

ارائه مدل کاربردی مدیریت دانش با هدف بهسازی کارکنان (مطالعه

موردی: شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب)

فاطمه رضایی، محمد حسین پور*، یدالله مهرعلیزاده^۲

تاریخ دریافت: ۹۸/۰۸/۱۸ صص ۱۳۷-۱۵۲ تاریخ پذیرش: ۹۸/۱۲/۰۶

چکیده

این پژوهش با هدف ارائه مدل و تحلیل کاربرد مدیریت دانش در بهسازی کارکنان انجام شد. پژوهش از نوع کیفی و با روش آمیخته اکتشافی تحلیلی بود. جامعه آماری دو گروه استادان رشته نفت در دانشگاه آزاد دارای رشته نفت در خوزستان به تعداد ۳۰ نفر عضو هیات علمی تمام وقت و مدعو و مدیران ارشد و میانی مناطق نفت خیز جنوب به تعداد ۱۰۰ نفر بود. نمونه آماری مدیران با روش نمونه گیری تصادفی طبقه ای و استادان با روش نمونه گیری تصادفی ساده به تعداد ۲۰ نفر از هر دو گروه انتخاب شدند. حجم نمونه براساس تکنیک دلفی انتخاب شد. جمع آوری داده ها با استفاده از ابزار تحقیق پرسشنامه تشریحی محقق ساخته صورت گرفت. روایی صوری و محتوایی آن با استفاده از نظر متخصصان و بررسی نتایج پایلوت، تایید شد. فرضیه های پژوهش براساس مولفه های اصلی و عوامل زیرساخت مدیریت دانش، مقایسه شرکت های مناطق نفت خیز جنوب با چند شرکت برند نفتی، چگونگی بازگشت مجدد دانش فنی کارکنان، ارزیابی مدل سه بعدی محقق ساخته مدیریت دانش تنظیم شد. با استفاده از تکنیک دلفی به شکل کتبی و سپس مصاحبه عمیق و نیمه سازمان یافته در ۳ راند جداگانه نظر افراد بررسی شد. با استفاده از روش تحلیل محتوا و آمار توصیفی داده ها، طبقه بندی، کدگذاری، بررسی، نمره گذاری و تحلیل شد. نتایج پژوهش نشان داد چرخه دانش کارکنان در سطوح مختلف ضعیف و دانش فنی به شکل سنتی منتقل و اغلب همراه کارکنان بازنشسته از سیستم خارج می شود. مدیران درک کاملی از تاثیر و مزایای کاربرد مدیریت دانش در بهبود سازمانی و بهسازی کارکنان ندارند. در پایان هرم رهبری دانش و مدل سه بعدی مدیریت دانش که هر دو محقق ساخته بودند، پیشنهاد داده شد.

کلید واژه ها: مدیریت دانش، بهسازی کارکنان، مدل کاربردی.

۱- دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران
۲- دانشیار مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران
۳- استاد مدیریت آموزشی، گروه مدیریت آموزشی، واحد اهواز، دانشگاه آزاد اسلامی، اهواز، ایران

مقدمه

امروزه بسیاری از سازمان‌ها حجم عظیمی از توان و تمرکز خود را از طریق توسعه‌ی ابزارها، سیستم‌ها و آگاه ساختن کارکنان خود در مورد اهمیت کسب و انتشار دانش به عنوان یک وظیفه مهم سازمانی، به کار گرفته‌اند (Toffler, 1980). پیتر دراکر مهم ترین منبع ثروت در جامعه فراسرمایه‌ای را دانش و اطلاعات می‌داند (Jones, ۲۰۰۵). انتقال و خلق دانش مستلزم این است که در افراد و گروه‌ها تمایل وجود داشته باشد با یکدیگر همکاری نموده و در راستای منافع متقابلی که دارند، دانش خود را با یکدیگر تبادل کنند (Marco & Art, 2009). مدیریت دانش، یعنی شناسایی کامل‌ترین دانش و تعیین بهترین کاربرد آن و رساندن دانش به برترین کاربر آن در سازمان (Reading, 2003). با طراحی و سازمان‌دهی فرایند مدیریت دانش می‌توان دانش ضمنی، مهارت‌ها و جریان کاری را به رویه‌ها، استانداردها، تحلیل محتوای مستندسازی منتقل کرد (Chang, 2004). از یک دهه پیش تاکنون صنعت نفت و گاز در جهان از مزایای مدیریت دانش بهره‌گرفته و اکنون به عنوان مبحث علمی با انواع رویکردهای انسانی، سازمانی و فناوری مورد توجه شرکت‌های پیشرو در این حوزه قرار گرفته است (Iranban, 2017). با در نظر گرفتن اهمیت نفت در اقتصاد ایران و جهان، به خصوص نقش بسیار پررنگ و حیاتی شرکت‌های مناطق نفتخیز جنوب به راحتی می‌توان مزایای کاربرد مدیریت دانش در بهسازی کارکنان شرکت‌های نفتی ایران را متصور شد.

