

## پیاده سازی مدیریت دانش و روش های رفع موانع آن در شرکت توزیع برق شمال استان کرمان

شیمیا صفی جهانشاهی<sup>۱</sup>، حسین نیک پور<sup>۲</sup>، احمد حسنی<sup>۳</sup>

### چکیده

مدیران شرکت و ایجاد فرهنگ اشتراک گذاری دانش، الگوبرداری از سازمان های خصوصی و ایجاد زیرساخت های فناوری و تهیه و تدوین دستورالعمل و فرایند انتقال و مدیریت دانش پیشنهاد گردید. **واژگان کلیدی:** فرهنگ سازمانی، نیروی انسانی، کارگروهی، حمایت مدیریت عالی، ارتباطات، یادگیری، مدیریت دانش.

### مقدمه

مدیریت دانش در عصر جدید، تحولات شگرفی را در مباحث مدیریتی ایجاد کرده است. مدیریت دانش به دنبال تصرف دانش، خرد و تجربیات با ارزش افزوده کارکنان و نیز پیاده سازی، بازیابی و نگهداری دانش به عنوان دارایی های سازمان است. به گفته پیتر دراگر "راز موفقیت سازمان ها در قرن حاضر مدیریت دانش است". بنابراین مدیریت سازمان ها باید با تکیه بر دانایی برتر امکان اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانایی مقوله ای مهم تر از خود دانایی محسوب می شود که در سازمان ها به دنبال آن است تا نحوه چگونگی تبدیل اطلاعات و دانسته های فردی و سازمانی را به دانش و مهارت های فردی و گروهی تبیین و روشن نماید. هر چند در حال حاضر سازمان های بسیاری در زمینه توسعه دانش در سطوح مختلف سرمایه گذاری کرده و موفق بوده اند؛ اما سازمان های بسیار زیادی نیز با شکست مواجه شده اند. عدم وجود مکانیزم های صحیح ارزیابی و پیاده سازی مدیریت دانش، این نوع سرمایه گذاری را در ذهن مدیران تنها به یک هزینه اضافی تبدیل نموده است. از این رو سازمان ها باید محیطی را برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای خود به وجود آورند و افراد را در جهت افزایش تعاملاتشان آموزش دهند و سعی در ایجاد بسترسازی و شناسایی عوامل زمینه ای جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان نمایند.

یکی از نکات حائز اهمیت باتوجه به اثبات اهمیت مدیریت دانش در شرکت های بین المللی و پیشرو، در این مقاله موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت توزیع شمال استان کرمان، شناسایی گردید و راهکارهایی برای پیاده سازی مدیریت دانش، پیشنهاد شد. بدین منظور با استفاده از مصاحبه های عمقی با افراد خبره و تجربه کارکنان مدیریت شرکت توزیع برق شمال استان کرمان به بررسی موانع استقرار و پیاده سازی مدیریت دانش پرداخته شده است. نتایج نشان داد که پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها وابستگی فراوانی به شرایط اختصاصی سازمان دارد. استقرار سیستم مدیریت دانش نمی تواند با تکیه صرف بر دانش های آکادمیک مدیریت دانش و یا آشنایی با تجربیات پیاده سازی آن در سایر سازمان ها به موفقیت دست یابد و برای اثرگذاری مطلوب آن باید علاوه بر شناخت خصوصیات منحصر به فرد هر سازمان، به محدودیت ها و فرصت های پیشرو در تدوین راهبردهای دانشی و نیز ارتباطات میان واحدهای سازمانی واقف بود. بنا بر نتایج عوامل انسانی به عنوان مهم ترین موانع استقرار مدیریت دانش شناخته شده اند که شامل عدم اعتماد نیروی انسانی، عدم آشنایی مدیران و کارکنان با مدیریت دانش و نبود فرهنگ مشارکت و کارگروهی در سازمان می باشند. از دیگر موانع نیز می توان به وجود ساختارهای سلسله مراتبی، عدم وجود زیرساخت های فناوری و تکنولوژیکی اشاره نمود اما از سوی دیگر ورود ناگهانی یک تکنولوژی و فرآیند جدید، ممکن است همراه با ذوق فراوان، ترس و یا ناامیدی باشد. به منظور رفع این عوامل و پیاده سازی مدیریت دانش در شرکت توزیع شمال استان کرمان راهکارهایی مانند تغییر دیدگاه نیروی انسانی، تعیین موضوعات دانشی توسط

