



الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور

مهندس احسان آفریده
مهندس غلامرضا فیروزشاهی
مهندس ولی الله پاک‌نژاد

زیادی جهت پیاده‌سازی این مبحث اقدام نموده‌اند بگونه‌ای که در سال ۲۰۰۳ بیش از ۷۰٪ لیست ۵۰۰ شرکت برتر دنیا از مزایای مدیریت دانش استفاده نموده‌اند. پیاده‌سازی مدیریت دانش در دنیا و در سازمان‌های پروژه محور نیز با استقبال بی‌نظیری همراه بوده است. سازمان‌های پروژه محور سازمان‌هایی با پروژه‌های متعدد، تعداد نیروی انسانی وسیع و پراکندگی جغرافیایی می‌باشند. اجرای هر یک از پروژه‌ها سبب تولید دانش‌ها و تجربیات جدیدی چه در زمینه مسائل فنی و چه در زمینه‌های مدیریت و راهبرد پروژه می‌شود. این دانش‌ها و تجربیات چنانچه به درستی شناسایی و مدیریت شوند، می‌توانند نقش مؤثری در کاهش هزینه‌های پروژه، بهبود کیفیت اجرای پروژه و موارد دیگر داشته باشند. علیرغم اهمیت بالای نقش دانش در اجرای موفق و اقتصادی یک پروژه، مسائل و مشکلاتی در سازمان‌های پروژه محور سبب عدم حفظ و تبادل دانش در این سازمان‌ها می‌شود. نمونه‌هایی از این موارد به شرح ذیل است:

- هر یک از پروژه‌ها در یک سازمان پروژه محور دارای ساختار، نیروهای مدیریتی و اجرایی مستقل می‌باشند که عملاً ارتباطی میان آنها برقرار نیست؛
- ماهیت موقتی بودن یک پروژه که سبب می‌شود همراه با پایان پروژه درصد بالایی از کارکنان از پروژه و سازمان خارج شوند؛
- عدم اطلاع کارکنان یک پروژه از مسائل و مشکلاتی که در پروژه‌های دیگر اتفاق افتاده است؛
- عدم وجود آئین‌نامه‌ها، قوانین و الزاماتی به منظور مستندسازی استاندارد دانش‌ها و تجربیاتی که در یک پروژه تولید می‌شود؛
- عدم وجود بسترهای لازم به منظور تبادل دانش‌ها و تجربیات میان پروژه‌های متفاوت و...
شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر نیز به عنوان یک مجموعه معظم نفتی منشأ تولید دانش‌ها و تجارب متعدد و ارزنده می‌باشد. اجرای هر یک از پروژه‌ها در مجموعه سبب تولید دانش‌ها و تجربیات جدید و ارزنده در حوزه مسائل فنی، مدیریت و راهبرد پروژه‌ها می‌شود که عموماً در اذهان مدیران و کارکنان شرکت باقی می‌ماند. چنانچه این دانش‌ها و تجربیات به درستی شناسایی و مدیریت شوند، می‌توانند نقش مؤثری در کاهش زمان و هزینه‌ی پروژه‌ها و افزایش کیفیت اجرای آنها داشته باشند. وجود چنین شرایط و پتانسیل بالای دانش این مجموعه موجب شد که پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت سپانیر آغاز شود.

• اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

با توجه به حجم پروژه‌ها، گستردگی حوزه تخصص‌ها و بخش‌های فعال در پروژه‌ها و نوآوری‌ها و خط‌شکنی‌های صورت پذیرفته در شرکت، اهمیت استقرار فرآیند مدیریت دانش و مستندسازی تجارب بر هیچ کس پوشیده نیست. از اهداف تعریف و اجرای پروژه پیاده‌سازی مدیریت دانش، می‌توان به ایجاد بستری