بیان مساله

سازمان‌هایی که در پی بهبود مستمر خود هستند، همواره در صدد شناسایی وضعیت خود بوده تا بتوانند برای آینده برنامه کاملی داشته باشند (Rezaei kalantari & et al, 2014). در طول دوره شغلی هر فرد احتمالاتی مانند (جابه جایی درون سازمانی، استعفاء و رفتن به سایر سازمان‌ها حتی سازمان رقیب، حوادث، بیماری، بحران‌های حین کار و مرگ، بازنشستگی و خروج از سیستم) وجود دارد که در هر کدام از آن‌ها، فرد با تمام دانش نظری و عملی و تجربه کسب‌شده در طول مدت کاری، خارج شده و با خود ثروت زیادی از سازمان خارج کرده و این فرایند هزینه و خسارت جبران‌ناپذیر به سازمان وارد می‌سازد. وزارت نفت ایران با بهره‌گیری از دانش، تخصص و تجربه طیف گسترده‌ای از متخصصان، مشغول به انجام پروژه‌ها و فرایندهای زیادی در حوزه دانشی بسیار بالا است (Iranban, 2017). با توجه به جایگاه مناطق نفت‌خیز جنوب به عنوان بزرگ‌ترین شرکت بهره‌برداری نفت و گاز ایران، مساله مهم در این نوشتار این است که مشخص شود وضعیت و فرایند اجرای مدیریت دانش و کیفیت این فرایند در شرکت‌های تابعه مناطق نفتخیز جنوب چگونه است؟ هم چنین در پی آن است که دیدگاه نخبگان دانشگاهی مرتبط با

رشته نفت و مدیران اجرایی صاحب تجربه و دانش عملی را در این خصوص بررسی کرده و مدل مورد توافق هردو گروه را طراحی و در پایان راهکارهای لازم را ارائه دهد.

ضرورت و اهمیت پژوهش

مدیریت دانش با ایجاد نگرش دانش‌مدار زمینه پویایی سیستم را فراهم می‌کند (Hashemi, 2014). هزینه آموزش و کسب تجربه هر فرد در طول ۳۰ سال خدمت، بسیار بالا (حدود صد میلیون) است. چنانچه در پایان دوره‌ی شغلی طی فرایند چرخه دانش، این مبلغ به شرکت برگردانده نشود، میزان ضرر و خسارت زیاد خواهد بود. لذا توجه مدیران سازمان‌ها به خصوص مدیران نفت در ایران به هرم سازمانی مدیریت دانش و مدل‌های آن در تمام سطوح کاملاً ضروری است. صنعت نفت به دلیل اهمیت سیاسی اقتصادی، باید به دنبال اجرای مدیریت دانش با هدف بهسازی کارکنان و بهبود سازمانی با استفاده از مدل‌های مناسب خود باشد. وجود مدیران با تجربه و استادان پژوهشگر رشته نفت در استان خوزستان، می‌تواند باعث افزایش نوآوری، بهره‌وری و هم‌افزایی شود. بهتر است صنایع نفت جنوب با داشتن برنامه مشخص، از توان استادان دانشگاه در کنار افراد مجرب صنعت، جهت آموزش و بهسازی کارکنان خود استفاده کنند که این می‌تواند کیفیت بهسازی کارکنان را در تمام سطوح، افزایش دهد و زمان را برای دستیابی به این نتیجه کوتاه‌تر کند. تحقیقات نشان می‌دهد که هر سازمان مطابق شرایط خود، مدل خاصی را نیاز دارد تا بتواند از مزایای آن بهره‌برد. با توجه به اهداف این پژوهش، اهمیت و ضرورت انجام آن و نقش مهم استفاده از نتایج در بهبود سازمانی و بهسازی کارکنان، مشخص می‌شود.

پیشینه پژوهشی

عباس‌زاده، حسنی و همکاران در سال ۱۳۹۷ در پژوهشی توصیفی همبستگی با روش معادلات ساختاری با عنوان توسعه منابع انسانی پایدار اثرات کانال مدیریت دانش و عوامل سازمانی در شرکت ملی انتقال گاز منطقه یک به این نتیجه رسیدند که عوامل سازمانی با توسعه منابع انسانی با نقش میانجی فرایند مدیریت دانش تاثیر مثبت، مستقیم و معنادار داشته است (Abbaszadeh & et al, 2018). ایرانیان در سال ۱۳۹۶ در پژوهشی پیمایشی با نام شناسایی و اولویت بندی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش و رابطه آن با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی با روش مدلسازی معادلات ساختاری نتیجه گرفت در میان عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش منابع انسانی، زیرساخت‌ها، استراتژی و اهداف، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی به ترتیب حائز رتبه‌بندی شدند (Iranians, 2017). هاشمی در سال ۱۳۹۳ در پژوهشی توصیفی همبستگی با موضوع رابطه بین مدیریت دانش و بهره‌وری با نقش واسطه‌گری فرهنگ سازمانی

در دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد به این نتیجه رسید که مدیریت دانش پیش‌بینی‌کننده مثبت و معنادار فرهنگ سازمانی و بهره‌وری در دانشگاه آزاد اسلامی واحد لامرد می‌باشد (2014, Hashemi). رضایی کالنتری و همکاران در سال ۱۳۹۳ در پژوهشی توصیفی همبستگی با عنوان رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در دانشگاه آزاد اسلامی واحد ساری و تعیین سهم هر یک از مولفه‌ها به این نتیجه رسیدند که بین تمام مولفه‌ها همبستگی وجود Rezaei (2014, kalantari & et al). فتاحیان و همکاران در سال ۱۳۹۳ در پژوهشی توصیفی همبستگی با عنوان رابطه بین توانمندسازها و فرآیندهای مدیریت دانش با عملکرد دانشگاه‌های اصفهان به این نتیجه رسیدند که رابطه بین متغیرهای تحقیق مثبت و معنادار است (2014, Fatahian & et al). سینا و همکاران در سال ۱۳۹۳ در پژوهشی توصیفی همبستگی با عنوان ارائه مدل ساختاری پیش‌بینی فرسودگی شغلی مدیران آموزش عالی بر حسب کیفیت زندگی کاری، تعهد سازمانی و مدیریت دانش در مدیران دانشگاه آزاد اسلامی منطقه یک اعلام کردند کلیه ابعاد کیفیت زندگی کاری قادر به پیش‌بینی فرسودگی شغلی بودند (2014, Sina & et al). کنجکاومنفرد و اردکانی در سال ۱۳۹۳ در پژوهشی با عنوان تحلیلی بر وضعیت ابعاد مدیریت دانش در نهادهای آموزش عالی و بررسی رابطه آن با نوآوری دریافتند که بین تمام مولفه‌های متغیرهای پژوهش رابطه معنی‌دار وجود دارد (2014, konjkavmonfared & Ardakani). موغالی در سال ۲۰۱۸ گزارش کرد که نقش فرهنگ سازمانی موافق و ساختارهای سازمانی مناسب بیشترین رتبه را داشته‌اند (2018, Mugali). رادیکلو و مانوئل در سال ۲۰۱۷ در مطالعه‌ای با عنوان بررسی عوامل سازمانی حامی مدیریت دانش در صنعت خودرو برزیل اعلام کرد عوامل انسانی، حفظ و انتقال دانش اولیه، توسعه زمینه سازمانی، تشویق فرآیندهای یادگیری، فرهنگ و ساختار از فرآیند استقرار مدیریت دانش حمایت می‌کنند (2017, Radiglio & Manuel). سانچز و همکاران در سال ۲۰۱۵ در تحقیقی تحت عنوان تاثیر میانجی‌گری فعالیت‌های منابع انسانی استراتژیک بر روی مدیریت دانش و عملکرد شرکت نتیجه گرفت که مدیریت دانش با فعالیت‌های منابع انسانی می‌تواند در بهبود عملکرد شرکت‌ها دخیل باشد (2015, Sanchez & et al).

سوالات پژوهش

- ۱- وضعیت مولفه‌های مدیریت دانش در مناطق نفتخیز جنوب چگونه است؟ (خلق و تولید، کاربرد، طبقه‌بندی، ثبت و ذخیره‌سازی، ترکیب و نوآوری، تسهیم و بازگشت دانش)
- ۲- عوامل زیرساخت مدیریت دانش در مناطق نفتخیز جنوب را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ (فن‌آوری، تکنولوژی، منابع انسانی، منابع مالی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرایند کار، مدیریت، رهبری)

- ۳- وضعیت مدیریت دانش در مناطق نفتخیز جنوب را درمقایسه با شرکت‌هایی مانند شل، بریتیش، پترولیوم، آرامکو... چگونه ارزیابی می‌کنید؟
- ۴- با توجه به ارزشمند بودن تجربه و دانش فنی نیروهای بازنشسته متخصص، تا چه اندازه با بازگشت دانش فنی آنها به چرخه دانش سازمان موافق هستید؟
- ۵- مدل کاربردی مدیریت دانش (محقق ساخته) جهت بهسازی کارکنان مناطق نفتخیز جنوب را چگونه ارزیابی می‌کنید.



شکل ۱- مدل کاربردی مدیریت دانش با هدف بهسازی کارکنان شرکت ملی مناطق نفتخیز جنوب (نگارندگان، ۱۳۹۸)

