف‌های دانشی	شناسایی دانش	آکساب دانش	توسعه دانش	تسهیم دانش	استفاده از دانش	نگهداری دانش	ارزایی دانش	
۱۲	۲۰۰۲	بوسیلیر و شیرر ^۸	کشف	آکساب	ایجاد	ذخیره و سازماندهی	تسهیم	استفاده و به کارگیری			
۱۳	۲۰۰۳	لیتراس و پولودی ^۹	ارزش مرتبط	کسب	سازماندهی	تولایی استفاده مجدد	انتقال				
۱۴	۲۰۰۳	الیس اواد و حسن خزری	آکساب	سازماندهی	پالایش	انتقال					
۱۵	۲۰۰۴	یوچنگ لین و پینگ تسریگ ^{۱۰}	جمع آوری اطلاعات	استخراج دانش	شکل‌دهی و ذخیره	انتشار و به اشتراک گذاشتن	به روز کردن				
۱۶	۲۰۰۴	استولبرگ ^{۱۱}	شناسایی	کسب	آماده سازی	تخصیص	انتشار	استفاده	نگهداری		
۱۷	۲۰۰۵	ناسا	شناسایی	سازماندهی	تجزیه و تحلیل	هدف	انتشار	به کارگیری			
۱۸	۲۰۰۶	دنگ و یو ^{۱۲}	شناسایی دانش	تسخیر دانش	انتخاب	ذخیره‌سازی	خدمات				
۱۹	۲۰۰۶	سایونونگ و ایسلم ^{۱۳}	سازماندهی و نگهداری	ایجاد و کسب	انتشار	استفاده					
۲۰	۲۰۰۸	الریالات و الحواری ^{۱۴}	فرایند درباره دانش	فرایند برای دانش	فرایند از دانش						

1. Nonako Takeuchi
2. Davenport & Prusak
3. Backman
4. Beckouet & William
5. Piter Tyndall
6. Galloup
7. Makelroy
8. Bouthillier & Shearer
9. Lytras & Pouloudi
10. U cheng Linen & Ping Tsryng
11. Stollberg
12. Deng and Yu
13. Supyuenyong & Islam
14. Alryalat & Alhawari

جدول شماره (۲): فرایندهای موجود در الگوهای معرفی شده

ردیف	فرایند	الگوهایی که به فرایند توجه کرده‌اند ^۱
۱	هدف دانشی	۱۷،۱۱
۲	ایجاد و نوآوری دانش	۲۰،۱۹،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۸،۷،۶،۵،۴،۳،۲
۳	شناسایی نیاز دانشی	۱۳،۹
۴	کشف و شناسایی دانش	۱۸،۱۷،۱۶،۱۵،۱۲،۱۱،۵،۴،۱
۵	کسب و تسخیر دانش	۲۰،۱۹،۱۸،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۱۰،۹،۷،۴،۳،۱
۶	ارزیابی دانش	۱۸،۱۷،۱۶،۱۱،۱۰،۵،۴
۷	کدگذاری و دسته‌بندی (سازماندهی)	۱۹،۱۷،۱۶،۱۵،۱۴،۱۳،۱۲،۷،۶،۳
۸	ذخیره و نگهداری دانش	۱۹،۱۸،۱۶،۱۴،۱۳،۱۲،۱۱،۹،۸،۷،۵،۴،۱
۹	تسهیم دانش	همه الگوها
۱۰	استفاده از دانش	۱۹،۱۷،۱۶،۱۳،۱۲،۱۱،۸،۷،۶،۵،۴،۲
۱۱	به‌روزرسانی دانش	۱۵،۹
۱۲	حذف دانش زائد	۵
۱۳	یادگیری	۵

با بررسی‌های صورت گرفته از منابع گوناگون، علاوه بر فرایندهای اشاره شده در جدول شماره (۲)، معیارها، فرایندها و اقداماتی دیگر، که برای موفقیت اجرای مدیریت دانش لازم و ضروری است و در الگوهای موجود به صورت ملموس به آن‌ها اشاره نشده است، استخراج شدند. این معیارها در جدول شماره (۳) آورده شده‌اند (افرازه، ۱۳۸۶؛ سبحانی‌نژاد و دیگران، ۱۳۸۵)، (Akhavan et al., 2006; Moenaert et al., 2000; Mumford & Licuanan, 2004; Shui-Yee & Kwai-Sang, 2007; Simon, 1991).

