

انسانی، خیل—ی تکنولوژیک در نظر گرفته می شود. داوِنپورت و پروساک (۱۹۹۸) در کتاب خودشان «دانش عملی»، توضیح می دهند که اگر سازمانها بسا تمرکز بر روی یادگیری سازمانی، به مدیریت دانایی نزدیک شوند، بسیار مطلوب خواهد شد. آنها به یک نکته مهم به وسیله نوناکا و تاکوچی (شرکت تولید دانش، ۱۹۹۵) تاکید می کنند: «... ترکیب افراد، باتجربه و دانش متفاوت، یکی از شرایط ضروری برای خلق دانایی است.» (ص ۶۰)

### امیدی هست

بعضی ها اخیراً دریافته اند که باید مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی را ادغام کنند. من در کنفرانسی در سپتامبر ۲۰۰۰ در شیکاگو تاکید کردم که مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی دو موضوع مرتبط با هم هستند و به همدیگر نیاز دارند.

دیویولریچ، یکی از سخنرانان اصلی، تاکید کرد: «مدیریت دانایی صرفاً یک فرایند درونی نیست، بلکه فرایند برونی نیز هست... آن موضوع یک رویداد نیست بلکه یک عمل و قابلیت کلیدی است.» مدیریت دانایی، بهتر است در مرکز واقع شود و به وسیله عناصر اساسی مانند سهامداران (به عنوان مثال اتحادیه ها و کارکنان)، مشتریان، سرمایه گذاران، رهبری و سازمان، حمایت شود. در نظر یولریچ، یکی از بزرگترین مسائلی که سازمانها با آن روبرو هستند، نه تولید ایده ها، بلکه پخش آنها در سرتاسر سازمان است. زمانی که سازمانها، به پایگاههای عملیاتی (اطلاعاتی) و مرزهای جغرافیایی دست می یابند، سهم ایده ها از بین می رود. علاوه بر این، گرایش انسان به ذخیره کردن اطلاعات به عنوان ابزار قدرت است که به تضعیف خلق دانایی کمک می کند.

سخنران بعد از یولریچ، ساینٹ - اونگه، معاون ارشد کلاریکا، تاکید می کند که ساختار دانایی و یادگیری اکثر سازمانها، ساختاری آشفته است و در واقع، هر کدام به تنهایی ناقص و ناتوانند. ساینٹ - اونگه، دانایی و یادگیری را به عنوان یک چیز واحد و مشابه می بیند. او بیان می کند که سازمانها باید برای ظرفیت سازی یادگیری و دانایی خود، به خلق فرهنگ

## تلفیق مدیریت دانایی

و

## یادگیری سازمانی

مترجم: ابازاه بابایی

منبع: ORGANIZATIONS & PEOPLE

Babakadoos@yahoo.com

### مقدمه

ذخیره های عظیم و فزاینده داده ها و اطلاعاتی را که مولد هستند، مدیریت کنند؟ ما در پشت ترافیک پست الکترونیک و همچنین زیر فشار کارهای سنگین تر غرق شده ایم و در حال مبارزه با شیوه زندگی آشفته تری هستیم. به دلیل نداشتن تصویر بهتر از زندگی و آنچه که واقعاً برای ما مهم است، زیان می بینیم. فناوری ابزار شگفت انگیزی است که به ما کمک می کند تا در کارمان موثرتر باشیم و زندگی خود را راحت تر اداره کنیم. اما همچنان خطر جابجایی فناوری، از ابزار به ارباب وجود دارد: کدام یک به دیگری خدمت می کند؟ (انسان یا فناوری - م)

مدیریت دانایی به عنوان یک عامل نجات بخش ظهور کرده و می تواند موفقیت سازمانها را تضمین کند. هزاران شرکت مشاوره در سرتاسر آمریکا، برای اداره «سرمایه های دانش» و «سرمایه های فکری» سازمانها، «راهکار» ارائه می دهند. این راهکارها، به گونه ای ثابت، جهت گیری تکنولوژیک دارند. اما آنچه فراموش شده است بعد انسانی مسئله است.