مهمترین وجه تفاوت این مدل با سایر مدل‌های مدیریت دانش آن است که از چند بعد موضوع تحقیق را پیش‌بینی کرده است. بعد اول نقش ارتباط متقابل و تاثیر عوامل زیرساخت و مولفه‌های اصلی مدیریت دانش، بعد دوم ارتباط تنگاتنگ دانش کارکنان در سطوح مختلف که همچون حلقه‌های زنجیر در محیط کار با هم مرتبط است. بعد سوم دانش فنی کارکنان در حال بازنشستگی و پس از آن است که حلقه مهم گمشده مدیریت دانش در ایران است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کیفی، از نظر هدف کاربردی و از نظر روش تحقیق آمیخته اکتشافی تحلیلی است، جامعه آماری استادان تمام وقت و مدعو به تعداد ۳۰ نفر و مدیران شرکت‌های نفتی مناطق نفت‌خیز جنوب به تعداد ۱۰۰ نفر بود. نمونه آماری متناسب با تکنیک دلفی از گروه مدیران، تعداد ۲۰ نفر با روش نمونه‌گیری گلوله برفی و ۲۰ نفر از استادان با روش نمونه‌گیری تصادفی هدفمند انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه محقق‌ساخته دارای ۵ سوال تشریحی گسترده پاسخ مرتبط با مدل تحقیق براساس (مولفه‌های اصلی مدیریت دانش، عوامل زیرساخت مدیریت دانش، مقایسه فرایندکاری شرکت‌های مناطق نفت‌خیز جنوب با چند شرکت برند دنیا، فرایند بازگشت چرخه دانش کارکنان در مراحل مختلف شغلی تا زمان بازنشستگی، ارزیابی مدل کاربردی محقق‌ساخته تنظیم شد. روایی صوری و محتوایی پرسشنامه پس از بررسی متخصصان و بررسی نتایج پایلوت، تایید شد. به دلیل کیفی بودن پژوهش با استفاده از تکنیک دلفی ابتدا پرسشنامه تشریحی گسترده پاسخ توزیع شد. سپس با استفاده از همان پرسشنامه در ۳ مرحله جداگانه با هر دو گروه اساتید و مدیران مصاحبه عمیق و نیمه‌سازمان یافته انجام شد و آخرین وضعیت موجود، برنامه‌های اجرایی، چشم‌اندازها، وضعیت اجرایی مدیریت دانش در مناطق نفت‌خیز جنوب و مقایسه این وضعیت با شرکت‌های برند جهانی مانند شل^۱، شورن^۲، بریتیش پترولیم^۳، آرامکو^۴ مورد بحث قرار گرفت. سپس داده‌های پرسشنامه دلفی و مصاحبه‌های انجام شده، جمع‌بندی و با استفاده از روش تحلیل محتوا و آمار توصیفی، داده‌ها، بررسی، طبقه‌بندی، کدگذاری، نمره‌گذاری و تحلیل نهایی شد.

یافته‌های پژوهش

این پژوهش با استفاده از پرسشنامه تشریحی، ابتدا با روش دلفی، سپس با استفاده از روش مصاحبه عمیق نیمه‌سازمان یافته، جهت بررسی دیدگاه مدیران و اساتید انجام شد. داده‌ها با استفاده از روش تحلیل محتوا و آمار توصیفی، کدگذاری و تحلیل شد که نتایج به شرح زیر است: سوال اول: وضعیت فعلی مولفه‌های مدیریت دانش در مناطق نفت‌خیز جنوب چگونه است؟ مولفه‌های مدیریت دانش (خلق و تولید دانش، کاربرد دانش، طبقه‌بندی و ذخیره‌سازی دانش، ترکیب و نوآوری دانش، تسهیم دانش، چرخه بازگشت دانش) است.

- 1 Shell Company
- 2 Chevron Company
- 3 British Petroleum Company
- 4 Amco Company

جججل شماره ۱- فراوانی و تحلیل داده‌های مولفه‌های سوال اول از دیدگاه مدیران و اساتید

درصد نهایی	مجموع	درصد	بسیار ضعیف	درصد	ضعیف	درصد	متوسط	درصد	خوب	درصد	عالی	درصد	بسیار عالی	شماره مولفه
۱۰۰ %	۲۰	%	.	۱۵ %	۳	۵۵ %	۱۱	۳۰ %	۶	%	.	%	.	مولفه ۱ اساتید
۱۰۰ %	۲۰	%	۱	۴۵ %	۹	۲۰ %	۴	۳۰ %	۶	%	.	%	.	مولفه ۱ مدیران
۱۰۰ %	۲۰	%	.	۵۰ %	۱	۶۰ %	۱۲	۳۵ %	۷	%	.	%	.	مولفه ۲ اساتید
۱۰۰ %	۲۰	%	.	۳۰ %	۶	۲۵ %	۵	۴۰ %	۸	%	۱	%	.	مولفه ۲ مدیران
۱۰۰ %	۲۰	%	.	۲۰ %	۴	۴۵ %	۹	۳۵ %	۷	%	.	%	.	مولفه ۳ اساتید
۱۰۰ %	۲۰	%	.	۱۰ %	۲	۳۵ %	۷	۵۰ %	۱۰	%	۱	%	.	مولفه ۳ مدیران
۱۰۰ %	۲۰	%	.	۵۰ %	۱۰	۳۰ %	۶	۲۰ %	۶	%	.	%	.	مولفه ۴ اساتید
۱۰۰ %	۲۰	%	.	۵۰ %	۱۰	۳۰ %	۶	۲۰ %	۶	%	.	%	.	مولفه ۴ مدیران
۱۰۰ %	۲۰	%	.	۳۵ %	۷	۵۰ %	۱۰	۱۵ %	۳	%	.	%	.	مولفه ۵ اساتید
۱۰۰ %	۲۰	%	.	۱۵ %	۳	۴۵ %	۹	۳۵ %	۷	%	۱	%	.	مولفه ۵ مدیران
۱۰۰ %	۲۰	%	.	۵۰ %	۱۰	۴۰ %	۸	۱۰ %	۲	%	.	%	.	مولفه ۶ اساتید
۱۰۰ %	۲۰	%	.	۳۰ %	۶	۳۰ %	۶	۳۵ %	۷	%	۱	%	.	مولفه ۶ مدیران

