



## مدیریت دانش محور در سازمان، از شعار تا واقعیت)

داود عسگری

شرکت توزیع نیروی برق استان مرکزی  
asgari ۲۶@yahoo.com

### چکیده

بحث جدیدی که اکثر شرکت های امور برق هم اکنون مشغول مطالعه بر روی آن هستند و به مرور اجرا می شود بحث مدیریت دانش محور است. با عنایت به اینکه اجرای صحیح مدیریت دانش محور و مهندسی دانشی در شرکتهای توزیع نیروی برق از اهمیت زیادی برخوردار است، هدف اصلی از نگارش این مقاله، معرفی اصول صحیح پیاده سازی مدیریت دانشی و قرار گرفتن در مسیر درست پیاده سازی نظام مدیریت دانشی مطابق با استانداردهای جهانی در شرکتهای تابعه و وابسته وزارت نیرو است. تاکید برجستگانی همچون پیتر دراگر، پاول استرلوس، پیتر سنگه و کارل ویگ از آمریکا بر نقش مدیریت دانش محور در بهبود عملکرد سازمانها و همچنین سیر تحول مدیریت دانشی در دنیا نشان دهنده اهمیت این موضوع است و اکثر شرکتهای بزرگ دنیا مدیریت دانشی را اجرا نموده و یا برنامه های جامعی برای اجرای آن تدارک دیده اند. نزدیک به یک دهه است که پیاده سازی مدیریت دانش در ایران هم مورد توجه بسیاری از سازمانها و شرکتهای قرار گرفته است اما در اجرای صحیح آن انحرافات اساسی پیش آمده است. چهار مشکل پایه ای در پیاده سازی مدیریت دانش محور در ایران عبارتند از تعریف اشتباه از دانش و مدیریت دانش محور، افراط در برون سپاری مدیریت دانشی و نهایتاً اینکه مدیریت دانش محور در سازمانهای ایرانی به سمت اجرای جزیره ای و نمایشی سوق داده شده است. برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش محور در سازمان باید به یک دید مشترک و تعریف واحد از دانش و مدیریت دانش دست یافت و برای پیاده سازی مدیریت دانش از اعضای داخل سازمان استفاده کرد و از واگذاری اجرای مدیریت دانشی به پیمانکار جدا خود داری نمود و به جای اجرای نمایشی، اصل و هویت مدیریت دانش محور را درک کرده و به صورت کاربردی آنرا در سازمان پیاده کرد. در این مقاله تعاریف صحیح دانش و مدیریت دانش محور ارائه شده و در نهایت چهار گام اساسی برای استقرار مدیریت دانشی بیان شده است که عبارتند از: تعریف پروژه پایلوت، مدل سازی دانشی، اندازه گیری دانشی و برنامه ریزی استراتژیک دانش در سازمان. امید است صنعت برق از مزایای استقرار صحیح نظام مدیریت دانش محور بهره مند گردد.

### کلید واژه

دانش - مدیریت دانش محور - پیاده سازی مدیریت دانش محور - مدل سازی دانش - اندازه گیری دانش

شکل ایجاد، اعتبار و پخش و کاربرد به خدمت گیرد و بدین ترتیب گستره ای از ویژگیهای سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد (Schein, ۲۰۰۱, p۵).

تعداد زیادی از تئوریسین های مدیریت دانش تکامل بحث مدیریت را به عهده داشتند که در میان آنان برجستگی همچون پیتر دراگر، پاول استرلوس، پیتر سنگه و کارل ویگ از آمریکا را می توان نام برد. در اواسط سال ۱۹۸۰ اهمیت دانش به عنوان دارایی رقابتی در بین سازمانها مشهور گردید. در سال ۱۹۸۰ توسعه سیستم های مدیریت دانش بوجود آمدند که با استفاده کارهای انجام شده در زمینه هوش مصنوعی و سیستم های هوشمند باعث شدند تا مفاهیم تازه ای به عنوان دانش اکتسابی، مهندسی دانش، سیستم های برپایه دانش و هستی شناسی بر پایه کامپیوتر به جهان عرضه شود. اخیرا واژه مدیریت دانشی در فرهنگ لغات جای گرفته است. در سال ۱۹۹۱ و برای اولین بار مطالبی درباره مدیریت دانش محور در مراکز انتشاراتی مشهور به چاپ رسید. شاید بتوان گفت که وسیع ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانشی تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط آقایان کوچیه و نافوکا، هیروتاکاکی شی در سازمان خلق دانش بنام چگونه شرکت های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می آورند؟ صورت پذیرفته است.