۱. شرکت توزیع برق شمال استان کرمان sh\_jahanshahi@nkcd.co.ir

۲. شرکت توزیع برق شمال استان کرمان h\_nikpour@nkcd.co.ir

۳. شرکت توزیع برق شمال استان کرمان a\_hasani@nkcd.co.ir

مدیریت دانش در سازمان‌ها است. آمارها حاکی از آن هستند که ۵۰٪ از مشکلات پیاده‌سازی مدیریت دانش مربوط به فاکتور فرهنگ و نیروی انسانی بوده و مشکلات مرتبط به حوزه ساختاری و تکنولوژیکی هر کدام تنها ۲۵٪ نقش دارند. از مطالب فوق می‌توان این چنین نتیجه گرفت که درک درستی از فرهنگ و مؤلفه‌های آن در سرتاسر سطوح مختلف سلسله مراتب شرکت، گامی حیاتی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش می‌باشد.

مدل یکپارچه فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش گرای و دنستن<sup>۱</sup> ترکیبی از فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌باشد. چارچوب رقابتی ارزش‌ها (CVF) تأکید بر اهمیت رهبری مدیریت رفتارها داشته که توسعه اعتماد و تعلق‌پذیری در یک فرهنگ قومی به تسهیم اطلاعات کمک می‌کند. به‌همین صورت، در فرایندهای جامعه‌پذیری در مدل ضمنی دانش، ذخیره دانش ضمنی لازم است. سیستم‌های باز فرهنگ چارچوب رقابتی ارزش‌ها (CVF) با انعطاف‌پذیری، نوآوری، خلاقیت مشخص و مبنی بر توسعه ارتباطات خارجی همخوان با درگیر کردن فرایندهای خارجی در تبدیل دانش ضمنی به آشکار است (مدل ضمنی دانش<sup>۳</sup>) اجتماعی‌سازی<sup>۴</sup>، آشکارسازی<sup>۵</sup>، ترکیب<sup>۶</sup> و درونی‌سازی<sup>۷</sup>.

کوک و بالتازار<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) در مدل خود تأثیر فرهنگ بر مدیریت دانش را مورد بررسی قرار داده‌اند. به هر حال مدل کوک و بالتازار تعدادی از نتایج (پیامدهای) مختلف مانند انعطاف‌پذیری سازمانی، وضوح نقش و کیفیت ارتباطات را معرفی کرده تا بتواند به سرعت محیط‌های یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را آماده سازد. با وجود این که اثربخشی سازمانی متأثر از عوامل بسیاری است، فرهنگ سازمان می‌تواند موجب تقویت فعالیت‌های مدیریت دانش شده و یا مانع آن شود. ارزش‌ها و باورها، هدایت‌کننده رفتارها و عملکردهای کارکنان در سازمان بوده و تغییر آن‌ها بسیار دشوار و زمان‌بر است و این چالش بزرگی برای متولیان مدیریت دانش به حساب می‌آید. هدف از پژوهش حاضر، پاسخ به این پرسش اساسی است که چه باید بکنیم که در شرایط موجود بتوان مدیریت دانش را در شرکت جاری ساخت و چه موانعی داریم؟

### مدیریت دانش در شرکت‌های توزیع

به طور کلی مدیریت دانش دارای سه عامل منابع انسانی، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات است که از طریق ایجاد پیوند بین این

