



## نقش مدیریت دانش و ضرورت فرهنگ مدیریت دانش در صنعت نفت و گاز

امین صادقی<sup>۱\*</sup>، عبدالحسین بیات<sup>۲</sup>، حمید دریس<sup>۳</sup>

۱- ناظر عملیات حفاری، شرکت ملی حفاری ایران

۲- رئیس اسبق هیئت رئیسه صندوق های بازنشستگی نفت

۳- مشاور معاون وزیر نفت در نظارت بر منابع هیدروکربوری

### چکیده

امروزه دانش به عنوان یک سرمایه و دارایی غیرملموس جایگاه مهمی در سازمان ها پیدا کرده است. به کارگیری هر چه بهتر و موثرتر دانش سازمانی به صورت سازمان دهی شده و مدیریت شده و تلفیق آن در فرهنگ سازمانی، پیشرفتی قابل توجه از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سازمان ها ایجاد میکند. اما از سوی دیگر مدیریت دانش ناموفق هم میتواند هزینه های زیادی را به سازمان تحمیل کند. پس شناخت عوامل موفقیت مدیریت دانش و به کار بردن آنها میتواند راهنمایی برای مدیریت بهتر آن باشد. نقش دانش در رقابت پذیری بنگاه های اقتصادی طی دهه اخیر بسیار برجسته تر شده است، در حقیقت امروز اغلب ارزش افزوده کسب شده توسط بنگاه های اقتصادی نه به واسطه تجهیزات و امکانات بلکه به وسیله دانش انباشته شده در آن سازمان کسب می شود، لذا به عنوان یک پارامتر بسیار تاثیر گذار، مدیریت دانش با هنر ایجاد ارزش افزوده از این سرمایه ناملموس از ارزش و اهمیت ویژه ای برخوردار است. صنعت نفت و گاز و پتروشیمی، صنعتی تخصصی گرا و تجربه محور است که نیروی انسانی به عنوان مهمترین دانش سازمانی قلمداد می کند. به حداقل رساندن هزینه و زمان در اجرای بهینه فعالیت های تخصصی، ضمن دستیابی به کیفیت مطلوب، از ضرورت های مورد توجه مدیران این صنایع است. با توجه به پیشرفت های سریع فناوری، پراکندگی جغرافیایی، تنوع تجهیزات، و تعداد زیاد کارکنان در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی صنعتی تخصص گرا و تجربه محور است که نیروی انسانی به عنوان مهمترین دارایی دانشی سازمان قلمداد میکند. به حداقل رساندن هزینه و زمان در اجرای بهینه فعالیت های تخصصی ضمن دستیابی به کیفیت مطلوب، از ضرورت های مورد توجه مدیران این صنایع است. با توجه به پیشرفتی های سریع فناوری، پراکندگی جغرافیایی، تنوع تجهیزات و تعداد زیاد کارکنان در صنعت نفت و گاز و پتروشیمی، مدیریت دانش می تواند نقش بسیار مهمی را در تحقق اهداف صنایع بالادستی و پایین دستی ایفا کند. هم اکنون بسیاری از شرکت های نفتی پیشرو در جهان مانند شل، بریتیش پترولیوم، شورو و ... فرایندها و راهکارهای مدیریت دانش را اجرایی و تیم مدیریت دانش را در ساختار سازمان خود نهادینه کرده اند. در کشور ما نیز دستیابی به جایگاه اول در منطقه، متناسب با اهداف سند چشم انداز توسعه و افق ۱۴۰۴ و همچنین موقعیت ممتاز پروژه های صنایع نفت، گاز و پتروشیمی، اهمیت دو چندان برقراری نظام مدیریت دانش در این صنایع را نشان می دهد.

**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، چرخه مدیریت دانش، ضرورت فرهنگ مدیریت دانش، شرکت نفت



## مقدمه

مدیریت دانش شامل همه فعالیت‌هایی است که خلق، انتخاب، اخذ، پردازش انتشار و به اشتراک گذاشتن و ایجاد ارزش افزوده از دانش را مدیریت میکنند. به عبارت دیگر مدیریت دانش در یک سازمان، شامل تمام تلاش‌هایی است که سبب می‌شود دانش مناسب، در وقت مناسب و با هزینه مناسب به فرد مناسب برسد. در تعریف دیگر، از مدیریت دانش به عنوان هنر کسب ارزش افزوده از سرمایه غیر قابل لمس دانش یاد می‌شود. (۱).

دانش ترکیبی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات و نگرش‌هاست. دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده‌ها سرچشمه می‌گیرد. بیشتر دانش‌ها به صورت ضمنی در اختیار افراد هستند. از طرفی دانش را به عنوان یکمزیت رقابتی در جوامع فراسرمایه باوری پذیرفته‌اند برای این منظور مدیریت دانش در این امر کمک شایانی به سازمان‌ها می‌کند. تجزیه و تحلیل مدیریت دانش موجب شده تا موقعیت کنونی سازمان را دربرباییم و بدانیم توسعه در کدامیک از نواحی سازمان باید انجام گیرد. این امر باعث شده تا در مورد فرایند انتقال دانش و راه‌های انتقال آن در سازمان اطلاعاتی را کسب کرده و در جهت ارتقا، آسان‌سازی و بهینه‌کردن آن پیش برویم. مدیریت دانش می‌تواند نشانگر اوج و یکپارچگی بسیاری از ایده‌های بهبود سازمان (از جمله کیفیت جامع، مهندسی مجدد، یادگیری سازمانی، سنجه، هوش رقابتی، نوآوری، چابکی سازمان، مدیریت سرمایه، مدیریت زنجیره، تدارک، مدیریت تغییر و غیره) دیده شود. (۲).

