

مدیریت دانش در صنعت پتروشیمی موانع و راهکارها

نقی پورامام وردی^۱ - رضا شیخ بگلو^۲
naghi.pooremamverdy@gmail.com

چکیده

بی شک در دنیای کنونی، در فضایی که فرایند جهانی شدن و رقابت تنگاتنگ، شرکت ها و سازمانهای غول پیکری را از دور رقابت خارج می کند، استقرار مدیریت دانش یکی از ملزومات باقی ماندن در گردونه رقابت است. رشد سریع صنعت، پیوستن به سازمان تجارت جهانی و روند خصوصی سازی در جامعه صنعتی ما این موضوع را بیش از پیش آشکار می کند. در دنیای امروزی سرمایه شرکت ها و مؤسسات فقط به سرمایه های فیزیکی و مالی (Tangible) خلاصه نمی شوند و بخش قابل توجهی از سرمایه شرکت ها را سرمایه های غیر ملموس (Intangible) مانند دانش و تکنولوژی جدید، حق انحصاری ثبت، تجربه های سازمانی و شخصی و امثال آن تشکیل می دهند. به بیان دیگر امروز عامل برتری شرکت ها نه دارایی های فیزیکی آن ها بلکه دارایی های غیر ملموس و پنهان آنهاست. در این مقاله سعی شده است تا با توجه به وضعیت موجود در شرکت های پتروشیمی ایران، اشکالات، موانع عمده و راه کارهای ممکن برای استقرار مدیریت دانش در این شرکت ها شناسایی و بررسی گردند. خصوصیات مانند گستردگی، پیچیدگی، تعداد زیاد کارکنان و اهمیت ویژه تجربه در این صنعت و بخصوص شرایط ویژه صنعت پتروشیمی ایران مانند پیشرفت سریع، گذر از سیستم دولتی به سیستم خصوصی و ورود به عرصه رقابتهای جهانی، نیاز به استفاده از یافته های جدید مانند مدیریت دانش را دو چندان می کند. از سه زیرساخت مورد نیاز برای مدیریت دانش یعنی نیروی انسانی، فرایند های سازمانی و فن آوری، در این مقاله عمدتاً تمرکز اصلی بر نیروی انسانی و فرایند ها می باشد. آشنایی مختصر با مدیریت دانش، معرفی برخی مدل ها و فرایند ها، انتخاب مدل منطبق با ویژگی های صنعت پتروشیمی ایران، بررسی برخی چالش ها و موانع و ارائه راهکارهای مناسب عناوین اصلی این مقاله خواهند بود.

واژه های کلیدی: داده، اطلاعات، دانش، مدیریت دانش، تعامل

۱- مقدمه

فرایند جهانی شدن، نرخ تغییرات بسیار سریع و رقابت تنگاتنگ و نفس گیر باعث شده است که سازمان ها و شرکت ها تمام توان و پتانسیل خود را به کار گیرند تا از این گردونه خارج نشوند. سازمانهای سلسله مراتبی بزرگی که زمانی از نظر تسهیلات فیزیکی و زیر ساخت های فن آوری گسترده خویش رسوخ ناپذیر تلقی می شدند امروزه در پاسخ به بازار های ناپایدار و نیز برآوردن نیازهای مشتریان از نظر ارائه سریع کالا و خدمات با مشکلات جدی روبرو شده اند. برای غلبه بر این نوع مشکلات، یکی از مهم ترین ابزار هایی که طی دو دهه اخیر بسیار مورد توجه مدیران قرار گرفته است سیستم های مدیریت دانش است. در خصوص لزوم

^۱ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ساخت و نصب - مجتمع پتروشیمی رازی

^۲ - دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت ساخت و نصب - مجتمع پتروشیمی ارومیه

توجه به مدیریت دانش و سودهای حاصل از آن بحث های بسیار مفصلی شده و امروزه تقریباً تمام صاحب نظران به این امر واقف هستند که سازمان ها برای ادامه راه باید به آنچه میدانند بیش از آنچه دارند اهمیت قائل شوند [۶] و سازمان ها فقط با تکیه بر قدرت دانش خود می توانند برتری های بلند مدت خود را حفظ کنند. لذا ما در این قسمت فقط منافع حاصل از مدیریت دانش و ضررهایی که در اثر عدم توجه به آن می تواند متوجه شرکت شود را بیان می کنیم که ضررها شامل :

