

ارزش‌گذاری دانش در انتقال دانش بین‌سازمانی مطالعه موردی: خوشه صنعتی سفال لالجین

پروانه سمویی*
دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
p.samouei@basu.ac.ir

حمیدرضا دزفولیان**
دانشگاه بوعلی سینا، همدان، ایران
p.hrdezfoolian@yahoo.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۸/۰۴

تاریخ اصلاحات: ۱۳۹۷/۰۷/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۸/۱۳

چکیده

امروزه دانش یکی از بزرگ‌ترین مزیت‌های رقابتی سازمان‌ها در عرصه اقتصاد جهانی است. در جهان کنونی که تولید کالاها و ارائه خدمات به صورت روزافزون «دانش‌محور» شده، دانش دارایی کلیدی برای کسب مزیت رقابتی و مهم‌ترین عامل برای ایجاد ارزش و درآمد پایدار در سازمان‌هاست، بنابراین لازم است هر سازمانی نسبت به کسب دانش‌های مورد نیازش اقدام نماید. محدودیت منابع سازمانی امکان کسب کلیه نیازهای دانشی را بطور همزمان نمی‌دهد، بنابراین با ارزش‌گذاری و اولویت‌بندی نیازهای دانشی می‌توان به گونه‌ای عمل کرد که منابع محدود سازمانی را در ابتدا صرف ضروری‌ترین و ارزش‌آفرین‌ترین نیازهای دانشی نمود و بدین ترتیب از منابع به‌ترین شکل بهره برد. براین اساس در مدل پیشنهادی در مقاله پس از شناسایی کلیه دانش‌های صنعت مورد نظر، نیازهای دانشی سازمان مورد مطالعه استخراج می‌شود و با توجه به اهداف و شرایط سازمان، معیارهای مناسبی جهت اولویت‌بندی دانش‌ها برگزیده می‌شوند. در مرحله آخر با توجه به معیارهای منتخب، دانش‌های مورد نیاز اولویت‌بندی می‌شوند. نیازسنجی دانش‌های ضروری برای سازمان با کمک ماتریس SWOT صورت می‌گیرد تا بتوان دانش‌هایی که موجب تقویت نقاط قوت و بهترین استفاده از فرصت‌ها و همچنین رفع نقاط ضعف و گذر از تهدیدات می‌شوند را بدرستی شناسایی کرد. مطالعه موردی مقاله در صنعت سفالگری انجام شده و نتایج حاصل از اجرای آن در یک کارگاه سفالگری مورد بررسی قرار گرفته است. نتیجه نیازسنجی منجر به انتخاب ۱۰ دانش از ۲۴ دانش صنعت سفال گردید که با انتخاب پنج معیار و سه زیرمعیار دانش‌ها ارزش‌گذاری شده و برحسب اهمیتشان به منظور انتقال به کارگاه اولویت‌بندی شدند.

واژگان کلیدی

انتقال دانش، ارزش‌گذاری، بهره‌وری، مطالعه موردی، صنعت سفال.

می‌باشد [۱۰]. همچنین تأکید شده است که سازمان‌ها در انتقال دانش باید بر ارزش راهبردی دانش تمرکز کنند [۱۱] تا با توجه به محدودیت منابع، به بهترین نتایج دست یابند. چرا که سازمان‌ها در هر مقطعی به کسب دانش‌های مختلف نیاز دارند، اما انتخاب دانشی که می‌تواند بیشترین منافع را به همراه داشته باشد باید در اولویت قرار گیرد. یعنی لازم است در بهترین حالت، سازمان امکانات خود را براساس اولویت و سودمندی دانش‌های مورد نیازش، به دریافت دانش‌ها اختصاص دهد. زیرا معمولاً با توجه به محدودیت‌های سازمان این امکان وجود ندارد که در یک مقطع زمانی بتوان تمام دانش‌های مورد نیاز سازمان را دریافت نمود. بنابراین شناسایی و انتخاب با ارزش‌ترین دانش که با کمترین امکانات، هزینه و زمان منتقل شود و بیشترین منافع را برای سازمان به همراه داشته باشد باید مورد توجه قرار گیرد. از این رو تعیین معیارهایی برای مطلوبیت ارزش‌گذاری مورد نیاز خواهد بود. اما حتی با توجه به این شرایط نیز در مورد ارزش‌گذاری دانش جهت کسب بالاترین بهره‌وری در انتقال دانش کارهای محدودی انجام شده است. از

۱- مقدمه

امروزه در محیط کسب و کار رقابتی، دانش به‌عنوان یک منبع حیاتی مورد توجه است [۱،۲،۳]. چرا که مدیریت و بکارگیری مؤثر دانش یکی از دارایی‌های مهم و راهبردی هر سازمان است و تأثیر قابل ملاحظه‌ای در بهره‌وری و موفقیت سازمان دارد [۴،۵،۶]. اما از آنجا که انتقال دانش، سازمان را برای توسعه مهارت‌ها، شایستگی‌ها و تداوم مزیت‌های رقابتی توانمند می‌سازد، بسیاری از محققان انتقال دانش را مهم‌ترین فرایند مدیریت دانش می‌دانند [۷]. حتی برخی از محققان به قدری بر اهمیت انتقال دانش تأکید دارند که اظهار می‌دارند وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی از انتقال دانش است [۸،۹].