تمام تئوریسین‌های معروف علم اقتصاد و کسب و کار در دنیای امروز، دانش تعریف را رمز نهایی و مزیت رقابتی برای شرکت‌های مدرن می‌دانند. بنابراین، هر روش و یا مدلی که می‌تواند ارتقای دانش را در خود نگهداری کرده و سپس توزیع آن را شکل دهد. به عنوان رمز موفقیت شرکت‌های امروزی دنیا مطرح است. (۳).

## چرا مدیریت دانش اهمیت پیدا کرده است؟

در دهه اخیر نقش دانش در قدرت رقابت‌مندی بنگاه‌ها بسیار پررنگ‌تر شده است. در حقیقت شرکت‌های امروزی، به جای تکیه بر زمین، کارخانه و تجهیزات خود به عنوان عامل رقابت‌پذیری، باید سرمایه دانش خود اتکا کنند. انباشت دانشی که در یک سازمان به جهت تجربیات اجرای پروژه‌های متعدد، وجود نیروهای با تجربه و متخصص و مستندات گردآوری شده در موضوعات کاری مورد نیاز، به وجود می‌آید قابل جایگزینی با هیچ پارمتر دیگری نیست. با توجه به نقش بسیار مهم سرمایه دانش، مدیریت این سرمایه در جهت کسب بیشترین ارزش افزوده از آن از اهمیت ویژه‌ای برخوردار شده و به عنوان یک مقوله مستقل، مورد تحقیق و پژوهش قرار گرفته است (۱ و ۲ و ۳).

## چرخه مدیریت دانش

فرایندهای مدیریت دانش طی یک چرخه در توالی هم قرار می‌گیرند که شکل ۱ به خوبی این توالی و تکمیل فرایندی را نشان می‌دهد. چرخه مدیریت دانش شامل فرایندهای خلق دانش، مشخص نمودن دانش، انتخاب و گردآوری دانش، طبقه‌بندی دانش، سازماندهی و ذخیره دانش، انتشار و به اشتراک گذاشتن دانش، دسترسی دیگران به دانش و استفاده آنها از دانش است که در نهایت به خلق دانش جدید می‌انجامد. بسته شدن چرخه مدیریت دانش در نهایت به انباشت دانش در سازمان خواهد انجامید.

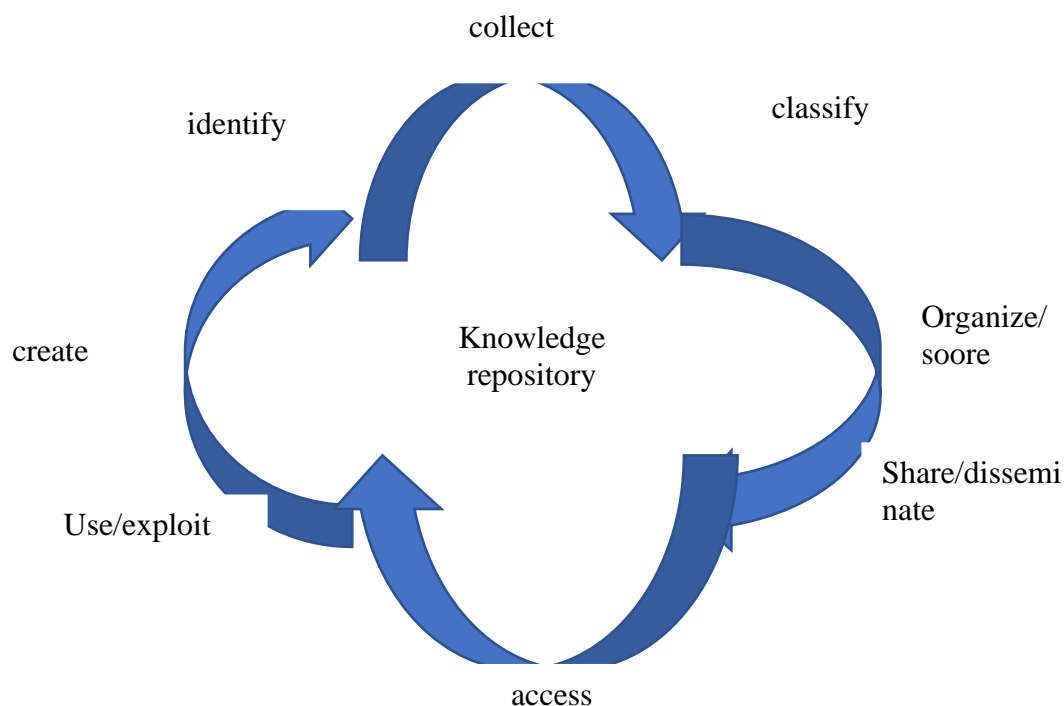
نکات قابل توجهی درباره با چرخه مدیریت دانش وجود دارد که برخی از آنها عبارت است از:

- برخلاف آنکه تصور می‌شود خلق دانش مهمترین فعالیت برای افزایش سرمایه دانش سازمانی است اما واقعیت این نیست، سرمایه دانش تنها با خلق دانش افزایش نمی‌یابد، بلکه تکمیل چرخه مدیریت دانش است که انباشت دانش ایجاد میکند. چه بسا دانشی که توسط یک محقق یا کارشناس خلق شده اما به جهت آنکه این



دانش‌شناسایی نشده و به فرایند نهایی مدیریت دانش یعنی استفاده و کاربرد نرسیده است، خلق این دانش نقش موثری در انباشت دانش ایفا نکرده است.