- از دست دادن دانش سازمانی و کارکنان کلیدی
- دوباره کاری و آلودگی اطلاعاتی [۳]
- کاهش ارتباط موثر با خارج از سازمان
- بازدهی پایین سازمان
- از دست دادن توان رقابتی
- و منفعی که سازمان با استقرار مدیریت دانش کسب می کند شامل:
- حفظ دانش سازمانی موجود برای آینده سازمان و ایجاد محیطی سالم برای نوآوری و خلاقیت
- ایجاد و بکارگیری دانش جدید و حفظ کارکنان موثر و ایجاد انگیزه بالا برای کارکنان
- تضمین ارزش افزوده و کاهش هزینه ها
- اجتناب از دوباره کاری ها و افزایش بازدهی و کارایی سازمان با پشتوانه علم و دانش
- حفظ توان رقابتی موجود و ایجاد پتانسیل های جدید و افزایش بازدهی مکانیزم های آموزشی
- کوتاه نمودن چرخه توسعه محصول یا خدمت جدید
- ایجاد شبکه های جدید ارتباطی با خارج از سازمان مانند تهیه کنندگان و مشتریان
- مدیریت صحیح سرمایه های غیرملموس

۲- دانش چیست؟ مدیریت دانش چیست؟

علیرغم اینکه انسان چند هزار سال است که با لفظ دانش آشناست ولی هنوز هم بر سر تعریف دقیق آن بین دانشمندان اختلاف نظر وجود دارد. دانش در لغت نامه آکسفورد به عنوان "فهم و درک یک شخص از یک موضوع خاص و همچنین توانایی و مهارتی که به وسیله تجربه یا تحصیل توسط یک شخص به دست می آید" ترجمه شده است. به نظر می رسد اولین بار توسط افلاطون فیلسوف یونانی تعریفی مستقل از دانش ارائه شده باشد که البته اختلاف نظر ها نیز از همین زمان ها شروع شده است. مطابق نظر افلاطون به شرح و بیانی می توان دانش اطلاق نمود که قابل توجه، صحیح و باورپذیر باشد. در اینجا فارغ از بحث های صرفاً فلسفی لازم است به این نکته اشاره گردد که دانش درک و فهمی است که کاملاً در ارتباط با انسان ظاهر می شود.

"داده"، "اطلاعات" و "دانش" سلسله مراتبی هستند که در ارتباط با همدیگر شناخته می شوند و برای ورود به بحث دانش و مدیریت دانش باید تعریف هر کدام از این مفاهیم و ارتباط و اختلاف بین آنها مشخص شود چرا که "داده" زیرساخت "اطلاعات" و "اطلاعات" زیر ساخت "دانش" می باشد. البته در برخی از منابع این سلسله مراتب به پنج مقوله نماد (Character)، داده (Data)، اطلاعات (Information)، دانش (Knowledge) و خرد که در برخی منابع فرزانی یا معرفت هم گفته شده است (Wisdom) تقسیم می شود. ما در اینجا از الگوی عمومی تر داده، اطلاعات و دانش پیروی می کنیم.

داده: مجموعه ای از آمار، ارقام و حقایق بیرونی، قابل انتشار و بدون ارتباط منطقی می باشد که عمدتاً فاقد مفهومی روشن هستند.

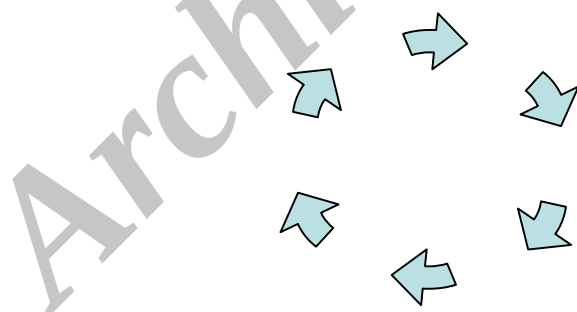
اطلاعات: داده های سازماندهی شده که دارای ارتباط منطقی و معنی دار هستند.

دانش: درک و فهمی درونی است که بر مبنای اطلاعات ارائه شده در انسان ایجاد می شود و قابلیت کاربردی شدن و حل مسائل را دارد [۱].