سازمان دانشی به توانمندی‌هایی دست می‌یابد که قادر است از نیروی اندک قدرتی عظیم بسازد. مدیریت دانش تلاش نوین قرن موسوم به عصر دانایی، برای حفظ، هدایت و افزایش هدفمند سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها است و به این اشاره دارد که سرمایه‌گذاری در علم بهترین و بیشترین سود را به بار می‌آورد. مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها یاری می‌دهد تا اطلاعات مهم را بیابند، گزینش، سازماندهی و منتشر کنند. مدیریت دانش تخصصی است که برای فعالیت‌هایی چون حل مشکلات آموختن پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری ضروری است. اینکه چه عاملی موجب موفقیت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌شود، پرسش مهمی است که پژوهش‌گران مدیریت را به خود مشغول داشته است. آنها به مطالعه مواردی از قبیل ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، ارتباط سازمانی با محیط خارجی پرداخته‌اند. در مطالعات گوناگونی که توسط پژوهش‌گران مدیریت صورت گرفته است، عواملی مانند ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات و محیط خارجی مورد بررسی قرار گرفته‌اند، ولی عامل مهمی که در بعضی از تحقیقات بدان پرداخته شده است فرهنگ سازمانی می‌باشد. به این دلیل که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه‌های سازمانی تأثیر گذاشته است، بر اساس اعتقادات و ارزش‌های مشترک، به سازمان‌ها قدرت می‌بخشد و بر نگرش رفتار فردی، انگیزه و رضایت شغلی و سطح تعهد نیروی انسانی، طراحی ساختار و نظام‌های سازمانی، هدف‌گذاری، تدوین و اجرای خط‌مشی‌ها، استراتژی‌ها و ... تأثیر می‌گذارد. بنابراین تنها با بررسی، تغییر و ایجاد یک فرهنگ سازمانی مناسب و انعطاف‌پذیر است که می‌توان به تدریج الگوی تعامل بین افراد را در سازمان تغییر داد و از مدیریت دانایی به عنوان یک مزیت رقابتی بهره گرفت. تغییر فرهنگ اشاره به زمینه‌هایی دارد که در آن زمینه، سازمان ارزش‌های مشترک، باورها و رسوم خود را بررسی و در صورت لزوم انتقال می‌دهد. فرهنگ هویت ذهنی مؤسسه نزد دیگران است؛ یعنی تصویری است از استراتژی‌ها، تولیدات، ارزش‌ها و خدمات که در ذهن کارکنان، مشتریان و مدیران اجرایی وجود دارد. طبق تحقیقات انجام شده توسط وان کرو<sup>۱</sup> یکی از موانع عمده استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی می‌باشد و بحث تغییر فرهنگ یکی از مهم‌ترین جنبه‌های هر نظام مدیریت دانش به‌شمار می‌رود. وجود فرهنگ دانش‌گرا و زیربنای انسانی مناسب (فرهنگ)، مهم‌ترین دلیل موفقیت پیاده‌سازی

1. Von Krough  
2. Gray & Densten  
3. SECI  
4. Socialization

5. Externalization  
6. Combination  
7. Internalization  
8. Balthazard & Cooke

### وجود ساختارهای سلسله مراتبی

از دیگر موانع می‌توان به عوامل سازمانی اشاره کرد، ساختارهای سلسله مراتبی و غیرمنعطف در سازمان‌های دولتی نمی‌توانند بستر مناسبی برای استقرار مدیریت دانش باشند. با توجه به اینکه شرکت توزیع برق شمال استان کرمان در سال‌های نه چندان دور به‌عنوان شرکت دولتی زیرمجموعه وزارت نیرو عمل می‌کرد؛ لذا هنوز ساختار سازمانی آن مانند سازمان‌های دولتی دارای سلسله مراتب متعددی می‌باشد. در این راستا شرح شغل‌های نامناسب و مشاغل تکراری، ابهام و تعارض در ساختار سازمان هم برای مدیریت دانش نامطلوب خواهد بود.

