

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



IRANIAN MINES AND MINING INDUSTRIES DEVELOPMENT
AND RENOVATION ORGANIZATION

سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران

ارزیابی و سنجش بلوغ مدیریت دانش ایمیدرو

خلاصه مدیریتی

شماره قرارداد: ۲۶۸۷۳

دانشگاه شهید بهشتی

نوید نظافتی

سال ۱۴۰۱

خلاصه مدیریتی

مدیریت دانش و مفاهیم راهبردی مرتبط با آن به عنوان یکی از مؤلفه‌های ضروری برای حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌های توسعه‌یافته است. این مفهوم به عنوان یک ضرورت برای بهره‌وری و انعطاف‌پذیری بیشتر در بخش‌های دولتی و خصوصی مطرح شده است.

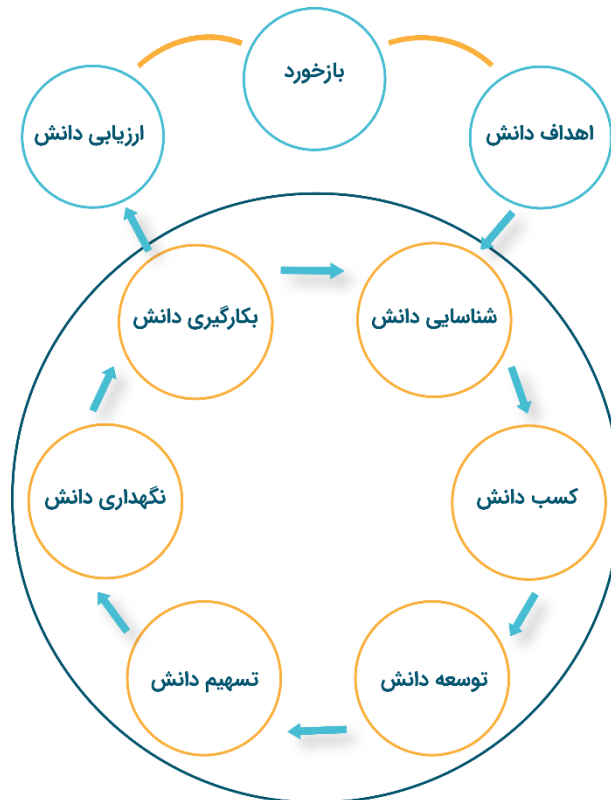
جوامع مدرن به جایگاه انسان‌ها به خوبی پی برده‌اند و هنگامی که سرمایه دانش انسان با اطلاعات موجود ترکیب شود، قابلیت به سازمان می‌بخشد تا شایستگی‌های سازمانی در آن مجال ظهور یابند. دانش یک کیفیت است که خاص انسان بوده و سازمان‌ها بایستی منابع دانش و قابلیت‌های افراد خود را به خوبی شناخته و بدانند چگونه از این منابع و قابلیت‌ها بهره بگیرند و آن‌ها را به دانش و خرد جمعی تبدیل کنند. در عصر اقتصاد دانش‌محور، دانش به عنوان مهم‌ترین عامل رقابتی و حافظ جایگاه سازمان‌های پیشرو محسوب می‌شود. امروزه سازمان‌های پیشرو دانش را به عنوان یک دارایی ارزشمند و راهبردی تلقی نموده و سعی در هدایت و کنترل فزاینده آن در جهت اهداف سازمانی دارند.

هم‌اکنون مدیریت دانش به عنوان مبحثی علمی با انواع رویکردهای انسانی، سازمانی و تکنولوژیک مورد توجه نهادها و سازمان‌های گوناگون قرار گرفته است و از اواسط دهه نود قرن اخیر، سازمان‌های بزرگ اقتصادی توجه جدی بدان نموده‌اند، به گونه‌ای که بیش از ۷۰٪ سازمان‌های لیست (فورچون^۱) قائل به برخورداری از برنامه‌ها و طرح‌های مدیریت دانش هستند. به طور کلی مدیریت دانش می‌تواند پاسخی مناسب برای سؤالات زیر باشد:

- چه نوع دانشی در حوزه کاری سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران است؟
- این دانش چگونه بر عملکرد سازمان تأثیر خواهد گذاشت؟
- در محیط امروز، در کجا و چگونه این دانش باید مدیریت شود؟