### ۳ - مشکلات پایه ای در پیاده سازی مدیریت دانشی در ایران

#### ۳-۱ تعریف دانش

بزرگترین اشتباه در مدیریت دانشی در ایران تعریف غلط از دانش و مدیریت دانش محور در سازمان است و اینکه ما نام هر چیز را دانش می گذاریم. اولین و مهمترین موضوع در نهادینه کردن دانش در سازمان، تعریف صحیح دانش و مدیریت دانش محور است. دانش مثل جعبه شیکی است که وجود دارد و ما از آن استفاده می کنیم ولی جعبه را باز نکرده ایم که ببینیم داخل آن چیست و روی چیزهایی کار می کنیم که دانش نیستند. همانطور که آب روی آب آتش درست نمیکند اطلاعات روی اطلاعات هم دانش درست نمی کند بلکه اطلاعات بیشتر و با ارزشتر تولید میکند، ولی جنس آن همان اطلاعات است. باید در اطلاعات یک اتفاق بیافتد که جنس آن تغییر کند و آن اتفاق اقدام است. دانش برابر انجام دادن کار است. یک پیشنهاد هرچقدر دقیق،

مدیریت سرمایه های انسانی به عنوان یکی از مهمترین استراتژی های هر دولت شناخته می شود و مدیریت دانش محور، به عنوان یکی از آخرین ابزارها و تکنیک های مدیریتی، نقش مهمی در این زمینه ایفا می کند. شرکتهای توزیع نیروی برق نیز برای موفقیت و بهبود عملکرد خود، نیاز به استفاده از استراتژی های قابل انطباق و هوشمندی، شامل رویه ها و فرآیندهای مدیریت دانشی دارند. همانند مدیریت منابع فیزیکی مانند پول، مدیریت دانشی نیز باید بخشی از سیاست های استاندارد شرکتهای باشد. اجرای صحیح مدیریت دانش محور و مهندسی دانشی در شرکتهای توزیع نیروی برق از اهمیت زیادی برخوردار است و موجبات خدمات رسانی بهتر به مشترکین و بالطبع آن، تسهیل یادگیری، آموزش، و توسعه پژوهش خواهد شد.

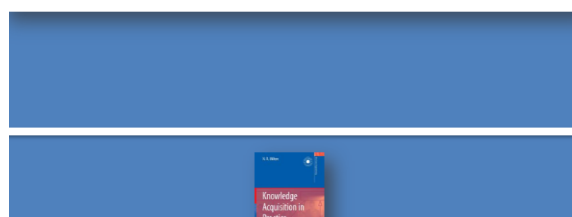
#### ۲ - سیر تحول مدیریت دانشی

بررسی موضوعی تحت عنوان مدیریت دانش برای اولین بار با گزارش سالانه ۱۹۹۴ شرکتی سوئدی، پیشرو در خدمات مالی به نام اسکاندیا (Skandia financial service) شروع شد. اسکاندیا موضوعی را به اثبات رساند که سالها مورد ظن و گمان بسیاری از مدیران بود: دانش، دارایی با ارزشی است که مثل سایر داراییها به مدیریت، رشد و بهره برداری نیاز دارد (رادینگ، ۱۳۸۳، ص ۱). اما مطرح شدن دانش به عنوان یک عامل حیاتی در حفظ مزیت رقابتی بنگاهها چیز جدیدی نیست. آلفرد مارشال (marshal) بیش از یک قرن پیش در کتاب مبانی اقتصاد خرد عنوان کرده بود که "دانش، قویترین موتور تولید است (marshal, ۱۹۹۹, p۶۵). از آنجا که مدیریت دانش با رویکردهای مختلفی مورد مطالعه قرار گرفته، تعاریف بسیاری نیز در مورد آن ارائه شده است. لذا نمی توان تعریفی را یافت که یک توافق جهانی در مورد آن وجود داشته باشد. داونپورت (davenport) معتقد است "مدیریت دانش تلاش برای کشف دارایی نهفته در ذهن افراد و تبدیل این گنج پنهان به دارایی سازمانی است به طوری که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم گیریهای سازمان دخیل هستند به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند (Davenport, ۱۹۹۸, p۱۶). از نظر شاین (schein) مدیریت دانش فرآیندی است که این امکان را به سازمان می دهد که دانایی جدید را به

