

Razi Pertochemical Co.
شرکت پتروشیمی رازی

کتابت دانش

صاحب امتیاز: معاونت برنامه ریزی و اطلاعات مدیریت

مدیر مسوول: عبدالحمید اقتداریان

هیات تحریریه: نوید نظافتی ، علیرضا خنجری ،
امیر خسروانی ، فاطمه رسول زاده ، محسن باقری

طراحی جلد و آرم: محمدهادی غمگسار
صفحه آرایی: شیرین برزگر
ویراستار: مرجان ابوعلی

سرمقاله ۳

گزارش ۴

مصاحبه ۵

اصول مدیریت دانش ۷

شرح فرآیند مدیریت دانش

در پتروشیمی امیرکبیر ۸

تجربه رویه روتینهای تعمیراتی ۱۱

رویکردها و عوامل کلیدی

موفقیت در مدیریت دانش ۱۳

گزارش اجمالی از اجرای مدیریت دانش ۱۵

نشانی: منطقه ویژه اقتصادی بندر امام خمینی، شرکت پتروشیمی رازی

مرکز تلفن: ۰۶۵۲ - ۲۳۴۱۵۱۷ / ۸ Email : info@kmrazip.ir

نقش کارکنان دانشی در بنگاههای خصوصی

واگذاری شرکت‌های دولتی به بخش خصوصی و روند تصاعدي این امر سئوالات متعددي در ذهن جستجوگر کارکنان این بخشها بوجود آورده است. از جمله این سئوالات می‌توان به موارد زیر اشاره کرد.

1. جایگاه کارکنان در این جا بجایی کجاست؟
 2. قیمت نیروی انسانی در این نقل و انتقالات چگونه تعیین و ارزیابی شده است؟
 3. تجربیات کسب شده حاصل از سالها کار و تلاش در سازمان قبل از واگذاری چگونه در بعد از واگذاری مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
 4. ارزش گذاری این دانشها توسط خریداران جدید چگونه انجام می‌شود؟ و ...
- اینها مواردی هستند که بدون شك می‌بایستی مورد توجه مدیران این بخشها قرار گیرند و برای هر کدام از موارد پاسخی درخور آن داده شود.
- واقعیت این است که آنچه که به بخش خصوصی واگذار می‌شود بدون نیروی انسانی، سرمایه‌ای زودگذر است که می‌تواند دچار زوال شود.
- دانشهای کسب شده توسط نیروی کار این بخشها که در طول سالها کار و تلاش حاصل شده است، سرمایه‌های ارزشمندی هستند که می‌بایستی توسط مدیران و راهبران آن سازمان مورد توجه قرار گیرند.
- از سویی دیگر هر سرمایه‌گذاری به امید کسب درآمد سرمایه خود را به خطر می‌اندازد. و بطور طبیعی استفاده از درآمدهای حاصل از این سرمایه‌گذاری حق مسلم صاحبان سرمایه می‌باشد.
- تجربیات کسب شده کارکنان سرمایه‌های عظیمی هستند که در محاسبات ریالی قیمت‌گذاری دیده نشده‌اند. این تجربیات می‌توانند در جهت روانی کار سرمایه‌گذار و ایجاد ارزش افزوده سرمایه نقش بسزایی داشته باشند.
- کارکنان راهبران سیستمها و تجهیزات در شرکتها می‌باشند. به گردش درآوردن چرخهای واحدهای صنعتی به دانش کارکنان باتجربه خود نیاز دارد. این دانشها در سازمان میبایستی گردآوری، بازنگری و مدیریت شوند تا در موارد لازم از آنها استفاده نمود و خلق سرمایه‌ای بس بزرگتر از سرمایه اولیه ایجاد شود.
- هدایت و بکارگیری این تجربیات به مهارت و توان مدیریتی راهبران این بنگاهها برمی‌گردد. هرچه همدلی و همراهی کارکنان و مدیران افزون تر باشد. استفاده از این دانش در جهت دستیابی به اهداف سازمانی و ماموریت‌های بنگاه آسانتر خواهد بود. به امید سازمانی دانش محور و کارکنانی دانش خواه
- انشاء.....
- اقتداریان

تدوین آیین نامه سامانه مدیریت دانش پتروشیمی رازی

در پی تلاشهای صورت گرفته مدیریت پروژه و تیم مشاور آیین نامه سامانه مدیریت دانش تدوین گردید. این آییننامه که بصورت ویرایش صفر تهیه شده است روند استفاده از سامانه را به کاربران منتقل میکند. شایان ذکر اینکه این آیین نامه توسط تیم مدیریت دانش پتروشیمی رازی قرار است مورد بررسی قرار گرفته و نقطه نظرات احتمالی در آییننامه اعمال گردد. جهت اطلاع همکاران متن ویرایش صفر آیین نامه در زیر می آید چنانچه همکاران نقطه نظرانی را داشته باشند از ارسال آن به مدیر دانشی شرکت (آقای مهندس اقتداریان) دریغ نفرمایند.

به نام خدا

آیین نامه سامانه مدیریت دانش شرکت پتروشیمی رازی

ویرایش صفر

این آیین نامه برای تبیین نحوه استفاده از سامانه مدیریت دانش شرکت پتروشیمی رازی و مدیریت آن در امور برنامه ریزی و اطلاعات مدیریت تدوین شده است. مرور و درک مفاهیم و به کار بستن قوانین ذکر شده، برای اشخاص حقیقی و مجازی که در متن آیین نامه مشخص شدهاند، ضروری است. این آیین نامه شامل سه بخش کلی است. در بخش اول سامانه مدیریت دانش، امکانات موجود در آن و انواع کاربران مجازی که با آن ارتباط خواهند داشت، تشریح می گردند. همچنین وظایف کاربران و قوانین تشویقی که شامل آن ها می شود مشخص می شوند. در بخش دوم انواع کاربران از نظر سطح دسترسی به سه دسته تقسیم شده و امکانات و اختیارات هر یک از آن ها در سامانه مدیریت دانش ذکر می گردد. بخش سوم به مدیریت سامانه اختصاص دارد و در آن وظایف مسئولین و مدیران حقیقی سامانه تعیین می شود.

1- سامانه مدیریت دانش، کاربران و اجزای آن

1-1- سامانه مدیریت دانش

سامانه مدیریت دانش شرکت پتروشیمی رازی سیستمی است که کارکنان شرکت پتروشیمی رازی می توانند هم از طریق شبکه اینترنت و هم از طریق اینترنت به آن دسترسی داشته باشند و با استفاده از امکانات مختلف آن دانش خود را با هم به اشتراک بگذارند. همچنین این سیستم به مدیران اجازه می دهد تا گزارش های متفاوتی را از وضعیت مدیریت دانش در سازمان دریافت کنند.

1-2- کاربران سامانه

دانشکار

دانشکار اصطلاحی است که به همه کاربران سامانه اطلاق می شود. دانشکار می تواند از امکانات مختلف به اشتراک گذاری دانش در سامانه مدیریت دانش استفاده نماید. کارکنان شرکت پتروشیمی رازی با مراجعه به آدرس <http://kmrazip.ir> انتخاب گزینه ثبت نام، می توانند پذیرش در سامانه مدیریت دانش را به عنوان دانشکار درخواست نمایند، و پس از تایید درخواست می توانند از سوی مدیر ارشد سامانه، به عنوان دانشکار پذیرفته شوند. یک دانشکار می تواند یکی از نقش های زیر را در سامانه مدیریت دانش بر عهده داشته باشد:

دانشی را وارد سامانه مدیریت دانش کند. (ایجاد کننده)

دانشی را از سامانه مدیریت دانش دریافت و استفاده کند. (استفاده کننده)

پرسشی را مطرح کند. (پرسشگر)

به پرسشی که مطرح شده است، پاسخ گوید. (پاسخگو)

در صورت احراز شرایط، دانش های سامانه را ارزیابی کند (انواع کاربران خبره)

به عنوان یکی از مدیران سایت انتخاب شود.

دانشکاران در نقش های مختلف بنا به انجام وظایف خود در جهت اهداف سامانه مدیریت دانش مشمول پاداش می شوند. انواع نقش های دانشکاران و قوانین پاداش و تنبیه در نظر گرفته شده برای آن ها در زیر مرور می شوند:

1-2-1- خبره

خبره دانشکاری است که بر اساس امتیازی که در حوزه خاصی از دانش کسب کرده است، توسط سیستم خبره شناخته می شود. نقش متمایزی که خبرگان بر عهده دارند ارزیابی دانش های سامانه مدیریت دانش است. ارزیابی دانش های وارد شده به سامانه توسط 5 خبره در حوزه دانشی مربوطه صورت می گیرد. در این اعتباردهی خبرگان حوزه دانشی بدون مشاهده نام ایجاد کننده دانش براساس معیارهایی که در بند اعتباردهی به دانش ذکر خواهد شد دو هفته فرصت دارند تا دانش کسب شده سامانه را، ارزیابی و اعتباردهی کنند. خبرگان موظف هستند ظرف مدت مذکور تمامی دانش هایی را که سامانه برای آنها ارسال می کند ارزیابی کرده و یا از ارزیابی انصراف دهند.

خبرگان با توجه به تعداد دانش هایی که اعتباردهی کرده اند، امتیاز مثبت دریافت می کنند. میزان امتیاز براساس نظر کمیته راهبری بابت هر اعتباردهی 1 امتیاز مثبت است. این امتیاز بر حسب مقتضیات، توسط کمیته راهبری مدیریت دانش قابل تغییر است.

1-2-2- خبره ارشد دانش

نظارت بر ارزیابی و اعتباردهی خبرگان دانشی توسط فرد ناظری به نام خبره ارشد صورت می پذیرد. در حقیقت تأیید نهایی دانش توسط خبره ارشد صورت می پذیرد و وی موظف است مانع صدور امتیاز نا معقول برای یک دانش گردد. همچنین خبره ارشد وظیفه دارد در صورت تاخیر خبرگان در امتیازدهی، توسط گزینه ارتباط با دیگران، انجام کار را پیگیری نماید. خبره ارشد جهت پیگیری وضعیت اعتباردهی دانش توسط خبرگان و ارزیابی و تأیید نهایی دانش، دو هفته فرصت در اختیار دارد. خبرگان ارشد با توجه به تعداد دانش هایی که به تأیید نهایی رسانده اند امتیاز مثبت دریافت می کنند. براساس نظر کمیته راهبری میزان این امتیاز بابت هر بار تأیید نهایی دو امتیاز مثبت است. این امتیاز بر حسب مقتضیات توسط کمیته راهبری مدیریت دانش قابل تغییر می باشد. 2-3- خبره ثابت دانش

از میان دانشکاران عضو سامانه مدیریت دانش، افرادی وجود دارند که از تخصص و مهارت های فنی بسیار بالایی برخوردارند ولیکن به دلیل مشغله و کمبود زمان، امکان صرف زمان زیادی برای استفاده از سیستم یا ورود اطلاعات را ندارند و همین مسئله باعث می شود تا امتیاز آنها در حد پائینی باقی بماند و به درجه خبرگی نرسند. به منظور جلوگیری از این اتفاق، سامانه مدیریت دانش افرادی را که دارای شرایط فوق بوده اند با نظر مدیر ارشد یادگیری به عنوان خبره ثابت در نظر می گیرد. نحوه امتیازدهی به خبرگان ثابت مشابه امتیازدهی به خبرگان است.