مدیریت موازی با مدیریت دانایی، همان یادگیری سازمانی است. در مفهوم سنتی انجمن منابع انسانی، یادگیری سازمانی، به دلیل فقدان ساختار ازسوی مدیریت دانایی، مورد انتقاد قرار گرفته است. مدیریت دانایی، ابتدا از مدیریت اطلاعات، فناوری اطلاعات، بازاریابی و مالی نشأت گرفته است و ازسوی انجمن منابع

هدف مقاله بررسی این موضوع است که چرا مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی، به عنوان فرایندهای کلیدی در سازمانها، باید ادغام شوند. مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی تا مدت زیادی در عمل به عنوان واقعتهای تقریباً جدا از هم در نظر گرفته می شدند، با این حال، عناصر مشخص مشترکی بین آنها وجود دارد. علاوه بر این، تکامل هر دو فرایند، سوالهای مهمی را درباره اینکه آیا سازمانها می توانند در برابر تغییرات سریع در حیطه اقتصاد، جامعه و محل کار، دوام بیاورند، مطرح می کند. حال، زمان آن فرارسیده است که تأمل کنیم و به مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی نگاه دقیق تری داشته باشیم.

بارها ن—ادارستی این فرضیه که فناوری می تواند جایگزین دانش انسان شود یا معادل آن را ایجاد کند، ثابت شده است. (DAVENPORT & PRUSAK, 1998: 167)

### خلق چشم انداز

موضوع مدیریت دانایی به سرعت در سازمانها و ادبیات کسب و کار، اهمیت پیدا کرده است. اگرچه به نظر می رسد در حال حاضر سازمانها تلاش می کنند تا به مسائل اساسی مانند رقابت جهانی، پیشرفتهای سریع فناوری، بازارهای فشرده کار و تغییر ویژگیهای جمعیتی جامعه پاسخ دهند، تا حدودی نگران کننده باشد. پس چگونه سازمانها،

مجازی و یا هر چیز دیگر باشد. ساختار و فناوری - تواناسازان اصلی - ابزاری هستند که ما را در این تلاش حمایت می کنند. اگر ما این موضوع را پیش روی خود داشته باشیم، در مسیر ثابت قدم می مانیم تا فرهنگهای قوی دانایی و یادگیری را در سازمان خودمان ایجاد کنیم.

در اقتصاد جدید، بحثها مهمتر از کار هستند. بحثها، روشی هستند که دانشگران کشف می کنند آنچه را که آنها می دانند، با همکارانشان در میان می گذارند و در این فرایند، دانش جدید برای سازمان ایجاد می شود. (WEBBER, 1993:24)

### تعاریف عملی

یادگیری سازمانی: فرایندی است پویا که سازمان را قادر می سازد تا به سرعت با تغییر سازگاری یابد. این فرایند شامل تولید دانش جدید، مهارتها و رفتارها می شود و به وسیله تسهیم میان کارکردی و یادگیری همکارانه، تقویت می شود. نتایج این دو اصل، خلق فرهنگ یادگیری و فرهنگ مشترک در میان همه کارکنان است.

مدیریت دانایی: نقش حیاتی در حمایت از یادگیری سازمانی ایفا می کند، زیرا تسهیم اثربخش دانایی جمعی سازمان را تسهیل می کند. مدیریت دانایی، فرایند سیستماتیک منسجمی است که ترکیب مناسبی از فناوریهای اطلاعاتی و تعامل انسانی را به کار می گیرد تا سرمایه های اطلاعاتی سازمان را شناسایی، مدیریت و تسهیم کند. این دارائیها شامل پایگاههای اطلاعاتی، اسناد، سیاستها و رویه ها می شود. علاوه بر این، هم دانش آشکار و هم دانش ضمنی کارکنان را شامل می شود، و از روشهای متنوع و گسترده برای تصرف، ذخیره سازی و تسهیم دانش در داخل یک سازمان استفاده می کند.

۹ اصل زیر به عنوان پایه ای برای فرایند ادغام مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی به کار گرفته می شود:

- مدیریت، رهبری و تعهد به یادگیری را آشکار می سازد و دانایی را به وسیله طراحی رفتارهای مطلوب و تشخیص کارکنانی که آزادانه سهم می شوند (شراکت دارند)، مشترک می کند.
- آنچه افراد یاد می گیرند، ذخیره نمی شود

یادگیری، کار کنیم تا مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی به عنوان دو فرایند درهم تنیده مورد بررسی قرار گیرد؟