دانش در مراجع مختلف به شکل های مختلف تقسیم بندی شده است ولی عمومی ترین تقسیم بندی عبارت است از دو نوع دانش آشکار (Explicit knowledge) و دانش ضمنی (Tacit knowledge). دانش آشکار دانشی است بیرونی که به نوعی ثبت شده و می تواند در اختیار همه قرار گیرد مانند قوانین، روابط و فرمول های علم فیزیک. در مقابل دانش ضمنی قرار دارد که کاملاً درونی است و در ذهن افراد جا دارد که می توان گفت مهمترین قسمت مدیریت دانش به این بخش از دانش مربوط می شود. مدیریت دانش کوششی است سیستماتیک برای سامان بخشیدن به کسب یا خلق، انتشار، به کارگیری و نگهداری دانش مفید در سازمان. هر کدام از موارد فوق می توانند نمونه های مختلفی داشته باشند. به صورت خلاصه مدیریت دانش به دنبال راه کارهایی است که سازمان بتواند از دانشهای خود بهترین استفاده را برده و در این فرایند به دنبال خلق دانش های جدید باشد. استقرار مدیریت دانش باید سبب شود که دانش مناسب در زمان و مکان مناسب در اختیار شخص یا اشخاص مناسب قرار گیرد. مدیریت دانش در تمام سازمان ها با استفاده از عناصر نیروی انسانی، فن آوری و فرایندهای سازمانی به اجرا گذاشته می شود. میزان تاثیر گذاری هر کدام از عناصر فوق به اندازه و قدمت شرکت، تجربه کارکنان شرکت، نوع فعالیت و برخی عوامل دیگر بستگی دارد. بنا بر آنچه Nonaka و Takeuchi در سال ۱۹۹۵ منتشر کردند یک سیستم مدیریت دانش موفق نه تنها باید بتواند دانش ضمنی و داخلی را به دانش بیرونی و ثبت شده برای به اشتراک گذاری تبدیل کند بلکه باید به تک تک افراد نیز این امکان را بدهد که دانش بیرونی دریافت شده را کاملاً درک و جذب و اصطلاحاً درونی نمایند. [۷]

۲-۱ چرخه مدیریت دانش

فرایندهای مدیریت دانش در صورتی که یک چرخه کامل را تشکیل دهند می توانند مفید واقع شوند. این چرخه باید شامل شناسایی (Recognition)، خلق و کسب (Creation and Acquisition)، توسعه (Development)، توزیع و اشتراک (Share and Distribution)، کاربرد (Utilization) و نگهداری (Preservation) باشد که در شکل ۱ آمده است.



شکل ۱: چرخه کامل مدیریت دانش

دانش موجود در سازمان در صورتی توسعه خواهد یافت که به شکل موثری در چرخه بالا قرار گیرد به بیان دیگر فقط خلق دانش باعث ارتقاء سازمان نخواهد بود بلکه تنها یک چرخه کامل دانش می تواند باعث انباشت دانش و پیشرفت سازمان گردد. از طرف دیگر چرخه کامل دانش در سازمان شکل نخواهد گرفت مگر با مطالعه، برنامه ریزی، اجرا و کنترل دقیق [۳].

۲-۲ مدل ها و فرایندها

مدل ها و فرایندهای متنوعی برای استقرار سیستم مدیریت در سازمان ها ارائه شده است که اغلب از نظر محتوا یکسان ولی دارای مراحل و واژه های متنوعی هستند. باید به این نکته توجه نمود که هر سازمانی بر اساس شرایط خاص خود نیاز به مدل و فرایند منحصر به فردی دارد. اولین مدل مدیریت دانش به صورت ساخت یافته در سال ۱۹۹۵ توسط Nonaka و Takeuchi ارائه شد. در این مدل به چهار فرایند اجتماعی کردن (Socialization)، برون افکنی (Externalization)، ترکیب (Combination) و درونی کردن (Internalization) به عنوان فرایندهای ایجاد دانش تاکید شده است. مراحل اصلی این مدل شامل:

- به اشتراک گذاری دانش ضمنی (Sharing tacit knowledge)
- خلق مفاهیم دانش (Creating concepts)
- توجیه مفاهیم (Justifying concepts)
- ساخت یک نمونه اولیه (Building an archetype)
- توسعه (Cross leveling of knowledge) [۱۰]

