

■ فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

■ حکایت

■ بسته های دانشی

حکایت

زیبایی انسان

استادی از شاگردان خود پرسید: به نظر شما چه چیز انسان را زیبا می کند؟
هریک جوابی دادند؛ یکی گفت: چشمانی درشت.

دومی گفت: قدی بلند.

دیگری گفت: پوست شفاف و سفید.

در این هنگام استاد، دو کاسه کنار شاگردان گذاشت و گفت: به این دو کاسه نگاه کنید. اولی از طلا درست شده است و درونش سم است و دومی کاسه ای گلی است و درونش آب گوارا است، شما از کدام کاسه می نوشید؟

شاگردان یک صدا جواب دادند: از کاسه گلی.

استاد گفت: زمانی که حقیقت درون کاسه ها را در نظر گرفتید، ظاهر آنها برایتان بی اهمیت شد. آدمی هم همچون این کاسه است. آنچه که آدمی را زیبا می کند درونش و اخلاقش است. باید سیرتمان را زیبا کنیم نه صورتمان را.

فرهنگ سازمانی؛ عامل کلیدی در تداوم مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی؛ عامل کلیدی در تداوم مدیریت دانش

در بسیاری از سازمان ها موفقیت و یا شکست مدیریت دانش در گرو پایداری تیم پیاده سازی مدیریت دانش است و با حذف نفراتی از تیم اجرایی، مدیریت دانش نیز تداوم نخواهد داشت. اما در برخی از سازمان ها مدیریت دانش دوام طولانی دارد و جزئی از رویکردهای تعالی سازمان می شود. سازمان ها برای مقابله با این چالش، فعالیت های متفاوتی انجام می دهند که در این مطلب آن ها را مرور می کنیم.

پایه و اساس پایداری مدیریت دانش در سازمان نیازمند فرهنگ سازی است؛ هرچند فرهنگ سازی و ایجاد اعتماد، تغییر دشواری محسوب می شود، اما سازمان هر آنچه برخلاف فرهنگ سازمانی باشد را نمی پذیرد. مدیریت دانش در سازمان های بزرگ در صورتی که از طریق فرهنگ در سازمان جاری نشود شکست می خورد. به عنوان نمونه، باب باکمن، مدیرعامل شرکت آزمایشگاهی باکمن که یکی از برترین سازمان های دانش محور در سطح دنیاست اذعان دارد که “ ۹۰ درصد تمرکز برنامه مدیریت دانش بر روی تغییر فرهنگ سازمانی و ۱۰ درصد بر روی تغییر تکنولوژی بوده است.”

فرهنگ سازمانی، بستر پرورش مدیریت دانش است. واژه «کالچر» از زبان کلاسیک و شاید پیش از کلاسیک لاتین ریشه گرفته که به معنای کشت و کار یا پرورش بوده است. این کلمه با توجه به این معنی، در کلماتی مانند کشاورز (agriculture)، باغداری (horticulture)، پرورش زنبور عسل (bee culture) به کار رفته است. بر اساس شواهد موجود، واژه «کالچر» برای اولین بار در سال ۱۷۵۰ میلادی نخستین بار در زبان آلمانی به معنای فرهنگ به کار رفته است. اگر سازمان را به مثابه یک زمین کشاورزی در نظر بگیریم، بر اساس این تعریف، فرهنگ، خاک سازمان است. هرچه این خاک بارور باشد، مدیریت دانش نیز رشد بهتری در آن خواهد داشت. فرهنگ سازمانی می تواند موجب تقویت فعالیت های مدیریت دانش شده و یا مانع آن شود. شاخص های فرهنگ سازمانی، ارزش ها و باورها، هدایت کننده رفتارها و عملکردهای کارکنان در سازمان بوده و تغییر آن ها بسیار دشوار و زمانبر است و این چالش بزرگی برای متولیان مدیریت دانش به حساب می آید.