جدول شماره ۲- تحلیل نهایی و توصیفی مولفه های سوال اول (خلق دانش، کاربرد دانش، ذخیره سازی دانش، نوآوری دانش، تسهیم دانش، بازگشت دانش) از نظر استادان و مدیران

مولفه	مولفه ۱	مولفه ۲	مولفه ۳	مولفه ۴	مولفه ۵	مولفه ۶	تحلیل و نتیجه گیری نهایی
تحلیل	متوسط	متوسط	متوسط	ضعیف	متوسط	ضعیف	شرایط ۶ مولفه اصلی
نظر	متوسط	متوسط	متوسط	ضعیف	متوسط	ضعیف	مدیریت دانش متوسط یا ضعیف است
اساتید							
تحلیل	ضعیف	خوب	دانش	ضعیف	متوسط	متوسط	شرایط ۶ مولفه اصلی
نظر	ضعیف	خوب	خوب	ضعیف	متوسط	متوسط	مدیریت دانش به طور میانگین متوسط است
مدیران							

سوال دوم: عوامل زیرساخت مدیریت دانش در مناطق نفت خیز جنوب را چگونه ارزیابی می کنید؟ (فن آوری و تکنولوژی، منابع انسانی، منابع مالی، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، فرآیند کار، مدیریت و رهبری)

جدول شماره ۳- فراوانی و تحلیل داده مولفه های سوال دوم از دیدگاه مدیران استادان

شماره مولفه	بسیار عالی	درصد	عالی	درصد	خوب	درصد	متوسط	درصد	ضعیف	درصد	بسیار ضعیف	درصد	مجموع	درصد
مولفه ۱ اساتید	۰	۰٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۱	۵٪	۱۰	۵۰٪	۹	۴۵٪	۲۰	۱۰۰٪
مولفه ۱ مدیران	۰	۰٪	۰	۰٪	۲	۱۰٪	۴	۲۰٪	۱۰	۵۰٪	۴	۲۰٪	۲۰	۱۰۰٪
مولفه ۲ اساتید	۱	۵٪	۱	۵٪	۱	۵٪	۷	۳۵٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۲۰	۱۰۰٪
مولفه ۲ مدیران	۰	۰٪	۰	۰٪	۹	۴۵٪	۶	۳۰٪	۵	۲۵٪	۰	۰٪	۲۰	۱۰۰٪
مولفه ۳ اساتید	۰	۰٪	۰	۰٪	۶	۳۰٪	۱۱	۵۵٪	۳	۱۵٪	۰	۰٪	۲۰	۱۰۰٪
مولفه ۳ مدیران	۰	۰٪	۱	۵٪	۴	۲۰٪	۴	۲۰٪	۱۱	۵۵٪	۰	۰٪	۲۰	۱۰۰٪
مولفه ۴ اساتید	۰	۰٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۱۹	۹۵٪	۱	۵٪	۲۰	۱۰۰٪

جدول شماره ۵- فراوانی و تحلیل داده‌های سوال سوم از دیدگاه مدیران و استادان

سوال سوم	بسیار عالی	درصد	عالی	درصد	خوب	درصد	متوسط	درصد	ضعیف	درصد	بسیار ضعیف	درصد	مجموع	درصد
استاد	۰	۰٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۳	۱۵٪	۶	۳۰٪	۱۱	۵۵٪	۲۰	۱۰۰٪
مدیران	۰	۰٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۱	۵٪	۹	۴۵٪	۱۰	۵۰٪	۲۰	۱۰۰٪

جدول شماره ۶- تحلیل نهایی و توصیفی سوال سوم از نظر استادان و مدیران:

مولفه	بسیار عالی	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	تحلیل و نتیجه گیری نهایی
تحلیل استاد	۰	۰	۰	۱۵٪	۲۰٪	۵۵٪	نتیجه مقایسه شرایط ضعیف و بسیار ضعیف است
تحلیل مدیران	۰	۰	۰	۵٪	۴۵٪	۵۰٪	نتیجه مقایسه شرایط ضعیف و بسیار ضعیف است

سوال چهارم: با توجه به تجربه ارزشمند نیروهای بازنشسته متخصص، شما تا چه اندازه با استفاده از تجربه این افراد و بازگشت دانش آن‌ها به چرخه دانش سازمان موافق هستید؟

جدول شماره ۷- فراوانی و تحلیل داده‌های مولفه‌های چهارم از دیدگاه مدیران و استادان:

سوال چهارم	بسیار عالی	درصد	عالی	درصد	خوب	درصد	متوسط	درصد	ضعیف	درصد	بسیار ضعیف	درصد	مجموع	درصد
استاد	۵	۲۵٪	۸	۴۰٪	۶	۳۰٪	۱	۵٪	۰	۰٪	۰	۰٪	۲۰	۱۰۰٪
مدیران	۳	۱۵٪	۵	۲۵٪	۱۰	۵۰٪	۱	۵٪	۱	۵٪	۰	۰٪	۲۰	۱۰۰٪

جدول شماره ۸- تحلیل نهایی و توصیفی سوال چهارم از نظر استادان نفت و مدیران:

مؤلفه	بسیار عالی	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	تحلیل و نتیجه گیری نهایی
تحلیل نظر اساتید	۲۵%	۴۰%	۳۰%	۵%	۰	۰	موافقت اکثریت با استفاده مجدد از دانش فنی افراد بازنشسته به شکل پاره وقت
تحلیل نظر مدیران	۱۵%	۲۵%	۵۰%	۵%	۰	۰	موافقت اکثریت با استفاده مجدد از دانش فنی افراد بازنشسته به شکل پاره وقت

سوال پنجم: نظر خود را در خصوص مدل کاربردی محقق ساخته جهت بهسازی کارکنان مناطق نفت خیز جنوب بنویسید.