در دنیای مبتنی بر دانش کنونی، بر همگان ثابت شده است که قدرت رقابتی یک سازمان مبتنی بر سرعت یادگیری کارکنان سازمان است. همچنین امروزه فرآیند یادگیری بسیار پیچیده‌تر و تخصصی‌تر از هر زمان دیگر در گذشته شده است. امروزه یادگیری دیگر یک فرآیند موردی و اتفاقی نیست، بلکه باید به عنوان یک امر تخصصی و پیوسته دنبال شود. گفته می‌شود که دانش و اطلاعات موجود در دنیا، هر دو سال دو برابر می‌شود. بعلاوه انفجاری که در دانش و تکنولوژی رخ می‌دهد باعث پیچیده‌تر شدن دانش‌ها شده و همچنین بازه عمر دانش‌ها به شدت کاهش یافته است. بنابراین افراد سازمان نیاز به آموزش‌هایی بیشتر از آنچه در کلاس‌های آموزشی فرا می‌گیرند، پیدا می‌کنند که این امر باید به صورت پیوسته صورت پذیرد. از آنجایی که علوم کاربردی با سرعتی بسیار زیاد رو به رشد می‌باشند نیاز به راه‌هایی برای یادگیری و به کارگیری سریع‌تر شدیداً احساس می‌شود. دانش باید از فرآیندهای کاری جمع‌آوری شود و به سرعت بهبود پیدا نماید و در چرخه‌های دیگر وارد فرآیندهای کاری شود. امروزه اهمیت این مساله در دنیا به قدری افزایش یافته است که سازمان‌های پیش رو امکان سریع دستیابی به دانش‌های مورد نیاز خود را لازمه حیاتی بقای سازمان می‌دانند. از این رو جهت دستیابی به این مهم بحثی تحت عنوان مدیریت دانش (Knowledge Management) در دنیا شکل گرفته است که علیرغم جدید بودن این بحث در دنیا (حدود ۲۵ سال) سازمان‌های بزرگ با سرعت

حوزه مدلسازی و طراحی درخت دانش شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

مدلسازی و تدوین درخت دانش یکی از حوزه‌های اصلی و زیرساختی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت سپانیر تشخیص داده شد. بر این اساس برنامه‌ریزی‌های لازم به منظور طراحی درخت دانش صورت پذیرفت و ویژگی‌های درخت دانش شرکت با توجه به پراکندگی فعالیت‌ها و تعدد تخصص‌های مرتبط با پروژه‌ها مورد بررسی قرار گرفت. بررسی اصول علمی انواع درخت‌های دانشی، بهینه‌کاو در شرکت‌های مشابه خارجی و داخلی و برگزاری جلسات متعدد کارشناسی با برخی متخصصان داخلی شرکت منجر به طراحی سطح ۱ و ۲ درخت دانش شرکت گردید. ساختار دانش طراحی شده سپس طی برگزاری جلسات مشترک با حضور مشاور، واحد مدیریت دانش و متخصصان بخش‌های مختلف توسعه یافته و تکمیل شد. برخی از کاربردهای درخت دانش طراحی شده به شرح ذیل می‌باشد:

- طبقه‌بندی دانش‌های پروژه‌ها و متخصصان شرکت بر اساس درخت دانش طراحی شده؛
- امکان بازیابی آسان تجربیات و راهکارهای مورد نیاز بر اساس درخت دانش؛
- شناسایی متخصصان شرکت در حوزه‌های مختلف درخت دانش؛
- شناسایی نقاط قوت و حوزه‌های نیازمند بهبود بر اساس درخت دانش.

حوزه تدوین برنامه‌ی استراتژی مدیریت دانش شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر

پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت سپانیر با حجم بالای کارکنان و پروژه‌های گسترده جز با انجام برنامه‌ریزی مناسب و در یک بازه زمانی منطقی امکان پذیر نیست. در این مرحله از پیاده‌سازی مدیریت دانش به تدوین برنامه استراتژی مدیریت دانش پرداخته شد. بر این اساس ضمن ترسیم چشم انداز مدیریت دانش شرکت سپانیر و تعیین مأموریت مدیریت دانش، اهداف کمی مناسب طرح‌ریزی و تعیین شد. بر این مبنای استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت تعیین و تدوین گردید.

حوزه فرهنگ سازی و کسب حمایت مدیران ارشد

فرهنگ سازی و کسب حمایت مدیران ارشد یکی از مراحل حساس در پیاده‌سازی مدیریت دانش است که می‌تواند نقش موثری در موفقیت پروژه داشته



شکل ۱

مناسب در شرکت به منظور نیل به اهداف ذیل اشاره نمود:

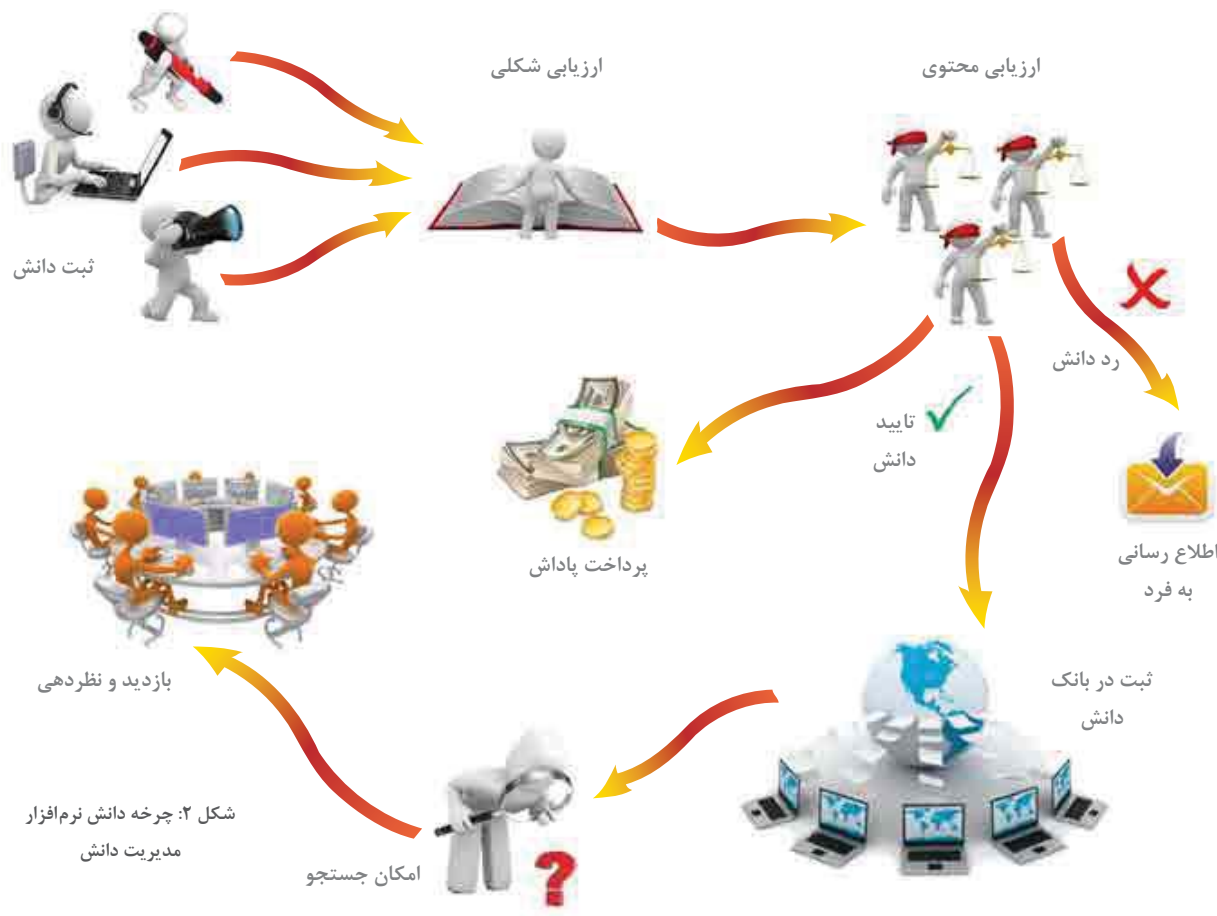
- جمع آوری، طبقه بندی و به اشتراک گذاشتن دانش ارزشمند پروژه‌ها؛
- مستند سازی دانش‌ها و تجربیات ارزشمندی که در طول پروژه‌ها تولید می‌شود؛
- به اشتراک گذاشتن راهکار برای حل مشکلاتی که در یک پروژه به وجود آمده، به نحوی که قابل استفاده در سایر پروژه‌ها و پرهیز از دوباره کاری باشد؛
- طراحی ساختارها و الزامات مناسب به منظور مدیریت دانش‌ها؛
- شناسایی و معرفی افراد خبره در هر پروژه به منظور استفاده از تجربیات ایشان در زمان مناسب؛
- شناسایی نقاط قوت و نقاط قابل بهبود دانشی شرکت و انجام برنامه‌ریزی مناسب به منظور ارتقای سطح دانش؛
- طرح سوالات و مشکلات پیش روی پروژه‌ها و اخذ راهکارهای مناسب از بهترین متخصصان؛
- ایجاد نقشه دانش شرکت، به گونه‌ای که بدانیم در فیلدهای مختلف سازمان ما چه کسی چه چیزی می‌داند و در کجاست.