مستدل و ارزشمند باشد تا زمانی که در رویه های سازمان گنجانده نشود دانش نیست. دانش در دو جا در سازمان نمود پیدا می کند: یکی در ذهن خبرگان و دیگری در رویه ها و دستورالعملهای شرکت که در حال اجرا می باشد. دانش باید نمود رویه ای داشته باشد. دانش باید در دستورالعمل سازمان ثبت شود و از حیطة افراد خارج شود یعنی وابسته به فرد خاصی نباشد. دانش برابر اقدام است. هر چیزی که باعث شود ما کارمان را با مهارت بیشتر انجام دهیم دانش است. هر بهبود و اصلاحی که در روشها، دستورالعملها و رویه های کاری انجام شده و یا پیشنهاداتی در جهت بهبود انجام کارها ارائه شده و منجر به تغییر دستورالعملها در سازمان شده و اجرایی شده باشد، دانش است.

نیک میلتون مدیر دانش سابق شرکت بریتیش پترولیوم (BP) و یکی از صاحب نظران بنام حوزه مدیریت دانش (۸۱) تعریف از دانش به شرح زیر ارائه نموده است:

Knowledge is the {ability, skill, expertise} to {manipulate, transform, create} {data, information, ideas} to {perform skilfully, make decisions, solve problems}



شکل ۱ (تعاریف دانش از نظر نیک میلتون) [۳]

### ۴-۳ تعریف مدیریت دانش محور

سروین، مدیریت دانشی را کاربرد دانش جمعی به منظور حصول اهداف خاص سازمانی می داند. از نظر هوبرت سنت آنگو مدیریت دانشی عبارت است از ایجاد ارزش از دارایی های پنهان شرکت. به طور کلی کاربرد مدیریت دانش باید به صورت مدیریت دانش محور یا مدیریت دانشی استفاده شود. واژه "مدیریت دانش" یعنی "مدیریت کردن دانش" اشتباه است. مدیریت دانش مخصوص سازمانهایی است که پایه و اساس آنها دانش است و دانش تولید می کنند. بلکه واژه صحیح، مدیریت دانشی یا مدیریت دانش محور و یا مدیریت بر اساس دانش است که تمام سازمان را به سمت دانش هدایت می کند. برنامه های عملیاتی سازمان باید به کمک مدیریت دانشی و با محوریت دانش انجام شوند. مدیریت

دانش محور یعنی اینکه افراد کار خود را درست انجام دهند. کارهایی که ما در سازمان انجام می دهیم مدیریت دانشی است که ما از آن بی خبریم. مدیریت دانشی از جنس امروز از دیروز بهتر شدن است. مدیریت دانشی به عمل نزدیکتر است.

مبدع مدیریت دانشی در دنیا (کارل ویگ) در سال ۱۹۸۶ تعریف جدید مدیریت دانشی را ارائه کرد. طبق تعریف ویگ، مدیریت دانش محور یعنی مسیری که سازمان رفته است و باز می گردد ببیند اگر دوباره بخواهد همان مسیر را برود، اینبار چگونه برود و از آن پس چگونه آن مسیر را برود. به عبارتی مدیریت دانش محور از جنس امروز از دیروز بهتر شدن و بهبود مستمر است.

### ۴-۳ افراط در برون سپاری مدیریت دانشی

افراط در برون سپاری مدیریت دانشی از مهمترین تفاوت های سازمانهای ایرانی با سازمانهای دانشی دنیا است که باید به درونی نمودن پیاده سازی مدیریت دانشی تغییر جهت دهد (ریسوک چی، راهبر مدیریت دانش شرکت سامسونگ). یکی از بزرگترین اشتباهات در پیاده سازی مدیریت دانشی در ایران افراط در برون سپاری و واگذاری اجرای مدیریت دانشی به پیمانکار است. برون سپاری مدیریت دانش محور کاری اشتباه است. مدیریت دانشی باید توسط اعضای سازمان پیاده سازی شود. در هیچ کجای دنیا پروژه مدیریت دانشی نداریم. انجام دهنده مدیریت دانش در سازمان، خود کارکنان هستند. سه عضو درگیر در مدیریت دانش محور عبارتند از: ۱- (یک فرد ریش سفید) Business sponsor ۲- leader (یک فرد خبره از واحد مورد نظر) ۳- KM professional team (تیم حرفه ای مدیریت دانش). انجام دهنده مدیریت دانش در سازمان اعضای هر واحد است و یک روش یا مدل خاص برای همه سازمانها وجود ندارد. بلکه هر سازمانی بر اساس شرایط موجود در سازمان، روش و مدل خاص خود را دارد.

