

## بسمه تعالی

# مدیریت دانش با رویکرد عملیاتی

## مقدمه

از آنجا که متن حاضر توسط بخش مدیریت دانش ستاد طرح ها و پروژه های ویژه وزارت نفت ارائه می شود، بی مناسبت نیست این ستاد برای همکاری که ممکن است آشنایی چندانی با آن نداشته باشند، به اختصار معرفی می گردد.

ستاد طرح ها و پروژه های ویژه وزارت نفت از اردیبهشت ماه ۱۳۹۱ بنا به حکم مقام عالی وزارت نفت و با رویکرد تمرکز به طرح ها و پروژه های ویژه این وزارتخانه به منظور تسریع و تسهیل در به انجام رسانیدن آنها، افزایش راندمان و کاهش هزینه های مربوطه آغاز به کار نموده است.

این امر که با همکاری و همدلی بخش های ستادی و شرکت های تابعه وزارت نفت ادامه یافته، از ابعاد مختلفی برخوردار است.

طرح های ویژه به طرح های مهماندار و سایر طرح های الویت دار چهار شرکت اصلی تابعه وزارت نفت اطلاق می گردد. مطابق بند آخر حکم وزیر محترم، ارائه پیشنهادهای کارشناسی برای کاهش هزینه طرح ها و سرعت بخشی به آنها از طریق یافتن راه های میان بر، به عنوان یکی از وظایف اصلی این ستاد مطرح شده است.

با همین رویکرد و نظر به نقش پذیرفته شده و موثر مدیریت دانش در راستای تحقق موارد فوق، بنا به پیشنهاد نماینده محترم وزیر و ریاست ستاد و با تأیید وزیر محترم نفت، جانمایی و عملیاتی شدن دپارتمان مدیریت دانش با هدف پیگیری امور مربوطه در حوزه های مختلف در ستاد صورت گرفته است.

بدیهی است همان گونه که محوریت اصلی فعالیت های این ستاد دائر بر رصد پروژه ها و طرح ها و همکاری و کمک در امور مربوطه - نه ورود به زمینه های اجرائی و جزئیات تصدی گری آنها - می باشد، در حوزه مدیریت دانش نیز راهبرد پیگیری تحقق زیر ساخت ها به موازات عملیاتی شدن و توسعه فعالیت های مدیریت دانش و تسهیل در امور مربوط به آنها برای طرح ها و پروژه های ویژه در برنامه های ستاد قرار دارد. از این رهگذر، بر قراری و توسعه تعامل با بخش های مختلف مرتبط با مدیریت دانش به منظور رعایت وحدت رویه و استفاده حداکثری از توان موجود، در ردیف الویت های این واحد جلب توجه می نماید.

در این راستا جا دارد اشاره شود به تعامل خوب و رو به توسعه ستاد طرح ها و پروژه های ویژه با معاونت های توسعه منابع انسانی و مدیریت پژوهش و فناوری، برنامه ریزی و نظارت بر منابع هیدروکربوری، امور

مهندسی و نظارت بر طرح ها و امور حقوقی و مجلس و نیز ادارات تابعه آنها - به ویژه اداره مدیریت دانش زیر مجموعه اداره کل فناوری معاونت پژوهش و فناوری - که زیر ساخت مناسبی جهت تسهیل در کارهای مدیریت دانش پروژه ها و گسترش آنها است.

این ستاد به طور همزمان بنا به رسالت خود که که معطوف به پروژه ها و طرح های تعریف شده و در فضای اجرائی است، تعامل با شرکت های عملیاتی و پی گیری امور در مدیریت دانش آن ها را با رویکرد اجرا محور و نتیجه گرا در برنامه های خود دارد.