• فرآیند پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت مهندسی نیروی نفت و گاز سپانیر (شکل ۱)

فعالیت‌های تعریف شده جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت به گونه‌ای بوده است که پوشش دهنده‌ی حوزه‌های مختلف و مورد نیاز سازمان باشد. این فعالیت‌ها در فاز اول زیر ساخت‌های لازم به منظور پیاده‌سازی و جاری سازی مدیریت دانش در شرکت را ایجاد می‌کند. در این قسمت توضیح مختصری از برخی حوزه‌هایی که در پیاده‌سازی مدیریت دانش به آن پرداخته شده است ارائه می‌شود.

حوزه شناخت وضعیت موجود، ارزیابی و ترسیم نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش

یکی از مراحل اولیه در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت سپانیر شناخت وضعیت موجود، ارزیابی سازمان از منظر مدیریت دانش و ترسیم نقشه‌ی راه پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده است. پیش از برنامه‌ریزی هرگونه اقدام جدی در پیاده‌سازی مدیریت دانش، شناسایی جایگاه فعلی و طرح ریزی اقدامات اصلاحی بر اساس جایگاه فعلی و نیاز آینده سازمان ضامن طرح‌ریزی فعالیت‌ها به صورت اثربخش است. شناخت وضعیت موجود شرکت بر اساس مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش (Knowledge Management Maturity Model) در ۸ محور اصلی و ۴۲ محور فرعی و با ابزارهای مصاحبه با مدیران ارشد و متخصصان شرکت، بررسی اسناد و مدارک مرتبط و طراحی و توزیع پرسشنامه‌هایی صورت پذیرفت. بر این اساس طی برگزاری جلسات مصاحبه با ۲۵ نفر از مدیران شرکت، تکمیل و آنالیز ۴۲۴ عدد پرسشنامه در سطح شرکت و پروژه‌ها و بررسی اسناد و مدارک موجود، جایگاه شرکت در هرم بلوغ مدیریت دانش شناسایی و نقاط قوت و زمینه‌های قابل بهبود شناسایی شد. بر این اساس امکان طراحی نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش به صورت هدفمند و بومی، مطابق با شرایط موجود مهیا و نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش طراحی شد. در ادامه به اهم فعالیت‌های اجرایی صورت پذیرفته در پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته می‌شود.



باشد. لذا در این حوزه فعالیت‌های گسترده‌ای در شرکت صورت پذیرفت. فعالیت‌های صورت پذیرفته در این راستا در ۳ محور اصلی به شرح ذیل می‌باشد:

• اخذ حمایت مدیران ارشد شرکت

پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش جز با حمایت مدیران ارشد شرکت محقق نمی‌شود. مدیران بایستی به این باور برسند که اجرای مدیریت دانش و بهره‌گیری درست از آن می‌تواند منشاء ایجاد تحول در سازمان شود. افزایش توان مهندسی و اجرایی سازمان، کاهش زمان و هزینه اجرای پروژه‌ها، توانمندسازی کارکنان و بسیاری موارد دیگر جزء دستاوردهای اجرای مدیریت دانش است.

• ایجاد اعتماد در کارکنان نسبت به پیاده‌سازی مدیریت دانش

مدیریت دانش نظامی است که اجرای آن سبب شایسته‌سالاری، شناسایی و ارتقای جایگاه متخصصان، رشد توانمندی کارکنان، حفظ مالکیت معنوی و بسیاری موارد دیگر می‌شود. لذا در حوزه فرهنگ‌سازی بایستی این باور برای کارکنان سازمان ایجاد شود که ساختارهای مدیریت دانش به گونه‌ای است که مشارکت در آن نه تنها موجب از دست دادن جایگاه نمی‌شود بلکه ابزاری برای شناسایی متخصصان، ارتقای جایگاه ایشان و بهره‌مندی از مزایای مادی و معنوی تبادل دانش است.