### چالش‌های موجود در ساختار سازمانی:

- عدم تخصیص زمان مناسب به ثبت تجربیات در مقایسه با سایر فرآیندهای کاری
- عدم قرار داشتن ثبت تجارب در اهداف کلیدی سازمان و سازمان‌های بالادست
- عدم وجود نظام نامه مدون و مبتنی بر عملکرد دانشی افراد در ارتقا و ارزیابی
- تعداد کم نشست‌های تبادل تجربیات دانشی و عدم وجود برنامه نظام‌مندی برای آنها
- عدم وجود دستورالعمل‌های ارزیابی عملکرد افراد بر مبنای شیوه انجام کارها و تکیه صرف مکانیزم‌های ارزیابی موجود بر روی خروجی‌ها
- عدم وجود رویه‌های مدون جهت ثبت تجربیات و دروس آموخته شده شامل شکست‌ها و تفاوت‌های انجام کار در آینده نسبت به گذشته
- عدم کارایی مطلوب دستورالعمل‌ها و نظام نامه‌های اخذ و به کارگیری نظرات اعضای سازمان تا تبدیل شدن به نتایج عملی
- عدم وجود رویه‌های مشخصی در جهت آشنایی افراد جدید با اعضای کلیدی و واحدهای سازمان
- عدم کارایی و ایجاد تقابل میان واحدها در ارزیابی عملکرد به دلیل انجام ارزیابی توسط خود واحدها و صحت‌گذاری توسط اعضای سایر واحدها
- وجود دستورالعمل‌های بعضاً زائد و زمانبر که منجر به دوباره کاری و اتلاف زمان میشوند
- وجود دستورالعمل‌های با سلسله مراتب تایید زیاد که از سوی سازمان‌های بالادست ابلاغ شده‌اند

سه عنصر، دست‌یابی به اهداف دانشی سازمان صورت می‌گیرد. لذا اولین گام پیش از پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان ارزیابی سازمانها از سه بعد ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و فناوری اطلاعات است تا موانع و چالش‌های موجود استخراج شده و راهکاری عملی جهت استقرار مدیریت دانش ارائه شود. همچنین می‌توان نتیجه گرفت که فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده جهت استقرار مدیریت دانش از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است و باید هر سازمانی با توجه به ساختار داخلی خود بستر سازی مناسب را انجام دهد.

شرکت‌های توزیع برق به‌عنوان یکی از شرکت‌های زیرمجموعه توانیر در مسائل ساختاری و فناوری اطلاعات و حتی فرهنگ با توجه به زیرساخت‌های مشابه با مشکلات مشترکی روبه‌رو هستند. لذا می‌توان اینگونه ارزیابی کرد که با بررسی چالش‌های یکی از شرکت‌های توزیع می‌توان نقاط ضعف و چالش‌ها را برای سایر شرکت‌های توزیع نیز تعمیم داد.

### موانع اجرایی مدیریت دانش در شرکت توزیع برق شمال استان کرمان

براساس بررسی‌های صورت گرفته در شرکت توزیع برق شمال استان کرمان پیرامون موانع استقرار مدیریت دانش و مصاحبه با مدیران و کارشناسان شرکت و همچنین با توجه به مطالعات قبلی که در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف صورت گرفته، مهم‌ترین موانع استقرار مدیریت دانش در این سازمان به شرح زیر دیده شد:

#### عدم اعتماد نیروی انسانی

یکی از مهم‌ترین موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت توزیع شمال استان کرمان که از آن به‌عنوان مهم‌ترین عامل یاد می‌شود، مقاومت نیروی انسانی در به اشتراک گذاشتن دانش می‌باشد. در شرکت توزیع برق شمال استان کرمان حفظ و ارتقای موقعیت شغلی بستگی به دانش افراد دارد و دانش کسب شده به آنان قدرت می‌دهد، به همین دلیل اشتراک دانش برابر با به خطر افتادن و آسیب‌پذیری موقعیت شغلی فرد تلقی می‌شود. همچنین کارکنان شرکت دانش و مهارت‌های فنی خود را به‌عنوان تضمین شغلی خود در سازمان فرض نموده و به همین دلیل انتشار آن را نوعی تقلیل قدرت برداشت می‌کنند. با چنین دیدگاهی آنان حاضر به اشتراک گذاشتن دانش خود در سازمان نخواهند بود و سعی در حفظ آن دارند. بنابراین از به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص خود، خودداری می‌کنند.

عدم توجه کافی برخی از مدیران ارشد به آموزش های کارکنان

آموزش به عنوان مهم ترین رکن پرورش دانش در افراد و همچنین عامل مؤثر در تغییر فرهنگ سازمانی، آنچنان که باید مورد توجه قرار نگرفته و از سوی برخی از مدیران ارشد، جدی تلقی نمی شود. تغییر سیاست های کلی شرکت توزیع برق شمال استان کرمان در ادوار مختلف و عدم وجود سیاست ثابتی جهت انجام اقدامات طراحی شده از سوی واحد آموزش شرکت، موجب عدم ثبات رویه آموزش و پرورش کارکنان گردیده است.