11-2-4- استفاده کنندگان از دانش

استفاده کننده از دانش، دانشکاری است که از دانش موجود در سامانه مدیریت دانش استفاده نموده و بر طبق آن دانش جدیدی را ایجاد کرده و وارد سامانه نماید. این نوع دانشکاران با توجه به تعداد گزارش استفاده از دانش‌هایی که ارایه می‌کنند، امتیاز دریافت می‌نمایند. براساس نظر کمیته ی راهبری مدیریت دانش، برای هر گزارش استفاده از دانش 1 امتیاز به کاربر تعلق می‌گیرد. تبصره: در صورتیکه دانشکاری در گزارش استفاده از دانش خود اطلاعات غلط ارایه کند، پس از سه دوره اخطار، دسترسی وی به بخش استفاده از دانش به مدت 3 ماه محدود می‌گردد.

1-2-5- پرسشگران

پرسشگر به دانشکاری اطلاق می‌شود که در بخش چرخه سوال سامانه مدیریت دانش سوالی مطرح نماید. بدیهی است سوالی در چرخه سوال وارد می‌گردد که مرتبط با حوزه های دانشی شرکت پتروشیمی رازی باشد.

1-2-6- پاسخگویان

پاسخگو به دانشکاری اطلاق می‌گردد که در بخش چرخه سوال سامانه مدیریت دانش برای سوال مطرح شده پاسخی ارایه نماید.

1-2-7- مدیر

مدیر به دانشکاری اطلاق می‌شود که امکانات و سطح دسترسی بیشتری در سامانه مدیریت دانش در اختیار او قرار می‌گیرد تا بر عملکرد سامانه مدیریت دانش، اجزا و کاربران آن مطابق اهداف تعریف شده نظارت کند. سطح دسترسی مدیر در بخش دوم این آیین نامه ذکر شده است.

1-2-8- مدیر ارشد سامانه (Admin)

مدیر ارشد سامانه همانند مدیر ارشد، وظیفه نظارت بر عملکرد سامانه را بر عهده دارد. با این تفاوت که مدیر ارشد سامانه حیطه اختیارات و وظایف گسترده‌تری دارد. سطح دسترسی مدیر ارشد سامانه در بخش دوم آیین نامه آورده شده است.

1-3- اجزای سامانه

1-3-1- استفاده از دانش

از طریق این امکان سامانه مدیریت دانش، دانشگران می‌توانند دانش‌های موجود در سایت را دریافت و مطالعه کنند. برای تسهیل در استفاده از دانش‌های موجود در سیستم، امکانات جستجو به صورت زیر در سامانه مدیریت دانش شرکت پتروشیمی رازی در نظر گرفته شده است.

1-3-1-1- جستجوی ساده:

در این بخش واژه‌های کلیدی وارد شده در عناوین، خلاصه‌ها و متون اصلی دانش‌های وارد شده در سیستم جستجو شده. و نتایج برای کاربر فهرست می‌گردند. همچنین در این بخش امکان جستجو در وب وجود دارد.

1-3-1-2- جستجوی پیشرفته:

در این بخش امکانات بیشتری برای جستجوی دانشکار در نظر گرفته شده است. امکان جستجو با در نظر گرفتن عنوان دانش، نام تولید کننده دانش، بازه زمانی تولید دانش، بازه زمانی استفاده از دانش، حداقل امتیازها، حداقل تعداد استفاده، مطالب موجود در شرح دانش، و فیلدهای تخصصی سازمان وجود دارد.

3-2- ایجاد دانش

با استفاده از این امکان سامانه مدیریت دانش دانشگران می‌توانند دانش‌های خود را وارد این سامانه کنند. این دانش می‌تواند در یکی از انواع دسته‌های تجربه شخصی، معرفی فناوری، گزارش پژوهش‌ها و مطالعات، مطالعات تطبیقی، دانش اقتباسی، آمار و اطلاعات و ترجمه از منبع مشخص جای گیرد. این دسته‌ها در جدول زیر شرح داده شده‌اند:

ردیف	نوع دانش	توضیح
1	تجربه شخصی	گزارش تجربه عملی افراد در حوزه فعالیتشان
2	معرفی فناوری	معرفی فناوری‌های جدید قابل استفاده در سازمان
3	گزارش پژوهش‌ها و مطالعات	گزارش نتایج پژوهش‌ها و مطالعات انجام شده در سازمان
4	مطالعات تطبیقی	گزارش مطالعات درخصوص تجارب خارج از سازمان ونحوه به کارگیری آن در سازمان مربوطه
5	دانش اقتباسی	گزارش مرور ادبیات موضوع درحوزه تخصصی خاص
6	آمار و اطلاعات	گزارش آمار و اطلاعات مرتبط با امکان‌سنجی‌ها و یا نتایج پروژه‌ها
7	ترجمه	متن ترجمه مقالات، گزارشات و کتب مفید خارجی

1-3-3- اعتباردهی به دانش

دانشهایی قابلیت ارائه در بانک دانشی سامانه را دارند که از اعتبار کافی برخوردار باشند. به همین منظور تمامی دانش‌هایی که توسط دانشکاران ایجاد و وارد سامانه می‌شود حتماً باید توسط خیرگان مورد ارزیابی قرار گیرد.

معیارهای ارزیابی دانش‌ها عبارتند از: 1.....2.....3.....4.....5.....

علاوه براین ملاک‌ها، دانش‌هایی که ایجاد آن زحمت بیشتری را بر دوش ارایه کننده آن می‌گذارد، دارای وزن بیشتری خواهند بود. برهمین اساس انواع دانش بر حسب میزان سختی تولید آن به صورت زیر اولویت بندی می‌شوند.

ارزش نسبی انواع دانش‌های ایجاد شده به ترتیب به این صورت است:

1 دانش تجربی 2.....3.....4.....5.....6.....7.....

1-3-4- نقشه دانش

نقشه دانش یکی از مهمترین ابزارهای مدیریت دانش است. با استفاده از این ابزار می‌توان به سوال " چه کسی چه چیزی می‌داند و در کجاست؟" پاسخ داد.

امکان جستجو در نقشه دانش سامانه مدیریت دانش پتروشیمی رازی به دو صورت مقدور است:

نقشه دانش‌کاران و خیرگان ساده: در این گزینه دانشکار می‌تواند حوزه‌های دانشی را که در آن به دنبال متخصص می‌گردد، انتخاب نماید، تا سامانه در همان حوزه یا حوزه‌ها متخصصین را شناسایی و به دانشکار معرفی نماید.

نقشه دانشکاران و خیرگان پیشرفته: این نقشه به دانشکار امکان می‌دهد تا به طور دقیق‌تری فرد مورد نظر را انتخاب نماید. نقشه دانش پیشرفته با در اختیار داشتن مشخصات فرد مورد نظر از جمله واحد یا واحدهای سازمان که در آن مشغول فعالیت بوده و یا هستند، حداقل امتیاز در حوزه‌های تخصصی مختلف، تحصیلات و سابقه فعالیت، به معرفی متخصص و یا متخصصین می‌پردازد. 3-5- نقاط قوت و ضعف دانش‌ها:

یکی از کارکردهای سامانه مدیریت دانش شرکت پتروشیمی رازی «پشتیبانی تصمیم‌گیری مدیران» است. ابزار «نقاط قوت و ضعف دانش‌ها»، دانش‌های تولید شده در تمامی حوزه‌ها را رصد کرده و نتایج را در قالب یک گزارش تصویری نمایش می‌دهد.

مدیران می‌توانند حوزه کم‌دانش و پر دانش را با درصد حجمی برای آنها در نظر گرفته و در بازه زمانی که تعیین می‌کنند، مشاهده نموده و نسبت به بهبود آن‌ها اقدامات لازم را صورت دهند.

گزینه نقاط قوت و ضعف دانش‌ها فقط توسط مدیران و یا مدیران ارشد سامانه (ادمین) قابل استفاده بوده و برای دانشکاران قابل مشاهده نیست.

11-3-6- چرخه سوال

چرخه سوال امکانی در سامانه مدیریت دانش پتروشیمی رازی است که دانشکار می‌تواند به واسطه آن جواب سوالات تخصصی خود را بیابد و یا به سوالات دیگران پاسخ گوید.

1-3-7- مستندات

مستندات از جمله مهم‌ترین مدارک سازمانی هستند که امکان بازخوانی وقایع و اتفاقات را برای کارکنان سازمان فراهم می‌آورد. بر همین اساس در سامانه مدیریت دانش بخشی با عنوان مستندات در نظر گرفته شده است.

بخش مستندات سامانه مدیریت دانش شامل سه قسمت به نام‌های «مستند جدید»، «مشاهده مستندات» و «جستجوی مستندات» است که تنها دسترسی به «مشاهده مستندات» و «جستجوی مستندات» برای سطح دسترسی عادی، مقدور است. و گزینه «مستند جدید» که از طریق آن مستنداتی چون دستورالعمل، اطلاعیه، گزارش، قانون و مقاله وارد سیستم می‌شوند، تنها در دسترس مدیر ارشد سامانه (ادمین) و مدیر سامانه خواهد بود.

1-3-8- ارتباط با دیگران

با توجه به اهمیت شکل دهی و گسترش روابط رسمی و غیر رسمی در انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش، سامانه مدیریت دانش قابلیت ارتباط با دیگر دانشگران سامانه را از طریق مازول ارتباط با دیگران فراهم آورده که شامل «ارسال پیام» و «لیست پیام‌ها» است.

2- سطوح دسترسی کاربران

با توجه به ویژگی‌ها و نقش‌های متفاوتی که برای کاربران مختلف سیستم در نظر گرفته شده است، سطوح دسترسی مختلفی هم به آن‌ها تعلق گرفته که در زیر به اختصار شرح می‌دهیم. کاربران سطوح بالاتر از امکانات و اختیارات سطح پایین‌تر هم برخوردار هستند، به همین دلیل فقط امکانات اضافه‌تر آنها شرح داده می‌شود.

1-2- سطح دسترسی کاربر عادی

در سامانه مدیریت دانش شرکت پتروشیمی رازی کاربر عادی می‌تواند از امکاناتی چون موارد زیر بهره‌مند گردد.