### ۴-۳ واقعیت مدیریت دانش محور

مشکل بزرگ دیگر در پیاده سازی مدیریت دانشی در ایران این است که مدیریت دانش محور در ایران به صورت نمایشی در آمده است. مدیریت دانش محور در ایران دچار اشتباهات فراوان شده است و از جنبه مدیریت سازمانی به صورت مدیریت جزیره

ای و نمایشی در آمده که باید به شدت از آن اجتناب نمود (هافر آلیس، راهبر مدیریت دانش شرکت زیمنس). مدیریت دانش محور نباید به صورت نمایشی اجرا شود. در استقرار مدیریت دانشی در سازمان، تهیه دستورالعمل خاص، کارگروه یا تیم جداگانه و فرایند های خاص و یا استفاده از نرم افزار خاص با نامهای مدیریت دانشی و الزام به اجرای آن روش مناسبی نیستند. در سیستم مدیریت دانش محور باید از تمام ظرفیتهای نرم افزاری موجود و گروهها و تیمها در سازمان استفاده کرد و نیازی به تشکیل گروههای جدید نیست و به عبارتی باید تمام کارها با محوریت دانشی انجام شود. تمام تیمها و گروه ها و تمام بستر نرم افزاری در سازمان باید در خدمت مدیریت دانشی باشد. گروه های مختلفی در سازمان داریم که می توانیم آنها را با رعایت یک سری ضوابط و نکات در جهت مدیریت دانشی سوق دهیم و نیاز به ایجاد گروه یا تیم جدیدی نیست و فقط لازم است اصلاحات لازم در فرایند یا دستورالعمل یا شرح وظایف آن کمیته یا گروه ایجاد شود. مدیریت دانشی در سازمان وجود دارد و باید نظام مند شود و به عبارتی مدیریت دانشی در لایه های کارهای عادی سازمان انجام می شود (مدیریت دانشی آب لای سنگ است). مدیریت دانشی در سازمان وجود دارد و فقط باید نظام مند شود. شاخصهای اندازه گیری اثر بخشی مدیریت دانشی همان شاخصهایی است که قبلا برای هر رویه یا دستورالعمل تدوین شده و در فرایندهای سازمان موجود است. در پیاده سازی مدیریت دانش محور در سازمان، واحدی جداگانه به نام مدیریت دانشی نداریم بلکه سازمان دانشی داریم. باید توجه نمود که مدیریت دانشی از جنس عمل است و شعار نیست. مدیریت دانش محور، به روز رسانی دستورالعمل ها را نظام مند می کند. خوراک ورودی مدیریت دانش بررسی گذشته است که یا در مستندات، رویه های سازمان، گزارشها و دستورالعملهای اجرایی است و یا در ذهن آدمها (خبرگان) است.

#### ۴- گامهای اساسی در پیاده سازی مدیریت دانش محور (مهندسی دانش)

##### ۴-۱- انتخاب پروژه پایلوت (Pilot Projects)

یکی از اجزای مدیریت دانش محور موضوع انتخاب پایلوت است. مدیریت دانشی برای شروع نیاز به پایلوت دارد. مهمترین اهداف انتخاب پایلوت به شرح زیر می باشد:

- ایجاد داستان موفقیت. به عبارتی در اجرای پایلوت، بود و نبود مدیریت دانشی مشخص می شود. به عبارتی پایلوت در مدیریت دانشی نشان می دهد که آیا مدیریت دانش محور به درد ما میخورد و به کار ما می آید یا نه.
- در پروژه پایلوت فرصت ارزیابی و بازنگری طرح و اصلاح اشتباهات وجود دارد.
- اجرای پایلوت بستر را برای پذیرش مدیریت دانشی در سازمان آماده می کند.
- پروژه پایلوت رسیدن به یک چهارچوب برای اجرای مدیریت دانشی در سازمان را فراهم می کند.
- پایلوت، دانش پیاده سازی مدیریت دانش محور را برای ما به ارمغان می آورد.
- اجرای پروژه پایلوت فرهنگ سازمان را برای اجرای مدیریت دانشی مشخص میکند.

