



خبرنامه مدیریت دانش

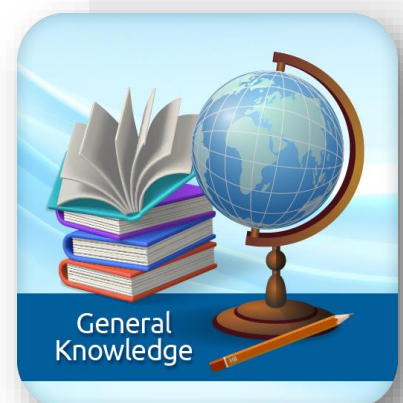
(شماره ۱۱۰ - سال دهم)

مهرماه سال ۱۴۰۴



آنچه در این خبرنامه می خوانید:

- مقاله دانشی
- دانش سازمانی از روایت کهنه کاران
- مدیریت دانش در عمل (افتخار آفرینی سومین بار پتروشیمی نوری در مسابقات جهانی)
- معرفی کتاب
- جشنواره شفافیت و رفع تعارض منافع
- از دفتر کار تا جلسات (جملات کاربردی انگلیسی)



ظهور هوش مصنوعی صرفاً یک تغییر تکنولوژیک نیست؛ بلکه تحول بنیادی در نحوه خلق، مدیریت و استفاده از دانش به شمار می‌رود. متخصصان مدیریت دانش، دقیقاً در مرکز این تحول قرار دارند. در حالی که برخی ممکن است هوش مصنوعی را تهدیدی برای نقش‌های خود ببینند، اما بنظر می‌رسد ظهور هوش مصنوعی، فرصتی برای ارتقاء کار و نشان دادن ارزشی است که ماشین‌ها قادر به تقلید آن نیستند.

در این چشم‌انداز نوین، مهم‌ترین مهارتی که یک متخصص مدیریت دانش باید به آن تسلط پیدا کند، این نیست که تبدیل به برنامه‌نویس هوش مصنوعی یا دانشمند داده شود. البته این مهارت‌ها مهم هستند، اما هسته اصلی حرفه مدیریت دانش نیستند. مهارتی که به‌هیچ‌وجه نمی‌توان از آن چشم‌پوشی کرد و باید بر آن مسلط شویم، «**قضاوت انسانی مبتنی بر زمینه**» یا همان Contextual Human Judgment است. قضاوت انسانی مبتنی بر زمینه یعنی توانایی درک عمیق و تحلیل دانش و اطلاعات در بستر شرایط و زمینه‌های واقعی و پیچیده‌ای که ماشین‌ها به‌سختی می‌توانند آنها را درک کنند. این مهارت به ما امکان می‌دهد که بین داده‌های خام و واقعیت‌های سازمانی، فرهنگی و انسانی پلی بزنیم و تصمیمات مدیریتی و استراتژیک بهتری اتخاذ کنیم. در واقع، ماشین‌ها می‌توانند حجم زیادی داده را پردازش و تحلیل کنند، اما فقط انسان‌ها می‌توانند با درک زمینه، مفاهیم پیچیده، نیت‌ها و ظرافت‌های خاص هر موقعیت را تحلیل کرده و قضاوت کنند. این مهارت است که ما را از هوش مصنوعی متمایز می‌کند و موجب می‌شود نقش ما در آینده مدیریت دانش پررنگ‌تر و کلیدی‌تر شود. هوش مصنوعی در اشکال مختلف خود به طرز شگفت‌آوری در مدیریت داده‌ها توانمند شده است. این فناوری می‌تواند در کسری از ثانیه میلیون‌ها سند را جستجو کند، الگوها را شناسایی کند، اطلاعات را خلاصه کند و حتی محتوای جدیدی تولید نماید. این‌ها وظایفی هستند که قبلاً وقت زیادی از ما می‌گرفتند. **اما چیزی که هوش مصنوعی هنوز نمی‌تواند انجام دهد، یا حداقل فعلاً قادر به انجام آن نیست، درک عنصر انسانی پشت**