مدل های مهم دیگری در سال های بعد ارائه شدند که عبارتند از مدل Tannenbaum و Alliger در سال ۲۰۰۰، مدل Mrak W. در سال ۲۰۰۰، مدل Heisig در سال ۲۰۰۱، مدل Probst, Raub and Romhardt در سال ۲۰۰۲ و مدل Rastogi در سال ۲۰۰۲. البته مدل های دیگری نیز وجود دارند ولی همانگونه که در مقدمه اشاره شد قصد ما در این مقاله مرور تمام مدل های مدیریت دانش نیست [۵]. هدف ما در این نوشتار ارائه راه کارهایی است که می توانند باعث پیشرفت بهتر پروژه های مدیریت دانش در صنایع پتروشیمی شوند.

۳- مدیریت دانش در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی

مدیریت دانش طی چند سال اخیر در میان مدیران صنایع نفت، گاز و پتروشیمی جایی برای خود گشوده است ولی آنچه که کاملاً روشن و بدیهی است موانع، مشکلات و چالش های موجود در این زمینه است. از یک طرف برخی از مدیران به لزوم وجود مدیریت صحیح دانش هنوز اطمینان قلبی پیدا نکرده اند و از طرف دیگر مدیریت دانش به دلیل طبیعت خاصش با مشکلات مفهومی مواجه است. برای نمونه عده ای مدیریت دانش را به اشتباه با سیستم های اطلاعات (Information systems) یا سیستم های اطلاعات مدیریتی (Information Management Systems) یکی می دانند. در سال ۱۹۹۶ کوئین و همکارانش سلسله مراتب کارکردی برای دانش حرفه ای سازمان ها تعریف کردند که به صورت صعودی به ترتیب زیر است:

- دانش درک چه چیزها (Know-what): این سطح از دانش برای سازمان لازم و ضروری است ولی برای موفقیت تجاری کافی نیست.
- دانش یا دانستن چگونگی ها (Know-how): این سطح از دانش ارزش افزوده زیادی برای سازمان ایجاد می کند.
- دانش یا دانستن چراها (Know-why): این دانش به افراد حرفه ای اجازه می دهد تا از سطح اجرای وظایف فراتر روند و به حل مسائل پیچیده تر بپردازند و در نتیجه ارزش بسیار بیشتری نسبت به سطوح قبلی برای سازمان ایجاد می کند.
- خود انگیزختگی با توجه به چراها (Care-why): شامل انگیزه و اشتیاق برای موفقیت می شود.

بنا به نظر کوئین سه سطح اول دانش حرفه ای می تواند در سیستم های سازمان، پایگاه داده ها یا فن آوری های عملیاتی موجود باشد اما سطح چهارم کاملاً مرتبط با فرهنگ سازمانی است [۶]. متأسفانه باید اذعان کرد که معدود شرکت هایی از صنایع

پتروشیمی هم که به سراغ مدیریت دانش رفته اند فقط بر سطح اول و ندرتاً سطح دوم تاکید و تکیه داشته اند و هیچگاه از سطح دوم فراتر نرفته اند. یک دلیل محکم بر این ادعا خرید فن آوری و لیسانس واحدهایی است که چندین واحد مشابه آنها قبلاً در کشورمان ساخته و به تولید رسیده است ولی ما همچنان برای طراحی پایه و بخش هایی از طراحی تفصیلی نیاز به دانش شرکت های خارجی داریم.

همانگونه که در بالا اشاره شد شرایط و موقعیت هر سازمانی منحصر به فرد است بنابراین هیچ سازمانی نمی تواند سیستم مدیریت دانش یک سازمان دیگر را عیناً پیاده سازی نماید و این کار اصلاً توصیه نمی شود. در مقابل هر سازمانی فارغ از نوع فعالیت، اندازه و شرایط خود قبل از هر اقدامی در جهت استقرار مدیریت دانش باید جواب های روشنی برای سئوالات زیر بیابد:

- سازمان از نظر مدیریت دانش در چه جایگاهی قرار دارد و نیاز واقعی سازمان چیست؟
 - مشکلات اصلی سازمان چیست و مدیریت دانش چگونه می تواند مفید واقع شود؟
 - چه پتانسیل هایی در این خصوص در شرکت وجود دارد؟
 - هزینه انجام کار چه میزان خواهد بود؟
 - چه منابعی مورد نیاز خواهند بود؟ منابع چگونه تامین خواهند شد؟ هزینه انجام کار چه میزان خواهد بود؟
 - چه سودهایی عاید سازمان خواهد شد؟
 - برنامه زمان بندی کار چگونه خواهد بود؟
- در حالت کلی فرایندی را که در اینجا برای سازمان ها و شرکت های تابعه شرکت ملی پتروشیمی پیشنهاد می شود شامل مراحل دوازده گانه زیر می باشد:

۱. آنالیز و ارزیابی وضعیت موجود سازمان
۲. تشخیص نیازها
۳. تدوین استراتژی مدیریت دانش
۴. هدف گذاری
۵. تعیین مدل
۶. تعیین ابزار و فن آوری های مورد نیاز
۷. تطبیق مدل ارائه شده با شرایط سازمان (سفارشی کردن مدل)
۸. تعیین و تامین منابع مالی
۹. تدوین فرایند ها و روش ها
۱۰. اجرا
۱۱. مطالعه و بررسی نتایج کار
۱۲. بازگشت به مرحله ۱ و اصلاح در صورت نیاز

توجه به این نکته لازم است که مراحل دوازده گانه بالا باید به صورت یک چرخه پیوسته در نظر گرفته شده و به صورت مداوم تکرار شود. فرایند مدیریت دانش نباید به صورت یک پروژه که لزوماً انتهایی دارد تصور شود زیرا مدیریت دانش فرایندی است که باید به صورت پیوسته تداوم داشته و در هر چرخه مزایا و معایب آن کاملاً تجزیه و تحلیل و برای اجرای بهتر چرخه های آتی در نظر گرفته شود.

۱-۲ چالش ها و موانع

یکی از مشکلات عمده ای که در این راه وجود دارد عدم وجود هماهنگی و هارمونی بین عناصر اصلی مدیریت دانش در سازمان هاست. متأسفانه اغلب مدیران تصور می کنند که با خرید و راه اندازی یک بسته نرم افزاری و یا تهیه و ابلاغ روش ها و دستورالعمل ها خواهند توانست به منظور خود برسند در صورتی که تلاش لازم را برای تشویق و ترغیب پرسنل برای استفاده از این زیر ساخت ها به کار نمی بندند. آنچه مسلم است و طی دو دهه گذشته به اثبات رسیده این است که مدیریت دانش مقوله ای است چند بعدی و توجه کافی به همه ابعاد عامل موفقیت آن به شمار می رود. به بیان دیگر تمرکز صرفاً بر سه عنصر فن آوری، نیروی انسانی و فرایند ها به ادامه روند پیشرفت سازمان ها کمک نمی کند، بلکه توازن و تعادل بین این عناصر است که به شکل موثری سازمان را در زمینه مدیریت دانش توانمند ساخته و توان رقابتی آن را تضمین می کند. در این نوشتار اهمیت عناصر فن آوری و فرایند ها در مدیریت دانش به یک اندازه می باشد ولی ارزش و اهمیت نیروی انسانی بیشتر از دو عنصر دیگر است. الگویی که سازمان ها برای تعامل بین فن آوری، نیروی انسانی و فرایند ها به کار می گیرند کاملاً منحصر به فرد بوده و قابل تقلید نیستند مگر آنکه با توجه به شرایط خاص آن سازمان سفارشی (Customize) شوند.

از دیگر مسائل و مشکلات حوزه مدیریت دانش عدم درکی روشن و باوری عمیق بر لزوم وجود دانش و مدیریت دانش توسط برخی از مدیران رده بالا و میانی سازمان هاست. این موضوع باعث گردیده تا این مدیران حاضر به حمایت همه جانبه در تمام مراحل استقرار مدیریت دانش نباشند. در بیشتر موارد مدیران یا به دستور مدیران بالادست خود و یا تحت تاثیر تبلیغات و تشویقات مشاوران اقدام به انجام چنین کارهایی می کنند که در هر حال نتیجه مورد انتظار را نخواهد داشت