فرهنگ سازی یکی از اصول بسیار مهم برای موفقیت سازمان محسوب می شود. تغییر فرهنگ شرکت در مقایسه با سایر فعالیت های رهبران کسب و کار مثل استخدام استعداد های مناسب و تعیین راهبرد شرکت، چالش برانگیزتر است. فرهنگ مبهم است؛ هیچ اهرم مستقیمی برای چرخاندن آن در جهت خاص وجود ندارد. شواهد حاکی از آن است که مدیران ارشد نسبت به گذشته اولویت بالاتری برای این جنبه از رهبری قائل هستند، اما جاری سازی اقداماتی که منجر به تغییر فرهنگ سازمانی شود بسیار دشوار است.



راهکارهای مدیریتی

- ۶۰- راهکار ساده برای آنکه پتانسیل های مدیریتی خود را تقویت نمایید.
- ۴۹- به حس خود اعتماد کنید. همواره حس خود را دنبال کنید و به آن اعتماد داشته باشید.
- ۵۰- قابل احترام باشید. قبل از اینکه از دیگران انتظار داشته باشید درکشان کنند، سعی کنید آنها را درک نمایید.
- ۵۱- انعطاف پذیر باشید. در طبیعت الزاماً موجوداتی که قوی تر هستند، زنده نمی مانند؛ بلکه بقا از آن گونه هایی است که بیشتر خودشان را با محیط اطراف منطبق کرده و انعطاف پذیری بیشتری با شرایط دارند.
- ادامه دارد...

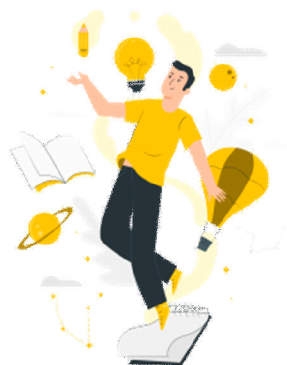
با این حال نمونه های موفق از رویکرد توسعه و تداوم اقدامات مدیریت دانش به صورت بلندمدت در سازمان ها وجود دارد که عمدتاً با تمرکز بر فرهنگ سازمانی محقق شده است. شرکت شل، مارس، IBM و زیمنس، سازمان های دفاعی از نمونه های موفق پیاده سازی مدیریت دانش با افق بلندمدت هستند. تفاوت عمده این شرکت ها با شرکت های شکست خورده، در نحوه نهادینه سازی مدیریت دانش در بطن سازمان به عنوان فرهنگ سازمانی است. در شرکت ها با سطح بلوغ بالا، مدیریت دانش بخشی از فعالیت و وظیفه عملیاتی روزانه گروه های کاری است.

هر برنامه راهبردی مدیریت دانش، به رهبری باثبات و گروهی از متخصصان دانشی با تجربه نیاز دارد. مدیریت دانش باید در تاروپود ساختار سازمانی و عملیاتی یک شرکت رشد یابد و اگر شرکت می خواهد مدیریت دانش در سازمان باقی بماند باید آن را به عنوان یک وظیفه روزانه در بخش عملیات سازمان بگنجانند، به گونه ای که مراحل مدیریت دانش در هر بخش فعالیت اعمال شود و عملکرد روزانه آن توسط مدیر عملیات بررسی و ارزیابی شود. برای ایجاد انگیزش و تشویق، فعالیت های مربوط به مدیریت دانش باید جبران خدمت صورت پذیرد. باید اعتمادسازی در سازمان رواج پیدا کند و با شکل گیری اعتماد در میان اعضای سازمان، تسهیم و اشتراک دانش افزایش پیدا می کند. سازمان باید با در نظر گرفتن مدیریت دانش به عنوان یک برنامه بلندمدت، اهداف استراتژیک خود را تدوین کند و سیاست های مرتبط با مدیریت دانش در سطوح مختلف سازمان جاری شود.