داده‌ها است. اینجاست که قضاوت انسانی مبتنی بر زمینه وارد بازی می‌شود. این مهارت منحصر به فرد ماست که خروجی سیستم‌های هوش مصنوعی را می‌گیریم و لایه‌ای از درک و فهم انسانی به آن اضافه می‌کنیم. این تفاوت بین یک لیست از حقایق صرف و یک بینش معنادار است. قضاوت انسانی یعنی توانایی درک کامل‌تر و عمیق‌تر ارتباط‌ها و معانی پشت داده‌ها، فراتر از آنچه ماشین‌ها فقط به صورت الگوریتمی می‌بینند. این مهارت، هنر وصل کردن نقطه‌های داده‌ای است که هوش مصنوعی ارائه می‌دهد، اما نه فقط با داده‌های دیگر؛ بلکه با قوانین نانوشته، دینامیک‌های سیاسی و ظرافت‌های فرهنگی خاص هر سازمان. این جنبه‌های انسانی و سازمانی بسیار پیچیده‌تر هستند و به همین دلیل ماشین‌ها هنوز نمی‌توانند آنها را به درستی تحلیل و درک کنند. برای مثال، هوش مصنوعی می‌تواند گزارش‌های عملکرد کارکنان را بررسی کند و روندها را بیابد، اما درک اینکه چرا برخی افراد تحت فشار قرار دارند یا چه عواملی باعث کم‌انگیزگی می‌شوند، نیازمند دانش زمینه‌ای و قضاوت انسانی است.

سناریو ۱: گزارش تولیدشده توسط هوش مصنوعی

یک ابزار هوش مصنوعی تمام اسناد پروژه‌های داخلی را تحلیل کرده و گزارشی درباره «۵ ریسک برتر در سه‌ماهه چهارم» تولید می‌کند. یک کارشناس مدیریت دانش با قضاوت انسانی مبتنی بر زمینه، فقط این گزارش را ارسال نمی‌کند. او می‌پرسد:

- تاریخچه این پروژه‌ها چیست؟
 - سهامداران کلیدی چه کسانی هستند و نگرانی‌هایشان چیست؟
 - اولویت‌های نانوشته رهبری که ممکن است روی نحوه اقدام ما نسبت به این ریسک‌ها تاثیر بگذارد، چیست؟
- او سپس داده‌های خشک و سرد را به یک روایت واضح و عملیاتی تبدیل می‌کند که برای افرادی که باید اقدام کنند قابل درک و متقاعدکننده باشد.

سناریو ۲: پایگاه دانش خودکار

یک سیستم مجهز به هوش مصنوعی به طور خودکار هزاران سند شرکت را برچسب‌گذاری و سازماندهی می‌کند. این کار سریع و کارآمد است، اما یک متخصص مدیریت دانش می‌داند که یک طبقه‌بندی کامل به تنهایی به معنای اشتراک دانش نیست. او با قضاوت انسانی خود، شکاف‌های دانش را که هوش مصنوعی قادر به شناسایی آنها نیست، پیدا می‌کند. شاید ارزشمندترین دانش اصلاً در سندی ثبت نشده باشد، بلکه در ذهن چند مهندس ارشد باشد که به زودی بازنشسته می‌شوند. نقش کارشناس مدیریت دانش این است که به عنوان پلی عمل کند و با استفاده از هوش اجتماعی خود، گفتگوها را تسهیل کند، دانش تلویحی را ثبت کند و آن را به شکلی در سیستم بگنجاند که واقعاً قابل دسترسی و مفید باشد.