^۱.Fortune

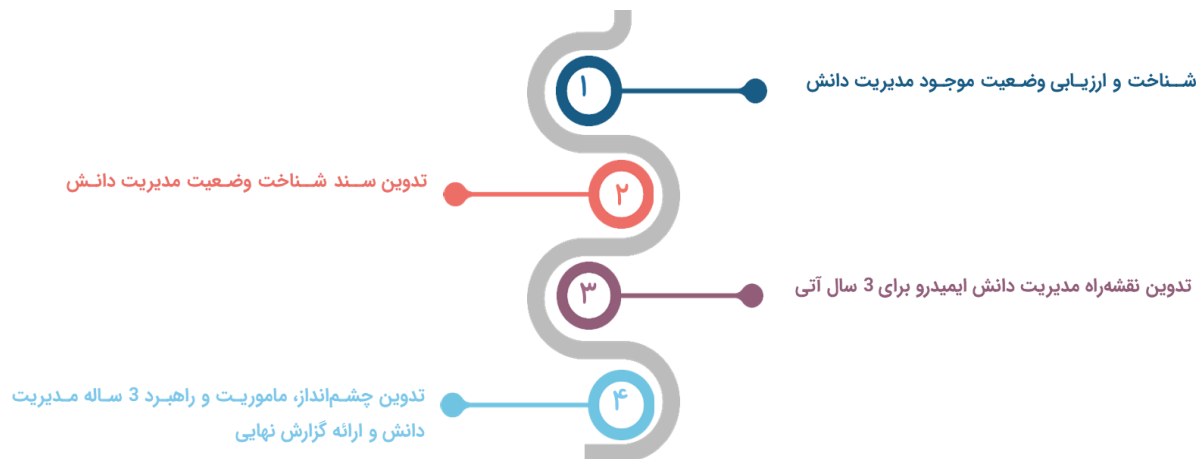
مدیریت دانش شامل خلق، شناسایی، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش است. سازمانی که به خوبی این فرآیند را مدیریت می‌کند، سازمانی دانشی یا دانش‌محور بوده و در چنین سازمانی، ارزش کارکنان سازمان به توانمندی آن‌ها در انجام فعالیت‌های دانشی است.



شکل ۱. چرخه مدیریت دانش

پیرو بند ۱۶ سیاست‌های کلی نظام در بخش مدیریت نظام اداری "دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات، با ابتدا بر ارزش‌های اسلامی" و همچنین تاکید برنامه جامع اصلاح نظام اداری بر بهبود در نظام‌ها و فناوری‌های مدیریتی، سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران پیاده‌سازی مدیریت دانش را امری حیاتی برای فعالیت‌های خود دانست. اهمیت سرمایه‌های دانشی در این سازمان، مدیران را بر آن داشت که در راستای ثبت، نگهداری، به اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش‌های تولیدشده، پیاده‌سازی پروژه تحقیقاتی ارزیابی و سنجش بلوغ مدیریت دانش ایمیدرو

را در دستور کار خود قرار دهند. در این راستا سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران از آذرماه ۱۴۰۰ این طرح را در ۴ فاز زیر اجرایی کرد.



شکل ۲. فازهای طرح ارزیابی و سنجش بلوغ مدیریت دانش ایمیدرو

در ابتدا با تدوین پرسشنامه‌ای به ارزیابی اولیه میزان آمادگی سازمان برای پیاده‌سازی و توسعه مدیریت دانش پرداخته شد. ابزار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش APO بر اساس مدل و چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیا می‌باشد که ۷ معیار رهبری، فرآیندها، کارکنان، فناوری، فرآیندهای دانش، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این پرسشنامه برای هر یک از معیارهای ذکر شده ۶ سوال طراحی شده که با در نظر گرفتن سوالات مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی در مجموع پرسشنامه در ۴۵ سوال برای ایمیدرو طراحی شده است. هدف از توزیع این پرسشنامه نیاز مبرم توسعه مدیریت دانش به شناسایی نقاط قوت و قابل بهبود در جهت برنامه‌ریزی مناسب است.

در این ارزیابی، هر سؤال می‌تواند امتیاز ۱ (اقدام ضعیف) تا ۵ (اقدام خوب) را به خود اختصاص دهد تا هر معیار با حداکثر امتیاز ۳۰ سنجیده شود. امتیازهای هر معیار، نشانگر میزان موفقیت سازمان در هر یک از معیارها و حوزه‌های قابل بهبود است. نتایج ارزیابی، درک درستی از میزان آمادگی سازمان در سطوح بلوغ مدیریت دانش را فراهم می‌آورد و این سطوح از ابتدایی‌ترین سطح یعنی مرحله انفعالی تا مرحله رشد و کمال در بالاترین است.



