

عنوان مقاله :

جایگاه مدیریت دانش در بهبود بهره وری در بخش تعاون

تدوین و تنظیم :

حسین جمشیدی^۱

حمید نصر پور^۲

خلاصه

در این نوشتار چگونگی کارکرد دانش و مدیریت دانش که ماحصل آن کسب، حفظ و ارتقاء مزیت رقابتی پایدار می باشد، مورد بحث قرار می گیرد. نیز ارتقای بهره وری سازمانی و شبکه تعاون با ایجاد و توسعه مدیریت دانش در تعاونی ها و بخش تعاون در حوزه ها تولید، سرمایه و نیروی انسانی را بدنبال خواهد داشت. در این راستا دسته بندی انواع دانش سازمانی بیان شده و سعی بر آن خواهد گردید تا نحوه ارتباط هر یک با موضوع بحث تشریح گردد. در این ارتباط دانش ضمنی و دانش صریح دو طیف پیوستار دانش سازمانی می باشد که سایر دسته بندی ها در امتداد این طیف قرار می گیرند. میزان و نحوه ارتباط اجزای مدیریت دانش و در بهبود بهره وری می تواند از اهداف این مقاله باشد.

مدیریت دانش با نگاه فوق در اولین گام مستلزم تعیین فرصت ها و تهدیدات در سازمان است. پس از آن تعیین شکاف دانش سازمانی که گواه بر فاصله بین وضع موجود دانش سازمانی و دانش مطلوب و مورد نیاز سازمان است و خلاء دانش سازمان را مشخص می کند. در ادامه لازم است با توجه به آسیب پذیری استراتژیک رویه ای مناسب جهت حذف این فاصله انتخاب گردد که در این زمینه به مواردی اشاره خواهد گردید. حصول اطمینان نسبت به برقراری توازن بین دانش صریح و ضمنی سازمان نیز از جمله فاکتورهای موفقیت است. ایجاد تعهد در بین سطوح مدیریت و کارکنان نسبت به بینش سازمانی موجب تقویت کارکرد آن و تسهیل انجام کارهای تیمی به عنوان یکی از زمینه های اصلی نوآوری می گردد. همچنین ارتباط موضوع بحث با فن آوری اطلاعات نیز تا حدودی مورد بحث قرار گرفته و به سوء مدیریت دانش ضمنی اشاره می گردد و بهبود بهره وری در سایه فراهم بودن و ایجاد و توسعه سازو کار های مدیریت دانش و پیاده سازی آن محقق می گردد.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، چرخه عمر دانش، اهداف مدیریت دانش، بهره وری

^۱ رئیس اداره آموزش های علمی و کاربردی و مدیریتی وزارت تعاون کارورفاه اجتماعی

^۲ رئیس اداره مطالعات و پژوهش های اقتصادی و بهره وری وزارت تعاون کارورفاه اجتماعی

مقدمه:

اگر هدف هر سازمانی را با دیدگاه نئوکلاسیک اقتصاد، حداکثرکردن (سود یا هر چیز دیگر) در نظر بگیریم، وظیفه مدیریت آن است که مقادیری از نهاده‌ها و ستاده‌ها را انتخاب کند که سود را بیشینه می‌سازند. مدیریت برای انجام این وظیفه باید به طراحی و کشف بازارها، ارزیابی کالاها و روشهای تولید و مدیریت فعالانه اعمال کارکنان پردازد؛ همگی این وظایف نوعی عدم اطمینان را در بر دارند که غلبه بر آن، مستلزم سرمایه‌گذاری در کسب اطلاعات و دانش است (NORTH, ۱۹۹۱). در غالب تئوری‌های مدیریت دانش، استفاده سازمان از دانش برای تطبیق مداوم خود با محیط خارجی (بازار، شرایط اجتماعی و سیاسی، ترجیحات مشتری) برشمرده شده (BORGHOFF AND PARESCHI, ۱۹۹۸) و در برخی دیگر از تئوری‌ها، دانش به عنوان محصول تولید - و نه منبع تولید - انگاشته شده است. (KODAMA, ۱۹۹۵) در دسته بندی ای که از سوی صاحب نظران کسب و کار ارایه می‌شود، دهه ۱۹۸۰، دهه جنبش کیفیت (تاکید بر اینکه برای دستیابی به کیفیت بهتر، همه کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند)؛ دهه ۱۹۹۰، دهه مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرایندهای کسب و کار و کاهش هزینه‌ها)؛ و دهه ۲۰۰۰، دهه مدیریت دانش لقب گرفته است.

از اواخر دهه ۹۰، مدیریت دانش به عنوان روش نوین مدیریتی، بحث داغ متون مدیریت و دیگر حوزه‌های وابسته بود. این روش، در واقع تکامل دیگر روش‌های مدیریتی است، نه چیزی که ناگهان کشف شده باشد و بتواند طی شش ماه در سازمان پیاده شود. سازمان‌های موفق، دریافته‌اند که دانش، مهمترین دارایی آنهاست و برخی اصول اساسی مدیریت دانش، در کارکنان و سازمان وجود دارد و آنان به مدیریت دانش به عنوان عامل کلیدی موفقیت سازمان می‌نگرند. به همین دلیل، سرمایه‌گذاری هنگفتی برای به‌کارگیری این نوع مدیریت، هزینه کرده‌اند.

مدیریت دانش، رسیدن به اهداف سازمان با استفاده بهینه از دانش و یا توانایی یک سازمان در استفاده از سرمایه معنوی (تجربه و دانش فردی نزد هر فرد) و دانش دسته جمعی به منظور **دستیابی** به اهداف خود از طریق فرایندی شامل تولید دانش، تسهیم دانش و استفاده از آن به کمک فناوری است.

مدیریت دانش، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ است. دانش، مفهومی فراتر از داده و اطلاعات است. دانش به مجموعه اطلاعات، راه کار عملی مرتبط با آن، نتایج به‌کارگیری آن در تصمیمات مختلف، آموزش مرتبط با آن، نگرش افراد در مشاغل و مسئولیت‌های مختلف در ارتباط با آن گفته می‌شود. دانش هر نفر، حتی در موردی خاص، ممکن است با دیگران متفاوت باشد. دانش زیربنای مهارت و تجربه و تخصص هر فرد است.

هر سازمان برای دستیابی به اهداف خود، از مجموعه دانشی استفاده می‌کند که نزد تک‌تک افراد و در ذهن آنها انباشته شده است. در صورت عدم استفاده از این دانش‌ها، می‌توان شکست سازمان یا بالا بودن هزینه‌های ناشی از تکرار برخی فرایندهای تصمیم‌گیری و عدم استفاده مطلوب از سوابق تجربی و تصمیم‌گیری‌ها را انتظار داشت. به همین دلیل، سازمان‌های پیشرو اقدام به جمع‌آوری دانش نهفته نزد پرسنل و گروه‌های کاری می‌کنند که به آن "سرمایه دانش" گفته می‌شود. امروزه سرمایه‌های یک سازمان تنها سرمایه مالی و فیزیکی نیست بلکه سرمایه دانش افراد مهمتر از آن دو بوده و مورد توجه مدیران قرار گرفته است. به بیانی دیگر، مدیریت نیروی انسانی، وجه پیچیده مدیریت دانش است.

مدیریت دانش، طبعاً باعث پیشرفت و تکامل دیگر سیستم‌های سازمان از قبیل TQM و BPR و آموزش‌های سازمانی شده و موقعیت سازمان را در فرصت‌های جدید، تقویت و پشتیبانی می‌کند.

در این سازمان‌ها، مدیریت دانش برای بهینه‌سازی ارتباطات میان کارمندان و بین رده‌های بالای مدیریت به کار گرفته می‌شود. مدیریت دانش در این سازمان‌ها، به ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارمندان کمک می‌کند. گرچه دانش می‌تواند توسط افراد کسب شود، ولی برای اینکه سودمند واقع شود، لازم است همه اعضای گروه در آن سهیم شوند. در متون مدیریت دانش، تأکید بسیاری بر ارتقای فرهنگ سازمانی به سمت اشتراک دانش شده است.

یکی از موانع عمده اشتراک دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی موجود است. در سازمان‌هایی که حفظ و ارتقای موقعیت شغلی بستگی به دانش افراد دارد و دانش کسب شده به آنان قدرت می‌دهد، اشتراک دانش برابر با به خطر افتادن و آسیب‌پذیری موقعیت شغلی تلقی می‌شود.

از آنجا که منابع انسانی بعنوان تولیدکنندگان و حاملان اصلی دانش در سازمان، مورد توجه ویژه قرار گرفتند که این امر باعث ارتقاء بهره‌وری منابع انسانی در اینگونه سازمانها گردید. نتایج تحقیقات^۱ نشان داده است که بین اثر مدیریت دانش و افزایش بهره‌وری رابطه مثبتی وجود دارد.

مبانی نظری

یکی از اهداف آشکار مدیریت دانش، ایجاد ارزش در سازمان‌هاست. یکی از عمومی‌ترین راه‌های ایجاد ارزش از سوی دانش‌کاران، پشتیبانی برای تصمیم‌گیری کارآمد است. ایجاد ارزش، لزوماً به معنی ایجاد ارزش اقتصادی نیست. سازمان‌های غیرانتفاعی، سازمان‌های دولتی و خیریه، به روش‌های غیراقتصادی ایجاد ارزش می‌کنند. آنها چیزی ایجاد می‌کنند که سرمایه اجتماعی نامیده می‌شود. دانش‌کارانی که می‌توانند با تصمیم‌گیری مؤثر در سازمان ارزش ایجاد کنند، پیش‌نیاز مدیریت دانش است.

تبدیل دانش غیررسمی، ذهنی و شخصی (ضمنی) به دانش ثبت شده رسمی (صریح)، یکی از اهداف کلیدی مدیریت دانش است که باعث کاهش ریسک از دست رفتن دانش با ارزش سازمان با ترک همکاری کارکنان و کاهش خطر از دست دادن حافظه شرکت به هنگام تعدیل نیروی انسانی می‌شود.

اصلی‌ترین اهداف عبارتند از: تهدید رقبا، آگاهی یافتن از اهمیت دانش و کارآمدی تکنولوژی مدیریت دانش. بزرگترین موانع عبارتند از: فرهنگ سازمانی (فقدان اعتماد، ارتباطات و اشتراک دانش) و نیز فقدان آگاهی و درک و بصیرت درباره مدیریت دانش مهم‌ترین عامل موفقیت: فرهنگ سازمانی (افراد، اعتماد، اشتراک) است.

فواید مدیریت دانش

برخی فواید به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها، عبارتند از:

- تشخیص کمبودها (خلاها) در دانش سازمانی

- بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی

- یادگیری کارآمدتر و مؤثرتر کارکنان

- ارائه کالاها و خدمات دارای ارزش افزوده

- افزایش رضایتمندی مشتریان

- جلوگیری از تکرار اشتباهات

- کاهش دوباره‌کاری

- صرفه‌جویی در زمان به هنگام حل مسئله

- برانگیختن خلاقیت و نوآوری

- ایجاد رابطه‌ای نزدیکتر با مشتریان

تقسیم‌بندی معرفت‌شناختی دانش

برخی از محققان علوم انسانی به‌ارایه دسته‌بندیهای دیگری پرداخته‌اند که مبتنی بر معرفت‌شناسی هستند. هرمن (HERON AND REASON, ۲۰۰۱) از افراد پرکار در این زمینه است که تالیفات متعددی را درباره توسعه حرفه‌ای و مدیریتی داشته است. از نظر وی دانش را می‌توان به چهار نوع تقسیم کرد. دانش تجربی که از تماس و برخورد مستقیم با پدیده‌ها حاصل می‌شود. دانش توصیف‌کننده که برآمده از دانش قبلی است و پدیده‌ها را از طریق تصاویر، شعر، داستان، موسیقی، رقص و امثالهم توصیف می‌کند. دانش پیشنهاددهنده که توانایی آن را دارد تا پدیده‌ها را با گزاره‌هایی اخباری بیان کند و دانش کارکردی که دانستن چگونه انجام دادن عمل است و در قالب مهارتها و صلاحيتها خود را نشان می‌دهد. شاید تمام این قبیل دسته‌بندیها ریشه در تعریف ارسطو از انواع دانش دارد. ارسطو، انواع دانش را برحسب مقاصدشان به سه دسته تقسیم کرده بود؛ دانش نظری که غایت آن فهم و تبیین چه چیزی پدیده‌ها است. دانش ساخت دانستن چگونه ساختن و تولید اشیاء و پدیده‌ها است و دانش کارکرد که مرتبط با نحوه استفاده و کارکردن با پدیده‌ها است. دانش اخیر، چیزی را

^۱ مقاله "رابطه بین مدیریت دانش و بهره‌وری در سازمان" - سولماز صادق‌نیا - بانک مقاله مدیریت دانش

نمی آفریند بلکه کامل می سازد و اداره می کند. (EIKELAND, ۲۰۰۱)

دانش به عنوان توانایی اقدام

نظریه پردازان سازمانهای یادگیرنده صرفاً بر بعد عملی دانش تاکید دارند؛ آنها دانش را توانایی یا ظرفیت اقدام اثربخش تعریف می کنند و اطلاعات را داده ای می دانند که ممکن است در اقدام اثربخش به ما کمک کند. (ARGYRIS, ۱۹۹۳)؛ (SENGE, ۱۹۹۹)

از نظر سنگه (SENGE, ۱۹۹۹)، نادیده گرفتن این تفکیک باعث شده است که سازمانها در موج اول مدیریت دانش، هزینه زیادی را صرف نرم افزارهای فناوری اطلاعات برای جمع آوری، ذخیره و استفاده از اطلاعات کنند. این دیدگاه تا زمانی که به دانش به عنوان یک شیئی نگاه می کند تا یک فرایند، توانایی کمی در استفاده از آن دارد. و به همین خاطر شکست خورده تلقی می شود. وی ایجاد موج دوم (و سازنده تر) مدیریت دانش را منوط به پاسخگویی به دو سوال زیر می داند: انسانها چگونه دانش را تولید می کنند؟ این دانش چگونه در بین سائیرینی که نقشی در تولید آن نداشتند، منتشر می شود؟ سنگه، دو سوال فوق را از چالش انگیزترین سوالهای مدیران در دو دهه آینده قلمداد می کند.

جریان دانش

پس از رشد نظریه ای هایی که بر چگونگی توزیع و جریان دانش در سازمان تاکید داشتند، مدلهایی نیز برای تبیین جریان دانش توسعه داده شده است. در این میان دو مدل معروفیت بیشتری دارند که مدل اول چرخه عمر دانش (KNOWLEDGE LIFE CYCLE) نام دارد و توسط موسسه همکاری بین المللی مدیریت دانش معرفی شده است. (LEITCH AND ROSEN, ۲۰۰۱)

در مرحله اول از این جریان، اطلاعات و دانش تایید نشده از تعامل با دنیای خارج به دست می آید. سپس دانش و اطلاعات تحصیل شده، در سازمان و در قالب تلاشهای فردی یا گروهی تایید و معتبر می شود و در نهایت دانش تایید شده در قسمتهای مختلف، برای افزایش اثربخشی سازمانی ترکیب و به کار گرفته می شود. مدل دیگری با نام مدل عمومی دانش، جریان دانش را در چهار فعالیت عمده سازمان می دهد: (NEWMAN AND CONRAD, ۱۹۹۹)

- ۱ - خلق دانش، اشاره به کلیه فعالیتهایی دارد که موجب ورود دانش جدید به سازمان می شود؛
- ۲ - ذخیره و نگهداری دانش که حفظ و موجود بودن دانش در سازمان را تضمین می کند؛
- ۳ - انتقال دانش شامل جریان یافتن دانش از یک گروه یا فرد در سازمان به گروه یا فرد دیگری؛
- ۴ - به کارگیری دانش شامل فعالیتهایی است که از دانش در فرایندهای کسب و کار استفاده می کنند.