چرخه دانش (جستجوی دانش و وارد کردن دانش)

چرخه سوال (طرح سوال و پاسخگویی به آن)

مستندات (مشاهده و جستجو)

آرشیو مطالب

اعتباردهی به دانش (در صورت انتخاب شدن به عنوان خبره)

تایید نهایی دانش (در صورت انتخاب شدن به عنوان خبره ارشد)

2-2- سطح دسترسی مدیر سامانه

مدیر سامانه، علاوه بر امکانات سطح دسترسی کاربر عادی می‌تواند از امکانات دیگری چون موارد زیر برخوردار شود:

تایید استفاده از دانش، دریافت و ارسال بسته‌های دانشی، بررسی و نظارت بر نرخ ورود دانش، بررسی و نظارت بر نرخ استفاده از دانش، بررسی و نظارت بر چرخه سوال

2-3- سطح دسترسی ادمین

ادمین سامانه علاوه بر امکانات سطح دسترسی کاربر عادی می‌تواند از امکانات دیگری چون موارد زیر برخوردار گردد:

مدیریت کاربران (ایجاد، اصلاح، حذف)، مدیریت فیلدهای تخصصی، مدیریت سازمان‌های موجود در سامانه مدیریت دانش، مدیریت پاداش دهی، تعیین سطوح دسترسی

طبقه‌بندی مستندات، تنظیمات سایت، ارزیابی دانش‌های بی وضعیت، بررسی کیفیت اولیه دانش‌های ورودی به سامانه

3- مدیریت سامانه مدیریت دانش

1-3-1- وظایف مدیر ارشد دانش

هدایت کلی امور مدیریت دانش در شرکت پتروشیمی رازی بر عهده مدیر ارشد دانش است. این مدیر توسط معاونت برنامه ریزی و اطلاعات مدیریت تعیین می‌شود. وظایف

مدیر ارشد دانش عبارتند از:

تدوین راهبردهای دانش

تبلیغ و حمایت دانش‌آموزی، دانش آفرینی و استفاده از دانش

تحلیل روند دانش‌آفرینی و دانش‌آموزی

حمایت و راهبری مدیران سامانه و مدیران دانش

تشکیل جلسات هفتگی گروه مدیریت دانش

همانگی و شرکت در جلسات ماهانه یا دو ماه یک بار مدیران دانش سازمانها

پیگیری مصوبات و دستورالعمل‌های گروه مدیریت دانش

برنامه‌ریزی آموزشی جهت ارتقاء سطح آگاهی دانشکاران سامانه

تطبیق وضعیت دانش با استراتژی شرکت پتروشیمی رازی

نظارت بر نحوه کار مدیران دانش سازمان‌ها

2-3-2- وظایف مدیر ارشد سامانه (ادمین)

مدیر ارشد وظیفه اداره و هدایت سامانه مدیریت دانش شرکت پتروشیمی رازی در بالاترین سطح ممکن را بر عهده دارد. اغلب وظایف مدیر ارشد سامانه مربوط به فعالیت‌های وی در داخل سامانه است که در بخش سطوح دسترسی آورده شدند. علاوه بر موارد ذکر شده، موارد زیر را هم می‌توان به وظایف مدیر ارشد سامانه افزود:

همانگی و نظارت بر کار مدیران دانش سازمان‌های تابعه

برگزاری جلسات مدیران دانش سازمان‌ها به صورت ماهانه یا دو ماه یک بار

عضویت در گروه مدیریت دانش شرکت پتروشیمی رازی به عنوان مخبر

3-3- وظایف نماینده مجری طرح

نماینده مجری طرح موظف است مصوبات شورا را در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش اجرا نموده و گزارش مربوط به اجرای آن را در جلسات کمیته راهبری دانش ارائه نماید.

3-4- شرح وظایف اعضای کمیته ی راهبری مدیریت دانش

این شورا در ستاد مدیریت شرکت پتروشیمی رازی با نام «کمیته راهبری مدیریت دانش» به عنوان یکی از کمیته‌های تعالی سازمانی در شرکت پتروشیمی رازی وظایف زیر را بر عهده دارند:

هدایت سازمان به سمت سازمان دانش محور

مدیریت فعالیت‌ها و پروژه‌های مدیریت دانش

افزایش سطح تبادل و تسهیم دانش و پیاده سازی فرهنگ دانش در سازمان

پیشنهاد و راهبری اقدامات در جهت پیاده‌سازی فناوری اطلاعات متناسب با مدیریت دانش

پیشنهاد و راهبری تحولات مؤثر ساختاری در پیاده‌سازی ساختار سازمانی دانش

این شورا مشتمل بر 5 عضو اصلی است که عبارتند از:

مدیر ارشد دانش

مدیر ارشد یادگیری

مدیر اول سامانه مدیریت دانش

مدیر دوم سامانه مدیریت دانش

نماینده مجری طرح

اصول مدیریت دانش

تألیف: عادل صلواتی

(دانشجوی دکتری مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی)

مقدمه

سازمان ها و شرکت های مختلف، در سال های اخیر پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند. (1) و مفاهیم جدیدی همچون کار دانشی (Work Knowledge)، نیروی دانشی (Knowledge Worker)، مدیریت دانش (Knowledge management) و سازمانهای دانش (Knowledge organization) (2) از شدت یافتن این روند خبر می دهند. صاحب نام مدیریت، پیتر دراکر، با به کار گیری این واژگان ایجاد نوع جدیدی از سازمان ها را مزده می دهد. که در آنها به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند، نه سهم بیشتری از منابع طبیعی. سازمان دانشی به توانمندی هایی دست می یابد که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد (2). پیچیدگی مفهوم دانش و نیز وجود رویکردهای مختلف در مورد مدیریت دانش باعث شده است تا نگرشی واحد در این خصوص شکل نگیرد (3).

مالهوترا (4) (1997) و همچنین داونپورت (5) (1999) معتقدند که بخش عظیمی از ششست آرای به وجود آمده در زمینه مدیریت دانش، ناشی از عدم آشنایی کافی سازمان ها با اصول مدیریت دانش است. سکنتانان (1998) نیز معتقد است که بعضی از سازمان ها به علت عدم آشنایی با اصول مدیریت دانش، مدیریت دانش را (نه در حد مدیریت اطلاعات، بلکه) حتی تا سطح مدیریت داده ها تنزل داده اند (3). بنابراین به نظر می رسد که پیش از هر چیز آشنایی با اصول مدیریت دانش حائز اهمیت است. در این نوشتار سعی بر این است که اصول مدیریت دانش سازمانی از نگاه صاحب نظران مختلف مورد بررسی قرار گیرد.

1. مدیریت دانش، صرفاً در ارتباط با فناوری معنا نمی یابد

ده اصل بنیادین در مدیریت دانش سازمان بسیاری از سازمان ها مدیریت دانش را با مدیریت فناوری اطلاعات اشتباه می گیرند. اما باید توجه نمود که فقط بخشی از دانش و آن هم دانش صریح یا آشکار (Explicit Knowledge) در قالب فناوری اطلاعات قرار می گیرد و بخش عظیمی از دانش که به آن دانش نهفته (Tacit Knowledge) گفته می شود در ارتباط با رفتارها، باورها، نگرش ها و ارزش های افراد است که نمی توان آنها را با استفاده از فناوری اطلاعات تعریف نمود. لذا مدیریت دانش موثر نیازمند پیوند انسان و فناوری است (694).

(دانش) آشکار دانشی است که امکان کد گذاری و انتقال آن از طریق زبان و واژگان میسر گردیده است. در مقابل، دانش ضمنی یا پنهان، دانشی است که ما بر آن احاطه داریم اما هنوز با ابزارهای متداولی چون واژگان و تکنولوژی اطلاعات قادر به بیان و انتقال آن به دیگران نمی باشیم

سازمان دارد بر اساس مطالعات مارتی (2000)

2. مدیریت دانش پیوندی ناگسستنی با فرهنگ و آن کرو (2000) داونپورت و پروساک (2000) ویک (1999)، کلید مدیریت اثر بخش دانش ایجاد فرهنگ سازمانی است که: دانش را مهم بدانند، دانش به صورت پدیده ای پویا در نظر بگیرند (3)، کارکنان را به کسب و توزیع دانش بر انگیزانند (4)، فعالیت های گروهی را تشویق کند، این احساس را در کارکنان و مدیران پرورش دهد که آنان پس از توزیع و تسهیم دانش خود با دیگران نیز همچنان ارزشمندند (7).

3. مدیریت دانش، مستلزم سرما به گذاری است دانش یک دارایی است، اما اثر بخشی آن مستلزم سرمایه گذاری در دارایی های دیگر بویژه نیروی انسانی، تلاش برای استقرار نظام کار آمد، استخدام، آموزش و انگیزش کارکنان و فراتر از همه ایجاد فضایی است که در آن خلق و تبادل دانش با کمترین مانع روبرو شود (5).

4. مدیریت دانش نیازمند مد یران دانشی است مدیران دانشی، مدیرانی هستند که میتوانند دانش نهفته کارکنان را تشخیص داده، برای آن ارزش و

اعتبار قابل شوند زمینه های تبدیل آن به دانش آشکار و انتقال به سایر اعضای سازمان را فراهم کنند. این موضوع برای موفقیت مدیریت دانش که به شدت به دانش های نهفته متکی است حائز اهمیت است (895).

5. تفهیم و به کارگیری دانش، ذاتی نیست اگر دانش، منبع با ارزشی است و به همراه خود قدرت می آورد چرا باید آن را تسهیم نمود؟

داونپورت (1999) معتقد است که آن دسته از مدیرانی که فکر می کنند انسان ها به طور طبیعی به این گرایش دارند که دانش خود را به کار گرفته یا آن را با دیگران تسهیم کنند، سخت در اشتباهند. برای این کار باید انگیزش و اعتماد لازم فراهم شده باشد (5). فردریک تیلور یکی از نخستین کسانی بود که ادعا کرد دانستن مساوی انجام دادن نیست. به عبارتی مدیران نباید انتظار داشته باشند که کارکنان به راحتی از همه دانش خود در عمل استفاده کنند (یا آن را در اختیار دیگران قرار دهند). این مهم زمانی امکان پذیر است که آنها برانگیخته شده باشند (9).

6. مدیریت دانش به معنای بهبود فرایندهای کار دانشی است

بهبود کار دانشی مستلزم آن است که کارکنان توانمندتر شوند و دخالت های از بالا به پایین کمتر شود. به این منظور کارکنان باید آزادی عمل و استقلال لازم را در کار خود داشته باشند تا بتوانند دانش خود را در راستای حل مسائل و تصمیم گیری ها به کار گیرند (5).

7. مدیریت دانش، فرایندی بی انتهاست مدیریت دانش هرگز به پایان نمی رسد. ممکن است مدیران دانش تصور کنند که اگر آنها بتوانند دانش سازمانی را تحت کنترل خود در آورند کار به پایان رسیده است. اما باید توجه نمود که دستیابی به دانش، تنها آغاز کار است. هیچ گاه نمی توان تعیین کرد که چه زمانی برای پایان دادن به مدیریت دانش، مناسب است زیرا نیازهای دانشی ما همواره تغییر می یابد (5).