- چرخه مدیریت دانش به خودی خود شکل نمی‌گیرد، بلکه ایجاد آن نیاز به محرک دارد. در حقیقت برای تکمیل این چرخه باید فرایندهای ناقص شناسایی شده و تکمیل شوند.
- اگر دانشی در چرخه مدیریت دانش قرار نگیرد دیر یا زود از بین خواهد رفت. به عنوان مثال دانشی که تنها در ذهن افراد وجود دارد و به صورت کد شده درنیامده است، امکان دارد از خاطر برود (۴ و ۵).



شکل ۱: چرخه مدیریت دانش که به انباشت دانش می‌انجامد. (۴)

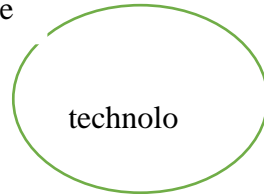
### اجزای سیستم مدیریت دانش

همانطور که شکل ۲ نشان می‌دهد هدف سیستم مدیریت دانش از سه جز اساسی تشکیل شده است. این سه جز عبارتند از: فرایندهای مدیریت دانش: مجموعه فرایندهای خلق، مشخص نمودن، انتخاب و گردآوری، طبقه بندی، سازماندهی و ذخیره، انتشار و به اشتراک گذاشتن، دسترسی دیگران به دانش و استفاده از دانش است که در توالی هم چرخه مدیریت دانش را تکمیل می‌کنند. (۱۳).

مردم یا صاحبان دانش: از آنجا که حجم قابل توجهی از دانش نزد انسانها و صاحبان دانش وجود دارد و نیز از آنجا که به کارگیری دانش و خلق دانش جدید تنها توسط انسان قابل انجام است، انسان یکی از ارکان سیستم مدیریت دانش است. (۱۴).



people



شکل ۲: اجزای سیستم مدیریت (۳)

فناوری: پیاده‌سازی فرایندهای مدیریت دانش در گروه بهره‌گیری از فناوری است؛ به عنوان مثال برای اشتراک گذاشتن می‌توان از انتشار مجله و روزنامه یا استفاده از فناوری اطلاعات بهره برد.

در سیستم مدیریت دانش نیز مانند تمام سیستم‌های دیگر برای دستیابی به نتیجه کارکرد متناسب تمام اجزای سیستم ضروری است؛ اگر فرایندهای مدیریت دانش به خوبی طراحی نشوند یا آنکه استفاده‌کنندگان یا دارندگان دانش، رویکرد مناسبی به مدیریت دانش نداشته و در آن مشارکت نداشته باشند و یا اگر فناوری مناسبی که فرایندهای مدیریت دانش را پیاده‌سازی کند وجود نداشته باشد، علی‌رغم کارکرد مناسب سایر اجزا، نتیجه‌ای از سیستم مدیریت دانش حاصل نخواهد شد.

انقلاب تولید دانش در سال‌های اخیر ف نتیجه به عرصه آمدن فناوری اطلاعات و پیاده‌سازی بهتر فرایندهایی از مدیریت دانش کامل شده و انباشت دانش بیشتری به وجود آمده است. (۱۵).

#### جمع‌بندی آثار و نتایج مدیریت دانش

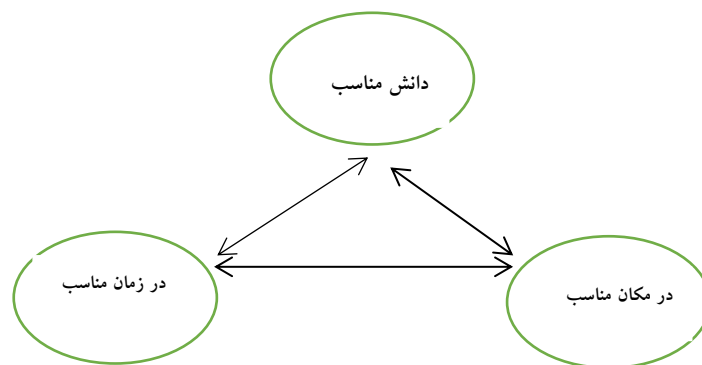
در عصر حاضر پارادیم دهه گذشته که گفته می‌شد "دانش قدرت است" به پارادیم "به اشتراک گذاشتن دانش قدرت است" تبدیل شده است و این معنا که خلق دانش به تنهایی موجب ایجاد قدرت نخواهد شد، کاملاً درک شده است. مدیریت دانش آثار و نتایج متعددی به دنبال خواهد داشت که برخی از آنها عبارتند از:

- مدیریت دانش موجب می‌شود از بین رفتن و تلفات دانش به کمترین مقدار برسد. دانشی که شناسایی، اخذ و سازماندهی نشده باشد دیر یا زود به فراموشی سپرده خواهد شد یا به طریق دیگری از بین خواهد رفت. ضمن آنکه اگر دانشی که نزد کارکنان یک سازمان استفاد نشده باشد، با خروج آنها از سازمان، سرمایه دانش سازمان دچار نقصان می‌شود.
- مدیریت دانش موجب می‌شود حجم بالای اطلاعاتی که هر روز به ما می‌رسد و می‌تواند موجب آلودگی اطلاعات و عدم نتیجه‌گیری و تولید دانش شودف پردازش شده دانش مورد نیاز فرد انتخاب شده و به سوی او هدایت شود.
- مدیریت دانش با استفاده و به کارگیری دوباره دانش، از بسیاری از هزینه‌ها که در نتیجه دوباره کاری و شروع از نقطه صفر به وجود می‌آید، جلوگیری می‌کند. در نتیجه، زمان اجرای پروژه، هزینه مشاوره و میزان عدم تطبیق پروژه‌ها با نیازهای سازمان کاهش می‌یابد.
- ایجاد سیستم مدیریت دانش که در آن کارکنان و پرسنل فرصت یادگیری و ارتقای علمی داشته باشند، موجبات ارتقای روحی آنها را فراهم آورده و رضایت شغلی آنها را افزایش خواهد داد. (۶ و ۵).

