



# خبرنامه فاوای نفت

شماره: ۸  
۱۳۸۸/۰۵/۲۱  
یک صفحه

بسمه تعالی

همکاران ارجمند فناوری اطلاعات و ارتباطات نفت

نظرات و پیشنهادات خود را به نام کاربری "خبر و ایده" ارسال نمایید.

## دانش آفرینی

دانش آفرینی سازمانی یک تعامل پویا و مستمر بین دانش **ضمنی و صریح** است. این تعامل با تحول و تکامل شیوه های مختلف تبدیل دانش شکل می گیرد؛ **اجتماعی شدن** با ایجاد زمینه تعامل آغاز می شود و امکان اشتراک و تبادل تجربه ها و الگوهای ذهنی افراد را تسهیل می سازد. **دانش توافقی** الگوهای ذهنی مشترک و مهارت های فنی را موجب می شود. **برونی سازی** با بهره گیری از استعاره ها و مثالها در خلال گفتگو و تفکر گروهی به اعضای تیم کمک می کند تا دانش ضمنی خود را که به سختی قابل تبادل است، بیان کنند و در نهایت باعث پدید آمدن دانش **مفهومی** می شود. **ترکیب** که در نتیجه شبکه سازی دانش جدید و دانش موجود بخش های دیگر سازمان حاصل می شود، دانش را در قالب یک محصول، خدمت یا سیستم های مدیریتی جدید متبلور می سازد. **دانش نظام مند** محصول نهایی این مرحله از فرایند تبدیل دانش است. در نهایت یادگیری از راه عمل که موجب **درونی سازی** می شود و **دانش عملی** را پدید می آورد.

انواع دانش در فرایند دانش آفرینی با هم در تعاملند. بنابراین، فرایند تبدیل دانش به عنوان **استراتژی اثربخش** در ایجاد یکپارچگی و هم افزایی بین **دانش فردی و دانش سازمانی** که به طور اساسی ماهیتی **ضمنی و صریح** دارند، قابل ملاحظه است. درک این فرایند نیز مستلزم شناخت و فهم مراحل و شیوه های مختلف دانش آفرینی است؛ به طوریکه چگونگی تبدیل **دانش ضمنی (فردی) به دانش صریح (سازمانی)** را به تصویر می کشد.

## شکست مقدمه پیروزی

جان چمبرز، مدیرعامل شرکت سیسکو می گوید سازمان های موفق بیشتر حاصل چالش ها و تجربیاتی هستند که در موفقیت های دشوار کسب کرده اند، تا موفقیت هایشان. نحوه مواجهه با چالش ها تعیین می کند دستاوردهای افراد و سازمان ها چه خواهد بود. چمبرز دارای لکنت زبان بود، اما هنگامی که به کمک معلم خود بر این مشکل فائق آمد، یاد گرفت قادر است مسائل را حل کند و در عین حال نسبت به دیگران و اطرافیانش نیز حساسیت بیشتری پیدا کرد. او می گوید بزرگترین معلمانش جک ولش بوده است. می گوید از جک پرسیدم چطور می توان شرکتی بزرگ بوجود آورد؟ جک گفت باید تا دم مرگ پیش بروی! پاسخ دادم: منظور بخران آسیایی سال ۱۹۹۷ است که پشت سر گذاشته ایم؟ ولش جواب داد: نه، منظورم این است که مرگ را حس کرده و تا مرز آن حرکت کنی. چمبرز اضافه کرد در سال ۲۰۰۱ شرکتش تا دم مرگ پیش رفت و آنگاه بود که تمام کوشش خود را به عمل آورد تا شرکت بهتری بسازد. چمبرز در ادامه مصاحبه بیان کرد یکی دیگر از رمزهای موفقیتش این است که در مواقع بحرانی خون سردی خود را حفظ می کند و توان تحلیلی خود را از دست نمی دهد. جان چمبرز همچنین کانال های ارتباطی را با کارکنان خود بازنگه می دارد. ماهی یکبار چمبرز و کارکنان شرکت سیسکو دور هم جمع می شوند و در جوی خانوادگی و غیر رسمی مسائل شرکت را به بحث می گذارند. به هنگام استخدام، جان چمبرز سوالات مشخصی از داوطلب می پرسد. در وهله اول وی در مورد موفقیت های فرد سوال می کند؛ موفقیت هایی که دستاوردهایی در پی داشته است. سپس در مورد شکست ها سوال می پرسد. جالب توجه است که بیشتر افراد قادر نیستند اشتباهات خود را برشمرند. در صورتی که فرد اشتباهات خود را نبیند، این از لحاظ چمبرز یک نکته منفی تلقی می شود، چون اگر فرد اشتباه نکند، یاد نمی گیرد. سپس در مورد درس هایی که فرد از اشتباهاتش گرفته سوال می کند. از دیگر عوامل مهم در استخدام فرد، توانایی وی در گوش دادن به حرف طرف مقابل است. شنیدن درست پیام ها، توان تحلیلی و توان به چالش کشیدن از عناصر مورد توجه چمبرز است. در عین حال فرد در حوزه تخصصی نیز بررسی می شود. چمبرز در مورد آینده سازمان ها معتقد است آینده سازمان ها را می توان در توان آنها در انجام کار گروهی، همکاری با استفاده از فناوری های روز، خرد جمعی و تفکر منظم جمعی با استفاده از فناوری وب خلاصه کرد.