شکل ۳. مدل APO

با توجه به تحلیل نتایج ارزیابی بلوغ مدیریت دانش، سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران در حال گذار از سطح دوم بلوغ مدیریت دانش (امتیاز بلوغ ۱۱۱/۰۱) می‌باشد. لازم به ذکر است با توجه به نتایج ارزیابی، فناوری بهترین معیار سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران و معیار کارکنان کمترین نمره را در بین معیارها به دست آورده است؛ هم‌چنین به صورت کلی مدیران دید مثبت‌تری نسبت به کارشناسان در مورد سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران دارند.

بنابراین با توجه به سطح بلوغ مدیریت دانش سازمان، ابتدا می‌بایست راهکارهایی برای استقرار مدیریت دانش پیاده‌سازی شوند. در این سطح لازم است از طریق ایجاد زیرساخت‌های مناسب امکان مشارکت مدیران ارشد فراهم و با ارائه آموزش‌ها و پیگیری‌های لازم، دانش ضمنی کارکنان به اشتراک گذاشته شود. استفاده از ابزارهای مناسب (ابزارهای فناوری اطلاعات و غیر فناوری اطلاعات) برای توسعه به اشتراک‌گذاری دانش نیز به عنوان جزئی از راهکارهای مورد نیاز در این سازمان محسوب می‌شود. در نتیجه می‌توان راهکارهای

ارائه شده را جهت عبور از سطح دوم بلوغ و وارد شدن به سطح سوم بلوغ مدیریت دانش در نظر گرفت. راهکارهای ارائه شده در نقشه راه، به تفکیک توانمندسازهای مدیریت دانش (رهبری، کارکنان، فرآیند و فناوری) و در قالب یک طرح سه ساله ارائه شده است. در ادامه به خلاصه‌ایی از راهکارهای پیشنهادی اشاره می‌شود.

معیار رهبری

این معیار، توانایی رهبری در پاسخگویی به چالش‌های سازمان‌های دانش‌محور مورد ارزیابی قرار می‌دهد. تدوین و پیاده‌سازی راهکارهایی جهت دستیابی به رفتارهای دانشی در میان دانشکاران سازمان سبب ارزیابی رهبری مدیریت دانش در قالب خط‌مشی‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش می‌شود. رهبری مدیریت دانش با ارائه راهکار، منابع و اختیارات تصمیم‌گیری، تلاش برای ایجاد و مدیریت تغییر را بر عهده دارد. راهکارهای ارائه شده در این معیار به شرح زیر است:

- بازنگری سند چشم‌انداز و استراتژی مدیریت دانش؛
- طراحی و پیاده‌سازی رویه مقررات و آیین‌نامه‌های تخصصی (نظامنامه مدیریت دانش)؛
- نهادینه‌سازی مدیریت دانش با رویکرد ایجاد انگیزه؛
- تحلیل و استفاده از روش‌های رهبری مبتنی بر خلق و بکارگیری دانش؛
- مدیریت اندازه‌گیری و توسعه سرمایه‌های فکری؛
- بازنگری در بودجه تعیین شده برای فعالیت‌های مدیریت دانش.

کارکنان

این معیار توانایی سازمان را در خلق و حفظ یک سازمان دانش‌محور و با فرهنگ یادگیری مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این معیار تلاش‌های سازمان در جهت تشویق کارکنان برای مشارکت در اجرای فرآیندهای مدیریت دانش مانند به اشتراک‌گذاری دانش و همچنین توسعه دانش‌محور کارکنان مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. راهکارهای ارائه شده در این معیار به شرح زیر است:

- افزایش آگاهی و ترویج فرهنگ اشتراک‌گذاری دانش؛
- برگزاری دوره‌های آموزشی عمومی و تخصصی؛
- تدوین پروفایل شایستگی مشاغل؛
- بازبینی کانال‌های ارتباطی جهت بهبود جریان دانشی

فرآیند

معیار فرآیندها چگونگی استفاده از مدیریت دانش در مدیریت، اجرا و بهبود فرآیندهای کلیدی سازمان را بیان می‌کند. همچنین این معیار میزان محدوده و گستره‌ای که سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران به صورت مستمر مورد ارزیابی قرار داده و فرآیندهای کاری خود را برای دستیابی به عملکرد بالاتر و ایجاد ارزش برای مشتریان، بهبود داده را مورد سنجش قرار می‌دهد. راهکارهای ارائه شده در این معیار به شرح زیر است:

- انجام مطالعات بهینه‌کاو برای بررسی بهترین تجارب؛
- تجزیه و تحلیل فرآیندهای موجود با هدف بهبود جریان دانش؛
- طراحی و اجرای ابزارهای مدیریت دانش؛
- تعیین حوزه‌های کلیدی و تحلیل شکاف دانشی؛
- به‌روزرسانی نظام ارزیابی عملکرد کارکنان با شاخص‌های مدیریت دانش.