بخش عظیمی از دانش سازمان که به آن دانش نهفته می گویند در ارتباط با رفتارها، باورها نگرش ها و ارزش های افراد است که نمی توان آنها را با استفاده از فناوری اطلاعات تعریف نمود. 8. مدیریت دانش مستلزم مدیریت تغییر است تغییر دانش به تغییر نگرش، تغییر رفتار و تغییر سیستم فعالیت های یک سازمان می انجامد. به همین علت سازمان ها برای به کارگیری مدیریت دانش، نیازمند مدیریت تغییر هستند (10) و در فرایند تغییر از مدیریت دانش یاری می جویند. هالس (2001) معتقد است مهم ترین نقشی که می توان به مدیریت دانش نسبت داد این است که آن را به عنوان یک روش شناسی تغییر به شمار آوریم. از آنجا که تغییر، همواره مقاومت هایی را پیش رو خواهد داشت. به نظری می رسد که وجود مدیریت تغییر برای موفقیت مدیریت دانش ضروری است (106).

9. مدیریت دانش نیازمند یک قرار داد دانشی است. اگر دانش منبع مهمی است می طلبد که توجهات قانونی خاصی به آن بشود. اما پرسش اساسی آن است که آیا تمام دانش نهفته در ذهن کارکنان متعلق به آنهاست؟ آیا آنها مالک تمام دانش خود هستند؟ درصد کمتری از سازمان ها به این سئوالات پاسخ داده اند. در قرار داد های دانشی بایستی این موارد را روشن نمود (5).

10. مدیریت دانش در ارتباط با فعالیت های سیاسی است. بر کسی پوشیده نیست که دانش، قدرت است و لذا نباید جای تعجب باشد که هر کس دانش را مدیریت کرده کاری سیاسی انجام داده است. اگر دانش در ارتباط با قدرت، پول و موفقیت است می تواند در ارتباط با افراد و گروه های دینفوذ، رقبا و نظایر این ها نیز باشد (395). پذیرش این واقعیت مدیران دانشی و سایر افراد در گیر در مدیریت دانش سازمانی را هوشیار می سازد که با دقت و ظرافتی خاص با کارکنان دانشی (منابع قدرت) رفتار نمایند و ابزارهایی کار آمد برای تسهیم دانش (انتقال و تبادل قدرت) در سازمان تدارک ببینند و فراتر از همه این قدرت را تنها در یک جهت و آن هم در مسیر رسالت سازمان به کار گیرند (رسالتی که تحقق آن بتواند منابع همه کارکنان را تامین نماید).

اصول مدیریت دانش حاکی از آن است که مدیریت دانش، به خودی خود در سازمان ها پا نمی گیرد، بلکه نیازمند تمهیدات و مهارت هایی منحصر به فرد است. بعضی از بخشی از مدیران یا کارکنان خود تفویض کنند. اما تجارب موجود نشان داده است که تنها سازمان هایی موفق بوده اند که سطوح مختلف سازمانی خود را در این فرایند درگیر نموده اند.

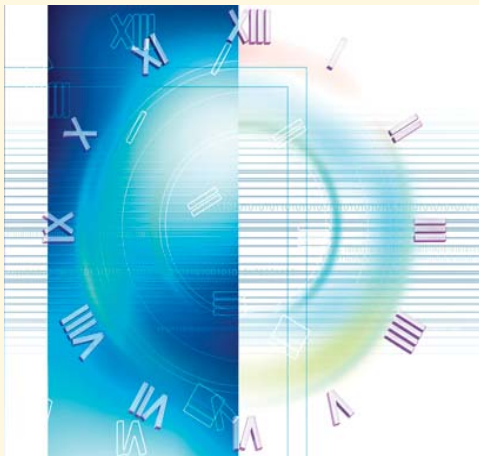
منابع:

رادینگ، ال (1383) مدیریت دانش، ترجمه دکتر محمد حسین لطیفی، تهران: انتشارات سمت، چاپ اول.

الوانی، سید مهدی و حسن دانایی فرد (1380) گفتارهایی در فلسفه تنوری های سازمان دولتی، تهران: انتشارات صفار، چاپ اول.

شفریتز، جی امواوت، استیون (1379) تنوری سازمان: اسطوره ها، ترجمه دکتر علی پارسا نیان، تهران، انتشارات کتاب فرزانه، چاپ اول.

شرح فرایند مدیریت دانش در پتروشیمی امیرکبیر



تحقیق می پردازیم. مجتمع پتروشیمی امیر کبیر یکی از طرحهای عظیم ملی واقع در منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی بندر امام می باشد. این پروژه در آبان 1376 آغاز و در خرداد 1384 افتتاح گردید. این طرح شامل هفت پروژه الفین، پلی اتیلن سنگین، پلی اتیلن سبک خطی، بوتادین، بوتن یک، پلی اتیلن سبک و آفسایت می باشد.

8-1- هدف از دانش در این تحقیق

همانطور که می دانیم دانش به دو دسته دانش صریح و ضمنی تقسیم می شود. در اینجا هدف از دانش، دانش حاصل از تجربه بوده که با بررسی و شناخت مشکلات موجود در پروژه ها که موجب تأخیر شده بدست می آید. در واقع درسهای گرفته شده ای است که در طول اجرای پروژه حاصل شده است.

8-2- شرح مدل مدیریت دانش

در نمودار (1) فرایند مدیریت دانش به نمایش در آمده است. (جدول (2) را ملاحظه نمایید). در ادامه بشرح کامل هر یک از فازهای مدل مدیریت دانش در روند

جدول (2)- فرایند مدیریت دانش

فاز	شرح
جمع آوری اطلاعات استخراج دانش شکل دهی و ذخیره دانش انتشار و به اشتراک گذاشتن بهنگام کردن دانش	جمع آوری علل تأخیرات. استخراج دانش شامل درسهای گرفته شده و پیشنهادات. شکل دهی در قالب مطلوب و ذخیره آن به طور متمرکز و ایمن در پایگاه دانش. انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش با استفاده از اینترنت و اینترنت. بهنگام شدن دانش با استفاده از درسهای جدید و وارد شدن بازخورها به سیستم.

8-2-1- جمع آوری اطلاعات

برای جمع آوری اطلاعات مورد نیاز این تحقیق که همان علل تأخیرات پروژه می باشد از یک روش توسعه داده شده ارزیابی در پایان پروژه استفاده شده است که دارای سه مرحله متوالی می باشد. در ابتدا مطالعه مستندات صورت گرفته است که علاوه بر یافتن تأخیرات، دید کلی نسبت به موضوع حاصل و بر اساس آن (و دیدگاه های دیگر) اقدام به تهیه پرسشنامه شده است تا نظرات افراد خیره پروژه در ارتباط با یافته ها و سایر علل تأخیر جمع آوری شود. پس از پرسشنامه نیز برای تکمیل کار جمع آوری، تجربه و تحلیل تأخیرات و اجماع راجع به علل و برطرف شدن برخی ابهامات اقدام به برگزاری سمینار و همچنین مصاحبه گردید.

8-2-2- استخراج دانش

بعد از مرحله جمع آوری علل تأخیرات نیاز به استخراج دانش حاصل از آن می باشد. این دانش شامل درسهای گرفته شده و پیشنهادات می باشد که اغلب در ذهن افراد درگیر در پروژه قرار دارد. روند استخراج دانش در نمودار (2) آمده است.

8-2-3- تهیه قالب

با توجه به مطالعات صورت گرفته و بررسی روشهای برخی از شرکت های خارجی، قالبی تهیه گردید که این قالب در سمینار با توجه به نظرات افراد شرکت کننده در جلسه اصلاح گردید و به تصویب آنها رسید. قالب نهایی به صورت یک مقاله کوچک بوده که بین نیم تا یک صفحه می باشد. این قالب شامل: عنوان، واژگان کلیدی، چکیده، درسهای گرفته شده، پیشنهادات و بخش / قسمت می باشد. در این قسمت کلیه مطالب یافته شده در قالب مقاله های کوچک قرار گرفتند. (یک نمونه از مقاله های کوچک در پیوست آمده است) نکته قابل توجه در طراحی قالب شکل دهی این موضوع بود که آنها برای کار مداوم طراحی شوند، به این ترتیب که در ادامه اجرای پروژه افراد بتوانند درسهای گرفته شده و تجارب خود را در قالب مطلوب برده و قابل استفاده برای تمام افراد بنمایند. در ضمن هر مقاله دارای تاریخ و یک کد می باشد. همچنین نام شخص ارائه کننده و فرد و یا افراد متخصص نیز آورده می شود. جهت ذخیره دانش نیز از یک پایگاه دانش استفاده می شود.

8-2-4- انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش

مدیریت دانش بسیار فراتر از فناوری است، اما بی تردید فناوری دانش بخشی از مدیریت دانش است. بیهی است که در دسترس قرار گرفتن چند فناوری جدید مثل شبکه وب و اینترنت باعث تسهیل و تسریع نهضت مدیریت دانش می شود. [9] مفهوم مدیریت دانش بدون فناوری اطلاعات توانمندی بسیار محدودی خواهد داشت. بیشترین ارزش فناوری در مدیریت دانش، افزایش قابلیت دسترسی به دانش و تسریع انتقال آن است. فناوری اطلاعات، امکان بیرون

ج- انگیزه

امری که در این زمینه مهم به نظر می رسد، بحث تمایل افراد برای تحویل تجارب خود به سیستم می باشد. که معمولاً با استقبال روبرو نمی شود. بنابراین به تمهیداتی مانند پاداشهای مالی به ازای درسهای تحویلی، ثبت نام افراد در سایت و سایر تشویق ها نیاز دارد.

کشیدن دانش را از ذهن صاحب دانش فراهم می آورد. [10] فناوری اطلاعات می تواند از انبوه اطلاعات ذخیره شده در واحد های سازمان و اطلاعات مورد نیاز محیطی و خارج سازمانی، دانش فراهم آورد. در واقع فرایند تبدیل دانش و اطلاعات به یک دیگر به واسطه فناوری اطلاعات تسهیل می گردد.

امروزه بسیاری از سازمانها، از فناوری اطلاعات در شکلهای مختلف برای مدیریت کردن دانش در داخل سازمان استفاده می کنند. [6] باتوجه به مطالب فوق و همچنین گسترش روزافزون استفاده از اینترنت در کشور و همین طور وجود زیرساختهای مناسب در پتروشیمی امیرکبیر بهترین شیوه انتشار دانش استفاده از پایگاه دانش تحت وب می باشد. به این ترتیب، هنگامی که افراد در اجرای پروژه به مشکلی برمی خورند و احتمال می دهند که این مشکل قبلاً وجود داشته، از طریق اینترنت و با توجه به لایه دسترسی خود وارد پایگاه دانش می شوند و با کلمات کلیدی، مطلب موردنظر خود را جستجو می کنند.

8-2-5- بهنگام کردن دانش

به مرور زمان و در حین اجرای پروژه افراد تجارب جدید خود و همچنین بازخوری که با خواندن مطالب موجود بدست می آورند را به سیستم تحویل می دهند. این مطالب به همراه مطالبی که تیم دانش فراهم می کنند، توسط تیم دانش ویرایش شده و به تصویب می رسد و در پایگاه دانش قرار می گیرد. سپس یک پیغام بهنگام شدن برای تمامی کاربران ارسال می شود. و در صفحه اصلی سایت، آخرین زمان بهنگام شدن ثبت می شود.