در ادامه این مقاله، بر اساس فرایندهایی از جدول شماره (۲) که الگوی پایه‌های ساختمان مدیریت دانش به آن توجه نکرده است و همچنین بر اساس معیارهای استخراج شده از ادبیات موضوع جدول شماره (۳) بر اساس الگوی پایه‌های ساختمان مدیریت دانش الگویی توسعه یافته برای مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور عرضه خواهد شد.

۱. اعداد داخل جدول شماره (۲) شماره ردیف الگوها در جدول شماره (۱) است.

جدول شماره (۳): معیارهای استخراج شده از بررسی ادبیات

ردیف	معیار
۱	آماده‌سازی زیرساخت دانش
	جلب رضایت و نظر مثبت مدیر سازمان
	بررسی و شناخت سازمان، وضعیت موجود فرهنگ، ساختار و نظام فن‌آوری اطلاعات در سازمان
	آماده‌سازی فرهنگ مناسب مدیریت دانش در بین منابع انسانی سازمان
	ایجاد ساختار فرایندی مناسب برای اجرای مدیریت دانش
	زیرساخت آی. تی. مناسب
	طراحی نظام انگیزشی مناسب
۲	تهیه نقشه دانشی سازمان
	تشکیل انجمن‌های خبرگی
	ارزیابی عملکرد راهبردهای تدوین شده و فرایندهای اجرای کار

الگوی توسعه یافته مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور

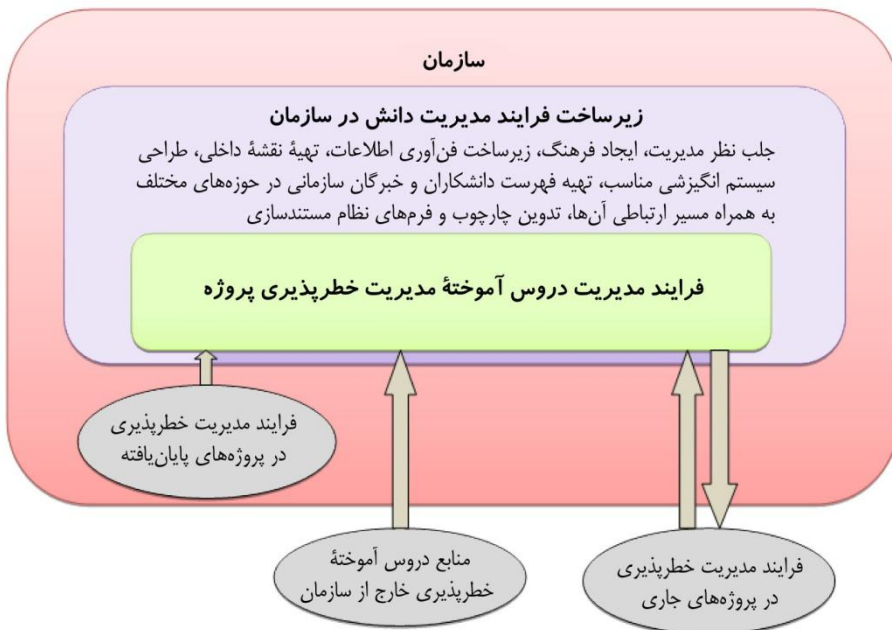
تسخیر درس آموخته‌ها و بهترین تجربیات می‌تواند تهدیدهای سازمان‌های دانش‌محور امروزی را به فرصتی بی‌بدیل تبدیل کند. هنگامی که سازمانی این ضرورت را دریافت، باید برای تسخیر دانش ضمنی افراد، که از مهم‌ترین دانش‌ها محسوب می‌شود، نقشه راهی فراهم کند تا به این مهم دست یابد و مالک دانشی شود که خود برای آن سرمایه‌گذاری کرده است.

برای این منظور، نگارنده الگویی دوسطحی (۱- سطح صفر، توجه به زیرساخت و ۲- سطح یک، فرایندهای اصلی الگو) عرضه کرده است که می‌تواند برای مدیران سازمان‌ها الگویی مرجع برای مدیریت درس آموخته‌هایشان محسوب شود.