توضیح ذیل از کتاب «توانایی خلق دانش» بر اهمیت حیاتی برقراری گفتگوی مستمر، در سازمانها تاکید می کنند: «کاملاً تعجب آور است که مدیران و دانشگران در متمرکز کردن سیستم های پرهزینه فناوری اطلاعات، پایگاه های اطلاعاتی معین و اندازه گیری ابزارها اصرار می کنند، حال آنکه، یکی از بهترین ابزار برای توزیع و خلق دانایی، در درون شرکتهایشان وجود دارد، بسر اهمیت مباحثه دیگر زیاد تاکید نمی کنیم. می دانیم که مباحثه خوب، مهد دانایی اجتماعی در هر سازمان است.» (KORGH, ICHIJOND NONAKA, 2000:125)

ننسی دیکسون، سخنران و نویسنده مشهور مدیریت دانایی، در کتابش، «دانایی مشترک»، بیان می کند: «همه سیستم های مدیریت دانایی که من مطالعه کرده ام، ابتدا به عنوان سیستم های فناوری، طراحی شده بودند که در جهت ترکیب فناوری و جلسات رودررو به وجود آمدند... اگر بخواهیم افراد در سازمانهایشان دیگران را در آنچه که آنها یاد گرفته اند، سهم کنند، باید شرایطی ایجاد کنیم که افراد نفع شخصی خود را در سهم کردن دیگران بدانند.

در ذیل، دو تعریف درباره مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی، ارائه می شود. این دو تعریف را از میان ایده های گوناگون بیرون کشیده و با دیدگاه خود ادغام کرده ام. شما در سازمان خود ممکن است بخواهید آنها را به عنوان یک روش برای شروع بحث، درباره دانایی و یادگیری به کار ببرید.

مجموعه ای از اصول توأم با این دو تعریف است که می بایست فرایندهای مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی را ادغام کند.

در اینجا می خواهم یکی از پیامهای اصلی پیتر سنگه را در کنفرانس شیکاگو، تکرار کنم: یادگیری، قابلیت ما را بالا می برد تا دانایی را از طریق عمل اثربخش، افزایش بدهیم.

برای تحقق این امر، یک رویکرد مشارکت جویانه (همکارانه)، پویا و انسانی مورد نیاز است تا بتوانیم دانایی را از فرایندهای یادگیری تولید و توزیع کنیم، خواه آنها از تیم های پروژه، انجمنهای کار و گروههای

خودابتنکاری، روابط با دیگران و مسئولیت فردی، بپردازند. این نوع فرهنگ بسیار متفاوت از فرهنگ وابستگی، پایگاههای عملیاتی (اطلاعاتی) و انباشت اطلاعات است. این مدل، سنتی است و مدلی است که امروزه در سازمانها بسیار رایج است.

در آوردن یک سازمان به حالت تسهیم دانایی، خودابتنکاری و مسئولیت فردی، افراد را دچار مشکل می سازد. افراد باید یاد بگیرند که چگونه مسئولیت کارهای خود را به عهده بگیرند و چگونه رابطه برقرار کنند.

دیگر سخنران اصلی کنفرانس، پیتر سنگه، تبیین کرد که برای خلق دانایی، بایستی بعد از یادگیری، کاری جدی صورت گیرد. حال آن کار، هر کاری می خواهد باشد. انباشت اطلاعات، عمل مخربی است که به کاهش اعتماد و تضعیف همکاری در سازمان، منجر می شود.

### از انباشت تا گفتگو

برای اینکه یادگیری بهینه شود و دانش پس از تولید در سرتاسر سازمان توزیع شود، کاملاً ضروری است که افراد (به عنوان مثال، تیم های پروژه و انجمنهای کار) با یکدیگر همکاری کنند و خود در دریافت و ارسال اطلاعات آزاد باشند.

در حقیقت، برای حمایت تولید، توزیع و مدیریت اطلاعات و نهایتاً خلق دانایی، ساختار ضروری است. بنابراین، مدیریت دانایی مانند یادگیری سازمانی یک فرایند است. ادغام این دو با رعایت تاریخ، نقاط قوت و محدودیتهای آنها یک چالش است. اولین گام، این است که بسین دست اندرکاران و ذی نفعان سازمان گفتمان ایجاد کنیم. کوتاهی در کشاندن این افراد به پشت میز مباحثه، موجب نگرانی، ترس و توهمات و غیره می شود. تعهد نسبت به حفظ پایگاه های اطلاعاتی راهی به سوی مدیریت دانایی و یادگیری سازمانی است. برقراری گفتگوی مستمر، منجر به خلق زمینه و چشم انداز مشترک برای سازمان می شود که خود این موضوع از طریق احترام و اعتماد متقابل، برداشتن گامهای مذکور و انباشت اطلاعات تحقق خواهد یافت. تمرکز بایست روی این مسئله باشد که چگونه به نحو مشارکت جویانه در جهت تحقق فرهنگ