روشهای مدیریت دانش

فرانس بوتیلییر و کاتلین شیرر (۲۰۰۲) مطالعه عملی در مورد ۱۲ سازمان (۶ سازمان خصوصی و ۶ سازمان دولتی) انجام دادند تا آنچه را که آنها روشهای مدیریت دانش می نامیدند، مشخص سازد. نتیجه حاصله عبارت بود از:

- تمرکز بر ارتباطات که گروههای همکار و محل های پرسش و پاسخ نامیده می شود.
- تمرکز بر ذخیره و بازیابی دانش که بانکهای اطلاعاتی خبره و دانش نامیده می شود.
- تمرکز بر اشاعه گزیده که آگاهی رسانیهای اطلاعات و اخبار و یادگیری سازمانی نامیده می شود.
- تمرکز بر عمل که همکاری مجازی نامیده می شود.

برنامه های مدیریت دانش و روند تولید دانش

دیوید اسکایرم (۱۹۹۹)، یکی از نویسندگان معتبر حوزه مدیریت دانش، می گوید بیشتر برنامه های مدیریت دانش، بر هفت مرحله استراتژیک ذیل تمرکز دارند:

- دانش مشتری: حیاتی ترین دانش در بیشتر سازمانها
- دانش در فرایندها: به کارگیری بهترین دانسته ها در حال انجام دادن وظایف

-دانش در محصولات و خدمات: راه‌حل‌های هوشمندانه براساس نیازهای مشتریان
-دانش افراد: پرورش و کنترل قدرت ذهنی که ارزشمندترین سرمایه است.
-حافظه سازمانی: اتصال به دروس گذشته یا هر جای دیگری در سازمان
-دانش در ارتباطات: دانش فردی عمیق که همکاری موفقیت‌آمیز را پشتیبانی می‌کند.
-دارایی‌های دانش: اندازه‌گیری و مدیریت سرمایه فکری شما

روند تولید دانش در سازمان‌ها به اعتقاد نوناکا، از چهار عمل زیر پیروی می‌کند:

- ۱- از ضمنی به ضمنی: زمانی اتفاق می‌افتد که افراد در ارتباطات رو در رو به تبادل دانش می‌پردازند.
- ۲- از صریح به صریح: تولید دانش جدید با ترکیب دانش‌های موجود است. مثلاً، مدیر امور مالی یک سازمان، اطلاعات مالی قسمت‌های مختلف سازمان را گردآوری کرده و براساس آنها، گزارش مالی ارائه می‌دهد.
- ۳- از ضمنی به صریح: تدوین تجربیات، عقاید، نظرات کارکنان به طوری که توسط دیگران قابل استفاده باشد.
- ۴- از صریح به ضمنی: وقتی اتفاق می‌افتد که دانش صریح در کارکنان درونی شده و باعث گسترش و توسعه دانش شخصی آنان می‌شود.

آموزش مدیریت دانش

آموزش ناکافی کاربران، یکی از عوامل شایع عدم موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش است. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که افزون بر نیمی از دلایل عدم موفقیت برنامه‌های مدیریت دانش، به آموزش ناکارآمد کاربران مربوط می‌شود. کونینگ، در مقاله خود با عنوان «آموزش مدیریت دانش» ۴ عنصر اساسی مؤثر در برنامه آموزشی مدیریت دانش را معرفی کرده است.

-تکنولوژی اطلاعات و کاربردهای آن

-فرهنگ سازمانی

-مبانی مدیریت دانش

-مبانی اقتصاد و تجارت

و در خصوص تفاوت میان سازمان یادگیرنده و مدیریت دانش می‌نویسد: مفهوم سازمان یادگیرنده، بر تولید دانش تأکید دارد، در حالی که مدیریت دانش بر گردآوری، سازماندهی و اشاعه دانش متمرکز است. مدیریت دانش، گسترش یافته است تا سازمان یادگیرنده و تولید دانش را پوشش بدهد.

ابزارهای مدیریت دانش

IBM باتوجه به رویکردهای اشاره شده و با تجربه‌هایی که در همکاری خود با شرکتهای مختلف به دست آورده، ابزارهایی را برای مدیریت دانش، معرفی کرده، یا توسعه داده است.

فضای یادگیری (Learning Space) : این ابزار برای توسعه، جاری‌سازی، بیان دوره‌ها و تقویت دوره‌های آموزشی است که بر اساس تعامل بین فرد یادگیرنده با مربی و سایر افراد بنا شده است. این رویه بر سلول شایستگی از سلولهای چهارگانه یادشده فوق تمرکز دارد.

فضای راه‌حل (Solution Space) : فضای راه‌حل به عنوان یک پروژه تحقیق و توسعه پایه‌گذاری شده Notes است، حمایت‌کننده ابداعات تیمها، بخشها و تمام سازمان می‌باشد، همچنین امکان ایجاد و خلق ایده‌های جدید را تسریع کرده و حجم محتوای اطلاعات بایگانی شده را به صورت اتوماتیک کم می‌کند. این ابزار، مناسب سازمانهایی است که نوآوری را در دستور کار دارند.

مکان فکر (Think Place) : مکان فکر فضایی است که برای خلاقیت کارکنان جهت ارسال ایده‌ها به منظور حل مسائل کاری و یا توسعه و رشد کسب و کار، در نظر گرفته شده است .

یادگیری در فضای مجازی: این ابزار یک نمونه از برنامه‌های کاربردی در فضای فراگیری به مجرد تقاضا است که به طور کامل آموزشهای هدایت شده را در اختیار کاربر قرار می‌دهد. این نوع فضای آموزشی که از سال ۲۰۰۴ ایجاد شده است ، یک صد هزار بار دیده و بیش از چهارصد هزار صفحه از آن مرور شده است .

مکان یابی خبرگی (IBM) : Expertise Location به منظور دستیابی به توانایی متخصصان در سازمانی که بیش از ۳۰۰ هزار نیروی کار داشت، پوشه‌ای با امکان ارسال پیام ، ارتباط پست الکترونیکی و ... را با نام Page Blue فراهم کرده است.

این ابزار به دلیل آنکه یک منبع جستجوگر شبکه‌های متخصصان برای حل مسائل کسب و کار است ، به ماورای شرکت IBM نفوذ کرده است.

نقطه دانش (IBM Knowledge Point) : این ابزار را به منظور تبادل اطلاعات با پژوهشگران ارائه کرده که در سال ۲۰۰۴ بیش از ۲۶.۲ میلیون دلار هزینه فرصت ذخیره شده را از راه ۲۲۰ هزار ساعت کار کارشناسی به دست آورده است

اتاق تیم (Team Room) : این ابزار برای گروه‌هایی طراحی شده است که جهت انجام پروژه‌های ویژه با یک نقطه پایان تعریف شده ، گرد هم می‌آیند. اتاق تیم علاوه بر آنکه برای تعریف و اشتراک ماموریتها به کار می‌رود ، یک مخزن ذخیره اطلاعات ، گزارشها و خلاصه مباحث و طوفانهای فکری حل مسئله است . تا جولای سال ۲۰۰۶ بیش از ۵۰ هزار اتاق تیمی ایجاد شده است که در حال حاضر ۲۷ هزار آنها فعالند .

علاوه بر ابزار معرفی شده ، ابزارهای دیگری نیز وجود دارد، یا در دست توسعه می‌باشند که همگی به مدیریت دانش و بهبود آن یاری می‌رسانند که از جمله عبارتند از : چشم‌انداز دانش (Knowledge View)، FAQs، تارنمای داراییها (Asset Web)

تقویت و توسعه مدیریت دانش در سازمان ها

سازمان ها برای اینکه بتوانند مدیریت دانش را توسعه داده و تقویت نمایند، باید در ۵ فعالیت عمده مهارت لازم را کسب نمایند. این پنج مهارت به شرح زیر است :

- ۱) قدرت حل نظام دار مسئله را پیدا کنند .
 - ۲) توانایی کسب تجربه از موفقیت‌های دیگران و بکارگیری راهکارهای نوین را داشته باشند.
 - ۳) از تجارب قبلی و فعلی تجربه کافی را بیاموزند.
 - ۴) خود را با الگوبرداری از سازمانهای موفق مقایسه نمایند.
 - ۵) توانایی انتقال مؤثر و سریع دانش را در تمام سطوح سازمان داشته باشند.
- هر کدام از این مهارتها نیازمند تفکر ویژه ، ابزار و رفتار معینی است که باید بهنگام بکارگیری آنها مورد استفاده قرار گیرد. "مدیریت دانش بیش از آنکه یک تفکر درباره چگونگی اداره یک سازمان باشد، یک دارایی راهبردی برای سازمان است ". جهان کنونی و دنیای کار بطور خاص ، در حال تجربه کردن یک انتقال نمونه است . انتقال به سوی سازمانهایی با محوریت دانش در یک جامعه ای براساس دانش می باشد. در چنین سازمانهایی به دانش بعنوان یک منبع بارزش و جدی توجه می شود و تجهیز مهارتهای پردازش دانش برای به حداکثر رساندن ارزش این منبع شدیداً حمایت می شود. منابع دانش سازمان پیچیده و چند وجهی است ، از موضوعات ضمنی گرفته تا دانشی که تلویحاً ارائه می شود و شامل دانش توصیفی ، دانش روش مآبانه و دانش مستدل می باشد.

کارکنان متخصص و دستگاههای کامپیوتر در فرآیند سازمان ، منابع دانش را تأمین می کنند. طرز نگرش به این مهارتها و چگونگی کار آنها راه درازی را می پیماید تا نهاد سازمان و نوآوری و بازدهی آن را تعیین نماید، ازاینرو رقابت در یک محیط پویا و دینامیک روی می دهد.

واضح است که منابع دانش نیازمند مدیریت دقیق و هوشمند دارد. علیرغم همه صحبتها درباره نیروی فکری و سرمایه معنوی، تعداد کمی از مدیران ماهیت واقعی شرکت بر مبنای دانش را درک کرده اند در حالیکه نیازسازمانهای جدید به دانش بطور وسیع پذیرفته شده است. سازمانهای معدودی هستند که امروزه بطور کامل رشد کرده اند و سطح دانش سازمانی را برای بهبود اجرا و عملکردشان ارتقاء داده اند.

دلیل اینکه چرا تلاشهای مدیریت دانش، بطور سیستماتیک، محتاط و سنجیده بطور وسیع به ثمر نرسیده اند، این است که هنوز کشمکش برای درک و فهم مفهوم مدیریت دانش وجود دارد. برای پیشبرد درک مشترک از چیزی که هست نیاز داریم تا مسئله اصلی و زیربنایی تعریف مختصات پدیده مدیریت دانش در سازمانها را بیان نمائیم. این یک پیش شرط برای تحقق سیستماتیک در داخل ماهیت و امکانات مدیریت دانش است و نیز برای تشکیل آماده سازی مدیریت دانش در عمل می باشد. **اولین عنصر چارچوبهای ارائه شده، طبقه بندی برای تعریف انواع منابع دانش است که یک سازمان می تواند داشته و مدیریت نماید.**

دومین عامل تعریف انواع اساسی فعالیتهایی است که می تواند جهت برجسته بودن منابع دانش مورد استفاده قرار گیرد. یک عضو سازمان (کامپیوتر یا نیروی انسانی) از دانش برای تبادل مهارتها استفاده می کند تا فعالیتها را اجرا نماید. **سومین عامل سوم چارچوب، سه طبقه از اثرات را که هدایت مدیریت دانش در یک سازمان را شکل می دهند مشخص می کند.** به موازات معرفی عناصر و عوامل چهارچوب، آنها را با مستندات و نوشتجات مدیریت دانش ارتباط می دهیم.

دانش در موارد قابل استفاده محاط و محدود می شود. از جمله این موارد و نمونه ها میتوان به مواد، انرژی ابزار (مثل صدا، نور، مغناطیس)، کنشها، رفتارها و دیگر سیستم های سمبولیک و نمادین اشاره کرد. یک چنین نمونه هایی دانش را تا آنجا پیش می برد که برای پردازنده مفید باشد. یعنی دانش وابسته به داننده آن است. یک پردازشگر ممکن است بهره بیشتری از دانشی که در مقالات و موارد نهفته است ببرد که یک پردازشگر دیگر قادر به استفاده نباشد. چارچوب مدیریت دانش که در اینجا پیشرفت کرده محوریت نوع خاصی از موارد و پردازشگر نمی باشد. انتقال نمایشها و مثالها یا مکانیزمها برای پردازش نوع خاصی از نمایش است. کانون اصلی آن شناسایی طبقات منابع دانش و فعالیتهای اصلی برای برجسته نمودن آنهاست. مفسرین مدیریت دانش، اغلب علاقمند معلوم شدن مرز بین داده، اطلاعات و دانش هستند. بعضی از همین تفسیرکنندگان مثل دیگران، استفاده از واژه دانش و اطلاعات را که به جای هم تبادل می شوند برای استفاده به جریان می اندازند. برای مدت زمان طولانی سازمانها بطور رسمی از دانش استفاده می کردند و آنرا مدیریت می نمودند یا از طریق سیستم های کامپیوتری مانند سیستم های اطلاعات مدیریت (MIS) دانش را تأمین می کردند. یک چنین تکنولوژیهایی برای مؤثر بودن مدیریت دانش از ضروریات است.

پدیده مدیریت دانش بستگی به مختصات دانش و منابع آن، شناسایی و طرح فعالیتهای مربوط به دانش و منابع آن و تشخیص عواملی که در هدایت مدیریت دانش نفوذ دارد، خواهد داشت. این سه جنبه چارچوب مدیریت دانش را شکل می دهد. هدف اصلی این چارچوب عمومیت داشتن آن است. در خلق و ایجاد چارچوب، این اطمینان هست که مفاهیم عوامل پیدا شده در مدیریت دانش را آسان می کند. با حفظ هدف عمومیت داشتن، چارچوب مشخص خواهد کرد که تکنولوژی کمک مؤثری می نماید و نقش مهمی در مدیریت دانش دارد اما تأکیدی بر جنبه های غیر تکنولوژیکی ندارد. چارچوب برای ساختار نظری و علمی که می تواند اجرا کند مهم می باشد. چارچوب متنی را برای همه کارهادر رشته مورد نظر ارائه می دهد.

ایجاد چارچوب مهم است، یک تعریف جامع از پدیده ها بطوریکه بتوانیم علوم طبیعی را اجرا و برای تحقیق هماهنگ نمائیم. یک چارچوب به کارکنان کمک می کند تا موضوع مدیریت دانش را درک کنند، فعالیتهای دانش و چگونگی اثرات فعالیتها بر اثربخشی سازمانی اکثر پیچیدگیها در مورد دانش و مدیریت آن ناشی از فقدان یک چارچوب جامع و کامل می باشد. چارچوب به کاربران دانش یک سری از ساختارهای خوب تعریف شده برای تحقیق و کار در مدیریت دانش می دهد. چارچوب به کوشش های کارکنان برای ارائه تصویری بزرگتر کمک می کند. همچنین دانش چارچوب به محققان در داشتن طریقی برای تعریف و شناسایی همه موارد و موقعیتهای کمک می نماید.

آگاهی و درک ارتباطات معمولی و متداول، دامنه کار اقدامات و پروژه ها، توسعه های بعدی در رشته و زمینه خاص از ویژگیهای چارچوب است.

پیچیدگی هایی در حول مدیریت دانش وجود دارد. اکثر این پیچیدگیها به علت فقدان شفافیت تعریف و حوزه مدیریت دانش می باشد. باید هدف و دامنه کار اقدامات و کنشها و مدیریت تعیین شود. حمایت عینی و واقعی از ارتباطات گردد. برچسب مدیریت دانش در هر فرآیند و هر چیزی بکار میرود و بطور مکرر توسط مشاوران و دانشجویان استفاده می شود. باید بفهمیم که بعضی چیزها به ارزش اساسی و اصولی بودن علوم و فنون نمی تواند توسط یک نفر فردی بدست آید. مهم نیست که چه چارچوب یا ساختاری را استفاده کنید، اما داشتن یک تعریف و شناسایی و تعیین سطح دانش سیستماتیک ما را قادر به کارهای دیگر می کند.

یک دیدگاه قراردادی از یک سازمان ، آنرا بعنوان اینکه دارای سه نوع اصلی منابع می باشد می نگرند، مواد، نیروی انسانی و بودجه ، اکثر دانشمندان ادعا می کنند که دانش مهمترین منابع یک سازمان است شکل زیرنمایانگر این نظر می باشد. فلاسفا نشانگر منابع دانش هستند که روی سه منبع و محیط خارجی و برعکس اثر می گذارند.