جدول شماره ۹- فراوانی و تحلیل داده‌های مؤلفه‌های سوال پنجم از دیدگاه مدیران و استادان:

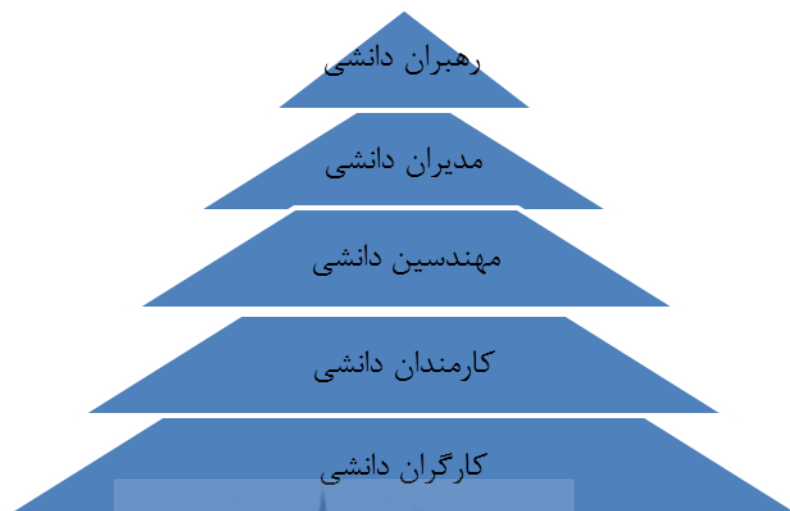
سوال پنجم	بسیار عالی	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	درصد	مجموع
اساتید	۷	۸	۵	۰	۰	۰	۰%	۲۰
مدیران	۱۰	۱۰	۰	۰	۰	۰	۰%	۲۰

جدول ۱۰- تحلیل نهایی و توصیفی سوال پنجم از نظر استادان و مدیران:

مؤلفه	بسیار عالی	عالی	خوب	متوسط	ضعیف	بسیار ضعیف	تحلیل و نتیجه گیری نهایی
تحلیل نظر اساتید	۳۵%	۴۰%	۲۵%	۰	۰	۰	همه افراد نظر مثبت داشتند مشروط به فراهم شدن همه شرایط و عوامل مطرح شده در مدل محقق ساخته
تحلیل نظر مدیران	۵۰%	۵۰%	۰	۰	۰	۰	همه افراد نظر مثبت داشتند مشروط به فراهم شدن همه شرایط و عوامل مطرح شده در مدل محقق ساخته

بحث و نتیجه گیری

تحلیل داده‌ها نشان می‌دهد که از نظر اساتید وضعیت مولفه‌های مدیریت دانش در حد متوسط و گاه ضعیف است و از نظر مدیران وضعیت متوسط است که این با پژوهش ایران-زاده (Iranzadeh, 2015). همسو است. هم چنین از نظر استادان و مدیران، عوامل زیرساخت همگی نیاز به برنامه‌ریزی جدید دارد. این با نتایج تحقیق موغالی (۲۰۱۸، Mugali) و ورا دینگلو و مانول (۲۰۱۷، Radiglio and Manuel) همسو است. نتیجه مقایسه در سوال سوم از نظر اساتید و مدیران بسیار ضعیف ارزیابی شده است که این با نتایج تحقیق دمورا (Demora, 2016) همسو است. مدیران و استادان نظر مثبت برای همکاری پاره‌وقت نیروهای بازنشسته دریافتند تسهیم دانش و آموزش کارکنان داشتند و برای این کار، پیشنهادهای مختلفی داشتند که این با نتایج تحقیق سانچز و همکاران (Sanchez & et al, 2015) همسوست. نظرها دو گروه در خصوص مدل-کاربردی محقق ساخته جهت بهسازی کارکنان، مثبت بود اما اجرای مدل را منوط به فراهم بودن همه عوامل موجود در ابعاد مدل دانستند که این با تحقیق لدنی (Ladonni, 2018) همسوست. نتایج نشان می‌دهد مدیران غیر متخصص درک کاملی از تاثیر کاربرد مدیریت دانش در بهسازی کارکنان ندارند و به ارتباط بین دانشی کردن سازمان، توسعه فن‌آوری نوین و بهسازی کارکنان آگاهی ندارند. خرید بی‌هدف تکنولوژی به کمک واسطه‌های خرید انگیزه و خلاقیت و نوآوری کارکنان را کاهش داده است. در سال‌های اخیر ماشین‌آلات خریداری شده کیفیت خوبی نداشته و در بروز حوادث پرخسارت مالی و انسانی تاثیر زیاد داشته است. از تولید داخلی و تولید پژوهی کارکنان پژوهشگر استقبال نمی‌شود و به همین دلیل در کارکنان نوآوری کمی دیده می‌شود. ریسک‌پذیری در صنعت نفت کم است. عدم شایسته‌سالاری و وجود فاصله بین گفته‌ها و برنامه‌های اعلام شده با عملکرد قابل مشاهده، بی‌توجهی به ارزش دانش کارکنان و عدم حمایت از یادگیری سازمانی، موجب بی‌انگیزه شدن کارکنان و کاهش بهسازی شده است. محقق هرم مراتب مدیریت دانش را طراحی که جهت بهبود فرایند مدیریت دانش پیشنهاد داده می‌شود.