زیر ساخت های مدیریت دانش

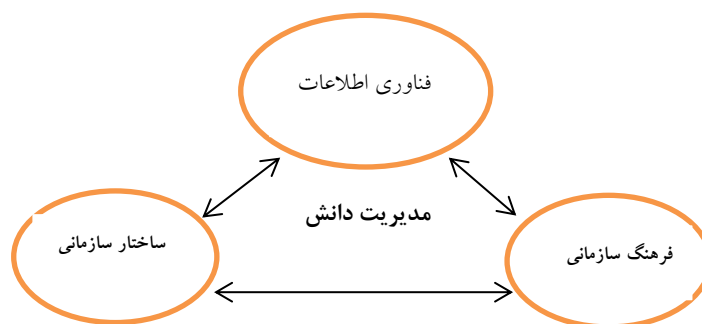


همانطور که گفتیم: مدیریت دانش فرایند خلق ، ذخیره سازی و نگهداری، تسهیم و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب ، توسط فرد مناسب در سازمان است. که از طریق ایجاد پیوند بین فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمان و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می پذیرد.(۱۶،۱۷،۱۸).



زیر ساخت های مدیریت (۷)

بر این اساس می توان گفت وجود زیر ساخت های لازم یعنی: فناوری اطلاعات و ارتباطات ، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی، جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان، اولین گام اساسی برای به حرکت درآوردن چرخه مدیریت دانش ( خلق، کسب، ذخیره سازی و نگهداری، تسهیم و به کارگیری دانش) در سازمان است.  
زیر ساخت دانش ساز و کاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت می کند و افراد در بخش های متفاوت سازمان از طریق این زیر ساخت ها دانش خود را تسهیم میکنند، به طوری که بتواند از آن دانش به طور کانلا اثر بخش استفاده کنند. هدف اصلی زیر ساخت چیزی جز جریان دادن دانش در رگ های فرایندهای کار سازمان نیست.(۷).



زیرساخت مدیریت دانش (۷)

زیر ساخت های مدیریت دانش به عنوان ستون فقرات مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته اند و تقریباً همه سازمانهایی که مدیریت دانش را به موفقیت به کار گرفته اند به نیاز و اهمیت وجود زیر ساختی حمایتگر و آشکار برای حمایت از نظام مدیریت دانش به خوبی واقفند، لذا این واقعیت مه کارایی و اثر بخشی کاربرد مدیریت دانش در سازمان نیازمند وجود زیر ساخت های قوی و مناسب است تایید می شود.

#### ضرورت های فرهنگی جهت پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان

یکی از نویسندگان فرهنگ را به آب درون تنگ ماهی برای هر سازمان تشبیه کرده است یعنی فرهنگ چیزی است که کارکنان در آن غوطه میخورند. و در آن زندگی میکنند بنابراین برای پیاده سازی صحیح مدیریت دانش در سازمان وجود



مؤلفه های فرهنگی که به نوعی پشتیبان مدیریت دانش محسوب میشوند ضروری است. این مؤلفه ها عبارتند از: فرهنگ تسهیم دانش، فرهنگ مشارکتی، فرهنگ اعتماد محور، فرهنگ نوآورانه، فرهنگ باز، فرهنگ سازمانی یادگیرنده.(۸).  
۱- فرهنگ تسهیم دانش(به اشتراک گذاری دانش):

در سازمانی که دارای فرهنگ تسهیم دانش است کارکنان ایدهها و بینشهای خود را با دیگران تقسیم میکنند، آنها این کار را یک فرآیند طبیعی میدانند. در چنین فرهنگی دانش به خودی خود قدرتی ندارد، بلکه چیزی که به افراد قدرت میدهد آن قسمتی از دانش آنهاست که با دیگران تسهیم میکنند. مسلماً وجود چنین فرهنگی در بین اعضای سازمان منجر به کاهش هزینه ها در تولید دانش و تضمین انتشار بهترین روش های کاری در داخل سازمان شده و سازمان را قادر به حل مسائل و مشکلات خود مینماید.(۸).

#### ۲-فرهنگ مشارکتی:

یکی از جنبه های فرهنگی که برای مدیریت دانش از اهمیت ویژه ای برخوردار است مشارکت است مشارکت به عنوان "درجه ای که افراد در یک فعالیت گروهی در انجام کارهایشان به یکدیگر کمک میکنند" تعریف میشود. فرهنگ مشارکتی با افزایش میزان تبادل دانش در سازمان بر میزان تولید دانش تأثیر میگذارد و شرایط مساعدی را برای انتقال دانش بین افراد و گروهها به وجود می آورد، زیرا انتقال دانش نیازمند افرادی است که برای تبادل ایدهها و تسهیم و خلق دانش با یکدیگر همکاری کنند. فقدان فرهنگ مشارکتی که از سیستم مدیریت دانش حمایت کند، اثربخشی سیستم مدیریت دانش را محدود میکند.(۹).