عدم وجود زیرساخت های فناوری و تکنولوژیکی

نبود زیرساخت های لازم دانشی، عدم وجود نرم افزارهای مدیریت دانش، کمبود پورتال های دانشی جهت جمع آوری اطلاعات و دانش افراد به صورت هماهنگ در کل مجموعه موجب می گردد دانش های سازمان به صورت پراکنده باشند و نتوان آنها را مدیریت نمود.

اما از طرفی ورود ناگهانی یک تکنولوژی و فرآیند جدید، ممکن است همراه با ذوق فراوان، ترس و یا ناامیدی باشد. خوشحال ی و رضای ت از یک تکنولوژی در اثر به کاربندی آن به منظور توسعه ی فنی کارهای جاری حاصل می گردد. اگر مرحله ی اجرای آن، مراحل خسته کننده و ملالت آور شوند و هیچ گونه تغییر و تحولی در سازمان رخ ندهد، این امر باعث بروز ناامیدی و بیم خواهد شد.

چالش های موجود فناوری اطلاعات:

- عدم وجود سیستمی جهت ثبت و گردش تجربیات و اخذ نظرات سایر اعضا در خصوص آنها
- عدم وجود سیستم ذخیره سازی تجربیات با قابلیت رهگیری دانشی
- عدم وجود بستر فناوری اطلاعات مناسب جهت برگزاری نشست های مجازی
- عدم وجود سیستم گزارش گیری از فعالیتهای کاری در حین انجام آنها
- عدم وجود راهکار راهکاری مبتنی بر فناوری اطلاعات جهت اعلام شکستها و تجربیات و دروس آموخته شده
- بدون نیاز به اطلاع یافتن افراد غیر مرتبط
- عدم وجود سیستمی جهت رهگیری ایدهها و پیگیری نظرات در خصوص آنها
- وجود نقص هایی در اطلاعات موجود در سیستمهای سازمانی جهت آشناسازی افراد جدیدالورود با اعضای کلیدی و واحدهای سازمان
- عدم استفاده از فناوری های کار گروهی مبتنی بر وب

• عدم وجود رویه های مشخصی جهت ارزیابی مبتنی بر دانش عملکرد افراد توسط مدیران

• عدم وجود رویه های الزام آور ثبت تجربیات

عدم آشنایی مدیران و کارکنان با مدیریت دانش

یکی دیگر از موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت توزیع برق شمال استان کرمان، عدم آشنایی مدیران با اهمیت و مزایای مدیریت دانش در این شرکت می باشد. همچنین با توجه به اینکه راهبری بخش های مختلف شرکت به عهده مدیران می باشد، بنابراین دیدگاه آنها از مدیریت دانش اهمیت دارد. عدم آشنایی با این موضوع سبب عدم انتشار دانش مربوط به آن مدیریت و در نتیجه عدم استقرار مدیریت دانش خواهد گردید.

نبود فرهنگ مشارکت و کار گروهی در سازمان

براساس مطالعات قبلی یکی از موانع عمده اشتراک دانش در سازمان ها، فرهنگ سازمانی موجود است. فرهنگ سازمانی ایدئولوژی ها، اعتقادات و ارزش های عمیقی است که در هر سازمانی وجود دارد و دستورالعملی است که کارمندان برای روش انجام کار در آن سازمان دارند. تحقیقات نشان می دهند که رابطه مثبتی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد و داشتن فرهنگ اشتراک دانش نقش مهمی در پیاده سازی مدیریت دانش در هر سازمانی ایفا می کند. اشتراک گذاری دانش نیازمند کارمندی است که به طور دلخواه دانش خود را وارد حافظه سازمان کنند. فرهنگ به عنوان یک منبع کلیدی در تشویق افراد به این امر خواهد بود.