فناوری

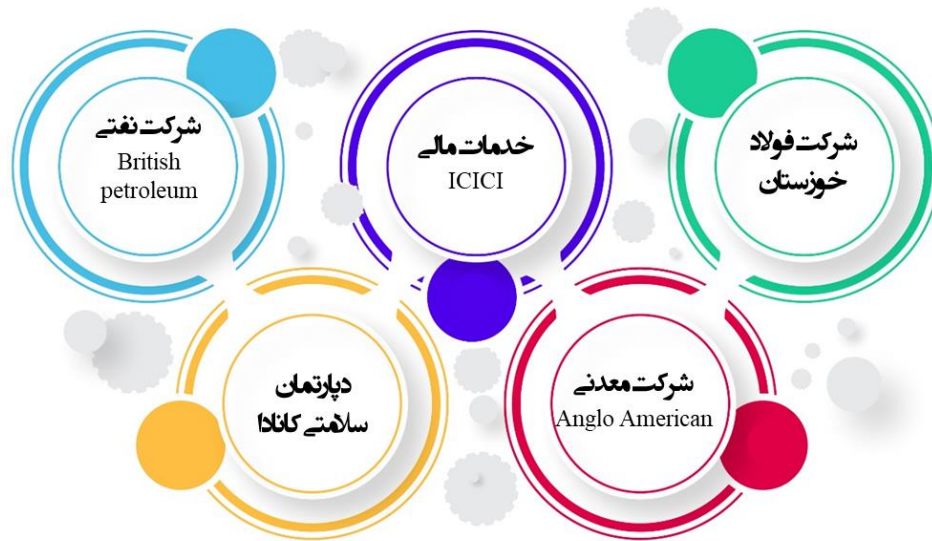
میزان توانایی سازمان را در توسعه و به‌کارگیری راهکارهای دانش‌محور مبتنی بر فناوری مانند ابزارهای مشارکتی و سیستم‌های مدیریت دانش مورد ارزیابی قرار می‌دهد. در این معیار میزان دسترسی به ابزارها و محتوای آن‌ها مورد بررسی قرار می‌گیرد. راهکارهای ارائه شده در این معیار به شرح زیر است:

- طراحی و توسعه سامانه مدیریت دانش؛
- توسعه داشبوردهای مدیریتی؛
- ایجاد سیستم خبره‌یاب و بانک اطلاعاتی مهارت‌ها و شایستگی‌های کارکنان و خبرگان؛
- یکپارچه‌سازی منابع دانشی درون سازمانی در قالب اتصال نرم‌افزاری؛
- امکان‌سنجی و اتصال سامانه مدیریت دانش با منابع دانشی بیرونی.

بدون تردید توسعه فعالیت‌های مدیریت دانش و گام نهادن در مسیر بلوغ آن بدون مشخص نمودن نقشه راه و نیز طراحی یک برنامه زمان‌بندی مبتنی بر مقتضیات و شرایط اختصاصی سازمان جهت دستیابی اهداف راهبردی مدیریت دانش، سبب اتلاف زمان و هزینه‌های پیاده‌سازی می‌شود. با تدوین نقشه‌راه مدیریت

دانش، وضعیت فعلی مدیریت دانش و آینده متصور برای سازمان در این حوزه به همراه راهبردهای لازم مشخص می‌شود. یکی از مهم‌ترین اهداف ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در سازمان، شناسایی وضع موجود و تدوین نقشه‌راه اجرایی برای رسیدن به وضع مطلوب است.

در فاز چهارم به منظور دستیابی به موفقیت سازمان در بهره‌برداری از سرمایه‌های دانشی خود، تناسب میان ماموریت و اهداف سازمان و استراتژی‌های مدیریت دانش آن ضروری به نظر می‌رسد. به این مفهوم که اهداف و استراتژی‌های مدیریت دانش باید منعکس‌کننده اهداف و ماموریت‌های سازمان باشد. در این راستا با بررسی نمونه‌های موفق جهانی و نیز اسناد راهبردی ایمیدرو به تدوین چشم‌انداز، ماموریت و الزاماتی جهت تدوین راهبرد مدیریت دانش پرداخته شده است.



