

## در این خبرنامه

- تور تعالی مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای فارس
- چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی
- ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس مدل APO
- پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای زنجان

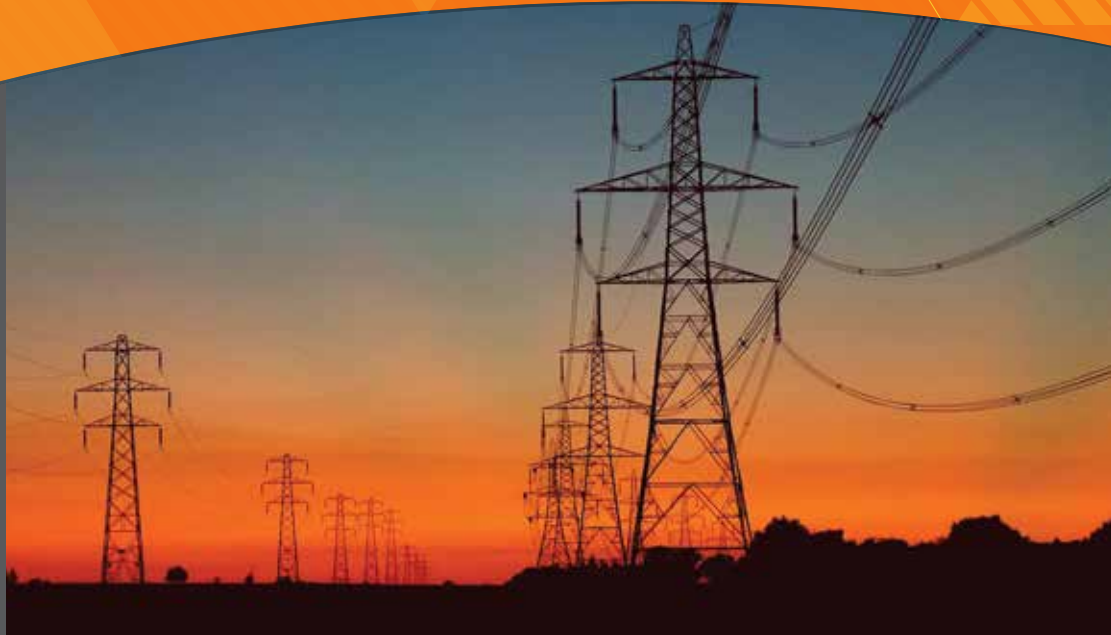
## تور تعالی مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای فارس

با وجود ورود بسیاری از سازمان‌های ایرانی به بحث پیاده‌سازی مدیریت دانش و برخی تلاش‌های پراکنده در این حوزه شاید بتوان نقطه ضعف جدی این فرآیند را با دیدگاه کلان «عدم به اشتراک‌گذاری دانش استقرار مدیریت دانش» دانست که مصداق بارز آن از کوزه شکسته آب خوردن کوزه‌گر است. به اشتراک‌گذاری موفقیت‌ها و شکست‌ها در حوزه مدیریت دانش می‌تواند ارزش‌افزوده قابل توجهی در سطح ملی ایجاد نماید. به ویژه زمانی که در یک صنعت یا در سازمان‌های مشابه بر پایه مؤلفه‌های ساختار، فرهنگ و فناوری اجرا گردد.

شرکت‌های زیرمجموعه وزارت نیرو به طور خاص توانیر با توجه به سابقه نسبتاً طولانی مدیریت دانش در آن و تلاش‌های قابل تقدیر انجام شده در زمینه مدیریت دانش شاید بهترین بستر برای این اقدام تأثیرگذار فراسازمانی باشد.

شرکت برق منطقه‌ای فارس در راستای انتقال تجربیات در زمینه مدیریت دانش به سایر شرکت‌های برق منطقه‌ای و برقراری تعامل بین متولیان مدیریت دانش در صنعت، اقدام به برگزاری تور تعالی مدیریت دانش در تاریخ ۱۲ و ۱۳ آبان ماه کرده است. در این تور دو روزه، اساتید و مجریان برجسته مدیریت دانش کشور، سخنرانی‌هایی خواهند داشت و در پنل‌هایی نیز به بررسی چالش‌ها و اقدامات مؤثر در پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت برق پرداخته خواهد شد.

با امید تداوم تورهای دانشی در آینده



## چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی

سازمان بهره‌وری آسیایی در سپتامبر سال ۲۰۰۸ چارچوبی برای مدیریت دانش تدوین نموده است که حاصل تجارب مدیریت دانش در چندین کشور آسیایی و تجارب ارزنده در کشورهای آمریکا، اروپا و استرالیا بوده است. تأکید این چارچوب بر جایگاه مدیریت دانش در دستیابی به موفقیت‌های سازمانی می‌باشد. مدیریت دانش در این چارچوب عبارت است از رویکردی یکپارچه از خلق، به اشتراک‌گذاری و بکارگیری دانش به منظور تقویت بهره‌وری، سودآوری و رشد سازمانی.

نقطه آغاز این چارچوب شناخت مأموریت و چشم‌انداز سازمان است که جهت‌گیری راهبردی سازمان را مشخص می‌کند. درک این موضوع به شناسایی شایستگی‌های رقابتی لازم برای دستیابی به اهداف کسب و کار کمک می‌کند. چارچوب مذکور از سه سطح تشکیل شده است:

### ■ سطح اول: تسهیل‌گرها

- در برگیرنده چهار محرک و توانمندساز مدیریت دانش می‌باشد.
- فن‌آوری اطلاعات
- کارکنان
- فرآیندها
- رهبری

### ■ سطح دوم: فرایندهای دانشی

- این سطح به پنج فرایند کلیدی مدیریت دانش اشاره می‌کند.
- شناسایی دانش
- خلق و ایجاد دانش
- ثبت دانش
- به اشتراک‌گذاری دانش
- بکارگیری دانش



فرایند دانش با شناسایی آنچه که سازمان نیاز دارد درباره آن بدانند و آنچه که واقعاً می‌داند، آغاز می‌شود. سپس شکاف‌های دانشی از طریق فرایند خلق، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و بکارگیری به دارایی‌های دانشی تفکیک می‌شوند.