در دنیای کسب و کار امروزی باید به این نکته کلیدی توجه داشت که موفقیت هر سازمان و شرکتی به نیروی انسانی گرداننده آن بستگی دارد. به بیانی دیگر توجه خاص به نیروی انسانی باید مد نظر قرار گیرد. در اختیارگرفتن و بهره بردن از دانش آشکار (Explicit knowledge) برای تمام سازمان ها به روش های مختلف مقدور است ولی دست یافتن و استفاده یک سازمان از دانش ضمنی (Tacit knowledge) سازمان دیگر اگر نگوئیم غیر ممکن، بسیار مشکل است. لذا در اصل آنچه که باعث برتری شرکت های دانش محور نسبت به سایر شرکت ها می گردد دانش ضمنی است که در فکر و ذهن افراد جریان دارد و به راحتی قابل تقلید و کپی برداری نیست [۴]. بنا بر این می توان گفت مدیریت دانش ارتباط بسیار نزدیک و تنگاتنگی با مدیریت نیروی انسانی دارد. البته بیشتر مدیران به این موضوع هم توجه کافی ندارند و همانگونه که در بالا اشاره شد تصور می کنند با خرید و راه اندازی فن آوری های جدید می توانند در این عرصه موفق شوند. پیشرفته ترین فن آوری ها و بهترین نرم افزار ها نیز فقط به دست افراد متخصص به کار گرفته می شود.

از طرف دیگر مؤلفه اصلی دانش سازمانی تعامل است. در سازمانی که میزان تعاملات میان اعضاء اندک است رشد دانش بسیار اندک خواهد بود و سازمان به مرور دانش های موجود را نیز از دست خواهد داد چرا که دانش به جای آنکه در اختیار سازمان باشد بیشتر در اختیار و کنترل افراد است [۶]. فلذا با خروج افراد از سازمان بخش عمده ای از دانش نیز از سازمان خارج می گردد. مدیریت دانش به رغم تصورات اشتباه، یک سیستم ذخیره و انتقال اطلاعات نیست بلکه یک تعبیر و سازماندهی نوین از دانش در جهات مختلف است و تنها با برنامه ریزی دقیق و تغییر فرهنگ سازمانی می توان به آن دست یافت که در این راستا استفاده از فن آوری و فرایند های سازمانی باعث تسریع در این روند می شود [۲]. به نظر می رسد با توجه به خصوصیات صنایع عظیم و پیچیده پتروشیمی، مسائل و مشکلاتی که عنصر نیروی انسانی در صنایع پتروشیمی با آن روبروست بیشتر از سایر عناصر بر روند استقرار مدیریت دانش تاثیر داشته باشد. شرکت های پتروشیمی در ایران اعم از شرکت های تولیدی یا پشتیبانی به شکل های مختلف پرسنل با تجربه و مفید خود و در نتیجه بخش های مهمی از دانش خود را از دست می دهند بدون آنکه به فکر نگهداری و جایگزینی این گنجینه عظیم خود باشند. مدیران و مسئولان باید در نظر داشته باشند که جایگزینی افراد با تجربه ای که بنا به

دلائلی از سازمان خارج می شوند، نیاز به صرف زمان زیاد و هزینه های گزاف برای آموزش دارد. که البته در اغلب موارد دانشی که آن شخص از سازمان خارج نموده به ندرت کاملاً قابل بازیابی است. انتقال دانش در یک فضای مملو از اطمینان مقدور است. پرسنل به صورت سنتی معتقدند که دانش قدرت و ارزش است لذا در صورتی که اطمینان بر روابط حاکم نباشد هیچ کدام از پرسنل حاضر به تشریک و تسهیم دانش خود نخواهند بود. در حال حاضر آثار و نشانه هایی از وجود چنین روابطی در شرکت های پتروشیمی مشاهده می شود. هنوز هم بسیاری معتقدند که دانش و مخصوصاً دانش ضمنی قابل مدیریت نیست و تمام هنر مدیریت آن است که محیط و بستر لازم را برای تولید، حفظ، گسترش و کاربرد دانش ایجاد نماید. در حال حاضر اغلب پرسنل در صنایع پتروشیمی اطمینان، انگیزه و شوق حرکت در این مسیر را ندارند به بیانی دیگر بستر لازم برای تشریک و تسهیم دانش ایجاد نشده است. در چنین فضایی استفاده از فن آوری های جدید نمی تواند در اولویت قرار داشته باشد بلکه در اولین قدم موانع انسانی باید شناخته و برطرف گردند.

