

# سنجش میزان آمادگی شرکت‌های دولتی در پیاده‌سازی مدیریت دانش (مورد مطالعه: شرکت گاز مازندران)

حامد محمدی\*  
محمدحسن یحیی‌نژاد\*\*

## چکیده:

تاریخ دریافت: ۹۶/۰۹/۰۱  
تاریخ پذیرش: ۹۶/۰۹/۲۴

هدف اصلی نوشتار حاضر، سنجش میزان آمادگی شرکت گاز مازندران در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌باشد. در همین راستا، جهت سنجش میزان آمادگی یا سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش از الگوی اسکیرم (۱۹۹۹) به‌عنوان چارچوب نظری مطالعه استفاده شده‌است و بر این اساس ۱۰ بعد مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه مورد سنجش قرار می‌گیرد. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که شرکت مورد مطالعه در ابعاد رهبری، فرهنگ و ساختار، فرآیندها، کارکنان و مهارت‌ها، دانش پنهان، دانش آشکار و مراکز و کانون‌های دانش دارای نقطه ضعف؛ و در ابعاد اهرم‌ها و تقویت‌کنندگان بازار و اندازه‌گیری دارای ضعف خفیف می‌باشد. به‌منظور بهبود نقاط ضعف شناسایی شده و نیز چالش‌های دانشی حال و آینده در شرکت مورد مطالعه، اهداف استراتژیک حوزه دانشی تعریف و تبیین گردیدند.

## واژگان کلیدی:

سنجش، مدیریت دانش، الگوی اسکیرم، شرکت‌های دولتی.

## ۱. مقدمه

نیروهای دانشی از سازمان‌ها و ... سازمان‌های دولتی باید توجه ویژه‌ای به مدیریت دانش داشته باشند. اگر کشورهای در حال توسعه همچون کشورهای توسعه یافته به دانش توجه نکنند، فاصله علمی- اقتصادی و ... بین کشورهای ثروتمند و فقیر افزایش می‌یابد [۱۵]. در دورانی که آن را عصر دانش نام نهاده‌اند و سازمان‌های دانشی و دانشگران، بنیادهای توسعه پایدار جوامع محسوب می‌شوند، مدیریت دانش از اهمیت بالایی برخوردار شده است. در حال حاضر برای توسعه، منابع اقتصادی، طبیعی، و نیروی انسانی به تنهایی کارساز نیست و اگر منبع و عامل اصلی که همانا دانش است، وجود نداشته باشد، توسعه‌ای تحقق نخواهد یافت [۲]. مدیریت دانش فرایندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت از دانش و یا سرمایه فکری خود می‌پردازد [۱۶]. در دسته‌بندی که از سوی صاحب‌نظران کسب‌وکار ارائه گردیده؛ دهه ۱۹۸۰ را دهه جنبش کیفیت (تاکید بر این که برای دستیابی به کیفیت بهتر، همه‌ی کارکنان باید از قدرت فکری خود بهتر استفاده کنند)؛ دهه‌ی ۱۹۹۰ را دهه مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرایندهای کسب‌وکار و کاهش هزینه‌ها) و دهه‌ی ۲۰۰۰

مدیریت دانایی همواره بر توانایی تفکر و تجزیه و تحلیل مسائل نیروی انسانی در سازمان تاکید نموده است، زیرا در شرایط کنونی، کارکنان سازمان‌ها بایستی کمتر به فعالیت‌های یدی بپردازند و با تاکید بر خرد خویش، وظایف سازمان را به‌انجام برسانند. لذا در این راستا بایستی شرایطی به‌وجود آید که افراد سازمان، آزادانه تفکر و اظهار نظر نمایند [۲۴]. از این رو، سازمان‌ها در تلاش هستند تا به یک سازمان یادگیرنده تبدیل شوند و برای تحقق چنین امری از مدیریت دانش سازمانی به‌عنوان یک استراتژی کسب‌وکار به‌منظور ایجاد سازمان یادگیرنده بهره می‌جویند. بنابراین، مدیریت دانش سازمانی نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند، به‌طوری که هدف اصلی آن کمک به افراد سازمان برای خلق سازمان یادگیرنده است؛ سازمانی که توانایی انطباق مناسب و سریع را با محیط پویا، متغیر و رقابتی اطراف خود داشته باشد [۳۲]. مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی نوپا و در مراحل اولیه خود است و با توجه به عواملی همچون جهانی‌شدن، خط‌مشی‌گذاری، توانمندی بخش خصوصی، اندازه دولت، افزایش دانش شهروندان، خروج

را دهه‌ی مدیریت دانش لقب داده‌اند [۷]. سازمان‌های هوشمند بر دانش مورد نیاز سازمان تسط پیدا کرده و با ایجاد سرمایه‌های اجتماعی<sup>۱</sup> به‌عنوان یک شایستگی سازمانی، این دانش را به مرحله اجرا می‌گذارند. این فرهنگ سازمانی با آموزش، مشاوره و نظارت، تقسیم نظریات خوب و همکاری و تشریک مساعی و اعتماد به‌جای رقابت با یکدیگر، باعث افزایش یادگیری می‌شوند [۷]. بررسی‌ها حاکی از آن است که مدیریت دانش، موضوعی است که در بخش خصوصی متولد و رشد یافته و در مورد پیشینه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی کمتر صحبت شده است. کانگ و پاندیا<sup>۲</sup> با مرور پیشینه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، اظهار داشته‌اند که این موضوع در مورد سازمان‌های دولتی، نوپا بوده و در مراحل ابتدایی می‌باشد و باید توجه ویژه‌ای به آن بشود [۱]. به‌نظر پیتز دراکر<sup>۳</sup> تنها منبع مزیت رقابتی پایدار در آینده، دانش خواهد بود. دانش، تنها منبعی است که هرچه از آن استفاده بیشتر شود، خود نیز افزایش می‌یابد. به‌نظر می‌رسد که دستیابی سازمان‌های بخش دولتی به این منبع عظیم به دلیل دستیابی آسان به اعتبارات دولتی، با کندی همراه بوده است [۱۲]. پیاده‌سازی و مدیریت پویا و فعال دانش برای افزایش نوآوری و عملکرد سازمانی ضروری است [۳۳]. گستردگی شرکت‌های نفت و گاز در سطح جهان، تعداد زیاد کارکنان آن‌ها، نوع دانش در صنعت نفت و گاز (که در بسیاری از موارد مبتنی بر تجربه است) و نقش پررنگ سرمایه دانش در حفظ رقابت‌مندی شرکت‌ها، موجب شده است مدیریت دانش مورد توجه شرکت‌های بزرگ در صنعت نفت و گاز قرار گیرد. شرکت گاز مازندران با توجه به ماهیت دولتی خود و با عنایت به ارائه خدمات برجسته به نام انرژی گاز و ارائه ایمن آن به جامعه و شهروندان، مدیریت دانش را به‌عنوان یک استراتژی مناسب به‌منظور کسب ایده‌ها و اندیشه‌های کارکنان خود در راستای ارائه خدمات شایسته به شهروندان و شناسایی، بازرگری، و اصلاح فرایندهای کاری اتخاذ نموده و از سال ۱۳۹۰ نسبت به استقرار و جاری‌سازی مدیریت دانش به‌عنوان یک ابزار مناسب مدیریتی، همت گماره است. هرچند این شرکت در مسیر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش با مسائل و چالش‌هایی مواجه می‌باشد، اما عزم و تلاش مدیران و کارکنان در این راستا چشم‌گیر بوده و تلاش می‌نمایند با جلب مشارکت کارکنان و برگزاری کلاس‌های آموزشی متعدد، افراد سازمان را با اهمیت و ضرورت استقرار

مدیریت دانش آشنا نمایند. بنابراین، هدف اصلی در این نوشتار سنجش میزان آمادگی یا سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت گاز مازندران به‌عنوان اولین و اصلی‌ترین گام در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش در این شرکت می‌باشد. به‌عبارت دیگر، بررسی سطح آمادگی سازمانی "شرکت گاز" برای استقرار مدیریت دانش و بررسی نقاط قوت و فرصت‌های سازمان برای بهبود مدیریت دانش جزء اهداف اصلی پژوهش حاضر قلمداد می‌گردد.