#### ۴-۲ مدل سازی دانش (Knowledge Modeling)

در مدل سازی، ظرف دانش سازمان یا به عبارتی اجزای دانشی سازمان را مشخص می کنیم. وقتی می گوئیم دانش یک سازمان، یعنی حوزه های دانشی سازمان که به صورت اجزای کوچک در کنار هم قرار گرفته و دانش کل سازمان را تشکیل داده است. مدل سازی مثل برش یک کیک است که این کیک بزرگ پیکره دانش سازمان است و باید آنرا طوری خورد کنیم که به ابعاد قابل مدیریت تقسیم شود و قابل کنترل و اندازه گیری باشد. برای ریز کردن، اولین کار این است که زاویه مناسب را برای برش انتخاب کنیم و از یک زاویه کیک را برش می دهیم (مثلا از زاویه فرایندها). اگر کیک کوچک باشد با همان یک زاویه جواب می دهد و نیاز به برش بیشتر نیست ولی اگر کیک بزرگ باشد باید از زوایای دیگر هم کیک را برش دهیم (مثلا زاویه خدمات یا محصول). آنقدر این برشها را انجام می دهیم تا کیک قابل خوردن شود. عین همین کار را باید با پیکره دانش سازمان انجام دهیم. قابل مدیریت شدن دانش در سازمان یعنی اینکه وقتی دانش را ریزتر میکنیم با آدمها و شرایط بیشتری برخورد می کنیم. چارلز اگبو مشاور مدیریت دانش در کشور انگلستان در خصوص اهمیت مدلسازی می گوید: شناسایی داراییهای دانشی سازمان، یک مرحله نخستین مفید برای شروع برنامه های مدیریت دانشی می باشد. بنا براین هر رویکرد مدیریت دانشی در شروع باید سرمایه های

- دانشی که در سازمان وجود دارد را آشکار کند . ما نمی توانیم بدون داشته های فعلیمان مدیریت دانش محور را اجرا کنیم. اولین قدم مدیریت دانشی این است که بدانیم از لحاظ دانش کجا هستیم.
- مدل سازی دانش شامل سه بخش است:
- مشخص کردن ظرفها (خانه ها ) یا حوزه های دانشی سازمان.
- مشخص کنیم داخل هر ظرف یا خانه چه چیزی داریم(مظروف) که شامل یک سری مستندات و افراد می باشد که در آن زمینه خبره می باشند و این یا قابل مشاهده است یا غیر قابل مشاهده . دانش سازمان شامل افراد خبره و صاحب دانش و همچنین رویه ها و دستورات العملها، مشاوران، پیمانکاران، مشتریان سازمان است که مبنای عملکرد در سازمان می باشند و بر اساس آنها کارها انجام می شود.
- مشخص کردن رابطه بین بلوکها یا خانه ها.
- به این سه مرحله، مدل سازی دانش می گوئیم و خروجی کل آن، نقشه دانش میباشد . وقتی به کل این بلوکها نگاه میکنیم، ساختار کلی دانش سازمان را مشاهده می کنیم . نقشه های دانش از اجزای اصلی مدیریت دانش به شمار می روند و ابزاری مناسب برای اندازه گیری هستند. آنها همچنین مجموعه ای از فهرست ها، نقشه های گرافیکی از حاملان دانش، مکان های دانش، منابع دانش، ساختار دانش یا استفاده کنندگان(کاربران)دانش اند که به وسیله آنها دانشکاران محل استقرار دانش، ساختار دانش و کاربرد آن را تشخیص می دهند.
- نقشه دانش، عکسی است از وضعیت دانش موجود سازمان. فرایند کشیدن این نقشه را مدل سازی دانش می گویند و خروجی مدل سازی دانش در بهترین حالت، نقشه دانش سازمان است. به طور کلی می توان گفت که نقشه های دانش، امکانات زیر را فراهم می آورد:
- شفاف سازی فرایندها و جریان دانش در سازمان (افرازه، ۱۳۸۴).
- شناسایی دانشکاران، محل های استقرار دانش و جریان نهایی دانشی موجود.
- تعیین ضعف های مرتبط با دانش در سازمان
- نمایش امکانات بالقوه دانشی