فرا ساختاری دانشی است که برای شکل گیری کارکنان و دستگاههای سازمان استفاده می شود. این فرا ساختار یک شریک رسمی برای منبع دانش سازمان می باشد. فرا ساختار به نقشهایی اشاره می کند که برای مشارکت کنندگان تعریف شده است . فرا ساختار نه تنها عملیات عادی سازمان را کنترل می کند بلکه طراحی ، توانایی ، پایش ، ارزشیابی ، به اجرا در آمدن و اصلاح فرا ساختاری تشکیلاتی را اداره می کند.

حقایق جانبی و فرعی دانش ، هدفی است که دانش را ارائه می دهد این حقایق کارکنان یا دستگاهها نیست .مثالهایی از این نوع را می توان آموزش را از طریق نوار ویدئویی کتب ، طرحهای شرکت ، نظامنامه ها، مستندات ثبت ، محتوای فایلها، دانش موجود در این بخش ممکن است در دیگر منابع دانش نیز دیده شود. دانش ارائه شده توسط موارد مذکور تلویحاً بیان می کند که دانش یک شیء است . دانش سازمان خودش را در فرم فرآورده ها و کالاها بیان می کند. منابع دانش راهنمایی برای انتقال مواد، افراد و منابع سرمایه ای در یک سازمان می باشد. به بیان دیگر، کالاها در یک سیاهه سازمان مواد جانبی هستند که دانش مورد استفاده برای ساخت آنها را نمایش می دهد. اگر یک کالا در محیطی آزاد شود دیگر منابع سازمانی نمی باشد اما همین کالاها می تواند برای دیگر انواع منابع (منابع مالی) تبادل شوند. هدف دانش دلیل و منطق برای چیزی است که سازمان به خاطر آن وجود دارد. منبع دانش است که رسالت ، آرمان ، اهداف بلند مدت و کوتاه مدت را نشان می دهد. هدف بسیاری در دیگر منابعی که سازمان نیاز دارد یا باید داشته باشد نفوذ دارد. منبع هدف تشکیل شدن استراتژی را صورت می دهد و نتیجه آن فعالیت های دانش است که به جلو برده می شود.

استراتژی دانشی درباره چیزی است که باید بمنظور نیل به اهداف سازمانی به روشی مؤثر انجام دهیم . این منبع داشتن برنامه ها را برای استفاده یک زیرساخت سازمانی نشان می دهد. همچنین این منبع فرهنگ علوم جانبی ودانش منابع انسانی و دستگاههای رایانه را بیان می نماید. ضمناً استراتژی می تواند طرحهایی برای گسترش تولید نیل به تخصیص منابع مؤثر باشد. استراتژیهای مورد نیاز برای نیل به اهداف مشابه برای هر کارخانه یا شرکتی از دیگر شرکتها و کارخانه ها متفاوت می باشد.

محیط خارجی : محیط سازمانی شناسه های زیادی دارد که منبع دانش بالقوه هستند از طریق تماس با این شناسه ها، یک سازمان می تواند منابع دانش خود را پیدا کند. **دانش محیطی ممکن است بعنوان یک منبع دانش مجازی** برای یک سازمان در نظر گرفته شود. این دانش محیطی به یک سازمان تعلق دارند و نه توسط سازمان کنترل می شود اما می تواند در دسترس باشد یا از محیط کسب شود. این کار می تواند یا نمی تواند مشکل یاهزینه بر باشد. **شبکه گسترده جهانی (www)** یک منبع دانش مجازی است که بطور نسبی ساده و کم هزینه است .

۲- مدیریت دانش در سازمان:

اگر چه حرکت بسوی سازمان دانش محور برای ایجاد یک مزیت رقابتی بعنوان مهمترین انگیزه سازمانها جهت استقرار مدیریت دانش مطرح می شود، این موضوع در ارتباط با شرکتهای دولتی که عموماً از یک بازار حمایتی برخوردارند، مصداق ندارد. هر چند اصلاحات ساختاری، ورود به WTO و اجرای سیاستهای اصل ۴۴ می توانند در رقابتی کردن شرکتهای تعاونی مؤثر باشند، حداقل تا رسیدن به یک شرایط برابر با بخش خصوصی، می توان ایجاد مزیت رقابتی را در ردیف چندم اهمیت استقرار مدیریت دانش بحساب آورد.

با این تفاسیر سؤال اساسی اینست که مدیریت دانش در بخش تعاون یک ضرورت است یا یک انتخاب؟ در پاسخ به این سؤال و با کنکاش در نوشتارهای مرتبط، دلایل زیر بر اهمیت موضوع تاکید داشتند:

- توسعه دانش بعنوان یک دارایی ناملموس ولی استراتژیک
 - همگرایی فناوری اطلاعات و ارتباطات و آمدن ابزارهای جدید در این زمینه
 - جلوگیری از افزایش فاصله علمی
 - رشد روز افزون مشاغلی که بر پایه ایجاد و استفاده از دانش قرار دارند.
 - افزایش اشتغال زایی: در سال ۲۰۰۲، ۸۰ درصد شاغلان در پستهای مرتبط با دانش، در کارهای خدماتی سازمانهای پیشرفته مشغول بکار بوده اند.^۱
 - رشد اقتصادی: نزدیک به ۶۰ درصد ارزش افزوده در سازمانها، از راه دانش بدست می آید.
 - جلوگیری از مخفی و سیاسی کردن اطلاعات (رانت اطلاعاتی)
 - بستر سازی مناسب جهت جذب و حفظ نیروهای فارغ التحصیل نخبه: با توجه به آرایش جوان نیروی کار
 - شناسایی، اولویت بندی و تسهیم مناسب دانش موجود و توجه بیشتر به دانش خارجی
 - ازدیاد دانش بجای احتکار آن
 - نبود مستندات در خصوص تجربیات بدست آمده در پروژه ها و کارها
 - پیشگیری از تولید دانش بی اهمیت
 - کاهش هزینه های ایجاد و نگهداری دانش
 - تغییر نگرش دانش قدرت است به نگرش تسهیم دانش قدرت است.
- و دلایل متعدد دیگر که همگی بر ضروری بودن توجه بیشتر به مدیریت دانش در جهت کاهش هزینه های آموزشی، افزایش کارایی منابع انسانی و نهایتا ارتقاء بهره وری اذعان دارند.

۲-۲ چالشهای پیش رو :

علیرغم وجود دلایل فوق الذکر که شبکه تعاونی ها را به استقرار مدیریت دانش ملزم می نماید، این فرآیند با موانع و چالشهایی نیز روبرو می باشد. شناخت این موانع و یافتن عللی که باعث جلوگیری از استفاده از دانش فردی و جمعی در سازمان می شوند، در پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش دارای اهمیت ویژه ای است. یکی از راه های مناسب برای دستیابی به این شناخت، استفاده از تجربیات سازمان ها و نتایج بدست آمده از تحقیقات میدانی انجام شده در این زمینه است. در ادامه برای آشنایی با این موانع، نتایج چندکار میدانی که در این خصوص انجام شده است، مطرح می شود.^۲

الف - بازگویی چهار مشکل اصلی زیر، نتیجه تحقیقاتی است که پروفیسور ((نورث)) در سال ۱۹۹۸ برای یافتن مشکلات انجام مدیریت دانش در سازمان، انجام داده است:

- کمبود حمایت های مستمر از سوی مدیریت سازمان
- سمت گیری زیاد به تکنولوژی و کمبود توجه به فاکتورهای انسانی
- کم توجهی به تجربیات سازمان هایی با تجربه مدیریت دانش
- مشکل استفاده از اطلاعات کلیدی

ب- موضوعاتی که به باور ((داون پورت)) (۱۹۹۹) از ارائه دانش در سازمان جلوگیری می کند، عبارتند از:

- عدم تناسب دو طرفه: نبود تناسب بین عرضه کننده دانش و دریافت کننده آن
- کمبود اعتماد: در صورت نبود اطمینان در سطوح مختلف نسبت به یکدیگر، تبادل دانش متوقف می شود. برای ایجاد اعتماد باید افراد با یکدیگر در تعامل باشند.

^۱ کتاب مدیریت دانش - صفحه ۱۸ - نویسنده: عباس افرازه - انتشارات امیر کبیر

فرهنگ (نحوه بیان، نرم و منظورهای متفاوت): رفع این مشکل می تواند از راه تعامل، آموزش جمعی، گردش شغلی^۱، کار گروهی و کارگزاران دانش صورت پذیرد.

کمبود یا عدم پذیرش دانش: در بسیاری از مواقع، اطلاعات همکاران، معمولاً به علت نبود ساختاری مناسب - هر چند که بهترین باشد- نادیده گرفته می شود.

جایگاه ارزش دانش در سازمان کم است: کمبود وقت یا نبود جایگاهی مناسب برای ملاقات و تماس افراد و اجازه برای تبادل اطلاعات از راه گفتگو و مطالعه در زمان کاری، از جمله علل این امر است. همچنین نبود سیستم ارزشیابی و انگیزشی و پاداش دهی مناسب، از دیگر علل اصلی در این زمینه است که مانع شرکت فعال افراد در این فرآیند می شود.

نبود بستر سازمانی مناسب: استقرار یک نظام مدیریت دانش تنها در سازمان های دانشی با موفقیت همراه خواهد بود. در چنین سازمانهایی دارایی های دانشی از اهمیت خاصی برخوردار بوده و سازمان از حالت تولید محوری به حالت خدمات محوری سوق داده می شود. لذا قبل از هر کاری باید ارکانی از سازمان را که دانش در آنها ماهیتا با اهمیت است را به عنوان بستر کار در نظر گرفت و نهایتاً کل سازمان را درگیر اینکار نمود.^۲

پ-نتایج تحقیقاتی که در ۴۳۱ مؤسسه آمریکایی و اروپایی انجام شده است، اهم مشکلات پیش روی انجام مدیریت دانش در سازمان ها را به شرح جدول زیر فهرست بندی کرده است:^۳

جدول شماره ۱: مشکلات مدیریت دانش در سازمان

مشکل	درصد
تغییر رفتار کارکنان	۵۶٪
اندازه گیری ارزش قابلیت های دانش	۴۳٪
تعیین آنکه چه دانشی باید هدایت شود.	۴۰٪
تامین منابع برای مدیریت دانش	۳۴٪
مشخص نمودن دانش موجود در سازمان	۲۸٪
ایجاد محیط و شرایط لازم برای مدیریت دانش	۲۴٪

همچنین در این تحقیق، علل اصلی مقاومت در رابطه با ایجاد مدیریت دانش به شرح جدول شماره ۲ معرفی شده است:^۴

جدول شماره ۲: مشکلات مدیریت دانش در سازمان

عامل	درصد
فرهنگ	۵۴٪
مدیریت عالی قادر به روشن سازی موضوع نیست.	۳۲٪
نبود تصویری از استراتژی جمعی در سازمان	۳۰٪
ساختار سازمانی	۲۸٪
کمبود مسئولیت پاسخگویی برای مشکلات	۲۷/۵٪
نبود فرآیندهای استاندارد شده	۲۷٪
محدودیت تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات	۲۲٪
نبود سیستم انگیزشی	۱۹٪

^۱ Job rotation

^۳ Nohrt, varelse (۲۰۰۱)

^۴ Rascher (۲۰۰۲)

تغییر کارکنان	۸٪
شرایط محیط کاری	۵٪

بنابر این نتیجه مهمی که از آمارها و تحقیقات نامبرده می توان بدست آورد، آنست که این مشکلات عمدتاً مربوط به فاکتورهای نرم (انسانی - اجتماعی) است و کمتر به مشکلات تکنولوژیکی مربوط می شوند. نحوه توزیع این موارد با توجه به مدیریت دانش در رابطه با انسان، ساختار و فناوری به ترتیب زیر است:

• ۵۰٪ مربوط به انسان • ۲۵٪ مربوط به فرآیند و ساختار • ۲۵٪ مربوط به تکنولوژی

این اعداد تاکید دیگری بر نقش کلیدی منابع انسانی در مدیریت دانش دارند. از این رو، باید به مقوله انسان در اجرای موفق مدیریت دانش، توجه ویژه ای داشت.

۲-۳ نیاز به چارچوب مدیریت دانش در بخش دولتی:

بسیاری از محققان، مدل ها و چارچوبهای مختلفی برای درک مفهوم و همچنین پیاده سازی مدیریت دانش ارائه کرده اند. اگرچه چارچوبهای زیادی برای پیاده سازی مدیریت دانش در بخش خصوصی ارائه شده است؛ تعداد بسیار کمی که بصورت مجزا برای دولت طراحی شده باشند وجود دارد. بخش عمومی متفاوت بودن خود با بخش خصوصی را پذیرفته و از این جهت برخی مشخصه های ویژه نیز دارد. چارچوب مدیریت دانش برای بخش دولتی دو تفاوت عمده با چارچوبهای ارائه شده برای بخش خصوصی دارد. اولاً بخش دولتی به ذینفعان^۱

تعلق دارد؛ در حالی که بخش خصوصی متعلق و وابسته به شرکاء و سهامداران^۲ است. رویکرد ذینفعان در بخش دولتی مستلزم وجود بخش های گوناگون و متعدد در فرآیند است و از اینرو کار در مورد آنها با مشکلات بیشتری مواجه است. در بخش دولتی این ذینفعان می توانند شهروندان، حکومتهای محلی و ایالتی، شرکتهای خصوصی، کاربران و ... باشند و زمانی که دولت اقدام به سیاست گذاری و تصمیمی گیری و برنامه ریزی و ارائه خدمت می کند، مجبور به در نظر گرفتن منافع و نظرات و ملاحظات تمامی این ذینفعان است. در بخش خصوصی، شرکتها در برابر سهامداران خود پاسخگو هستند. اما تنها چیزی که در این بخش اهمیت دارد اینست که سرمایه گذاری انجام گرفته پربازده باشد.

دومین وجه تمایز چارچوبهای مدیریت دانش در بخشهای خصوصی و دولتی در رقابت پذیر آنهاست. بخش خصوصی بر پایه رقابت بنا شده و اصولاً رقابت پذیر است. در حالی که بخش دولتی مبتنی بر فاکتورهایی مانند ارائه خدمات، تهیه اطلاعات، شناسایی دانش، تسهیم و استفاده از آن است. با توجه به همین فاکتور حیاتی یعنی رقابت پذیری، اساس کار شرکتهای خصوصی بر هوشیاری جهت کسب مزیت رقابتی در محیط متغیر است و در این راه سعی می کنند تا همواره خود را با ابزارهای مدیریتی جدید و تکنیک ها و فلسفه های نوین منطبق سازند. اما در مقابل، چنین روندی در بخش دولتی وجود ندارد و انگیزه چندانی برای ایجاد تغییر در نحوه ارائه خدمات دیده نمی شود؛ هر چند انحصارات موجود در بخش دولتی تا حدی در مقابل جهانی شدن اطلاعات و افزایش تعداد کاربران و سرمایه با چالش مواجه شده است.

این دو دلیل عمده و سایر دلایل به شدت بر روی استراتژی پیاده سازی مدیریت دانش تاثیر می گذارند. لذا بر این نکته تاکید می شود که نیاز به توسعه یک چارچوب عمومی برای بخش عمومی به کمک فهم و استفاده از تجارب مدیریت دانش احساس می شود.

۴- مدیریت دانش در بخش تعاون : چرا و چگونه؟

۴-۱ اهمیت مدیریت دانش برای تعاونی ها :

در بخش قبل ضرورتها و موانع استقرار مدیریت دانش در بخش تعاون را به اختصار برشمردیم. با این حالت به جهت ماهیت بخش تعاون و قابلیت های منابع انسانی

۴-۱-۱ آمار جذب و جدایی نیروی انسانی بخش

^۱ Stake holders

^۲ Share holders

در طی دهه های گذشته با اعمال سیستمهای نامناسب توانمندسازی نیرو ها از یکسو و نیز عدم بکارگیری صحیح از دانش کارکنان با تجربه روند انتقال دانش دچار تهدید شده است. آمار ارائه شده به نوعی مؤید این مطالب است که لازم است اجرای تکنیکهای برنامه ریزی نیروی انسانی و بهره گیری از دوره های آموزشی مداوم، در عین جذب و جدایی بموقع کارکنان، فرصتهای کافی برای آموزش مهارتها و انتقال تجارب نیروهای باسابقه به نیروهای جدید فراهم گردد.