## ۲ بیان مسئله

سازمان‌های دولتی و محیطی که این سازمان‌ها در آن فعالیت می‌کنند به‌شدت تغییر یافته‌اند. سازمان‌ها ناگزیرند به‌منظور سازش با محیط در حال تغییر و پر از رقابت، در ساختار خود تجدیدنظر کنند و نیاز دارند که در مقابل تغییرات محیط، انعطاف‌پذیری بیشتری نسبت به گذشته از خود نشان دهند و همچنین نیاز به شیوه‌های پیچیده‌تری دارند تا بتوانند سرمایه‌های دانشی خود را مدیریت کنند. آن‌ها مجبورند که چرخه‌ی دانش خود را (مراحل تولید و انتشار دانش) به‌طور موثر کنترل کنند و همچنین از فرایندهای اجتماعی که به ایجاد دانش منجر می‌شوند، حمایت موثرتری به‌عمل آورند [۱۱]. دانش به‌یک عامل حیاتی تعیین‌کننده برای رقابت‌پذیری در بخش دولتی تبدیل شده است. خدمات‌رسانی و سیاست‌گذاری دو فعالیت اصلی دولت‌ها هستند. در یک اقتصاد دانش‌محور، دولت‌ها به‌شدت در هر زمینه با رقابت بین‌المللی و حتی ملی مواجه‌اند. مسائل اقتصادی، سیاسی و فرهنگی پیچیده‌ای پیرامون سازمان‌های دولتی وجود دارد و سرعت تحولات و تغییرات محیطی بیشتر از آن است که به‌تصور درآید. پیچیدگی و سرعت به‌همراه ارتباطات جهانی - که مرز کشورها را در می‌نوردد، خط‌مشی‌گذاران را با مسئولیتی خطیر روبرو ساخته است، آنان برای تصمیم‌گیری در چنین فضایی باید مجهز به ابزارها و شیوه‌های جدید باشند و برای تحقق این هدف باید دانش جدیدی را در خط‌مشی‌گذاری بنیاد گذارند [۳]. دانش یک موضوع اجتماعی و انسانی است و برخلاف اطلاعات به فناوری وابسته نیست. با خروج نیروهای تحصیل‌کرده و حرفه‌ای از سازمان‌های دولتی (به‌دلیل بازنشستگی، ترک حرفه، جابجایی‌ها ...) عملاً بخشی از دانش که سازمان دولتی سال‌ها برای آن سرمایه‌گذاری کرده است،

1. Social Capital  
2. Cong & Pandya  
3. Peter Drucker

از سیستم خارج می‌شود و این می‌طلبد که از طریق الگوهای مناسب مدیریت دانش از اتلاف این سرمایه‌ها که سرمایه‌های ملی محسوب می‌شوند، جلوگیری نمود [۱].

امروزه، سازمان‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش بسیار تلاش می‌کنند و در این مسیر هزینه‌های زیادی را هم متقبل می‌شوند [۲۷]. یکی از دغدغه‌های اصلی در زمینه‌ی مدیریت دانش، چگونگی اجرای آن است. بسیاری از شرکت‌ها و سازمان‌هایی که سعی در پیاده‌سازی مدیریت دانش دارند، درباره‌ی تعیین بهترین رویکرد جهت پذیرش آن اطمینان کافی ندارند [۱۴]. شواهد تجربی و تحقیقات در این زمینه از چالش‌های فراوان فراروی سازمان‌ها برای پیاده‌سازی مدیریت دانش حکایت می‌کند [۱۹]. اجرای مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معنادار در فرایند، زیرساخت‌ها و فرهنگ است؛ بنابراین غیرمحمول است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود؛ از این رو بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام به گام شکل می‌گیرد، نه بر اساس نوآوری‌های انقلابی. از این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در خلال زمان شکل می‌گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می‌شود؛ به عبارتی، لازم است مدیریت دانش به بلوغ برسد و از یک حالت جمود به یک کارکرد بین بخشی که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است، تبدیل شود [۱۳]. بازنشسته شدن کارمندان دولت و همچنین انتقال آن‌ها بین بخش‌های مختلف، چالش جدیدی برای ابقای دانش و حفظ سازمانی و متعاقب آن آموزش کارکنان جدید ایجاد می‌کند. به مرور زمان کارمندان فعلی دولت، بازنشسته خواهند شد. این مهم به‌عنوان یک مشکل اصلی پیش‌روی بسیاری از دولت‌هاست. سازمان‌های دولتی نیازمند این هستند که با ابتکار عمل، دانش کارکنان ارشد را حفظ کنند؛ زیرا در غیر این صورت ارائه خدمات به بخش عمومی دچار مشکل خواهد شد. در همین راستا، شرکت گاز مازندران بین سال‌های ۱۳۹۸-۱۳۹۴ شاهد بازنشستگی و خروج بسیاری از کارکنان با تجربه خود می‌باشد و شایسته است با استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در این شرکت بتوان دانش و تجربه این کارکنان را ثبت و ذخیره‌سازی نمود تا کارکنان جدید بتوانند از این دانش ذخیره شده به‌منظور احصاء و بازنگری فرایندهای کاری و ارائه خدمات شایسته به شهروندان استفاده نمایند.

شرکت گاز به دلیل ماهیت دولتی و ساختار مکانیکی خود

می‌بایست جهت تشویق کارکنان به ارائه نظر و اندیشه و همچنین پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش، به‌سوی یک ساختار پویا حرکت نماید. انعطاف‌پذیری یک سازمان ارگانیک (پویا و انسانی) منوط به آزادی عملی است که به افراد داده می‌شود تا نظرها و عقاید جدیدی ارائه نمایند. در سازمان‌های ارگانیک فرایند نوآوری و خلاقیتی که مسیر رو به بالا بیپیماید تقویت و تایید می‌شود. مدیران رده میانی و پایین سازمان نظم و عقاید جدیدی ارائه می‌کنند، زیرا به آنان آزادی عمل نسبی داده شده‌است تا نظراتی را عرضه و آنها را بیازمایند. در سازمان‌هایی که ساختار ارگانیک دارند فرایند تصمیم‌گیری غیرمتمرکز است و افراد از استقلال و آزادی عمل نسبی برخوردارند تا بتوانند نظرات و عقاید جدیدی را عرضه کنند.

ساختار ارگانیک، دارای سطح افقی گسترده است و از تیم‌هایی تشکیل شده است که اعضای آن‌ها دارای تخصص‌ها و در سطوح مختلف سازمانی قرار گرفته‌اند، رسمیت در سطح بسیار پایینی است و از شبکه بسیار گسترده اطلاعاتی برخوردارند. شبکه ارتباطی مسیر بالا به پایین، پایین به بالا و افقی می‌پیماید و افراد می‌توانند در فرایند تصمیم‌گیری مشارکتی فعال داشته باشند [۲۱]. در همین راستا، به‌منظور استقرار مدیریت دانش در شرکت گاز می‌بایست از میزان رسمیت کاسته شود زیرا با توجه به ماهیت دولتی این شرکت، بسیاری از ایده‌ها و نظرات با توجه به محدودیت‌های قانونی و حقوقی با شکست مواجه می‌شوند. بنابراین، به‌منظور استقرار مدیریت دانش در این شرکت، مدیران می‌بایست نسبت به مهندسی مجدد ساختار سازمانی با تاکید بر تمرکززدایی، کاهش پیچیدگی، و کاهش رسمیت همت‌گمارند.