به عنوان مثال می توان به همکاری ستاد با شرکت های ملی مناطق نفت خیز جنوب به عنوان نقطه آغازین صنعت نفت در منطقه راهبردی غرب آسیا و خاستگاه صنعت نفت ایران که کانون تحول و توسعه فناوری های جدید به منظور استخراج و تولید نفت و گاز بوده است اشاره نمود. این همکاری سازنده و توام با همدلی که جزئیات آن در مطالب بعدی بیشتر مورد اشاره قرار خواهد گرفت، به گونه ای رقم خورده که نوید بخش افق های روشن در آینده می باشد.

باید به این نکته توجه شود که به رغم آن که لازم است کارهای زیادی در حوزه مدیریت دانش صورت پذیرد اما بررسی ها نشان می دهد تا کنون در بخش های مختلف از جمله در چند زیر مجموعه شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب، اقدامات با ارزشی تحت عنوان مدیریت دانش و یا حتی با نام های دیگر اما با ماهیت مدیریت دانش و یا نزدیک به آن صورت پذیرفته که جا دارد با کمک و همدلی کلیه بخش های ستادی و عملیاتی مرتبط، با شتاب هر چه بیشتر و به نام خود کسانی که زحمت آن ها را کشیده اند، رسمیت یافته و گسترش پیدا کنند.

با عنایت به مفهوم گسترده و ماهیت چند بعدی مدیریت دانش و از منظر تاکید بر "امور مدیریت بر دانش و تجربیات سازمان در همین فضا" با تمرکز آغازین بر زیرساخت های استقرار نظام مدیریت دانش، مطالبی توسط مدیریت دانش ستاد طرح ها و پروژه های ویژه در نشریه وزین مشعل و سایر رسانه های مرتبط از جمله سامانه PMIS به رشته تحریر در می آیند که عمده بر پایه تجربیات به دست آمده در استقرار نظام مدیریت دانش در پروژه های ساخت و تألیف کتاب، پایان نامه دانشگاهی و مقالات علمی نگاشته شده اند.

از آنجایی که سامانه الکترونیک برید امکان دسترسی بخش به مراتب بیشتری از همکاران به مطالب ارائه شده را مهیا می سازد و نیز مجال نگارش مطالب با حجم فزون تری در آن وجود دارد، سعی بر این است که به طور همزمان و با رویکرد بهره برداری حداکثری از این زیر ساخت ارزنده تا حد امکان کمک گرفته شود.

با این مقدمه اولین بخش از سلسله متون مدیریت دانش پروژه ها ارائه می گردد.

## مروری بر بعضی تعاریف مدیریت دانش:

### مدیریت دانش

درباره مدیریت دانش تعاریف گوناگونی مطرح گردیده که هریک ابعادی از این موضوع را نمایش می دهند. به منظور مروری گذرا بر بعضی تعاریف ارائه شده موارد ذیل مطرح می شوند:

**فرهنگ اصطلاحات مدیریت دانش:** مدیریت دانش فرآیند سیستماتیک جستجو، انتخاب، سازماندهی، پالایش و نمایش اطلاعات است به طریقی که درک کارکنان در زمینه خاص بهبود و اصلاح شود و سازمان بصیرت و درک بهتری از تجربیات خود کسب کند (عدلی ، ۱۳۸۴).

**کانتر:** مدیریت دانش فرآیند سیستماتیک و سازماندهی برای کسب، سازماندهی و انتقال دانش صریح و تلویحی کارکنان است؛ با این هدف که دیگران از دانش برای اثر بخشی و بهره برداری استفاده کنند (عدلی ، ۱۳۸۴).

**داونپورت:** مدیریت دانش، مجموعه ای از فرآیندها برای فهم و به کارگیری منبع راهبردی دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویکردی ساخت یافته است که رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره سازی و به کارگیری دانش به منظور یافتن نیازها و اهداف سازمان برقرار می سازد(حسنوی و همکاران ، ۱۳۹۰).