به طور کلی توصیه های اساسی به منظور پایداری رویکرد مدیریت دانش در بلندمدت به شرح زیر است:

- تعیین سیاست های اجرایی مدیریت دانش و اولویت بندی آن ها به موازات فعالیت های اصلی سازمان
- تغییر الزامات پروژه ها برای اعمال برنامه های مدیریت دانش
- تغییر شرایط حداقلی پروژه ها برای شناسایی دروس مؤثر بر مبنای دانش
- جریمه پروژه های بی توجه به پیاده سازی مدیریت دانش
- تغییر فرایند مدیریت پروژه و اجباری کردن مدیریت دانش در تمامی مراحل پروژه
- تغییر شرح وظایف کارشناسان و گنجانیدن فعالیتهای مدیریت دانش در برنامه روزانه کاری
- حصول اطمینان از ارتباط مؤثر مدیریت دانش با سایر ابزارهای سازمان
- ایجاد طرح انگیزشی و پاداش برای مجریان مدیریت دانش در سازمان IBM
- تغییر قوانین زمان نوشتن (ثبت زمان کاری)

برگرفته از: سایت گروه مشاوره مدیریت دانش دانا



از سری بسته های دانشی (مستند سازی تجربیات) جناب آقای مهندس میسمی

عنوان دانش

طرح متانول خارک و یوتیلیتی پتروشیمی ارومیه

صورت مساله

صورت مساله در طرح متانول خارک



این طرح به منظور جلوگیری از هدر رفتن منابع طبیعی، ادامه حلقه های میانی فرآوری نفت و تولید ارزش افزوده، افزایش صادرات محصولات پتروشیمی، ایجاد درآمد ارزی و کاهش آلودگی محیط زیست به عنوان یکی از طرح های برنامه استراتژیک توسعه صنایع پتروشیمی در جزیره خارک می باشد که به توصیه آیت الله هاشمی رفسنجانی و طی دیداری که از جزیره خارک داشتند در سال ۱۳۷۳ آغاز شد و در اسفند ماه ۱۳۷۸ افتتاح گردید .

توضیحات تجربه

شرح تجربه طرح متانول خارک

دانستنی های علمی کوتاه و جالب

مهندس میسمی در سال ۱۳۷۳ به منظور مشارکت در طرح متانول خارک و به منظور انتخاب زمین و مهندسی طرح وارد این طرح شدند و عمده کارها نیز زیر نظر جناب آقای مهندس خیاط انجام می گرفت. آقای دکتر عباس زاده مسوول این واحد بودند و سپس آقای جلیل ابراهیم پور به عنوان مدیرعامل منصوب شدند.

- شیشه یک مایع است و اگر دقیق تر بخواهیم بگوییم زمانی که شیشه در حالت بین جامد و مایع قرار بگیرد غیر فعال می شود. اما شیشه مذاب همیشه دارای حالت مایع لاستیک شکل است.

"شرکت لورگی پیمانکار اصلی این طرح بود و شرکت ساختمانی صنایع پتروشیمی نیز مسوول ساخت بود. فعالیت های مهندسی طرح مربوط به مخازن و یوتیلیتی نیز در شیراز و توسط شرکت دفتر مهندسی شیراز که به پیدک تغییر نام داده بود انجام شد. تسطیح زمین نیز توسط چند پیمانکار انجام شد. استانداردهای مورد استفاده در این طرح نیز، همان استانداردهای شرکت ملی صنایع پتروشیمی بود." بدلیل استفاده از همین استانداردهای ملی و تسلط مهندس میسمی بود که ایشان به عنوان سرپرست مرحله مهندسی طرح منصوب شدند.

- هلند زادگاه اصلی گل لاله نیست. در واقع برای اولین بار در قرن ۱۶ میلادی این گل دوست داشتنی به هلند برده شده است و زادگاه اصلی آن کشور ایران و آسیای مرکزی می باشد.

یکی از چالش های این طرح در مرحله انتخاب زمین بروز کرد. مشکل اصلی در جزیره خارک کمبود زمین بدلیل مساحت محدود جزیره بود. برای انتخاب زمین، باید ملاحظات مورد نظر قرار می گرفت. از جمله اینکه زمین انتخابی باید در عین نزدیکی به فلرهای فلات قاره، مساحت کافی برای نصب امکانات را دارا می بود تا امکان احداث هرچه آسان تر خطوط لوله و تجهیزات فراهم می شد.