از طرفی بهره‌وری در هر فعالیتی یک امر مهم است و بالاترین درجه بهره‌وری در انتقال دانش هنگامی محقق می‌شود که بتوان با حداقل منابع، بیشترین منافع را ایجاد نمود. از این دیدگاه یکی از موضوعات مهمی که کمتر مورد توجه واقع شده انتخاب با ارزش‌ترین دانش جهت انتقال است. با این حال ارزش دانش را مهم‌ترین عامل در انتقال دانش

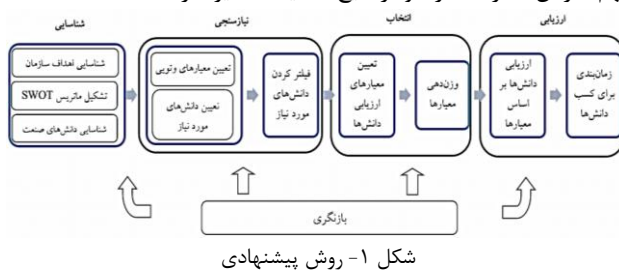
* نویسنده مسئول - استادیار، دپارتمان مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان
** استادیار، دپارتمان مهندسی صنایع، دانشکده مهندسی، دانشگاه بوعلی سینا، همدان

موضوع دو مقاله اخیر به موضوع مقاله ما نزدیک است. در هر دو مقاله به نیازسنجی و اولویت‌بندی توجه شده است. اما در هیچ‌کدام به موضوع انتقال دانش به سازمان نپرداخته است. این دو مقاله نیازسنجی را با توجه به نظر پرسش‌شوندگان انجام داده و بطور خاص شرایط درون سازمانی و شرایط محیطی سازمان را مدنظر قرار ندادند. همچنین با توجه به شرایط متغیر و پویای درون و برون سازمانی مخصوصاً در محیط رقابتی سازمان‌ها به موضوع بازنگری و به‌روزر کردن نیازها، اولویت‌ها و تصمیمات توجهی نکرده‌اند. نتایج جستجو در ادبیات انتقال دانش و توجه به کارهای انجام شده در این حوزه نشان می‌دهد که موضوع اولویت‌بندی و ارزش‌گذاری دانشی که قرار است به سازمان انتقال یابد، مورد توجه قرار نگرفته و ارائه مطالعه‌ای در این ارتباط مفید و اقدامی جهت پوشش این شکاف تحقیقاتی است.

در این مقاله قصد بر ارائه روشی برای اندازه‌گیری مستقیم ارزش دانش نیست، بلکه هدف ارائه روشی است که با اتکا به آن بتوان از بین انواع دانش‌های مفید برای سازمان، امکانات سازمان ابتدا صرف دریافت دانشی شود که بیشترین تأثیر را در بهبود عملکرد سازمان دارد، شود. چرا که واضح است با توجه به محدودیت امکانات و منابع سازمان‌ها ممکن است امکان دریافت کلیه نیازهای دانشی سازمان در یک مقطع زمانی وجود نداشته باشد. لذا در اولویت قرار گرفتن دریافت دانش‌های پرارزش‌تر، اهمیت دارد و می‌تواند به توانمندسازی و ایجاد مزیت رقابتی برای سازمان سرعت بیشتری بخشد. یعنی زمینه کسب بیشترین خروجی با حداقل امکانات را فراهم آورد. بنابراین لازم است دانش‌های مورد نیاز سازمان براساس اهمیت و ارزش آفرینی آنها اولویت‌بندی شوند تا امکانات محدود سازمان ابتدا برای دریافت دانش‌های پراولویت بکار گرفته شود. پس از انتقال پراهمیت‌ترین دانش به سازمان حال نوبت به دانشی می‌رسد که در درجه دوم اهمیت است و همین‌طور الی آخر تا کلیه نیازهای دانشی سازمان برطرف گردد. با این کار امکان کسب بیشترین منافع برای سازمان در مقایسه با حالتی که کسب دانش‌های مورد نیاز سازمان بدون مطالعه، اقتضایی و بطور تصادفی صورت می‌گیرد فراهم می‌شود.

۳- روش پیشنهادی

جهت هدف ذکر شده روشی پیشنهاد می‌گردد که شمای آن در شکل ۱ قابل مشاهده است. این مدل شامل پنج گام اصلی شناسایی، نیازسنجی، انتخاب، ارزیابی و بازنگری است. در این مدل، تصمیم‌گیر همان مدیر سازمان است که امور تصمیم‌گیری در مسائل اصلی و مهم سازمان بر عهده اوست. تصمیم‌گیران سازمان مجموعه مدیران ارشد سازمان هستند که در تصمیم‌گیری‌های اصلی و مهم سازمان مشارکت دارند و در نتایج تصمیمات تأثیرگذار هستند.



شکل ۱- روش پیشنهادی

این رو هدف ما در این مقاله پیشنهاد روشی است که براساس آن سازمان بتواند دانش‌های مورد نیاز را در مقایسه با هم اولویت‌بندی نموده تا با این کار به بالاترین سطح بهره‌وری دست یابد.

در این تحقیق ابتدا ادبیات تحقیق مرور می‌شود و بعد به معرفی روش پیشنهادی برای شناسایی و اولویت‌بندی دانش‌ها پرداخته می‌گردد. سپس معیارهایی جهت اولویت‌بندی دانش‌ها معرفی می‌گردد و در انتها به شرح نتایج حاصل از اجرای روش برای یک مورد واقعی در صنعت سفال پرداخته می‌شود.

۲- مرور ادبیات

برای یافتن مرور ادبیات مرتبط، ارزش‌گذاری^۱ و تعیین صلاحیت^۲ دانش مدنظر قرار گرفتند. این موضوع در تحقیقات زیر مورد توجه قرار گرفته‌اند: پرایمر و همکارانش ارزش‌گذاری دانش را برای تصمیم‌گیری در مورد خدمات اکوسیستمی مورد استفاده قرار دادند [۱۲].

نلسون و هاووز با استفاده از روش تجزیه و تحلیل ارزش‌گذاری دانش و براساس پیچیدگی و تئوری اطلاعات میزان ارزش ایجاد شده توسط سرمایه فکری سازمان را تعیین کردند [۱۳]. نایسن و شورخت نیز از میان روش‌های ارزش‌گذاری دانش دو روش Scandia Navigator و Knowledge Asset Management را از چهار منظر و با استفاده از ۱۷ معیار مقایسه کردند [۱۴]. همچنین اندازه‌گیری غیرمستقیم ارزش دانش و میزان تأثیر دانش بر عملکرد کسب و کار در منبع [۱۵] ارزیابی شده است.