سناریو ۳: دستیار کمکی هوش مصنوعی

تیمی از کمک‌یار هوش مصنوعی برای پاسخ به سوالات کارکنان استفاده می‌کند. هوش مصنوعی پاسخ‌های سریع و دقیقی بر اساس پایگاه دانش ارائه می‌دهد. اما کارشناس مدیریت دانش تشخیص می‌دهد که برخی سوالات فقط برای یافتن راه حل مطرح نمی‌شوند؛ بلکه نشان‌دهنده یک مشکل بزرگ‌تر هستند. مثلاً، سیل سوالات درباره یک سیاست نرم‌افزاری جدید ممکن است فقط به پاسخ خوب نیاز نداشته باشد، بلکه نیاز به برنامه آموزشی جدید، تغییر در خود سیاست یا بهبود ارتباطات رهبری را نشان دهد. کارشناس مدیریت دانش با قضاوت خود، فراتر از سوال فردی می‌رود و نیازهای سازمانی زیرین را درک می‌کند. این سناریوها به خوبی نشان می‌دهند که در عصر هوش مصنوعی، نقش کلیدی مدیریت دانش، «تفسیر انسانی و تصمیم‌گیری مبتنی بر زمینه» است؛ مهارتی که هنوز هیچ ماشینی نمی‌تواند جایگزین آن شود. در عصر هوش مصنوعی، ما دیگر صرفاً مدیر محتوا یا کتابدار نیستیم. ما گردآورندگان خرد سازمانی، مشاوران استراتژیک و سازندگان فرهنگ سازمانی هستیم. نقش ما این است که مطمئن شویم در حالی که هوش مصنوعی داده‌ها را مدیریت می‌کند، هوش انسانی، همدلی و زمینه‌سازی‌های فرهنگی که موفقیت واقعی سازمان را می‌سازد، حفظ و تقویت شود. در ادامه چند **مهارت مهم کارشناسان مدیریت دانش در عصر هوش مصنوعی** را مرور می‌کنیم. تسلط بر این مهارت کلیدی فقط برای بقا نیست، بلکه برای رهبری مسیر پیش روست.

- **تبدیل شدن به یک مترجم ماهر:** وظیفه یک دانشی این است که خروجی‌های پیچیده و پر داده‌ای هوش مصنوعی را به زبانی ساده، انسانی و قابل فهم برای دیگران تبدیل کند. مثلاً، وقتی یک مدل AI تحلیل پیچیده‌ای درباره روند فروش ارائه می‌دهد، باید بتواند این تحلیل را طوری توضیح دهد که مدیر فروش یا تیم بازاریابی به راحتی بفهمند چه کاری باید انجام دهند. این یعنی پیوند دادن داده‌ها به اهداف کسب‌وکار واقعی، نه فقط ارائه آمار خشک. مهارت ترجمه دانش تخصصی به زبان قابل فهم، کلیدی است تا تصمیم‌گیرندگان و کارکنان بتوانند به شکل موثرتری از داده‌ها استفاده کنند.

- **تمرکز روی (چرا):** هوش مصنوعی می‌تواند به شما بگوید که "چه چیزی" در حال وقوع است، مثلاً کدام محصول بیشتر فروخته شده یا چه مشکلی در یک فرایند رخ داده. اما آنچه واقعاً اهمیت دارد این است که بفهمیم چرا این اتفاقات در حال رخ دادن هستند.

➤ چرا این الگو شکل گرفته؟

➤ چرا این دانش در این لحظه مهم است؟

➤ چرا کارکنان باید به این اطلاعات توجه کنند؟

شما باید با کنجکاوی و تحلیل عمیق، دلیل پشت پرده داده‌ها را کشف کنید و پیام‌های مهم آن را برای سازمان روشن کنید. این کار باعث می‌شود داده‌ها به راهنمای عملی تبدیل شوند، نه فقط به گزارش آماری.

- **در آغوش گرفتن همدلی:** کارکنان معمولاً دلیل مقاومت در برابر تغییر یا کم‌کاری را فنی نمی‌دانند بلکه دلایل انسانی دارند؛ مثل ترس از ناشناخته‌ها، نگرانی از دست دادن قدرت یا دانش، یا بی‌انگیزگی. یک متخصص مدیریت دانش باید بتواند نیازها، ترس‌ها و انگیزه‌های همکارانش را درک کند و با همدلی و اعتمادسازی، فضایی ایجاد کند که افراد تمایل داشته باشند دانش شان را به اشتراک بگذارند. این موضوع شامل مهارت‌های ارتباطی، شنیدن فعال و ایجاد حس تعلق و ارزشمندی در تیم است. در دنیای هوش مصنوعی، توانایی شما در هدایت انسانی کلیدی‌تر از همیشه است.