نتایج مطالعات نشان می دهد سیاست تامین سرمایه های دانش فردی^۱ تنها با جذب نیروهای فارغ التحصیل مرتفع نمی شود؛ چرا که علاوه بر ناکافی بودن آنها به لحاظ کمی، دانش این افراد نیز بیشتر از نوع دانش آشکار^۲ بوده و حوزه دانش ضمنی^۳ آنها محدود است. لذا مستند سازی دانش افراد با تجربه و نیز بهره گیری از نیروهای خبره چه در قالب استخدام آنها و چه در قالب عقد قرار دادهای خرید دانش توصیه می گردد.

روند جایگزینی نیروها بشدت سیر نزولی دارد. این بدان معنی است که نیروهای ماهری که حوزه فعالیتشان دانش ضمنی بیشتری می طلبد تا دانش صریح در حال خروج هستند. لذا تکنیکهای آشکار سازی^۴ باید بسرعت در شرکت پیاده شوند. آمار جدایی کارکنان در نتیجه نیاز به حفظ سرمایه های دانشی سازمان و انتقال آن به نیروهای جدید، با گذشت زمان بیشتر احساس می گردد.

۴-۱-۲ افزایش روز افزون مشتریان دانش مدار

پیشرفت تکنولوژی های جدید در عرصه خدمت رسانی، استقرار سیستمهای ارتباط با مشتری (CRM) در برخی شرکت^۵، و متنوع بودن مشتریان شرکت که از مقاطعه کاران بزرگ خارجی تا عموم مردم را در بر می گیرد، همگی باعث شده که روز به روز بر دامنه مشتریان دانش مدار شرکت افزوده شود. طبیعی است که در چنین فضایی نبود یک سامانه مدیریت دانش، باعث بروز اختلال در سرویس دهی شایسته به اینگونه مشتریان خواهد شد.

۴-۱-۳ دشواری اجرای طرحهای پایلوت در حوزه فعالیتهای تعاون

همانطور که مطلعیم، عمده منابع تولید دانش ضمنی، از طریق اجرای طرحهای آزمایشی (پایلوت) است تا با بررسی نقاط قوت و ضعف آنها، فرآیند ساماندهی دانش و در پی آن تسهیم آن با حداقل هزینه عملی گردد. اینگونه فعالیتهای از ابعاد گوناگونی با دشواری همراه هستند:

🚩 پایین بودن قدرت ریسک پذیری و اعتماد مدیران ارشد در اجرای طرح های نو

🚩 زمانبر بودن مرحله راه اندازی و فراهم آوردن مقدمات اجرای طرح

🚩 هزینه بر بودن طرح چه به لحاظ ریالی و چه به لحاظ ارزی

لذا با وجود چنین محدودیتهایی تنها اجرای سیستماتیک مدیریت دانش می تواند باعث حداکثر شدن بهره برداری دانشی از اینگونه طرح ها گردد.

۴-۱-۴ ماهیت خاص دانش مورد نیاز در اجرای فرآیندهای عملیاتی

واقعیت امر اینست که عمده فعالیتهای شرکت خصوصا در حوزه های عملیاتی و فنی، تجربه و مهارت خاصی را می طلبد که تاکنون تنها از طریق ارتباطات استاد و شاگردی یا **face to face** انتقال یافته است. اینگونه تسهیم دانش علاوه بر اینکه به زمان زیادی احتیاج دارد، موجب می گردد که درک شخصی و برداشت های فردی بر روند انتقال دانش دخالت نماید. از سوی

۱ Individual Knowledge: مهمترین منبع دانش در سازمان است که به تحصیلات رسمی و تجربیات و تواناییهای فردی وابسته است.

۲ Implicit / Tacit Knowledge: منظور دانشی است که از طریق کسب تجربه و مهارت بدست می آید.

۳ Explicit knowledge: این نوع دانش را می توان مستند و در بانک اطلاعاتی ذخیره کرد. مانند: قواعد، فرآیندها و کمیت ها

۴ مطابق الگوی نوناکا و تاکوچی

۵ در این ارتباط سیستم ارتباط با مشتری ایران خودرو و سایپا قابل ذکر است.

دیگر دانش مورد نظر بیشتر دانش متمرکز (**intensive**) بوده تا دانش مولد (**creating**).^۱ اینگونه دانش بیشتر سعی در جمع آوری، تحلیل و انتقال دانش موجود دارد و کمتر تلاشی در ارتباط با تحلیل و تولید دانش جدید انجام می دهد. بدیهی است که با اجرای کامل چرخه مدیریت دانش، می توان در جهت نیل به دانش مولد حرکت کرد.

۴-۵- وجود بستر مناسب فناوری و سیستمهای نوین ارتباطی

افراد، فرآیندها و فناوری سه عنصر اصلی یک محیط سازمانی هستند. مدیریت دانش بمنظور ایجاد روحیه تسهیم و استفاده از دانش، روی افراد و فرهنگ سازمانی تاکید می کند. همچنین بمنظور کشف، تولید، اکتساب و تسهیم دانش بر روی فرآیندها یا روشها متمرکز می شود و بمنظور ذخیره سازی دانش و قابل استفاده کردن آنها به هنگام کارگروهی (بدون اینکه افراد بصورت فیزیکی در کنار هم باشند)، بر روی فناوری متمرکز می شود. هرچند آمارها و تحقیقات متعدد^۲ نقش فناوری را در توسعه مدیریت دانش حدود ۲۵٪ در نظر می گیرند، اما غفلت از این عنصر می تواند دانش سازمان را با تهدیدات جدی مواجه نماید. در این خصوص شرکت ملی پالایش و پخش بواسطه نصب سخت افزارها و نرم افزارهای متعدد و متنوع، دارای نقاط قوت و مستعد بهره گیری بیشتر از این منابع در جهت افزایش کارایی می باشد.^۳

از جمله این امکانات می توان به موارد زیر اشاره نمود:

- 📌 در اختیار داشتن یکی از بزرگترین شبکه های مخابراتی کشور
- 📌 تجهیز ادارات و مناطق عملیاتی به شبکه های داخلی (اینترانت)
- 📌 وجود زیرساختهای سخت افزاری مناسب جهت بکارگیری نرم افزارهای مناسب مدیریت دانش در سطح شرکت Holding و شرکتهای فرعی.

۵- سابقه و تاریخچه بهره وری:

واژه بهره وری اولین بار توسط کوئیزی در سال ۱۷۶۶ عنوان گردید.

- 📌 تعریف لیتر: قدرت و توانایی تولید کردن.
- 📌 تعریف سازمان همکاری اقتصادی اروپا: بهره وری خارج قسمت بازده یکی از عوامل تولید است.
- 📌 دیویس: تغییراتی که در میزان محصول بر اثر منابع به کار رفته ایجاد می شود.
- 📌 سیگل: مجموعه نسبت های بازده به نهاده.

تعریف بهره وری:

تعریف سازمان بین المللی کار: محصولات مختلف با ادغام چهار عامل اصلی تولید می شوند. این چهار عامل عبارتند از: زمین - سرمایه - کار و سازماندهی.

تعریف آژانس بهره وری اروپا:

- ۱- بهره وری، درجه استفاده موثرتر هر یک از عوامل تولید.
- ۲- یک دیدگاه فکری است که همواره سعی در بهبود آنچه در حال حاضر موجود است. بهره وری معتقد است که انسان می تواند کارها را هر روز بهتر از دیروز به انجام برساند.

سطوح بهره وری:

- 📌 **بهره وری فردی:** به معنای استفاده بهینه از مجموع استعدادها و توانایی های بالقوه فرد در مسیر پیشرفت زندگی خود می باشد.
- 📌 **بهره وری در خانه:** به معنای کاهش ضایعات، جلوگیری از اسراف و افزایش کیفیت زندگی در استفاده از امکانات زندگی در خانه.
- 📌 **بهره وری سازمانی:**

۱ برای توضیح مطلب رجوع شود به کتاب مدیریت دانش - صفحه ۱۸ - نویسنده: عباس افرازه - انتشارات امیر کبیر
 ۲ از جمله تحقیقات (Nohrt & varelse - ۲۰۰۱) و (Rascher - ۲۰۰۰) را در این رابطه می توان نام برد.
 ۳ البته باید توجه داشت که فناوری مناسب صرفاً یک تسهیل کننده است که طی آن می توان ارتباط افراد با اطلاعات و همچنین ارتباط افراد با یکدیگر را ایجاد کرد. اما فناوری خود یک راه حل نیست.

به معنای فرایند استفاده بهینه، موثر و کارآمد از منابع تولید در فرآیندهای تبدیلی با رعایت جوانب رشد و توسعه در سازمان است.

هدف از بهبود بهره وری:

استفاده بهینه از منابع مادی، نیروی انسانی، تسهیلات و غیره به طریق علمی، کاهش هزینه های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و کوشش برای افزایش دستمزدهای واقعی و بهبود معیارهای زندگی آنگونه که به سود کارگر، مدیریت و عموم مصرف کنندگان است.

بهره وری = کارایی + اثربخشی

یا

بهره وری = اجرای کارهای درست + اجرای درست کارها

بهره وری از دیدگاه گروه های اجتماعی:

الف - بهره وری از دید کارکنان : عبارت است از کار در محیطی پاکیزه با شرایط کاری مساعد ، فضایی صمیمی و دوستانه و همراه با آرامش حاصل از امنیت شغلی و اقتصادی ، توجه به پرورش مهارت ها و استعدادها و پرداخت حقوق و پاداش متعادل با کار انجام شده.

ب- بهره وری از دید مصرف کنندگان : عبارت است از دسترسی به کالای ارزان ، فراوان و مرغوب .

ج - بهره وری از دید تولیدکنندگان : عبارت است از بهره وری در سرمایه گذاری مناسب و تولید بیشتر، رقابت در عرضه بهتر محصولات ، کیفیت مرغوب تر ، فروش بیشتر و سودآوری بالاتر .

د- بهره وری از دید دولت ها : عبارت است از عمران و آبادانی بیشتر ، افزایش سطح اشتغال ، کاهش تورم و توزیع عادلانه ثروت .

عوامل مؤثر بر بهره وری :

عوامل مؤثر بر بهره وری بر دو دسته اند :

الف - عوامل خارجی شامل سیستم هایی که برای جامعه طراحی می شوند (و باید اجازه رشد قابلیت های فردی و درک نتایج حاصل از بهره وری را به افراد بدهند) و ارزش های ملی ، فرهنگی ، اجتماعی و جهت گیری های سیاسی جامعه .

ب- عوامل داخلی شامل ابزارها ، تکنولوژی ها ، ماشین ها ، مواد ، طراحی ، آموزش ، ارتباطات و ... که همه به طور مضاعف بر روی هم تأثیر می گذارند تا بهره وری افزایش یابد .



برخی از روشهای بهبود بهره وری :

مدیریت مشارکتی	کیفیت زندگی کاری	مدیریت زمان
نظام S5	کایزن (بهبود مستمر)	نظام پیشنهادها
آموزش کارکنان	نظام چرخه بهبود بهره وری / چرخه دمینگ	نظامهای بهبود کیفیت
نظام تشویق وپاداش کارکنان	اندازه گیری کار و زمان سنجی	مهندسی روشها / بهبود روشها / ساده سازی کارها
دوایر کیفیت	تفویض اختیار ، تمرکز زدائی ، کوچک سازی	نظام ارزشیابی عملکرد
سیستمهای اطلاعات اجرایی و سیستمهای اطلاعات مدیریت	مهندسی ارزش	توسعه و پیشرفت شغلی / چرخش شغلی
۶ سیگما	تولید بی نقص ZD	فن آوری اطلاعات و ارتباطات ICT
	پژوهش در عملیات	نگهداری و تعمیر پیش گیرانه PM

رشد تولید ناخالص داخلی در سطح ملی و یا ارزش افزوده در هریک از بخش های اقتصادی از طریق دو منبع، یکی افزایش نهاده ها (نیروی کار و سرمایه) و دیگری بهبود ساختارها (ماشین آلات تولید و تجهیزات نیرو، بهبود کیفیت نیروی انسانی و مدیریت) حاصل می شود.

به دلیل رقابت فشرده ای که در سطح جهان برای کسب سهم بیشتری از تجارت جهانی وجود دارد، تمام کشورها به ویژه کشورهای توسعه یافته و در حال گذار تلاش می کنند تا رشد تولید ناخالص داخلی و یا ارزش افزوده بخش ها را حتی الامکان از طریق بهبود ساختارها تامین کنند.

به عبارت روشن تر، به جای اینکه تعداد نیروی انسانی در واحدهای اقتصادی افزایش یابد، تلاش می شود تا با اجرای برنامه های آموزشی کوتاه مدت تخصصی، سطح مهارت شاغلان افزایش یابد و یا بجای ایجاد ظرفیت های جدید، ظرفیت های موجود را به آخرین فناوری های نوین مجهز شوند.

در عصر حاضر دستیابی به رشد اقتصادی از طریق ارتقا بهره وری از مهمترین اهداف اقتصادی کشورها به شمار می آید، ارتقا بهره وری با استفاده بهینه از عوامل تولید حاصل می شود و در نیل به رشد اقتصادی مستمر و توسعه پایدار نقش مهمی را ایفا می کند.

بررسی عملکرد کشورهایی که در چند دهه اخیر از رشد اقتصادی قابل توجهی بهره مند شده اند، بیانگر این واقعیت است که بخش عمده ای از رشد اقتصادی اکثر این کشورها از طریق بهره وری حاصل شده است. در ایران نیز برنامه های مستندات برنامه توسعه کشور نشان می دهد که استراتژی توسعه ملی و رشد اقتصادی، حاصل افزایش دو نهاده اصلی میزان سرمایه گذاری و اشتغال بوده است.

در حال حاضر با توجه به مشکلات موجود در تامین سرمایه و نیز ایجاد فرصت های شغلی، توجه به رویکردهای دیگر توسعه مدنظر برنامه ریزان کلان اقتصاد قرار گرفته که یکی از این رویکردها، توسعه اقتصادی از طریق بهبود ساختارها یعنی افزایش بهره وری کل عوامل است.

: براین اساس محاسبه رشد بهره وری کل عوامل در کشور و همچنین تعیین سهم آن در رشد اقتصادی جهت برنامه ریزی های آتی از اهمیت زیادی برخوردار است.

بعلاوه، تعیین سهم دو عامل نیروی انسانی و موجودی سرمایه در رشد اقتصادی کشور و مقایسه آن با سهم رشد بهره وری کل عوامل ضروری است لذا براساس شاخص های اندازه گیری شده در سامانه ملی اندازه گیری شاخص های بهره وری ایران، رشد شاخص های متوسط بهره وری کل عوامل، متوسط بهره وری نیروی کار و متوسط بهره وری سرمایه به نرخ ثابت (تورم زدایی شده نسبت به سال ۸۳) در صنایع مختلف محاسبه شده است.

۵-۱- بهره وری نیروی کار

شاخص بهره وری نیروی کار رایج ترین مقیاسی است که در مورد یک اقتصاد، صنعت و یا یک واحد تولیدی به کار برده می شود، گفت: این شاخص از تقسیم ارزش افزوده بر هزینه جبران خدمات پرداختی به کارکنان حاصل می شود و نشان می دهد به طور متوسط به ازای هر ریال هزینه برای کارکنان چه میزان ارزش افزوده ایجاد کرده است.

تغییرات بخش صنعت نشان می دهد در سال ۸۷ این میزان ۱۰۰، در سال ۸۸ معادل ۸۸، سال ۸۹ معادل ۱۰۴، سال ۹۰ معادل ۱۰۰، سال ۹۱ معادل ۹۲ و سال ۹۲ معادل ۷۸ بوده است.

همچنین براساس برنامه پنجم توسعه این شاخص یعنی از سال ۸۷ تا ۹۲ به ترتیب برابر با ۱۰۴، ۱۱۰، ۱۱۵، ۱۲۰ و ۱۲۶ پیش بینی شده بود.