8-3- نکات

ذکر برخی نکات در اینجا ضروری به نظر می رسد.

الف- مدیر ارشد دانش

مدیر ارشد دانش در سازمان متولی امر مدیریت دانش می باشد. این عنوان به شخصی در سازمان اتلاق می گردد که مسئول شناسایی منابع و مکانهای دانش، پی گیری جهت جمع آوری دانش، ثبت و شکل دهی، انتشار، بهنگام کردن، استفاده دانش و نتایج مدیریت دانش می باشد.

ب- تیم دانش

تیم دانش متشکل از مدیر پروژه و مدیر ارشد دانش به همراه برخی افراد خیره شاغل در تمام سطوح پروژه می باشد که مسئولیت ارائه، بررسی، ویرایش و تصویب درسهای گرفته را بعهده دارند. در مرحله آغازین و اولیه مدیریت دانش بهتر است از افراد خودجوش، خودمدیریت و علاقه مند و ... استفاده شود. آنها بعنوان موتور اولیه مدیریت دانش در سازمان عمل میکنند. کاربران می توانند از طریق مشخصات آنها که در صفحه معرفی شان آمده است با افراد تیم دانش ارتباط برقرار کنند.

سال	متوسط برنامه دوم	1379	1380	1381	1382
میانگین وزنی مدت اجرای پروژه های خاتمه یافته (سال)	6/8	1/10	4/8	5/8	2/11

9- اهم دلایل تأخیرات شرکت پتروشیمی امیرکبیر در قالب مقاله های کوچک

در ادامه جدول عناوین تأخیرات پتروشیمی امیرکبیر می آید. در ضمن در پیوست هم یک نمونه از مقالات کوچک آمده است. متن کامل مقالات کوچک در سایت شرکت پتروشیمی امیرکبیر موجود می باشد.

WWW.NPC-AKPC.COM

10- نتیجه گیری

تأخیرات در پروژه ها ناگزیر بوده و همانطور که آورده شد، بحث تأخیرات از سالهای دور در کشور ما وجود داشته است و کمتر پروژه ای مشاهده شده که بدون تأخیر اجرا شود. منتها نکته قابل توجه این است که هر چه به پیش می رویم و پروژه های بیشتری انجام می دهیم و تجربیات بیشتری کسب می نماییم باید به طور منطقی مدت تأخیرات و بدنبال آن مدت اجرای پروژه ها کاهش یابد، ولی متأسفانه این طور نیست. با نگاهی به آمارهای سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور در مورد میانگین مدت اجرای پروژه های خاتمه یافته متوجه می شویم که نه تنها مدت اجرای پروژه ها ثابت نبوده، بلکه گاهی افزایش مدت اجرا هم وجود داشته است

آیا ما از تجربیات و دانش حاصل از اجرای یک پروژه در پروژه های بعدی استفاده نمی کنیم؟

انتقال دانش و تجربیات حاصل از اجرای پروژه ها متصور بود:

انتقال دانش از طریق افراد درگیر در اجرای پروژه.

انتقال دانش از طریق مستند سازی و انتقال آن به پروژه های بعدی.

در مورد روش اول می توان گفت کمتر اتفاق می افتد که تیم یک پروژه به طور کامل به پروژه جدید منتقل شود و اکثر افراد پس از اجرای یک پروژه به جاهای مختلفی میروند و مشخص نیست که در ارتباط با شغل قبلی بکار گرفته شوند.

بنابراین تکیه بر این روش ریسک بالایی دارد.

در روش دوم نیز مسائل مختلفی وجود دارد. جمع آوری دانش و تجربیات باید به نحوه صحیح انجام شود، دانش ضمنی باید به شکل قابل استفاده ای ثبت و ذخیره شود. همچنین با توجه به شرایط باید روشی مناسب برای انتقال آن در نظر گرفته شود.

با کمی تأمل می توان دریافت که ما در هر دو روش ضعف داشته و اغلب به آنها توجهی نداشته ایم.

نتیجه ای که از مباحث بالا می توان گرفت این است که ما به سیستمی مدون نیاز داریم تا با آن بتوان افراد و دانش آنها را مدیریت نماییم. که این سیستم همان سیستم مدیریت دانش می باشد. در سیستم مدیریت دانش رهبری امور دانشی سازمان به عهده مدیر ارشد دانش و تیم دانش قرار می گیرد و آنها موظفند دانش ضمنی و صریح سازمان خود را مدیریت نمایند.



ردیف	بخش/ قسمت	عنوان تأخیر (عنوان مقاله های کوچک)
1	لیسانس و طراحی مهندسی	مهندسی پایه
		مهندسی تفصیلی و مهندسی ساخت تجهیزات
2	تدارکات و امور کالا	خرید دستگاه ها از خارج کشور
		تأمین مواد برای ساخت تجهیزات توسط پیمانکاران مهندسی و خرید
		سازندگان داخل
		حمل و نقل و گمرک
		زمان و نحوه تحویل اجناس
		مدیریت، کنترل و انبار داری مواد و تجهیزات
		کمیود و شرایط نامساعد زمین
		سیویل
3	سیویل و ساختمان	نصب مکانیکی
		پیمانکاران نصب
		نظارت در نصب
		موارد فنی مؤثر در پیش راه اندازی
		ابزار دقیق
		بی دقتی در نصب
		تغییرات
5	محدوده پروژه	تغییرات
6	امور مالی	مسائل مالی
		تأمین منابع مالی از طریق فاینانس با پشتوانه بیمه ای کشورهای خارجی
		مشکلات بانکی
		مبلغ کم جریمه برای تأخیرات و اشتباهات و عدم پیگیری برای پرداخت آن
		فرمول پرداخت پول به سازندگان داخلی توسط پیمانکاران مهندسی و خرید
		منابع انسانی و نیروی متخصص (کلیه عوامل)
7	منابع انسانی	منابع انسانی و نیروی متخصص (کلیه عوامل)
8	ارتباطات پروژه	ارتباطات پروژه
9	مناقصه و قراردادها	مناقصه
		شناسایی و انتخاب پیمانکاران
10	کارفرما	کارفرما (برنامه ریزی، هماهنگی، نظارت، کنترل، مدیریت سایت و ...)
11	پیمانکاران اصلی و فرعی	همکاری پیمانکاران ایرانی و خارجی به عنوان پیمانکار مهندسی و خرید
		عدم هماهنگی بین طراحان مهندسی تفصیلی و سازندگان
		پیمانکاران فرعی
		اولویت ایرانی بودن پیمانکاران
		صاحبان سرمایه و شرکت- مستند سازی
12	سایر موارد	صاحبان سرمایه و شرکت- مستند سازی

شرح مسأله:

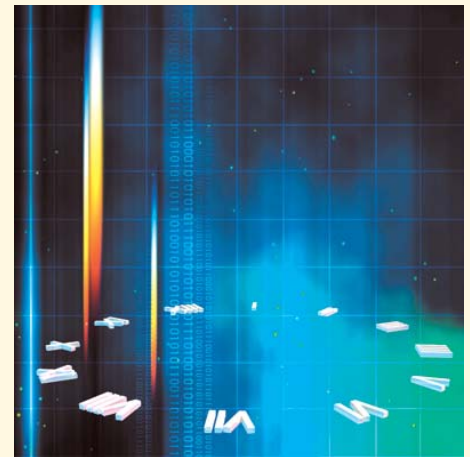
به دلیل عدم نظام مند لیست تجهیزات نیازمند کالبراسیون و یا عدم تهیه آن در بعضی واحد ها مکرراً در ممیزی های داخلی و خارجی عدم انطباق هایی در زمینه کالبراسیون دیده میشد و نیازمند به اقدامی اساس جهت حل مشکل وضعیت کالبراسیون احساس می شد.

شرح تجربه ، راه حل یا دانش :

جلساتی در نواحی چهارگانه بهره برداری و همچنین فرآیند تشکیل و مشکل موجود بطور شفاف تشریح گردید سپس بری هر واحد از رئیس واحد (بهره برداری و کارشناس فر آیند واحد و مسنول اداره ابزار دقیق با هماهنگی اداره تضمین کیفیت و حضور نمایندگان اداره جلسات جمع بندی نظرات و ایده های انجام و طی یک کار تیمی و هماهنگ لیست تجهیزات نیازمند کالبراسیون دورهایی تدوین گردید.

کاربردهای این دانش یا تجربه در فرآیندها:

این تجربه موفق در آینده بایستی جهت بازنگری ایهن لیست و انجام تغییرات لازم مطابق تغییرات انجام شده در واحد ها تکرار و تداوم یابد این عمل تضمین کننده کنترل مناسب تجهیزات نیازمند کالبراسیون (موثر در کیفیت) ایمنی و زیست محیطی می باشد.



ارائه تجربه یا دانش : مهدی دادپور
سمت و محل فعالیت : سرپرست گروه.

عنوان تجربه یا دانش :

تعمیر رویه روتین های تعمیراتی

نوع دانش یا تجربه : موقعیتهای کاری و عملیاتی ، نمونه های موفق یا ناموفق کاری ، چالشهای کاری و عملیاتی ، پیشنهادهای بهبود ، توضیح رویه های کاری غیر شفاف

شرح مسأله:

روش نگهداری و تعمیر دستگاههای دوار بر اساس ساعت کارکرد معمولاً هزینه زیادی دارد.

راه حل بهتر اجرای تعمیرات بر اساس شرایط دستگاه است.

شرح تجربه ، راه حل یا دانش :

روند تعمیر برنامه ریزی شده دستگاههای دوار بر اساس ساعت کارکرد آن بود با اضافه شدن یک حلقه بررسی «لزوم اجرا» در گروه C.M. (که در حال حاضر فعال است)، انجام روتین ها پیش از اجرا باید به تأیید گروه C.M. برسد.

نتایج حاصل در سالهای اخیر نشان میدهد که روتین های اعلام شده تا میزان 70 درصد توسط گروه C.M. به تأخیر افتاده اند. نتیجه آن کاهش مصرف قطعات و نیروی انسانی بود.