- **وصل کردن افراد، نه فقط داده‌ها:** هوش مصنوعی می‌تواند داده‌ها را سریع و دقیق مرتب کند، اما نمی‌تواند جامعه بسازد یا گفتگوهای معنی‌دار و انسانی را شکل دهد. یک دانشی باید به عنوان یک پل ارتباطی بین افراد متخصص (دارندگان دانش) و کسانی که به آن دانش نیاز دارند، عمل کند. ایجاد و تقویت انجمن‌های خبرگی که اعضا در آن‌ها به تبادل تجربیات و یادگیری متقابل می‌پردازند، نقش حیاتی یک مدیریت دانشی است. یک قهوه و گفتگو یا یک نشست صمیمی می‌تواند فرصت‌های یادگیری و انتقال دانش را به وجود آورد که هیچ ماشینی قادر به جایگزینی آن نیست.

منبع: گروه مشاوره مدیریت دانش دانا

www.danakm.com

<https://iranpa.org>

دخش پتروشی نوری د عرصه جهانی:

کسب جایزه ۶ ستاره مسابقات بین المللی

شرکت پتروشیمی نوری در یازدهمین دوره مسابقات

بین المللی Best Practice Competition موفق

به دریافت جایزه ۶ ستاره (Outstanding) برای

پروژه شاخص خود، پلنفرم یکپارچه و هوشمند

عملیات (پانوراما) شد.

به گزارش روابطعمومی شرکت پتروشیمی نوری، این موفقیت پس از سه مرحله داوری سخت گیرانه و با حضور بیش از ۱۱۰ فرایند برتر از کشورهای مختلف جهان به دست آمد و پتروشیمی نوری به عنوان تنها نماینده ایرانی در فینال مسابقات جهانی تجربه برتر، جایگاه ویژه ای در سطح جهانی کسب کرد .جایزه ۶ ستاره که بالاترین سطح این مسابقات محسوب می شود، به پروژه هایی اعطا می شود که از نظر نوآوری، اثربخشی، قابلیت الگوبرداری و خلق ارزش پایدار، در سطح بین المللی ممتاز باشند. پروژه پانوراما، به عنوان پلتفرمی برای تحول دیجیتال در مدیریت عملیات و تصمیم گیری صنعت پتروشیمی، توسط هیئت داوران از نیوزلند، انگلستان، آمریکا و استرالیا به عنوان یک بنچ مارک بین المللی متمایز شناخته شد و در گروه استراتژی تحول دیجیتال نیز بالاترین رتبه را کسب کرد. مسابقات Best Practice Competition که سالانه توسط سه مؤسسه معتبر بین المللی

- Global Benchmarking Network
- Excellence Research
- Best Practice Improvement Resource

در نیوزلند برگزار می شود، باهدف شناسایی، الگوبرداری و معرفی بهترین تجارب مدیریتی و نوآورانه سازمان ها انجام می گیرد و سطوح جوایز آن از ۳ ستاره (بهترین فرایند در کشور) تا ۶ ستاره (بهترین فرایند بین المللی ممتاز) تقسیم بندی شده است. این موفقیت، سومین سال پیایی شرکت پتروشیمی نوری در این مسابقات بین المللی است و نشان دهنده پیشرو بودن این شرکت در نوآوری و تحول دیجیتال نه تنها در سطح ملی بلکه در سطح جهانی است. کسب این جایزه، جایگاه شرکت پتروشیمی نوری را به عنوان نماد مدیریت دانش و نوآوری در ایران و منطقه تثبیت کرده است.

شرکت ملی نفت ایران با فرایند اتان ریکاوری به دلیل ماهیت گازهای تزریقی به مخازن نفت و اثر آن روی طبیعت و رفتار مخزن موافق نبود. با تحقیقات صورت گرفته مشخص شد که کشور مکزیک درون چاه، گاز نیتروژن تزریق می کند. به منظور بررسی صحت این عملکرد با یکی از مشاوران جلسه مشترکی برگزار شد تا صحت این روش بررسی شود. در این جلسه تیم مشاور پیشنهاد دادند که به منظور بهره وری بالاتر، متان خالص تزریق شود. آنها معتقد بودند که تزریق این گاز باعث می شود ریکاوری گاز بیشتر انجام شود. در نهایت این کار انجام پذیرفت و بهره وری بالای این روش مقدمات طراحی و اجرای پتروشیمی مارون را فراهم نمود. شرکت پتروشیمی مارون در تاریخ ۷۷/۱۱/۰۱ برای اجرای الفین هفتم تأسیس گردید، در سال ۱۳۸۵ به بهره برداری رسید و در سال ۱۳۸۷ به بخش خصوصی واگذار شد.