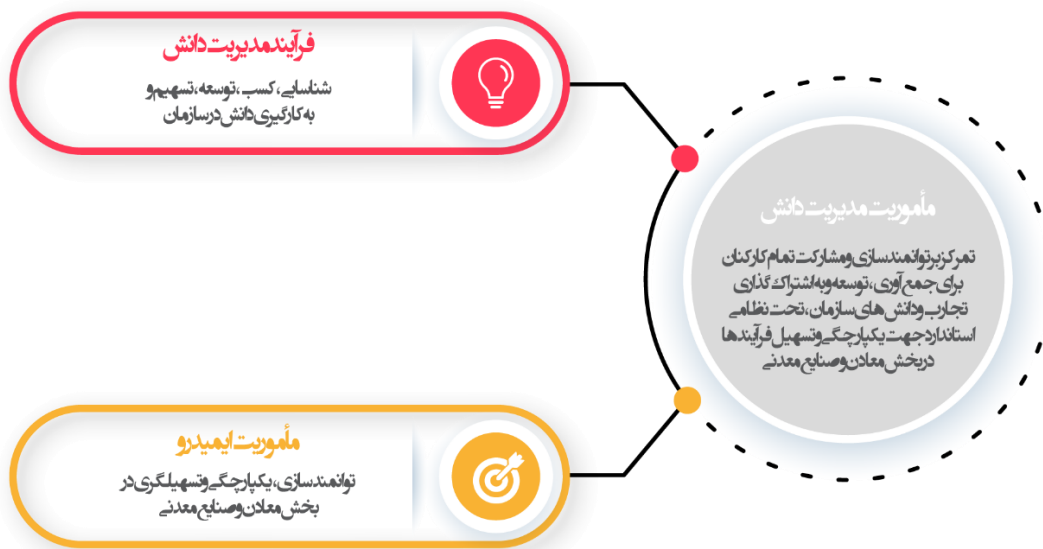
شکل ۴. شرکت‌های مورد بررسی در زمینه مدیریت دانش

ایجاد یک چشم‌انداز مدیریت دانش با پیش‌بینی واقع‌گرایانه و عملی از آینده برای تخمین وضعیت نیازهای دانشی و سطح بکارگیری دانش موجود آغاز می‌شود. چشم‌انداز مدیریت دانش، جهت سازمان را در چارچوب اهداف استراتژیک مشخص و دورنمایی از یک سیستم موثر مدیریت دانش در ذهن کارکنان شکل می‌دهد. لذا چشم‌انداز مدیریت دانش باید همراستا و پشتیبان چشم‌انداز کلی سازمان باشد. بر این اساس چشم‌انداز مدیریت دانش سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران را می‌توان بر اساس مأموریت سازمان به صورت " نهادینه‌سازی فرهنگ به اشتراک‌گذاری و بکارگیری به‌روزترین دانش‌ها در راستا تبدیل به پیشروترین سازمان در حوزه معدن و صنایع معدنی " تعریف کرد.



شکل ۵. چشم‌انداز مدیریت دانش

ماموریت مدیریت دانش بیان‌کننده ماهیت وجودی نظام مدیریت دانش و مقصود سازمان از اجرای این فرآیند می‌باشد. بیانیه ماموریت مدیریت دانش برای افراد روشن می‌سازد که فرآیند مدیریت دانش در سازمان دقیقا به دنبال چه چیزی است و چه تفاوتی با دیگر فرآیندها و نظام‌های موجود در سازمان دارد. بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیا (APO) و طبق بیانیه ماموریت سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران، ماموریت مدیریت دانش ایمیدرو را می‌توان "تمرکز بر توانمندسازی و مشارکت تمام کارکنان برای جمع‌آوری، توسعه و به اشتراک‌گذاری تجارب و دانش‌های سازمان، تحت نظامی استاندارد جهت یکپارچگی و تسهیل فرآیندها در بخش معادن و صنایع معدنی" تعریف کرد.



شکل ۶. ماموریت مدیریت دانش

در نهایت به منظور جهت‌دهی به اقدامات مدیریت دانش و راهکارهایی برای همسوسازی آن با استراتژی‌های کنونی در سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران مستندی با عنوان «سند چشم‌انداز، ماموریت و راهبرد مدیریت دانش ایمیدرو» تدوین شده است. در سند مذکور ابتدا با توجه به سند راهبردی سازمان، بیانیه ماموریت و چشم‌انداز سازمان توسعه و نوسازی معادن و صنایع معدنی ایران مطرح و سپس به الزامات استراتژیک مدیریت دانش این سازمان پرداخته شده است.