ارائه دهنده تجربه : سپهر کریمی

سمت و محل فعالیت : کارشناس ارشد تضمین کیفیت

عنوان تجربه یا دانش :

تدوین نظام مند لیست تجهیزات نیازمند

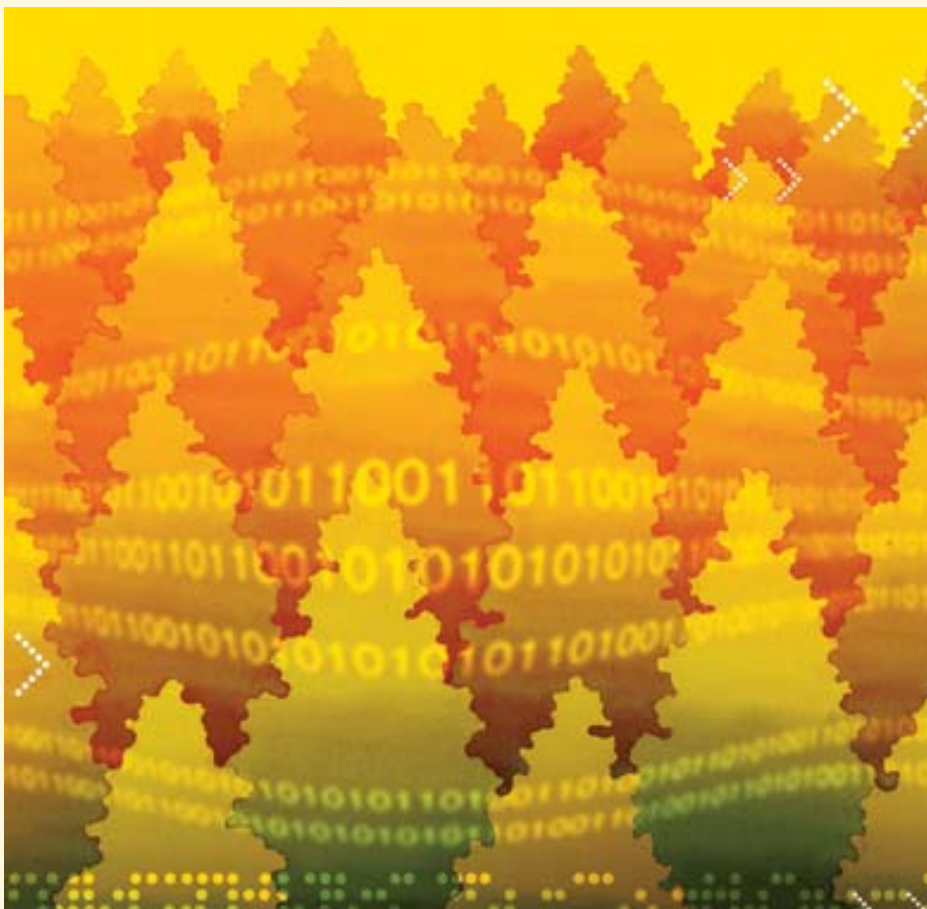
کالبراسیون دوره ایی

نوع دانش یا تجربه :

موفقیت های کاری و عملیاتی

نمونه های موفق یا ناموفق کاری

چالشهای کاری و عملیاتی



ارائه دهنده تجربه : هاشم نادری
سمت و محل فعالیت : رئیس سرویسهای تعمیراتی رازی

ارائه دهنده: ابراهیم بنی سعید
سمت و محل فعالیت : اداره تعمیرات – رئیس اداره

عنوان تجربه یا دانش :

موفقیت های کاری و عملیاتی
نمونه های موفق یا نا موفق کاری
چالشهای کاری و عملیاتی
پیشنهادهای بهبود
توضیح رویه های کاری غیر شفاف

شرح مسأله :

جهت هزینه بسیار بالا جهت خرید خارج از کشور و تحریهای اقتصادی شرح تجربه ، راه حل یا دانش:
تهیه نقشه ای ساخت (از طریق خدمات فنی /بازرسی/ شرکت سازنده)

2- صدور دستور العمل ساخت طبق نقشه نمونه

3- آماده سازی ورق های فلزی (PLATE) مورد نیاز و برشکاری و نهایتاً ساین کردن

4- خم کاری ، رول کردن ورق ها طبق مشخصات داده شده

5- آماده سازی قطعات و متعلقات

6- جوشکاری ورق های ساین شده و نصب لیست تجهیز نهایتاً نصب در محل

7- نصب شمعک رازی به علت ارتفاع و یا در نبود جرثقیل مناسب از امکانات خارجی که توسط بخش ماشین آلات سنگین مجتمع تهیه شده توسط کارکنان سخت کوش این امور نصب و راه اندازی گردید.

عنوان تجربه یا دانش :

مدیریت کارهای عقب مانده در تعمیرات Baklog

نوع دانش یا تجربه : موفقیت کار و عملیاتی

نمونه موفق یا نا موفق کاری

چالشهای کاری و عملیاتی

پیشنهادهای بهبود

توضیح رویه های کاری غیر شفاف

شرح مسأله :

در کارهای تعمیراتی Work orde مدیریت Baklog جهت کنترل منابع پاسخگویی بکار از اهمیت خاصی برخوردار است ، رشد کمی Baklog در هر سیستم حاکی از وجود مشکلاتی در خصوص کمبود منابع عدم برنامه ریزی صحیح و می باشد.

شرح تجربه راه حل یا دانش :

1- تجزیه و تحلیل Work orde بر اساس نوع کار - زمان

صدور - و دوره حذف شد ، و سایر پارترهای مورد لزوم

2- آشکار سازی ابیات در خصوص علت عقب مانده گی کار

3- تشکیل تیم های اجرا کننده از گروههای مختلف

4- ارائه داده های که تا کمبود (نیرو)

5- تدوینی در روشهای جهت نحوه پیشرفت کار Baklog

6- حذف موارد و Baklog های ضروری

کاربردهای این دانش یا تجربه در آینده :

در کلیه سیستم های خدمات فنی و تعمیرات به منظور کنترل کار

و بروز پاسخگویی به فعالیتها



رویکردها و عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش

عادل صلواتی (دانشجوی دکتری مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی)

مقدمه
جی لایبویتز از صاحب نظران مدیریت دانش کتاب ارزشمند خود (مدیریت دانش، فراگیری از مهندسی دانش) را چنین آغاز می کند:

اندکی دانش طی مسیری طولانی را موجب می گردد
مردی به یکی از بانک های نیویورک رفت و دو هزار دلار وام درخواست نمود تا به سفری دو هفته ای به اروپا برود. کارشناس اعطاء وام از وی پرسید: چه تضمینی می توانید برای وام خود بدهید؟ متقاضی وام به خود رو رولز رویس. مقابل بانک اشاره نمود و کلید آن را در اختیار کارشناس اعطای وام نهاد و دو هفته بعد پس از بازگشت از اروپا برای بازپرداخت وام به بانک مراجعه نمود و از کارشناس بانک پرسید: چقدر باید بپردازم. وی پاسخ داد: 2000 دلار به اضافه 15 دلار و 46 سنت بهره وام. اما مسئله این است که در این فاصله من سابق شما را بررسی کردم و دریافتم که شما یک میلیونر هستید. چه دلیلی وجود داشت که چنین مبلغ اندکی را از ما وام بگیری؟

مرد پاسخ داد: چه جای دیگری در نیویورک می توانستم خودرو خود را تنها

بازینه 15 دلار و 46 سنت به مدت دو هفته پارک کنم؟

لایبویتز سپس می گوید: فرد معرفی شده در این داستان دانش خود را به کار گرفت. دانش وی در واقع قابلیت و توانایی وی برای عمل بود. او قطعاً ارزش دانش خویش را فهمیده بود.

مدیریت دانش، مطلب جدیدی نیست. می توان گفت از صدها سال پیش که کشاورزان، صنعتگران، تجار و... روش های کار خود را به فرزندان و شاگردان خویش، آموزش می داده اند، مدیریت دانش نیز وجود داشته است.

وی سپس وام خود را دریافت نمود با این وجود رویکرد های نوینی که در مورد مدیریت دانش شکل گرفته، حائز اهمیت است. نگرش های مبتنی بر منابع به نگرش های مبتنی بر دانش تبدیل گردیده و دانش به سرعت در حال تبدیل شدن به مهم ترین مزیت رقابتی پایدار برای سازمان هاست (2). این تغییرات بنیادین در منابع می طلبد که سازمان ها با اتخاذ رویکردها و استراتژی های مناسب، عوامل مهم و تأثیری گذار بر فعالیت های مدیریت دانش را شناسایی کرده و برای تقویت آنها اقدام کنند. عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش، از آن رو متفاوتند که رویکرد ها و نگرش های صاحب نظران

مختلف نسبت به آنها متفاوت بوده است.

رویکردهای مدیریت دانش در سازمانها

رویکرد ها یا استراتژی های مدیریت دانش در سازمان هارا می توان به دو دسته زیر تقسیم کرد:

جدول شماره (7) عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش سازمانی

- 1 ویگ (1996) فرایند مدیریت دانش: ایجاد، سازماندهی، انتقال، تبدیل، نگهداری و به کارگیری دانش
- 2 داونپورت (1998) زیر ساخت های سازمانی و فنی، ساختار دانش، حاکمیت فرهنگ و جو دوستانه در سازمان، اهداف روشن و زبان مشترک، وجود کانال های چندگانه برای انتقال دانش، حمایت مدیریت عالی، رفع موانع انگیزشی
- 3 دانیپورت و پروساک تکنولوژی، ایجاد دانش، انتقال دانش، مخازن الکترونیکی دانش، آموزش، فرهنگ و رهبری، اعتماد
- 4 مری (1998) در دسترس بودن دانش، درست بودن و به هنگام بودن دانش
- 5 ترسلر (1998) تعهد مدیریت، ایجاد انگیزه برای توزیع دانش، فرهنگ، تکنولوژی، آموزش و یادگیری
- 6 فینران (1999) فرهنگ مناسب، توزیع اطلاعات و دانش، ایجاد دانش
- 7 لیبویتز (1999) استراتژی مدیریت دانش، حمایت مدیریت عالی، فرهنگ حمایت از مدیریت دانش، تشویق کارکنان به توزیع دانش، مخازن دانش، تکنولوژی
- 8 ماناسکو (1999) گروه های دانش، نظارت بر محتوای دانش، حمایت های ساختاری و تکنولوژیک، بهسازی فرایندهای ایجاد و توزیع دانش
- 9 باسی (2000) یادگیری، توزیع، اجرا و به کار گیری دانش
- 10 چوی (2000) آموزش، مشارکت کارکنان در فرایند های مدیریت دانش، تیم سازی، توانمند سازی کارکنان، حمایت مدیریت عالی، اجبار سازمانی، ساختار دانش
- 11 اسکیرم و امیدن (2000) برخورداری از چشم اندازی الزام آور، رهبری دانش، فرهنگ توزیع دانش، یادگیری هوشمندانه، زیر ساخت های تکنولوژیک

1. رویکرد فنی و تکنولوژیک (استراتژی کا میپوتر محور)

تا کید این رویکرد بر بعد فنی مدیریت دانش است (بعد فنی در بر گیرنده طیف وسیعی از رویکردها، سیستم ها و روش های عملیاتی است که به منظور حمایت و اداره فرایندهای مبتنی بر دانش سازمان ها طراحی شده اند). در این نگرش، فرایندهای مدیریت دانش عمدتاً بر فناوری اطلاعات IT مبتنی است و بر به کارگیری دانش در اهداف عملیاتی تاکید می شود. گسترش تکنیک هایی مثل تکنولوژی اطلاعات مدیریت () و سیستم های اطلاعات مدیریت ()، حاصل گسترش این رویکرد بوده است (3). در این رویکرد به دانش به عنوان مجموعه ای از داده ها نگریسته می شود که قابل کد گذاری هستند (4).