علاوه بر دو مقاله [۱۳] و [۱۴] برای اندازه‌گیری و ارزش‌گذاری سرمایه فکری کارهای متفاوتی انجام شده و روش‌های مختلف مالی و غیرمالی و همچنین مستقیم و غیرمستقیم برای این منظور بکار گرفته شده است. در این روش‌ها آنچه در سازمان موجود است مورد سنجش و ارزش‌گذاری قرار می‌گیرد و در برخی روش‌ها هم براساس تغییرات و آثاری که سرمایه فکری در سازمان ایجاد کرده است، ارزیابی انجام می‌شود. این موضوع در مورد مقاله [۱۵] صادق است، اما موضوع مورد بحث ما در این مقاله، ارزش‌گذاری دانشی است که هنوز به سازمان منتقل نشده و هنوز منجر به تغییراتی نشده که بتوان آن‌را از روی آثارش ارزش‌گذاری کرد.

پایه روش برای کاهش شکاف بین نیازهای متخصصان و دانش تولید شده توسط محققان پیشنهاد داد. این روش شامل تولید ویژگی‌های دانش مناسب براساس تجزیه و تحلیل نیازها، دسته‌بندی ویژگی‌های دانش با استفاده از مدل کانو و اولویت‌بندی آنها با استفاده از تجزیه و تحلیل اهمیت عملکرد می‌باشد [۱۶]. وودیکارن برای مؤسسات علمی یک چارچوب پیشنهاد کرد که دانشجویان براساس نیازها و اولویت‌های سازمان‌هایی که قرار است در آن کار کنند، آموزش ببینند. در این ارتباط وزن و اولویت مربوط به دانش، مهارت و شایستگی‌های لازم برای آنها با توجه به نوع فعالیتشان در سازمان‌های میزبان با کمک روش AHP تعیین می‌گردید [۱۷].

1. Valuation
2. Competence

جدول ۱- ماتریس SWOT

نقاط قوت	نقاط ضعف	
دانش‌هایی که با اتکا به نقاط قوت امکان بهره‌گیری از فرصت‌ها را فراهم می‌کند	دانش‌هایی که با پوشش نقاط ضعف امکان استفاده از فرصت‌ها را فراهم می‌کند	فرصت‌ها
دانش‌هایی که با اتکا به نقاط قوت امکان رفع تهدیدات را می‌تواند فراهم کند	دانش‌هایی که با پوشش نقاط ضعف امکان رفع تهدیدات را فراهم می‌کند	تهدیدات



شکل ۲- فرایند رسیدن از ورودی‌ها به خروجی نهایی در روش پیشنهادی

۳-۱- انتخاب معیارهای ارزیابی دانش‌ها

یکی از مراحل گام سوم روش پیشنهادی تعیین معیارهایی جهت ارزیابی و مقایسه دانش‌ها با هم است. در این مرحله باید معیارهای مناسبی تعیین گردد تا با کمک آنها بتوان دانش‌ها را نسبت به هم مقایسه کرد. معیارهای پیشنهادی که بر پایه پژوهش‌های پیشین و با مشورت خبرگان جمع‌آوری شده‌اند، به شرح زیر می‌باشند:

۱. قابلیت ایجاد تمایز برای سازمان

به این معنی که سازمان با کسب این نوع دانش در یک یا چند موضوع نسبت به رقبای در بازار محصولاتی برتری می‌یابد یا امکان ایجاد فرصت‌های جدید برایش فراهم می‌شود.

۲- قابلیت ایجاد ارزش افزوده بیشتر (ارزش راهبردی)

دانشی که بتواند بیشترین اثر را در بهبود و افزایش خروجی سازمان داشته باشد و منجر به افزایش ارزش مالی محصولات و خدمات گردد و موقعیت سازمان را با افزایش سهم شرکت از بازار در میان رقبا بهبود دهد باعث افزایش درآمد و سود سازمان خواهد شد.

۳- قابلیت حل مشکل خاص و مهمی از سازمان که فوریت دارد

گاهی سازمان‌ها از وجود مشکل یا مشکلات خاصی در یک یا چند زمینه رنج می‌برند که مانع توسعه و موفقیت آنها در بازار یا حتی باعث ورشکستگی آنها می‌گردد. کسب دانشی که بتواند در رفع این نوع مشکلات سازمان را یاری کند در اولویت است.

۴- ایجاد بیشترین کاهش وابستگی به خارج سازمان

دریافت خدمات از خارج سازمان علاوه بر تحمیل هزینه، محدودیت‌های دیگری از جمله تبعیت سازمان از برنامه‌ها و الزامات این‌گونه شرکت‌ها را نیز به همراه دارد و گاهی برای سازمان پرهزینه و مخاطره‌انگیز است و ممکن است به علت برخی بدقولی‌ها سازمان نتواند به تعهداتش نسبت به مشتریان عمل کند و متحمل خسارت‌های سنگینی شود. کسب این نوع دانش‌ها می‌تواند این عواقب را کاهش دهد.

خبرگان سازمان مجموعه افراد و کارشناسان با سابقه و با تجربه سازمان هستند که در تصمیم‌گیری‌های مهم مورد مشورت قرار می‌گیرند. خبرگان صنعت نیز افراد با تجربه‌ای هستند که در صنعت مورد نظر سابقه طولانی دارند و به‌عنوان فردی صاحب‌نظر در مسائل مهم می‌توان از تجربه و دانش آنها بهره گرفت. شرح مراحل روش پیشنهادی عبارتند از:

گام اول: این گام شامل سه مرحله شناسایی اهداف سازمان، تشکیل

ماتریس SWOT و شناسایی دانش‌های صنعت مورد مطالعه توسط خبرگان است که به موازات هم قابل انجامند.

گام دوم: در این گام تصمیم‌گیران و خبرگان سازمان با در اختیار

داشتن اطلاعات کامل از صنعت و سازمان که بخش عمده‌ای از آن در ماتریس SWOT در اختیار است، از بین دانش‌های صنعت مورد نظر، دانش‌های لازم و ضروری که موجب تقویت نقاط قوت و بهترین استفاده از فرصت‌ها و همچنین رفع نقاط ضعف و گذر از تهدیدات می‌شود، را شناسایی می‌کنند. در این مرحله متناسب با هر موقعیت، دانش یا دانش‌های مؤثری که کسب آنها موجب رفع ضعف‌ها و کمبودها و تقویت توان سازمان می‌شود شناسایی و در جدولی مشابه جدول ۱ معرفی می‌گردد.