همانطور که مشاهده می شود میزان رشد این شاخص بسیار کمتر از رشد پیش بینی شده در برنامه پنجم توسعه می باشد و تنها در سال ۱۳۸۸ مقدار رشد این شاخص مناسب بوده که این رشد نیز می تواند به واسطه تدابیر حمایتی کوتاه مدت دولت در قالب معافیتهای مالیاتی و حمایت های قابل توجه نظام بانکی به شکل استمهال بدهی های معوق بنگاه های اقتصادی باشد که البته حمایت های یادشده به شکل کوتاه مدت آثار مناسب اما به صورت بلندمدت با آثار مخربی همراه بوده که در سال های بعدی کاهش شاخص بهره وری نیروی کار مشاهده می شود که ناشی از شرایط نامساعد اقتصادی کشور نیز است.

۵-۲ - بهره وری سرمایه

شاخص بهره وری سرمایه میزان کارایی دارایی ها و نحوه استفاده از سرمایه های ثابت را منعکس می کند. به عبارتی نشان می دهد در قبال هر واحد سرمایه ثابت، چه میزان ارزش افزوده ایجاد شده است.

برای اندازه گیری این شاخص از نسبت ارزش افزوده به هزینه استهلاک در آن دوره استفاده می شود. شاخص بهره وری سرمایه در بخش صنعت روند مناسبی نداشته و نه تنها طی سال های اجرایی شدن برنامه های توسعه ای کشور رشدی مشاهده نشده بلکه با کاهش نیز روبه رو شده اما در سال های پایانی این شاخص رشد داشته که یکی از دلایل آن را می توان شرایط اقتصادی کشور که با تحریم مواجه بوده و امکان سرمایه گذاری های جدید و ورود ماشین آلات به سختی وجود داشته، می تواند باشد.

بهره وری سرمایه طی سالهای ۸۷ تا ۹۲ به ترتیب، ۱۰۰، ۷۸، ۷۱، ۱۲۸، ۱۱۵ و ۱۳۲ بوده که براساس پیش بینی برنامه پنجم توسعه قرار بود در سالهای یادشده به ترتیب ۱۰۰، ۱۰۴، ۱۰۸، ۱۱۲، ۱۱۷ و ۱۲۱ بوده است.

با مقایسه میزان رشد بهره وری در صنعت در کشور با اهداف تعیین شده در برنامه های چهارم و پنجم توسعه حاکی از آن است که در زمینه بهره وری به میزان کافی توجهی وجود نداشته و بیشتر توجه مدیران ارشد سازمان معطوف به سرمایه گذاری و رشد اقتصادی از طریق فعالیت های توسعه ای بوده است.

از آنجا که فعالیت های توسعه ای هزینه بر و همراه با دشواری های خاص خود و از سویی تعداد دفعات تکرار و اجرای آن محدود و وابسته به شرایط سیاسی کشور هم در موارد سرمایه گذاری های خارجی است، امروزه ایجاد درآمد بیشتر و صرفه

جویی در هزینه از طریق راه حل های بهبود بهره وری توسط شرکت ها و سازمانها جهت افزایش توان رقابت پذیری بسیار مورد توجه قرار می گیرد. راه حل های بهبود از طریق بهره وری پر تکرار و کم هزینه می باشند.

ویژگی دیگر سهولت اجرا این راه حل ها بهبود بهره وری می باشد. تمام این عوامل در ارتباط با بهره وری سبب شده که رشد اقتصادی حاصل شده طی ۵۰ سال گذشته در کشورهای توسعه یافته ۵۰ درصد و در کشور های در حال توسعه ۳۳ درصد باشد، البته در کشور ما نه تنها به این رشد نرسیده بلکه نزدیک آن نیز نشده ایم.

آمارهای منتشره وضعیت نابسامان رشد شاخص های بهره وری را نشان می دهد و اگر مبنای قضاوت و ارزیابی رشد اقتصادی کشور، اهداف تعیین شده در برنامه های توسعه اقتصادی اجتماعی کشور باشد، متأسفانه ما به اهداف از پیش تعیین شده بویژه در برنامه پنجم نرسیده ایم و فاصله زیادی بین عملکرد واقعی و قابل انتظار و هدف گذاری شده وجود داشته است.

همچنین اگر مبنای مقایسه گزارش های سازمان بهره وری آسیایی باشد کشور ما در گزارش ۲۰۱۲ این سازمان از نظر بهره وری نیروی انسانی در جایگاه ۶ از بین ۲۲ کشور عضو قرار دارد اما اگر بخواهیم روند را مورد توجه قرار دهیم، کشور ایران در سال ۱۹۷۰ در جایگاه نخست و در سال ۱۹۹۰ در جایگاه پنجم قرار گرفته است و از نظر نرخ رشد بهره وری نیروی کار طی سالهای ۲۰۰۰ تا ۲۰۱۰ در جایگاه نهم قرار گرفته ایم و از نظر رشد بهره وری کل عوامل نیز طی سال های ۱۹۷۰-۲۰۱۰ در بین ۱۶ کشور مورد مقایسه عضو سازمان بهره وری آسیایی ایران با ۴۰ درصد رشد متوسط سالانه در جایگاه چهاردهم قرار دارد که در این میان کشور چین با ۲۳ درصد در جایگاه اول است.

پرسشی مهم در مقابل این آمار می توان مطرح کرد و آن اینکه آیا راه چاره و راه حل دیگری برای بهبود و رسیدن به اهداف رشد اقتصادی به جز بهره وری وجود دارد و چگونه می توانیم بهره وری را در کشور افزایش دهیم؟ و در پاسخ تردید نکنیم که بدون توجه به حرکت و رویکرد بهره وری و بدون اصلاح و بهبود نظام ها و روشهای انجام کار در سطوح مختلف بویژه در لایه های مدیریت کلان و خرد کشور و صرف افزایش منابع و بکارگیری نهاده های بیشتر و بیشتر، به اهداف توسعه اقتصادی نخواهیم رسید.

آنچه امروز داریم و از آن ناراضی هستیم نتیجه کم توجهی اساسی به موضوع بهره وری است و علیرغم وجود ظرفیت های قانونی و جایگاه بالای بهره وری در اسناد بالادستی و سیاستهای کلی نظام در حوزه های مختلف بویژه تولید در ابعاد عملکردی وضعیت مناسبی مشاهده نمی شود که از دلایل آن عدم احساس ضرورت بهره وری در علم و عمل بوده است.^۱

۵-۳ - تعاون و بهره وری

تعاون به مفهوم یاریگیری و همکاری به میزان قدمت زندگی انسانها سابقه دارد اما تعاونی یا Cooperative در اروپا به میزان ۱۶۰ سال و در کشور ما به میزان ۶۶ سال از سابقه برخوردار است. تعاونی اجتماع داوطلبانه افراد و یا واحدهایی است که نیاز و یا نیازهای مشترک دارند و با مشارکت داوطلبانه خود و تلفیق امکانات و آورده های فکری و مالی خود و با تأسیس یک شرکت تعاونی به رفع نیازهای مشترک خود که معمولاً به صورت انفرادی قابل رفع نیست اقدام می کند.

- تعاونی ها دو هدف عمده اقتصادی و اجتماعی را توأمان مدنظر دارند تا علاوه بر افزایش کارایی، اثربخش فعالیتها و تأمین نیاز و رضایت اعضا حاصل نمایند. تشکلهای و سازماندهی ها، تعاونی بدلیل همفکری، همکاری، نظارت و کنترل بر امور، خلاقیت و بهره وری از مزیت های بسیاری در ارتباط با تولید، ایجاد اشتغال، صادرات، اصلاح ساختارها، کاهش تورم، شرایط توزیع درآمد و ارزش افزوده وسط عدالت اجتماعی، به خصوص ارتقاء کیفیت و بهره وری کالاها و خدمات تولیدی تعاونی ها دارد که بسته به ثمربخشی قابل توجهی در ارتقاء بهره وری ملی و توسعه اقتصادی اجتماعی کشورها داشته باشد.

با تعریفی که به اختصار از تعاونی و ارزشها و مزیت های آن به عمل آمده به نظر می رسد که تلفیق دو مفهوم ارزشمند تعاون و بهره وری بتواند فضای بسیار مساعدی را برای تحقق اهداف برنامه های توسعه اقتصاد و اجتماعی فراهم آورد با توجه به تعریفی که از مفهوم بهره وری ارائه شده است، مشاهده می شود که از نظر ذات و ماهیت قرابت، و نزدیکی ساختاری زیادی بین دو

^۱ قائم مقام مدیرعامل مرکز مدیریت بهره وری

مفهوم دو ارزش والای مطرح در مفهوم تعاون یعنی هدف اقتصادی و هدف اجتماعی، تلاقی داده و مورد تشریح و تفسیر قرار گیرد. ملاحظه می‌شود که تحقق اهداف اقتصادی تعاونی‌ها و کسب ارزش افزوده و سود لازم برای تأمین هزینه‌های شرکت و بقاء حیات اقتصادی آن در شرایط رقابت با بخش‌های خصوصی و دولتی ایجاب می‌کند که عنصر کارایی مورد توجه و التزام عملی قرار گرفته و در سطح مطلوب برآورده گردد. از طرف دیگر برای آنکه اهداف اجتماعی تعاونی‌ها و رضایت خاطر مشتریان و اعضاء تعاونی‌ها، بوجود آورندگان آن هستند در سطح مطلوب تعیین گردد توجه و تحقق اثربخشی فعالیت‌های شرکت تعاونی ضروری است.

۵-۳-۱ عوامل موثر در بهره‌وری

- ۱- اعتقاد به کار گروهی و مداوم برای بهبود
- ۲- اعتماد متقابل بین مدیریت و کارکنان
- ۳- وجود رهبری و مدیریت توانا و لایق برای ایجاد تغییر
- ۴- همکاری و مشارکت کارکنان
- ۵- برقراری سیستم ارتباطی موثر در سازمان
- ۶- تناسب تغییرات با توان و امکانات سازمان
- ۷- برقراری سیستم‌های پدایشی و سهمیم کردن افراد در منافع حاصل از بهبود
- ۸- امنیت شغلی و ایجاد شرایطی که شغل کارکنان بخشی از زندگی آنان محسوب می‌شود
- ۹- پذیرش مقاومت در مقابل تغییر به عنوان یک امر طبیعی
- ۱۰- آموزش مداوم سطوح مختلف افراد سازمان (عطوفی، ۱۳۸۲)

توسعه و پیشرفت علوم و تکنولوژی در شاخه‌های مختلف منجر به کاهش خطاها و انحراف‌های بشری در هدایت و راهبری سیستم‌ها و مدیریت سازمانها می‌شود. حرکت به سوی مدیریت کیفیت جامع (TQM) و رعایت سیستمهای استاندارد بین المللی (ISO) و اداره مجموعه بر اساس مدیریت استراتژیک و مدیریت بر مبنای هدف (MBO) با رعایت حد اکثر بهره‌وری از امکانات و نیروی انسانی و منابع دیگر بطوریکه کمترین صدمه ممکن به محیط زیست وارد آید یک حرکت موثر و هماهنگ با توسعه پایدار است. بنابراین هماهنگی حرکات و یگانگی آنها در یکی بودن مسیر علوم نهایی است.

ترویج به عنوان یک شیوه آموزشی موثر و سیستماتیک نتایج بسیار اثر بخشی را در بهبود و ارتقای سطح کیفی تعاونیها دنبال خواهد داشت. ترویج آموزش و تحقیقات سه حلقه متصل و مرتبط می‌باشند و مروجان در حقیقت بطور عملی نتایج یافته‌های تحقیقاتی را به مخاطبین آموزش میدهند و آموزش یک شیوه شناخته شده در بحث توسعه و بهره‌وری است. بدیهی است نتیجه آموزش و تغییر رفتار چیزی جز اصلاح روشها، فرآیندها و حرکت به سمت ISO, TQM نخواهد بود. نتیجه آموزش و ایجاد انگیزه و افزایش آگاهیها توسعه مشارکت افراد در تصمیم‌گیری‌ها است.

در درجه اول تعاونیها خود بدلیل ارزشها، اهداف و روشها، اهداف بهره‌وری و توسعه پایدار و ترویج بدلیل ماهیت آموزشی و توصیه و ترغیب به تشکیل تعاونیها با اهداف متعالی یکی از ابزارهای موثر در ایجاد و توسعه بهره‌وری در سازمانها هستند. در یک مقایسه ساده بین عوامل موثر در بهره‌وری و هدف‌های تعاون و ترویج بخوبی می‌توان دریافت که ترویج در تعاون هدفهای مشابهی را در بهره‌وری دنبال می‌نماید. از جمله این موارد عبارتند از:

- ۱- اعتقاد به کار گروهی و مشارکت اعضا
- ۲- انتخاب و دموکراسی
- ۳- اعتقاد به مدیران
- ۴- سهمیم بودن افراد در منافع حاصل از شرکت
- ۵- اهداف مشترک سازمانی و مصوب در مجامع
- ۶- وجود سیستم‌های ارتباطی موثر در تعاونیها
- ۷- تاکید بر آموزش در تعاونیها و توسط تعاونیها

۸- پذیرش افراد مخالف و.....
که تمامی دال بر حرکت موثر تعاون و ترویج در جهت بهره‌وری است.

۵-۳-۲ ساز و کارهای ساماندهی بهره‌وری در بخش تعاون

ایجاد یک شبکه ارتباطاتی کارآمد و مؤثر بین کلیه مخاطبان حرکت بهره‌وری تضمین‌کننده و شرط لازم برای ارتقاء بهره‌وری در سطح بخش تعاون است. شبکه‌سازی به روان‌سازی و جاری‌سازی ارتباطات افقی در بین واحدهای هم‌سطح و هم‌تراز کمک می‌کند.

در صورت ساماندهی وظایف کمیته‌های بهره‌وری و تنظیم ارتباطات فی‌مابین آنها انتظار می‌رود که نشر دانش و اطلاعات بهره‌وری در بین مبادله‌کنندگان آن به سرعت افزایش یافته و یک هم‌افزایی بالایی در اثر تعاملات فی‌مابین حاصل گردد. این «ساماندهی ارتباطی» می‌بایستی به نحوی صورت گیرد که آخرین یافته‌های مفید بهره‌وری از متخصصان و عرضه‌کنندگان آنها در سریع‌ترین و مطمئن‌ترین شیوه ممکن به اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی انتقال یابد و در جای خود نیز در تصمیمات وزارت تعاون تأثیر معنی‌داری بگذارد.

انواع پروژه‌ها و فعالیتهای قابل تعریف در این رابطه عبارتند از:

۱- سازماندهی و ایجاد ساز و کارهای لازم در وزارت تعاون جهت عهده‌داری مسئولیت‌های ارتقای بهره‌وری با ایجاد کمیته‌های بهره‌وری

۲- سازماندهی و ایجاد ساز و کارهای لازم برای بهره‌گیری از شرکتهای مؤسسه‌های مشاوره بهره‌وری

۳- سازماندهی و ایجاد ساز و کارهای لازم برای اجرای طرحها و پروژه‌های بهره‌وری در شرکت‌های تعاونی و اتحادیه‌های متقاضی

۴- حمایت از تشکیل کمیته‌های تخصصی جدید با پشتیبانی از کمیته‌های بهره‌وری موجود

۵- سازماندهی حرکت بهره‌وری در سطح استانها

۶- اندازه‌گیری شاخصهای بهره‌وری عمومی و اختصاصی

۷- تحلیل و برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری

۸- خودارزیابی بهره‌وری سازگار با الگوها جایزه ملی بهره‌وری ایران

الف - ساز و کارهای فرهنگ سازی

در سطح عموم جامعه و اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی می‌بایستی جنبش‌هایی پیرامون مفاهیم و عقاید بهره‌وری جریان یابد به طوری که نگرشهای مثبت و پذیرای تغییر و نوآوری در جامعه و شرکت‌های تعاونی شکل گیرد تا پس از بکارگیری ابزارها و روشهای جدید، رفتار شغلی و خانوادگی فعالان اقتصادی در جهت بهره‌وری بالاتر تعالی یابد. این جنبش معطوف به کارکنان، دانشجویان، مؤسسات آموزشی، جوانان، اصناف و به طور کلی اقشار مختلف جامعه می‌باشد. رسانه‌های جمعی، گردهماییها، دروس آموزشی در دانشگاه‌ها و مدارس آموزش عمومی می‌تواند تغییرات مهمی در ذهنیت‌ها ایجاد کند تا نگرش مثبت نسبت

بهره‌وری، کیفیت، رقابت‌پذیری و مشارکت و کارگروهی ایجاد گردد. وزارت تعاون با طراحی و اجرای برنامه‌های فرهنگ سازی دو منظور و نیت مشخص را دنبال می‌کند

پروژه‌های اصلی قابل تعریف در امور فرهنگ سازی در وزارت تعاون به شرح زیر است.