#### ۳-فرهنگ اعتماد محور:

آنها کارکنان میان متقابل اعتماد از بالایی درجه بدون است دانشمندان فرهنگ اساسی جنبه های از دیگر یکی نیز اعتماد تسهیل نمیکند. یکدیگر با را خود دانش بنابراین و شد خواهند بدین یکدیگر رفتارهای و مورد مقاصد در ایجاد روابط مبتنی بر اعتماد بین افراد و گروه ها به تسهیل فرایندهای تسهیم دانش کمک قابل توجهی خواهد کرد. زمانی که اعتماد در روابط میان افراد زیاد میشود افراد بیشتر در فرآیند تسهیم دانش شرکت میکنند. فقدان اعتماد در بین کارکنان یکی از مهمترین موانع تسهیم دانش است. تسهیم دانش در اثر اعتماد متقابل موجب خلق دانش می شود.(۹).

#### ۴- فرهنگ نوآورانه:

مدیریت دانش و پرورش فرهنگی نوآورانه که در آن کارکنان دایما به تولید ایدههای نو، خلق دانش جدید و ارائه راه حل های تازه تشویق میشوند نیاز دارد. برای این منظور کارکنان باید اجازه سؤال کردن درمورد فعالیتهاشان را داشته باشند تا بتوانند این فعالیتها را با توانمندی کامل انجام دهند. با توانمندسازی افراد آنها فرصت بیشتری برای کاوش در مورد دیدگاههای جدید خواهند داشت.

فرهنگ نوآورانه با عناصری مانند پویایی، کارآفرینی و خلاقیت شناخته میشود. در این نوع فرهنگ اعضای سازمان تلاش میکنند انطباق پذیر، منعطف و خلاق باشند تا پاسخگوی محیط در حال تغییر سازمان باشند.(۹).

#### ۵- فرهنگ باز:

فرهنگ باز که در آن کارکنان بدون ترس از تنبیه شدن به خاطر اشتباهات فعالیت میکنند، یکی دیگر از جنبه های فرهنگی لازم برای مدیریت دانش میباشد. در این نوع فرهنگ، اشتباهات و شکستهای معقول، قابل قبول میباشد و بخشیده میشوند.



به این دلیل که در این فرهنگ اشتباهات به عنوان فرایند سرمایه‌گذاری در افراد تلقی می‌شود. زیرا می‌تواند منبع کلیدی برای یادگیری کارکنان باشد. در این فرهنگ افراد آزادند که تجربه، ریسک و حتی اشتباه کنند. و همه اینها موجب تشویق فرهنگ یادگیری در کارکنان می‌شود. در مقابل در سازمانی که افراد از ارائه ایده‌ها و تفکرات جدید ترس دارند، فضای باز مناسبی برای خلق دانش جدید ایجاد نمی‌شود و افراد در بیان عقاید و ایده‌های نو احساس آزادی نمی‌کنند و اغلب احساس ترس و تهدید در مورد امنیت شغلی وجود دارد.

۶- فرهنگ سازمانی یادگیرنده:

در یک سازمان وجود فرهنگی در سازمان که از یادگیری حمایت می‌کند توانایی سازمان در خلق دانش جدید را افزایش می‌دهد. سازمانها با تاکید بر یادگیری به کارکنان خود کمک می‌کنند که نقش فعالتری در خلق دانش ایفا کنند یادگیری سازمانی در فرآیندی پیچیده، مداوم، مستمر و پویا آشکار می‌گردد و حاصل این فرآیند دانش سازمانی است. در واقع یادگیری کسب دانش جدید توسط افرادی است که قادرند و می‌خواهند دانش را در تصمیماتشان به کار بگیرند. میزان زمانی که سازمانها صرف یادگیری کارکنان می‌کنند رابطه مثبت با میزان دانش در سازمان دارد. بنابراین برای موفقیت در تولید دانش، سازمانها باید فرهنگ یادگیری را توسعه دهند. (۹).

#### اهداف مدیریت دانش:

- اعطای دانش مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب
- معرفی اینکه در سازمان چه کسی چه چیزی میداند و در کجا قرار دارد
- جلوگیری از خرید دانشهای تکراری در سازمان.
- ایجاد بسته‌های ارزشمند از دانش‌های تولید شده در پروژه‌ها
- جلوگیری از خروج دانش و تجربه افراد بعد از بازنشستگی و به حداقل رسانی خلع حاصله

#### مزایای مدیریت دانش برای سازمان

- کسب مزیت رقابتی
- افزایش نوآوری در سازمان
- به وجود آوردن فرصتهای جدید
- جلوگیری از خرید دانشهای تکراری در سازمان.
- جلوگیری از خروج دانش و تجربه افراد بعد از بازنشستگی و به حداقل رسانی خلق حاصله
- صرفه جویی در زمان و هزینه انجام پروژه‌ها
- جلوگیری از افت دانش سازمانی

#### مزایای مدیریت دانش برای پرسنل

- امکان استفاده از دانش دیگران برای انجام کارهای خود
- افزایش سرعت دسترسی به دانش مورد نیاز و کاهش زمان انجام کارها
- بهره‌مندی از پاداش و مزایای مربوط به اشتراک دانش
- امکان دسترسی هر فرد به بسته‌های دانشی مدون خود که در طول سالهای خدمت کسب کرده است.