سپس تصمیم‌گیران معیارهایی و تویی تعیین می‌کنند که دانش‌های مورد نیاز سازمان در ابتدا با توجه به آنها فیلتر شوند. معیارهای و تویی اغلب از جنس محدودیت‌ها و الزاماتی است که سازمان به خاطر شرایطش در نظر می‌گیرد. بنابراین در این مرحله می‌توان با یک بررسی ساده دانش‌هایی را که در اولویت نیستند شناسایی کرد.

گام سوم: در این گام معیارهایی جهت ارزش‌گذاری و تعیین اولویت

دانش‌ها تعریف می‌گردد. تصمیم‌گیران و خبرگان سازمان با توجه به شناختشان نسبت به صنعت مورد نظر و شرایط سازمان این معیارها را تعریف کرده تا بتوان آنها را براساس اهمیتشان نسبت به هم وزن‌دهی نمود. در این مرحله تصمیم‌گیران و خبرگان سازمان با کمک فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) که یکی از معروف‌ترین فنون تصمیم‌گیری چند شاخصه است اوزان معیارها را تعیین می‌نمایند.

گام چهارم: دانش‌های مورد نیاز سازمان که در گام دوم شناسایی

شدند باید براساس معیارهای ارزیابی اولویت‌بندی شوند. دلیل این اولویت‌بندی آن است که سازمان بتواند برای دریافت دانش‌ها برنامه‌ریزی کنند و دانش‌های پرارزش‌تر را زودتر کسب نمایند. این کار در این مرحله توسط تصمیم‌گیران و در صورت نیاز با مشورت خبرگان سازمان و بر اساس معیارهای وزن‌دهی شده گام سوم انجام می‌شود.

گام پنجم: لازم است با کسب آگاهی کامل از محیط کسب و کار و شرایط

سازمان و شناسایی تغییر و تحولات حادث شده، مراحل ذکر شده در چهار گام قبلی مورد بازنگری قرار گیرند و در صورت نیاز اصلاح و بروز شوند. هر چه شرایط درونی و بیرونی سازمان متغیرتر و پویاتر باشد ضرورت این گام افزایش می‌یابد.

در شکل ۲ بطور خلاصه فرایند رسیدن از ورودی‌های روش پیشنهادی به دانش‌های اولویت‌بندی شده و برنامه زمان‌بندی کسب دانش‌ها قابل مشاهده است.

۵- میزان صرف منابع

با توجه به این‌که هزینه و زمان از فاکتورهای مهم در انتقال دانش‌اند و از طرفی سازمان‌ها معمولاً در ارتباط با این دو منبع مهم با محدودیت‌های جدی مواجهند، لذا دانشی که انتقال آن به سازمان با هزینه و زمان کمتری امکان‌پذیر باشد، در اولویت است. هزینه و زمان انتقال دانش متأثر از عوامل مختلفی است که مهم‌ترین آنها به شرح زیر می‌باشند.

۵-۱- وجود بستر مناسب برای انتقال دانش به سازمان (وجود ظرفیت جذب)

منظور از ظرفیت جذب قابلیت و توانایی سازمان (کارکنان) در جذب، یادگیری و بکارگیری دانش جدید است. ظرفیت جذب به دو عامل توانایی و انگیزه بر می‌گردد. به منظور تسهیل در جذب حداکثری دانش در واحدها یا کارکنان سازمان باید هر دو جنبه از ظرفیت جذب وجود داشته باشند [۱۸].

۵-۲- درجه پیچیدگی دانش

یک ویژگی دانش درجه سادگی و پیچیدگی آن است که بر فرایند انتقال دانش تأثیر می‌گذارد. دانش پیچیده در برابر دانش ساده، دانشی است که فهم آن سخت و انتقال آن نیاز به تلاش زیادی دارد [۱۹]. بنابراین دانشی که درجه پیچیدگی کمتری دارد با صرف هزینه و زمان کمتری قابل انتقال است و برای انتقال در اولویت بالاتری قرار می‌گیرد.

۵-۳- نوع دانش از لحاظ آشکار و ضمنی بودن

در اغلب منابع دانش به دو نوع آشکار و ضمنی تقسیم‌بندی شده است. دانش آشکار، دانشی است که عینی و قابل بیان بوده و می‌توان آن را به راحتی مستند کرد و به صورت جمعی به اشتراک گذاشت. دانش ضمنی (پنهان)، دانشی است که به صورت شخصی و در ذهن، رفتار و ادراک افراد وجود دارد و معمولاً به اشتراک گذاشتن آن مشکل است. واضح است که انتقال دانش ضمنی در مقایسه با دانش آشکار مشکل‌تر و کندتر است. هر چه درجه ضمنی بودن دانش کمتر باشد دانش ساده‌تر، کم هزینه‌تر و سریع‌تر منتقل می‌شود و کارایی انتقال دانش بیشتر است.

۴- مطالعه موردی

صنعت سفال در برخی مناطق ایران به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل ایجاد اشتغال و ارزش‌افزوده مطرح است. یکی از این مناطق لالجین همدان است به‌طوری‌که از آن به‌عنوان پایتخت سفال ایران یاد می‌شود. این شهر حدود ۴۴۰۰۰ جمعیت دارد که بیش از ۸۰ درصد از جمعیت آن بطور مستقیم و غیرمستقیم با پیشه سفالگری و سرامیک‌کاری مرتبط هستند. لالجین به سبب برخورداری از خاک مرغوب به صورت یکی از مراکز عمده ساخت سفال و سرامیک ایران بشمار می‌رود و محصولات هنرمندان آن علاوه بر شهرهای دور و نزدیک ایران به سایر کشورها نیز صادر می‌شود. بیش از ۱۵۰۰ کارگاه سفالگری در این شهر وجود دارد که آنها را می‌توان براساس تعداد کارگران شاغل در کارگاه مطابق جدول ۲ دسته‌بندی نمود. اغلب کارگاه‌های لالجین جز کارگاه‌های کوچکی می‌باشند.