- نام زنجبیل که یکی از بهترین گیاهان دارویی می باشد در کتاب مقدس، قرآن مجید و تلمود آورده شده است.

"در نهایت چهار قطعه زمین با رعایت ملاحظات فوق و برای پیاده سازی طرح متانول انتخاب شد. از قطعه A برای انبار، قطعه B برای سلویج، قطعه C برای یوتیلیتی و قطعه D برای واحدهای فرآیندی در نظر گرفته شد."

- پشت گردن گربه ها عصب های زیادی وجود دارد، هنگامی که یک گربه بچه خود را با گرفتن پشت گردن بلند می کند، بچه گربه دیگر حرکت نمی کند و این کمک می کند تا گربه ی مادر بچه را به راحتی به جای امنی منتقل کند.

مهندس میسمی تا سال ۱۳۷۴ در طرح متانول خارک مشغول بکار بودند و پس از آن به منظور راه اندازی واحد یوتیلیتی و واحد آب پتروشیمی ارومیه، راهی این شهر شدند.

شرح تجربه یوتیلیتی پتروشیمی ارومیه

راه اندازی پتروشیمی ارومیه از سوی وزیر نفت وقت، جناب آقای آقازاده بشدت پیگیری می گردید و زمان در نظر گرفته شده برای آن بسیار کوتاه بود. پروسه مورد استفاده در پتروشیمی ارومیه، پروسه چینی بود که سادگی و نیاز به نیروی انسانی از مشخصات آن بود.

"در پتروشیمی ارومیه سوییچ های برقی و کمپرسورها آماده نبودند و نیاز شدیدی به هوای فشرده برای پاک و تمیز کردن لوله ها داشتند. با توجه به آشنایی من با خانم ابراهیمی در یکی از شرکت های تامین کننده قطعه به نام پارس سوییچ، قطعات مورد نیاز شامل سوییچ و پانل موقت مربوطه تهیه شد. برق مورد نیاز راه اندازی توسط اداره برق تامین شد و بعد از انجام کابل کشی، یک موتور کمپرسور هوا راه اندازی شد."

هرچند راه اندازی موتور مورد نظر به شیوه مذکور سبب کاهش ایمنی و افزایش ریسک شد، اما بدلیل وجود ترانس های موجود، مجموعه سیستم از پایداری خوبی برخوردار بود و استفاده از این روش برای مدت کوتاه، مشکلی ایجاد نمی کرد. همچنین با توجه کارکنان مرتبط و ارائه توضیحات به آنان، از میزان ریسک کاسته شد. "

شواهد اثر بخش بودن تجربه

- استفاده از استانداردهای شرکت ملی صنایع پتروشیمی در طراحی و مهندسی طرح متانول خارک
- استفاده از پیمانکاران و متخصصان ایرانی در مراحل مختلف طرح متانول خارک
- انتخاب چهار قطعه زمین برای انبار، سلویج، یوتیلیتی و فرآیند با ویژگی های مطلوب برغم وسعت محدود جزیره خارک
- تامین هوای فشرده مورد نیاز برای انجام عملیات پاک سازی لوله ها در پتروشیمی ارومیه
- راه اندازی موقت کم هزینه و سریع واحد یوتیلیتی پتروشیمی ارومیه

اگر می دانستید که افکار تان چقدر قدرتمند هستند، حتی برای یک لحظه ی دیگر هم منفی فکر نمی کردید.

حضرت صادق(ع):

سه چیز دشمنی به بار می آورد: دورویی، غرور و خودپسندی



دعای زیبای پیامبر اسلام(ص):

وَقُلْ رَبِّ اغْفِرْ وَارْحَمْ وَأَنْتَ خَيْرُ الرَّاحِمِينَ

مومنون ﴿۱۱۸﴾

و بگو: پروردگارا! ببامرز و رحم کن و تو بهترین رحم کنندگانی.