با توجه به توضیحات مطروحه می‌توان ادعان داشت، ارزیابی وضعیت سطح بلوغ مدیریت دانش می‌تواند به‌عنوان یک الزام و استراتژی اساسی برای شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی قلمداد گردد، مشروط بر آن که مدیریت دانش از جنبه مدگرایی در این شرکت‌ها فاصله گرفته و به یک باور بنیادین در اندیشه و رفتار مدیران و کارکنان مبدل گردد. از طرفی دیگر، قبل از استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی شایسته است در ابتدا موانع و میزان سطح بلوغ مدیریت دانش در این سازمان‌ها مشخص گردد، و سپس با اتخاذ سیاست‌ها و راهبردهای مناسب نسبت به استقرار مدیریت دانش همت‌گمارد.

### ۳ مرور ادبیات

دانش و قابلیت‌های سازمانی اشکالی از دارایی‌های راهبردی هستند که اهداف بلندمدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضانات محیطی ارتقا می‌دهند و در محیط‌های پویا کاربرد راهبردی دارند [۲۳]. بعد از مطرح شدن مفاهیم مهندسی مجدد و مدیریت کیفیت جامع، مفهوم جدیدی به نام "مدیریت دانش" و به تبع آن "سیستم‌های مدیریت دانش" پا به عرصه‌ی وجود گذاشتند [۱۸]. سازمان‌های بسیاری شروع به معرفی فرایندهای مدیریت دانش و سرمایه‌گذاری سنگین فناوری برای پشتیبانی از این فرایندهای مدیریت دانش برای استفاده از منابع دانش کرده‌اند؛ اما بیشتر پروژه‌های مدیریت دانش شکست خورده‌اند. نرخ بالای این شکست‌ها تا حد زیادی می‌تواند به این دلیل باشد که بسیاری از سازمان‌ها تنها بر روی فناوری تمرکز می‌کنند. بنابراین، موفقیت مدیریت دانش مستلزم این است که سازمان‌ها نیازهای دانشی خود را بشناسند و از روش‌های مناسب برای رفع این نیازها استفاده کنند [۲۰].

بیش از دو دهه از مطرح شدن مدیریت دانش در سطح جهان می‌گذرد و شرکت‌های بزرگ نفتی مانند شل، شورون و بریتیش پترولیوم در زمینه‌ی مدیریت دانش گوی سبقت را از یکدیگر و سایر شرکت‌های نفتی دنیا ربوده‌اند. شرکت بریتش پترولیوم یادگیری در عمل را در سرلوحه مدیریت دانش خود قرار داده است، خط‌مشی مدیریت دانش BP یک چارچوب ساده‌ای را دربر می‌گیرد، که چرخه‌ی یادگیری را قبل، حین و بعد از هر عملکرد توصیف می‌کند. فعالیت‌های مدیریت دانش در شرکت شورون که یک شرکت چندملیتی است از سال ۱۹۹۶ به‌عنوان گامی در جهت بهبود کیفیت آغاز گردیده است و این فعالیت‌ها در چهار حوزه‌ی کاهش عدم‌اطمینان، کاهش هزینه، ارزش افزوده و ایجاد ارزش جدید می‌باشد [۵]. تیلور و رایت<sup>۴</sup> (۲۰۰۰) عوامل حیاتی شامل: راهبرد، سنجش، فرآیند و فرهنگ را در اجرای مدیریت دانش ضروری می‌دانند [۳۰].

وانگ و اسیین وال<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) تعداد عوامل مدیریتی را که بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مؤثرند، در قالب ۶۶ مورد بیان کرده‌اند. عوامل استخراج شده از سوی وانگ و اسیین به‌این شرح است: رهبری و حمایت رهبری، فرهنگ، فناوری اطلاعات، اهداف و راهبرد، ارزیابی، زیرساخت‌های سازمانی، فعالیت‌ها و فرایندهای سازمانی، مشوق‌ها، منابع، آموزش و مدیریت منابع انسانی [۳۱].

در سال‌های اخیر پژوهشگران چندی متوجه شده‌اند که دولت‌ها می‌توانند از طریق ابتکار مدیریت دانش، بهبود کارایی اجرایی، اطلاعات دقیق و به موقع را برای افراد فراهم آورند و نیز سطح رضایت اجرایی را افزایش دهند [۲۶]. اسکریم و آمیدون<sup>۶</sup> (۱۹۹۷) هفت عامل شامل: الزام کسب و کار به اجرای مدیریت دانش، وجود چشم‌انداز و نقشه‌ی دانش، رهبری دانش، فرهنگ ایجاد و تشریح دانش، یادگیری مستمر، زیرساخت تکنولوژیک (فناورانه) مناسب و فرایندهای نظام‌مند دانش سازمانی را شناسایی کرده‌اند [۱۰]. سازمان بهره‌وری آسیایی<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) فهرستی از ابزارها و فنون مدیریت دانش تهیه و آن‌ها را در دو دسته ابزارهای فناوری اطلاعات و ابزارهای غیرفناوری اطلاعات طبقه‌بندی کرده است. بر اساس عناصر اصلی چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، هفت دسته‌میزی در ابزار ارزیابی مدیریت دانش این سازمان وجود دارند که عبارت‌اند از: رهبری مدیریت دانش، فرآیند، افراد، فناوری، فرآیندهای دانشی، یادگیری و نوآوری و نتایج مدیریت دانش [۱۷].

پروبوست، رب و رومهارد<sup>۸</sup> (۲۰۰۰) الگویی را به نام "الگوی پایه‌های (سنگ‌بنای) ساختمان مدیریت دانش" را طراحی نمودند. آن‌ها مدیریت دانش را به‌عنوان سیکلی دینامیکی (پویا) می‌دانند که در چرخش دائم است. این الگو از هشت جزء شامل: تعیین هدف‌های دانشی، ارزیابی دانش، شناسایی دانش، کسب دانش، توسعه دانش، اشتراک و توزیع دانش، نگهداری دانش و استفاده از دانش تشکیل می‌گردد. نانوکا و تاکوچی<sup>۹</sup> (۱۹۹۷) بر دو نوع دانش آشکار (صریح) و پنهان (ضمنی) تاکید دارند. دانش صریح دانشی است که می‌تواند به اشتراک گذاشته شود، انتقال یابد، و نوشته شود و در پایگاه دانش ذخیره شود. دانش ضمنی در ذهن افراد جای دارد و به‌طور مدارک ساختاریافته وجود ندارد. دانش ضمنی به‌سختی تفسیر می‌گردد و انتقال می‌یابد [۲۵]. حالت<sup>۱۰</sup> (۲۰۰۰) آمادگی سازمان را از بُعد نگرش در مورد تغییر سازمان برای مدیریت دانش می‌سنجد که شامل پنج عامل: اشخاص، زمینه تغییر، محتوای تغییر، فرایند تغییر، گرایش به مدیریت دانش (آمادگی) است [۲۲]. راس<sup>۱۱</sup> (۲۰۰۵) الگویی برای آمادگی سازمان برای مدیریت دانش در یک محیط نظامی ارائه کرد. شاخص‌های مربوط به آمادگی طبق این الگو به شرح زیر است: مدیریت دانش پاداش داده شود، منابع انسانی، فناوری‌های مدیریت دانش، ساختار فرایندهای

4. Taylor & Wright  
5. Wong & Spinwall  
6. Skyrme & Amidon  
7. Asian Productivity Organization (APO)

8. Probst, Raub & Romhardt  
9. Nonaka & Takeuchi  
10. Holt  
11. Ross

سازمان، اهداف بلندمدت، کار گروهی، زمان مناسب برای پخش دانش، فرهنگ مناسب برای پخش دانش، وضعیت مالی مناسب برای مدیریت دانش، پشتیبانی مدیریت ارشد، مدیریت دانش دارای اولویت بالا باشند و مزایای مدیریت دانش شناخته شده باشد [۲۸].