جدول ۲- دسته‌بندی کارگاه‌ها

اندازه کارگاه	کوچک	متوسط	بزرگ
تعداد کارگران	تا ۴ نفر	۵ تا ۸ نفر	۸ نفر به بالا

کسب دانش‌های پراولویت در کارگاه‌های سفالگری زمینه‌ساز بهبود کیفیت محصولات تولیدی آنها می‌شود. از این طریق با صرف هزینه‌ای اندک می‌توان بهبود کیفیت محصولات را رقم زد که به نوبه خود ارزش‌افزوده قابل توجهی را برای محصولات ایجاد می‌کند. این اقدام فرصت دسترسی به بازارهای جدیدی را فراهم می‌کند که انتظارات مشتریان در آن بالاتر است و می‌توان محصولات را با قیمت‌های بالاتری عرضه کرد. در ضمن یکی دیگر از نتایج حاصله، فراهم‌شدن امکان حضور در بازارهای بین‌المللی و کسب درآمدهای ارزی است که در رونق هرچه بیشتر این صنعت تأثیر بسزایی دارد. لازم به توضیح است که با بکارگیری دانش‌های روز، توان تولیدی کارگاه‌ها در تولید محصولات تزئینی و لوکس که ارزش‌افزوده بیشتری نسبت به محصولات باغی و م ظروف دارند، افزایش می‌یابد. توجه به نکات ذکر شده، اهمیت ارتقا سطح دانش در این صنعت را بیش از پیش آشکار می‌کند.

در این کارگاه‌ها اغلب مالک کارگاه به‌عنوان استاد کار در کلیه امور تولید تخصص دارد و مدیریت مجموعه نیز بر عهده اوست، لذا انجام مراحل مربوط به روش پیشنهادی با اتکا به نظرات و اظهارات او صورت گرفت. فرایند تولید سفال شامل چهار مرحله است که در شکل ۳ قابل مشاهده است. لازم به ذکر است که تزئین با یک یا ترکیبی از روش‌های نقاشی، برجسته‌کاری، کنده‌کاری و لعاب‌کاری انجام می‌شود.

لروماً همه کارگاه‌ها تمام مراحل تولید را خود انجام نمی‌دهند و از خدمات سایر واحدها استفاده می‌کنند. برای مثال فرایند تولید گل در اغلب کارگاه‌ها انجام نمی‌شود و عمدتاً گل به صورت آماده از برخی کارگاه‌هایی که بطور تخصصی به تولید گل می‌پردازند تهیه می‌شود. در ضمن نوع تولیدات کارگاه‌های سفالگری را می‌توان به سه دسته باغی، م ظروف و تزئینی تقسیم‌بندی نمود که اغلب کارگاه‌های سفالگری بطور تخصصی به تولید یک دسته یا در برخی موارد دو دسته از این محصولات مشغول هستند.

برای مطالعه موردی و اجرای روش پیشنهادی از بین کارگاه‌های موجود یک کارگاه بزرگ که دارای ۵۰ نفر کارگر است، انتخاب شد که در زمینه تولید ظروف و محصولات تزئینی فعالیت می‌کند. این کارگاه از چهار مرحله تولید فقط به دو مرحله پایانی تولید یعنی تزئین و پخت می‌پردازد، در واقع گل شکل داده شده را بطور آماده از سایر کارگاه‌ها تهیه می‌کند و عملیات تکمیلی را روی محصولات انجام می‌دهد.

برای اجرای روش پیشنهادی در این کارگاه همان‌طور که ذکر شد باید پنج گام اصلی روش پیشنهادی انجام شود که به شرح آن پرداخته می‌شود. قبل از آن باید یادآور شد که در این سازمان تصمیم‌گیر اصلی مالک یا همان مدیر کارگاه است و همچنین خود او به‌عنوان خبره سازمان شناخته می‌شود، بنابراین در شرح روش پیشنهادی منظور از مدیر کارگاه همان تصمیم‌گیر و خبره سازمان است.

گام اول: در مرحله اول با مصاحبه با مدیر کارگاه اهداف سازمان شناسایی گردید. هدف اصلی سازمان توسعه بازار فروش و معرفی و عرضه محصولات تولیدی به کل کشور است.

به منظور شناسایی فرصت‌ها و تهدیدات صنعت سفال با مدیر کارگاه و همچنین تعدادی از اعضای انجمن سفال و سرامیک لالجین به‌عنوان خبرگان

جدول ۴- لیست دانش‌ها صنعت سفال

مراحل تولید	دانش‌ها
تهیه گل	- ترکیب مواد اولیه مختلف با نسبت‌های مناسب برای تهیه گل با کیفیت برای محصولات مختلف - نوآوری در ترکیب مواد اولیه جهت بهبود کیفیت و تنوع کاربری محصولات - فرایند فرآوری گل - نگهداری گل
فرم‌دهی	- دانش و مهارت فرم‌دهی (شکل‌دهی) به محصولات - طراحی مدل‌های جدید و متنوع برای محصولات برای خلق آثار هنری نو - تراش سفال قبل از خشک‌شدن کامل - خشک‌کردن محصول
تزیین	- ترکیب نسبت‌های مناسب مواد اولیه در تهیه لعاب با کیفیت مطلوب و تولید رنگ‌های متنوع - فرایند لعاب‌کاری - مهارت نقاشی با لعاب (لعاب برجسته) - مهارت تزیین با لعاب - مهارت نقاشی روی محصولات - خلق طرح‌های جدید و متنوع برای نقاشی روی محصولات - مهارت کنده‌کاری روی محصولات - خلق طرح‌ها و مدل‌های جدید و متنوع برای کنده‌کاری روی محصولات - مهارت مشبک‌کاری روی محصولات - خلق طرح‌ها و مدل‌های جدید و متنوع برای مشبک‌کاری روی محصولات - مهارت برجسته‌کاری روی محصولات - خلق طرح‌ها و مدل‌های جدید و متنوع برای برجسته‌کاری روی محصولات - تلفیق سفال با موادی مثل چوب، پارچه، چرم، جاجیم، شیشه و سایر موارد مناسب برای خلق شیوه‌های تزیینی جدید
پخت و عرضه	- عملیات پخت (تنظیم متناسب دما، سرعت و مدت پخت با توجه به نوع محصول) - طراحی و ساخت کوره‌های جدید - بسته‌بندی محصولات