- ۱- ارتباط با رسانه‌های عمومی و ترویج فرهنگ بهره‌وری
- ۲- تهیه برنامه‌های تلویزیونی، فیلم، تیزر، تهیه نوارهای صوتی و تصویری
- ۳- مشارکت در برگزاری سمینارها، کنفرانسها و نمایشگاهها
- ۴- ترجمه، چاپ و انتشار کتب و نشریات بهره‌وری
- ۵- تشکیل بانکهای اطلاعاتی آماری و به هنگام پیرامون بهره‌وری
- ۶- تربیت مروجان بهره‌وری در سطح ادارات کل تعاون
- ۷- تبادل توانمندیهای بهره‌وری و اشاعه تجارب موفق
- ۸- تهیه گزارش سالانه بهره‌وری

۵-۳-۴ ساز و کارهای مهندسی بهره‌وری

مهندسی بهره‌وری شامل زنجیره‌ای از فعالیتهاست که از مرحله پژوهش پیرامون ابزار و روشهای نوین آغاز و تا مرحله تربیت متخصصان بهره‌وری پیش می‌رود. هدف اصلی امور مهندسی بهره‌وری عبارت است از طراحی ابزار و روشهای استاندارد بهره‌وری سازگار با شرایط اقتصادی و اجتماعی فرهنگی کشور و تربیت متخصصان ذی‌ربط.

از جمله پروژه‌های مختلف قابل تعریف ذیل برنامه‌های مهندسی بهره‌وری به این شرح است:

۵-۳-۱ پروژه‌های نمونه‌سازی (مدل)

ایجاد شرکتها تعاونی نمونه در به کارگیری ابزارها و روشهای بهره‌وری از طریق ایجاد یک گروه همکاری شامل شرکت / سازمان میزبان، سازمان تخصصی مادر بهره‌وری ذی‌ربط و دستگاه اجرایی مربوطه و نهاد تخصصی ملی یا بین‌المللی اجراء کننده پروژه مدل هدف اصلی پروژه‌های مدل عبارت است از آزمون تجربی بهره‌بردار از ابزار و روشهای نوین بهره‌وری به طوریکه در مرحله بعدی در قالبی استاندارد و هویت‌دار قابل تعمیم‌دهی به متقاضیان آنها گردد.

۵-۳-۲ پروژه‌های استانداردسازی

با انجام پژوهش میدانی پیرامون تجارب موفق مدیریت بهره‌وری و با بکارگیری آخرین پیشرفتهای علمی و فنی ضرورت دارد تا استانداردهای مدیریت بهره‌وری اعم از استانداردهای مدیریت منابع انسانی، کاهش هزینه‌ها، بهبود فرآیندها و... استخراج گردد. در این پروژه‌ها تجارب موفق و قابل الگوبرداری بهره‌وری در قالب توانمندیهای بهره‌وری مستند و استانداردسازی می‌شود.

۵-۳-۳ پروژه‌های تربیت متخصصان بهره‌وری

در این پروژه آن دسته از استانداردهای بهره‌وری تهیه شده که نسبت به تعمیم‌دهی آنها تصمیم‌گیری شده باشد، موضوعات به افرادی آموزش داده می‌شوند که در نهایت این افراد متخصص آن موضوع می‌گردند و در این ارتباط گواهی‌نامه رسمی دریافت می‌کنند.

۵-۳-۴ تعیین صلاحیت و اعتبار برای اشخاص حقیقی و حقوقی متخصص بهره‌وری

در این پروژه نظام تأیید صلاحیت متخصصان بر حسب استانداردها و پودمانهای بهره‌وری موردنظر طراحی شده و به طور مستمر تکمیل و بهره‌برداری می‌گردد.

۵-۳-۴ اعطای کمک‌های فنی و تخصصی به بهره‌برداران

در این پروژه در کنار برنامه‌های موردنظر ممکن است وزارت تعاون قسمتی از هزینه‌ها را نیز تقبل نماید و برنامه‌های آموزشی و مشاوره مصوب به واحدهای متقاضی اعطاء می‌گردد. یک اعتبار مالی مشخص جهت کمک به شرکت‌های تعاونی تولیدی و خدماتی متقاضی خدمات بهره‌وری و برای یک سقف خدمت‌گیرندگان در سال نیز تأمین می‌گردد.

۵-۴ ساز و کارهای اصلاح قوانین و مقررات

بهبود فضای حاکم بر بخش اقتصادی تعاون به منظور ارتقاء بهره‌وری از جمله ضرورت‌های ارتقاء بهره‌وری است که می‌تواند بخش قابل توجهی از فعالیتهای بخش تعاون را به خود اختصاص دهد. عوامل برونزای حاکم بر بخش اقتصادی تعاون شامل سیاستگذاران، دولت، منابع دسترس‌پذیر و شرایط کسب و کار و تغییرات ساختاری مرتباً در حال تغییر و تحول است که برخی از آنها برای ارتقاء بهره‌وری فرصت به حساب آمده و تعدادی دیگر تهدید می‌باشند. ضرورت دارد که به تعریف پروژه‌های مطالعاتی و تحقیقاتی در جهت تنظیم سیاستها و قانونگذاری مناسب به منظور مستعدسازی فضای کار در جهت ارتقاء بهره‌وری گام برداشته شود.

پروژه‌های اصلی قابل تعریف در این زمینه عبارتند از قوانین و مقررات زدایی و یا قوانین و مقررات‌گذاری پیرامون موارد ذیل:

- ۱- مطالعه و بررسی قوانین بخش تعاون
- ۲- مطالعه و بررسی قوانین و مقررات رقابت آفرینی
- ۳- مطالعه و بررسی قوانین و مقررات اتحادیه‌ها و شرکت‌های تعاونی
- ۴- مطالعه و بررسی قوانین و مقررات تشکیل و ساماندهی شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی
- ۵- مطالعه و بررسی عوامل پیش‌برنده و بازدارنده بهره‌وری

۵-۵- استراتژی توسعه حرکت بهره‌وری در بخش تعاون:

در برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کاهش تصدی‌گری بخش دولتی و افزایش مشارکت‌های مردمی در فعالیت‌های اقتصادی مورد تأکید قرار گرفته و متعاقب آن راهکارهای اجرایی فعالیت‌ها و امور قابل واگذاری به تشکلهای تعاونی و خصوصی به تفکیک بخش‌ها و زیربخش‌های اقتصادی تعیین و مشخص شده است. با توجه به فرایند تحولات مزبور و نیز با در نظر گرفتن سایر تحولات اقتصادی با در نظر گرفتن سایر تحولات اقتصادی و اجتماعی جامد و اقبال جوانان و فارغ‌التحصیلان در جستجوی کار برای تشکیل تعانی، اقبال بلندی را برای توسعه کمی و کیفی بخش تعاون ایجاد نموده است.

توسعه بخش تعاون، به عنوان دومین بخش رسمی اقتصاد کشور از چهار طریق به شرح زیر صورت می‌گیرد.

- الف) تشکیل شرکت‌های تعاونی جدید در جایگزینی فعالیتها و امور قابل واگذاری بخش دولتی.
- ب) تشکیل شرکت‌های تعاونی جدید تأمین نیاز تولیدکنندگان برای بنگاههای اقتصادی کوچک و متوسط (SME)
- ج) ارتقاء بهره‌وری شرکت‌ها و اتحادیه‌های تعاونی موجود تحت پوشش قانون تعاون اقتصاد جمهوری اسلامی ایران با هدف استفاده کاملتر از ظرفیت‌ها و سرمایه‌گذاریهای فیزیکی و انسانی انجام شده و افزایش سهم بخش تعاون در اقتصاد ملی
- د) تلفیقی از رویکردهای الف، ب، ج

اقدامات و برنامه‌های عملیاتی برای توسعه حرکت بهره‌وری بخش تعاون:

در ادبیات بین‌المللی بهره‌وری و تحت عنوان چرخه مدیریت بهره‌وری پنج فعالیت کلی زیر مطرح می‌شود.

الف) اشاعه فرهنگ بهره‌وری و بسترسازی توسعه آن

ب) تعیین شاخص‌های بهره‌وری و اندازه‌گیری آنها

ج) تجزیه و تحلیل شاخص‌های بهره‌وری و شناسایی عوامل مؤثر بر ارتقاء بهره‌وری و با بازدارنده آن

د) برنامه‌ریزی بهبود بهره‌وری بر اساس یافته‌های بند ب و ج

ه) اعمال برنامه‌ها در جهت ارتقاء بهره‌وری

فعالیت‌های مذکور، که به صورت چرخش و در زمانهای مشخص (معمولاً هر سال) صورت می‌گیرد، اطلاعات لازم را برای مدیران سازمانها و شرکت‌ها در اختیار قرار می‌دهد تا در جهت نیل به بهره‌وری بیشتر، برنامه‌های تنظیمی را اصلاح و بهبود بخشند.

۵-۵ راهکارهای ارتقاء بهره‌وری در بخش تعاون:

۱- ایجاد فضای کار مشارکتی

۲- بهبود کیفیت زندگی کاری

۳- آموزش به طور مستمر

۴- طراحی و تعریف روشن و شفاف برنامه‌های بهبود بهره‌وری

۵- فعال نمودن کارکنان در فرآیندهای بهبود بهره‌وری

۶- بها دادن به طرحها و نظریه‌های نو

۷- ایجاد نظام نظارت و کنترل جهت بررسی برنامه‌های بهبود

۸- ارزشیابی عملکرد و اعطای امتیازات اعم از مادی و غیرمادی بر مبنای پیشرفت‌های ایجاد شده

۹- استقرار نظام شایسته سالاری

۱۰- حذف تبعیض در نظام اداری

۱۱- اجرای TQM و کایزن کاربردی

۵-۶ رویکردهای ترویج در بخش تعاون در بهره‌وری

ترویج در بخش تعاون با در نظر گرفتن روشها و استراتژیهای زیر هدفهای بهره‌وری را در برخی از گرایش‌های تعاونی پیگیری می‌نماید:

بخش کشاورزی

در این بخش تحقق اهداف با ارتقای سطح توسعه پایدار کشاورزی، تامین امنیت غذایی، بالا بردن سطح حفظ ذخایر ژنتیکی، حمایت از ذخایر آبی و خاکی صورت خواهد پذیرفت. از جمله روشهای آموزشی ترویجی در این خصوص عبارتند از:

- ۱- تشویق و ترغیب توسعه تعاونیهای کشاورزی ۲- افزایش نهادها های کشاورزی وزراعی با تشویق و ارتقای فناوری ۳- کاهش یا متعادل کردن نهادها های خارجی نظیر کود و آفت کش ها ۴- فراهم نمودن امکانات آموزشی و تعلیم اعضا با روشهای مناسب آموزشی و ترویجی ۵- تحکیم روابط با سایر سازمانهای تولید کننده نظیر IFAP,FAO,IFAD

بخش مصرف

- در این ارتباط کمیته مصرف ICA از سیاست معروف سه گانه RS یا کاهش، استفاده مجدد و بازیافت استفاده می‌نماید. از جمله روشها و اهداف در این خصوص عبارتند از:
- ۱- تشویق و ارتقای سطح الگوهای مصرف و تولید ۲- توجه به معیار های زیست محیطی ۳- توسعه

تفاهم واستنباط نقش مصرف به منظور تشویق الگوهای مطلوب مصرف ۴- آموزش خانواده ها و مد نظر داشتن زنان و کودکان ۵- تامین آموزش و مبادله اطلاعات ۶- تشویق و ترغیب کاهش ضایعات ۷- بهره وری مناسب از فضاها، نیروی انسانی و امکانات ۸- اتوماسیون ۹- بازاریابی و بازاریابی از طریق شبکه های کامپیوتر ۱۰- طراحی و کاربرد سیستم های مکانیزه

بخش شیلات

در این بخش هدف ها عبارتند از : ۱- تسریع و ترغیب در استفاده مطلوب از منابع زنده آبی و دریایی ۲- استقرار استراتژی توسعه ۳- ترویج و تشویق توسعه و استفاده گزینشی از وسایل ماهیگیری ۴- تامین آموزش و تعلیم عملیات ماهیگیری صحیح با توجه به رعایت مسائل زیست محیطی

بخش مسکن

۱- تهیه و تامین پناهگاه کافی برای اعضا ۲- ترویج و ارتقای سطح استفاده از برنامه ریزی اراضی ۳- ترویج و تاسیس صحیح و سالم تعاونیهای مسکن با توجه به شرایط زیست محیطی ۴- رعایت استاندارد های ۲۸۰۰ و سلامت بناها ۵- تشکیل و فعال سازی کمیته ملی سیاستگذاری مصرف انرژی و بخش ساختمان ۶- فراهم نمودن زمینه اجرای شاخص ها و معیار های استاندارد و مصرف انرژی در انواع ساختمانها ۷- کمک به ایفای نقش سازمان نظام مهندسی ساختمان و...

بخش صنعت

۱- بکار گیری ابداعات جدید فناوری ۲- اولویت دادن به مدیریت زیست محیطی در صنایع ۳- ارتقای سطح برنامه های آموزشی و تربیتی ۴- تقویت همکاری با یونیدو (UNIDO)

بخش گردشگری

۱- ارتقای گردشگری مناسب از نظر زیست محیطی ۲- مدیریت و حفظ و حمایت اکوتوریسم های ظریف و آسیب پذیر ترویج و ترغیب تنظیم برنامه های گردشگری حساس فرهنگی و سالم زیست محیطی ۴- ترویج و تشویق اکوتوریسم ۵- همکاری با سازمانهای بین المللی

بخش انرژی

۱- ترویج استفاده مطلوب از انرژی ۲- ارتقای پژوهش ها در مورد منابع تجدید انرژی جایگزینی ۳- توسعه و ترویج سالم و درست تعاونیهای انرژی از نظر زیست محیطی در تمام کشور ها ۴- ترویج و توسعه آموزش و تعلیم در زمینه ذخیره انرژی (حبیب یار ۱۳۸۲)

ارتقای سطح کیفی در تعاونیها

همانطور که بیان گردید ارائه آموزشهای لازم و بکارگیری روش های آموزشی و ترویجی در مباحث عمومی و تخصصی موضوعات مطرح در بخش ترویج تعاون است. از جمله موضوعات آموزش عمومی که ترویج با روشهای مختلف در جهت اشاعه و توسعه آنها اقدام نموده و موجب ارتقای سطح کیفی و بهبود بهره وری در شرکت های تعاونی میگردد عبارتند از :

۱- دقت در تهیه طرحهای امکان سنجی و توجیهی اقتصادی، مالی و فنی و رعایت عوامل و جوانب مختلف طرح و تنظیم برنامه زمان بندی مناسب CPM، تا دچار مشکلاتی از جمله کمبود بودجه نشوند.