فراهم آوردن امکان چینش و استقرار دانشهای جدید در کنار دانشهای موجود

برقراری ارتباط وظایف بین مکان های استقرار دانش و دانش کاران

طرح ریزی محل های لازم برای گسترش دانش

انطباق و جفت و جور کردن فرایندهای کسب و کار با دانشکاران

سرانجام اینکه میتوان به کمک نقشه های دانش، پاسخ پرسشهای زیر را پیدا کرد ( Nohr, ۲۰۰۱).

چه چیزی را باید یاد بگیریم؟ ← شکاف ها و ضعف های دانش سازمان را آشکار می کند و عاملی می شود برای تولید دانش یا اقدام برای یادگیری.

چه چیزی را یاد گرفته ایم؟ ← نحوه پیشروی مدیریت دانش و پروژه های یادگیری را مشخص می کند.

انطباق و جفت و جور کردن فرد با وظیفه

پیوند دانش کار با وظایف و فرایندها ← با توجه به کارهایی که در فرایندهای کسب و کار باید انجام شود فرد مناسب را مشخص و پیوند او با کار برقرار میشود.

تعیین وابستگی و ارتباطات ← کمک به شفاف سازی شبکه ها و راه های ارتباطی و وابستگی های آنان به یکدیگر.

#### ۴ ۴ اندازه گیری دانش (knowledge measurment)

دانش محسوس نیست اما قابل اندازه گیری است . بعد از ترسیم نقشه دانش، در این گام، تک تک حوزه ها را با وضع مطلوب مورد بررسی و مقایسه قرار می دهیم . یعنی اینکه در یک حوزه کجا هستیم و باید به کجا برسیم . مبحث اندازه گیری دانش از مباحث مهم و محرمانه سازمانها است . هر واحدی ابزار اندازه گیری خود را دارد . فلسفه اندازه گیری و تصویر آخر مرحله اندازه گیری یک ماتریس دو بعدی است و می خواهیم در این ماتریس بدانیم که به ازای تک تک خانه ها یا حوزه ها با توجه به محدودیتهای زمان و منابع باید سراغ کدام خانه برویم که اولویت دارد ؛ این اولویت از اندازه گیری به دست می آید.

اندازه گیری حوزه های دانشی سازمان سه مرحله دارد:

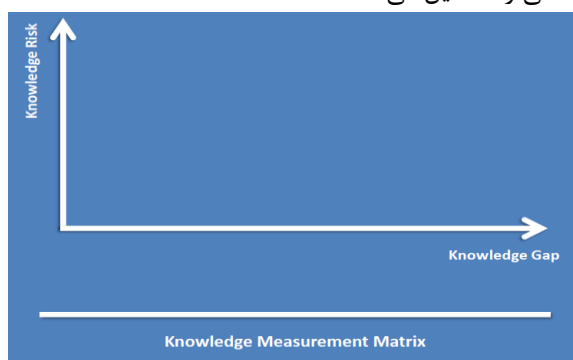
- اهمیت هر خانه را مشخص میکنیم ( Measuring Knowledge Risk). به عبارتی تحلیل می کنیم که ریسک هر حوزه یا اهمیت هر حوزه چقدر است.

- اختلاف وضع موجود با وضع مطلوب هر خانه را مشخص میکنیم (Measuring Knowledge Gap). یعنی در خانه ای که برای ما مهم است، مشخص میکنیم شکاف دانشی ما چقدر است. فاصله وضعیت دانشی موجود با مطلوب یعنی وضعیت آنچه می دانیم با آنچه باید بدانیم را مشخص می کنیم.

- وضعیت فرهنگی و ساختاری را در آن خانه مشخص می کنیم. مثلا مسائلی مانند اعتماد بین افراد، وضعیت ارتباطات کارکنان، مسائل شغلی و...