### ■ سطح سوم: نتایج

نتایج مدیریت دانش در این سطح برجسته می‌شوند. فرایند مدیریت دانش، یادگیری و نوآوری را در سازمان ارتقا می‌دهد که باعث شکل‌گیری توانایی‌های فردی، تیمی و سازمانی در راستای ارتقای ظرفیت اجتماعی می‌گردد. این لایه به بهبود کیفیت محصولات و خدمات، بهره‌وری، سودآوری و رشد و در نتیجه به بهبود توسعه اقتصادی-اجتماعی کمک می‌کند.

در سال ۱۳۹۳ شرکت توانیر بر اساس معیارهای چارچوب سازمان بهره‌وری آسیایی، به ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌های زیرمجموعه پرداخت. بر اساس نتایج ارزیابی، میانگین امتیاز شرکت‌های مذکور دستیابی به سطح دوم مدلی یعنی سطح آغاز از سطوح پنج‌گانه بلوغ مدیریت دانش بوده است. بر همین اساس تمامی شرکت‌های زیرمجموعه در سال ۱۳۹۴ ملزم به تثبیت سطح دوم (سطح آغاز) و دستیابی به سطح سوم (سطح توسعه) شده‌اند.



## طرح مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای زنجان

شرکت برق منطقه‌ای زنجان پیرو الزامات بالادستی، نیازهای داخل سازمانی و تمایل به بهبود فرآیندهای کاری تلاش‌هایی را در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش آغاز نموده است. در این راستا، به کمک استفاده از دانش تخصصی مشاور (مشاوران توسعه آینده) و تیم‌های داخلی اقدام به اجرای طرح‌های جامعی در زمینه بهینه‌کاو و استقرار مدیریت دانش نموده است.

در طرح جامع مدیریت دانش شرکت برق منطقه‌ای زنجان که از خرداد ماه سال جاری آغاز گردیده است به منظور بسترسازی‌های اولیه اقدامات مؤثری نظیر موارد زیر صورت گرفته است:

- شناسایی حوزه‌های دانش و حوزه‌های دانش کلیدی؛
- ارزیابی وضع موجود مدیریت دانش بر اساس چارچوب APO؛

■ توسعه فرهنگ مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمانی؛

■ ایجاد گروه‌های تخصصی (انجمن‌های خبرگی) در حوزه‌های دانش کلیدی؛

■ استقرار نرم‌افزار جامع مدیریت دانش به عنوان تسهیل‌کننده جریان دانش در سازمان.

بر اساس پیش‌بینی‌های به عمل آمده، تا انتهای سال جاری الزامات سطح سوم چارچوب APO محقق می‌گردد، هم‌چنین انتظار می‌رود در سال‌های آتی، طرح‌های توسعه و بهبود فرآیند مدیریت دانش الزامات سطوح بعدی بلوغ مدیریت دانش در شرکت برق منطقه‌ای زنجان را فراهم آورند.

از دیدگاه دانش بنیادی، فلسفه وجودی صنعت برق ایران نیازمند به تخصص گرا به عبارت دیگر وجود یک سازمان برای خلق و بکارگیری دانش در حوزه برق می‌باشد.

شرکت نوین

### ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش بر اساس مدل APO

در چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسپایی به منظور ارزیابی وضع موجود مدیریت دانش در سازمان از یک پرسشنامه استفاده شده است. اهداف استفاده از این ابزار شامل موارد زیر می‌باشد:

- تا چه اندازه مدیریت دانش در سازمان جاری شده است؟
- شرایط مناسب برای ایجاد و استمرار نظام‌مند فرآیندهای مدیریت دانش وجود دارد یا خیر؟
- شناسایی نقاط قوت و فرصت‌های سازمان برای بهبود مدیریت دانش.

پرسشنامه مذکور از ۷ معیار تشکیل شده است که هر کدام از این معیارها به وسیله سئوالاتی مورد سنجش قرار می‌گیرند. این معیارها عبارتند از:

- رهبری مدیریت دانش
- فرآیندها
- کارکنان
- فرآیندهای دانش
- یادگیری و نوآوری
- فن آوری
- نتایج مدیریت دانش

در این پرسشنامه ۴۲ سوال در قالب هفت معیار طراحی گردیده است که با حداکثر ۲۱۰ امتیاز سازمان را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. هر معیار با حداکثر امتیاز ۳۰ و هر سوال از امتیاز ۱ (اقدام ضعیف) تا ۵ (اقدام خوب) مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. پرسشنامه باید توسط ۷۰ تا ۸۰ درصد از کارکنان سازمان که حداقل شش ماه یا بیشتر سابقه کار دارند، تکمیل گردد.

نتایج ارزیابی درک درستی از میزان آمادگی سازمان در مدیریت دانش در قالب سطوح تعریف شده (ابتدایی‌ترین سطح یعنی مرحله واکنش تا مرحله بلوغ در بالاترین سطح) ارائه می‌کند. امتیاز کسب شده نشانگر وجود ضعف‌ها و قوت‌هایی در چهار مؤلفه اصلی تسهیل‌گرها، فرآیندهای مدیریت دانش، یادگیری و خلاقیت و نتایج مدیریت دانش در سازمان می‌باشد.