چالش های موجود در فرهنگ سازمانی

- مقاومت در برابر ثبت تجربیات به دلیل عدم آشنایی با شیوه های ثبت دانشی و زمانبر بودن آن
- عدم اعتماد به سازمان در لحاظ نمودن عملکرد دانشی افراد
- عدم وجود احساس امنیت شغلی به دلیل تصور اعمال سلیقه های شخصی در نظام ارتقا و ارزیابی عملکرد
- عدم وجود باور کافی به کارایی نشست های علمی
- عدم وجود اعتقاد قابل توجه به لزوم اجرای فرآیندهای کاری بر مبنای متدولوژیها و الگوهای علمی
- وجود فرهنگ تمایل به پنهان نمودن شکست ها به دلیل تصور از دست دادن احترام و موقعیت شغلی
- نقش بسیار زیاد نظرات مدیران در برنامه ریزیهای سازمانی و عدم تفویض اختیار مناسب از سوی آنان
- ترس اعضای سازمان از تفویض اختیار
- عدم آشنایی افراد با رویه های تایید مستندات در سازمان





## ارائه راهکارهای استقرار مدیریت دانش در شرکت توزیع برق شمال استان کرمان

از آنجا که علت انجام این تحقیق رسیدن به راهکارهای اجرایی جهت تحقق مدیریت دانش در شرکت توزیع برق شمال استان کرمان بوده است در این بخش متناسب با موانع شناخته شده، راه کارهایی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و غلبه بر موانع روبه‌روی آن ارائه می‌شود. پیشنهادها از بالا به پایین دارای درجه اهمیت بالاتر می‌باشند که نیاز است تا سازمان به ترتیب آنها را بررسی و اجرا نمایند.

برای از میان برداشتن مانع عدم اعتماد نیروی انسانی باید به تغییر دیدگاه نیروی انسانی از این برداشت غیر صحیح پرداخت. عدم وجود امنیت شغلی در کارکنان موجب عدم تسهیم دانش شخصی آنان با دیگران خواهد بود. در این رابطه مدیر باید با تشویق و تقویت تعهد سازمانی، تولید دانش در شرکت توزیع برق شمال استان کرمان را تسهیل نماید و سازمان نیز با ایجاد شرایط امن شغلی، ترس از دست دادن شغل و جایگاه سازمانی را از کارکنان دور کند. نوناکا اشاره کرده است که تعهد کارمندان و تطبیق دادن خود با مأموریت، ارزش‌ها، استراتژی‌ها و اهداف سازمان در خلق دانش حیاتی است و شکست و موفقیت سیستم مدیریت دانش را وابسته به درجه تعهد کارمندان می‌داند.

بدین ترتیب کارمندی که تعهد زیادی نسبت به شرکت توزیع برق شمال استان کرمان دارند، تلاش بیشتری را در تسهیم دانش خود انجام می‌دهند. همچنین ثبت دانش حاصل شده به نام فرد صاحب دانش، تقدیر و قدردانی از این افراد و یا حتی چاپ مقالات و کتاب‌های آنان می‌تواند موجب ترغیب صاحبان دانش به انتقال و ثبت آن در مجموعه سازمان گردد.

همچنین علاوه بر ایجاد انگیزه و آموزش می‌بایست الزام سازمانی نیز به انتقال دانش و مستندات شغلی برای هر پست سازمانی به صورت دوره‌ای ایجاد گردد و هر فرد موظف باشد دانش و مستندات مربوط به حیطه وظایف خود را به صورت دوره‌ای به مدیر مربوطه تحویل نماید.

الگوبرداری و بررسی تجربیات سازمان‌های خصوصی می‌تواند به شرکت توزیع برق شمال کرمان در پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش کمک کند. باتوجه به اینکه شرکت توزیع برق شمال کرمان هنوز استراتژی خاصی برای مدیریت دانش تدوین نکرده است، می‌تواند با بررسی سازمان‌های خصوصی و موفقیت‌ها و شکست‌های آنها در پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش، از آنها الگو گرفته و مدیریتی اثربخش بر دانش این شرکت داشته باشد.