سطح صفر الگو:

با توجه به بررسی‌های صورت گرفته از منابع گوناگون برای اجرای موفقیت‌آمیز فرایند مدیریت دانش، باید بسترها و زیرساخت‌های لازم فراهم شود. در غیر این صورت، یا فرایند اجرای مدیریت دانش به کندی پیش می‌رود، که باعث سلب اعتماد افراد از اثربخشی نظام مدیریت دانش می‌شود، و یا در حین کار، به علت مشکلات بسیار، فرایند اجرای مدیریت

دانش با شکست روبه رو می شود. به همین منظور، برای پیشگیری از وقوع چنین رخدادهایی در الگوی عرضه شده، قبل از ورود به مرحله عملیاتی فرایند مدیریت دانش، به زیرساخت های این فرایند توجه شده و تحت لایه زیرساخت معرفی شده است. سطح صفر^۱ الگو در شکل شماره (۱) ارائه شده است.

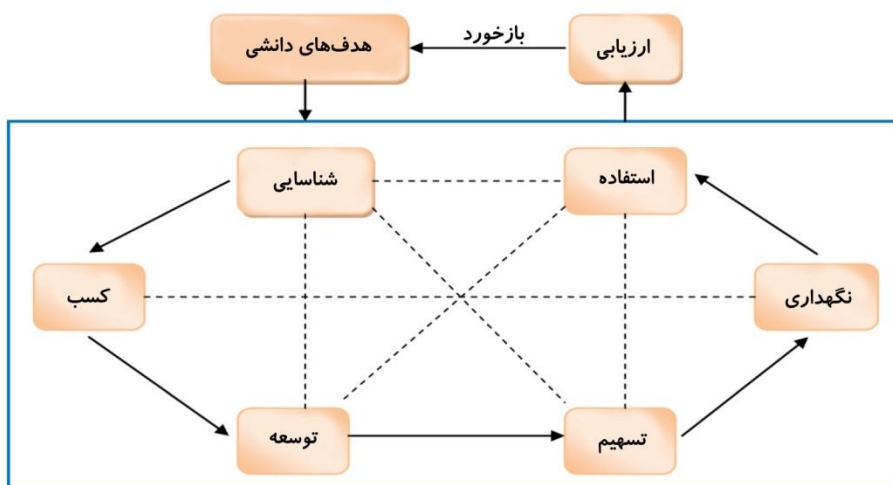


شکل شماره (۱): سطح صفر الگوی پیشنهادی

سطح یک الگو:

در سطح یک الگو با توجه به تحلیل الگوهای گوناگون مدیریت دانش در بررسی ادبیات، همان گونه که در بخش تجزیه و تحلیل الگوهای موجود اشاره شد، الگوی پایه های ساختمان مدیریت دانش مبنایی برای توسعه الگو در نظر گرفته شده است. تصویر کلی الگوی پایه های ساختمان مدیریت دانش در شکل شماره (۲) آمده است.

1. Context Diagram



شکل شماره (۲): مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش (Probest et al., 2002)

الگوی توسعه‌یافته برای مدیریت دانش بر اساس دو معیار طراحی شده است:

۱. ترتیب قرار گرفتن فرایندهایی که در الگوی پایه قرار دارد برای سازمان پروژه محور صحیح باشد.
۲. فرایندهایی از جدول شماره (۲)، که در الگوی پایه به آن‌ها اشاره نشده است، متناسب با نیاز سازمان‌های پروژه محور به الگو اضافه شود.