(1994). THE LEARNING ALLIANCE. SAN FRANCISCO: JOSSEY - BASS.  
 - DAVENPORT, THOMAS AND PRUSAK, LAURENCE (1998). WORKING KNOWLEDGE: HOW ORGANIZATIONS MANAGE WHAT THEY KNOW. BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.  
 - DIXON, NANCY M. (2000). COMMON KNOWLEDGE: HOW COMPANIES THRIVE BY SHARING WHAT THEY KNOW. BOSTON: HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.  
 - HARRIS, JIM (1998). THE LEARNING PRADOX: GAINING SUCCESS AND SECURITY IN A WORLD OF CHANGE. TORONTO: MAC MILLAN CANADA.  
 - HORIBE, FRANCES (1999). MANAGING KNOWLEDGE WORKERS: NEW SKILLS AND ATTITUDES TO UNLOCK THE INTELLECTUAL CAPITAL IN YOUR ORGANIZATION. TORONTO: JOHN WILEY AND SONS.  
 - KROGH, GEORG VON. ICHIJO, KAZUO, AND NONAKA, IKUJIRO (2000). ENABLING KNOWLEDGE CREATION: HOW TO UNLOCK THE MYSTERY OF TACIT KNOWLEDGE AND RELEASE THE POWER OF INNOVATION. OXFORD: OXFORD UNIVERSITY PRESS.  
 - NARAKA, IKUJIRO AND TAKEUCHI, HIROTAKE (1995) THE KNOWLEDGE CREATING COMPANY. NEW YORK: OXFORD UNIVERSITY PRESS.  
 - WEBBER, ALAN (JANUARY - FEBRUARY, 1993). WHAT'S SO NEW ABOUT THE NEW ECONOMY. HARVARD BUSINESS REVIEW, PP.24-42.

ساختار به عنوان قسمتی از فرایند مهم است اما در واقع، دغدغه این است که تضمین کنیم تا خودانگیزگی، خلاقیت و نوآوری خاموش نشود.

### پذیرش یک پارادایم جدید

سازمانها در قرن بیست و یکم، بی وقفه با تغییر مواجهند. برای اینکه آنها را به رقابت موثر در بازارهای کاملاً رقابتی توانا سازیم، نکته کلیدی این خواهد بود که چگونه آنها یاد بگیرند و دانایی جدید تولید کنند و به تبع آن چگونه سازمانها، این دانایی را مدیریت کنند. در مرکز و کانون این، افراد هستند. ۹ اصل فوق در جهت بعد انسانی تدوین شده اند، زیرا این افرادند که موفقیت‌های سازمان خود را تعیین می کنند و آنها هستند که رهیافت جدید در یادگیری همکارانه را باور خواهند کرد. □

منابع:

- BRINKER HOFF, ROBERT AND GILL, STEPHEN

بلکه آزادانه و بدون نظارت در این اطلاعات سهیم می شوند. اعتماد، شالوده توزیع آشکار دانایی است.

● انجمنهای کار و شبکه های میان کارکردی، یادگیری همکارانه و تولید دانایی را به نحو مجازی و فردی حمایت می کند.

● حل مسئله خلاق، نوآوری و پرسشگری، بسیار ارزشمند هستند و رسمیت می یابند.

● تفکر و تحقیق به عنوان عناصر مهم فرایندهای کار در سطح فردی و تیمی ارزشمند هستند.

● دانایی به وسیله افراد تولید می شود و فناوری به عنوان یک وسیله، نه به عنوان اریاب، به سازمان خدمت می کند.

● خلق دانایی، شامل خودانگیزگی و ظهور شبکه های خود - سازماندهی، می شود.

● آزمایش (به عنوان مثال، خلبانی) در آزمون تسلط دانایی، مدون سازی و روشهای انتقال، امری مهم است که هر دو فرایند اندازه گیری

کمی و کیفی را شامل می شود.