#### مشکلات عدم وجود مدیریت دانش



عدم وجود مدیریت دانش در سازمان مشکلاتی نظیر موارد زیر را به همراه دارد که هر یک زیانهای زیادی را برای سازمان در پی خواهد داشت:

- عدم نشانه‌های ابداع و ابتکار
- عدم اولویت بندی و استفاده از انواع دانش
- دانش خارجی دیده نمیشود
- مدیریت سیستم اطلاعاتی استفاده یا پذیرش نمیشود
- مخفی نمودن و سیاسی نمودن اطلاعات
- جدا شدن کارشناسان از سازمان باعث ایجاد شکاف در سازمان میشود و
- احتکار دانش به جای ازدیاد آن
- دانشگاه‌های داخل ایران میتوان پیدا نمود
- موارد مهم و اساسی فراموش میشوند.
- استفاده محدود از دانشهای موجود
- عدم وجود مستندات در خصوص تجربیات به دست آمده از پروژهها و کارها.
- تولید خودکار دانشهای بی اهمیت و بیربط
- فرایندهای فرعی پیدایش دانش
- دانشهای بیرونی نهادینه درونی نمیشود
- دانش ارتباطات اجتماعی مورد توجه قرار نمیگیرد
- هزینه ایجاد دانش بالاست
- توجه کن به مستند نمودن و ضبط دانش بر محور استفاده کننده آن
- عدم وجود ساختار مناسب برای تسهیم سریع دانش
- ترس از تسهیم دانش و عدم توانایی در تسهیم دانش
- سیستم انگیزشی نامناسب برای تسهیم دانش و توسعه آن.
- دانشهای حساس و منتقدانه برای تصمیمات در اختیار نیست
- در ترجمه هدفهای سازمان به هدفهای دانشی
- خبرها و کارشناسان خود را بازنشسته میکنند یا سازمان را ترک مینمایند
- و....

#### **مشکلات و تناقضات در مورد منابع انسانی:**

- ما همکاران خود را به حد کافی آموزش میدهم
- اما به آنها اجازه نمیدهیم که دانش خود را به کار بگیرد
- ما چیزهای زیادی را در پروژهها فرا میگیریم
- اما تجربیات به دست آمده را منتقل نمیکنیم.
- ما همه چیز را به صورت پایه مستند سازی مینماییم
- اما بر دانش ذخیره شده خود نمیتوانیم دست بیابیم
- ما افراد باهوش را استخدام مینمایم
- اما بعد از چند سال آنها را به کارمندی معمولی تبدیل میکنیم





- همه را در تسهیم دانش تشویق مینماییم
- اما دانشهای حساس را برای خودمان نگه میداریم
- ما هماهنگیهای لازم را برای یادگیری دیگران فراهم میکنیم
- اما هدفهای آموزشی خود را نمیشناسیم. این فهرست به عنوان راهنمایی میتواند ضمن آنکه لزوم مدیریت دانش در سازمانها به خوبی آشکار نماید شاخص‌هایی را جهت تعیین وضعیت دانشجوی سازمان ارائه کند. (۱۰).

#### تجربه شرکت بی پی\* در مدیریت دانش:

شرکت نفت انگلیس بی پی (شرکت نفت پریتیش پرتولیوم) یک شرکت چند ملیتی متشکل از ۱۰۰ هزار پرسنل است که در صنایع نفت گاز و تولید برق فعالیت می‌کند. این کمپانی درصد کشور شعبه دارد و آقای جان به نام رئیس شرکت معتقد بود. به اشتراک گذاشتن دانش کارمندان bp در بهبود کارایی بسیار مؤثر است به ویژه پس از ادغام این شرکت با شرکت آماکو نیاز به تحریک همکاری بین تخصص‌های مختلف و تبادل دانش میان کارکنان دو شرکت وجود داشت. به منظور تسهیل تبادل دانش درونی وی پی برخی از روش‌های مدیریت دانش به اجرا گذاشته شده عبارتند از:

۱. ایجاد یک مدل تبادل دانش و سرمایه‌های دانش شرکت
۲. ایجاد صفحات مرجع و مشخصات کارکنان و متخصصان بی پی در آن حاضر شده است.
۳. ایجاد انجمن‌های تخصصی درون سازمانی و برگزاری همایش برای تبدیل دانش میان افراد
۴. ایجاد سیستم گردآوری و اخذ دانش در شرکت مدیریت دانش در شرکت (۱۱).

#### مدیریت دانش در شرکت شل:

شل نیز به مانند بی پی یک شرکت بین‌المللی است که بیش از ۶۴ هزار پرسنل در بخش اکتشافات و تولید دارد که بیش از نیمی از پرسنل این بخش به سیستم مدیریت دانش پیوستن این شرکت همواره به عنوان یک سازمان یادگیرنده مطرح بوده است اما در سالهای اخیر فعالیتهای آموزشی از برگزاری دورههای آموزشی خارج از محل یادگیری از دیگران در حین انجام کار تغییر یافته است. در این شرایط کارکنان در زمان حاضر دقیقاً به سراغ یادگیری آن چیزی میروند که برای اجرای کار خود به آن نیاز دارم و ۲۴۴ میلیون دلار صرفه جویی به جهت پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در بهره‌وری آموزش بسیار بالا می‌رود. در سال ۲۰۰۹ شرکت شل ایجاد شد. پارهای از مصادیق این صرفه جویی عبارت بود از: یک تعداد متخصصان برای حفاری یک چاه تکمیلی در شک و تردید به سر می‌برند که مشورت آنها با متخصصان دیگر آنها را متقاعد نمود که به حفر چاه جدید نیازی نیست صرفه جویی تخمینی به دست آمده از این کار ۱۲ میلیون دلار بود. دو دریچه آب جهت برخورداری از سرمایه گذاری بر روی یک مته با دقت و کیفیت بالاتر دو و نیم میلیارد دلار صرفه جویی به وجود آمده علت اتخاذ این تصمیم مشورت با کارشناسانی بود که قبلاً بر روی یک چاه مشابه کار کرده بودند. (۱۲).