گام دوم: برای تعیین معیارهای وتویی مدیر کارگاه با توجه به شرایط و توانایی‌های کارگاه، محدودیت بودجه، محدودیت مدت انتقال دانش و دسترسی به منبع کسب دانش را پیشنهاد داد. یعنی اگر هزینه انتقال دانشی از یک میزان مشخص متناسب با توان مالی کارگاه بیشتر باشد یا طول مدت انتقال دانش از یک بازه زمانی مشخص فراتر برود یا امکان دسترسی به منبع دانش فراهم نباشد، این دانش بدون توجه به اهمیت و ارزشش از برنامه کسب دانش در افق برنامه‌ریزی فعلی خارج می‌شود. از لیست دانش‌های صنعت سفال بنا به تشخیص مدیر کارگاه بازده دانش که در جدول ۵ ذکر شده به‌عنوان دانش‌های مورد نیاز کارگاه انتخاب شدند و از بین آنها فقط دانش طراحی و ساخت کوره جدید به علت نیاز به سرمایه‌گذاری زیاد که در توان مالی کارگاه نبود حذف شد. برای مشخص کردن ارتباط دانش‌ها با شرایط درونی و بیرونی کارگاه از یک سری حروف و عدد استفاده شده که در کنار هر نوع دانش درج شده است، مثلاً در کنار دانش فرایند لعاب‌کاری کد AB23 درج شده که نشان می‌دهد که با چه فرصت و نقطه قوتی مرتبط است. این کد نشان می‌دهد با اتکا به نقطه قوت

صنعت مصاحبه گردید و نقاط قوت و ضعف کارگاه مورد نظر نیز در مصاحبه با مدیر کارگاه استخراج شد و نتایج در جدول ۳ درج گردید. با استفاده از جدول ۳ می‌توان سطر و ستون اول ماتریس SWOT را تکمیل نمود و با این اطلاعات شناخت کاملی از شرایط درونی و بیرونی سازمان مورد مطالعه بدست آورد. در آخرین مرحله از این گام دانش‌های لازم در فرایند تولید این صنعت از طریق مصاحبه با خبرگان صنعت شناسایی گردید و براساس اظهارات آنها انواع دانش‌ها به تفکیک مراحل تولید در جدول ۴ لیست گردید.



شکل ۳- فرایند تولید سفال

جدول ۳- فرصت‌ها، تهدیدات، نقاط قوت و ضعف

دلیل	عامل	
سفالگران از روی طرح اشکال و تزیین محصولات خارجی الگوبرداری می‌کنند که موجب تنوع تولیداتشان می‌گردد. همچنین آنها می‌توانند مشابه محصولات خارجی را با همان کیفیت و قیمتی ارزان‌تر تولید کنند.	ورود کالاهای وارداتی	فرصت
سفالگران در مقایسه با رقبای خارجی خود به مواد اولیه، انرژی و نیروی انسانی ارزان‌تر دسترسی دارند.	دسترسی به منابع ارزان	فرصت
باعث انگیزه و به نوعی اجبار سفالگران در ایجاد تنوع در طرح اشکال و طرح تزیینات محصولاتشان می‌گردد.	تغییر سلیقه مشتریان	فرصت
باعث رونق فروش محصولات می‌شود.	بازدید توریست‌ها	فرصت
قسمت قابل توجهی از وقت، توان و تمرکز مدیر کارگاه صرف حل و فصل امور اداری، بوروکراسی و بعضاً محافظه‌کاری بیش از حد ادارات دولتی (مثل اداره کار، بیمه و دارایی) می‌گردد.	برخورد محافظه‌کارانه ادارات دولتی	تهدید
ضعف متولیان محلی و استانی صنعت سفال در حمایت و راهبری این صنعت با نداشتن برنامه و اهداف بلندمدت و عدم حمایت لازم از این صنعت با اتکا به منابع و اختیارات در دسترس	ضعف در حمایت و راهبری این صنعت	تهدید
عدم ثبات در بازار و تغییر نرخ ارز که باعث تغییر و افزایش مکرر قیمت مواد اولیه و فروش محصولات می‌گردد.	ناپایداری شرایط اقتصادی	تهدید
کیفیت و دقت کار زنان در تزیین سفال بیشتر است. همچنین استفاده از شیوه دورکاری باعث کاهش هزینه‌های تولید می‌شود.	استفاده از زنان به صورت دورکاری	فرصت
با توجه به این‌که بیشتر تولیدات این کارگاه نوع خاصی از محصولات تزیینی است تنوع در طرح نقاشی و رنگ‌آمیزی آن بسیار زیاد است.	تنوع در طرح نقاشی و رنگ‌آمیزی	فرصت
شیوه بسته‌بندی فعلی فقط نقش حفاظت از محصولات در مقابل آسیب‌دیدگی را دارد و زیبایی و جذابیتی برای جذب مشتریان را ندارد و ملاحظات ارگونومیکی در آن رعایت نمی‌شود.	بسته‌بندی ضعیف	تهدید
در طرح شکل محصولات نوآوری‌ای وجود ندارد و اغلب همان طرح‌های سنتی سالیان گذشته تکرار می‌شود (اخیراً با الگوبرداری از محصولات وارداتی قدری تنوع ایجاد شده است)	محدود بودن طرح شکل محصولات	تهدید
استفاده از کوره‌های سنتی علاوه بر اتلاف انرژی، کارچیدن و خارج‌کردن سفال‌ها را از کوره بسیار پرزحمت و زمان‌بر می‌کند.	وجود کوره‌های سنتی	تهدید
نداشتن دانش کافی برای تهیه ترکیب مناسب گل جهت تولید سفال با استحکام بیشتر.	ترکیب ضعیف گل مصرفی	تهدید

جدول ۷- نتایج وزن‌دهی زیرمعیارها

وجود ظرفیت جذب	درجه ضمنی بودن دانش	درجه پیچیدگی دانش	زیرمعیار
۰/۲۶۳	۰/۶۵۹	۰/۰۷۹	وزن

گام چهارم: در این گام ده دانش مورد نیاز کارگاه براساس معیارهایی که در گام سوم وزن‌دهی شدند با استفاده از روش AHP و کمک نرم‌افزار Expert Choice 11 و با توجه به نظرات مدیر کارگاه ارزیابی شدند و نتایج حاصل در جدول ۸ آورده شده است که نشان‌دهنده لیست اولویت‌بندی شده دانش‌های مورد نیاز کارگاه می‌باشد. در این بخش نرخ ناسازگاری کلی قضاوت‌های مدیر کارگاه ۰/۰۶ است.