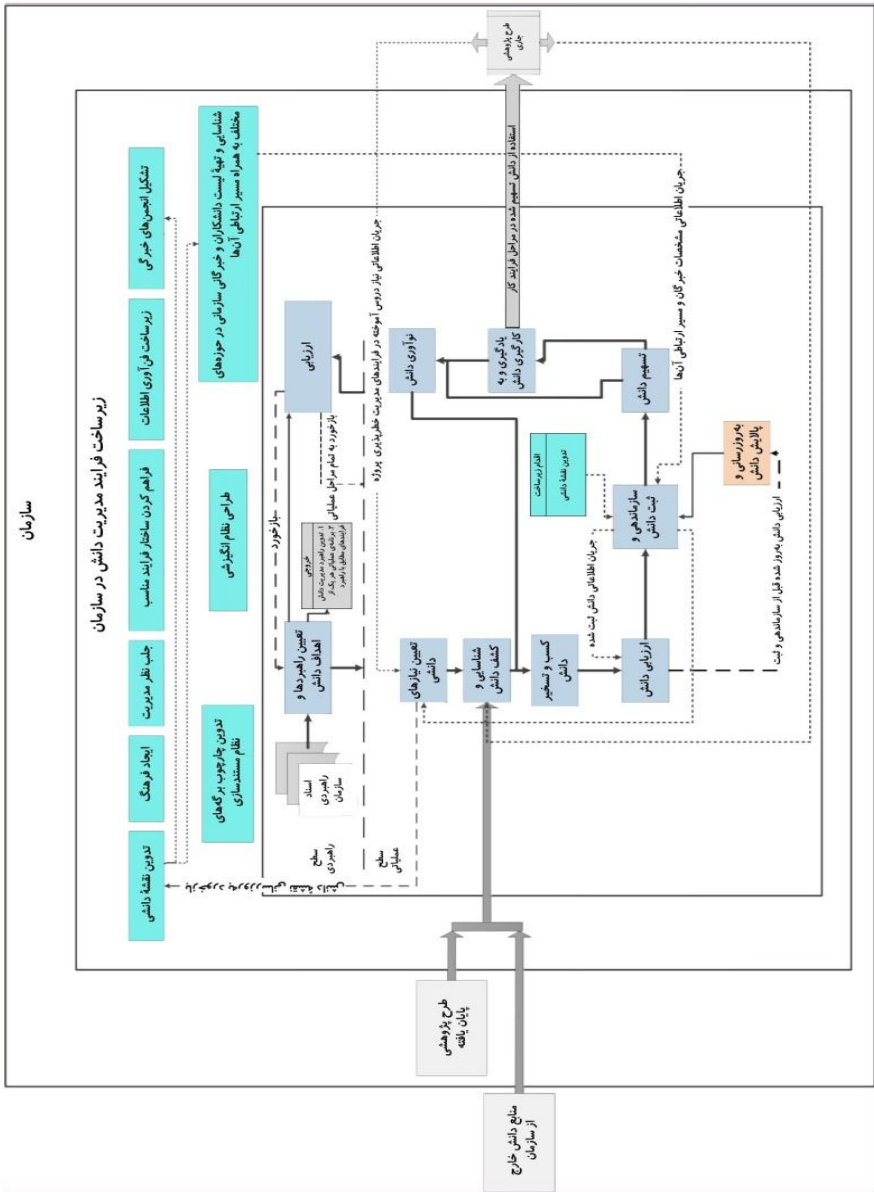
بر اساس معیارهای بیان شده در جدول شماره (۳) و بنا به بررسی‌های جامع صورت گرفته در حوزه مدیریت دانش، متناسب با نیاز سازمان‌های پروژه محور که دریافت دانش پروژه‌های پایان یافته و جاری به صورت منظم و سازماندهی شده برای استفاده در پروژه‌های پیشرو است، اولاً فرایندهایی مطابق با این نیاز، به الگوی پایه ساختمان مدیریت دانش، اضافه شده و ثانیاً توالی برخی از این فرایندها نیز تغییر کرده است. در سطح هر الگو، فرایند کاری به دو سطح راهبردی و عملیاتی تقسیم شده است. فرایندهای مطرح شده در الگوی توسعه یافته به ترتیب اولویت اجرا در الگو در جدول شماره (۴) نمایش داده شده است.

جدول شماره (۴): شماره فرایند و فرایندهای الگوی نهایی دانش

شماره فرایند	فرایند
۱	راهبرد و اهداف دانشی
۲	تعیین نیاز دانشی پروژه‌ها
۳	کشف و شناسایی دانش پروژه‌ها
۴	جمع‌آوری و تسخیر دانش پروژه‌ها
۵	ارزیابی دانش پروژه‌ها
۶	سازماندهی و ثبت دانش پروژه‌ها
۷	به‌روزرسانی و پالایش دانش
۸	تسهیم دانش پروژه‌ها
۹	به‌کارگیری دانش پروژه‌ها
۱۰	نوآوری در دانش پروژه‌ها
۱۱	ارزیابی راهبرد تدوین‌شده و عملکرد فرایندهای عملیاتی

الگوی توسعه یافته پیشنهادی برای مدیریت دروس آموخته در شکل شماره (۳) معرفی شده است. فرایندهای این الگو به شرح ذیل است.