سایر موانعی که بر سر راه مدیریت دانش در سازمان های تابعه شرکت ملی صنایع پتروشیمی وجود دارند عبارتند از:

۱. ساختار سازمانی نظیر بوروکراسی، تمرکز گرایی و تاکید شدید بر سلسله مراتب
۲. نبود انگیزه کافی در نیروی انسانی برای تسهیم و تشریک دانش
۳. عدم وجود معیار های کمی و کیفی برای ارزشیابی برنامه های دانش
۴. نبود و یا عدم توجه کافی به شبکه های غیر رسمی تبادل کننده دانش
۵. تعدیل نیروی انسانی بدون برنامه ریزی دقیق
۶. عدم برقراری ارتباط موثر با مراکز دانش
۷. عدم انعطاف پذیری سازمان ها و مدیران ارشد
۸. عدم شناخت و مطالعه کافی موقعیت سازمان، پتانسیل ها، نیاز ها، فرصت ها، تهدیدها و خطرات
۹. عدم شفافیت
۱۰. وجود انحصارات داخلی و خارجی

۳-۲ راه کارها

راه کارهایی که در این بخش ارائه شده است عمدتاً بر نیروی انسانی تاکید دارد چرا که اولاً ما تاثیر عوامل انسانی را بسیار بیشتر از سایر عوامل می دانیم و ثانیاً پرداختن به جزئیات مدل و فرایند استقرار مدیریت دانش در صنایع پتروشیمی، بحث مفصلی است که به صورت جداگانه می تواند در یک یا چند مقاله مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

مدیریت دانش نیاز به یک سیستم آموزشی پیوسته، همگن و پویا دارد به گونه ای که پرسنل هر آنچه را نیاز دارند دقیقاً در زمان نیاز خود از ذخیره دانش سازمان فرا گرفته و به کار بندند. گستردگی صنایع پتروشیمی، تصمیم گیری های سریع مخصوصاً در واحدهای عملیاتی و اهمیت تجربه از خصوصیات شاخص این صنایع هستند. با توجه به موارد بالا، مدیران صنایع پتروشیمی باید پرسنل با تجربه خود را به عنوان یک مخزن عظیم دانش در نظر داشته باشند. از طرف دیگر فرهنگ جامعه صنعتی در کشور ما مبتنی بر احترام به بزرگتر ها و معلمان و مربیان است لذا پیشنهاد می شود از شیوه های آموزشی سنتی استاد- شاگردی بیشتر استفاده شود. روش استاد- شاگردی روشی است مبتنی بر انتقال سینه به سینه که در سال های اخیر کشور های پیشرفته دنیا مانند ژاپن نیز به اهمیت و تاثیر فوق العاده آن پی برده و در پی احیا آن هستند. با تکیه بر این روش ها هر سایتی و هر کارگاهی در کنار کار اصلی خود تبدیل به کلاس های آموزشی زنده و پویا می شود. در این روش اساتید که در واقع همان پرسنل با تجربه

سازمان هستند با توجه به علاقه به آموزش و کیفیت انتقال تجربیات خود مورد ارزیابی و تشویق های مادی و معنوی قرار می گیرند.