گام پنجم: با گذشت زمان و با توجه به محیط پویا و متغیر کسب و کار مخصوصاً در فضای رقابتی امروزی لازم است بازنگری‌هایی صورت گیرد. از آنجا که میزان تغییرات در صنعت سفال دارای سرعت چندان زیادی نیست و از مهم‌ترین عواملی که باید به آنها توجه شود یکی تغییر سلیق و تنوع‌طلبی مشتریان و دیگری ورود محصولات مشابه وارداتی است که لزوم بازنگری را ضروری می‌کند، در مقطع انجام این مطالعه با توجه به سرعت کم تغییرات در این صنعت و بازه کوتاه زمانی مطالعه، فعلاً در این گام نیاز به انجام اقدام خاصی حس نشد.

۵- نتیجه‌گیری

امروزه دانش به‌عنوان یک منبع مهم و راهبردی سازمانی مطرح است که مدیریت مؤثر بر آن زمینه ایجاد مزیت رقابتی را برای سازمان فراهم می‌کند. در فرایند مدیریت دانش یکی از مهم‌ترین فرایندها، انتقال دانش است که به‌عنوان عامل مؤثری در تداوم مزیت رقابتی سازمان مطرح است. با توجه به سرعت زیاد پیشرفت علوم و فناوری، سازمان‌ها برای این‌که از گردونه رقابت حذف نشوند باید مرتب دانش خود را در حوزه‌های مختلف به‌روز کنند که لازمه این هدف اقدام سازمان‌ها جهت کسب دانش است. اما از آنجا که منابع و امکانات سازمان‌ها محدود است لازم است این منابع به بهترین شکل در مسیر کسب دانش بکار گرفته شوند. در این راستا یک اقدام مؤثر اولویت‌بندی و تعیین مهم‌ترین دانش‌هایی است که باید به سازمان انتقال یابند تا با در اولویت قرارگرفتن کسب دانش‌های پراهمیت و با ارزش‌تر زمینه تحقق سریع‌تر اهداف سازمان فراهم شود. روش پیشنهادی که در مقاله معرفی شده شیوه‌ای است که تصمیم‌گیران سازمان را در تعیین دانش‌های مورد نیاز سازمان و اولویت‌بندی آنها در هر مقطع زمانی کمک می‌کند. اجرای صحیح این روش می‌تواند سازمان را در استفاده بهینه از منابع و بهبود بهره‌وری سازمان در فرایند انتقال دانش کمک کند و همچنین می‌تواند منجر به درک صحیحی از شرایط و موقعیت سازمان گردد تا زمینه کسب ضروری‌ترین دانش‌هایی که به حفظ مزیت رقابتی و ارتقا جایگاه سازمان در بین رقبای منجر می‌شود، فراهم گردد. مطالعه موردی در صنعت سفال که یکی از صنایع دستی مهم و با سابقه است و در مناطق و شهرهایی که سفالگری در آنها رونق دارد مهم‌ترین نقش

تنوع در طرح نقاشی و رنگ‌آمیزی و استفاده از نیروی کاری زن به صورت دور کاری و با استفاده از دانش فرایند لعاب‌کاری امکان بهره‌گیری از دو فرصت تغییر سلیقه مشتریان و ورود کالاهای وارداتی برای سازمان فراهم می‌شود.

علت این‌که در بخش تهدیدات ماتریس SWOT هیچ دانشی اختصاص نیافت، این است که همه تهدیدات صنعت سفال مربوط به دولت و عملکرد و تصمیمات بخش‌های دولتی است و کارگاه‌های سفالگری در این ارتباط با اقدامات خود تأثیرگذار نخواهند بود، لذا دانشی هم که کسب آن به بهبود وضعیت کارگاه منجر شود به این بخش اختصاص نیافت.

گام سوم: در این گام معیارهای پیشنهادی برای ارزیابی دانش‌ها با مدیر کارگاه در میان گذاشته شد و با تأیید او پنج معیار و سه زیر معیار پیشنهادی مناسب تشخیص داده شدند. در مرحله بعد با استفاده از روش AHP و کمک نرم‌افزار Expert Choice 11 و بنا به اظهارات مدیر کارگاه معیارها و زیرمعیارها وزن‌دهی شدند که نرخ ناسازگاری برای قضاوت‌های این دو بخش ۰/۰۳ است و نتایج حاصل در جداول ۶ و ۷ آمده است.

جدول ۵- ماتریس SWOT

نقاط قوت	نقاط ضعف		
A- تنوع در طرح نقاشی و رنگ‌آمیزی	C- بسته‌بندی ضعیف	۱- دسترسی به منابع ارزان	توسعه
B- استفاده از نیروی کاری زن به صورت دور کاری	D- محدود بودن طرح شکل محصولات		
B- استفاده از نیروی کاری زن به صورت دور کاری	E- وجود کوره سنتی	۲- تغییر سلیقه مشتریان	توسعه
A23 ترکیب نسبت‌های مناسب مواد برای تهیه لعاب باکیفیت	F- ترکیب ضعیف گل مصرفی	۳- ورود کالاهای وارداتی	
A23 فرایند لعاب‌کاری	C34 بسته‌بندی محصولات	۴- بازدید توریست‌ها	
AB23 مهارت نقاشی با لعاب	D23 طراحی مدل‌های جدید برای شکل محصولات		
AB23 خلق طرح‌های جدید برای نقاشی	E طراحی و ساخت کوره جدید		توسعه
B23 مهارت برجسته کاری	F23 ترکیب نسبت‌های مناسب مواد برای تهیه گل باکیفیت		
B23 خلق طرح‌های جدید برای برجسته کاری	F123 توآوری در ترکیب نسبت‌های جدید مواد اولیه جهت تهیه گل باکیفیت‌تر		
		- برخورد محافظه کارانه ادارات دولتی	توسعه
		- ضعف در هدایت و راهبری صنعت - ناپایداری شرایط اقتصادی	