#### ۴ برنامه ریزی استراتژیک دانش ( knowledge strategy management)

بعد از تعیین وضع موجود و اندازه گیری وضع موجود با وضع مطلوب، برنامه استراتژیک را مشخص میکنیم. به عبارتی ما تا ندانیم چه می دانیم و نقاط ضعفها و قوت ما کجاست، نمی توانیم برنامه استراتژیک دانش داشته باشیم. یعنی تا شکافها و ضعفهای هر خانه یا بلوک را مشخص نکنیم، تدوین استراتژی غیر ممکن است. برنامه استراتژیک دانش یعنی برنامه ریزی کنیم در حوزه هایی که ریسک دانش بالاست و شکاف بالایی دارد و همچنین زیر ساخت مناسبی ندارند و اختلاف وضع موجود با وضع مطلوب بالا است، سازمان باید به روش مطلوب برسد. به عبارتی در خانه های اولویت دار چکار کنیم که شکافها برطرف شود یا ریسک آن برطرف شود. در برنامه ریزی استراتژیک، نه تنها باید مشکلات سازمان را بدانیم بلکه باید ابزارهایی که قرار است با آن مشکلات را حل کنیم نیز بشناسیم. برنامه ریزی استراتژیک دانشی چیز جداگانه ای نیست بلکه همان استراتژیهای سازمان است که با نگاه دانشی نوشته شده است. نقاط به دست آمده در ماتریس دو بعدی ریسک و شکاف دانشی و اولویت بندی آنها، برنامه ریزی استراتژیک دانشی را تشکیل می دهند.



شکل ۲: ماتریس دو بعدی ریسک و شکاف دانشی [۳]

هنگام شروع گام اول پیاده سازی مدیریت دانشی، باید در رابطه با مسائل فرهنگی و زیر ساختی که در واقع موانع انجام کار هستند به سازمان هشدار داد. زیرا این مسائل با مدیریت دانش قابل حل نمی باشند.

#### ۵ - استفاده از ابزارهای مدیریت دانش (Sustain/growth knowledge situation)

برای انجام درست برنامه ریزی استراتژیک دانشی، باید ابزارهای مدیریت دانش را به خوبی بشناسیم. در واقع ما یک جعبه ابزار داریم که باید از آنها برای رفع مشکلات و شکافها استفاده کنیم و باید بدانیم کدام ابزار را برای رفع کدام مشکل به کار ببریم. اولین هدف ابزارهای مدیریت دانش باید حفظ وضع موجود باشد و بعد رشد و بهبود وضع موجود. در مدیریت دانش محور دو دسته ابزار داریم:

رویکردهای مدیریت دانش محور و ابزارها یا فعالیتهایی مدیریت دانش محور. به عنوان مثال مدل سازی دانش یک رویکرد است ولی ابزارهای مختلف دارد مثل ابزار درخت دانش.

این رویکردها به چهار دسته تقسیم می شوند:

- رویکردهای گروهی برای تسهیم و خلق دانش (Knowledge sharing /creation group)

#### Approaches

این رویکردها یا در سازمان وجود دارند مثل تعاملات در گروه ها یا کمیته ها و یا می توانیم آنها را ایجاد کنیم. مثلا چند نفر با هدف انتقال تجربیات یکدیگر یا ایجاد نوآوری، یک گروه تشکیل داده و دور هم جمع می شوند.

- net work: مبادله پایپای دانش بین سازمانها
- ابزارهای فرد محور (Knowledge)

#### (Acquisition Approaches)

یعنی در استفاده از این ابزار به سراغ تک تک افراد می رویم. مثلا دانش را از یک فرد استخراج میکنیم. هدف این ابزارها این است که وابستگی به افراد را کم کنیم. مثلا فردی داریم که برای ما مهم است و باید یک فرد را کنار او بگذاریم تا دانشش را انتقال دهد.

- ابزارهای پروژه محور (Lessons learned)

#### (Approaches)

از این ابزار معمولا در کارهایی که در سازمان به صورت پروژه ای انجام میشود استفاده میکنیم. ابزارهایی هستند که به ما کمک میکنند قبل، حین انجام و بعد از انجام پروژه،

یادگیری داشته باشیم. باید درس آموخته های پروژه را ثبت کنیم. یعنی اگر بخواهیم دوباره آن پروژه را انجام دهیم چهار سؤال یا ای کاش مطرح میکنیم : اگر برگردیم عقب چه کارهایی را دیگر انجام نمی دهیم، در چه کارهایی بیشتر تاکید میکنم، در چه کارهایی کمتر تاکید میکنم و چه کارهایی را انجام میدهم که انجام نمیدادم.