- **فرایند تعیین راهبرد و اهداف دانش:** اولین فرایند در سطح راهبرد صورت می‌گیرد. این فرایند تعیین راهبرد و اهداف دانشی است. در ابتدای این فرایند جلساتی با مدیران سازمان که درگیر با موضوع هستند تشکیل و چشم‌اندازی که برای مدیریت دانش در نظر دارند مشخص می‌شود. سپس، برای دستیابی به چشم‌انداز تعیین‌شده، راهبردهای دانش تدوین می‌شود. در پایان نیز راهبردهای تدوین‌شده، به اهداف عملیاتی برای هر یک از فرایندهای الگوی مدیریت دانش تبدیل می‌شود و به صورت خروجی این فرایند به تمام فرایندهای سطح عملیاتی انتقال می‌یابد.
- **فرایند تعیین نیاز دانشی:** در سطح عملیاتی اولین فرایند تعیین نیاز دانشی است که این نیاز از دو طریق: ۱- نیازهای گرفته‌شده از پروژه‌ها در حال اجرا که با دانش موجود برآورده نشده‌اند (این نیاز در صورت جدید بودن حوزه دانش می‌تواند باعث به‌روزرسانی نقشه دانشی گردد). ۲- بررسی دانش‌های ثبت‌شده در مخزن دانش و مشخص کردن خلأهای دانشی در آن، به دست می‌آید.



شکل شماره (۳): سطح یک الگوی پیشنهادی

- **کشف و شناسایی دانش:** پس از مشخص شدن نیازهای دانشی، فرایند کشف و شناسایی دانش‌ها از طریق سه منبع دانش پروژه‌های پایان‌یافته، منابع دانشی خارج از سازمان و دانش ایجادشده در پروژه‌های جاری صورت می‌گیرد. برای کشف و شناسایی دانش، روش‌های گوناگونی وجود دارد؛ مانند برگزاری جلسات انجمن‌های خبرگی، تهیه و تحویل برگه ثبت دانش به خبرگان، مصاحبه با خبرگان و ...
- **فرایند تسخیر دانش:** دانش شناسایی‌شده در مرحله تسخیر کسب می‌شود. در این مرحله دانش‌ها در مخزن دانشی موقتی و در قالب برگه‌های استاندارد ثبت می‌شود و سپس برای ارزیابی به فرایند ارزیابی دانش فرستاده می‌شود.
- **ارزیابی دانش:** دانش کسب‌شده در مرحله ارزیابی دانش بر اساس معیارهایی از پیش تعیین‌شده ارزیابی می‌شود. در این مرحله دانش برای افراد خبره ارسال می‌شود و این افراد دانش را با معیارهایی مانند ارزشمند بودن (یکی از موارد این معیار غیر تکراری بودن دانش است که از طریق بررسی مخزن دانش صورت می‌گیرد)، صحیح بودن و مرتبط بودن ارزیابی می‌کنند. دانش‌های تأییدشده برای سازماندهی و ثبت ارسال می‌شود.
- **سازماندهی و ثبت دانش:** دانش‌های تأییدشده در ادامه در قالب نقشه دانشی که در سطح زیرساخت تهیه شده است سازماندهی و سپس در مخزن دانش ثبت می‌شود. مخزن دانش به طور مرتب به‌روزرسانی و پالایش می‌شود. البته دانش به‌روزشده و پالایش‌شده نیز پس از ارزیابی وارد مخزن دانش می‌شود (هیچ دانشی بدون واریسی وارد مخزن دانش نمی‌شود).
- **پالایش و به‌روزرسانی دانش:** در این فرایند خبرگان دانش‌های موجود را به‌روز و موارد زاید را حذف می‌کنند؛ این فرایند پس از ارزیابی خبرگان صورت می‌گیرد.
- **تسهیم دانش:** در فرایند تسهیم دانش، دانش‌های ثبت‌شده در مخزن دانش درون سازمان انتشار می‌یابد. دو نوع تسهیم دانش وجود دارد تسهیم فعال و غیر فعال دانش؛ تسهیم غیر فعال دانش به مواردی گفته می‌شود که اگر کارکنان به