یافته‌های پژوهش قلیچلی و ابراهیمی (۱۳۹۵) بیانگر آن است که سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت دامداران بر اساس الگوی ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسایبی در سطح پایینی است؛ یعنی میزان آمادگی شرکت دامداران در زمینه مدیریت دانش در پایین‌ترین سطح یعنی "سطح واکنش" قرار دارد و این بدان معنا است که سازمان نسبت به این که مدیریت دانش چیست و در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری چه اهمیتی دارد، آگاه نیست [۱۳].

یافته‌های تحقیق حاجی کریمی و منصوریان (۱۳۹۱) نشان داد که دریافت داده‌ها، توسعه دانش و مدیریت ارتباط با مشتری بر بهبود عملکرد سازمانی تاثیر می‌گذارد. همچنین، دریافت داده‌ها، پردازش داده و توسعه دانش مشتری بر مدیریت ارتباط با مشتری اثرگذارند. از طرف دیگر، پردازش داده‌ها بر توسعه دانش مشتری و توسعه دانش بر دریافت داده‌ها تاثیر می‌گذارند. این تحقیق نشان داد که در بانک تجارت دریافت داده‌ها بر پردازش داده‌های مشتری و متعاقباً پردازش داده‌ها بر بهبود عملکرد سازمانی اثر نمی‌گذارند [۸].

یافته‌های پژوهش جدیدی و همکاران (۱۳۹۱) در شعب بانک‌های منتخب در استان لرستان بر اساس الگوی نانوکا و تاکوچی بیانگر آن است که بین مدیریت دانش با سطوح یادگیری سازمانی و نیز بین مدیریت دانش و هر یک از سطوح یادگیری سازمانی رابطه معنی‌دار و مثبت وجود دارد [۶].

یافته‌های پژوهش رزمی و راضی‌زاده (۱۳۹۵) نشان می‌دهند که مراحل الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در صنعت فناوری اطلاعات به ترتیب اهمیت شامل ارزیابی دانش، ارتقا دانش، برنامه‌ریزی دانش، فرهنگ دانش‌محور، استراتژی‌های مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش، زیرساخت‌های مناسب دانش، سازمان دانش‌محور و نمایش دانش می‌باشند و نیز اقداماتی در هر یک از این مراحل وجود دارند که در پیاده‌سازی موفق این مراحل نقش موثری ایفا می‌نمایند [۹].

یافته‌های پژوهش پسند و فقیهی (۱۳۹۰) بیانگر آن است که در طراحی الگوی مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران،

سه بعد شامل ساختار، فرهنگ و فناوری نقش اساسی دارند و الگوی طراحی شده می‌تواند مدیران عالی صنعت نفت ایران را در زمینه‌ی تصمیم‌گیری برای تدوین استراتژی‌های دانشی سازمانی یاری دهد [۵].

#### ۴ چارچوب نظری تحقیق و دلایل انتخاب آن

با توجه به نگرشی که صاحب‌نظران نسبت به مدیریت دانش اتخاذ کرده‌اند، الگوهای مختلفی شکل گرفته است و اثربخشی هر یک از این الگوها به موقعیت و جایگاه آن سازمان بستگی دارد. در حوزه‌ی مدیریت دانش الگوهای مختلفی همچون: الگوی هیسینگ (۲۰۰۰)، الگوی بکمن (۱۹۹۹)، الگوی مارک ام. مک‌الروی (۲۰۰۲)، الگوی (۱۹۹۶) ۷c، الگوی بکو ویتز و ویلیامز (۱۹۹۹)، الگوی نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)، الگوی پروبست، روب و رمهاردت (۲۰۰۲)، الگوی رن‌جانستون (۲۰۰۰)، الگوی ادل و گراسیون (۱۹۹۸)، الگوی استیوهالاس (۲۰۰۱) وجود دارد. همه این الگوها سعی دارند تا عوامل کلیدی موثر در مدیریت دانش را معرفی کرده و با ارائه‌ی سوالاتی برای هر عامل اقدام به ارزیابی مدیریت دانش نمایند. در هر صورت آن‌چه حائز اهمیت می‌باشد انتخاب الگوی ارزیابی مناسب بر اساس شناخت سازمان و آشنایی کافی با مفاهیم مدیریت دانش است.

با توجه به موارد مطرح‌شده مبنی بر معرفی الگوهای معتبر ارزیابی مدیریت دانش، در ادامه لازم است تا الگوی مناسبی برای ارزیابی مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه مشخص گردد. الگوی مناسب در این تحقیق به‌عنوان چارچوب نظری مطالعه برگرفته از الگوی دیوید اسکیرم<sup>۱۲</sup> [۲۹] می‌باشد. دلایل انتخاب این الگو به‌عنوان چارچوب نظری مطالعه به‌شرح زیر می‌باشد:

- استفاده شده از بهترین تجارب جهانی.
- الگوی ۱۰ محوری.
- کوتاه و همراه با سوالات مفهومی.
- راهنمای کامل تکمیل پرسشنامه.
- سهولت اجرا و به شیوه کارگاهی.
- تشخیص مستمر پیشرفت (در ابتدای اجرای مدیریت دانش و در حین آن).
- اجرایی و تجربه شده.
- محک‌زنی داخل سازمان.



• شکل پاسخ‌های کمی.

• پرسشنامه ۵۰ سوالی.

این الگو برای ارزیابی سیستم مدیریت دانش، ۱۰ بعد را مورد بررسی قرار می‌دهد. این الگو در هر بعد ۵ سؤال در نظر گرفته است که مجموعاً با طرح ۵۰ سؤال ارزیابی مدیریت دانش در یک سازمان انجام می‌شود. برای هر سؤال یک امتیاز از صفر تا ۴ در نظر گرفته شده و با محاسبه مجموع امتیاز در هر محور می‌توان وضعیت مدیریت دانش را بر اساس ابعاد مطرح شده مورد ارزیابی قرار داد و نقاط ضعف و قوت سازمان در ابعاد مختلف مدیریت دانش مورد محک و بررسی قرار داد. ابعاد مطرح شده در این الگو عبارتند از:

• رهبری: انجام مدیریت دانش در یک سازمان مستلزم وجود رهبری آگاه و تاثیرگذار در سازمان است.

• فرهنگ و ساختار: فرهنگ و ساختار سازمانی باید پشتیبان سیستم مدیریت دانش در سازمان باشد.

• فرآیندها: منظور از فرآیندها در مدیریت دانش، جمع‌آوری و سازماندهی دانش سازمان و بهره‌برداری و حفاظت از این سرمایه‌های دانشی کسب شده است.

• دانش آشکار: این بخش از مدیریت دانش از دو جنبه نگهداری و قابل دسترس بودن مورد توجه است.

• دانش پنهان: یکی از مشکلات در زمینه مدیریت دانش، مدیریت بر دانش پنهان سازمان، یعنی دانشی که در ذهن و قابلیت‌های افراد نهفته است.

• وجود کانون‌های دانش: کانون‌های دانش در سازمان‌ها، مکان جمع‌آوری، سازماندهی و انتشار دانش هستند.