• توانمندسازی کارکنان در حوزه شناسایی و نگارش دانش

یکی از مشکلات موجود در پیاده‌سازی مدیریت دانش و بالاخص در سازمان‌های ایرانی، ضعف در شناسایی و نگارش دانش است. در بسیاری از موارد مصادیق مورد نظر متولیان مدیریت دانش سازمان از دانش با آنچه در

نمونه فعالیت‌های فرهنگ‌سازی صورت پذیرفته در شرکت در ۳ حوزه ذکر شده به شرح ذیل است:

- برگزاری جلسات اختصاصی با مدیران ارشد شرکت در حوزه مدیریت دانش و تشریح برنامه‌های مدیریت دانش و اخذ حمایت و پشتیبانی ایشان؛
- شرکت در جلسات مدیران و معاونت‌ها و تشریح اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش و تشریح برنامه‌ها؛
- اخذ تاییدیه‌ها و ابلاغیه‌های لازم از مدیران ارشد شرکت؛
- طراحی مجلات دانشی و چاپ و انتشار آنها در سطح سازمان؛
- ایجاد پورتال مدیریت دانش شرکت و ارائه آخرین اخبار، برنامه‌ها و مطالب مفید در فضای مجازی؛
- آموزش بیش از ۱۲۰۰ نفر از مدیران و کارکنان شرکت در حوزه مفاهیم تکمیلی مدیریت دانش و کارگاه نحوه شناسایی و نگارش دانش؛
- برگزاری دوره‌های متعدد تکمیلی مدیریت دانش نظیر دوره‌های آشنایی با تکنیک‌های استخراج دانش، مستندسازی تجارب پروژه‌ها و ...؛

ترکیبی از پاداش مالی، ارتقای سازمانی، ارائه لوح تقدیر و سفرهای زیارتی و سیاحتی خانوادگی می‌باشد.

• تدوین آیین نامه استخراج دانش

استخراج دانش یکی از حوزه‌های علم مدیریت دانش است که به ارائه تکنیک‌هایی به منظور ثبت دانش متخصصان با روش‌های غیر نوشتاری می‌پردازد. اقتضای شرایط سازمانی و یا اهمیت دانش افراد در حوزه‌هایی خاص در سازمان ایجاد می‌کند که ثبت دانش در شرایطی توسط تیم‌هایی صورت پذیرد. نمونه مواردی که ثبت دانش توسط تیم استخراج دانش صورت می‌پذیرد به شرح ذیل است:

- متخصصانی در شرکت صاحب دانش پیچیده یا استراتژیک باشند که ثبت آن به تنهایی یا از طریق نوشتار مشکل است؛
 - متخصصانی در شرکت دارای دانشی ارزشمند هستند اما زمان مورد نیاز جهت ثبت آنرا ندارند؛
 - متخصصانی در شرکت دارای دانشی ارزشمند هستند اما توان نگارشی پائینی دارند؛
 - متخصصانی در شرکت دارای دانشی ارزشمند هستند اما تمایلی به نگارش آن ندارند؛
 - متخصصانی که در شرکت در آستانه بازنشستگی و یا خروج از سازمان هستند...
- آیین نامه استخراج دانش تهیه شده در شرکت به تشریح شرح وظایف اعضای تیم استخراج دانش، شیوه شناسایی متخصصان، انواع روش‌ها و تکنیک‌های استخراج دانش، روش اجرایی استخراج دانش و کلیه آیت‌های موثر برای برگزاری جلسه استخراج دانش می‌پردازد.

• طراحی ابزار سنجش بلوغ مدیریت دانش

استقرار مدیریت دانش در شرکت بایستی در یک افق زمانی و به صورت مستمر صورت پذیرد. اگر مدیریت دانش به عنوان یک رویکرد اصلی مدیریتی در سازمان پذیرفته شود، ارزیابی وضعیت موجود و تدوین اهداف بلند مدت جهت تکامل فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان ضروری است. اگر سازمانی بخواهد دانش خود را به صورت پایدار و موفق در آینده مدیریت نمایند حصول اطمینان از مناسب بودن فعالیت‌های در دست اقدام و سازگاری آنها با اهداف بلند مدت مدیریت دانش بسیار مهم است. بر این اساس ابزار سنجش بلوغ مدیریت دانش طراحی شده در شرکت سپانیر به بررسی جایگاه شرکت بر اساس مدل سنجش بلوغ مدیریت دانش (KMMM) و شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های بهبود می‌پردازد. بنابراین واحد مدیریت دانش شرکت این امکان را بدست آورد تا با ارزیابی مستمر جایگاه مدیریت دانش شرکت، ضمن ارزیابی میزان رشد صورت پذیرفته در بازه‌های زمانی دلخواه، نقشه راه پیاده‌سازی مدیریت دانش را ترسیم نماید. ابزار سنجش بلوغ مدیریت دانش شرکت به بررسی جایگاه مدیریت دانش شرکت در ۸ محور اصلی و ۴۲ محور فرعی می‌پردازد. محورهای اصلی سنجش بلوغ مدیریت شرکت - شامل استراتژی و اهداف مدیریت دانش، محیط و شراکت‌ها، افراد و شایستگی‌ها، مشارکت و فرهنگ مدیریت دانش، رهبری و حمایت مدیران ارشد، ساختارها و فرم‌های دانشی، تکنولوژی و زیرساخت مدیریت دانش، فرایندها، نقش‌ها و ساختارهای مدیریت دانش است. بر این اساس جایگاه مدیریت دانش شرکت در یکی از سطوح پنج گانه هرم بلوغ مدیریت دانش قرار می‌گیرد که ارتقاء سازمان به سطوح بالاتر نیازمند تعریف پروژه‌های بهبود است.