همانگونه که در بالا به آن اشاره شد تجربه در صنایع پتروشیمی اهمیت فوق العاده ای دارد لذا تبدیل دانش ضمنی پرسنل به دانش آشکار، ثبت، نگهداری و انتشار به موقع آن نیز از اهمیت ویژه ای برخوردار است. ولی طی دهه های گذشته کارهای انجام شده در صنایع پتروشیمی به نحو موثری مستند سازی نشده است و بیم آن می رود که با خروج یک نسل از پرسنل دیگر مجالی برای انجام این امر مهم فراهم نشود. این موضوع حتی در مورد حوادث و تجربیات منفی که ضررهای مالی برای سازمان در پی داشته اند محسوس تر است. چه بسا که یک تجربه تلخ چندین بار در سازمان ها اتفاق افتاده و زیان های فراوانی را سبب می شود در حالی که با تهیه یک گزارش و اطلاع رسانی در سطح سازمان می شود از تکرار بسیاری از این تجربیات جلوگیری نمود. به نظر ما عوامل متعددی در این مسئله دخیل است که مهم ترین آن ترس از سوء شهرت و نبود انگیزه کافی برای مستند سازی است و در کنار این ها باید زمینه های فرهنگی را نیز افزود. در این زمینه پیشنهاد می شود علاوه بر تشکیل تیم های دانش که وظیفه آن ها جمع آوری و ثبت دانش های معتبر است باید فرهنگ نوشتن و ثبت تجربه و دانش را در بین کارکنان رواج داد. نوشتن گزارش های مستند و تحلیلی باید به یک نوع ارزش در سازمان تبدیل شود و ارائه ندادن گزارش و یا ارائه گزارش های خلاف واقع مذموم و مستوجب تنبیه واقع شوند.

۴- نتیجه گیری

در حوزه مدیریت دانش موضوعی که لازم است به صورت ویژه ای به آن پرداخته شود فرهنگ سازمانی است. اولین قدم اجرایی در استقرار مدیریت دانش در یک سازمان باید تغییر فرهنگ سازمانی در جهت ارزش گذاری به دانش و تشریک دانش باشد. شایسته سالاری، توجه خاص به کارکنان دانش مدار و مبتکر باعث ارتقاء فرهنگ سازمانی می شود و در مقابل توجه به دایره تنگ افرادی که وابستگی های خاص دارند باعث انحطاط فرهنگ سازمانی خواهد شد. تغییر و اصلاح فرهنگ سازمانی با ارج نهادن به افراد متخصص مقدر خواهد بود. زمانی که کسب دانش، استفاده از دانش برای انجام کارها و انتقال دانش به دیگران به ارزش های غیر قابل تشکیک تبدیل شوند، سازمان آمادگی استقرار مدیریت دانش را خواهد داشت. این بدان معنی نیست که باید منتظر ماند تا فرهنگ سازمان اصلاح شود و سپس به سراغ مدیریت دانش رفت بلکه منظور ما این است که بدون ایجاد بستر فرهنگی مناسب در سازمان، احتمال موفقیت مدیریت دانش در سازمان تقریباً ناچیز است.

منابع

۱. محمد علی شفیعا، سید علیرضا متولیان و سید محسن رهنما فرد، "ارائه مدلی کاربردی در برنامه ریزی جامع مدیریت دانش سازمانی"، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۳-۱۴ بهمن ۱۳۸۶
۲. گانج دی. بات ترجمه: محمد ایرانشاهی، "مدیریت دانش در سازمان ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان"، علوم اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۱ و ۲
۳. رضا باقری، "کارکرد مدیریت دانش در صنعت نفت و مطالعه موردی به کارگیری آن در چند شرکت نفت بین المللی"، دومین همایش ملی توسعه فناوری در صنعت نفت، چالش ها و راهکار ها، ۷ و ۸ دی ماه
۴. دکتر مهدی ساعدی، حمید نادعلی پور، "مدل پیاده سازی مدیریت دانش در ایران خودرو بر مبنای یادگیری و نگاه منبع محور به شرکت در بستر فناوری اطلاعات"

۵. دکتر عباس افرازه، "مدیریت دانش، مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی" چاپ دوم زمستان ۱۳۸۶، انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر

۶. پژمان زندی، "مدیریت دانش، ارائه یک الگوی جامع"

۷.

۸. Nonaka I. & Takeuchi H. "the knowledge creation company: how Japanese companies create the dynamics of Innovation" New York/Oxford: Oxford University Pres, ۱۹۹۵
۹. Hilary Kane, Gillian Ragsdell and Charles Oppenheim, "Knowledge Management Methodologies" The electronic journal of knowledge management, volume ۴, Issue ۲, pp ۱۴۱-۱۵۲, available online at www.eikm.com
۱۰. Adriana Maria ORTIZ LAVERDE, Aalvaro Fdez BARAGA Jose Maria SARRIEGUI DOMINGUEZ, "Knowledge processes: An Overview of the Principal Models", ۳rd European Knowledge Management Summer School, ۷-۱۲ Sept, ۲۰۰۳ San Sebastian, Spain

Archive of SID