شکل ۲- (هرم پیشنهادی مراتب سازمانی مدیریت دانش)

(نگارندگان، ۱۳۹۸)

با استفاده از این هرم هر فرد در سازمان از جایگاه دانشی و نقش خود در پیشرفت سازمان باخبر است. کارگران دانشی کسانی هستند که به دلیل انجام مداوم یک کار، اطلاعات زیادی در حوزه کار دارند. ارزش کارکنان دانشی برای سازمان‌ها، توانایی آن‌ها در جمع‌آوری، تحلیل اطلاعات و تصمیم‌گیری‌های آنهاست. مهندس دانش افرادی است که در فرآیند مهندسی دانش تبحر دارد و می‌تواند سه فعالیت استخراج، تحلیل و مدل‌سازی دانش را انجام دهد. مدیران دانشی مدیران شرکت‌ها هستند که پروسه اجرای مدیریت دانش را در محیط کار مدیریت می‌کنند (Lee & Choi, 2003). به دلیل کم‌تعداد بودن رهبران دانش در شرکت‌ها رقابت شدیدی برای جذب آن‌ها در بین شرکت‌های جهانی وجود دارد. عرصه فعلی رقابت‌ها و چالش‌های تجارت جهانی، وجود رهبران دانشی پرجسارت و تاثیرگذار را می‌طلبد که بتوانند از تمام اطلاعات موجود در محیط بیرونی و درونی سازمان، به کمک هم‌افزایی دانشی کارکنان و مشتریان استفاده کنند. درخصوص ارزیابی مدل کاربردی تحقیق، نتایج نشان می‌دهد از بعد اول مدل، عوامل زیرساخت (ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و فناوری، مدیریت و رهبری) و از بعد دوم مولفه‌های مدیریت دانش (تسهیم و چرخه بازگشت دانش) مناسب نبوده و نیاز به تغییر و بهبود

۱ Knowledge Engineer

۲ Knowledge Engineering

دارند. بعد سوم مدل دانش فنی کارکنان است که کارکنان جدیدالورود تا بعد از دوره بازنشستگی را پوشش می‌دهد. کارکنان بازنشسته در طول ۳۰ سال سابقه، دارای تجربه، مهارت و تکنیک خاص شده و همچون طلای شناور ارزشمند هستند. پس ضرورت دارد این تجربه فنی با روش-های متفاوت به چرخه دانشی سازمان بازگردد. مدل کاربردی که اساس این پژوهش بوده با تاکید بر موارد فوق، مورد تایید هر دو گروه قرار گرفت. هر دو گروه هم نظر بودند که در شرکت-های برند نفتی کارکنان بازنشسته علاقه مند در بخش‌های آموزش، انعقاد قراردادهای بین المللی، مشاوره تخصصی، تولید و فروش فناوری جدید، ارائه خدمات فنی تکنیکی جدید به سایر کشورها، ارائه خدمات پس از فروش تکنولوژی... به عنوان مشاوران و کارشناسان ارشد و یا مدرس همکاری می‌کنند و دانش و مهارت آنان، به محیط کار بازمی‌گردد که این حلقه مهم و گمشده در مناطق نفت خیز جنوب است. در ایران افراد با هرگونه تجربه و مهارت پس از بازنشستگی ارتباط بسیار کمی با سازمان داشته که اغلب تابع ضوابط اداری نیست. تفاوت این مدل با سایر مدل‌های موجود تاکید بر بازگشت دانش فنی کارکنان (طلای شناور) به سازمان است. پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی زیر جهت تحقق این شرایط ارائه می‌شود:

پیشنهادهای کاربردی: بهبود شرایط مولفه‌های مدیریت دانش به خصوص تسهیم و چرخه بازگشت دانش، بسترسازی عوامل زیرساخت مدیریت دانش به خصوص فرهنگ و ساختار سازمانی و تکنولوژی، انتصاب مدیران متخصص و دارای دانش روز با رعایت شایسته سالاری، اجرای عدالت سازمانی در تمام ابعاد کار، فراهم کردن بستر پژوهشی و فعال کردن دفاتر توسعه و پژوهش، حمایت از کارکنان پژوهشگرنوآور، استفاده از الگوی کاری شرکت‌های برند، استفاده از سیستم‌های آنلاین ثبت دانش روزانه).