۲- ارائه راهنمایی های لازم در تهیه و اجرای طرح ها به منظور به حداقل رساندن هزینه ها، تامین منابع مالی شرکت، و بازار رسانی محصولات و خدمات و مثبت بودن تراز های مالی در تعاونی

۳- هدایت و راهنمایی در جذب نیروها و اعضا به نحویکه ارتباطی مناسب و دائم داشته و نیز رعایت ضوابط و قوانین تشکیل مجامع عمومی، هیات مدیره و بازرسی

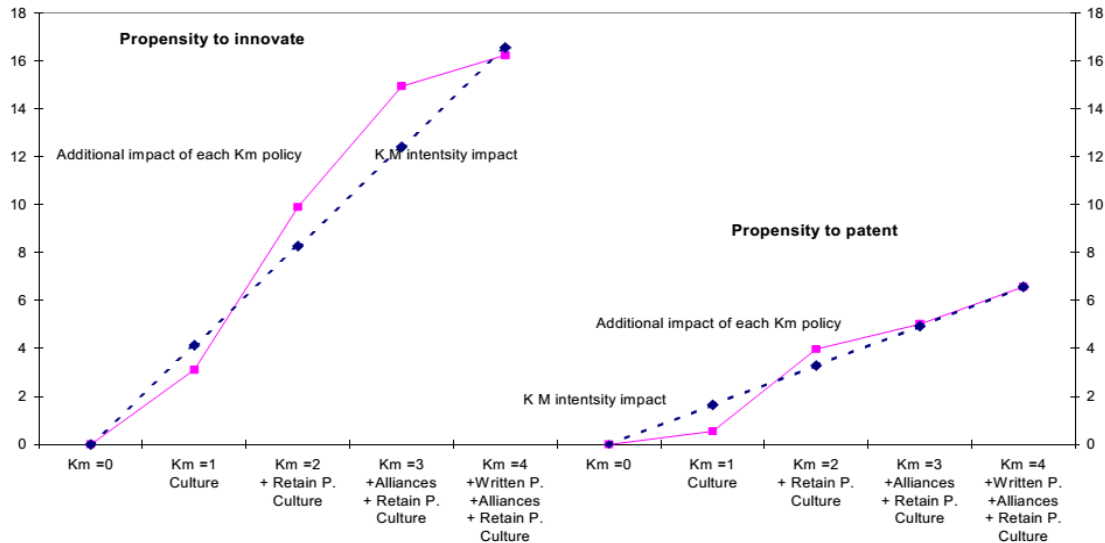
۴- هدایت و راهنمایی تعاونی ها در برقراری ارتباط موثر و مناسب با اتحادیه ها، اتاق های تعاونی، ادارات کل تعاون و واحدهای ستادی در امر تحقیقات، آموزش و ترویج و فرآیند سرمایه گذاری،

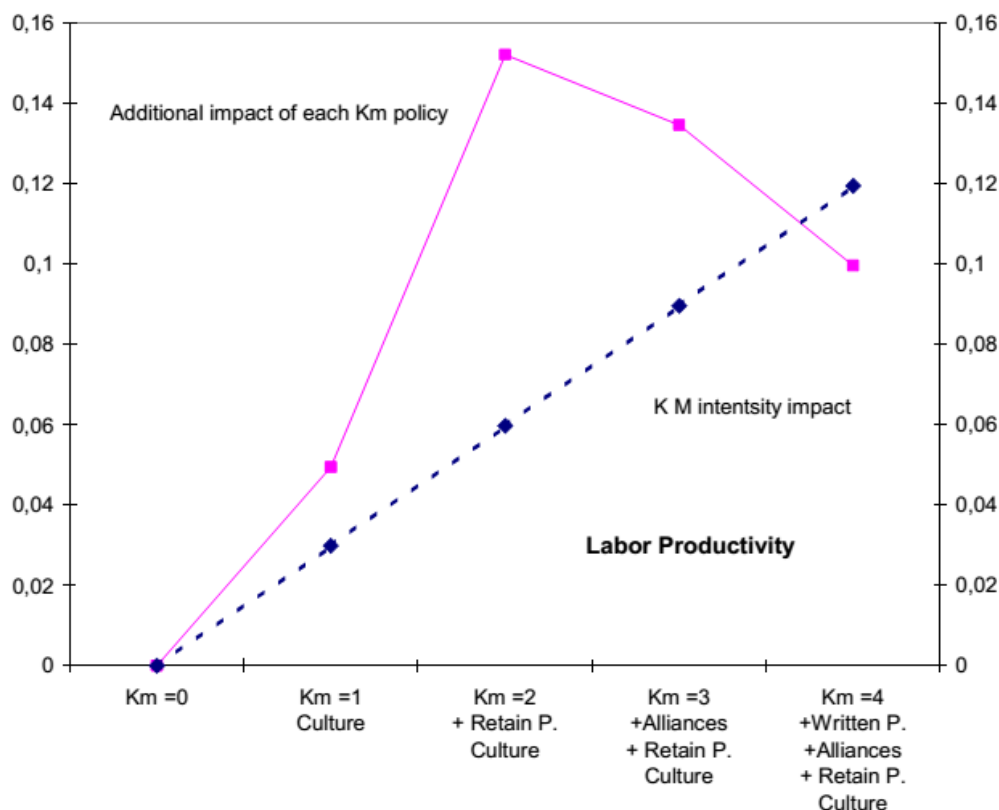
حقوقی و مالی

- ۵- مشارکت دادن تعاونیها وتشکل ها در نمایشگاهها وگرد همایی ها وبازدید ها وفعالیت های آموزشی وترویجی
- ۶- فراهم نمودن زمینه بهره مندی تعاونیها ومخاطبین بخش تعاون از مزایا واولویت ها وحمايت های دو طرف با توجه به توافقات با دستگاہهای اجرایی ودانشگاهها
- ۷- تشویق وترغیب وآموزش تعاونیها در بهره مندی از نظامهای مدیریتی نوین مانند:
 - ارزیابی وارزشیابی عملکرد مدیران وتعاونی
 - بهره گیری از روشهای ایجاد انگیزه ومشارکت در تعاونی
 - توسعه مشارکت اعضا در تصمیم گیری های تعاونی
 - بکار گیری نظام پیشنهادات در اداره تعاونی
 - اجرای نظام های کیفیتی در تعاونی مانند QFD, QC, TQM و....
 - اجرای طرحهای تعاونی بر اساس برنامه های زمان بندی و تنظیم CPM
 - تدوین برنامه های استراتژیک در تعاونی ها
 - تشکیل کمیته ها وواحد های تخصصی مانند D&R در تعاونی ها
- ۸- فراهم نمودن زمینه ارتقای بهره وری در تعاونی ها در زمینه سرمایه، نیروی انسانی وامکانات
- ۹- فراهم نمودن زمینه دستیابی تعاونی ها به استاندارد های ISO وگواهینامه های استاندارد داخلی ومحیط زیست
- ۱۰- فراهم نمودن زمینه بهره گیری تعاونی از اینترنت ، فناوری اطلاعات IT ، وتجارت الکترونیک
- ۱۱- هدایت وراهنمایی در دستیابی به شاخص های مناسب اقتصادی ، سرمایه وارز یابی های مالی

۶- تاثیر مدیریت دانش بر نوآوری و بهره‌وری نیروی کار

بر اساس تحقیقاتی که بر روی بهره‌وری به انجام رسیده است، همانطور که در نمودارهای زیر مشاهده می‌شود با توجه به فاز قرارگیری و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان میزان نوآوری سازمانی و نیروی انسانی و نیز بهره‌وری کار افزایش می‌یابد.



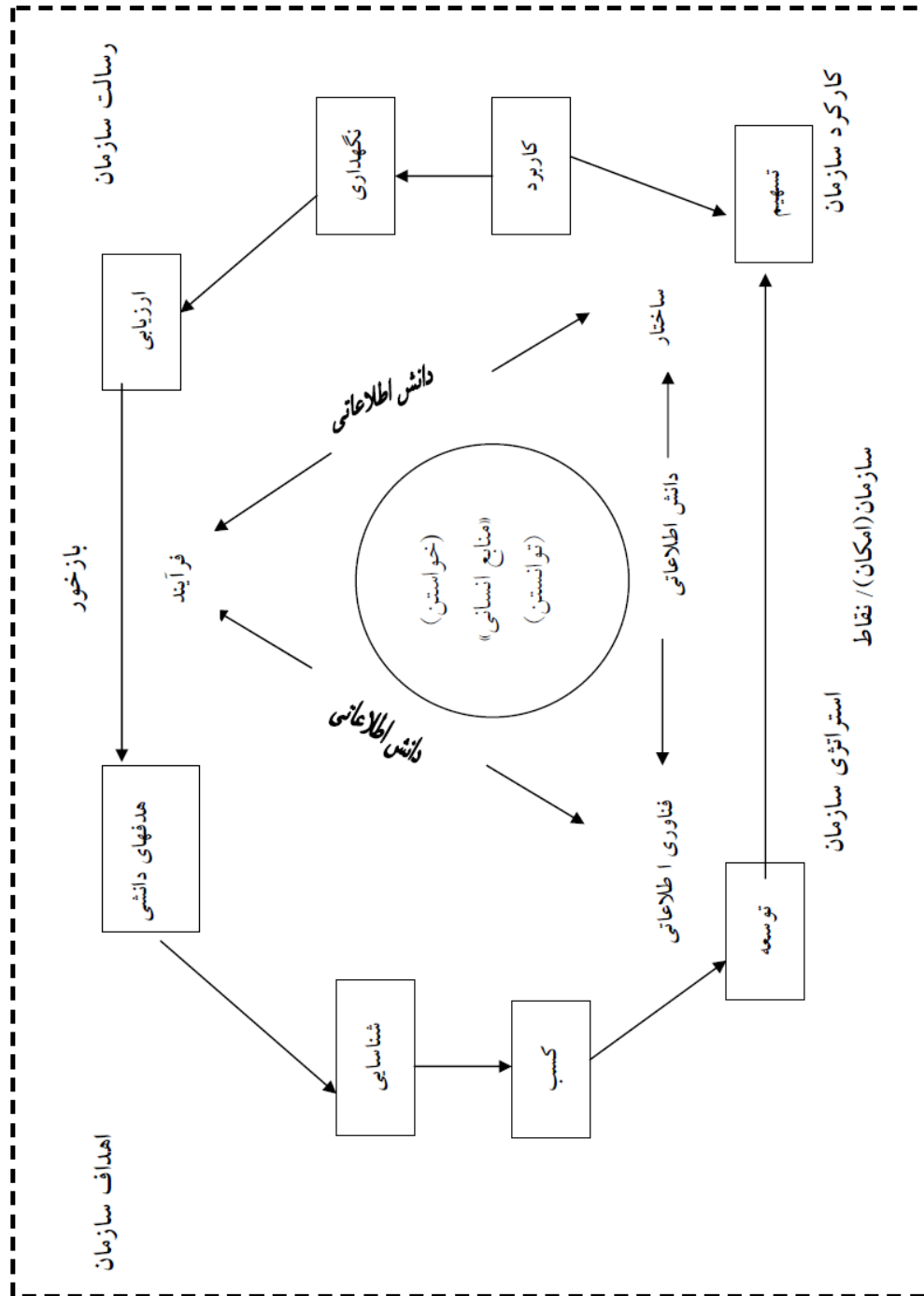


اثرات تخمینی این ارتباط نشان دهنده تاثیر شدت مدیریت دانش مربوط به رگرسیون است که در متغیرهای مدیریت دانش مورد استفاده قرار می گیرد. تفاوت از ۰-۴ خط نشان دهنده شاخص های دوتایی شدت مدیریت دانش مربوط به رگرسیون چهار شاخص دوتایی شدت مدیریت دانش به صورتی ترتیبی متفاوت است.

خط نشان دهنده تاثیر بیشتری از هر خط مشی مدیریت دانش مربوط به رگرسیون است که مورد استفاده چهار شاخص مختلف مدیریت دانش از ۰-۴ به ترتیب زیر می باشند:

فرهنگ مدیریت دانش، سیستم حفظ مدیریت دانش، سیاست یکپارچگی مدیریت دانش، سیاست مدیریت دانش. واضح است که چهار سیاست مدیریت دانش به عنوان متغیر نمایش داده نمی شوند و آنها فقط تا حدی به صورت ذخیره باقی می مانند. همه سیاستها به طور برابر بهره وری کار را افزایش میدهند بعلاوه ۱۰ درصد برای شرکتهایی که سیاست نگهداری کارکنان ومدیران را نسبت به شرکت هایی که چنین اقداماتی را اتخاذ نمی کنند و با ۵ درصد بزرگتر در شرکت هایی که فرهنگ دانش را اشاعه می دهند نسبت به شرکت هایی که چنین روش هایی را اعمال نمی کنند، نمایش می دهد. از طرفی دیگر در موقعیتی که هر چهار سیاست در شرایط برابر قرار دارند. بهره وری کار در شرکتهایی که اعلام می کنند سیاست ایجاد اتحاد را برای کسب دانش و سیاست دانش را پذیرفته اند از نظر آماری تفاوتی ندارند. اگر چه جذب سرمایه فیزیکی وتحقیق وتوسعه در سطح پایینی قرار دارند ولی کشش آنها به طور مداوم نسبت به سطح بهره وری کار برآورد می گردد.

محیط (امکان) / تهدیدها و فرصت‌ها



مدل بهره‌وری منابع انسانی و مدیریت دانش با رویکرد استراتژیک.

نام متغیر	B	Std.B	Beta	T	Sig
عرض از مبدأ	۵۹/۶۹	۵/۳۴۰	-	۱۱/۱۸	۰/۰۰۰
تشخیصی دانش	۰/۷۸۶	۰/۵۱۵	۰/۲۰۱	۱/۵۲۷	۰/۰۳۱
تحصیل دانش	۰/۸۸۸	۰/۳۰۹	۰/۴۲۸	۲/۸۶۹	۰/۰۰۵
تسهیم دانش	۰/۰۴۷	۰/۴۷۵	۰/۰۱۶	۰/۱۰۰	۰/۰۲۲

آماره های متغیر وارده در مدل برازش رگرسیونی عملکرد منابع انسانی

۷- چارچوب ساختاری پیشنهادی ساختار مدیریت بهره وری:

پیش از این و در مقدمه مقاله به دلایل انتخاب برای شروع استقرار یک سامانه مدیریت دانش اشاراتی شد. با این وجود به جهت یادآوری و تکمیل این دلایل به ذکر موارد زیر بسنده می شود.

- ✚ لزوم شروع فعالیت با یک طرح متمرکز
- ✚ رابطه مستقیم مدیریت دانش و ارتقاء بهره وری
- ✚ اهمیت بیشتر ساماندهی دانش بدست آمده در پروژه های ارتقاء بهره وری
- ✚ پرهیز از ایجاد یک تشکیلات جدید و غنی سازی مشاغل ساختار پیشنهادی مدیریت بهره وری
- ✚ تسهیل و تسریع در درگیر نمودن کل بخش با این مقوله به جهت فراگیر بودن ساختار پیشنهادی
- ✚ دریافت سریعتر بازخور در مراحل اولیه طرح در جهت رفع نقاط ضعف و تقویت نقاط قوت آن

در ادامه با نگاهی به این ساختار به تطابق آن با ساختار یک سازمان دانش محور پرداخته و مجددا تاکید می کنیم که عملیاتی شدن این طرح منوط به پیاده سازی موفق ساختار جدید مدیریت بهره وری در شرکت بوده و موفقیت نهایی آن به تجهیز کل عناصر سازمان با این سامانه بستگی خواهد داشت. البته تمامی این موارد لزوم تعهد مشهود و اعتقاد عملی مدیران ارشد و مشارکت کارکنان این مجموعه را می طلبد.

۷-۱- نگاهی به جایگاه پیشنهادی مدیریت بهره وری در بخش تعاون

۱- شورای عالی بهره وری: این شورا به عنوان عالی ترین نهاد بهره وری وظیفه سیاستگذاری، تعیین خط مشی ها و راهبردها و نظارت عالی بر حرکت های بهبود بهره وری در کل سازمان و همچنین تامین مقدمات حمایت های مالی و مقرراتی (در قالب مصوبات هیات مدیره) را بر عهده دارد.

۲- کمیته های تخصصی: این کمیته ها به عنوان بازوان فکری شورای عالی بهره وری به بررسی و نظارت بر اجرای طرحها، پروژه ها و منابع مالی و غیر مالی آنها پرداخته و تلفیق برنامه های بهبود و تعیین راهکارهای اجرایی را بر عهده دارد.

۳- کمیته های هدایت بهره وری: این کمیته ها همان جایگاه و نقش شورای عالی بهره وری را در سطح شرکت فرعی دارند.