**اسمیتی گاندی:** به زبان ساده، مدیریت دانش سازمان دادن برای دانستن است. کوششی هماهنگ برای تصرف دانش حیاتی سازمان، اشتراک دانش در یک سازمان و برجسته کردن حافظه جمعی سازمانی برای بهبود تصمیم گیری، افزایش بهره وری و نوآوری است. مدیریت دانش شامل تصرف دانش، خرد، تجربیات با ارزش افزوده کارکنان سازمان، آسان کردن بازیابی دوباره و نگهداری آن به عنوان دارایی سازمانی است. مدیریت دانش، کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه فکری ساختاری) است (حسنوی و همکاران ، ۱۳۹۰).

**ارنست پروز:** مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش و قابلیت های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت بازیابی آن ها به عنوان سرمایه سازمانی (حسن زاده ، ۱۳۸۷).

**استمپز:** مدیریت دانش، فراهم آوری دانش مورد نیاز است در زمان و مکان مورد نیاز و برای شخصی که به آن نیاز دارد (حسن زاده ، ۱۳۸۷).

**سازمان همکاری های اقتصادی و توسعه:** مدیریت دانش، مجموعه ای از فعالیت های سازمانی برای خلق، کسب، توضیح دانسته ها و به اشتراک گذاری دانش در داخل سازمان و محیط پیرامون است (حسن زاده ، ۱۳۸۷).

**Stuhlman Daniel :** مدیریت دانش، فرآیند کشف کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب از طریق فرد مناسب در سازمان است که با ایجاد پیوند مناسب میان منابع

انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می پذیرد (افرازه و همکاران ، ۱۳۹۰).

**ویگ:** مدیریت دانش بنایی سنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانش در جهت افزایش تاثیر و بازگشت دانش مربوط به سرمایه دانشی است ( افرازه ، ۱۳۸۹).

**بکمن:** مدیریت دانش، رسمی سازی و دسترسی به تجربه، دانش و دیدگاههای استادانه است که قابلیت های جدید، قدرت کارآیی بالاتر، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشد، هدف قرار می دهد ( افرازه ، ۱۳۸۹).

**انجمن KMTTOOL:** مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات و داده به همراه مهارت تجربیات ضمنی و نهانی افراد جهت تسهیم، استفاده و توسعه توسط سازمان است که به بهره وری بیشتر سازمان منجر می گردد (افرازه ، ۱۳۸۹).

**ریگبی:** مدیریت دانش تولید دانشی مفید، عملی و معنی دار را افزایش می دهد و سطح یادگیری فردی و گروهی را بهبود می بخشد، علاوه بر آن مدیریت دانش ارزش پایه فکری سازمان را در میان فعالیت ها و جایگاه های متفاوت به حداکثر می رساند. مدیریت دانش براین اعتقاد است که حرفه های تجاری موفق مجموعه ای از محصولات و تولیدات نیستند بلکه مبانی متمایز دانش مدار به شمار می آیند. این سرمایه فکری، کلیدی است که مزیت رقابتی لازم را در رابطه با مشتریان هدف در اختیار شرکت قرار می دهد. مدیریت دانش به انباشت سرمایه فکری با هدف ایجاد شایستگی بی بدیل که نهایت به نتایج خاص منجر می گردد، می پردازد (دالکر ، ۲۰۱۱).

مدیریت دانش ، هماهنگی سنجیده و اصولی افراد یک سازمان، تکنولوژی، فرآیندها و ساختار سازمانی به منظور افزودن ارزش از طریق استفاده مجدد و نوآوری می باشد. این گونه هماهنگی از طریق ایجاد، مشارکت و به کارگیری دانش و نیز وارد کردن درس های گرفته شده ارزشمند و بهترین تجارب در حافظه سازمان ها به منظور افزایش و تقویت یادگیری سازمانی مداوم صورت می گیرد ( دالکر ، ۲۰۱۱).

در پایان متذکر می گردد که ادامه مبحث مدیریت دانش در هفته های آتی ارسال خواهد گردید.

ستاد طرح ها و پروژه های ویژه وزارت نفت