عامل اصلی که مسبب عدم توجه به مدیریت دانش در شرکت توزیع برق شمال کرمان شده است، آشنا نبودن مدیران با مدیریت دانش،

عدم وجود سیستم‌های ارزیابی عملکرد و تخصیص پاداش بر مبنای دانش

## اهداف و راهبردهای عملیاتی پیشنهادی جهت برطرف سازی چالش‌های موجود:

در تدوین راهبردها بایستی ابتدا با اهداف کلی سازمان آشنایی داشت و سپس با توجه به اهداف سازمان راهبردهای عملیاتی در پیشبرد اهداف سازمان را تدوین نمود. اهداف کلی شرکت‌های توزیع به شرح ذیل آورده شده است:

- ۱- تعالی سازمانی
- ۲- توسعه و بهسازی نیروی انسانی
- ۳- کاهش زمان انتظار متقاضیان
- ۴- کیفیت انرژی
- ۵- استمرار انرژی
- ۶- کاهش تلفات انرژی
- ۷- افزایش راندمان
- ۸- انجام اقتصادی فعالیت‌ها
- ۹- افزایش وصول مطالبات مشترکین

با دانستن اهداف سازمان و چالش‌های پیش روی استقرار مدیریت دانش می‌توان راهبردهای عملیاتی را به ترتیب اولویت به شرح زیر تدوین نمود:

- ۱- جلوگیری از خروج دانش افراد در هنگام خروج از سازمان
- ۲- ارتقای وضعیت کسب دانش از منابع بیرونی
- ۳- فراهم آوردن بستر لازم جهت استخراج دانش خبرگان
- ۴- ارتقای وضعیت اعتماد اعضای سازمان به یکدیگر جهت فراهم آوردن امکان تسهیم دانش
- ۵- آشنایی کارکنان با روش‌های مستندسازی تجارب و دانش‌های کسب شده از انجام پروژه‌ها و مطالعات
- ۶- ارتقای بکارگیری دانش‌های کسب شده
- ۷- بهینه‌سازی فرایندها و مستندسازی بهترین تجارب
- ۸- افزایش سهم فزاینده دانش در کیفیت خدمات
- ۹- جلوگیری از کسب دانش‌های تکراری ناشی از تکرار اشتباهات قبلی

- ۱۰- گسترش قابلیت‌های منابع انسانی و بهره‌گیری از آن
- ۱۱- بهره‌مندی بهینه از سرمایه‌های ناملموس و دانشی سازمان در راستای بهبود بهره‌وری
- ۲۱- تسهیل اشتراک دانش میان کارکنان
- ۳۱- بکارگیری دانش برای ایجاد نوآوری
- ۴۱- تدوین نقشه شبکه متخصصین

### نتیجه گیری

بررسی موانع استقرار مدیریت دانش و ارائه راهکار جهت پیاده سازی آن در شرکت توزیع برق شمال کرمان با استفاده از تجربیات افراد خبره در دفتر تحقیقات شرکت توزیع برق شمال کرمان صورت گرفت. نتایج این مطالعه نشان می دهد که مهم ترین موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت توزیع برق شمال کرمان، مربوط به عوامل انسانی می باشند. عوامل انسانی شناسایی شده شامل عدم اعتماد نیروی انسانی، عدم آشنایی مدیران و کارکنان با مدیریت دانش و نبود فرهنگ مشارکت و کارگروهی در سازمان می باشند. همچنین وجود ساختارهای سلسله مراتبی و عدم وجود زیرساخت های فناوری و تکنولوژیکی نیز از دیگر موانع استقرار مدیریت دانش شناخته شده اند. برای رفع موانع و عوامل انسانی استقرار مدیریت دانش در شرکت توزیع نیروی برق شمال کرمان راهکارهای تغییر دیدگاه نیروی انسانی، تعیین موضوعات دانشی توسط مدیران شرکت و ایجاد فرهنگ انتشار و اشتراک گذاری دانش و تهیه و تدوین دستورالعمل انتقال و مدیریت دانش برای پست های سازمانی پیشنهاد گردیده است. برای بهبود ساختار شرکت و رفع موانع تکنولوژیکی نیز به ترتیب الگوبرداری و بررسی تجربیات سازمان های خصوصی و ایجاد زیرساخت های فناوری می تواند به استقرار مدیریت دانش کمک نماید. دفتر تحقیقات شرکت توزیع برق شمال استان کرمان پس از استقرار مدیریت دانش و اجرای دستورالعمل تدوین شده نتایج حاصله را به صورت مقاله جهت استفاده پژوهشگران منتشر خواهد کرد.