شرکت پتروشیمی مارون با دارا بودن کارخانه بازیابی اتان، با بازیافت اتان از گاز طبیعی، آن را برای تولید محصولات شیمیایی و پلیمری به کار می برد.

این شرکت با توانایی تولید سالانه ۱۱۰۰۰۰۰ تن اتیلن، ۲۰۰۰۰۰ تن پروپیلن، ۳۰۰۰۰۰ تن پلی اتیلن سنگین، ۳۰۰۰۰۰ تن پلی پروپیلن و بیش از ۴۴۳۰۰۰ تن انواع گلایکول، یکی از بزرگترین شرکت های پتروشیمی در ایران و جهان می باشد. شرکت پتروشیمی مارون در زمینی به مساحت ۱۰۲/۵ هکتار و در دو منطقه جغرافیایی زیر احداث گردیده است:

۱. منطقه کریت کمپ اهواز

واحد بازیابی اتان در زمینی به مساحت ۹/۵ هکتار در کیلومتر ۱۵ جاده اهواز -ماهشهر احداث شده است. در این واحد خوراک واحد الفیتولیدو با خط لوله به طول ۹۵ کیلومتر به منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی ارسال می شود.

۲. منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی

واحد الفین به همراه واحدهای پلی اتیلن سنگین، پلی پروپیلن، اتیلن اکساید و اتیلن گلایکول و سرویس های جانبی و آف سایت در زمینی به مساحت ۹۳ هکتار در سایت ۲ منطقه ویژه اقتصادی پتروشیمی بندر امام خمینی (ره) احداث شده است.

شواهد اثر بخش بودن تجربه

مطابق با نظر مهندس پیوندی؛ در آن زمان مصوبه ای از شرکت ملی نفت ایران، براساس تجربه ای که از پتروشیمی اراک، اصفهان و خراسان بدست آمده بود، اخذ و به همت مهندس زنگنه وزیر محترم نفت در برنامه سوم نیز بیان شد تا واحدهای پتروشیمی مشکل خوراک نداشته باشد و بتوانند براین اساس روند رو به رشد داشته باشند. همچنین استفاده از گازهای مختلف با حجم و ماهیت متفاوت می تواند میزان بازیافت مورد نیاز را کاهش یا افزایش دهد. بنابراین برای انتخاب آن ها می بایستی از مشاوران با تجربه و سابقه کاری مرتبط و قوی استفاده نمود. انتخاب تیم مشاور صحیح و گاز تزریقی مناسب، موجب شد تا با افزایش راندمان و بهره وری، مقدمات طراحی پتروشیمی مارون نیز فراهم شود.



جشنواره ملی ارتقای شفافیت و رفع موقعیت های تعارض منافع

پیشگیری و مبارزه با فساد به عنوان یکی از اصول بنیادین حکمرانی خوب، جایگاهی بی بدیل در عرصه جهانی دارد. در این راستا، ارتقای شفافیت و مدیریت تعارض منافع به مثابه دو عامل کلیدی، ابزارهای محوری برای افزایش پاسخگویی، کاهش فساد و تقویت اعتماد عمومی به نهادهای حاکمیتی محسوب میشوند. با عنایت به اهمیت حیاتی این مفاهیم، «جشنواره ملی شفافیت و رفع تعارض منافع» به عنوان راهکاری عملیاتی برای نهادینه کردن این اصول در بدنه اجرایی کشور طراحی و اجرا می شود.

اهمیت و اهداف جشنواره

هدف اصلی این جشنواره، شناسایی، معرفی و تقدیر از دستگاه های اجرایی برتر در حوزه شفافیت و مدیریت تعارض منافع است. این رویداد با ترویج بهترین شیوه ها، درصدد ایجاد رقابتی سازنده بین دستگاه های اجرایی برای ارتقای سلامت اداری و افزایش سطح پاسخگویی است.