پیشنهادهای پژوهشی: انجام پژوهش‌های کاربردی و تولید محور، انجام پژوهش‌های اختصاصی مدیریت دانش در هر شرکت به طور موردی، انجام پژوهش‌های خاص چالش‌یابی عوامل زیرساخت و مولفه‌های مدیریت دانش به طور اختصاصی در هر شرکت، انجام پژوهش‌های مدیریت دانش در شرکت‌های برند و استفاده از الگوهای مناسب آن‌ها، مطالعه موردی در خصوص افراد مجرب و یا بازنشسته که دارای توانمندی خاص بوده و استفاده از تجربه آن‌ها در شرایط لازم. در پایان می‌توان چنین نتیجه گرفت که چنانچه شرایط عوامل زیرساخت و مولفه-های مدیریت دانش مطابق مدل، مناسب باشد و دانش فنی افراد مجرب به تمام سطوح سازمانی بازگردد، می‌تواند در فرایند بهسازی کارکنان بسیار موثر بوده و در کاهش هزینه‌های کارکنان بسیار موثر باشد. با استفاده از مدل کاربردی تحقیق و اجرایی کردن پیشنهادهای کاربردی و پژوهشی تحقیق، می‌توان کمک به فراهم شدن شرایط بهبود سازمانی و بهسازی کارکنان توانمند شرکت ملی مناطق نفت خیز جنوب کرد.

References

- Abbaszadeh, M. Hassani, M. Bazargan, A. & Nami, K. (2018). Development of Sustainable Human Resources: The Effects of Knowledge Management Channel and Organizational Factors on National Gas Transmission Company Area One, New Approach in Educational Management, Issue 2, Ninth Year, Successive 34. [in persian]
- Johuij, M. (2004). Translated by: Habibi, A., Izadyar, A., (2014), Fuzzy Multi-Criteria Decision Making, Tehran, Golibet Publications.
- Demora, F., (2016). Evaluation of Organizational Performance in Invisible Criteria of a Model Based on Knowledge Management and Innovation Management. A structural equation modelling study. USA Journal of Business Management, 4(16), pp. 3417-3432.
- Drucker, P., (1992). Managing for the future: The 1990s and beyond, New York: Truman. 12
- Fatahian, S. Hoveyda, R. Siadat, A. & Talebi, H. (2014). The Relationship between Enablers and Knowledge Management Processes with the Performance of Isfahan Universities, New Approach Educational Management, Issue 4, Fifth Year, Consecutive 20. [in persian]
- Hashemi, A. (2014). The Relationship between Knowledge Management and Productivity with the Mediating Role of Organizational Culture in Lamerd Azad University, Nourad Educational Management Approach, No. 4, Fifth Year, Consecutive 20. [in persian]
- Iranban, J. (2017). Identifying and Evaluating Factors Affecting Knowledge Management Implementation and Its Relationship to Competitive Advantage and Organizational Performance, New Approach in Educational Management, Issue 2, Eighth Year, Successive 30. [in persian]
- Jones, D., Womack, J., (2005). Translator: Radnezhad, A., (2015). Lean Thinking, Management and leadership, Tehran, Azmoodeh Publications.
- Konjkav Manfred, A.R., and Ardakani, S. (2014). An Analysis of the Status of Knowledge Management Dimensions in Higher Education Institutions and Investigating Its Relationship with Innovation, New Approach in Educational Management, Issue 1, Fifth Year, Consecutive 17. [in persian]
- Lee, H. & Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. Journal of Management Information Systems, 20, 179-288.
- Merlo, T. R., (2016). Factors in Fuencing Knowledge management Use in technoLogY enterprises in southern united States, Proccdia Computer Science, 99, 15-35.
- Mugali, D., (2018). Identifying and Prioritizing Effective Factors on Knowledge Management, Journal of Knowledge Management, Vol. 9, issue. 4, pp: 328-339.
- Radiglio, D. Manuel. N. (2017). Investigating organizational factors supporting knowledge management in the automotive industry of Brazil, . Journal of Knowledge Management. V II, N 1, pp: 17-35.

Rading. A., (2003). Translated by: Latifi. Mohammad Hossein, (2014). Knowledge Management Success in an Information-Based Global Economy, Tehran, Khome Publications.

Rezaei Kalantari, M. Salehi, M. and Taheri, M (2014). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management in Islamic Azad University, New Approach in Educational Management, Issue 1, Fifth Year, Consecutive 17. [in persian]

Sanchez, A. Aragon, f. and Marin, G. Sanchez, T, Govtazer (2015). Customer Innovation and Knowledge Management, . Procedia – Social and Behavioral Scinces, 120, 310-319.

Sina, H. Karimzadeh, S Nazem, f. and Ahmadi, E. (2014). Presenting a Structural Model of Higher Education Managers' Job Burnout Prediction Based on Quality of Work Life, Organizational Commitment and Knowledge Management in Islamic Azad University District One Managers, New Approach in Educational Management, Issue 4, Fifth year, 20 consecutive years. [in persian]

Toffler, A., (1980). The Third Wave, Bantam Books (US).

Peresenting a Practical Knowledge Management Model with the Aim of Improving Emploees (Case Study: National Iranian South Oil Company)