مزایای آن و فرایند پیاده سازی آن در این شرکت می باشد. پیشنهاد می گردد مدیران شرکت توزیع برق شمال کرمان بتوانند موضوعات دانشی شرکت را تعیین نمایند، فرایندها را بازنگری کنند و فرایندهایی که بیشترین ارزش را ایجاد می کنند، شناسایی کنند. این امر نیازمند این است که مدیران عالی شرکت توزیع برق شمال کرمان با توجه بیشتر به مسئله مدیریت دانش، مدیران ارشد این شرکت را آموزش دهند و آنها را به سمت مدیریت دانش در مدیریت های خود سوق دهند.

مورد دیگر ایجاد فرهنگی است که اشتراک گذاشتن دانش در شرکت توزیع برق شمال کرمان را رواج داده، بر آن ارزش گذاشته و به آن پاداش دهد. مدیران عالی شرکت توزیع برق شمال کرمان باید برای تسهیم دانش، انگیزش و ساز و کارهای لازم را ایجاد کنند تا کارمندان آن را برای شغل خود مفید پنداشته و با استفاده از آن توانایی خود را در انجام کارها بهبود بخشند. تغییر فرهنگ فکری کارکنان و مدیران به این امر که تسهیم دانش قدرت است نه تحکیم آن، تشویق کارکنان به گسترش تعاملات، ایجاد روحیه اشتراک گذاری دانش و تأثیر آن بر ارتقاء شغلی و مواردی از این قبیل، می تواند در ایجاد چنین فرهنگ دانشی مؤثر باشد که این امر نیازمند یک رهبری سازمانی قوی است.

ایجاد زیرساخت های فناوری به منظور جمع آوری دانش، طبقه بندی و مدیریت نمودن آن، ایجاد کتابخانه های دانشی و زمینه سازی جهت مذاکره و مصاحبه با افراد صاحب دانش از طریق پورتال های مجازی، به منظور گردآوری نظرات خبرگان و صاحبان دانش، می تواند یکی از راهکارهای مفید در این زمینه باشد.

۱. مقاله بررسی موانع استقرار مدیریت دانش، محسن حسینی، دومین کنفرانس بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد، مرداد ماه ۹۶
۲. امیدواران، فرزاد. (۱۳۳۵). مبانی رفتار سازمانی/تالیف استیون پی رابینز؛ ترجمه فرزاد امیدواران و دیگران، موسسه کتاب مهربان نشر
۳. مقاله بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در شرکت‌های بین‌المللی، نویسندگان علی اکبر امین بیدختی فنوش کیانفر، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین علمی \_ پژوهشی ویژه‌نامه چهارمین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی دانشگاه پیام نور مرکز خوانسار اردیبهشت ۱۳۹۶
۴. بررسی و ارائه یک تجربه خلاقانه در مدیریت دانش، سعید نصرتی، علی میخی، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش ۲۰۱۶
۵. سند بستر سازی و استقرار مدیریت دانش در شرکت توزیع برق جنوب استان کرمان

6. Suhaimee,S.,Abu Bakr,A.Z.and Alias, R.A.(2006).”Knowledge Sharing Culture in Malaysian Public Institution of Higher Education: An Overview”,Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar, pp.354-953
7. Vizcaino, A., Soto, J. P., Portillo, J, Piattini, M. (2009). Helping to Develop Knowledge Management Systes by Using a uli-Agent Approach. From Jennex, M. E. (2009). Knowledge Management Organizational Memory, and Transfer Behavior: Global Approaches and Advancements. New York: Information Science Reference.
8. Edge,Karen.(2005).” Powerful public sector knowledge management:a school district example”,journal of knowledge management,VOL.9,NO.6,pp.42-a, I.. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science. 5(1), 14-37
9. Nonaka, I. (1994 ). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, Organization Science. 5(1), 14-37