#### نتیجه گیری

خلق و به کارگیری دانش برای رقابت‌گرایی و حیات سازمانها ضروری شناخته شده است. دانش نمیتواند به سادگی دیگر منابع، ذخیره و یا تصاحب شود. فناوری اطلاعات تاکنون بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به طوری که در پشت

\* baritish petroliom



تمامی فعالیتهای مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نهفته بوده است. لیکن باید توجه داشت که فناوری پردازش اطلاعات تنها مؤلفه مدیریت دانش نیست و تحول در فرایندهای تصمیم‌گیری، ساختار سازمانی و نحوه انجام امور از دیگر اجزای این مدیریت محسوب میشود. اهمیت توجه به دانش در سازمانها در بیست سال اخیر چه در حوزه تئوریک و چه در عمل، به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. دانش همواره یک دارایی با ارزش در ساختمان قابلیت‌های افراد و شرکتهای مطرح بوده است؛ اما در عصر کنونی با گسترش جهانی سازی و ظهور فرصت‌ها و تهدیدات جدید، فشار تغییرات بر سازمانهایی وارد است که خواهان استفاده آگاهانه از دانش و بکارگیری آن هستند. در حال حاضر وضعیت به گونه‌ای است که، نیاز به توسعه مستمر نوآوری‌ها و بهبود رقابتی باعث شده تا فشار تغییرات، جای خود را به کیفیت نیروی انسانی به عنوان منبع سرمایه‌دانشی در سازمانها بدهد. اساساً به خلق، تبدیل و استفاده مؤثر از انواع دانش به عنوان دارایی اصلی، «توانمندیهای پویا» رویارویی با تغییرات تحت عنوان سازمانها که در روابط، وظایف و کارکردهای نیروی انسانی نهفته است بستگی دارد. قرن بیست و یکم به قرن اقتصاد دانشی تبدیل گشته است و سرمایه‌دانشی به عنوان یک منبع مهم و دارایی اصلی در زندگی اجتماعی مطرح شده است. منابع غیرملموس مانند دانش، مزایای رقابتی بادوام ایجاد میکنند. در محیط کنونی با ویژگیهایی مثل افزایش سطح پیچیدگی، جهانی سازی و پویایی، توسعه و حفظ مهارتها توانمندیهای داخلی، ایجاد تغییرات هم در پایه دانشی سازمان و هم روشی که سازمان از دانش فعلی خود استفاده میکند، برای رقابت بسیار مهم است. بدین جهت مدیریت دانش در بسیاری از سازمانها در اولویت اصلی سرمایه‌گذاری قرار دارد و این موضوع که عملکرد مدیریت دانش قویاً به سرمایه‌های فکری سازمان بستگی دارد مورد تأیید قرار گرفته است. با توجه به اهمیت دانش و نقش محوری آن در عصر دانشی، ضرورت دارد سازمانها به ویژه سازمانهای دانش‌مدار که دانش در آنها به عنوان منبع استراتژیک و عامل کلیدی در کسب و ارائه و حفظ شایستگی اصلی سازمانی محسوب میشود، تمهیداتی جهت طراحی و اجرای مدیریت دانش با یک رویکرد سیستماتیک سنجیده شود تا قابلیت‌هایی را که منجر به تکامل دانش به عنوان یک منبع سازمانی کلیدی میگردد، توسعه دهد. کسب و کار در هزاره سوم دارای شرایط ویژه‌ای است. رقابت بین‌بنگاه‌های اقتصادی هر روز فشرده‌تر میشود. در دنیای امروزی کسب و کار، بخش اعظمی از کارها و فعالیتهای ما مبتنی بر اطلاعات هستند و زمان کمتری برای کسب تجربه و بدست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمانها بر اساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت میپردازند. محصولات و خدمات سازمانها هر روز پیچیده‌تر شده و سهم اطلاعات در آنها بیشتر میشود. در این بررسی پیاده سازی مدیریت دانش با توجه به مدل‌های کاربردی آن میان مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، فرصت خوبی برای بهبود در عملکرد و همچنین ایجاد مزیت رقابتی، فراهم میکند. محققین معتقدند مدیریت دانش میتواند عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه‌تر، بهبود بخشد. با توجه بررسی‌هایی که در صنعت نفت ایران و پالایشگاه‌های واگذار شده به بخش خصوصی صورت گرفت برای حفظ مدیریت دانش در صنعت نفت و سازمانهای میتوان موارد ذیل را می‌توان پیشنهاد داد:

مربیگری قبل و بعد از بازنشستگی متخصصین و مدیران

• تدریس بازنشستگان در پالایشگاه‌ها

• فرهنگ سازی تسهیم دانش

• ایجاد امنیت شغلی در پالایشگاهها (قراردادهای کوتاه مدت و موقت باعث میشود که برخی متخصصین تجربیات و دانش خود را از ترس جایگزین شدن انتقال ندهند که این مورد در پالایشگاه‌های ایران زیاد مرسوم میباشد)