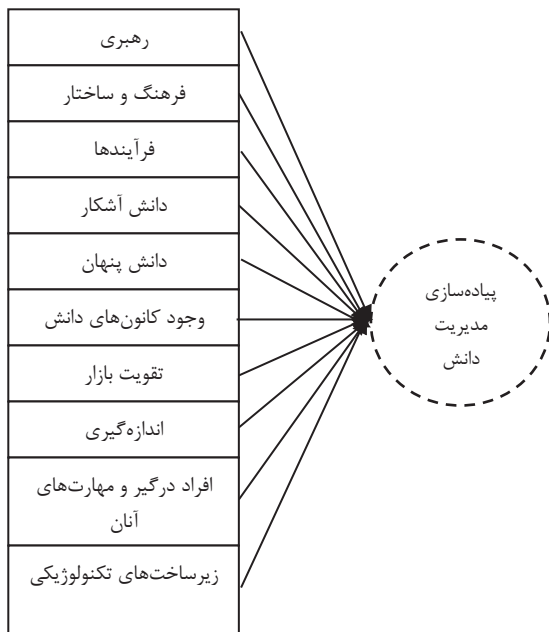
• تقویت بازار: بسیاری از اقدامات دانشی سازمان‌ها برای کاهش دوباره کاری‌ها و بهبود فرایندها است. این مهم با شیوه‌هایی مانند بهبود در خدمات و محصولات و یا ارائه خدمات مبتنی بر دانش و استفاده از دانش مشتری برای ارائه محصول و خدمات بهتر نیز می‌تواند حاصل شود.

• اندازه‌گیری: یکی دیگر از پارامترهای پیش‌برنده مدیریت دانش، اندازه‌گیری تاثیر خدمات و فعالیت‌های در زمینه‌ی مدیریت دانش است.

• افراد درگیر و مهارت‌های آنان: مهارت کارکنان سازمان در تمامی سطوح، برای موفقیت سازمان بسیار ضروری است.

• زیرساخت‌های تکنولوژیکی: حوزه دیگری که سازمان‌ها برای موفقیت در مدیریت دانش باید مورد توجه قرار دهند، حوزه

زیرساخت‌های تکنولوژیکی است.



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

## ۵ روش‌شناسی

پژوهش حاضر از نظر ماهیت و هدفی که دنبال می‌کند از نوع پژوهش کاربردی، و بر حسب نحوه گردآوری داده‌ها، یک تحقیق پیمایشی است. پژوهش حاضر از راهبرد پیمایشی (زمینه‌یابی) استفاده می‌کند، زیرا هدف اصلی در پژوهش حاضر سنجش آمادگی شرکت در راستای استقرار مدیریت دانش است و در این راستا، محقق داده‌های کمی و عددی و همچنین ماهیت پدیده مورد مطالعه یعنی مدیریت دانش را با استفاده از پرسشنامه گردآوری و مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهد. در تحقیق حاضر، جهت نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده شده است. بر همین اساس، نمونه مورد نظر از جامعه تحقیق شامل کارکنان و مدیران: مدیریت بهره‌برداری، مدیریت مهندسی و اجرای طرح‌ها، مدیریت منابع انسانی، مدیریت مالی، و واحدهای ستادی مستقل می‌باشد. حجم و تعداد نمونه مورد نظر بر اساس جدول کهن، مورگان و کرجسی مشخص شده است.



جدول ۱. حجم جامعه آماری و حجم نمونه آماری

واحد سازمانی	تعداد کارکنان	سهم نسبی در جامعه	تعداد نمونه
مدیریت بهره برداری	۲۳۷	۵۳٪	۱۰۹
مدیریت مهندسی و اجرای طرح	۷۲	۱۶٪	۳۳
مدیریت منابع انسانی	۳۱	۸٪	۱۶
مدیریت مالی	۲۲	۵٪	۱۰
واحدهای ستادی	۸۰	۱۸٪	۳۷
جمع کل	۴۴۲	۱۰۰٪	۲۰۵

برای گردآوری اطلاعات پژوهش حاضر، از روش اسنادی یا کتابخانه‌ای و میدانی استفاده می‌شود. در روش کتابخانه‌ای با مطالعه کتاب‌ها، مقالات و پژوهش‌ها به منظور تدوین چارچوب نظری در جهت پاسخ به مساله در نظر گرفته شده است و در روش میدانی براساس روش پژوهش پیمایشی به جمع‌آوری اطلاعات پرداخته می‌شود. در همین راستا، جهت جمع‌آوری اطلاعات از پرسشنامه‌ی استاندارد مدیریت دانش اسکیرم<sup>۱۳</sup> (۱۹۹۹) استفاده شده است که بر این اساس مدیریت دانش از منظر ۱۰ بعد مورد سنجش قرار می‌گیرد.

### ۶ نتایج ارزیابی وضعیت مدیریت دانش در شرکت مورد مطالعه

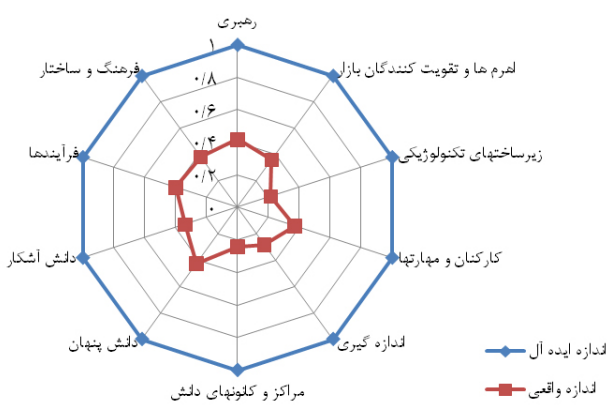
در این بخش، در جداول و نمودارهای مختلف نتایج اندازه هر محور نشان داده شده است و اندازه هر محور مورد ارزیابی که در مجموع وضعیت سطح بلوغ مدیریت دانش شرکت را نشان می‌دهد. این نتایج به تفکیک نتایج حاصله از دیدگاه مدیران و کارشناسان شرکت است. برای دقت بالا در محاسبه نتایج در ابتدا نرمال‌سازی نتایج صورت گرفت و طی آن ۶ پرسشنامه کارشناسان در کل حذف شد تا پراکندگی کاهش یافته و نتیجه واقعی‌تر باشد. در مجموع نمودارها و جداول حاکی از آن است که هیچ کدام از محورها در شرکت دارای امتیاز بالای ۰/۵ نیست که این نشانه عدم وجود نقطه قوت حتی به صورت خفیف است. همچنین، با محاسبه میزان درجه همبستگی مابین نتایج ارزیابی کارشناسان و مدیران، شاهد نزدیکی نظر کارشناسان و مدیران به میزان بالای ۸۰ درصد بوده‌ایم. این میزان نشان‌دهنده سطح تجربه شرکت گاز در استقرار سیستم‌های مدیریتی نظیر سیستم مدیریت کیفیت و هم‌زمانی مدیران و کارشناسان در زمینه سیستم‌های مدیریتی

است. هر چند در برخی محورها اختلاف ناچیزی وجود دارد که این موضوع نشان‌دهنده توقع و انتظار و دقت بیشتر مدیران نسبت به کارشناسان است.