جست‌وجوی دانش پردازند انتقال دانشی صورت نخواهد گرفت. در مقابل تسهیم فعال دانش به مواردی گفته می‌شود که، حتی در صورت جست‌وجو نکردن کارکنان، دانش به افراد مربوط انتقال می‌یابد. برای تسهیم دانش راهبردهای گوناگونی وجود دارد. دو نوع راهبرد که می‌تواند در تسهیم دانش استفاده شود عبارت است از:

- راهبرد تدوین دانش (کدگذاری) : این راهبرد از طریق تسهیم دانش ثبت شده در مخزن دانش اجرایی می‌شود.

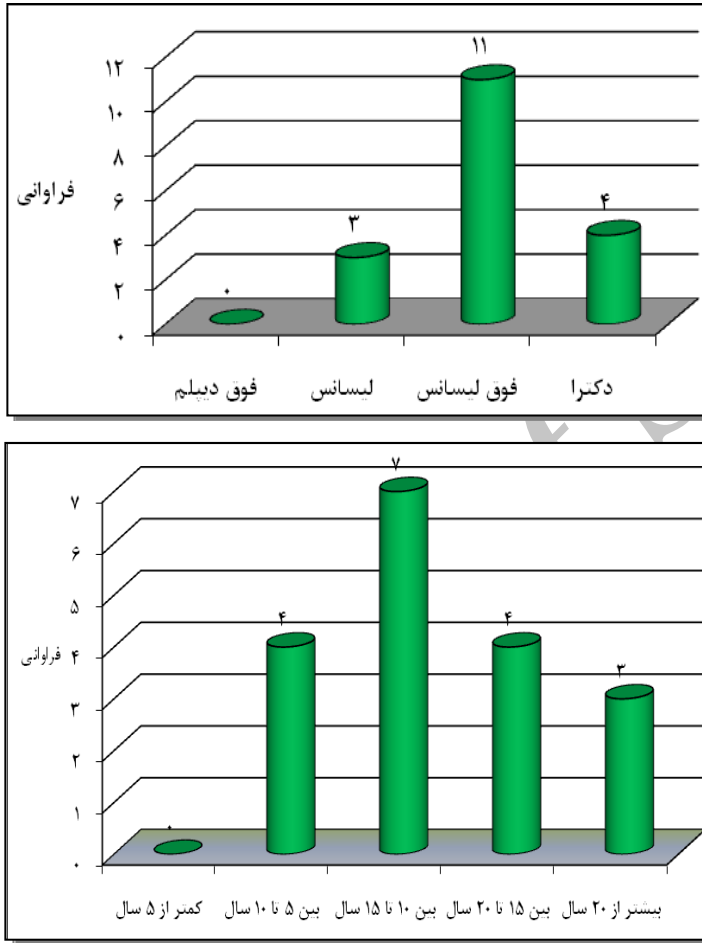
- راهبرد تبادل فردی (مشخص‌سازی) : این راهبرد با در اختیار قرار دادن مشخصات کارکنان دانشی در حوزه‌های گوناگون و نحوه ارتباط با آنان شرایط ایجاد شبکه‌های دانشی و تبادل فردی دانش را فراهم می‌آورد.

● **به‌کارگیری دانش:** پس از تسهیم دانش در بین افراد، یادگیری حاصل و دانش در پروژه‌های پیشرو استفاده می‌شود.

● **نوآوری در دانش:** یادگیری افراد از دانش انتشار یافته و نیز به‌کارگیری دانش در عمل و در شرایط گوناگون باعث ایجاد نوآوری در دانش می‌شود. نوآوری‌های دانش نیز بر اساس الگوریتم بیان شده در سازمان انتشار می‌یابد.

● **ارزیابی راهبرد تدوین شده و عملکرد فرایندهای عملیاتی:** در سطح راهبرد الگو به صورت ادواری ارزیابی می‌شود. ارزیابی راهبردها و اهداف تدوین شده و همچنین ارزیابی عملکرد فرایندهای عملیاتی با اهداف مربوط به خود صورت می‌گیرد. نتایج ارزیابی به صورت بازخورد برای اصلاح نواقص به فرایند مربوط انتقال می‌یابد.