• ایجاد سیستم انگیزش اشتراک و انتقال دانش

• تدوین برنامه‌های استراتژیک بر مبنای مدیریت دانش

• ایجاد سیستم آموزشی مناسب



● ایجاد واحد مدیریت دانش

### جمع بندی و پیشنهادات

در این مقاله با مروری کوتاه بر ادبیات مدیریت دانش، به آثار و نتایجی که به کارگیری آن در شرکت های بین المللی نفت ایجاد نموده است اشاراتی نمودیم، اما توصیه قابل ارایه برای صنعت نفت ایران به کارگیری این سیستم برای ارتقا بهره وری است و البته نباید تصور نمود که پیاده سازی سیستم مدیریت دانش تنها از طریق فناوری اطلاعات قابل تحقق است، زیر ساخت های فناوری اطلاعات در کشور ما با صنعت نفت جهانی فاصله فراوانی دارد ولیکن نباید پیاده سازی سیستم مدیریت دانش را منوط به فراهم شدن این زیر ساخت نمود، بلکه با امکانات موجود و از طریق انتشار کتاب های مرجع ، بولتون های اطلاع رسانی، برگزاری نشست ها و همایش های دوره ای و تدوین روال های مستند سازی ، بخش زیادی از سیستم مدیریت دانش قابل پیاده سازی است.

در حال حاضر دوباره کاری و درس نگرفتن از تجربیات در صنعت نفت امری بسیار متحمل است، فعالیت های فراوانی در صنعت نفت انجام می گیرد که با یک تماس ساده با یک فرد صاحب تجربه امکان اجرای سریعتر و کم هزینه تر آن وجود دارد. ایجاد بانک اطلاعاتی از متخصصان صنعت نفت و قابلیت ها و توانمندی های تخصصی آنها و چگونگی تماس با آنها می تواند نقش مهمی در تسهیل ارتباطات میان متخصصان ایجاد نماید، این بانک اطلاعاتی را می توان در قالب یک کتاب مرجع منتشر نمود و برای آنکه متخصصان برای اظهار نظر تشویق شوند می توان مکانیزم های تشویقی مانند پرداخت پاداش را برای آن دسته از متخصصان که در اظهار نظرها و راهنمایی سایرین به صورت فعالانه شرکت می کنند، در نظر گرفت. می توان با ایجاد گروه های تخصصی و برگزاری جلسات تبادل نظر میان اعضای آنها، زمینه را برای تبادل تجربیات فراهم نمود، البته در این زمینه هم اکنون نیز به صورت پراکنده فعالیت هایی در صنعت نفت صورت می گیرد؛ به عنوان مثال در صنعت پتروشیمی ماهانه جلساتی میان سرپرتران و مهندسیین واحد الفین از سراسر کشور برگزار می شود که به تبادل دانش و تجربه میان این متخصصین خواهد انجامید. ایجاد گروه های تخصصی ، برگزاری دوره جلسات گفتگو و هم اندیشی و مستند نمودن جلسات تبادل نظر و گفتگو می تواند به ثبت و تبادل تجربیات کمک فراوانی کند.



## منابع

- ۱- راهبرد ، اهداف و سیاستهای شرکت ملی حفاری ایران “ عبدالحسن مقتدائی و هیات تدوین راهبرد
- ۲- مدیریت تکنولوژی در صنعت حفاری نفت و گاز “ هادی محمدی ، ۱۹۳۱ ، صیانت
- ۳- مدیریت تکنولوژی ” طارق خلیل
- ۴- جعفر نژاد، احمد و سفیری، خدیجه (۱۳۸۶)، مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید، جوزف فایرستون و مارک مک الروی، تهران: انتشارات موسسه کتاب مهربان نشر.
- ۵- فروزنده، بهمن (۱۳۸۶) مدیریت بازاریابی، تهران: نشر آموخته.
- 6- “Telling Tales at BP Amoco”, by Thomas A. Stewart, Fortune, June 7, 1999.
- 7- Balasubramanian, P., Kumar Nochur, 1999. Managing process knowledge for decision support. Decision Support Systems.
- 8- Boston, MA: Havard Business School Press, “Harvard business review on knowledge management”, 1998
- 9- Delphi study. Information & Management.
- 10- Hamid R. Nemati , David M. Steiger,2002. Knowledge warehouse architectural integration of Knowledge management, decision support, artificial Intelligence and data warehousing. Decision Support Systems.
- 11- [www.beeepknowledgesystem.org](http://www.beeepknowledgesystem.org)
- 12-boston, ma:havard business school press,”havard business review on knowledge management”1998.
- 13-jurgen kluge ,wolfram stein, Thomas licht” knowledge unplugged: the mckinsey & company global survey on knowledge management”2001.
- 14-holsapple,c.w.,joshi,k.d.,2002. knowledge manipulation zctivities: resulus of a Delphi study. Information &management,2001.
- 15-balasubramanian, p.,kumar nochur,1999. Managing process knowledge for decision support. Decision support systems.
- 16-hamid r.nemati , david m. steiger,2002. Knowledge warehouse architecttural integration of knowledge management , decision support, artificial intelligence and data warehousing. Decision support systems.
- 17-Stringer, g.(2002)Effect of Management Factor on Employee Job Satisfaction: An Application in Telecommunication Sector Social and Behavioral Sciences, 195, 673 – 679.
- 18-tsai S. A. , Training of government employees, Tehran, Publications of Office Development of Management and Human Capital, 2011.