جدول ۶- نتایج وزن‌دهی معیارها

معیار	قابلیت ایجاد تمایز	قابلیت ایجاد ارزش افزوده بیشتر	قابلیت حل سریع مشکل خاص	کاهش وابستگی به خارج از سازمان	هزینه و زمان انتقال دانش
وزن	۰/۰۷۷	۰/۲۹۴	۰/۴۷۳	۰/۰۴۲	۰/۱۱۴

- 11- Kang, J., Rhee, M., Kang, K. H., Revisiting knowledge transfer: Effects of knowledge characteristics on organizational effort for knowledge transfer, *Expert Systems with Applications* 37 (2010), 8155–8160.
- 12- Primmer, E., Saarikoski, H. & Vatn, A.; An Empirical Analysis of Institutional Demand for Valuation Knowledge, *Ecological Economics* 152, (2018), 152-160.
- 13- Housel, T. J., Nelson, S. K., Knowledge valuation analysis- Applications for organizational intellectual capital, *Journal of Intellectual Capital*, 6(4), (2005), 544-557.
- 14- Schorcht, H., Nissen, V., Challenge knowledge valuation. *Proceedings of I-KNOW '08 and I-MEDIA '08*, Graz, Austria, (2008).
- 15- Ahn, J., Chang, S., Valuation of knowledge: A business performance-oriented methodology. *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences*, (2002).
- 16- Pyo, S., Identifying and prioritizing destination knowledge needs. *Annals of Tourism Research* 39(2), (2012), 1156–1175.
- 17- Wudhikarn, R., A Framework for prioritizing required knowledge, skills and competencies of cooperative students, *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management and e-Learning* 3(2), (2013), 143-147.
- 18- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., Park, H. J., MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM, *Journal of International Business Studies* 34(6), (2003), 586-599.
- 19- Winter, S. G., Knowledge and competence as strategic assets, In D. J. Teece (Ed.), *The competitive challenge: Strategy for industrial innovation and renewal*. New York, Harper & Row, (1987), 159-184.

را در ایجاد اشتغال و درآمدزایی دارد، انجام شد. طرح نتایج حاصل از مطالعه با مدیر کارگاه مورد مطالعه و خبرگان صنعت که در انجام مطالعه همکاری داشتند همراه با تأیید و رضایت آنها بود که به نوعی صحت‌گذاری بر کارایی روش پیشنهادی است. با توجه به رقابت شدید در اغلب صنایع ارائه هر روشی که به بهبود بهره‌وری کمک کند و در تحقق اهداف سازمان مؤثر باشد از طرف مدیران و تصمیم‌گیران سازمان‌ها مورد استقبال قرار می‌گیرد، لذا نیاز به ارائه راهکارها و پیشنهادهای کارساز در این ارتباط روز بروز بیشتر احساس می‌شود و روش پیشنهادی گامی در این راستا محسوب می‌شود.

جدول ۸- نتایج اولویت‌بندی دانش‌ها

اولویت	دانش	وزن
۱	طراحی مدل‌ها و فرم‌های جدید برای محصولات	۰/۱۸۱
۲	خلق طرح‌های جدید و متنوع برای نقاشی محصولات	۰/۱۷۳
۳	ترکیب نسبت‌های مناسب مواد اولیه برای تهیه لعاب با کیفیت	۰/۱۴۸
۴	فرایند لعاب کاری	۰/۱۱۸
۵	نوآوری در ترکیب مواد اولیه	۰/۰۹۹
۶	خلق طرح‌ها و مدل‌های جدید برای برجسته کاری	۰/۰۸۰
۷	ترکیب مناسب مواد اولیه برای تهیه گل با کیفیت	۰/۰۶۸
۸	مهارت نقاشی با لعاب	۰/۰۶۶
۹	مهارت برجسته کاری روی محصولات	۰/۰۳۷

۴- مراجع

- 1- Doz, Y.L. The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes? *Strategic Management Journal*, 17, (1996), 55–83.
- 2- Pasaribu, B. I., Afrianti, A., Gumilar, G.G., Rizanti, H.P., Rohajawati, S.; Knowledge Transfer: A Conceptual Model and Facilitating Feature in Start-up Business, *Procedia Computer Science* 116, (2017), 259–266.
- 3- Rony Dayan, Peter Heisig, Florinda Matos, Knowledge management as a factor for the formulation and implementation of organization strategy, *Journal of Knowledge Management* 21(2), (2017), 308-329.
- 4- Gao, Sheng; 2004, Understanding Knowledge Sharing Behaviour. Master's Thesis, The Hong Kong University of Science & Technology, (2004).
- 5- Muthuveloo, R., Shanmugam, N., Teoh, A.P., The impact of tacit knowledge management on organizational performance: Evidence from Malaysia, *Asia Pacific Management Review* 22, (2017), 192-201.
- 6- Wei, Y., Miraglia, S.; Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm, *International Journal of Project Management* 35, (2017) 571–585.
- 7- Wang, S., Noe, R. A., Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20 (2010), 115–131.
- 8- Huysman, M., de Wit, D., Knowledge management in practice. In Edwards, J. & Kidd, J. (Eds.) *Knowledge Management Conference (KMAC 2000)*, Birmingham, UK, (2000).
- 9- Wang, S., Noe, R. A., Wang, Z.-M.; Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems: A Quasi-Field Experiment; *Journal of Management* 40(4), (2014), 978-1009.
- 10- Liu, C., Chen, S. Determinants of knowledge sharing of e-learners. *International Journal of Innovation and Learning* 2(4), (2005), 434–445.