## مدیریت دانش در حوالی سال ۲۰۰۰ در بی بی

در ده سال مابین ۱۹۹۰-۲۰۰۰ بی بی به فدارسیون از ۱۰۰ واحد کسب کار با بالاترین درجه آزادی و با بیشترین امکان گردش اطلاعات و اشتراک دانش در بین این واحدها تبدیل شده بود. چارچوب بی بی برای دیدگاه **مدیریت دانش** بسیار ساده است: یادگیری قبل، در طول و بعد از هر واقعه (فرایند و پروژه) که توسط ابزار آتی ساده ای پشتیبانی می شود. در انتها دانش علمی و عملی حاصل روی **اینترانت** بی بی قرار می گیرد. امکان جستجو اطلاعات و دانش حاصله توسط پرسنل و دسترسی به اطلاعات متخصصین در اینترانت بی بی، صرفه جویی بیش از ۲۶۰ میلیون دلار را به همراه داشته است. به مدد آتی بیش از ۲۰۰ انجمن تخصصی با رویکرد مدیریت دانش تشکیل شده است. انجمن محیط زیست آن بیش از ۱۲۰۰ عضو فعال دارد. این انجمن ها بیش از ۱۰۰۰ مقاله ارزشمند ارائه کرده اند. و نهایتاً سیستم مکانیزه جمع آوری و ارائه دانش افراد ایجاد گردید.

## تاریخچه ارزیابی عملکرد کارت امتیازی متوازن

روبرت کاپلان و دیوید نورتن اساتید دانشکده بازرگانی دانشگاه هاروارد با درک محدودیت های ارزیابی عملکرد با شاخصهای مالی و این که باید سایر فعالیتهای شرکت مانند ارتباط با مشتری، نوآوری، فرآیندها و آموزش کارکنان را نیز در تدوین استراتژی های دخالت داد در سال ۱۹۹۲ با چاپ مقاله ای در مجله مدیریت هاروارد (Business Review Harvard) کارت امتیازی متوازن را بعنوان ابزار مدیریتی نوین برای تدوین استراتژی و ارزیابی عملکرد معرفی کردند. (واحد آموزش فاوای نفت)

## نظریه X و Y داگلاس مک گریگور در دهه ۱۹۶۰

مدیران سبک رهبری خود را طوری انتخاب می کنند که متناسب با تفکر آنها در مورد منابع انسانی است. مک گریگور از دو سبک **X و Y** سخن می گوید: نظریه **X** بیشتر انسانها را ذاتاً تنبل، از کار بیزار و از قبول مسئولیت گریزان می داند و کنترل دقیق آنها را لازم می شمارد. اما مفروضات نظریه **Y** انسانها را افرادی مسئولیت پذیر، بالقوه خلاق، و خود کنترل می داند. بر اساس این نظریه، مدیران با توجه به مفروضاتی که در مورد انسان دارند، به هدایت کارکنان پرداخته و یکی از دو سبک **X یا Y** را برای رهبری انتخاب می کنند. مک گریگور بر این باور بود که مدیران باید نگرش خود به انسان را بر مبنای مفروضات نظریه **Y** قرار دهند؛ به همین دلیل، آن گروه از مدیران که مفروضاتی مبتنی بر نظریه **X** دارند را به تغییر مبنای نگرش فرا می خوانند. به نظر وی اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه **X** باشد، با کارکنان خود نیز با همان نگرش رفتار خواهد کرد؛ از این رو، چنین مدیری از ساز و کارهای کنترل تفصیلی بهره می گیرد و برای ایجاد انگیزه در کارکنان، صرفاً از محرکهای مادی استفاده می کند؛ در حالی که اگر نگرش مدیر مبتنی بر مفروضات نظریه **Y** باشد، می تواند هدف های فردی و سازمانی را تلفیق کند. چنین مدیری برای تلفیق هدفهای مذکور به کارکنان خود آزادی عمل بیشتری می دهد، خلاقیت و نوآوری را تشویق می کند، کنترل را به حداقل می رساند، و برای جذاب تر کردن کار و ارضای نیازهای سطوح عالی تر کارکنان می کوشد. تحت چنین شرایطی، کارکنان نیز تعهد بیشتری نسبت به سازمان خواهند داشت. البته مک گریگور نیز می دانست که برخی از کارکنان نابالغ، در ابتدای کار به کنترل بیشتری نیاز دارند تا به بلوغ کافی دست یابند و شایستگی آن را پیدا کنند که با آنها بر مبنای نگرش مبتنی بر نظریه **Y** رفتار شود.

در راستای آشنایی با فعالیت های محقق شده، همایش آشنایی با **ارزیابی عملکرد فاوای نفت** و قانون جرائم رایانه ای مورخ ۸۸/۰۵/۲۵ در سالن شهید بهشتی از ساعت ۹ الی ۱۲ جهت همکاران گرامی فناوری اطلاعات و ارتباطات برگزار می گردد. برنامه همایش متعاقباً اعلام می شود.