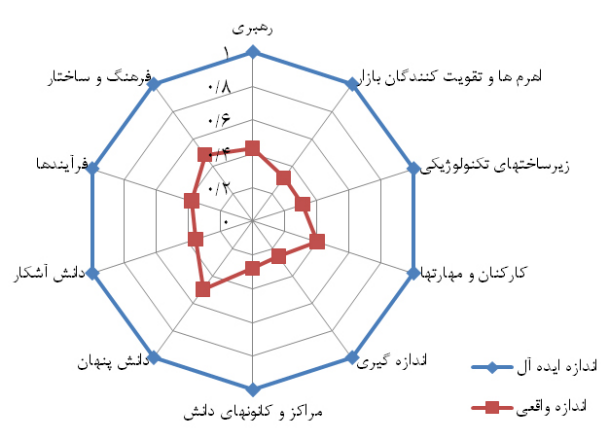
جدول ۲. نتایج ارزیابی وضعیت سطح بلوغ مدیریت دانش شرکت از دیدگاه کارشناسان و مدیران

ابعاد	میانگین کارشناسان	میانگین مدیران
رهبری	۰/۴۲	۰/۴۳
فرهنگ و ساختار	۰/۳۹	۰/۴۸
فرآیندها	۰/۴۰	۰/۳۸
دانش آشکار	۰/۳۴	۰/۳۶
دانش پنهان	۰/۴۳	۰/۵۰
مراکز و کانون‌های دانش	۰/۲۴	۰/۲۸
اندازه‌گیری	۰/۲۸	۰/۲۶
کارکنان و مهارت‌ها	۰/۳۷	۰/۴۰
زیرساخت‌های تکنولوژیکی	۰/۲۲	۰/۳۱
اهرم‌ها و تقویت‌کنندگان بازار	۰/۳۶	۰/۳۱
میانگین کل	۳۷/۱	۳۴/۵

CORREL= ۰/۸۱۷۹۹۴



شکل ۲. نمودار راداری مربوط به مدیران



شکل ۳. نمودار راداری مربوط به کارشناسان

با توجه به میانگین نتایج کارشناسان و مدیران می‌توان عوامل مورد ارزیابی را بر اساس میانگین نتایج به صورت طیفی از مثبت به منفی شامل قوت، قوت نسبی، ضعف نسبی و ضعف مشخص کرد. منظور از نقطه قوت، عواملی است که دارای امتیاز بالا بوده و از منظر پیاده‌سازی و در نظر گرفتن عامل در الگوی اجرایی جایگاه بالایی دارند. نقطه قوت نسبی، نشانگر امتیاز نسبتاً بالا، ولی با درجه اهمیت کمتر در الگوی اجرایی مدیریت دانش است. با توجه به نتایج حاصله هیچ کدام از عوامل در این دو دسته قرار نمی‌گیرند.

اما منظور از نقاط ضعف و ضعف نسبی عواملی است که دارای امتیاز پایین (زیر ۰/۵) و به ترتیب دارای اهمیت بالا و پایین از دیدگاه الگوی اجرایی مدیریت دانش هستند. با توجه به این موضوع، کلیه عوامل به جز دو عامل "اهرم‌ها" و "تقویت‌کنندگان بازار" و "اندازه‌گیری دانش" که جزء نقاط ضعف نسبی هستند؛ سایر عوامل جزء نقاط قوت نسبی شرکت گاز در زمینه‌ی مدیریت دانش بوده که لازم است علاوه بر این که به این عوامل به‌تنهایی توجه خاصی شود، همچنین در طراحی الگوی اجرایی مدیریت دانش شرکت گاز این عوامل و راهکارهای اجرایی برای آن مدنظر اساسی قرار گیرد.

جدول ۳. نقاط قوت و ضعف شرکت گاز در حوزه عوامل مدیریت دانش

نقاط قوت	-
نقاط قوت نسبی	-
نقاط ضعف نسبی	اهرم‌ها و تقویت‌کنندگان بازار، اندازه‌گیری رهبری، فرهنگ و ساختار، فرآیندها، کارکنان و مهارت‌ها، دانش پنهان، دانش آشکار، مراکز و کانون‌های دانش

با توجه به جدول ۳ می‌توان هشت نقطه ضعف را به‌عنوان محورهای اصلی در جهت تمرکز بر آن در نظر گرفت. لذا در این مرحله لازم است تا با استفاده از یک تکنیک کاربردی جهت اولویت‌بندی و بررسی تاثیرگذاری محورهایی که موجب ایجاد مشکلات اساسی در مدیریت دانش شرکت شده‌اند، مشخص کرد. برای این منظور از "تحلیل پارتو" استفاده شده است. در نتیجه این تحلیل که در اصل گویای ۲۰ درصد از مشکلات، علت ۸۰ درصد دیگر هستند، می‌توان گفت دو عامل "مراکز و کانون‌های دانش" و "زیرساخت‌های تکنولوژیکی" می‌تواند به‌عنوان عوامل اصلی شناسایی شده که لازم است تا با تمرکز بر این دو عامل بتوان تغییرات عمده و بهبود قابل قبولی

ایجاد کرد. با توجه به جدول ۴ مشاهده می‌شود که میانگین ۸ عامل اصلی در مدیریت دانش شرکت برابر با ۰/۳۸ است که در صورت تغییر در دو عامل اول عنوان شده به میزان بالاتر از ۰/۵ تغییر داشته باشد، در نتیجه میانگین به مقدار قابل توجهی رشد خواهد داشت. هر چند پرواضح است که تغییر در این دو عامل موجب تغییر و اثر مثبت مستقیم در عوامل دیگر نظیر "دانش پنهان"، "دانش آشکار"، "فرآیندها"، "کارکنان و مهارت‌ها" خواهد داشت، که در محاسبه فوق این مقادیر لحاظ نشده بود. همچنین، با توجه به شکل ۱ که نشان‌دهنده اجزای اصلی مدیریت دانش در سازمان‌ها است و در واقع عوامل موثر در ارزیابی مدیریت دانش نیز به گونه‌ای نشأت گرفته از این شکل است، نشان می‌دهد که دو محور "رهبری" و "فرهنگ سازمانی" به عنوان زیرساخت و زیربنای مدیریت دانش در سازمان‌ها است. لذا با توجه به این که این دو محور نیز در شرکت مورد مطالعه جزء نقاط ضعف می‌باشد، در نتیجه لازم است تا برای این دو محور نیز همانند "کانون‌های دانش و تکنولوژی" تمرکز خاص داشت و برای آن‌ها نیز برنامه‌هایی در جهت بهبود وضعیت و همچنین تاکید بیشتر در طراحی الگوی اجرایی مدیریت دانش شرکت گاز داشت.

جدول ۴. دسته‌بندی ۸ عامل ضعف اصلی در شرکت گاز مازندران بر اساس سیر صعودی

ردیف	عوامل	امتیاز
۱	مراکز و کانون‌های دانش	۰/۲۶
۲	زیرساخت‌های تکنولوژیکی	۰/۲۶
۳	دانش آشکار	۰/۳۵
۴	کارکنان و مهارت‌ها	۰/۳۹
۵	فرآیندها	۰/۳۹
۶	رهبری	۰/۴۳
۷	فرهنگ و ساختار	۰/۴۳
۸	دانش پنهان	۰/۴۷
	میانگین	۰/۳۸

## ۷ استخراج چالش‌های دانشی حال و آینده شرکت بر اساس اجماع نظر خبرگان

با انجام مصاحبه‌های ساختاریافته با خبرگان شرکت، چالش‌های دانشی مورد شناسایی قرار گرفت. در بخشی از فرم مصاحبه، سئوالاتی مبنی بر نیازمندی‌های دانشی و چالش‌های پیش‌روی شرکت مطرح گردید. این مصاحبه با انتخاب ۴۶ خبره شرکت و در طی یک هفته انجام شد و در این میان در





مجموع ۵۸ چالش برای واحد بهره‌برداری، ۸۸ چالش برای واحد مهندسی و اجرای طرح‌ها، و ۹۳ چالش در واحدهای مختلف ستادی شرکت به دست آمد. با غربال‌گری این چالش‌ها و در نظر گرفتن چالش‌های دانشی شرکت و اجماع نظرات، کل نتایج حاصله در جدول ۵ آورده شده است. پرواضح است که با توجه به این غربال‌گری، تعداد چالش‌ها کاهش یافته، زیرا هدف شناسایی چالش‌های دانشی است. از این چالش‌ها در تدوین استراتژی‌های دانشی شرکت گاز استفاده خواهد شد، به نحوی که هر استراتژی بتواند گروهی از این چالش‌ها را پاسخگو باشد، یا این که به‌طور غیرمستقیم به تعدادی چالش پاسخ داده و آن را ارضاء کند.