## اگر به تغییر سرنوشت سازمان خود علاقمندید ؟

اگر به دنبال تغییری در سرنوشت سازمان خود هستید؟ نمی دانید با رقبا چه کنید؟ بسته بندی، تبلیغات و سیاست‌های بازارتان درست است یا نه؟ دگرگونی، تحول و نوآوری را لازم میدانید اما راه آن بر شما آشکار نیست؟  
 چارت و رایگان درستی رفتار بازاریابی از مشاوران مدیریت کاربرد را در اختیار بگیرید

مشاوران مدیریت کاربرد (سهامی خاص)

تهران، ولیمصر پارک ساعی، خیابان ۲۰، پلاک ۲۴، واحد ۱ تلفن: ۰۲۱-۸۷۲۲۲۱۹، ۸۷۲۷۸۹۸، ۸۷۲۷۸۹۸ فکس: ۸۷۲۷۸۹۸ e-mail: info@www.kardid.com www.kardid.com

مقاله

# پژوهش پروژہ

اسفند ۱۳۸۳ - تهران

## اهداف

- توسعه و ترویج دانش مدیریت پروژه
- توسعه و ترویج مهارت های مورد نیاز مدیران و کارشناسان پروژه ها
- ایجاد و توسعه شبکه های متخصصان و کارشناسان مدیریت پروژه ها در کشور
- معرفی آخرین دستاوردها و فنون مدیریتی در سطح سازمان های برتر جهان
- تبادل تجارب و یافته های سازمان های ایرانی در مدیریت پروژه

## محورهای کنفرانس

### مدیریت پروژه در ایران

- وضعیت و ویژگی های اجرای پروژه ها در ایران
- بررسی عملکرد دولت و قوانین و مقررات مرتبط با اجرای پروژه ها
- مسائل و مشکلات کارفرمایان، پیمانکاران و مشاوران در اجرای پروژه ها
- ارائه راهکارهای ارتقای توان اجرای پروژه ها
- آینده مدیریت پروژه در ایران و نقش آن در فرآیند توسعه

### مدیریت پروژه در جهان

- استانداردهای مدیریت پروژه
- نقش فناوری اطلاعات در مدیریت پروژه
- روندهای توسعه دانش مدیریت پروژه

### بیکره دانش مدیریت پروژه

- امکان سنجی فنی و اقتصادی و روش های اولویت بندی و انتخاب پروژه
- دیدگاه های استراتژیک در اجرای پروژه
- سازماندهی و ساختار سازمانی پروژه
- حوزه های دانش مدیریت پروژه : مدیریت یکپارچه، محدوده، زمان، هزینه، کیفیت، منابع انسانی، ارتباطات ریسک و تدارکات
- مدیریت ارزش حاصله و سیستم ها ، اندازه گیری عملکرد و به هنگام سازی پروژه
- مدل های بلوغ سازمان در مدیریت پروژه ، مدیریت زنجیره بحرانی و مدیریت بیکره بندی
- تکنیک های مدیریت عمومی در مدیریت پروژه



دانشگاه صنعتی اصفهان



گروه پژوهشی صنعتی آریانا



پتروپارس

دبیر علمی کنفرانس  
دکتر علی حاج شیرمحمدی  
عضو هیات علمی دانشگاه صنعتی اصفهان



انجمن مدیریت ایران



کنفرانس بین صنعت ایران



AFR@NET

|                       |                                 |
|-----------------------|---------------------------------|
| زمانبندی ارسال مقالات |                                 |
| ارسال اصل مقاله تا    | ۱۳۸۳/۸/۱۵                       |
| اعلام پذیرش مقاله تا  | ۱۳۸۳/۱/۲۰                       |
| شهریه ثبت نام (ایران) |                                 |
| نوع حضور              | ۸۳/۷/۱ تا ۸۳/۸/۳۰ بعداز ۸۳/۸/۳۰ |
| شرکت کنندگان آزاد     | ۷۵۰۰/۰۰۰                        |
| دانشجویان             | ۳۵۰/۰۰۰                         |

شرکت کنندگان گرامی می بایست وجوه ثبت نام خویش را به شماره حساب ۴۹۳۲/۵ به نام گروه پژوهشی صنعتی آریانا نزد بانک ملت شعبه سازمان صنایع ملی واریز نموده و اصل مدارک خویش را به دبیرخانه کنفرانس ارسال نمایند.

جهت کسب اطاعات بیشتر می توانید با دبیرخانه کنفرانس به شماره تلفن ۷۵۰۲۵۲۰ و یا نمابر ۷۵۳۲۶۴۰ تماس حاصل فرمایید.