جشنواره ملی شفافیت و رفع تعارض منافع، تجلی عینی تکلیف تعیین شده در سند تحول و تعالی قوه قضائیه برای ارزیابی دستگاه های اجرایی در این حوزه بوده و نقش مهمی در محقق ساختن حکمرانی مطلوب ایفا می کند. این جشنواره به صورت سالیانه برگزار شده و به عنوان داماسنج سلامت اداری کشور عمل می کند. دامنه شمول آن شامل سه قوه و کلیه دستگاه های اجرایی کشور است. هدف نهایی این رویداد، ارتقای شفافیت و بهبود سلامت اداری در سطح کشور بوده و دستیابی به این هدف مهم، نیازمند عزم جدی، همکاری گسترده و همگرایی تمامی اجزای حاکمیت است.

نهاد نظارتی و مجری: سازمان بازرسی کل کشور

اجرای این راهکار مهم به عهده **سازمان بازرسی کل کشور** به عنوان «راهنما» این جشنواره قرار گرفته است. در دوره تحول و تعالی این سازمان، حوزه پیشگیری از فساد بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است.

پیشینه و مبانی قانونی مدیریت تعارض منافع

تعارض منافع یک مفهوم بنیادی در حوزه کارآمدی نظام حکمرانی و مبارزه با فساد است. این مفهوم در ایران نیز سابقه ای طولانی دارد. اولین قانون که مشخصاً با مدیریت تعارض منافع مرتبط است، لایحه قانونی منع مداخله وزراء، نمایندگان مجلس و کارکنان دولت در معاملات دولتی و کشوری مصوب سال ۱۳۳۷ است. اصل یکصد و چهل و یکم قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران نیز به طور مشخص به این موضوع پرداخته است. با این حال، عملیاتی سازی جدی مدیریت تعارض منافع در سطح نظام اداری از اواسط دهه ۹۰ شمسی در دستور کار قرار گرفت که از جمله اقدامات آن می توان به تدوین لایحه مدیریت تعارض منافع، تأکید بر این مفهوم در بخشنامه های اداری و همچنین برگزاری جشنواره شهید رجایی اشاره کرد.

مهلت / تاریخ اجرا	فعالیت
پایان ساعت اداری روز پنجشنبه ۳۰ مهرماه ۱۴۰۳	تکمیل و ارسال مستندات توسط دستگاه های اجرایی
۱۵ مهر تا ۳۰ آبان ماه ۱۴۰۳	بررسی اولیه و دآوری مستندات توسط دبیرخانه و کارگروه های تخصصی
۱۸ آذرماه ۱۴۰۳	اعلام نتایج نهایی و معرفی دستگاه های برتر در مراسم اختتامیه

هدف نهایی این رویداد، ارتقای شفافیت و بهبود سلامت اداری در سطح کشور بوده و دستیابی به این هدف مهم، نیازمند عزم جدی، همکاری گسترده و همگرایی تمامی اجزای حاکمیت است. **شایان ذکر است که در فرآیند تعیین نتایج نهایی جشنواره، مقام ارشد هر وزارتخانه، سازمان و نهاد اجرایی در قبال عملکرد دستگاه تحت مدیریت خود مسئول و پاسخگو خواهد بود.** این رویکرد منجر به تقویت حس مسئولیت پذیری در سطح مدیریت عالی و تضمین تعهد جدی تمامی دستگاه ها به اهداف جشنواره می گردد.

English

اصطلاح	In the nick of time
ترجمه	درست سر بزنگاه
مثال	The report arrived in the nick of time for the meeting. گزارش درست سر بزنگاه برای جلسه رسید

اصطلاح	Against the clock
ترجمه	با عجله، تحت فشار زمان
مثال	We're working against the clock to finish the presentation. ما داریم با عجله کار میکنیم تا ارائه را تمام کنیم.

اصطلاح	Pressed for time
ترجمه	وقت کم داشتن
مثال	I'm pressed for time, so let's focus on the main issue. من وقت کمی دارم، بنابراین بیایید روی موضوع اصلی تمرکز کنیم.