جدول ۵. چالش‌های دانشی شرکت در واحدهای سازمانی مورد مطالعه

نام واحد سازمانی	چالش‌های دانشی
بهره برداری	عدم بازخورد نظام پیشنهادها، قوی نبودن نظارت بر شبکه‌ها در حین اجرا و انتقال مشکلات به بخش بهره‌برداری، عدم ارتقاء شغلی بر اساس تجربه کاری، کم تجربگی بخش امداد، عدم بررسی صرفه اقتصادی پروژه‌ها و نداشتن دید فنی مناسب، عدم ثبت تجربیات، بی‌نظمی و عدم مستندسازی فعالیت‌های پیمانکاران به صورت سیستمی، فرسودگی شبکه‌ها، عدم توانمندی استفاده از GIS در نظارت بر شبکه‌ها، خرابی valveها، پرتی‌های زیاد گاز که ناشی از عدم کالیبراسیون کنتور / عدم اتصالات و نشتی.
مهندسی و اجرای طرح‌ها	ورود پیمانکاران ضعیف در پروژه‌های اجرایی سازمان، اهمیت کم به بخش حفاظت از زنگ، فقدان اتوماسیون مناسب در بخش کالا و بودجه و نرم‌افزارهای مناسب، به روز نکردن نقشه‌های تپ شبکه و ایستگاه، کمبود نرم‌افزاری نمودن فعالیت‌های نظارتی و عدم استفاده بهینه از سیستم‌های مکانیزه، عدم ارزیابی مجدد پیمانکاران و مشاوران بعد از اتمام فعالیت‌ها و یا پروژه.
ستادی و مالی و پشتیبانی	کارآمدی کم سیستم اتوماسیون و سیستم نرم افزاری سازمان در بخش مالی، فرصت اندک برای بکارگیری دانش‌های آموخته شده، عدم ثبت و استفاده از تجربه پیمانکاران برای تسهیل در کارها، عدم دقت در استخدام کارکنان بر مبنای شایستگی و دانش محوری، عدم توجه به جانشین‌پروری و ثبت تجربیات، نامتناسب بودن دوره‌های آموزشی برای هر واحد، عدم آشنایی مدیران در مورد کاربردهای IT، علاقه کم به استفاده از اتوماسیون اداری، سرقت اطلاعات از شبکه نرم افزاری یا بانک‌های اطلاعاتی، ضعف نظارتی در پروژه‌ها گاز رسانی (اجرای لوله‌گذاری، تزریق گاز، علمک، نصب کنتور)، ساختمانی، خوردگی لوله‌ها از بیرون، عدم دقت سیستم‌های اندازه‌گیری موثر در بخش دیافراگمی، عدم وجود نرم افزار جامع پردازش اطلاعات در واحد اندازه‌گیری، عدم وجود بانک اطلاعات سیستم اندازه‌گیری.

بیانیه ماموریت و چشم‌انداز مدیریت دانش در راستای ماموریت و چشم‌انداز و نقشه استراتژی شرکت گاز مازندران به صورت ذیل تدوین شده است: "سیستم مدیریت دانش در شرکت ما شبکه‌ای از افراد توانمند، آگاه و خبیره در امر تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل از طریق تشریح دانش خواهد بود که اثربخش‌ترین و کارآمدترین تصمیمات را در حوزه پوشش گازرسانی شهری، روستایی، صنعتی و در راستای برنامه توسعه دولت و چشم‌انداز خود شرکت اتخاذ می‌نماید."

حرکت در راستای چشم‌انداز مدیریت دانش، مستلزم تحقق اهداف استراتژیک است. با توجه به این که هدف نهایی سیستم مدیریت دانش در شرکت گاز ایجاد چرخه کامل مدیریت دانش در این شرکت است، لذا اهداف استراتژیک دانشی شرکت نیز مبتنی بر چرخه مدیریت دانش یا همان فرایندهای مدیریت دانش (شناسایی، جذب، ذخیره‌سازی، انتقال و انتشار و نهایتاً استفاده دانش) تعریف می‌شوند. همچنین، در این راستا لازم است تا اهداف کلان شرکت را نیز در سند راهبردی آن مدنظر گرفت. با مطالعه اهداف کلان شرکت می‌بایست چند موضوع دانشی نیز که در این اهداف مدنظر بوده است در تعیین اهداف دانشی شرکت لحاظ کرد.

جدول ۶. اهداف استراتژیک مدیریت دانش شرکت

اهداف مبتنی بر فرآیند شناسایی دانش	شناسایی اثربخش‌ترین حوزه‌های دانشی
اهداف مبتنی بر فرآیند جذب یا کسب دانش	گسترش فرهنگ تسهیم دانش در شرکت جذب دانش خیرگان و کارکنان کلیدی
اهداف مبتنی بر فرآیند ذخیره‌سازی دانش	جذب یا کسب دانش از منابع خارج شرکت با بیشترین قابلیت اطمینان نگهداری دانش در سطح بالایی از قابلیت اطمینان ذخیره‌سازی دانش یا کمترین هزینه و سریع‌ترین زمان به‌هنگام سازی دانش
اهداف مبتنی بر انتقال و انتشار دانش	انتقال دانش مورد نیاز در سریع‌ترین زمان ممکن انتقال دانش یا حفظ قابلیت اطمینان و کیفیت مناسب
اهداف مبتنی بر فرآیند استفاده دانش	اطمینان از استفاده دانش بروزآمد و با کیفیت مناسب حداکثر استفاده از دانش موجود سازمان

بر اساس تحلیل چالش‌های دانشی واحدهای مختلف کاری شرکت، در این مرحله لازم است تا استراتژی‌های مناسب برای مدیریت دانش شرکت گاز تعریف شود. این استراتژی‌ها همچنین در راستای اهداف و چشم‌انداز تعریف می‌شوند تا تضمین‌کننده‌ی تحقق مأموریت، چشم‌انداز و اهداف مدیریت دانش شرکت باشند. هر استراتژی بایستی بتواند گروهی از این چالش‌ها را پاسخگو باشد یا این‌که به‌طور غیرمستقیم به تعدادی چالش پاسخ داده و آن‌را ارضاء کند.

جدول ۷. استراتژی‌های دانشی شرکت

استراتژی‌های دانشی شرکت
آشنا ساختن کلیه کارکنان شرکت در کلیه سطوح سازمانی با مفاهیم مدیریت دانش
افزایش مهارت کارکنان شرکت در بکارگیری تکنیک‌های مدیریت دانش و اجرای فرایندهای مدیریت دانش
توسعه فرایندهای مدیریت دانش و افزایش کارایی و اثربخشی عملیاتی آنها مطابق با معیارهای زمان، هزینه، کیفیت و قابلیت اطمینان
جلب حمایت و توجه مدیران ارشد سازمان به مدیریت دانش
ایجاد دفتر مدیریت دانش و انتخاب مدیر دانش در ساختار سازمانی و تعیین روابط متقابل کاری
اصلاح فرهنگ سازمانی در جهت پشتیبانی از فرایندهای مدیریت دانش
حفظ و نگهداری کارکنان سازمان برای جلوگیری از ریزش سازمانی
شناسایی خبرگان و دانش آنها و سایر منابع دانش ترسیم نقشه دانش شرکت
شناسایی منابع خارجی دانشی شرکت
نیازسنجی در رابطه با دانش فنی مورد نیاز شرکت
ایجاد پایگاه و کانون دانش و تجربیات مبتنی بر ساختار تکنولوژیکی
جانشین پروری برای خبرگان و مدیران با سابقه کاری زیاد و در شرف بازنشستگی
استخراج دانش پروژه‌های اجرایی شرکت