2. رویکرد اجتماعی (استراتژی گفتگو محور)

تمرکز این رویکرد بر افراد یا اعضای سازمان است. زیرا اعتقاد دارد که دانش، پدیده ای اجتماعی است (6) و انسان مهم ترین عامل تشکیل آن هستند. بر اساس این رویکرد، بخش عظیمی از دانش سازمان، به صورت دانش نهفته () است که قابل مشاهده نبوده و محتوای آن در ذهن کارکنان و مدیران نهفته است. بعضی از صاحب نظران اعتقاد دارند که تا 70 درصد دانش سازمان به صورت دانش نهفته است. یکی از دغدغه های اصلی این رویکرد، تبدیل دانش نهفته به دانش صریح است. (6) { دانش صریح دانشی است که عینیت داشته و قابل کد گذاری است. در این زمینه در شماره گذشته ماهنامه در مقاله مدیریت دانش سازمانی توضیحات بیشتری ارائه گردیده است. }

صاحب نظران با توجه به این دو رویکرد، عوامل مختلفی را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش سازمانی شناسایی کرده اند.

خلاصه این عوامل در جدول شماره یک ارائه گردیده است:

همان گونه که در جدول شماره یک مشاهده می شود، عوامل کلیدی موفقیت در مدیریت دانش، بسیار متنوع است و طیف گسترده ای از فعالیت ها را در بر می گیرد. ممکن است برای بسیاری از سازمان ها این سوال مطرح شود که کدام یک از عوامل مذکور اهمیت بیشتری دارند، به عبارتی، فعالیت های مدیریت دانش را باید با کدام دسته از عوامل مذکور آغاز نمود؟

پاسخ به این سوال نمی تواند قطعی و برای همه سازمان ها یکسان باشد. در واقع، شرایط خاص هر سازمان تعیین کننده عوامل کلیدی موفقیت خواهد بود. با این وجود اندیشمندانی نظیر هانسن، نوناکا و نیومن تاکید می کنند که شناخت چارچوب ها و مدل های مدیریت دانش می توانند در شناسایی نقطه آغاز و گام های سازمان در مسیر دانش مؤثر باشند (7). به این منظور دو مدل از پذیرفته شده ترین مدل های موجود در زمینه مدیریت دانش، مورد بررسی قرار می گیرد.

مدل عمومی دانش در سازمان نمودار شماره 1 مدل عمومی دانش را نشان می دهد. همان گونه که مشاهده می شود این

مدل از چهار فعالیت اصلی تشکیل شده است:

ایجاد دانش

نگهداری دانش در سازمان

به کارگیری دانش

تبدیل و انتقال دانش

1. ایجاد دانش

این مرحله شامل تمام فعالیت هایی است که دانش یا دانش های جدید را به سیستم وارد می کند. در این جا فعالیت هایی نظیر کشف، ایجاد و یا توسعه دانش، حائز اهمیت هستند. همان گونه که داوینچوت و پروساک نیز گفته اند به هنگام صحبت درباره دانش آفرینی، به همان اندازه که منظورمان «دانش خلق شده» در درون آن نیز مد نظر است. در حقیقت، همه سازمان های سالم، دانش را خلق و از آن استفاده می کنند. آنها بدون دانش های جدید نمی توانند پویایی خود را حفظ کنند (9).

حفظ و نگهداری دانش

در این مرحله فعالیت هایی مورد نظر است که دانش را در سازمان ماندگار می کند. در این راستا می توان به حافظه سازمانی اشاره نمود. مهم ترین وظیفه حافظه سازمانی، نگهداری از انواع مختلف دانش سازمانی است. اما باید توجه نمود که حافظه سازمانی، صرفاً توانایی نگهداری دانش صریح را دارد. در کنار حافظه سازمانی باید حافظه فردی را که محل نگهداری دانش نهفته است مورد توجه قرار داد. اثر بخش نمودن برنامه های مدیریت دانش، مستلزم برقراری پیوندی تنگاتنگ بین این دو نوع حافظه است. (8)

3. تبدیل و انتقال دانش

یکی از مشکلات و چالش های اصلی مدیریت دانش، در چگونگی تبدیل و انتقال دانش، نهفته است. در اینجا فعالیت هایی قرار می گیرند که در ارتباط با جریان دانش از یک شکل به شکل دیگر و یا از یک فرد یا گروه به فرد یا گروه دیگر، می باشند. فعالیت هایی نظیر کد گذاری دانش و تشکیل تیم های تبادل دانش در این مرحله حائز اهمیت هستند. نکته قابل توجه در انتقال دانش آن است که این امر بایستی با جذب دانش از سوی دریافت کنندگان همراه باشد (8).

4. به کارگیری دانش

دانش، زمانی ارزشمند است که به کار گرفته شود. فعالیت های مدیریت دانش باید به گونه ای انجام گیرد که نه تنها اقدامات و برنامه های کلان سازمان را تحت تأثیر قرار دهد. بلکه آثار آن در فعالیت های روزمره سازمان نیز قابل مشاهده باشد. (6)

در شماره آینده مدل فرایندی مدیریت دانش به اختصار مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

گزارشی از اجرای مدیریت دانش

انگلستان، 423 پذیرفته شده در قسمت. های اصلی اروپا و آمریکا در مورد داشتن برنامه مدیریت دانش سؤال کردیم. متجاوز از (%) 81 آنها اظهار داشتند که چنین برنامه ای دارند یا مدنظر داشته اند. 38 درصد به تازگی این موضوع را شروع کرده بودند و 13 درصد نیازسنجی

در مورد KM را انجام می دادند. اکثر سازمان های بزرگ در حال حاضر فعالانه موضوع KM را دنبال می کنند.

1-2 فوائد مدیریت دانش در حال درک شدن است.

پاسخگویان نقش بالقوه مدیریت دانش را فهمیده اند. شرکت ها در جستجوی KM بوده اند تا بتوانند با استفاده از تأثیر این موضوع در موارد زیر، بهبود عمده ای ایجاد کنند: بهبود مزایای رقابتی (79%)، بازاریابی (75%)، مشتری گرانی (72%)، بهبود عملکرد کارکنان (57%)، نوآوری در محصول (64%) و افزایش درآمد و سود (64%).

زمانی که ما در سال 1998 گزارشی از تحقیقات مرتبط با مدیریت دانش ارائه کردیم، گفتیم که قصد داریم این کار را در هر دو سال یکبار انجام دهیم. در زمان حاضر، موضوع مدیریت دانش به تازگی وارد ادبیات کسب و کار شده است. و این

موضوع که مدیریت دانش دیگر به عنوان یک بحث موقت برای شرکت ها مطرح نبوده، بلکه به عنوان موضوعی دائمی است، از یافته های مهم تحقیق ما است. پیشرفت حاصل از علم مدیریت دانش در طی این دو سال بسیار بیشتر از مقدار

پیش بینی شده بوده است. این موضوع در حال حاضر در اوج بحث کسب و کار قرار دارد. شرکت ها نقش اساسی مدیریت دانش مؤثر را در ایجاد موفقیت های آینده شان به خوبی درک می کنند.

همه ما به عنوان عضوی از جامعه اطلاعات هستیم. ماده مورد بحث چیست؟ ما چه می دانیم؟ و چطور دانش را تحت اختیار خود قرار

می دهیم؟ شرایط اضطراری اقتصاد مبتنی بر اطلاعات، اهمیت سطح دانش در مورد منابع سنتی قدرت اقتصادی از قبیل: سرمایه، برنامه و نیروی کار را ثابت می کند.

سازمان هایی در آینده موفق خواهند شد که دانش تمامی موضوعات مرتبط با خود را ثبت و توسعه داده و مورد استفاده قرار دهند. این ارزیابی نشان می دهد که اهمیت مدیریت دانش درک شده است. اما این ارزیابی همچنین نشان می دهد که فقط تعداد کمی از سازمانها در حد توانایی یا نیاز خود به اجرای این موضوع پرداخته اند.

در پایان، به هر حال در صورت اجرای یک برنامه کاری بزرگ، اشتباه های زیاد ناشی از کمبود و نقص در دانش، ریسک کار را بسیار بالا خواهد برد.

خلاصه اجرا مدیریت دانش به عنوان یک موضوع بحث کسب و کار ما از شرکت از

سازمان هایی در آینده موفق خواهند شد که دانش تمامی موضوعات مرتبط با خود را ثبت و توسعه داده و مورد استفاده قرار دهند. این ارزیابی نشان می دهد که اهمیت مدیریت دانش درک شده است.





یافته های محققین فوائد حقیقی KM را نشان می دهد. برای مثال تقریباً (71%) از شرکت های دارای برنامه KM بیان می کنند که، زمینه تصمیم گیری بهتر برایشان فراهم شده است. 68 درصد از این شرکت ها بیان می کنند که آنها در دستیابی سریعتر به خروجی های کلیدی کسب و کار موفقتر بوده اند. و 64 درصد بیان می کنند که در ارائه سرویس بهتر به مشتری موفق تر بوده اند.

3-1 سازمان های دارای برنامه KM از سازمان های فاقد آن موفق تر هستند.

شرکت های دارای برنامه KM از جایگاه بهتری نسبت به سازمانهای بدون آن برخوردار هستند برای مثال، کمتر از نصف سازمان های دارای KM با مشکل دوباره کاری روبرو هستند در حالی که این رقم برای شرکت های فاقد KM (63%) است و 61 درصد شرکت های دارای KM، در نصف روز توانایی بازآرایی اطلاعات مربوط به یک مشتری خاص را دارند در حالی که این رقم برای شرکت های فاقد KM (38%) است. و (72%) این شرکت ها توانسته اند در نصف روز به یک روش قابل قبول برای فرایند کسب و کار خود دست پیدا کنند در حالی که این روش برای سازمانهای فاقد KM 55% می باشد.

4-1 حتی فوائد بزرگتر قابل دستیابی نیز وجود دارد.

سازمان ها ممکن است فرصت های حیاتی را از دست بدهند. شرکت های دارای KM انتظار داشتند که این برنامه بتواند آنها را به سمت روش های جدید کاری، دستیابی به سهم بیشتری از بازار یا ایجاد فرصت های تجاری بیشتر راهنمایی کند. آنها همچنین ممکن است سودآوری طولانی را از دست بدهند. شرکت های دارای KM، سه برابر انتظار داشتند که KM آنها را به سمت افزایش درآمدها (76%) و کاهش هزینه ها (73%) راهنمایی کند. همچنین انتظار داشتند این برنامه آنها را در افزایش قیمت سهام شرکت (28%) یاری کند.

شرکت ها سود آبی را به راحتی درک می کنند اما در معادل سازی هزینه هائی که جهت سود طولانی مدت است، ناکام می مانند، از قبیل، افزایش سرمایه اعتبار شرکت. اگر چه تمرکز بر درآمدها و هزینه های داخلی مفید است. اما شرکت ها همچنین باید بدانند که آنها می توانند از راه های دیگر ی درآمد داشته باشند از قبیل افزایش قیمت سهام.