• تدوین شاخص‌ها و معیارهای سنجش فرایند مدیریت دانش

این آیین نامه به ارائه شاخص‌های مناسب به منظور سنجش وضعیت همکاری و مشارکت واحدها و اعضای سازمان در اجرای مدیریت دانش پرداخته است. بر این اساس امکان سنجش مشارکت در اجرای مدیریت دانش در ۳ سطح کل یک شرکت، واحدهای مختلف و عملکرد هر یک از اعضای سازمان فراهم آمده است.

• برگزاری دوره‌های کاربری نرم‌افزار مدیریت دانش؛

- استفاده از تبلیغات محیطی شامل طراحی و انتشار پوسترها و استندهای مدیریت دانش و نصب در محل‌های پر تردد و در معرض رویت؛
- طراحی و چاپ دفترچه‌های دانش‌نویسی به منظور آشنایی کارکنان با مفاهیم مدیریت دانش و ترویج فرهنگ نگارش؛
- طراحی شعار و بیانیه مدیریت دانش شرکت؛
- مراجعه حضوری و گفتگوی مستقیم با کارکنانی که دارای مشکلاتی در حوزه مدیریت دانش هستند و بسیاری موارد دیگر

حوزه ایجاد ساختارها و نظام‌های مورد نیاز شرکت مهندسی

نیروی نفت و گاز سپانیر

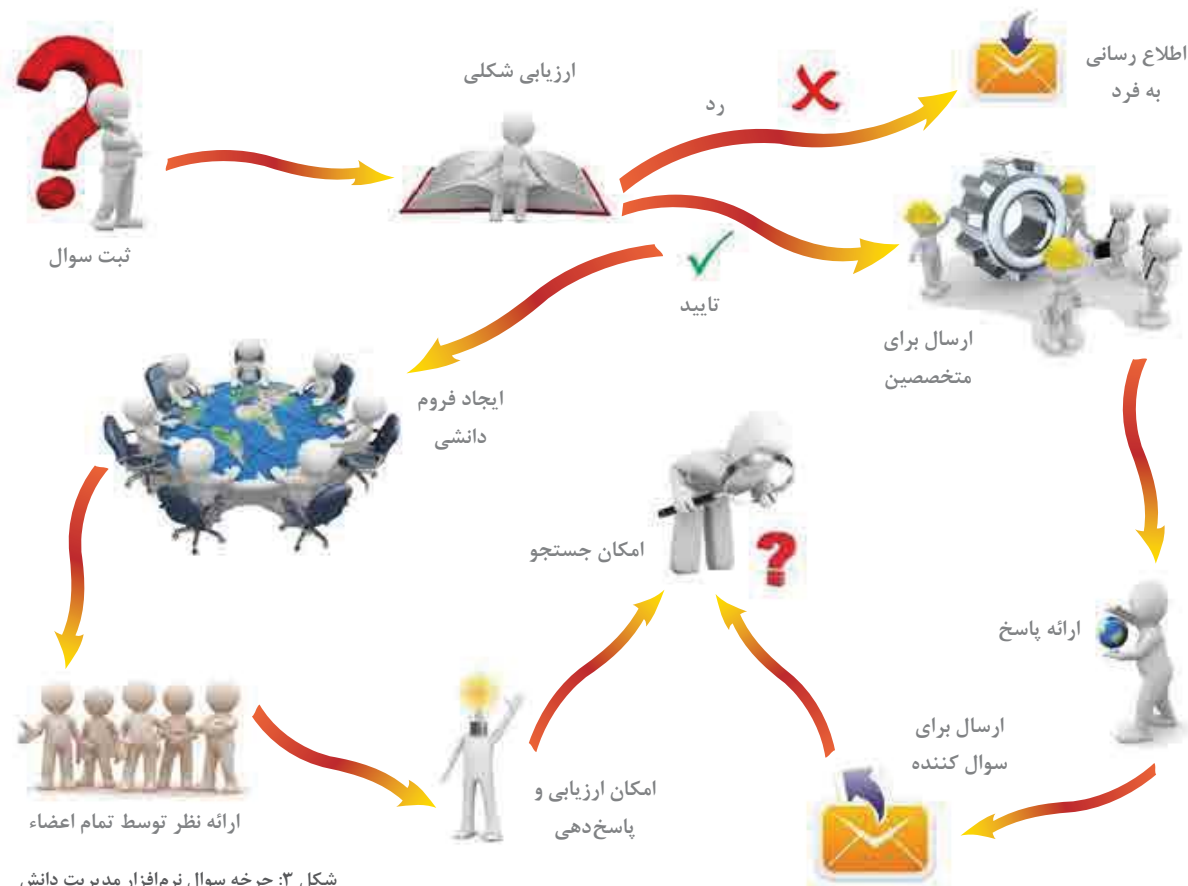
یکی از حوزه‌هایی که در پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت توجه جدی به آن شده است، تدوین و پیاده‌سازی نظامات، ساختارها و آیین‌نامه‌های مناسب است. تدوین ساختارها و نظامات لازم از یک سو سبب حصول اطمینان از تداوم اجرای مدیریت دانش شده و از سوی دیگر باعث می‌شود کارکنان سازمان با اطمینان از حفظ حقوق مادی و معنوی به فعالیت در این حوزه بپردازند. برخی اقدامات صورت پذیرفته در حوزه تدوین نظامات و ساختارهای مناسب در شرکت به شرح ذیل است:

• طراحی ساختار مدیریت دانش

از جمله اقدامات ارزشمند صورت پذیرفته در حوزه ایجاد نظامات، طراحی ساختار مناسب مدیریت دانش و مستندسازی برای شرکت است. ساختار مدیریت دانش متناسب با نیاز شرکت و در سطوح مختلف، طراحی شد. استقرار ساختار مدیریت دانش برای شرکت این اطمینان را ایجاد می‌کند که دانش‌های ایجاد شده در واحدها و پروژه‌ها، شناسایی و به صورت ساختارمند مستند می‌شود، متخصصان شرکت و پروژه‌ها تعیین و نقشه‌ی دانش ایجاد می‌شود، کارگاه‌های ثبت درس‌آموخته‌های پروژه‌ها در مقاطع زمانی مناسب برگزار و دانش سازمان در فرآیندی مطمئن ثبت و ضبط می‌شود. ایجاد ساختار مدیریت دانش متضمن استمرار فعالیت‌های مدیریت دانش و ارتقای جایگاه سازمان در حوزه مدیریت دانش است.

• تدوین آیین‌نامه پاداش‌دهی مدیریت دانش

یکی از اقدامات ارزشمند صورت پذیرفته در پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت، طراحی نظام انگیزشی و پاداش‌دهی مناسب است. نظام انگیزشی باید متناسب با امکانات سازمان و سطوح انگیزشی کارکنان طراحی شود. وجود چنین نظامی موجب افزایش سطح کمی و کیفی فعالیت کارکنان در فرآیندهای مدیریت دانش می‌شود. پس از پیگیری‌های صورت پذیرفته توسط معاونت برنامه ریزی و PMO - واحد مدیریت دانش و با حمایت مدیر عامل محترم شرکت، آیین‌نامه پاداش‌دهی طراحی و تصویب شد. آیین‌نامه انگیزشی و پاداش‌دهی مدیریت دانش به شناسایی مشمولین نظام پاداش و محاسبه‌ی پاداش‌های مربوطه می‌پردازد. ایجاد کنندگان دانش جدید در نرم‌افزار مدیریت دانش، متخصصان و ارزیابان فیلدهای دانش، پاسخ دهندگان به سوالات مطروحه در نرم‌افزار مدیریت دانش، پاسخ دهندگان به درخواست‌های دانش‌مدیران، نمایندگان دانش واحدهای مختلف، ارائه دهندگان برترین دانش‌های هر سال، برترین نماینده دانش و برترین دانشکار سالانه، جزو مشمولان آیین‌نامه انگیزشی و پاداش‌دهی می‌باشند. پاداش‌های در نظر گرفته شده در آیین‌نامه انگیزشی و پاداش‌دهی شرکت - شامل