در نهایت محققان این مقاله با عرضه الگوی توسعه یافته به هجده نفر از متخصصان مدیریت دانش در دانشگاه‌های معتبر و سازمان‌های پروژه محور، اعتبار الگو را از نظر مفهومی و منطقی مورد سنجش قرار دادند که بر اساس نظر خبرگان این الگو تأیید شد. در شکل شماره (۳) ویژگی‌های افراد خبره از نظر سطح تحصیلات و سابقه کار ارائه شده است که نشان‌دهنده صلاحیت لازم برای قضاوت و پاسخ‌گویی است.



شکل شماره (۴): توزیع فراوانی میزان تحصیلات و سابقه کار افراد خبره

جمع بندی

برای سازمان های دانش محور که می خواهند از محیط های متلاطم امروزی نجات یابند، خلاقیت و نوآوری برای تولید محصولات جدید اصلی مهم است. اگر سازمان نتواند دانش و تجربه ای را که ایجاد می شود در سازمان نگاه دارد و خود را مالک آن کند، مهم ترین سرمایه

خود را از دست داده است. در این سازمان، دانش در سینه کارشناسان و مدیران باقی می ماند و، با خروج آنان، از سازمان خارج می شود. تسخیر و مدیریت دانش سازمانی نه فقط مستلزم همکاری جمع زیادی از متخصصان و مدیران سازمان است، نیازمند ایجاد روحیه همکاری و اعتماد در سطح سازمان نیز است. همان گونه که در تحقیق اشاره شده است، فرایندهای اصلی مدیریت دانش شامل کشف و شناسایی، سازماندهی و ذخیره سازی و انتشار است که در چرخه ای تکرار می شود. از شناسایی دانش های موجود شروع و با روش هایی برداشت و در سیستمی سازماندهی و یکپارچه می شود تا تسهیم و در پروژه های آتی استفاده شود. برای این منظور نیز در این تحقیق الگویی دوسطحی برای مدیریت دانش عرضه شد تا بتواند سازمان های پروژه محور را در مدیریت بخشی از دانش ضمنی پروژه ها در فرایندی معین هدایت کرده و به هدف برساند.

نتیجه آنکه این پایگاه های داده نیستند که موفقیت را در آینده رقم می زنند، بلکه موفقیت در آینده از آن سازمان هایی است که بتوانند دانش غیر ساختاریافته را مهار کنند و ابزارهایی داشته باشند که به طور نظام مند به شناسایی، کسب، سازماندهی، ثبت و انتشار این دانش پردازند.

منابع

Akhavan, P.; Jafari M. & Fathian M. (2006). "Critical Success Factors of Knowledge Management Systems: A Multi-Case Analysis," *Department of Industrial Engineering, Vol. 18, No. 2, pp. 97-113.*

Berdrow, L. & Lane, H. W. (2003). "International joint: Ventures: Creating Value through Successful Knowledge Management," *Journal of World Business, 38, pp. 15-30.*

Moenaert, R. K.; Caeldries, F.; Lievens, A. & Wauters, E., (2000), "Communication Flows in International Product Innovation Teams," *Journal of Product Innovation Management, Vol. 17, No. 5, pp. 360-77.*

Mumford, M.D. & Licuanan, B. (2004). "Leading for innovation: Conclusions, Issues and Directions", *The Leadership Quarterly, Vol. 15, No. 1, pp. 163-71.*

Shui-Yee Wong & Kwai-Sang C. (2007). "Organizational Innovation Management An Organization-Wide Perspective," *Industrial Management and Data Systems, Vol.107, No. 9, pp. 1290-1315.*

Simon, H. A. (1991), "Bounded Rationality and Organizational Learning," *Organizational Science, Vol. 2, No. 1, pp. 124-134.*

افرازه، عباس (۱۳۸۶). مدیریت دانش (مفاهیم، الگوها، اندازه گیری و پیاده سازی)، تهران: دانشگاه صنعتی امیر کبیر.

رادینگ، الن (۱۳۸۳). موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، ترجمه محمد حسین لطیفی، تهران: سمت.

سبحانی نژاد، مهدی و بهنام شهائی و علیرضا یوزباشی (۱۳۸۵). سازمان یادگیرنده، تهران: یسطرون.

نظری، غلامرضا (۱۳۸۸). «مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور»،
<http://aliadabi.blogfa.com/post-20.aspx>