## ۸ نتیجه

در این نوشتار، سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت گاز مازندران در ۱۰ بعد مورد ارزیابی و سنجش قرار گرفت و بر این اساس شرکت در ۸ بعد شامل رهبری، فرهنگ و ساختار، فرایندها، کارکنان و مهارت‌ها، دانش پنهان، دانش آشکار، و مراکز و کانون‌های دانش دارای ضعف می‌باشد. همچنین، در دو بعد اهرم‌ها و تقویت‌کنندگان بازار و اندازه‌گیری دارای ضعف خفیف می‌باشد. در همین راستا، چالش‌های دانشی حال و آینده از دیدگاه خبرگان شرکت مورد شناسایی قرار گرفت و سپس جهت پاسخگویی به نقاط ضعف دانشی شرکت و همچنین چالش‌های شناسایی شده، نسبت به تعریف بیانیه مأموریت دانش و اهداف استراتژیک دانشی شرکت همت

گمارده شد. شایسته به‌نظر می‌رسد تا مدیران شرکت جهت نهادینه‌سازی و ارتقاء فرهنگ مدیریت دانش در شرکت، نسبت به اجرا و تحقق اهداف استراتژیک دانشی شناسایی شده تعهد کافی خود را نشان داده و از حرکت به‌سوی مدیریت دانش که بیانگر حالت مدگرایی باشد فاصله گرفته و حرکت به‌سوی بهبود عملکرد شرکت از طریق نشر و انتشار دانش و تجربیات کارکنان خود همت گمارند.

## منابع

- [۱] ابطحی، سیدحسین؛ صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران: انتشارات پیوند نو، صص ۷۲-۱۲۲.
- [۲] الوانی، سیدمهدی. (۱۳۸۶). مدیریت عمومی، تهران: نشر نی، صص ۴۱۴.
- [۳] الوانی، سیدمهدی؛ شریف‌زاده، فتاح. (۱۳۷۹). فرایند خط‌مشی‌گذاری عمومی، تهران: انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، صص ۱۶۹.
- [۴] بیکر، واین. (۱۳۸۲). مدیریت و سرمایه اجتماعی، سیدمهدی الوانی و محمدرضا ربیعی‌مندجین (مترجمان)، تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، صص ۲۷-۲۸.
- [۵] پسند، محمدرضا؛ فقیهی، ابوالحسن. (۱۳۹۰). آرایه مدل مدیریت دانش در شرکت ملی نفت ایران، فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۱۱.
- [۶] جدیدی، مهرداد؛ عالم‌زاده، مهرداد؛ محمدی پیراسته، سیدمحمدباقر؛ حسینی‌پاک، سیدعلی‌مراد؛ میزایی، حبیب. (۱۳۹۱). تبیین رابطه بین مدیریت دانش و سطوح یادگیری در شعب بانک‌های منتخب در استان لرستان، فصلنامه پژوهش‌های پولی و بانکی، سال ششم، شماره ۱۵.
- [۷] جعفری، مصطفی؛ کلانتر، سیدکیانوش. (۱۳۸۲). مدیریت دانش در سازمان، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۲.
- [۸] حاجی‌کریمی، عباسعلی؛ منصوریان، تالین. (۱۳۹۱). بررسی و تبیین نقش مدیریت دانش مشتری در بهبود عملکرد سازمانی، فصلنامه کاوش‌های مدیریت بازرگانی، سال چهارم، شماره ۸.
- [۹] رزمی، زهرا؛ راضی‌زاده، رویا. (۱۳۹۵). ارائه مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش با رویکرد فازی در صنعت فناوری اطلاعات، فصلنامه پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران.
- [۱۰] رهنورد، فرج‌اله؛ محمدی، اصغر. (۱۳۸۸). شناسایی



- [23] Lopez, S.V. (2005). Competitive Advantage and Strategy Formulation, *Management decision*, Vol.43, No.5, P. 662.
- [24] Manuth, A., Borg man, P., & Heier, H. (2005). Siemens: Expanding the Knowledge System Share Net to Research & Development, *Journal of Management*, Vol.1, P.P. 42-45.
- [25] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the dynamic of Innovation?*, Oxford U.K: Oxford University Press.
- [26] Prokopiadou, G., Papatheodorou, C., & Moschopoulos, D. (2004). Integrating Knowledge Management Tools For Government Information, *Government Information Quarterly*, Vol.21, No.2.
- [27] Rigby, D., & Bilodeau, B. (2007). Bain's global 2007 management tools and trends survey, *Strategy & Leadership*, Vol.35, No.5, P.P. 9-16.
- [28] Ross, S. (2005). *Knowledge Management in a Military Enterprise: A Pilot Case Study of the Space and Warfare Systems Command*. In *Creating the Discipline of Knowledge Management*, Elsevier Inc, Boston, MA.
- [29] Skyrme, D.J. (1999). *Knowledge Management: Approaches and Policies*, David Skyrme Associates Limited, Highclere, England. Available at: <http://www.skyrme.com>
- [30] Taylor, A., & Wright, G. (2000). organizational readiness for successful knowledge sharing, challenges for public sector managers, idea group inc.
- [31] Wong, K.Y., & Spinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector, *Journal of knowledge Management*, Vol.9, No.3.
- [32] Wood, C., & Wang. A. (2016). Geographical FDI knowledge spillover and innovation of indigenous firms in China, Vol.25, No.4, P. 895.
- [33] Yahya, S. (2002). Managing human resources toward archiving knowledge management, *Journal of Knowledge Management*, Vol.6, No.5, P.P. 457- 468.
- عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، سال اول، شماره ۳، ص ۴۰.
- [۱۱] صیف، محمدحسن. (۱۳۸۵). سیستم‌ها و آینده مدیریت دانش، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۱، ص ۱۷.
- [۱۲] کویمان، جان؛ الیاسن، جل. (۱۳۷۰). مدیریت سازمان‌های دولتی، عباس منوریان (مترجم)، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، ص ۹.
- [۱۳] قلیچلی، بهروز؛ ابراهیمی، شیما. (۱۳۹۵). امکان‌سنجی استقرار مدیریت دانش با رویکرد سازمان بهره‌وری آسیایی (APO)، فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، شماره ۲۵، ص ۹۸.
- [۱۴] کرمی، محسن؛ الوانی، سیدمهدی؛ خیراندیش، مهدی؛ زارع، حمید. (۱۳۹۴). طراحی مدل بهینه اجرای سیستم مدیریت دانش با رویکرد عوامل حیاتی موفقیت، فصلنامه مدیریت فرهنگ سازمانی، سال چهارم، شماره ۱۳، ص ۹۷۵.
- [۱۵] محمدی، حامد. (۱۳۸۸). مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، ماهنامه تدبیر، شماره ۲۱۲، ص ۳۴.
- [۱۶] نوروزیان، میثم. (۱۳۸۵). دانش مدیریت دانش، ماهنامه تدبیر، شماره ۱۷۶، ص ۲۶.
- [17] Asian Productivity Organization. (2009). *Knowledge Management for the Public Sector*.
- [18] Bonfield, P. (2009). *knowledge management strategy of BT Management information*, Vol.15, No.22, P.P. 15-25.
- [19] Chang, T.Han., & Wang, T.C. (2009). Using the fuzzy multi-criteria decision making approach for measuring the possibility of successful knowledge management. *The Journal of Information Sciences*, Vol.179, P. 142.
- [20] Chong, C.W., & Chong, S.C. (2009). Knowledge management process effectiveness: measurement of preliminary knowledge management implementation, *Knowledge management research and practice*, Vol.7, P. 355.
- [21] Courtright, J.A., Fairhurst, G.T., & Rogers, L.E. (1989). Interaction patterns in organic and Mechanistic system, *Academy of Management Journal*, P. 773.
- [22] Holt, D. (2000). *The Measurement of Readiness for Change: A Review of Instruments and Suggestions for Future Research*. Annual meeting of the Academy of Management, Toronto, Canada.