شکل ۳: چرخه سوال نرم افزار مدیریت دانش

نتیجه گیری

گسترده‌گی فعالیت‌های شرکت سپانیر و نوآوری‌ها و خط‌شکنی‌های صورت گرفته در راستای اجرای پروژه‌ها، وجود منابع دانشی غنی در مجموعه را به اثبات می‌رساند. در پروژه‌های شرکت، مسائل و مشکلات پیش آمده و روش‌های حل به کار رفته می‌تواند از با اهمیت‌ترین دانش‌های مورد استفاده در پروژه‌های مشابه در سطح ملی و جهانی باشند. بنابراین مدیریت دانش در شرکت می‌تواند نقشی حیاتی در سطح کشور ایفا نماید. استقرار موثر مدیریت دانش در شرکت یک فرآیند مستمر است و یک پروژه کوتاه مدت و مقطعی نمی‌باشد. بنابراین، استقرار جامع مدیریت دانش و بهره‌برداری موثر از این فرآیندها نیاز به فعالیت مستمر در یک بازه زمانی ۵ تا ۱۵ ساله دارد. لیکن با توجه به دستاوردهای کسب شده طی مدت زمان کوتاه از آغاز پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت سپانیر، می‌توان تصویری روشن از آینده‌ی مدیریت دانش در مجموعه داشت. با در نظر گرفتن جایگاه ملی مدیریت دانش شرکت، وظیفه مدیران و کارکنان مجموعه در قبال پایداری به اصول مدیریت دانش بیش از پیش شده است. مدیران مجموعه با حمایت از فرآیندهای مدیریت دانش موجب رشد و ارتقای سطح دانش سازمان می‌شوند.

منابع

- ۱- مدیریت دانش از ایده تا عمل، پیمان اخوان - روح الله باقری، ۱۳۸۹، آتی نگر
- ۲- جزوه مدیریت دانش، شرکت مهندسین مشاور نداک

حوزه طراحی و پیاده سازی سیستم جامع نرم افزاری مدیریت دانش

یکی از حوزه‌های اجرایی که در پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت سپانیر به آن پرداخته شده است طراحی و پیاده سازی یک سیستم نرم افزاری متناسب با نیاز و خواسته‌های شرکت است. قابلیت‌های سیستم به گونه‌ای طراحی شده است که امکان اخذ انواع گزارش به تفکیک هر رده، پروژه و یا یک واحد خاص در یک رده در نظر گرفته شده است. نسخه نهایی این سیستم در حال حاضر پس از طی فرآیند بررسی و اخذ نظرات مدیران و کارشناسان مربوطه در مورد سیستم، طراحی و بر روی سرور شرکت نصب شده و در دسترس است. در حال حاضر قسمت اعظم کارکنان شرکت سپانیر در نرم افزار مدیریت دانش عضو شده و مشغول به فعالیت هستند. برخی قابلیت‌ها و امکانات نرم افزار مدیریت دانش شرکت به شرح ذیل است:

- قابلیت ثبت و بازیابی تجارب و درس آموخته‌های پروژه‌ها؛
- امکان انتقال تجربیات یک پروژه به پروژه‌های دیگر شرکت؛
- امکان طرح مشکلات کاری پروژه‌ها و اخذ راهکارها از بهترین متخصصان در کوتاهترین زمان؛
- قابلیت ساماندهی اسناد و مدارک دانشی شرکت؛
- امکان شناسایی متخصصان در حوزه‌های مختلف کاری و معرفی به سایرین؛
- ثبت دانش‌ها به نام ایجاد کننده دانش با هدف حفظ مالکیت معنوی؛
- سیستم پاداش دهی پویا؛
- امکان ایجاد تصمیم یاری برای مدیران و زمینه سازی مدیریت مشارکتی؛
- ایجاد صفحات دانشی برای کاربران؛ و بسیاری موارد دیگر.

شکل‌های شماره ۲ و ۳، نمونه‌ای از چرخه‌های مختلف می‌باشد که در سیستم مدیریت دانش شرکت طراحی گردیده است.