۴- مدیر بهره وری: نظارت عالی بر حسن اجرای فعالیتهای تخصصی مربوط به بهره وری و ایفای نقش پیش آهنگی در هدایت این حرکت استراتژیک و فرهنگی به نمایندگی از مدیریت

۵- حوزه تکنیک ها و روشها: مطالعه، بررسی کارشناسی و امکان سنجی انواع روشها و تکنیک های ارتقاء بهره وری در جهت بومی سازی و پیاده نمودن آنها در سطح شرکت

۶- حوزه پیگیری امور مروجین: این بخش به عنوان پل ارتباطی بخش کارشناسی با بدنه اجرایی سازمان بوده و علاوه بر فرهنگ سازی و آموزش مداوم مروجین بهره وری نسبت به پیگیری و مرتفع ساختن مشکلات اجرایی اقدام می نماید.

- ۷- حوزه پایش و اندازه گیری: تهیه، محاسبه و بازنگری در شاخص های بهره وری و نیز تنظیم گزارش های تحلیلی از عملکرد واحد های مختلف همچنین انعکاس پاداش یا تنبیه در نظام جبران خدمات کارکنان می باشد.
- ۸- بانک تجارب بهره وری: از آنجائیکه برخی از راهکارهای اجرایی بصورت آزمایشی در برخی از واحدها اجراء می شود، لذا لزوم دریافت، مستند سازی، نگهداری و نشر این اطلاعات که خود باعث کاهش خطا و دوباره کاری و نیز ساری شدن تجربیات موفق در سایر بخشها می شود؛ ایجاد چنین نهادی را ضروری می سازد.
- ۹- مروجین ارشد بهره وری: این افراد که از نفرات خلاق و موثر موجود در خود سازمان هستند وظیفه ایجاد هماهنگی و نظارت بر اجرای راهکارهای متخذه از مراجع ذیصلاح را در سطح مدیریت های ستادی بر عهده دارند. (نیمه موظف)
- ۱۰- مروجین بهره وری: اجرایی کردن راهکارها، ترویج فرهنگ بهره وری و انتقال نتایج (غیر موظف)
در نظر گرفتن چنین سمتهای نیمه موظف و غیر موظفی، اهداف زیر را دنبال می کند:
الف - جلوگیری از افزایش تورم سازمانی ضمن فراگیر نمودن بهره وری در کل سازمان
ب - اثبات این اصل که بهره وری تنها مشغله مدیریت و عناصر ستادی نیست.
ج- کمک به اتخاذ تصمیمات میدانی در جهت دور زدن بوروکراسی اداری موجود
د- افزایش سرعت تبادل اطلاعات و بالا رفتن اثر بخشی تصمیمات متخذه
- ۱۱- بهره وران سازمان: این عنوان افتخاری را باید بطور رسمی به تک تک اعضاء سازمان اطلاق نمود. چرا که بدون در نظر گرفتن چنین نقشی کلیه فعالیتهای قبلی تنها در مصوبات و گزارش های بی نتیجه خلاصه خواهند شد.

۷-۲ نقش های کلیدی در یک سازمان دانش محور و وظایف آن ها^۱

- ۲- تیم مدیریت دانش (KMT)
۳- این تیم متشکل از مدیر عالی، مدیران گروه های پژوهشی و مشاوران متخصص در حوزه مدیریت دانش می باشد.
۴- مدیر ارشد دانش (CKO)
۵- مدیر ارشد یادگیری (GLO)
۶- مهندس دانش (KE)
۷- خبره (EXPERT)
۸- دانشکار (KNOWLEDGE WORKER)

۷-۳ انطباق عناصر سازمان پیشنهادی با سازمان دانشی

سمت سازمانی	نقش دانشی متناظر
کمیته های تخصصی	تیم هدف گذاری دانش
مدیر بهره وری + رؤسای زیر مجموعه	تیم مدیریت دانش (KMT)
مدیر بهره وری	مدیر ارشد دانش (CKO)
رئیس حوزه تکنیکها و روشها	مدیر کسب و بکارگیری دانش
رئیس امور پیگیری مروجین	مدیرشناسایی و تسهیم دانش (یادگیری)
رئیس بانک تجارب بهره وری	مدیر نگهداری و توسعه دانش
رئیس حوزه پایش و اندازه گیری	مدیر ارزیابی دانش
کارشناسان هر یک از حوزه ها	مهندسین دانش (KE)
مجموعه مروجین ارشد فرایند های مشابه (مثلا مالی)	اجتماعات مشق ^۲ (COP)
مروجین ارشد بهره وری	خبرگان (EX)

^۱ سید محمد جواد جلالی -سایت تخصصی مدیریت دانش

^۲ Communities of practice

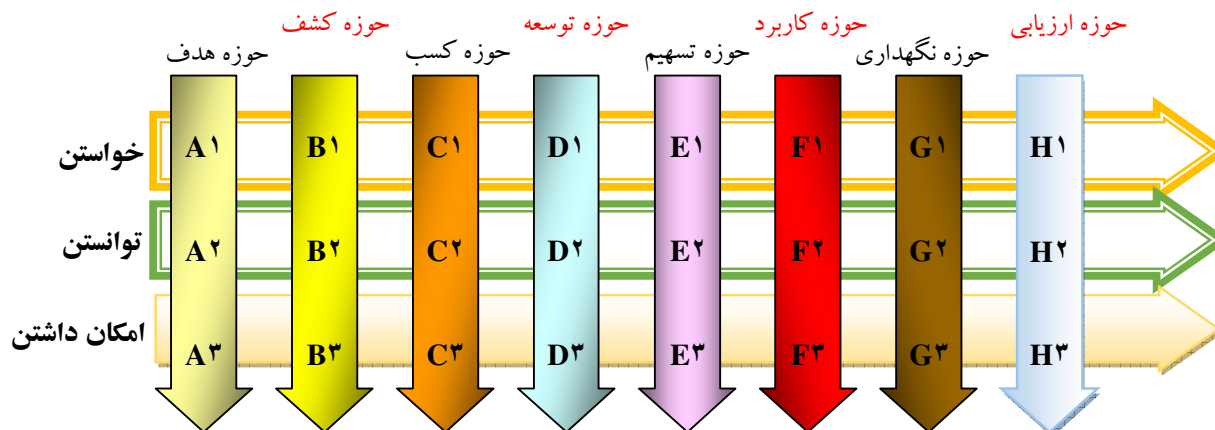
مروجین بهره وری	دانشکاران (KW)
مجموعه مروجین	کارگروه دانشی

۴-۷ چارچوب نظری:

منابع انسانی و مدیریت دانش، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تاکنون نیز بسیاری از طرح های مدیریت دانش به علت بی توجهی به عامل انسانی با شکست روبرو شده اند. از این رو لازم است برای انجام موفقیت آمیز طرح های مدیریت دانش، به نقش و جایگاه انسان توجه ویژه ای شود.

نخست لازم است نگرشی جامع نسبت به ارتباط منابع انسانی و مدیریت دانش ایجاد شود. برای نمایش این ارتباط یک مدل مفهومی^۱ به نام (ماتریس بهره وری منابع انسانی در چارچوب مدیریت دانش) معرفی می شود.^۲

این مدل از یکپارچه سازی و ترکیب دو مدل با نام های؛ مدل بهره وری منابع انسانی^۳ و مدل پایه های ساختمان دانش^۴ ایجاد شده است. در این مدل سطرها شامل عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی و ستونها در بر گیرنده اجزاء فرآیند مدیریت دانش هستند. هر خانه از ماتریس، محل تلاقی یک فعالیت از فرآیند مدیریت دانش با یکی از عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی در سازمان است.



برای آنکه در هر مرحله از فرآیند مدیریت دانش (هر خانه از ماتریس)، وظیفه مدیریت دانش بخوبی انجام شود، باید نکات و فعالیت های مربوط به فاکتورهای مؤثر بر آن (یعنی انسان، تکنولوژی و فرآیند)^۵ مشخص و رعایت شوند.

نکته دیگری که برای انجام موفقیت آمیز مدیریت دانش در رابطه با منابع انسانی وجود دارد، ایجاد یا بروز رفتار مناسب (بهره ور) در انسان در زمینه مدیریت دانش است. این امر که نوعی شایستگی رفتاری بحساب می آید از راه برقراری پیوند مناسب بین سه عنصر دانش، انگیزش و ساختار بروز می نماید.^۶

جدول زیر ارتباط مفهومی بین این عناصر را با فاکتورهای تاثیر گذار بر مدیریت دانش و نیز عوامل مؤثر بر بهره وری منابع انسانی نشان می دهد:

^۱ Conceptual

^۲ Afraze, ۲۰۰۳/Afraze, Bartsch, Hinterhuber, ۲۰۰۳

^۳ Probst, Raub. ۲۰۰۲

^۴ Afraze, ۲۰۰۱

جدول شماره ۵: ارتباط بین عوامل مختلف تاثیر گذار

عوامل مؤثر بر بهره وری انسانی	فاکتور تاثیر گذار بر	عنصر بروز دهنده
خواستن	مدیریت دانش	شایستگی رفتاری
توانستن	صرفاً مرتبط با انسان	قابل تطابق با انگیزش
	مرتبط با انسان و تکنولوژی	قابل تطابق با دانش
امکان داشتن	مرتبط با انسان و فرآیند	قابل تطابق با ساختار

با توجه به ارتباط متقابل این عناصر می توان چنین دریافت که اگرچه ماتریس فوق از سوی طراحان آن صرفاً برای تعیین جایگاه انسان در فرآیند مدیریت دانش در نظر گرفته شده، لیکن می توان در یک نگاه جامع، آنرا بعنوان یک نقشه اجرایی برای استقرار کل اجزاء مدیریت دانش در نظر گرفت.

نتیجه گیری:

خلق و به کارگیری دانش برای رقابت گرایی و حیات سازمانها ضروری شناخته شده است. دانش نمی تواند به سادگی دیگر منابع، ذخیره و یا تصاحب شود؛ و نمی تواند به سادگی آنها، به طور سیستماتیک مدیریت و به کار گرفته شود. فناوری اطلاعات تاکنون بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به طوری که در پشت تمامی فعالیتهای مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است. لیکن باید توجه داشت که فناوری پردازش اطلاعات تنها مولفه مدیریت دانش نیست و تحول در فرایندهای تصمیم گیری، ساختار سازمانی و نحوه انجام امور از دیگر اجزای این مدیریت محسوب می شود. سازماندهی براساس دانش می تواند اساساً متفاوت با سازماندهی براساس مزیتهای رقابتی سنتی باشد باید توجه داشت که اصولاً مدیریت چیزی ناملموس و ذهنی نظیر دانش، امکان پذیر نیست. آنچه مدیریت می شود، منابع دانش - تکنولوژی های مربوط به آنها - فرایندها و تکنیک ها و از همه مهمتر، عنصر انسانی است که منبع تمامی دانش هاست. سازمان یا شرکتی که در کارکنان خود انگیزه لازم برای اشتراک دانش ایجاد نکرده باشد، حجم بسیار چشمگیری از دانش خود را از دست خواهد داد. نکته اساسی پشت پرده مدیریت دانش این است که بهبود تمام عوامل منجر به موفقیت یک سازمان، مثل خلاقیت سازمانی، کیفیت محصولات و خدمات، در گرو دسترس پذیری و استفاده کارآمد از دانش برتر و بهتر است. کسب مزیت رقابتی و متفاوت شدن سازمانها در گرو داشتن منابع انسانی توسعه یافته دانش آفرین و دانا می باشد. بنابراین برای پرورش کارکنان دانشی و فرهیخته نیاز مبرم به یک سیستم مدیریت دانشی در سازمانها می باشد که از طریق آن بتوان به اهداف مذکور دست پیدا نمود. با توجه به اهمیت حیاتی موضوع، در این مقاله تلاش شده است الگوی فرایند اجرای مدیریت دانش در سازمانها به عنوان یک راه حل اثربخش معرفی گردد. مراحل این الگو شامل: تعهد و حمایت مدیریت دانش، شناخت و درک مفاهیم مدیریت دانش، فراهم نمودن بستر فرهنگی مناسب، ایجاد ساختار سازمانی مطلوب، اندازه گیری، تجزیه و تحلیل، برنامه ریزی و انجام اقدامات و تغییرات لازم می باشد.

مسلماً تا چند سال آتی، مقوله دانش به عنوان جزء جدایی ناپذیر تمامی مجموعه های سازمانی خواهد شد و سازمان هایی در این زمینه موفق خواهند بود که زیرساخت های لازم برای پیاده سازی آن را فراهم کرده و چارچوب مناسب آن را طراحی کنند.

منابع

- ۱- مدیریت دانش ، نوشته عباس افرازه ، انتشارات امیر کبیر ، سال ۱۳۸۴
- ۲- مقاله "ضرورت و جایگاه بهره وری در شرکت ملی پالایش و پخش" - محمد حیدری / افشین قهقایی / پونه دیبایی آقایی - سال ۱۳۸۵
- ۳- جایگاه مدیریت دانش در فرایند مدیریت بهره وری ، محمد حیدری ، سال ۱۳۸۵
- ۴- نقش مدیریت دانش در افزایش بهره وری ، ابراهیمی ، سعید ، ۱۳۸۵
- ۵- بررسی رابطه زیر سیستم های مدیریت دانش در سازمان یادگیرنده و بهره وری منابع انسانی در فدراسیون های ورزشی منتخب ، رزگار محمدی وهمکاران ، مدیریت ورزشی ، بهار ۱۳۹۳
- ۶- بهره وری منابع انسانی و مدیریت دانش ، شمس السادات زاهدی رضا نجاری ، ۱۳۸۵
- ۷- تحلیلی رگرسیونی رابطه بین اجزای مدیریت دانش و عملکرد منابع انسانی ، یعقوب بدرآذرین وهمکاران ، ۱۳۹۱
- ۸- تعاون و بهره وری ، حمید نصر پور ، فصلنامه تعاون ، ۱۳۸۵
- ۹- مقاله "رابطه بین مدیریت دانش و بهره وری در سازمان" ، سولماز صادق نیا ، بانک مقاله مدیریت دانش
- ۴- مقاله "چرا مدیریت دانش سازمانی" ، ماهنامه مدیریت دانش ، شماره ۳-آبان ۱۳۸۳
- ۵- مقاله "اصول مدیریت دانش" ، ماهنامه مدیریت دانش ، شماره ۷-فروردین ۱۳۸۴
- ۶- مقاله "رویکردها و عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش" ، ماهنامه مدیریت دانش ، شماره ۸ ، آریبهشت ۱۳۸۴
- ۷- مقاله "رویکردها و عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش" ، ماهنامه مدیریت دانش ، شماره ۹-خرداد ۱۳۸۴
- ۸- مقاله "گام های رهبران در مسیر مدیریت دانش سازمانی" ، ماهنامه مدیریت دانش ، شماره ۱۶، دی ۱۳۸۴
- ۹- مقاله "گام های رهبران در مسیر مدیریت دانش سازمانی" ، ماهنامه مدیریت دانش ، شماره ۱۷، بهمن و اسفند ۱۳۸۴
- ۱۰- مدل های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان، مهندس محمد احسانی، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشگاه علم و صنعت، ۱۳۸۵
- ۱۱- مقاله "فرآیند مدیریت دانش" ، احسان رضائی ، ماهنامه تدبیر ، شماره ۱۴۷
- ۱۲- مقاله "مدیریت دانش و فناوری اطلاعات" نوشته دکتر افرازه، اولین همایش ملی ، سال ۱۳۸۳
- ۱۳- سایت های مرتبط با مقوله مدیریت دانش
- ۱۴- مدیریت دانش نوین ، اهدا ف و فرآیندها ، جمشیدی ، حسین ، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت دانش ۱۳۹۲،
۱۵. احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری ، فایرستون، ژوزف و مارک مک. ال روی ، مدیریت دانش جدید، ترجمه ، تهران، موسسه کتاب مهربان نشر.

۱. Joseph M. Firestone , Mark W. McElroy □Doing Knowledge Management, The Learning Organization Journal, Vol. ۱۲, No.۲, © ۲۰۰۵ Emerald Group Publishing, Ltd.
 Information Technology for Knowledge Management, Remo Pareschi ۲. Uwe M. Borghoff
 Journal of Universal Computer Science, vol. ۳, no. ۸

۳. Rollo, C. and T. Clarke (۲۰۰۷). International best practice: case studies in knowledge management. Sydney, Standards Australia International Limited.

۴. A balance Approach to knowledge management and worker productivity . olivias.Heriford .۲۰۰۹