5-1 سازمانها در دستیابی به ادعاهای واقعی KM ناکام می مانند.

این موضوع ممکن است به این علت باشد که سازمانها به درستی معنی اجرای KM را درک نمی کنند. 36% پاسخگویان گفته اند که درآمدهای قابل انتظار آنها وصول نشده است. آنها می پرسند چرا؟ اکثراً علت این موضوع کمبود جذب کاربر به دلیل ناکافی بودن ارتباطات (20%) ناکامی در وارد کردن KM به فعالیت های کاری روزانه (19%) کمبود زمان جهت یادگیری چگونگی استفاده از سیستم یا داشتن این احساس که سیستم بسیار پیچیده است (18%) کمبود آموزش (15%) داشتن این احساس که سود شخصی کمی برای کاربران سیستم وجود دارد (13%) و به شرح زیر می باشد:

به طور خلاصه، ادعاهای KM واقعی است و این سازمانها هستند که در رسیدن به اهداف KM با شکست مواجه می شوند. تا جائیکه شرکت های دارای برنامه KM نسبت به مشکلات زیر شاکی هستند: کمبود زمان جهت تسهیم دانش (62%) ناکامی در استفاده مؤثر از دانش (57%) مشکلات ثبت دانش ضمنی (50%)

6-1 سازمان ها نسبت به نظرات کارمندان بی اعتنا هستند.

این مشکلات انعکاسی از ناکامی شرکت ها در درک معنی فرهنگی KM می باشد. برنامه مدیریت دانش باید بتواند بی انگیزه بودن کارمندان در جهت جمع آوری و دستیابی به دانش را حذف کند. فقط (33%) پاسخ دهندگان سیاستهایی در قبال ذخیره، به روزآوری و حذف عناصر دانش داشتند. و کمتر از آن (31%) برای فعالیت های دانشی پاداش قائل بودند. کمتر از پاسخ دهندگان دارای نقشه دانش بودند (18%) (یک فهرست یا راهنمای کامل که طریقه استفاده از اطلاعات را به کارمندان نشان می دهد).

موضوع فوق می تواند بیان کننده دلیل این باشد که چرا نزدیک (65%) سازمانهایی که دارای برنامه KM هستند از زیادی اطلاعات شاکی هستند. ایجاد یک سری دانش های زیاد از حد و فراگرفتن مجموعه زیادی از اطلاعات می تواند سبب ایجاد مشکلات و دشواریهایی در کار گردد.

رسیدن به آن دارند. این نتایج نشان می دهد که استفاده از تکنولوژی های ضروری از نیاز سازمانها برای اجرای کامل برنامه KM کم نمی کند.

9-1 با وجود گستردگی جغرافیایی تحقیق، تفاوت های کمی وجود دارد.

با وجود اینکه تحقیق در بین سازمانهای انگلیسی، مهم اروپایی و آمریکایی انجام شده است، اما تفاوت معنی داری بین دیدگاه های آنها با توجه به موقعیت جغرافیایی وجود ندارد.

با توجه به تفاوت های فرهنگی و محیطی بین کشورهای بررسی شده نتایج یافته ها به طور شگفت انگیزی نشان می دهد که برداشت آمریکاییها نسبت به اروپایی ها از KM بسیار بیشتر مبتنی بر تکنولوژی های پیشرفته است.

اینترنت جهت دستیابی به دانش خارجی استفاده می کردند. 78 درصد دارای شبکه داخلی بودند، 63 درصد از پایگاه داده یا تکنولوژی های استخراجی استفاده می کردند، 61 درصد سیستم های مدیریتی معتبر را به کار گرفته اند، 49 درصد از سیستم پشتیبانی تصمیم گیری، 43 درصد از group ware و 38 درصد از ext extranet بهره گیری کرده اند.

به هر حال، مادامی که سازمان ها تنها سطح تکنولوژی خود را جهت دستیابی به KM افزایش دهند، در دستیابی به قدرت کامل KM ناکام می مانند. فقط 16 درصد از شرکت هائی که مجری تکنولوژیهای مطرح بوده اند گفته اند که آنها سیستمی با ساختار مخصوص جهت KM دارند.

8-1 شرکت ها جهت رسیدن به اهداف دانش مسیر طولانی پیش روی خود دارند.

بیشتر سازمان ها فاقد یک سیستم مجتمع کامل KM می باشند. نصف

(53%) شرکت های دارای برنامه KM این برنامه را عنوان یک قسمت جدائی ناپذیر از سازمان و فرآیندهای آن می دانند. این موضوع بدین معناست که آنها باید به مراحل KPMG 5 و 4 سطح بالائی از نتایج اجرای KM رسیده باشند. اما زمانی که ما پاسخ های آنها را با شاخص های واقعی دانشی مقایسه می کنیم، می فهمیم که درصد زیادی از آنها فقط در مراحل اول یا دوم اجرای KM هستند و فقط 10 درصد نمونه در مراحل 5 و 4 و تنها 1 درصد در مرحله 5 هستند.

این موضوع نشان می دهد که حتی سازمان های دارای KM راه درازی جهت

نقص موجود در اعتقاد سازمانها بوسیله یافته های تحقیق نمایان می گردد. زیرا فقط 16 درصد پاسخگویان به ارزیابی سرمایه نامحسوس سازمان از قبیل: دانش، نوآوری و ارتباطات توجه داشتند. این موضوع ناکامی سازمان در دیدن توانایی KM در افزایش ارزش سهام را نشان می دهد. (به مورد 4-1 فوق توجه کنید).

سازمانهایی که به موضوع معنی فرهنگی KM توجه می کنند قادر به دستیابی به موضوعی که ما از آن به عنوان کارمند با کارائی بالا یاد می کنیم، هستند. (فردی که از رویه ها و تکنولوژی KM جهت عملی کردن توانائی های بالقوه خود و ایجاد درآمدهای تجاری واقعی برای سازمان (مشتریان، سرمایه گزاران) استفاده می کند).

در بحث ابقا و جذب کارکنان، اجرای مؤثر KM باید قادر باشد، بوسیله ساده کردن کارها سازمان را به عنوان محلی جذاب برای کارکنان قرار دهد. کمتر از نصف (45%) پاسخ دهندگانی که دارای برنامه KM در شرکت خود بودند KM را به عنوان موضوعی جهت علاقه مند کردن و حفظ کارکنان می دیدند و فقط 30 درصد آنها حقیقتاً به این موضوع دست یافته اند.

7-1 شرکت ها هنوز به مدیریت دانش به عنوان یک راه حل تکنیکی صرف می نگرند

سازمان ها یکسری تکنولوژی مطرح را برای دستیابی به اهداف KM برگزیده اند. 93 درصد از پاسخ دهندگان از شبکه



آیا می دانید که یک دانش خوب چه ویژگی هایی بایستی داشته باشد ؟

دانش چیست ؟

از نظر ما دانش Knowledge عبارت است از هر آموزه و یافته ای که متخصص ، در طول دوران فعالیت و بر اثر تکرار فرایندهای کاری دریافته و از نظر او ارزش ثبت شدن دارند. با این توضیح می توان گفت کلیه تجربیات و آموخته های علمی و تجربی فرد ، جزء کاربردی ترین انواع دانش هستند .

مثال هایی برای دانش

نتیجه انجام یک پروژه تحقیقاتی که توسط محقق انجام گرفته و نتایج حاصل و دانش به دست آمده از آن ، نزد محقق موجود است .

مهارت و تجربه کار با یک دستگاه ، انجام یک فرایند کاری و ... واضح است که در حین کار با یک وسیله خاص (مانند دستگاههای خاص و ...) و یا انجام یک فرایند کاری (مانند برگزاری یک کنفرانس یا کارگاه آموزش) آموخته ها و تجربیاتی برای فرد حاصل می شود که قابل پردازش و ثبت هستند .

صرف مطالعه یا ترجمه یک مقاله علمی نمی تواند به عنوان یک دانش تلقی شود ، زیرا احتمالاً به راحتی برای دیگر افراد نیز قابل دسترس خواهد بود . آنچه می تواند به عنوان دانش تلقی شود ، مجموعه ای از این مقالات و منابع مطالعه شده است که با پردازش و برقراری ارتباطات منطقی ، می تواند جهت حل یک مسئله خاص کاربرد داشته باشد .

ویژگی های دانش

- 1- حتی الامکان تمام جنبه ها و ابعاد ضروری دانش ذکر شوند تا به حد کافی روشن و قابل استفاده باشد .
 - 2- برای سایر خوانندگان قابل فهم باشد و بتوانند با
 - 3- دیدگاه های خود آن را ارزیابی کنند .
 - 4- مختصر ، مفید و قابل استفاده برای سازمان باشد.
- پردازش ساده و بومی سازمان باشد .

نکته :

- 1- ذکر منبع یا نحوه کسب دانش می تواند مفید باشد .
 - 2- دانش هایی در اولویت هستند که کمتر در جایی ثبت شده باشند .
 - 3- حجم شرح دانش در بهترین حالت می تواند تا 15 سطر باشد . در صورت وجود جدول ، نمودار ، تصویر و ... جهت افزایش سرعت عملکرد سیستم ، با ذکر شماره ، به متن دانش پیوست شوند .
- * توجه به جنبه کاربردی بودن دانش ، و درج بدیهیات ذهنی متخصص که برای سایرین هرگز بدیهی نمی باشد ، از اساسی ترین نکات در راستای بهبود کیفیت دانش است .

حال به نظر شما آموزه تان در کدام یک از موارد زیر می گنجد :

- 1- آیا آموزه شما یک پیشنهاد است ؟ اگر چنین است ، این پیشنهاد چه محاسنی دارد ؟ موانع موجود بر سر راه تحقق آن چه مواردی می تواند باشد ؟ و یا اینکه چگونه می شود این پیشنهاد را اجرا کرد ؟ حتی اینکه حوزه مرتبطی که پیشنهاد شما را میتواند در برگیرد کدام است ؟
- 2- آیا آموزه شما یک انتقاد است ؟ اگر چنین است ، بایستی بیان شود که چنین مشکلی وجود دارد و راه حل شما برای رفع آن چیست ؟
- 3- شاید آموزه شما یک تجربه باشد که طی سفرهای مطالعاتی و یا حین فعالیت های کاری به دست آمده است . پس بایستی موانعی که بر سر تحقق آن وجود داشته بیان شود ؛ یا چه جاهای دیگری می تواند این تجربه پیاده شود ؟ و اینکه چطور به این تجربه رسیدید و نقاط ضعف این تجربه چه هستند ، از دیگر موضوعات قابل بیان می باشد .
- 4- و یا شاید شما دسته ای از خاطرات و مصادیق آموزنده باشد ، پس بایستی بیان شود که این نوع مصادیق چه مشکلی را توانسته حل کند ؟ موانع اجرایی آن برای سازمان موردنظر چیست ؟ از کدامین منبع این مورد پیدا شده و