• ابزارهای مبتنی بر بهترین عملکرد بر اساس بهترین شرایط (Approaches Best practice management Approaches)

یعنی هرچند مدت بهترین عملکردهای سازمان در شرایط خاص را کنار هم قرار دهیم تا بتوانیم از آن بهترین عملکرد و بازچینش جامع به دست آوریم.

## ۶- نتیجه گیری

در دنیای متغیر و پیچیده کنونی استفاده از روشهای نوین جهت بهبود عملکرد سازمانها اجتناب ناپذیر است. صنعت برق نیز به عنوان یک زیرساخت ضروری در کشور نیازمند آن است که با روش های نوین مدیریت اداره شود. یکی از این روشها، استقرار صحیح مدیریت دانش محور است که به عنوان یکی از چالشهای اساسی مدیران می باشد. با عنایت به اینکه اجرای صحیح مدیریت دانش محور و مهندسی دانشی در شرکتهای توزیع نیروی برق از اهمیت زیادی برخوردار است، در این مقاله مشکلات اساسی در پیاده سازی مدیریت دانش و مراحل اساسی و صحیح استقرار آن ارائه شده و در خصوص اشتباهات رایج مدیریت دانشی در ایران بحث شده است. چهار مشکل پایه ای در پیاده سازی مدیریت دانش محور در ایران عبارتند از: تعریف اشتباه از دانش و مدیریت دانش محور، افراط در برون سپاری مدیریت دانشی و نهایتاً اینکه مدیریت دانش محور به صورت نمایشی اجرا می شود. برای اجرای موفقیت آمیز مدیریت دانش محور در سازمان باید به یک دید مشترک و تعریف واحد از دانش و مدیریت دانش دست یافت و برای پیاده سازی مدیریت دانشی از اعضای داخل سازمان استفاده کرد و از واگذاری اجرای مدیریت دانشی به پیمانکار جدا خودداری نمود و به جای اجرای نمایشی، اصل و هویت مدیریت دانش محور را درک کرده و به صورت کاربردی آنرا در سازمان پیاده کرد. برای استقرار مدیریت دانشی چهار گام اساسی لازم است که عبارتند از: تعریف پروژه پایلوت، مدل سازی دانشی، اندازه گیری دانش و

برنامه ریزی استراتژیک دانشی در سازمان. در نهایت برای انجام درست برنامه استراتژیک مدیریت دانشی می بایست ابزارهای لازم را نیز شناسایی کرده و در جای مناسب مورد استفاده قرار داد.

## سپاسگزاری

سپاس خداوندی را که نتوانسته ام چنانکه شایسته است عظمتش را دریابم و ستایش همو را که به بندگان فرصت عطا می کند، تا با سیر در علوم، عظمتش را بیش از پیش دریابند. در این قسمت جا دارد از جناب آقای دکتر مهدی شفیعی زاده استاد ارجمند و ارزیاب جایزه جهانی Make که اصول صحیح پیاده سازی مدیریت دانش را تشریح نمودند سپاسگزاری نمایم. همچنین از مدیریت محترم عامل شرکت توزیع برق استان مرکزی، معاون محترم منابع انسانی و سرکار خانم دکتر جیران خوانساری که همواره مشوق اینجانب بوده اند سپاسگزاری می نمایم.

## مراجع

[۱] Davenport, T. H., and L. Prusak (۱۹۹۸), Working knowledge: How organizations manage what they know, MA, Boston: Harvard Business School Press.

[۲] Marshal.C, & Rossman.G, ۱۹۹۹, "designing qualitative research", sage thousand oaks, CA.

[۳] شفیعی زاده، مهدی، (۱۳۹۴)، "کارگاه آموزشی پیاده سازی مدیریت دانش محور" دانشگاه صنعتی شریف.

[۴] افزاره، عباس، (۱۳۸۴)، "مدیریت دانش (اشکار- ضمنی) و فناوری اطلاعات" دانشگاه مهندسی دانشگاه صنعتی امیر کبیر.

[۵] رادینگ، آلن، (۱۳۸۳)، "مدیریت دانش (موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات" مترجم: محمد حسین لطیفی، تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها