



### دانشگاه شریف برترین سازمان مروج مدیریت دانشی در دنیا

دکتر «اندریاس برنر» رئیس انجمن بین المللی مدیریت دانش محور در کشور آتریش در مراسم اختتامیه پنجمین دوره جایزه جهانی سازمان دانشی برتر (MAKE) در ایران، تندیس و جایزه برترین سازمان مروج مدیریت دانش محور دنیا را به دکتر سعید سهراب پور رئیس دفتر ارزیابی و هدایت سازمان های دانشی کشور اعطا کرد. این جایزه سال گذشته به یونسکو و سال قبل از آن به آژانس بین المللی انرژی اتمی اعطا شده بود.

# فرصت امروز

برای کسب و کار آفرینی



## جایزه جهانی MAKE تنها جایزه بین المللی مدیریت سازمانی در ایران



### جایزه جهانی MAKE در ایران



معرفی می کند. حضور در جایزه MAKE ایران فرآیندی تقریباً یک ساله است که طی این مدت سازمان در مراحل مختلف مورد ارزیابی متخصصین و اساتید برجسته مدیریت دانش محور قرار گرفته و انواع آموزش ها، تبادلات تجربیات با سایر سازمان ها و شناسایی موقعیت سازمان در میان سایر سازمان ها و ارائه راهکارهای ارتقای ارزش آفرینی از دانش به سازمان ارائه می شود. در مراسم اسفند ماه گذشته سازمان های برتر طی مراسمی معرفی شدند که گروه شهید میثمی و شرکت مهندسی و صنایع نفت OIEC دو شرکتی بودند که در بین ۵ سازمان برتر به فینال راه پیدا کردند. در پایان مراسم پتروشیمی بندر امام، شرکت فولاد مبارکه اصفهان و بانک پاسارگاد سه شرکتی بودند که برای ارزیابی MAKE در سطح آسیا از طرف ایران انتخاب و به مرحله آسیایی راهی شدند.

همچنین سازمان های برتر ایران به طور مستقیم به ارزیابی های آسیایی سازمان دانشی برتر (Asian MAKE Award) راه می یابند. هدایت و سازماندهی این جایزه در ایران توسط دانشگاه صنعتی شریف و زیر نظر شورای عالی راهبری جایزه جهانی MAKE در ایران انجام می شود. دانشگاه صنعتی شریف ارزیابی سازمان های شرکت کننده داخلی را توسط کمیته عالی داوری متشکل از اساتید و خبرگان حوزه مدیریت دانش محور از سراسر کشور که در قالب کمیته های تخصصی داوری سازماندهی می شوند با نظارت مشاورین بین المللی MAKE و تحت استانداردهای بنیاد جهانی MAKE انجام داده و برترین سازمان های کشور را جهت حضور در ارزیابی های آسیایی به بنیاد جهانی MAKE

جایزه سازمان دانشی برتر ایران (Iran MAKE Award) که از سال ۲۰۱۱ به طور رسمی و زیر نظر مستقیم بنیاد جهانی MAKE توسط دانشگاه صنعتی شریف برگزار می شود، در سطح منطقه ای - ملی بوده و به طور مشابه هر ساله در قاره های اروپا، آمریکا، شمالی و آسیا برگزار می شود. برگزاری جایزه جهانی MAKE در کشور تا کنون با استقبال بیش از ۳۰۰ سازمان ایرانی همراه بوده که ضمن آشنایی دقیق با جایگاه خود در حوزه مدیریت سازمانی با نگاه دانش محور از منظر ۱۵۰ شاخص معتبر عملیاتی بنیاد جهانی MAKE، از راهکارهای معتبر عملیاتی ارائه شده در گزارش های تحلیلی اختصاصی برای هر سازمان به منظور ارتقای خلق ارزش از دانش در سازمان خود بهره می برند.



### افتخار دیگری برای صنعت فولاد کشور

انتخاب شرکت فولاد مبارکه اصفهان در جمع مشهورترین شرکت های آسیا از جمله سامسونگ، تویوتا، تاتا استیل و ... برای اولین بار در کشور به عنوان:

# سازمان دانشی برتر آسیا

M o b a r a k e h S t e e l C o.



روابط عمومی شرکت فولاد مبارکه اصفهان

www.msc.ir



## پذیرش مدیریت دانش در کشور نشان از تحول دیدگاهها دارد



دکتر مهدی شفیعی زاده  
مدیر هیئت جهانی سازمان دانشی برتر (MAKE) در ایران

با برگزاری هرساله جایزه جهانی MAKE در ایران، شاهد نشانه‌های تحول دیدگاهها به نگاه دانش محور و نقش آن در مدیریت سازمانی هستیم که یکی از مهم‌ترین شاخصه‌های آن را می‌توان در آشکار شدن نشانه‌های پذیرش مدیریت دانش به عنوان رویکردی برای مدیریت کلیه ابعاد سازمانی با نگاه دانش محور و پرهیز از نگاه بخشی به آن دانست. در حقیقت الگوی جهانی MAKE به دنبال تبیین و تثبیت جایگاه نگاه دانش محور در کلیه اقدامات، تصمیمات، برنامه‌ریزی‌ها و فعالیت‌های سازمان از سطوح کلان و استراتژیک تا سطوح عملیاتی در سازمان است. به رسمیت شناختن تجزیه و تحلیل موقعیت دانشی سازمان و برنامه‌ریزی و هدایت منابع در جهت رسیدن به سطح دانشی مطلوب در کلیه اقدامات و فعالیت‌های سازمان، از جمله دیگر شاخصه‌های مهمی است که ارزیابی جهانی MAKE سازمان‌ها را در آن جهت هدایت می‌نماید. برگزاری استاندارد و رسمی جایزه جهانی MAKE در ایران، این فرصت منحصر به فرد را در اختیار سازمان‌های ایرانی قرار داده است تا با دسترسی مستقیم به معتبرترین و جامع‌ترین الگوی ارزیابی بین‌المللی در حوزه مدیریت دانش محور و ارزیابی استاندارد تحت نظارت بنیاد جهانی MAKE، ضمن آشنایی دقیق با جایگاه خود در حوزه مدیریت دانش محور در میان سایر سازمان‌ها، با تجربیات صدها سازمان پیشرو دنیا که در طی ۱۸ دوره برگزاری مستمر این جایزه از سال ۱۹۹۸ همواره مسیر توسعه دانش محور خود را با معیارهای بین‌المللی MAKE سنجیده و برنامه‌ریزی نموده‌اند، به طور مستقیم آشنا گردند.

## مدیریت دانش محور، رکن اساسی افزایش عملکرد کسب و کار سازمانی



دکتر محمد فرهادی  
وزیر علوم، تحقیقات و فناوری

دانش را می‌توان به مانند آبی میان سنگ در چرخه تبدیل علم، تحقیقات و فناوری دانست به گونه‌ای مفهوم عمل‌گرایی، ارزش‌آفرینی و بهبود را در درون خود دارد. اقبال سازمان‌های مختلف اعم از حاکمیتی، تولیدی، خدماتی و غیره به رعایت اصول دانش‌محوری در مدیریت سازمانی را می‌توان در همین نکته یافت. چرا که دانش در حقیقت سطح توانمندی سازمان در بهره‌گیری موثر از تجربیات و نوآوری‌های سازمانی و تبدیل آن به سرمایه‌های ارزش‌آفرین برای ذی‌نفعان است. با این رویکرد می‌توان مدیریت دانش محور را به عنوان رکنی کلیدی در ارتقای عملکرد کسب و کار سازمان‌ها دانست که هر روز ابعاد ارزش‌آفرینی آن برای سازمان‌ها آشکارتر می‌گردد. در سال‌های اخیر دانشگاه صنعتی شریف در اقدامی ارزشمند به ارزیابی و هدایت سازمان‌های کشور در حوزه مدیریت دانش محور سازمانی با بهره‌گیری از شاخص‌های معتبر بین‌المللی پرداخته است. بهره‌گیری از شاخص‌های تجربه شده بین‌المللی ارزیابی جهانی سازمان دانشی برتر که ارزیابی سازمان‌های پیشرو دنیا با آن صورت می‌گیرد و برگزاری رسمی این جایزه در ایران، سبب می‌شود تا سازمان‌های ایرانی به ارزیابی دقیقی از فاصله خود در ارزش‌آفرینی از دانش با سازمان‌های پیشرو دنیا دست یابند. وزارت علوم، تحقیقات و فناوری با حمایت از دانشگاه صنعتی شریف در برگزاری سالیانه جایزه جهانی سازمان دانشی برتر MAKE در ایران از سازمان‌های کشور دعوت به عمل می‌آورد تا در راستای وظیفه ملی خود و ارتقای جایگاه کشور عزیزمان، مدیریت دانش محور را با هدف ارتقای سرمایه‌های ملی در سربلوه کار خود قرار خواهند. امید است در آینده نزدیک سازمان‌های منطقه‌ای و قاره‌ای دست یابند و شاهد درخشش سه سازمان برتر کشور که به نمایندگی از سازمان‌های ایرانی در جایزه آسیایی سازمان دانشی برتر حضور خواهند یافت، باشیم.

## MAKE، معتبرترین شاخص ارزیابی مدیریت سرمایه‌های دانشی



دکتر سعید سهراب‌پور  
رئیس هیئت جهانی سازمان دانشی برتر (MAKE) در ایران

رویکرد دانش محور به تولید و کسب و کار به معنای به‌کارگیری نظام‌مند تجربیات، نوآوری‌ها و سرمایه‌های فکری کشور در مسیر توسعه، نقشی حیاتی در دستیابی هر چه بیشتر کشور به شاخص‌های توسعه‌ای داشته و کلیه سازمان‌ها، موسسات و شرکت‌هایی که تجربه و نوآوری آن‌ها را در پیشبرد اهدافشان یاری می‌رسانند، می‌توانند به خوبی از مزیت‌های مدیریت دانش محور استفاده نمایند. پنجمین دوره جایزه جهانی سازمان دانشی برتر همزمان با هجدهمین دوره برگزاری این جایزه در سطح جهانی و همگام با گسترش روزافزون اهمیت دانش و رویکرد دانش محور در کشور در سال جاری برگزار خواهد شد. جایزه جهانی MAKE که بزرگ‌ترین و معتبرترین مرجع ارزیابی و هدایت سازمان‌های دنیا در حوزه خلق ارزش از دانش به شمار می‌رود، هرساله به طور رسمی به نمایندگی از بنیاد جهانی MAKE توسط دانشگاه صنعتی شریف در کشور برگزار می‌شود و سازمان‌های برتر کشور در جایزه MAKE ایران به ارزیابی آسیایی MAKE راه می‌یابند. دانشگاه صنعتی شریف به عنوان مجموعه‌ای پیشگام در حوزه علم فناوری در کشور، برگزاری جایزه جهانی MAKE در ایران را فرصتی برای جمع‌بندی مجموعه نتایج اقدامات سازمان‌ها، شرکت‌ها و موسسات کشور می‌داند که با تبادل تجربیات و سنجش بر اساس معتبرترین شاخص بین‌المللی در حوزه مدیریت سرمایه‌های دانشی در سطح دنیا می‌تواند کمک به سزایی به هم‌افزایی اقدامات در راستای خلق هرچه بیشتر ارزش از سرمایه‌های دانشی کشور نماید و به رشد و توسعه روزافزون پیشرفت‌های مبتنی بر دانش در کشور منجر شود.

## انتظار جامعه از دانشگاه کمک به تولید ارزش از دانش است



دکتر محمود فتوحی  
رئیس دانشگاه صنعتی شریف

امروزه با دگرگونی جایگاه سنتی دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی در دنیا، پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه و صنعت، پویایی و نتیجه‌گرایی جزو ویژگی‌های ذاتی دانشگاه پیشرو به شمار می‌رود و مهم‌ترین انتظار جامعه از دانشگاه کمک به تولید ارزش از دانش است. در این میان یکی از مهم‌ترین فعالیت‌های دانشگاه صنعتی شریف در راستای رسالت‌های خود بر ارتقای توان ارزش‌آفرینی سازمان‌های کشور از سرمایه‌های دانشی، ارزیابی و هدایت سازمان‌های ایرانی با برگزاری هر ساله جایزه جهانی سازمان دانشی برتر (MAKE) در ایران می‌باشد. بدون شک اندازه‌گیری فاصله دقیق میان سازمان‌های ایرانی و سازمان‌های دانشی پیشرو دنیا و بهره‌گیری از تجربیات بین‌المللی در کنار توسعه راهکارهای بومی می‌تواند نقش اثرگذاری در هدایت موثر فعالیت‌های کشور در حوزه ارزش‌آفرینی از دانش داشته باشد. دانشگاه صنعتی شریف به ارتقای موقعیت سازمان‌های کشور در عرصه بین‌المللی با بهره‌گیری از اصول علمی اهتمام ویژه‌ای داشته و برگزاری ارزیابی جهانی سازمان دانشی برتر (MAKE) را گامی مهم در شناسایی نقاط ضعف و قوت سازمان‌های کشور برای طراحی موثر راهکارهای ارتقا می‌داند. دانشگاه صنعتی شریف افتخار آن را دارد تا در کنار فعالیت درخشان به عنوان پیشروترین مجموعه علمی کشور در حوزه‌های فنی، مهندسی و مدیریتی؛ در راستای تبدیل علم به عمل و نیز به‌کارگیری آخرین دستاوردهای علمی دنیا در ارتقای کارایی سازمان‌های ایرانی، طیف گسترده‌ای از خدمات دانش محور را با تکیه بر توان متخصصین داخلی و همکاری با معتبرترین نهادهای علمی دنیا به سازمان‌های کشور ارائه نماید. به گونه‌ای که در کنار دستاوردهای ممتاز علمی، دانشگاه صنعتی شریف بزرگ‌ترین و معتبرترین مرکز تحقیقاتی ارائه خدمات دانش محور به سازمان‌های کشور به شمار می‌رود.

# میدکو؛ تبلور آموزش، یادگیری و به‌کارگیری دانش



## MIDHCO

برای سهامداران و مشتریان است. دانش افراد، حق امتیازها، مالکیت فکری دانش نهفته در میدکو که در مراکز بین‌المللی نیز در حال گسترش است، مبنای تحول و رشد میدکو می‌باشد. این شرکت بر این باور است که حرکت در جهت رشد و توسعه اقتصادی در سطح ملی و بین‌المللی نیاز به ایجاد اقتصاد مبتنی بر یادگیری و همچنین سازمان‌های یادگیرنده دارد. میدکو تبلور آموزش، یادگیری و به‌کارگیری دانش در سطح کشور است و تلاش می‌کند تا مدل جدید مدیریت را برای سایر سازمان‌های داخلی نیز تهیه کند، میدکو اعتقاد دارد، باورهای درونی، اعتقاد و یگانگی در جهت رشد سرمایه انسانی می‌بایست در کشور یک مدل برای سازمان‌های ایرانی باشد تا بتوانیم در دسترسی به چشم انداز ایران ۱۴۰۴ و بر پایه اقتصاد مقاومتی و استفاده از رویکرد مدیریت جهادی گام مثبت برداشته و از فرصتهای معدنی کشور استفاده بهینه کنیم. تا ضمن تأمین رضایت الهی، رضایت سهامداران و مردم عزیز را نیز تأمین شود.

جمله پیمانکاران، مشاوران، ناظران داخلی و خارجی و همچنین فرهنگ مدیریت مشارکتی منجر به ایجاد فرهنگ رشد و توسعه دانش شده است. در میدکو فرهنگ مدیریت دانش، منجر به به اشتراک گذاری و تسهیم دانش در همان مرحله خلق دانش شده است. به عبارتی دیگر در میدکو به لحاظ چابکی سازمانی، فاصله ای میان تصمیم سازی و تصمیم گیری وجود ندارد. به اعتقاد ما، دانش در مرحله ایجاد و خلق باید به اشتراک گذاشته شود. میدکو فرهنگ شفاف و سیالی در تسهیم دانش دارد و این عوامل منجر به در دسترس بودن آخرین یافته‌ها و آموزه‌ها میان کارکنان شده است. میدکو با ارتباطات بین‌المللی و تشکیل زنجیره دانشی با کشورهای خارج از کشور از طریق دفاتر چین و آلمان و ارتباط با نخبگان دانشی در صنعت فولاد، دانش کسب شده در خارج از کشور را با رویکرد نوآوری باز به داخل شرکت و در نهایت به کارخانه‌ها و واحدهای کسب و کار شرکت توسعه می‌دهد. میدکو با استراتژی دانشی و نوآوری توانسته است زنجیره تولید را از معدن تا محصول نهایی در فرآیندهای خود قرار دهد. عوامل ایجاد کننده توسعه میدکو بر اساس معیارها و توانمند سازهای دانشی از جمله رهبری، فرهنگ و تسهیم دانش توانسته است رشد میدکو را هر روز بیشتر از روز قبل ارتقاء دهد، از طرف دیگر با وجود انواع رکودها و تحریم‌ها و شرایط خارجی ناشی از آن و اقدامات پس از برجام، میدکو اعتقاد به رشد و توسعه داشته و درصدد است سازماندهی خود را بر اساس آخرین مدل‌های بین‌المللی ارتقاء دهد. از جمله نکات مهمی که در میدکو در حال تحول و تبدیل شدن به ارزش افزوده برای مشتریان و سهامداران است می‌توان به بهبود فرآیندها، بهبود محصول، کاهش زمان تولید و زمان اجرای پروژه‌ها و مشارکت عمومی کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها اشاره کرد. میدکو نوآوری، ایجاد و خلق ارزش را برای مشتریان و سهامداران و خلق ثروت را به عنوان یک اصل می‌داند. سرمایه فکری در میدکو به عنوان یکی دیگر از عوامل موفقیت و ذخایر کلیدی در جهت خلق سازمان یادگیرنده و ایجاد ارزش

ضرورت توسعه اقتصادی کشور در چارچوب اقتصاد مقاومتی و افزایش ظرفیت تولید محصولات فولادی نیازمند به‌کارگیری دانش و تجارب نهفته در توسعه کشور است و این نیاز بیش از پیش احساس می‌شود. شرکت میدکو در سال ۱۳۸۷ بر پایه دانش علمی و کاربردی، دانشگاهی و تجربی و سوابق متعدد و ارزشمند مدیران و با پشتیبانی بانک پاسارگاد تاسیس شد. ماموریت این شرکت تولید ۴/۲ میلیون تن فولاد و ۵۰ هزار تن مس کاتد برای زنجیره تولید فولاد و مس کشور و راه اندازی مراکز تولیدی دانش بنیان بر اساس آخرین یافته‌های علمی در دنیا است. برای نمونه می‌توان به تکنولوژی بیولچینگ در تولید کاند مسی اشاره کرد که نتیجه تحقیق و یافته‌های متعدد کارشناسان میدکو و با همکاری دانشمندان خارج از کشور و بر اساس رویکرد نوآوری باز بوده است. اینک میدکو می‌تواند به جرات بگوید تلاش انجام شده ظرف ۸ سال گذشته تحولی در سطح منطقه ایجاد کرده که منجر به اشتغال زایی مستقیم و غیر مستقیم حدود ۹۰ هزار نفر در سطح کشور شده است. فعالیت‌های دانش محور میدکو نه تنها کل استان کرمان را در بر گرفته بلکه دامنه فعالیت‌های آن به سایر استان‌های کشور از جمله همدان، خراسان جنوبی، قزوین، اردبیل و سمنان نیز گسترش پیدا کرده است. البته این فعالیتها همواره بر اساس معیارها و الزامات مدل‌های مدیریت دانشی از جمله مدل MAKE جهانی است. در این مدل که در شرکت میدکو در حال شکل گیری است، رهبری و فرهنگ سازی دانش از جمله عوامل پایه ای و اساسی در توسعه میدکو بوده است. قطعاً میدکو توانمندی و موفقیت خود را مدیون به‌کارگیری مدیران و کارکنان شایسته می‌داند که هر کدام نقش رهبری را در ترویج فرهنگ مدیریت جهادی و دانشی داشته‌اند. در شرکت میدکو فرهنگ مدیریت جهادی جاری شده است و همه کارکنان با اعتقاد و باور به اهداف میدکو، نقش الگو را در میان سایر کارکنان خود ایفا می‌کنند. ایجاد سرمایه اجتماعی و مشارکت با کلیه عوامل پروژه از

شرکت مادر تخصصی (هلدینگ) توسعه معادن و صنایع معدنی خاورمیانه (میدکو)

دفتر مرکزی: آدرس: تهران - سعادت آباد - بلوار فرهنگ نرسده به میدان فرهنگ - خیابان معارف - پلاک ۸

فکس: ۲۲۳۶۳۶۹۱

امور سهام: ۶-۲۲۳۷۶۸۸۵

تلفن: ۲۲۳۴۰

پست الکترونیک: info@midhco.com



گفت و گو با معاون علمی و فناوری ریاست جمهوری

## با ورود بخش خصوصی، پژوهش رنگ اقتصاد می گیرد

سپیده پیری



دکتر سورنا ستاری مدیر جوانی است که حرف های جدید می زند. او موفق شده در مدت زمان ۲،۵ ساله که بر کرسی علمی ترین معاونت ریاست جمهوری نشسته گفتن تازه ای از رشد و توسعه در کشور بوجود بیاورد، تا جایی که امید داریم نوآوری و اقتصاد دانش بنیان کشور را از وابستگی به منابع نفتی و خام فروشی نجات دهد. ستاری با صراحت کلام و دقتش در گفت و گو نشان داد وجهه علمی این جوان نخبه ۴۴ ساله بر دیگر وجوه شخصیتی اش چیرگی دارد. متن زیر حاصل گفت و گوی روزنامه «فرصت امروز» با دکتر سورنا ستاری معاون علمی و فناوری ریاست جمهوری و رییس بنیاد ملی نخبگان است که در ادامه می خوانید:

**یکی از برنامه های معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری در راستای تحقق اقتصاد مقاومتی، هم راستا کردن نظام نوآوری کشور با اولویت های ملی است. در حال حاضر این هم سوئی را چطور ارزیابی می کنید؟**

حرف هایی که در ۲،۵ سال گذشته مطرح کردیم، حرف های جدیدی در ادبیات اقتصادی کشور است. اقتصاد ما همیشه بر پایه منابعی از جنس منابع زیرزمینی استوار بوده است و متأسفانه با وجود ویژگی های منحصر به فردی که داریم، هیچ گاه راجع به دانش به عنوان منبع اقتصاد صحبت نکردیم. ما یک نیروی انسانی فوق العاده در اختیار داریم که از این حیث جزو چند کشور اول دنیا هستیم. ۲۲ میلیون نفر بین سنین ۲۰ تا ۴۰ سال داریم و چهارمین تولیدکننده مهندسان در جهان هستیم. علاوه بر این ۵ میلیون دانشجو در کشور داریم. تردیدی نیست که با برخورداری از این ویژگی ها، در همه استانداردهای جهانی جزو ۱۰ کشور برتر هستیم. اما وقتی ذهنیت ما بر روی منابع متمرکز می شود، هیچ وقت دانشگاه ها و پژوهشگاه ها را به عنوان منبع اقتصاد به حساب نمی آوریم. نظام ملی نوآوری هم از مفاهیم بسیار جدید در صحبت های ما است، هر چند هنوز در پله های اول آن قرار داریم. با این وجود ادبیات تازه ای در سال های اخیر در اقتصاد کشور مطرح شده و امیدواریم که بتوانیم عدد قابل توجهی از GDP کشور را از این محل تامین کنیم. این ادبیات روی خیلی از بخش های جامعه تاثیر می گذارد و باعث ایجاد تغییر در زندگی روزمره مردم می شود. البته از این نکته غافل نمیانیم که این تغییر نگرش تنها به سطح مدیران محدود نمی شود بلکه لازم است تا شهروندان نیز درگیر این موضوع شوند. به اعتقاد من حقوق دولتی و استخدام دولتی مانع از خلاقیت افراد می شود. یعنی شما هیچ وقت فکر نمی کنید که استعداد دارید و می توانید کار آفرینی کنید، می توانید ۲۰ نفر را اسر کار بیاورید. کشور با این نگاه به جایی می رسد که بدون درآمد نفتی از هر کشکی عاجز است. این روزها با اعلام آمار فارغ التحصیلان بیکار فریادها بلند است که چرا دولت شغل ایجاد نمی کند. مگر دولت باید شغل ایجاد کند؟ کجای دنیا دولت بانی ایجاد اشتغال است؟ دولت باید فضای کسب و کار را درست کند. اگر دولت نخواهد شغل درست کند، باید پول بدهد تا عده ای استخدام بشوند. آنها که استخدام می شوند عملاً از چرخه کار آفرینی و نوآوری بیرون می روند. این روندها باید تصحیح شود. بچه های ما باید بدانند اگر به دانشگاه می روند برای این است که اشتغال زایی کنند، نه اینکه

**در بحث تعاملات بین المللی چه راه کارهایی برای توسعه و گسترش اقتصاد دانش بنیان مد نظر دارید؟**

برای ورود به این موضوع باید به یک اشتباه بزرگ در انتقال تکنولوژی اشاره کنم. متأسفانه همواره به دنبال خرید تکنولوژی هستیم. الان چند سال است که ترم خرید تکنولوژی در قراردادهایمان داریم؟ آیا شاهد تغییرات چشم گیری در این حوزه بوده ایم؟ باید بگویم در برخی حوزه های صنعتی به دفعات، تکنولوژی یکسان خریداری کرده ایم در حالی که تکنولوژی یادگرفتنی است نه خریدنی. از سوی معاونت علمی و فناوری ریاست جمهوری اعلام می کنم در انجام پروژه های مشترک با دیگر کشورها آمادگی کامل داریم. در همین راستا قراردادهایی هم با دیگر کشورها منعقد کرده ایم. برای مثال با کشورهای همچون کره ، چین و نیز کشورهایی چون قزاقستان که در سطح پایین تری از ما قرار دارند، قرارداد داریم. البته با کشورهای اروپایی هم در موارد خاص

قراردادهایی داشتیم. به هر حال این اقدامات یکی از راهکارهای اصلی است که بر آن متمرکز هستیم.

**در سوال پائینی نقش جایزه مدیریت دانشی را چگونه ارزیابی می کنید؟ این جایزه با چه فرصت ها و چالش هایی برای ایران همراه بود؟**

این جایزه بالاترین مرجع ارزیابی سازمان های دنیا در زمینه مدیریت دانش محور محسوب می شود که خوشبختانه در سال گذشته با موفقیت دانشگاه صنعتی شریف زمینه ساز آشنایی و تبادل تجربیات با بهترین های دنیا در عرصه مدیریت دانش محور شد. در رابطه با فرصت های ایجاد شده بعد از دریافت این جایزه باید بگویم کشور ما در عرصه تحول بزرگی از منظر حضور در کسب و کار بین المللی قرار دارد، باز شدن درهای تجارت بین المللی به روی کشورمان همزمان با فرصت های آشکاری که با خود به همراه دارد، در صورت برنامه ریزی در جهت نادرست می تواند پیامدهایی برای کشور داشته باشد. یکی از مهم ترین نکاتی که باید در ورود به کسب و کار نوین جهانی مدنظر سازمان های کشور قرار گیرد این است که امروزه فاکتورهای سنتی تولید و ایجاد ارزش تغییر یافته و زمین و سرمایه و ماشین آلات جای خود را به دانش، نوآوری و سرمایه فکری داده اند و امروزه شاهد آن هستیم که برتری کشورها و سازمان ها در پیشرو بودن آن ها در عرصه سرمایه های دانشی و فروش و واگذاری امتیاز آن به سازمان ها و کشورهای دیگر است. این در حالی است که سازمان های ایرانی برای ایجاد ارزش پایدار برای سهام داران خود که در نهایت به ارزش آفرینی برای مردم کشور منجر می شود، باید از فرصت تبادل بین المللی بیش از هر چیز به منظور ارتقای دانش کسب و کار خود و همزمان با آن، با بهره گیری درست از تجربیات داخلی و نوآوری، به ورود به بازارهای بین المللی فروش و درآمدزایی از سرمایه های دانشی خود بپردازند. تجربیات برخی کشورهای آسیایی و آمریکای لاتین، که تا چند سال قبل نشان چندانی از آن ها در عرصه بین المللی کسب و کار به عنوان کشورهای پیشرو دیده نمی شد، نشان می دهد که آنچه در حال حاضر شرکت های بزرگ بین المللی را به سرمایه گذاری گسترده در این کشورها ترغیب می کند، دیگر نه نیروی انسانی ارزان و نه ورود به بازار جدید، بلکه توسعه دانش و نوآوری با تکیه بر سرمایه های انسانی آموزش دیده و خلاق این کشورهاست

که سبب شده حضور بزرگ ترین مراکز تحقیق و توسعه شرکت های پیشرو بین المللی را در این کشورها شاهد باشیم. در سال های اخیر دانشگاه صنعتی شریف با برگزاری برنامه های مختلف ارزیابی، آموزشی و نظارتی برای سازمان های کشور در قالب الگوی جهانی MAKE، نقشی پیشرو در ایجاد تحولی بزرگ در نگاه به مدیریت دانش محور و ایجاد سازمان دانشی، در میان سازمان های ایرانی ایفا می کند. برگزاری جایزه جهانی MAKE در ایران فرصت بسیار مغتنمی برای سازمان های مختلف کشور اعز از حاکمیتی، تولیدی، خدماتی، پروژه محور، مشاوره ای و سازمان های فعال در سایر حوزه های کسب و کار فراهم کرد تا با معیارهایی معتبر و بین المللی فاصله خود را با شاخص های جهانی دانش محور در کسب و کار سنجدیده و از نتایج و تحلیل های آن به عنوان مرجعی جهت هدایت اقدامات خود با هدف ارزش آفرینی از سرمایه های دانشی استفاده کنند.

مدیرعامل گروه شهید میثمی:

### مدیریت بدون ارزیابی بی معناست



گروه شهید میثمی یک مجموعه دولتی پژوهشی-تولیدی با سابقه ای ۳۰ ساله است که تا کنون توانسته محصولات نوآورانه متعددی را در اختیار جامعه قرار دهد. این گروه پژوهشی - تولیدی، نقش به سزایی در گسترش مرزهای دانش و علم در سال های اخیر داشته است و تلاش می کند با اجرای مدیریت دانشی در سطح گروه، ضمن توسعه فعالیت های خود، فرایند تبدیل دانش به ثروت و برعکس را تسهیل کند. متن پیش رو گفت و گوی ما با علی پوراسد، مدیرعامل گروه شهید میثمی است که می خوانید.

**در سال های اخیر چه نوع فعالیت هایی در زمینه مدیریت دانش انجام داده اید؟**

بیش از ده سال است که گروه شهید میثمی، یکی از اهداف سازمانی خود را بر مبنای توسعه مدیریت دانش و یا به عبارت بهتر، مدیریت دانش محور قرار داده است. گروه در این مسیر با فراز و فرودهای متعدد و شکست ها و موفقیتهای مختلفی رو برو بوده اما در چند سال اخیر با تمرکز بر توسعه مدیریت دانش محور بر اساس معیارهای MAKE توانسته است به سطح بلوغ مناسبی برسد. حتی توانست در ارزیابی MAKE ۲۰۱۵ در بین پنج فینالیست ایران قرار گیرد.

**جایزه مدیریت دانشی MAKE و برگزاری این مراسم چه تأثیری در بحث مدیریت دارد؟**

مدیریت، بدون ارزیابی بی معنی است. از این رو MAKE توانسته با انجام ارزیابی مناسب از وضعیت شرکت های ایرانی به مدیریت و بهبود آن کمک شایانی کند. بر همین اساس شاهد افزایش سالانه شرکت کنندگان ایرانی در این ارزیابی هستیم و نتیجه آن افزایش سطح آگاهی و بلوغ سازمان ها و شرکت های ایرانی خواهد بود.

**در این دوره دانشگاه صنعتی شریف به عنوان برترین مروج MAKE جهان انتخاب شد. به نظر شما جایگاه ایران در این جایزه، مدیریت دانش آسیا و دنیا با چه فرصت ها و چالش هایی مواجه است؟**

این انتخاب نشان دهنده تلاشی است که دبیرخانه MAKE در دانشگاه صنعتی

بیش از ده سال است که گروه شهید میثمی، یکی از اهداف سازمانی خود را بر مبنای توسعه مدیریت دانش و یا به عبارت بهتر، مدیریت دانش محور قرار داده است. گروه در این مسیر با فراز و فرودهای متعدد و شکست ها و موفقیتهای مختلفی رو برو بوده اما در چند سال اخیر با تمرکز بر توسعه مدیریت دانش محور بر اساس معیارهای MAKE توانسته است به سطح بلوغ مناسبی برسد. حتی توانست در ارزیابی MAKE ۲۰۱۵ در بین پنج فینالیست ایران قرار گیرد.

**جایزه مدیریت دانشی MAKE و برگزاری این مراسم چه تأثیری در بحث مدیریت دارد؟**

مدیریت، بدون ارزیابی بی معنی است. از این رو MAKE توانسته با انجام ارزیابی مناسب از وضعیت شرکت های ایرانی به مدیریت و بهبود آن کمک شایانی کند. بر همین اساس شاهد افزایش سالانه شرکت کنندگان ایرانی در این ارزیابی هستیم و نتیجه آن افزایش سطح آگاهی و بلوغ سازمان ها و شرکت های ایرانی خواهد بود.

**در این دوره دانشگاه صنعتی شریف به عنوان برترین مروج MAKE جهان انتخاب شد. به نظر شما جایگاه ایران در این جایزه، مدیریت دانش آسیا و دنیا با چه فرصت ها و چالش هایی مواجه است؟**

این انتخاب نشان دهنده تلاشی است که دبیرخانه MAKE در دانشگاه صنعتی

## مزیت های MAKE از دید سودآوری

۲۳٪

میزان افزایش نرخ سود سهام داران در میان برندگان

جایزه MAKE در مقایسه با ۵۰۰ سازمان برتر Fortune

۴۲٪

میزان افزایش سرمایه در میان برندگان جایزه MAKE در

بازه زمانی پنج ساله پس از حضور در جایزه جهانی MAKE

۴۱٪

میزان افزایش نرخ بازگشت سرمایه ها در میان برندگان

جایزه MAKE در مقایسه با ۵۰۰ سازمان برتر Fortune

۳۴٪

میزان افزایش نرخ بازگشت دارایی ها در میان برندگان

جایزه MAKE در مقایسه با ۵۰۰ سازمان برتر Fortune

**افزایش سوددهی سازمان:** یکی از مهم ترین مزیت های ارزیابی های سالانه MAKE نقش کلیدی آن در ارتقای سوددهی به سهام داران سازمان ها است. از این منظر سازمان های برنده و فینالیست جایزه جهانی MAKE همواره از جایگاهی برتر نسبت به سازمان های دیگر برخوردار بوده اند. به عنوان نمونه در سال ۲۰۱۳ میانگین سوددهی به سهام داران (TRS: Total Return to Shareholders) در میان سازمان های برنده جایزه جهانی MAKE به میزان ۲۲،۲ درصد بوده که ۲،۳ برابر میانگین ۵،۰ سازمان برتر دنیا از دیدگاه موسسه Fortune است.

**افزایش درآمدهای سازمان:** استفاده از راهنمایی های بنیاد جهانی MAKE سازمان های شرکت کننده در جایزه MAKE را در ارتقای درآمدزایی یاری می رساند. میانگین نرخ بازگشت درآمد (ROR: Return on Revenue) در سازمان های برنده جایزه جهانی MAKE برابر ۱۰،۹ درصد می باشد که این میزان ۳،۴ برابر میانگین سازمان های برتر دنیا از دیدگاه Fortune می باشد.

**افزایش سرمایه سازمان:** سازمان های برنده MAKE جزو پیشروترین سازمان های دنیا در افزایش سرمایه قرار می گیرند. ۹۴ درصد سازمان های برنده جایزه جهانی MAKE توانستند طی پنج سال متوالی از سال ۲۰۰۹ تا ۲۰۱۳ سرمایه خود را افزایش دهند. سازمان های شرکت کننده در جایزه MAKE توانسته اند با حضور مستمر و اتخاذ راهکارهای پیشنهادی تا ۴۲۴ درصد افزایش سرمایه (معادل ۳۳۷،۱ میلیارد دلار) ایجاد نمایند.

## دلایل حضور در جایزه

کشور و نیز امتیازات سازمان های برتر آسیایی، آمریکایی و اروپایی مقایسه و راهنمایی های عملیاتی در کلیه شاخص هایی که سازمان امکان بهبود در آن ها را به منظور خلق ارزش از دانش دارد، ارائه داده می شود. همچنین گزارش های تفصیلی ارائه شده به سازمان های شرکت کننده در جایزه MAKE با ارائه توصیه های کاربردی و تشریح چگونگی به کارگیری آن ها در شرایط مشابه در سایر سازمان های شرکت کننده در ارزیابی جهانی MAKE در سطح دنیا. به سازمان های شرکت کننده کمک می نماید تا با لحاظ نمودن مقتضیات و محدودیت های سازمانی نسبت به بهبود نقاط مختلف در راستای خلق پایدار ارزش از دانش اقدام نمایند.

در سرتاسر دنیا را بر عهده دارد. برگزاری رسمی و استاندارد ارزیابی جهانی MAKE در ایران این امکان منحصر به فرد را برای سازمان های ایرانی فراهم آورده است که سازمان های شرکت کننده علاوه بر آشنایی با وضعیت خود در حوزه مدیریت دانش محور سازمان و راهکارهای ارتقای موقعیت، به طور دقیق از وضعیت سازمان خود نسبت به سایر سازمان ها در سطح ملی، قاره ای و جهانی آگاهی یابند. در گزارش های تفصیلی که به طور کاملاً محرمانه و اختصاصی در انتهای ارزیابی MAKE به سازمان های شرکت کننده ارائه می شود وضعیت سازمان در محورها و شاخص های MAKE با سازمان های فعال در حوزه های مشابه، میانگین سازمان های ایرانی و نیز سازمان های برتر

مهم ترین هدف جایزه سازمان دانشی برتر (MAKE) هدایت سازمان ها در مسیری است که به طور پایدار و نظام مند از تجربیات، نوآوری ها و سرمایه های فکری خود در کلیه ارکان سازمانی به طور موثر استفاده نموده و در نهایت خلق ارزش مبتنی بر دانش را برای سازمان به ارمغان بیاورد. جلوگیری از دوباره کاری ها، تضمین تکرار موفقیت ها، اطمینان از عدم وقوع مجدد شکست ها، درس گرفتن سازمان از تجربیات پیشین در ارائه خدمات، سیاست گذاری ها، تولید محصولات، نظارت، مشارکت با سایر سازمان ها و حفاظت از سرمایه های فکری و ناملموس سازمان و به کارگیری آن ها در جهت توسعه خدمات، محصولات و راهکارها از جمله مواردی است که بنیاد جهانی MAKE هدایت سازمان ها



دکتر بهرام سبحانی، مدیرعامل فولاد مبارکه مطرح کرد:

# فولاد مبارکه نخستین شرکت دانشی برتر ایران در آسیا



اشاره:  
با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید موتور محرک رشد سازمان‌ها، از سرمایه‌های مالی و تجهیزاتی و بهره‌گیری از نیروی کار فراتر رفته است. مهمترین متغیر رشد سازمان‌ها در عصر حاضر بهره‌گیری بیشینه از سرمایه‌های فکری سازمان‌ها در راستای تحقق چشم انداز و استراتژی‌های سازمانی است. از این رو نقش مدیریت دانش محور به‌عنوان رویکرد توسعه و حفظ دارایی‌های دانشی سازمان‌ها برای ماندگاری و همچنین رقابتی شدن سازمان‌ها اهمیت بسزایی یافته است. شرکت فولاد مبارکه اصفهان از بدو تأسیس با علم به این موضوع بخش قابل توجهی از تمرکز خود را بر کسب دانش و ارتقای توان دانشی کارکنان نهاد. همچنین شرکت به منظور آگاهی از نتایج عملکرد خود در زمینه مدیریت دانش محور در سال ۸۶ اقدام به ارزیابی وضعیت موجود دانشی سازمان طی یک پروژه تحقیقاتی با همکاری دانشگاه نمود. بر اساس نتایج این ارزیابی شرکت در سال ۸۷ اقدام به تشکیل کارگروه مدیریت دانش کرد و با بررسی مدل‌های معتبر مدیریت دانش دنیا و الگوبرداری از مدل APQC مدل اجرایی فولاد مبارکه طراحی گردید. فولاد مبارکه در سال ۹۰ جهت ارزیابی اثربخشی اقدامات صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش، مدل ارزیابی جایزه جهانی MAKE را انتخاب نمود و از سال ۹۰ تا کنون همواره به عنوان برترین شرکت دانشی کشور در فرایند این ارزیابی شناخته شده است. همچنین شرکت فولاد مبارکه در سال ۹۴ به عنوان اولین شرکت ایرانی، در بین ۲۵ شرکت دانشی برتر قاره آسیا و در میان شرکت‌های صاحب نامی مانند سامسونگ، تاتا استیل، تویوتا و... شد.

شناسایی شده و سپس در سطح کمیته‌ها به منظور انتشار، توسعه، حمایت و نگهداری و مدیریت آن‌ها اهداف و اقدامات متناسبی تعریف شده است. هدف‌های تعریف شده در راستای هر یک از این استراتژی‌ها در قالب سنجه‌هایی پایش می‌شوند که نهایتاً سرمایه فکری سازمان را مدیریت خواهد کرد. همچنین فولاد مبارکه اعتلای سطح دانش فنی کشور را رسالت خود دانسته و در این راستا مبادرت به تأسیس شرکت مهندسی فولاد مبارکه جهت انتقال دانش فنی فولاد مبارکه به متقاضیان این دانش فنی توسط پرسنل فولاد مبارکه نموده است.

## ۶- ایجاد و حفظ یک سازمان یادگیرنده

در نقشه استراتژیک شرکت، یادگیری و رشد به عنوان زیربنای سایر استراتژی‌ها و در نهایت مأموریت و اهداف شرکت مطرح شده است که در سه محور سرمایه‌های سازمانی، اطلاعاتی و انسانی به آن پرداخته شده است. راهکارهای شرکت فولاد مبارکه در راستای دستیابی به این استراتژی را می‌توان به «یادگیری از طریق آموزش‌های رسمی» و «یادگیری از طریق جلسات و نظام‌های مشارکتی» تقسیم نمود.

## مدیریت برنامه‌های یادگیری و توسعه

نظام رسمی آموزش که هم‌زمان با تأسیس شرکت و بر اساس بهینه‌سازی از شرکت‌های معتبر و صاحب نام، تدوین شده از پروفایل مشاغل آغاز می‌گردد. هر شغل دارای استاندارد مهارت بوده و بر اساس آن تحلیل شکاف شایستگی انجام می‌گیرد تا خلأ مهارت و دانش افراد شناسایی شود. همچنین بر مبنای رویکرد حل مساله و نظرسنجی‌ها و نیازسنجی‌های صورت گرفته در راستای تحقق اهداف سازمان، برنامه‌های آموزشی، توسعه و تکامل می‌یابند. شرکت فولاد مبارکه سیستم مدیریت آموزشی را مطابق با استاندارد ISO 10015 مستقر نموده است که مطابق این استاندارد، نیازسنجی، برنامه‌ریزی، اجرا، ارزیابی اثربخشی و پایش فرایند آموزش صورت گرفته و کلیه فرایندهای مرتبط با آموزش شناسایی و مستند شده است. به علاوه، با توجه به اثربخشی بسیار بالای شیوه‌های یادگیری غیررسمی شرکت توسعه این شیوه‌ها را به طور جدی در دستور کار قرار داده است. همچنین شرکت فولاد مبارکه در سال ۹۴ موفق به اخذ نامه‌های آموزشی، توسعه و آموزش به عنوان اولین سازمان ایرانی شده است.

## ۷- توانمندی مدیریت دانش مشتریان (دی‌نفعان) به منظور خلق ارزش و سرمایه فکری سازمانی

از آنجا که تولید محصولات و خدمات منطبق بر نیازها و انتظارات مشتریان لازمه تداوم و پویایی سازمان‌ها می‌باشد، فولاد مبارکه در چارچوب تدوین استراتژی‌های خود، استراتژی‌های افزایش رضایت مشتریان، ارائه خدمات مطلوب به مشتریان، تحویل به موقع، کیفیت مطلوب و پایدار، قیمت رقابتی و توسعه مشارکت‌های ارزش‌افزا در طول زنجیره ارزش را در سطح شرکت به منظور ارزش‌آفرینی برای مشتریان تدوین نموده است. شرکت بر اساس رویکردی مشخص، مشتریان و تأمین‌کنندگان خود را دسته‌بندی نموده و خواسته‌ها و انتظارات حال و آینده آن‌ها را شناسایی، پیش‌بینی و تأمین می‌نماید. از این رو سال ۹۴ در دهی واردات فولاد به کشور برای تمام کشورهای دنیا باز بود فولاد مبارکه نه تنها سهم خود را در بازار داخل حفظ کرده بلکه با تعامل با مشتریان کلیدی سعی در تولید محصولات ویژه و خاص برای اولین بار در کشور نموده است.

## ۸- مدیریت دانش سازمانی به منظور خلق ارزش برای سهام‌داران (دی‌نفعان سازمان) (و یا جامعه)

فولاد مبارکه استراتژی‌های ارتقای ارزش برای سهام‌داران، کارکنان و جامعه را به صورت سه‌ساله در قالب برنامه‌ریزی شرکت و بر اساس مدل BSC تدوین می‌کند. در این شیوه استراتژی‌های ارزش‌برای سهام‌داران از طریق طراحی استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی دنبال می‌شود. شرکت اثربخشی حاصل از اقدامات عملیاتی خود در خلق ارزش از سرمایه‌های دانشی را از طریق سنجه‌ها و روش‌های مختلفی اندازه‌گیری کرده و از طریق انعکاس آن در صورت‌های مالی و گزارش‌های هیأت مدیره به مجمع (ذیل سرفصل‌های عملکرد تکنولوژی، آموزش و توسعه منابع انسانی، عملکرد مالی و سرمایه‌گذاری و...) نسبت به گزارش‌دهی آن‌ها اقدام می‌کند. همچنین ارزش خلق شده از این سرمایه‌ها از طریق خیرنامه فولاد، وب سایت شرکت، فصل‌نامه آهن و فولاد و... به اطلاع دی‌نفعان درون و برون‌سازمانی می‌رساند.

بستر تصمیم‌سازی در شرکت می‌باشد از مهم‌ترین بسترهای تسهیم تجارب کارکنان (اعم از تجربه موفقیت‌ها و شکست‌ها) در شرکت فولاد مبارکه پورتال به اشتراک‌گذاری تجارب است که این پورتال با بهره‌گیری از بستر Share point ۲۰۱۳ که با بهینه‌سازی از شرکت‌های متعدد داخلی و خارجی انتخاب شده و سپس برای شرکت فولاد مبارکه بومی‌سازی شده و امکانات قابل توجهی برای به اشتراک‌گذاری و استفاده پرسنل از تجارب دیگر همکاران می‌باشد.

## ۴- توانمندی توسعه و ارائه خدمات (محصولات) راهکارهای دانش‌محور

رهبران فولاد مبارکه با آگاهی از نقش و تأثیر خلاقیت و نوآوری در فضای رقابتی کنونی رویکردهای متعددی را برای توسعه خلاقیت و نوآوری در بهبود محصولات و فرایندهای موجود و طراحی و توسعه محصولات و فرایندهای جدید ایجاد نموده‌اند. بدین منظور استراتژی‌های خلق دانش و نوآوری تدوین و سنجه‌ها و اقدامات اجرایی مربوطه تعریف شده است. راستای اقدامات نوآورانه حرکت می‌نمایند. همچنین با استفاده از ابزارهای دیگر نظیر انتشار ویژه‌نامه‌ها، مجلات مختلف و... در خصوص فرهنگ‌سازی خلاقیت و نوآوری اقدام می‌گردد. در سال ۹۲ با رویکرد یکپارچه‌سازی نظام‌های مشارکت و تحول، نظام جامع تحول در سازمان پیاده‌سازی گردید. در این راستا کلیه نظام‌های تحول و مشارکت از جمله نظام پیشنهادها، گروه‌های بهبود، نظام پروژه‌های تحول و... به صورت یکپارچه اصلاحی و پروژه‌های بهبود در راستای بهبود مستمر در شرکت می‌گردد.

## ۲- ایجاد و حفظ محیطی تعاملی برای تسهیم دانش استراتژی‌های تسهیم دانش

استراتژی‌های تسهیم دانش با هدف اشتراک‌گذاری دانش بین کلیه دی‌نفعان درون و برون سازمانی اعم از کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان تدوین شده است. این استراتژی‌ها دارای متولی مشخصی در کمیته‌های تحول شرکت می‌باشد و کلیه وظیفه جاری‌سازی آن‌ها را به عهده دارند. در سازمان به شکل فراگیر کانال‌های ارتباط افقی و عمودی تعریف و فعال شده است که به منظور پشتیبانی از فرایند تسهیم دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند. توسعه این سیستم‌ها هر ساله جزء برنامه‌های شرکت بوده که با دو رویکرد اصلی پشتیبانی تغییرات فرایندی و به روزآوری نرم‌افزارها براساس نسخه‌های جدید شرکت تولیدکننده انجام می‌پذیرد. هم‌اکنون به اشتراک‌گذاری دانش در قالب گروه‌های متعددی در شرکت منجمله گروه‌های تخصصی، گروه‌های QCC، مدرسان داخلی، خبرگان بازتخته و... صورت می‌پذیرد.

## ۵- توانمندی مدیریت و بیشینه‌سازی ارزش سرمایه‌های فکری سازمان

با توجه به مدل برنامه‌ریزی استراتژیک فولاد مبارکه، استراتژی‌های سرمایه‌های فکری سازمان در چهار منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد تدوین شده است. سرمایه‌های انسانی، ساختاری و ارتباطی در این استراتژی‌ها

ارتقای اعتماد در سطوح مختلف سازمان از طریق تدوین و ثبت دستورالعمل‌ها و گردش کارهای سازمان با نام تدوین‌کننده آن‌ها در سیستم کنترل مدارک سازمان، ارائه و اجرای پیشنهادها و کارت سبز توسط ارائه‌دهنده پیشنهاد و ثبت در سیستم به نام خود فرد، تعریف، اجرا و ثبت پروژه‌های بهبود با نام افراد درگیر در آن پروژه در سیستم تحول شرکت انجام می‌شود.

شرکت به منظور ارزیابی مجموعه عملکرد دانشی خود در سال ۹۲ با استفاده از عضویت در انجمن بهره‌وری و کیفیت آمریکا (APQC) اقدام به سنجش بلوغ مدیریت دانش خود از طریق این انجمن و بر اساس مدل بلوغ مدیریت دانش آن مدل نیز نمود. این انجمن پس از اتمام فرایند ارزیابی، سطح بلوغ مدیریت دانش فولاد مبارکه را در سطح سوم از سطوح بلوغ پنج‌گانه این انجمن معرفی کرد.

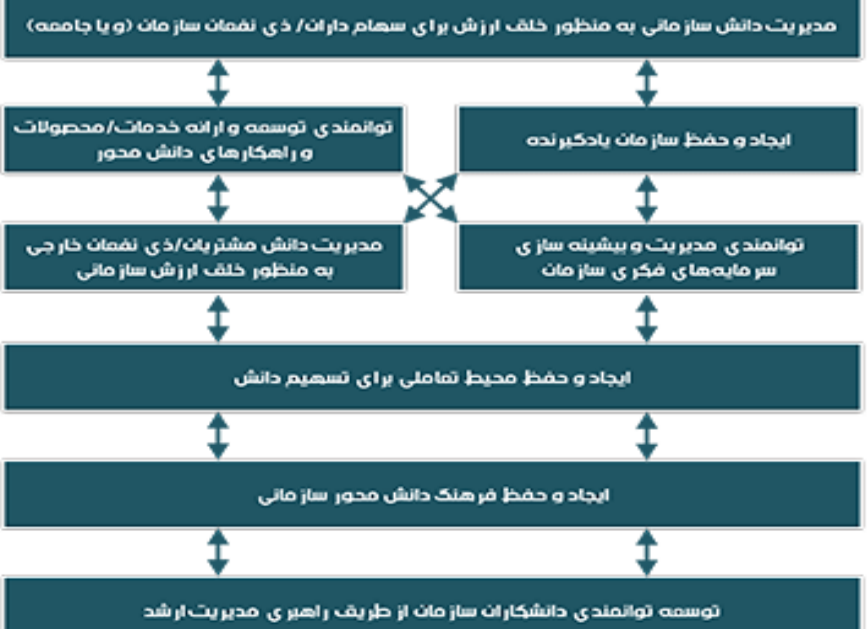
همچنین شرکت در راستای اندازه‌گیری میزان بلوغ فرایندها و بهبود مستمر آن‌ها از مدل بلوغ فرایندی HAMMER استفاده نموده و به صورت سالیانه سطح بلوغ فرایندها از جمله فرایندهای دانشی را اندازه‌گیری و پروژه‌های بهبود مرتبط با آن را شناسایی و اجرا می‌نماید و به منظور ارزیابی آن‌ها شاخص‌های عملکردی تعریف شده که این شاخص‌ها در بازه‌های زمانی مشخصی توسط مالک هر فرایند ارزیابی و پایش می‌شوند.

مجموعه این ارزیابی‌ها هر ساله منجر به استخراج اقدامات اصلاحی و پروژه‌های بهبود در راستای بهبود مستمر در شرکت می‌گردد.

## ۲- ایجاد و حفظ محیطی تعاملی برای تسهیم دانش

استراتژی‌های تسهیم دانش با هدف اشتراک‌گذاری دانش بین کلیه دی‌نفعان درون و برون سازمانی اعم از کارکنان، مشتریان و تأمین‌کنندگان تدوین شده است. این استراتژی‌ها دارای متولی مشخصی در کمیته‌های تحول شرکت می‌باشد و کلیه وظیفه جاری‌سازی آن‌ها را به عهده دارند. در سازمان به شکل فراگیر کانال‌های ارتباط افقی و عمودی تعریف و فعال شده است که به منظور پشتیبانی از فرایند تسهیم دانش مورد استفاده قرار می‌گیرند. توسعه این سیستم‌ها هر ساله جزء برنامه‌های شرکت بوده که با دو رویکرد اصلی پشتیبانی تغییرات فرایندی و به روزآوری نرم‌افزارها براساس نسخه‌های جدید شرکت تولیدکننده انجام می‌پذیرد. هم‌اکنون به اشتراک‌گذاری دانش در قالب گروه‌های متعددی در شرکت منجمله گروه‌های تخصصی، گروه‌های QCC، مدرسان داخلی، خبرگان بازتخته و... صورت می‌پذیرد.

علاوه بر سیستم‌های یکپارچه اطلاعاتی شرکت که مهمترین



ارزیابی جایزه جهانی MAKE، که نمایندگی آن را دانشگاه شریف در ایران برعهده دارد، در راستای اندازه‌گیری بلوغ سازمان‌ها در زمینه مدیریت دانش محور می‌باشد که در هشت محور اصلی این ارزیابی انجام می‌پذیرد: محورهای مورد ارزیابی این مدل در نمودار زیر نمایش داده شده است. در ادامه براساس معیارهای مورد نظر الگوی MAKE، به برخی از اقدامات انجام شده توسط شرکت فولاد مبارکه اشاره شده است:

## ۱- توسعه توانمندی‌های دانشکارات سازمان از طریق راهبری مدیریت ارشد

کلیه فعالیت‌های مرتبط با نظام‌های مدیریتی و تحولی در شرکت فولاد مبارکه (از جمله مدیریت دانش محور) از طریق کمیته‌های تحول شرکت در سه سطح سیاست‌گذاری و پیاده‌سازی می‌شود. این ساختار مؤلف است کلیه فعالیت‌های حوزه مدیریت دانش محور شرکت را راهبری و ارزیابی نماید و در صورت لزوم بازبینی‌های لازم را به عمل آورده و بهبود در فعالیت‌های مدیریت دانش محور را انجام دهد. به علاوه، شرکت هم‌راستا با سایر اهداف و استراتژی‌های خود، به منظور جاری‌سازی اهداف و استراتژی‌های دانشی خود از رویکرد کارت امتیازی متوازن (BSC) در کلیه سطوح سازمانی بهره می‌برد. بدین‌وسیله است که تمامی اقدامات تحولی صورت گرفته در بالاترین سطح تحت نظارت و حمایت مدیریت ارشد سازمان صورت می‌پذیرد.

## ۲- ایجاد و حفظ فرهنگ دانش محور سازمانی

در شرکت فولاد مبارکه مطابق فرایند مدیریت استراتژیک، با استفاده از مطالعات استراتژیک در حوزه‌های کلان، صنعت و محیط داخلی (که تحلیل قابلیت‌های دانشی و شکاف‌های دانشی بخشی از این تحلیل‌ها می‌باشد) مأموریت، چشم‌انداز و اهداف کلان شرکت، تعیین می‌گردد.

سابقه تدوین استراتژی‌ها در فولاد مبارکه به سال ۶۸ باز می‌گردد و در طول این مدت بر اساس شرایط و ضرورت‌های محیطی و قابلیت‌های داخلی، بازنگری‌های متعددی در استراتژی‌ها و فرایند تدوین آن، صورت گرفته است.

در نظام برنامه‌ریزی استراتژیک فولاد مبارکه از رویکرد ترکیبی BSC-SWOT استفاده می‌شود. در این رویکرد بر اساس اطلاعات حاصل از تحلیل SWOT، تدوین بازنگری استراتژی‌ها در ۴ منظر مالی، مشتری، فرایندهای داخلی و رشد و یادگیری با مشارکت تمامی کمیته‌های تحول شرکت به طور هماهنگ با دفتر تدوین اهداف و استراتژی‌ها انجام می‌شود. بر اساس این نظام، پس از تدوین استراتژی‌ها و نقشه استراتژی، شاخص‌های کلیدی عملکرد مرتبط با هر یک از اهداف استراتژیک، طی جلساتی با مشارکت معاونین، مدیران و کارشناسان در سطح شرکت، کمیته‌های تحول، واحدها تعیین شده و سپس هم‌سو با مقاصد استراتژیک هدف‌گذاری می‌گردند. پس از تعیین شاخص‌های کلیدی عملکرد و هدف‌گذاری آن در سطوح مختلف، مطابق رویکرد کارت امتیازی متوازن، اقدامات اجرایی مورد نیاز برای تحقق اهداف تعریف می‌شوند. حمایت مدیریت ارشد سازمان از این استراتژی‌ها از طریق مختلف انجام می‌پذیرد که یکی از مهم‌ترین آن‌ها ارزیابی‌های ۲ ماهه اهداف استراتژیک توسط تیم‌های ارزیابی و ارائه نتایج آن در حضور مدیرعامل و مدیران کمیته مدیریت شرکت می‌باشد.

## رویکرد دانش محور در طراحی ساختار سازمانی

ساختار سازمانی فولاد مبارکه از بدو تأسیس و با مشارکت شرکت ایلوای ایتالیا (مجری خارجی طرح تهیه شده و در طول زمان، بهبود یافته است. فولاد مبارکه بصورت سالیانه پس از بازنگری استراتژی‌ها، چارچوب فرایندها، ساختار سازمانی شرکت را با اهداف و استراتژی‌ها هم‌سو ساخته و از توانمندی ساختار سازمانی در اجرای استراتژی‌ها، اطمینان حاصل می‌نماید.

## رویکرد دانش محور در طراحی فرایندها

از سال ۱۳۷۹ براساس الزام استاندارد ISO ۹۰۰۱ تدوین فرایندها در شرکت فولاد مبارکه انجام شد و همه ساله شاخص‌های فرایندی مورد پایش، بازنگری و بهبود قرار می‌گیرد. از سال ۱۳۹۰ با ایجاد سیستم مدیریت فرایندی (BPM)، فرایندهای شرکت به شکل یکپارچه مدیریت می‌شوند.



دکتر مجید قاسمی، مدیرعامل بانک پاسارگاد در گفت و گو با «فرصت امروز» مطرح کرد

# بانک پاسارگاد «رهبر دانشی» برتر در ایران و راه یافته به آسیا



**نقش جایزه مدیریت دانشی و برگزاری این مراسم در دنیا را چگونه ارزیابی می‌کنید؟**  
ما در عصر دانش و دانایی محوری زندگی می‌کنیم و از منظر سازمانی به جرأت می‌توان گفت دانش و همینطور اشتراک دانش زمینه ایجاد قدرت و کامیابی سازمان‌ها را فراهم می‌کند و لذا موفقیت اجرایی هر سازمانی وابسته و در گرو سرمایه‌های دانشی آن است. جلب توجه صاحب نظران علم مدیریت و اقبال سازمان‌های بزرگ بین‌المللی به موضوع مدیریت دانش محور موجب شد جایزه جهانی MAKE (Most Admired Knowledge Enterprise) به عنوان یکی از معتبرترین مراجع ارزیابی مدیریت دانش محور با هدف نظارت بر عملکرد سازمان‌های مختلف در مسیر خلق ارزش از سرمایه‌های دانشی پایه‌گذاری شود و از سال ۱۹۹۸ همه ساله با حضور سازمان‌های پیشرو دنیا نظیر Google ، Siemens ، Toyota ، Apple ، Samsung ، NASA ، ... از چهار گوشه دنیا به کار خود ادامه دهد.

حضور سازمان‌های بزرگ مالی و پولی دنیا همچون Asian Development Bank و World Bank و بانک‌های بزرگ در این ارزیابی هم موضوع جالب توجهی است که نشان دهنده اهمیت موضوع از دید این سازمان‌هاست. شاید بتوان گفت فلسفه وجودی MAKE تقویت نگاه دانش محور در مقوله توسعه مدیریت می‌باشد. نقش این جایزه به ویژه در بخش خصوصی کشورها و در سطح بنگاه‌ها، از این جهت حائز اهمیت است که این مدل می‌تواند به عنوان ابزاری کلیدی برای شناسایی نقاط ضعف و چالش‌های آنها در دنیای رقابتی امروز و پیش‌بینی و اجرای اقدامات لازم مورد استفاده قرار گیرد.

نکته مهم دیگر آن که توجه به موضوع مدیریت دانش و به تبع آن شرکت در این ارزیابی، می‌تواند زمینه تغییر در نظام برنامه‌ریزی بنگاه‌ها را فراهم آورد و بستر مناسبی را برای تقویت نوآوری و سرمایه‌های فکری ایجاد نماید. لذا از این منظر هم می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

بنابراین شرکت در جایزه سازمان دانشی برتر در سطوح مختلف ملی، قاره ای و جهانی، فرصت ارزشمندی را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا در همه ابعاد هشت‌گانه این مدل در وضعیت مطلوب‌تری قرار بگیرند و بتوانند گام‌های بلندتر و سریع‌تری را برای دستیابی به سرآمدی سازمانی بردارند و با آزمون خود در این جایزه، شرایط مطلوب، پایدار و کارآمدی را برای حضور در عرصه رقابت به ویژه در سطح فراملی به وجود آورند.

جایگاه بانک پاسارگاد در بحث مدیریت دانش در پنج دوره برگزاری در ایران چه بوده است؟  
خوشبختانه از نخستین دوره برگزاری این ارزیابی در ایران بانک پاسارگاد در آن شرکت نموده و بر اساس ارزیابی‌های انجام شده توانسته است جایگاه ارزشمندی را بدست آورد که در دو بخش قابل اشاره است.

نخست اینکه بانک پاسارگاد در چهار سال اخیر به عنوان یکی از سه سازمان برتر دانشی کشور معرفی شده و توانسته است علاوه بر توسعه نظام مدیریت دانشی در سطح بانک به تثبیت جایگاه دانش خود در

بین سازمان‌های برتر و همچنین پایش روند موفقیت برنامه‌های دانشی از جنبه ارزیابی بیرونی نائل گردد. نکته مهم اینکه شناسایی زمینه‌های قابل بهبود بانک در هر یک از حوزه‌های دانشی کاملاً مورد توجه قرار گرفته و متناسب با آن برنامه‌ها و اقدامات لازم به انجام رسیده است. ماحصل این رویکرد از جنبه ارزیابی بیرونی آن است که سبب گردید بانک پاسارگاد علیرغم جایگاه بالای امتیازی خود و دشواری افزایش امتیاز در این سطح، در بین همه سازمان‌های دانشی کشور بیشترین نرخ رشد امتیازی را در سال ۱۳۹۴ از آن خود نماید.

موضوع دوم درخشندگی نتایج ارزیابی حوزه مدیریت دانش است. این امر از آنجا ناشی می‌شود که این نتایج دارای دو خصیصه کلیدی رشد متوازن و پایداری است. با عنایت به اهمیت رشد متوازن در برخورداری از توسعه پایدار، بانک پاسارگاد در طی پنج سال گذشته تلاش نموده، در هر یک از هشت معیار مدیریت دانش علاوه بر بررسی و ارتقا برنامه‌های دانشی در حوزه‌های مربوطه، به رشد همه جانبه و مستمر به عنوان محور

تدوین استراتژی حوزه دانشی خود همت گمارد.

**با توجه به اینکه «فرهنگ، ساختار، فناوری، اطلاعات و رهبری» به عنوان ابعاد توانمندساز مدیریت دانشی در نظر گرفته می‌شود، بانک پاسارگاد در هر بخش چه جایگاهی دارد؟**

بانک پاسارگاد تلاش نموده نگاه همه جانبه و متوازی در این زمینه داشته باشد و لذا در هر هشت معیار مدل MAKE شامل راهبری، فرهنگ، تسهیم، نوآوری، سرمایه فکری، یادگیری، دانش مشتری و خلق ارزش موفق به کسب بالاترین امتیازها در بین

سازمان‌های کشور شده است و به ویژه در برخی از معیارها مثل ایجاد فرهنگ دانشی پیش برنده، سرمایه‌های فکری و راهبری دانش محور توانسته است رتبه اول کشور را بدست آورد.

شاید مناسب باشد که به برخی از مصادیق این موضوع اشاره کنم. بانک پاسارگاد در معیار راهبری، به دلیل اقداماتی که در حوزه توسعه توانمندی‌های دانشی همکاران، تحلیل چگونگی حمایت لایه‌های مدیریتی از توسعه و جاری‌سازی استراتژی‌های دانشی و همچنین به کارگیری موثر و مطلوب سرمایه‌های فکری، نوآوری و تجربیات برتر توسط راهبری مدیران ارشد انجام داده است، موفق گردید برای نخستین بار در کشور در ارزیابی MAKE عنوان «رهبر دانشی» را کسب نموده و به عنوان الگو در این حوزه توسط محققان و دانشجویان مورد مطالعه قرار بگیرد.

یکی دیگر از مصادیق اقدامات نوآورانه و خاص بانک، ترکیب مباحث مدیریت استراتژیک با مفاهیم مدیریت دانش است که بر پایه مطالعات و اقدامات انجام شده، ویژه بانک پاسارگاد مدلی طراحی و خلاصه آن نیز در آخرین اجلاس ارزیابی MAKE آسیایی در کشور هنگ کنگ ارائه گردید.

در ارتباط با زیرساخت‌های فناوری و اطلاعات و همچنین ساختار و فرآیندها به عنوان بخش مهمی از موضوعات مورد توجه و حساس بانک و بستر ارائه خدمات به مشتریان گرامی، اقدامات کم‌نظیری انجام گرفته و همواره به عنوان یکی از نقاط قوت بانک و یکی از مزیت‌های نسبی مورد توجه و اذعان قرار دارد. در

بانک به این بخش به خصوص زیرساخت‌های فناوری و اطلاعات، هم از جنبه خلق و تسهیم دانش و هم از جنبه شریان‌های گردش دانش توجه ویژه صورت می‌گیرد.

**در این دوره دانشگاه صنعتی شریف به عنوان برترین مروج MAKE در دنیا انتخاب شد، به نظر شما جایگاه ایران در جایزه مدیریت دانش آسیا و دنیا با چه فرصت‌ها و چالش‌هایی همراه است؟**

این امر موفقیت ارزشمندی است که نصیب دانشگاه صنعتی شریف و دوستانی که مسئولیت خطیر برگزاری این ارزیابی در ایران را دارند، گردید و جا دارد مجدداً این موفقیت را تبریک بگویم. به ویژه اینکه راهاندازی این جایزه در ایران مانند هر موضوع دقیق دیگر، ملاحظاتی و دشواری‌های متعددی را به همراه داشته است و لذا کسب این موفقیت نشان می‌دهد که منظر دست‌اندرکاران بین‌المللی این جایزه که تجربه راهاندازی آن در سایر کشورها و مناطق مختلف دنیا را نیز دارند این کار در کشورمان به نحو مطلوبی انجام گرفته است.

طبیعی است که سازمان‌های ایرانی در مقایسه با سازمان‌های برتر در سطح قاره آسیا و در سطح دنیا در حوزه مدیریت دانش فاصله امتیازی زیادی داشته باشند ولیکن سابقه بسیار بیشتر آنها در این ارزیابی و تجاری که از این راه بدست آورده‌اند، می‌تواند به عنوان فرصتی مناسب برای سازمان‌های ایرانی محسوب شود چرا که آنها را قادر می‌نماید برای دستیابی به سطح بلوغ دانشی سازمان‌های معتبر و پیشرو در دنیا، از طریق بهینه‌کاری برترین تجربیات بین‌المللی در حوزه‌های گوناگون از قبیل نوآوری، سرمایه فکری و مدیریت دانش محور با برنامه‌ریزی مجموعه اقدامات نظام‌مند و یکپارچه به ارتقای جایگاه خود بپردازند.

به عبارت دیگر سازمان‌های ایرانی از طریق مقایسه خودشان با سازمان‌های پیشرو و به خصوص در صنایع مشابه و سپس بررسی و بومی‌سازی الگوهای برگرفته از تجربه‌های آنها، می‌توانند روند رشد موثر و پایداری را برای ایجاد مزیت رقابتی و حفظ جایگاه در عرصه رقابت‌های ملی و بین‌المللی به وجود آورند.

نکته مهم این است که علی‌رغم اهمیت الگوبرداری از سازمان‌های دانشی برتر، توجه به مولفه‌های ملی و سازمانی جهت انطباق و بومی‌سازی مفاهیم مدیریت دانشی امری ضروری است که بایستی مورد تأکید قرار گیرد.

**بانک پاسارگاد در ارزیابی MAKE آسیا در رقابت با دیگر راه یافته‌ها با چه فرصت‌ها و چالش‌هایی همراه است؟**

نتایج مطالعات انجام شده در مورد سازمان‌های دانشی برتر دنیا، حاکی از آن است که حضور بیش از پنج سال در این فرآیند، نتایج قابل توجهی را برای ذی‌نفعان خود به همراه داشته است. لذا بانک پاسارگاد با وجود ملاحظات مختلف و با تلقی یک فرصت یادگیری سازمانی، حضور مستمری در فرآیند ارزیابی MAKE داشته است. تا از این طریق علاوه بر امکان بهره‌گیری از یک مرجع معتبر برای ارزیابی سطح دانشی بانک، نظرات ارائه شده در برنامه‌های میان‌مدت و بلندمدت

جهت دستیابی به جایگاه مناسب در عرصه بین‌المللی داشته باشد.

البته در این مسیر تلاش شده بانک در برخی زمینه‌ها حضور پررنگ‌تری را سامان دهد، به عنوان مثال همانطور که گفته شد در آخرین اجلاس آسیایی MAKE بانک پاسارگاد تجربه برتر خود در زمینه بهره‌گیری از مفاهیم مدیریت دانش در جهت افزایش کارآمدی مدیریت استراتژیک را برای سازمان‌های برتر دانشی آسیا ارائه نمود و مورد استقبال واقع شد.

اعتقاد ما بر این است که تجربیات حاصل از این موارد، پتانسیل لازم جهت جهش در عرصه بانکداری را برای بانک فراهم می‌آورد.

علاوه بر این اعتقاد سطوح ارشد مدیریتی بانک برای مشارکت همه جانبه و نقش بی‌بدیل رویکرد دانش محور در مدیریت بانک که سبب ایجاد مزیت رقابتی و خلق ارزش برای ذی‌نفعان گردیده و نیز اهتمام به ترویج و جاری‌سازی مفاهیم مرتبط از دیگر فرصت‌های پیش‌روی بانک است.

از سوی دیگر تبدیل همه جانبه و عمیق‌تر این رویکرد و بنیث به رویه‌ها و فرآیندهای سازمانی از چالش‌های پیش‌روی ما در سال‌های آتی خواهد بود که با تمرکز بر الگوهای دانشی بایستی در تقویت بیش از پیش آن کوشا باشیم.

**از تجربه شرکت‌های برتر دنیا در این حوزه چطور می‌شود استفاده کرد و با کمک گرفت؟**

یافتن مبنای مقایسه‌ی صحیح برای بانک پاسارگاد، با هدف تسریع و تسهیل در توسعه از جمله موضوعات حائز اهمیت برای ما بوده است. چشم‌انداز بانک پاسارگاد قرار گرفتن در بین پانصد شرکت برتر جهان و دستیابی به رتبه اول بانک‌های خاورمیانه است. شاید توجه به این نکته جالب باشد که یکی از ویژگی‌های مشترک تمامی پانصد شرکت برتر جهان توجه عمیق آنها به موضوع مدیریت دانشی بوده است.

لذا فرازیابی، بازدید از سازمان‌های پیشرو، مشارکت در نشست‌های پرسش و پاسخ با افراد خبره و صاحب تجربه در این حوزه و بهره بردن از تجارب برتر دنیا از جمله ابزارهای مهم و موثر برای طی مسیری رسیدن به چشم‌انداز رسیدن به تشخیص کمبودها و خلاصا در دانش سازمانی، چگونگی بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، روش‌های یادگیری کارآمدتر و موثرتر افراد سازمان، چگونگی ارائه خدمات دارای ارزش افزوده بیشتر، رخسودوی مشتریان، چگونگی جلوگیری از تکرار اشتباهات، حذف دوباره‌کاری‌ها، صرفه‌جویی در زمان به هنگام حل مسئله، برانگیختن خلاقیت و نوآوری و ایجاد رابطه‌ای نزدیکتر با مشتریان، برخی از موضوعات مورد توجه در این زمینه است.

آنچه در این راه باعث ارتقای بانک در مسیر رشد و توسعه می‌شود، تسهیم روش‌های یادگیری از تجارب برتر، برنامه‌ریزی و اجرای اقدامات بهبود و در نهایت نهادینه نمودن یادگیری در فرآیندها و رویه‌ها می‌باشد. در این زمینه نیز تجارب سازمان‌هایی که این مسیر را پیش از ما به‌صورتی موفقیت‌آمیز طی نموده‌اند می‌تواند بسیار مفید و سازنده باشد.

**بانک پاسارگاد در معیار راهبری، به دلیل اقداماتی که در حوزه توسعه توانمندی‌های دانشی همکاران، تحلیل چگونگی حمایت لایه‌های مدیریتی از توسعه و جاری‌سازی استراتژی‌های دانشی و همچنین به کارگیری موثر و مطلوب سرمایه‌های فکری، نوآوری و تجربیات برتر توسط راهبری مدیران ارشد انجام داده است، موفق گردید برای نخستین بار در کشور در ارزیابی MAKE عنوان «رهبر دانشی» را کسب کند**

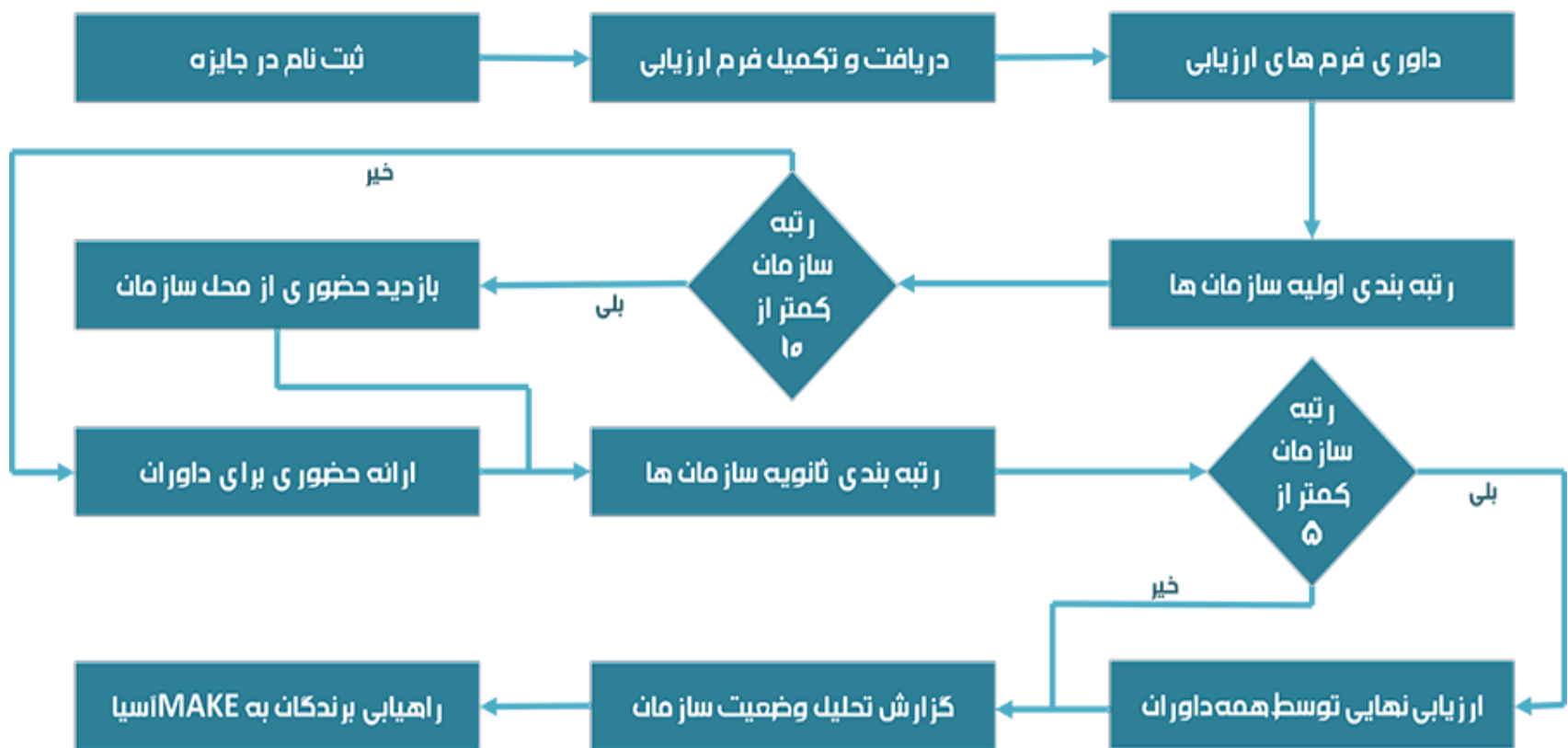
اشاره:  
بانک پاسارگاد در چهار سال اخیر به عنوان یکی از سه سازمان برتر دانشی کشور در جایزه جهانی مدیریت دانش معرفی شده و توانسته است علاوه بر توسعه نظام مدیریت دانش در سطح بانک به تثبیت جایگاه دانشی خود در بین سازمان‌های برتر و همچنین پایش روند موفقیت برنامه‌های دانشی از جنبه ارزیابی بیرونی نائل شود. نکته مهم اینکه

شناسایی زمینه‌های قابل بهبود بانک در هر یک از حوزه‌های دانشی کاملاً مورد توجه قرار گرفته و متناسب با آن برنامه‌ها و اقدامات لازم به انجام رسیده است. ماحصل این رویکرد از جنبه ارزیابی بیرونی آن است که سبب گردید بانک پاسارگاد علیرغم جایگاه بالای امتیازی خود و دشواری افزایش امتیاز در این سطح، در بین همه سازمان‌های دانشی کشور بیشترین نرخ رشد امتیازی را در سال ۱۳۹۴ از آن خود نماید.

روزنامه «فرصت امروز» با دکتر مجید قاسمی، مدیرعامل بانک پاسارگاد گفت‌وگویی انجام داده که از نظرات آن می‌گذرد.



# ارکان جایزه جهانی MAKE در ایران



ارکان جایزه جهانی MAKE در ایران تمامی اقدامات و برنامه ریزی‌ها در جایزه MAKE ایران زیر نظر مستقیم بنیاد جهانی MAKE قرار داشته و ارزیابی سازمان‌های ایرانی بر اساس شاخص‌های ارزیابی ۱۵۰ گانه MAKE که در چهار لایه طراحی گردیده اند صورت می پذیرد. ارکان برگزاری جایزه جهانی MAKE در ایران شامل Iran MAKE Award Supreme Council, Iran MAKE Expert Panel و Iran MAKE Award Secretariat از طرف بنیاد جهانی MAKE به طور رسمی برگزاری این ارزیابی جهانی را در کشور بر عهده دارند.

شورای عالی راهبردی جایزه جهانی سازمان دانشی برتر در ایران (Iran MAKE Award Supreme Council):

شورای عالی راهبردی جایزه جهانی MAKE در ایران متشکل از خبرگان برجسته دانشگاه صنعتی شریف در حوزه مدیریت سازمان با نگاه دانش محور بوده و ریاست این شورا بر عهده دکتر سعید سهراب پور رئیس سابق دانشگاه صنعتی شریف در فاصله سالهای ۱۳۷۶ تا ۱۳۸۹ است و سیاست گذاری‌های کلان برگزاری جایزه MAKE در ایران مطابق ضوابط و ملاحظات بنیاد جهانی MAKE را زیر نظر دارد.

کمیته داوران جایزه سازمان دانشی برتر ایران (Iran MAKE Expert Panel):

کمیته داوران جایزه جهانی سازمان دانشی برتر ایران متشکل از حدود ۵۰ تا ۷۰ داور از خبرگان صنعت و اساتید مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری و دارندگان گواهینامه تخصصی (MAKE: MCKE Certified Knowledge Expert) از سراسر ایران می باشد. داوران جایزه در کمیته‌های تخصصی به بررسی و ارزیابی سازمان‌های دانشی برتر ایران طی ۳ مرحله و با مشورت مشاوران و مدیران بین المللی دارای سابقه مدیریت و هدایت سازمان‌های پیشرو دنیا در حوزه مدیریت دانش محور و مورد تایید بنیاد جهانی جایزه MAKE می پردازند. اسامی داوران تا روز برگزاری جایزه محرمانه می باشد.

دبیرخانه جایزه سازمان دانشی برتر ایران (Iran MAKE Award Secretariat):

دبیرخانه جایزه سازمان دانشی برتر ایران در دانشگاه صنعتی شریف کلیه امور اجرایی جهت برگزاری جایزه و هماهنگی‌های لازم با بنیاد جهانی MAKE و نیز ارتباطات و تعاملات بین المللی لازم در این خصوص را انجام می دهد. همچنین این دبیرخانه هدایت و توانمندسازی سازمان‌های شرکت کننده را با مجموعه اقداماتی نظیر برگزاری کارگاه‌های عملیاتی، بازدیدهای داخلی و بین‌المللی،

نشست‌های هم اندیشی، سخنرانی مدیران ارشد سازمان‌های پیشرو بین المللی بر عهده دارد.

## مراحل ارزیابی جایزه جهانی make در ایران

ارزیابی سازمان‌های ایرانی در جایزه MAKE طی ۳ مرحله و با مشارکت قریب به ۵۰ الی ۷۰ نفر داور از متخصصین و اساتید حوزه‌های مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه‌های فکری از سراسر کشور در صنعت و دانشگاه و با به معیارهای توجه بنیاد جهانی جایزه MAKE صورت می پذیرد. داوران جایزه پس از شناسایی و آموزش توسط مستندات ارائه شده از سوی دبیرخانه جایزه در کمیته‌های تخصصی شروع به فعالیت می نمایند. اسامی داوران تا روز اعلام نتایج داورها محرمانه باقی می ماند.

## مراحل ۳ گانه داوران جایزه

MAKE در ایران به شرح زیر است:  
• مرحله اول: در نخستین مرحله گروه‌های ۳ الی ۵ نفره داور به تجزیه و تحلیل فرم‌های ارزیابی در ۸ معیار

اصلی و ۴۲ زیر معیار جایزه MAKE در ایران که توسط سازمان‌ها تکمیل شده، می پردازند. ترکیب گروه‌های داور به گونه ای خواهد بود که حداقل یکی از داوران از خبرگان حوزه تخصصی سازمان مورد بررسی باشد تا مقتضیات حاکم بر کسب و کار سازمان نیز در ارزیابی‌ها به دقت مد نظر قرار گیرد. با جمع بندی نظرات داوران از سوی دبیرخانه جایزه، رتبه بندی اولیه سازمان‌ها به دست می آید.

• مرحله دوم: در دومین مرحله بر مبنای رتبه بندی اولیه به دست آمده، سازمان‌هایی که رتبه کمتر از ۱۰ کسب نموده اند، در محل سازمان و سازمان‌هایی که رتبه بالاتر از ۱۰ کسب نموده اند با حضور نمایندگانشان در محل دانشگاه صنعتی شریف، توسط گروه‌های ۳ الی ۵ نفره داور (که به منظور کسب نظر حاکم داوران حتی الامکان متفاوت با گروه داوران اولیه خواهند بود) مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. با جمع بندی نظرات گروه‌های داوران، رتبه بندی ثانویه سازمان‌ها از سوی دبیرخانه محاسبه میشود.

• مرحله سوم: در سومین مرحله در صورتی که سازمان در رتبه بندی ثانویه رتبه بالاتر از ۵ کسب نموده باشد، نظرات داوران جمع بندی شده و گزارش تجزیه و تحلیل سازمانی تدوین می شود. اما در خصوص سازمان‌هایی که رتبه کمتر از ۵ کسب نموده اند، نمایندگان این سازمان‌ها در نشست تخصصی چالش‌ها و دستاوردهای مدیریت دانش در ایران به ارائه فعالیت‌های سازمان متبوع خود در حوزه مدیریت دانش، نوآوری و سرمایه فکری پرداخته و پس از پرسش و پاسخ، از سوی کلیه داوران جایزه مورد ارزیابی قرار می گیرند. با مشخص شدن رتبه نهایی، سازمان‌های دانشی برتر ایران در ۸ حوزه تخصصی جایزه MAKE در ایران معرفی و سازمان‌های دانشی برتر ایران در مجموع سطح کشور به جایزه MAKE آسیایی معرفی خواهند شد.

برخی نکات ارزیابی جایزه جهانی در ایران همانطور که در معرفی دوره‌های جایزه MAKE اشاره شده است، در ارزیابی MAKE کلیه ارکان

سازمان که در مدیریت دانش محور و خلق ارزش از دانش نقش دارند مورد بررسی داوران قرار می گیرند. در این رو حضور در این ارزیابی مشارکت کلیه بخش‌های سازمان را می طلبد.

همچنین باید خاطر نشان نمود که داوران جایزه MAKE در بازدیدهای حضوری به دنبال دستیابی به تصویر واقعی از فعالیت‌های روزمره بخش‌های مختلف سازمان هستند، از این رو بازدید حضوری از مصاحبه با کلیه بخش‌های سازمان در محل کار آنان، به تشخیص داوران و بدون اطلاع و هماهنگی قبلی صورت می پذیرد.

باید توجه داشت که هدف اصلی حضور سازمان‌های دنیا در جایزه جهانی MAKE آشنایی صریح و بی‌واسطه با نقاط ضعف و قوت خود در حوزه خلق ارزش از دانش به منظور دریافت راهنمایی‌های درست و اطلاع دقیق از وضعیت خود در میان سایر سازمان‌هاست. از این رو ارائه اطلاعات دقیق و جامع از واقعیت‌های سازمانی به داوران ارزیابی MAKE ضروری است

قنوتی، مدیرعامل شرکت فولاد اکسین خوزستان در گفت‌وگو با فرصت امروز:

## تولید کننده استراتژیک‌ترین ورق‌های عریض فولادی استحکام بالا در خاور میانه هستیم



شرکت فولاد اکسین خوزستان اولین و بزرگترین تولیدکننده ورق‌های عریض استحکام بالا در ایران و خاورمیانه است که در سال ۱۳۸۸ به بهره برداری رسید. با آقای عزیز قنوتی در خصوص مدیریت دانشی در سازمان‌ها به گفت‌وگو نشستیم. متن کامل این گفت‌وگو را می‌خوانید.

### لطفاً شرکت خود را معرفی کنید.

اگر بگویم این کارخانه استراتژیک ترین، حساسترین و در نوع خود بی‌نظیرترین کارخانه در ایران و خاورمیانه است، اغراق نیست چرا که یکی از شرکت‌های مدرن در دنیاست که ساخت و طراحی آن توسط شرکت دانلی ایتالیا و مطابق استانداردهای اروپایی انجام و آخرین فناوری نورد ورق فولادی در آن به کار گرفته شده است. بخش‌های مختلف این کارخانه از قبیل کوره‌های پیشگرم تختال، قفسه نوردی به ظرفیت ۱۰۰۰۰ تن، تجهیز خنک کاری سریع، بخش تکمیلی و عملیات حرارتی مجهز به پیشرفته ترین تجهیزات و برخوردار از بالاترین سطح دانش فنی روز دنیاست که امکان تولید ورق‌های فولادی میکروآلیاژ استحکام بالا را با بهترین کیفیت و منطبق با استانداردهای بین المللی میسر ساخته است. محصول تولیدی و نهایی شرکت فولاد اکسین خوزستان انواع ورق‌های فولادی با مقاومت بالا برای مصارف گوناگون مانند لوله‌های انتقال نفت و گاز تا قطر ۵۶ اینچ، صنایع کشتی سازی، دیگهای بخار صنعتی و نیروگاهی، مخازن تحت فشار و ذخیره مایعات نفتی و شیمیایی، پل سازی، صنایع خودرو سازی و ورق‌های فولادی ویژه سازه‌های ساختمانی با خواص مکانیکی متنوع است. استحکام کششی این ورق‌ها بعد از عملیات حرارتی می تواند تا ۱۲۰۰ نیوتن بر ملیمتر مربع افزایش یابد.

یکی از رموز موفقیت شرکت فولاد اکسین خوزستان این است که تولیدات بازار محور داریم. این مسئله در عرصه‌های علمی و صنعتی کشور بی نظیر یا کم نظیر است. ما قدرت و توان علمی و اجرایی خود را در کشور نشان دادیم و اکنون هم کاملاً آماده ایم هر نوع ورق مورد نیاز صنایع استراتژیک کشور را طراحی و تولید کنیم. به همین منظور واحد تحقیق و توسعه ما نیازهای بازار را همواره رصد میکند و اگر آنها هم نیازهای

خود را شناسایی نمایند و به ما منتقل کنند ما نیز با توانمندیهای موجود به نیازهای آنان پاسخ می دهیم. این موفقیت‌ها با کمک متخصصین داخلی و بدون هیچ گونه نیاز به کارشناسان خارجی به دست آمد و اگر هم در جایی به مواد اولیه یا قطعات خاصی نیاز شد، آن را با مهندسی معکوس در داخل به تولید رساندیم. ما با تالاشی که داشتیم، توانستیم ایم بیش از بیست محصول جدید را برای نخستین بار در خاورمیانه تولید نماییم.

### فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام داده اید چه بوده است؟

با توجه به اینکه تاریخچه ای استقرار مدیریت دانشی در سازمان‌های ایرانی به حدود ۵ سال قبل باز می گردد، می توانیم با افتخار بگویم به عنایت به جوان و نوپا بودن شرکت فولاد اکسین اقدامات مثبتی را در این خصوص انجام داده‌ایم. از جمله می توان به همکاری با متولیان

انسانی اصلیت‌ترین سرمایه سازمان‌ها تلقی گردید، تا آنجا که به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار که مستهلک شدنش برای سازمان بسیار گران تمام می شود، معرفی و شناخته شد و در چند سال اخیر این نگاه سخاوتمندانه به منابع انسانی دچار انقلابی از جنس دانش‌شد و سرمایه‌های انسانی ارزش تلقی شدند. مهمترین متغیر رشد همه جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر، دانش است. دانش به معنای واقعی خود، مجموعه ای از مهارت‌ها و توانمندی‌های انسانی است که با آگاهی از روش‌های تولید بهتر همراه است. لذا سازمان‌ها در پی بهره‌برداری صحیح و به موقع از منابع دانشی خود و محیط پیرامون می باشند. چنین رویکردی مفهوم جدیدی را تحت عنوان مدیریت دانشی توسعه داده است. بدون تردید مجموعه‌ای دانایی‌های انبوهی که

جایزه مدیریت دانشی MAKE و استفاده از تجربیات موفق این نهاد در راه بهینه سازی فرآیند استقرار مدیریت دانش اشاره کنیم که برای اولین بار در سال ۱۳۹۴ در جایزه جهانی و ارزیابی شرکت کردیم و موفق شدیم در حوزه آموزش و یادگیری به عنوان یکی از سه تجربه برتر در بین سازمان‌های شرکت کننده، انتخاب شویم و به باری خدا در سال جاری با تلاش متولیان این امر و همت تمامی پرسنل بتوانیم جزء شرکت‌های برتر باشیم شعار خانواده فولاد اکسین «ما می‌توانیم» می‌باشد.

### نقش جایزه مدیریت دانشی و برگزاری این مراسم در کشور را چگونه ارزیابی می‌کنید؟

سیستم‌های مدیریتی دنیا روز به روز پیشرفته تر می شوند تا دو دهه قبل باور سازمان‌ها بر این بود که مزیت رقابتی در سرمایه‌های شهودی و قدرت تکنولوژی است ولی از یک دهه گذشته که منابع

Khuzestan

شرکت فولاد اکسین خوزستان

Oxin Steel Co.

آدرس شرکت : اهواز - کیلومتر ۱۰ جاده بندر امام خمینی (ره)

پست الکترونیکی : INFO@oxinsteel.ir

تلفن شرکت : ۰۹-۳۲۹۰۹۰۰۰ (۰۶۱)



مدیریت پروژه، محور کلیدی فعالیت‌های OIEC

# MAKE، تبادل تجربیات برای تولید دانش محور جهانی است

مهمترین چالش نیز در کنار مشکلات موجود در طراحی و اجرای دقیق برنامه‌های MAKE با هدف دستیابی به ارزشی که انتظار داریم، سنجش و پایش ارزشی است که در مقایسه با وضعیت قبل از اتخاذ این شیوه مدیریتی ایجاد شده است. این مورد لازم است بیشتر مورد توجه قرار گیرد تا بتوان با استفاده از نتایج آن، انرژی لازم را به صورت هدفمند بر نقاط ضعف متمرکز نمود.

**در صورت تمایل در پایان، نقطه نظرات خود را نسبت به موارد ذیل بیان کنید:**

**راجع به مدل برگزاری:**

چون برگزاری مراسم اعطای جایزه بصورت منظم و سالانه برگزار می‌شود سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌توانند به راحتی خود را با آن تطبیق داده و در آن حضور برنامه ریزی شده و فعالی داشته باشند. اما زمان بندی ارزیابی‌های حضوری در سایت پروژه نیاز به برنامه ریزی و چارچوب روال مندرتی برای نیل به به نتایج بهتر و مثمر ثمرتری دارد.

**راجع به برگزار کننده:**

با توجه به تنوع حوزه‌های کسب‌وکار شرکت‌کنندگان در این جایزه و مصادیق مختلفی که مفاهیم مدیریت دانش محور در هر یک از این کسب و کارها می‌تواند داشته باشد، بهتر است حوزه‌های تخصصی صنایع در این جایزه تفکیک گردد. اگرچه

در سال گذشته استفاده از ارزیابان تخصصی در حوزه‌های کسب و کار مد نظر قرار گرفت ولی همچنان استفاده از ارزیابان تخصصی‌تر که علاوه بر اشراف به موضوعات مدیریت دانش محور با مباحث آن صنعت نیز آشنا باشند ارزیابی‌ها را پربارتر خواهد نمود.

**سوالات و پرسشنامه‌های ارزیابی**

هر سال توسط تیم برگزار کننده مورد تجدید نظر قرار می‌گیرد. سادگی و روان بودن ادبیات و مفاهیم مورد سوال کمک می‌کند تا مطالب ارائه شده مرتبط‌تر و قابل درک‌تر باشد. همچنین استفاده از تجارب سایر کشورهای برگزار کننده این جایزه در دنیا و سوالات اظهار نامه‌های آنها کمک می‌کند ما نیز به ادبیات شرکت‌های پیشرو در حوزه مدیریت دانش محور نزدیک شویم.

**نقش اطلاع رسانی در همه‌گیر شدن این جایزه**

در سال گذشته شاهد مشارکت بیشتری در سطح کسب‌وکارهای ایرانی در این جایزه بوده‌ایم، ولی همچنان حضور و مشارکت حوزه‌های مختلف صنعت در سنوات گذشته شاهد افت و خیزهایی است که خوب است آسیب شناسی شود و با استفاده از کانال‌ها و انجمن‌های تخصصی هر صنعت نسبت به اطلاع‌رسانی این جایزه اقدام مستمری صورت گیرد.

Share Point طراحی شده است تا

همکاران بتوانند فایل‌های تخصصی و تجربیات خود ثبت و به اشتراک گذاشته و از تجربیات و درس‌آموخته‌های دیگران نیز استفاده نمایند.

اقدامات زیاد دیگری نیز به جهت ثبت، تسهیم و استفاده از تجربیات موجود در

کل شرکت و پالایش و تبدیل آنها به دانش سازمانی انجام شده است. در این راستا می‌توان به تدوین فرآیند شناسایی و ثبت درس‌آموخته‌های پروژه، شناسایی حوزه‌های تخصصی موجود شرکت و ترسیم نقشه مفهومی دانشی، برگزاری جلسات شناسایی درس‌آموخته‌ها با متخصصان، پیمانکاران و کارفرما، تشکیل جلسات تجربه و دانش و از این قبیل موارد اشاره نمود.

روند جاری با مشارکت و استفاده از خدمات نماینده MAKE جهانی به صورت مستمر در حال توسعه و بهبود می‌باشد.

**نقش جایزه مدیریت دانش و برگزاری این مراسم در کشور را چگونه ارزیابی می‌کنید؟**

اعطای جوایز مدیریت دانش محور به شرکتها این فرصت را به آنها می‌دهد تا ضمن آشنایی با شرایط خود در محیط بومی و مقایسه خود با سایر شرکتها، روند بهبود سالانه خود را با استفاده مدل ارزیابی جهانی MAKE و با استفاده از تجربیات متخصصان این حوزه در قالب نظرات تیم ارزیابی مورد پایش قرار داده و برنامه‌های اجرایی سالانه خود را با استفاده از نتایج این ارزیابی تنظیم نمایند. همچنین برگزاری مراسم سالانه این جایزه زمینه استفاده از تجارب سایر شرکت‌های مشابه را فراهم می‌نماید و با استفاده از برنامه‌ریزی‌های نماینده MAKE در ایران امکان برقراری ارتباط با متخصصان این موضوع در سایر کشورها را نیز فراهم می‌آورد که در واقع نوعی تبادل تجربیات است و می‌تواند زمینه‌ساز تولید دانش مرتبط در شرکت‌های ایرانی باشد.

**در این دوره دانشگاه صنعتی شریف به عنوان برترین مبلغ make در دنیا انتخاب شد، به نظر شما جایگاه ایران در جایزه مدیریت دانش آسیا و دنیا با چه فرصت‌ها و چالش‌هایی همراه است؟**

مهمترین فرصتی که شرکت‌های ایرانی با آن مواجه هستند تعامل با شرکت‌های بین‌المللی موفق در MAKE جهانی و استفاده از تجارب آنها در پیاده‌سازی این شیوه مدیریتی و دستیابی به مزایای آن می‌باشد.



فنی و دستورالعمل‌های اجرایی پروژه‌های خود، در قالب سیستم‌های مختلف اقدام کرده بود ولی دانش ضمنی، تجارب و درس‌آموخته‌های پروژه‌ها به صورت کامل ثبت نمی‌شد. لذا نیاز به شناسایی، ثبت و تسهیل در بازیابی این موارد با هدف استفاده مجدد در مواقع مورد نیاز ضرورت تام داشت. به منظور توسعه مفاهیم مدیریت دانش محور، دوره‌های آموزشی مختلفی برای سطوح مختلف سازمان به صورت داخلی ویا خارج از شرکت در طی ۵ سال گذشته طرح‌ریزی و برگزار شد. این دوره‌های آموزشی با توجه به ماهیت چرخشی بودن نیروی انسانی در پروژه‌ها، به صورت مستمر برگزار شده و دوره‌های آموزشی مستقلی نیز به فراخور نیاز به صورت موردی اجرا می‌شود. COP مدیریت پروژه به عنوان کلیدی‌ترین محور کاری شرکت به منظور بررسی مشکلات و مسائل مدیریت پروژه‌های شرکت در سال گذشته با مشارکت داوطلبانه مدیران و کارشناسان پروژه تشکیل و فرم‌های تخصصی در بستر شیر پوینت و پرتال شرکت تعریف و راه اندازی شد.

همچنین هر یک از پروژه‌های شرکت نمایندگان را به عنوان رابط دانشی پروژه معرفی نمودند تا سیاست‌های اجرایی شرکت در بخش‌های مختلف به اجرا منتهی شود. نمایندگان مدیریت دانش پروژه‌ها در تعامل مستمر با کارشناس مدیریت دانش ستاد می‌باشند و از این طریق مسیر حرکت در زمینه مدیریت دانش محور در پروژه‌ها با ستاد هم‌سو شده و ستاد نیز به صورت دقیق در جریان اقدامات انجام شده قرار گرفته و نظرات خود را به پروژه منتقل می‌نماید. به منظور ثبت درس‌آموخته‌های فنی و مدیریتی همکاران و پیمانکاران، سیستمی نیز در بستر

فازهای ۱۷-۱۸ که در مرحله تحویل به کارفرما می‌باشد، و نهایتاً پروژه NGL3100 که در فاز مهندسی است.

عناوین مهم‌ترین پروژه‌های اجراشده در شرکت شامل: پروژه جمع‌آوری و استحصال میانات گازی منطقه سیری (NGL Sirri)، توسعه فازهای ۹ و ۱۰ میادین گازی پارس جنوبی (پالایشگاه پنجم)، احداث کارخانه روغن‌سازی پالایشگاه نفت اصفهان، مشارکت در احداث پالایشگاه بندرعباس، احداث کارخانجات گاز و گاز مایع NGL ۱۳۰۰/۱۲۰۰ (EPC).

اجرای خط لوله انتقال آب زاهدان، تکمیل انبار نفت اراک، احداث واحد آمونیاک مجتمع پتروشیمی خراسان، احداث کارخانه گاز مایع NGL 1500 کزنج، طراحی، تأمین تجهیزات، ساختمان و نصب ایستگاه‌های تقویت فشار S3 و S6 با مشارکت شرکت Sofregaz فرانسه، طراحی، مهندسی و تکمیل واحد CCR و NHT پالایشگاه سازند اراک، مهندسی، تأمین، ساختمان و نصب واحد اسیدشویی و اصلاح ورق مجتمع فولاد مبارکه و احداث واحد PET پتروشیمی شهید تندگویان می‌باشند.

**فعالیت‌هایی که در زمینه مدیریت دانش انجام داده‌اید چه بوده است؟**

شرکت مهندسی و ساختمان صنایع نفت به صورت رسمی از سال ۹۰ اقدام به تعریف بخش مدیریت دانش محور در ذیل مدیریت برنامه‌ریزی در چارت سازمانی خود نمود. ضرورت مدیریت دانش محور در این شرکت با توجه به سابقه ۲۸ ساله این شرکت در اجرای پروژه‌های نفت و گاز کشور از یک طرف و کوتاه بودن عمر پروژه‌ها و جابجایی و خروج منابع انسانی پروژه‌ها از طرف دیگر توجه به مدیریت دانش محور را به عنوان یک موضوع مهم و اساسی ضروری می‌نمود.

استانداردهای مدیریت پروژه نیز بر ضرورت ثبت و استفاده از درس‌آموخته‌های حاصل از اجرای پروژه تأکید دارند که این امر موجب می‌شود تا شرکت‌هایی که مدل مدیریت پروژه خود را بر اساس استانداردهای روز دنیا تدوین می‌کنند، توجه به دارایی‌های نامشهود را در برنامه‌ها و دستورالعمل‌های خود قرار دهند. اگرچه شرکت مهندسی و ساختمان صنایع نفت، از سال‌های گذشته نسبت به ثبت و نگهداری اسناد و مدارک

شرکت مهندسی و ساختمان صنایع نفت Oil Industries Engineering and Construction) که به‌اختصار OIEC نامیده می‌شود باهدف دستیابی به دانش و فناوری اجرای پروژه‌های صنایع نفت، گاز و پتروشیمی تأسیس شده است. فعالیت‌های شرکت مهندسی و ساختمان صنایع نفت از سال ۱۳۶۶ و باهدف بازسازی پالایشگاه‌های آسیب‌دیده دوران دفاع مقدس آغاز شد. با بهزاد محمدی مدیر عامل شرکت اوپکو در زمینه مدیریت دانشی گفت‌وگویی انجام داده‌ایم که می‌خوانید.

**لطفاً شرکت خود را معرفی کنید.**

در مراحل آغازین، شرکت OIEC با حمایت وزارت نفت و همچنین به پشتوانه نیروهای خلاق و توانمند خود موفق شد شایستگی‌ها و قابلیت‌های بسیاری را در این عرصه از خود بروز دهد. بیش از ربع قرن از تجارب حرفه‌ای شرکت مهندسی و ساختمان صنایع نفت در اجرای پروژه‌های بزرگ صنعت نفت، گاز و پتروشیمی می‌گذرد و این شرکت با تکیه بر مجموعه‌ای از رشدندازی نیروی انسانی متخصص، دانش فنی و امکانات و زیرساخت‌های مناسب، گام‌های ارزشمندی در راستای سازندگی ایران برداشته است.

شرکت OIEC به‌عنوان پیمانکار عمومی در زمینه اجرای پروژه‌های بزرگ صنعت نفت کشور، به‌منظور ارتقاء سطح دانش در زمینه مدیریت پروژه و پیشرفت در توسعه و آموزش، با نهادینه کردن تجربیات پروژه‌ها، بیشترین تلاش خود را معطوف برنامه‌ریزی‌های مدون در زمینه توسعه سرمایه‌های انسانی کرده است. این شرکت ضمن کنترل هزینه و ارتقاء کیفیت، با پشت سر نهادن میلیون‌ها نفر ساعت کار ایمن و بدون حادثه و توجه خاص به مقوله حفاظت از محیط‌زیست، موفق به اخذ استانداردها و گواهینامه‌های متعدد بین‌المللی از جمله ISO 10015، ISO 9001، OHSAS 18001 و ISO 14001 شده است.

برخی از قابلیت‌های تخصصی شرکت OIEC در اجرای پروژه‌ها عبارتند از: توسعه میادین نفت و گاز، طراحی، ساخت و بازسازی پالایشگاه‌های نفت و گاز، طراحی و ساخت کارخانجات گاز و گاز مایع (NGL) و طراحی و ساخت کارخانجات پتروشیمی، طراحی و ساخت ایستگاه‌های تقویت فشار گاز و مدیریت پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی اشاره نمود. در حال حاضر پروژه‌های در دست اجرای شرکت شامل: در حال حاضر شرکت OIEC سه پروژه در دست اجرا به شرح آتی دارد که عبارتند از: توسعه فازهای ۲۰-۲۱ (Offshore & Onshore) که بالغ بر ۸۷ درصد پیشرفت داشته و اولین فازی است که به صورت کامل به یک شرکت ایرانی واگذار شده است. توسعه بخش فرآیند

**OIEC building trust**  
Oil Industries Engineering & Construction

**SRP**  
Saba Rig Providing

**EIED**  
Energy Industries Engineering & Design

**KPE**  
Kish Petroleum Engineering

**OICO**  
Oil Industries Commissioning & Operation

**POGD**  
Persia Qeshm Oil & Gas Drilling

**OEID**  
Oil & Energy Industries Development Co.

[www.oiecgroup.com](http://www.oiecgroup.com)





آنچه توانسته ایم لطف خدا بوده است

## بانک پاسارگاد

### بانک برتر جمهوری اسلامی ایران در سال ۲۰۱۵

بانک پاسارگاد در راستای ایفای مسئولیت‌های اجتماعی خود، اقداماتی مانند پاسداری از محیط زیست و حمایت از هنرمندان، ورزشکاران، دانشگاهیان و فرهنگیان را سرلوحه فعالیت‌های خود می‌داند

- دریافت تندیس سیمین جایزه ملی سازمانی
- تندیس زرین و نشان جایزه ملی مدیریت مالی ایران
- بانک برتر اسلامی سال ۲۰۱۴ بر اساس ارزیابی نشریه بنکر
- بانک برتر در حمایت از حقوق مصرف کنندگان
- دریافت تندیس سیمین جایزه ملی سازمان بهره ور و تندیس ملی بهره‌وری
- دریافت گواهینامه ISO10004 در حوزه سنجش رضایتمندی مشتریان
- معرفی به عنوان بانک برتر جمهوری اسلامی ایران در پنج سال متوالی توسط مؤسسه بین المللی بنکر
- بانک پیشرو و قهرمان صنعت در ۳ دوره متوالی
- دریافت جایزه محیط زیست و بانک سبز
- کسب عنوان سازمان دانشی برتر به انتخاب جایزه جهانی MAKE برای چهار سال پیاپی
- کسب نشان برنز ۴ ستاره تعالی منابع انسانی
- دریافت گواهی نامه و نشان بین المللی نوآوری درجه یک الماس IUI5002 از سوی اتحادیه بین المللی اختراعات و نوآوری های صنعتی در خصوص بانکداری مجازی در سال ۲۰۱۱
- بهترین بانک ایران بر اساس ارزیابی مؤسسه یوروماتی
- انتخاب به عنوان یکی از سه سازمان دانشی برتر در کشور
- دریافت تندیس زرین جایزه سازمان بهره ور و تندیس ملی بهره‌وری
- کسب افتخارات و جوایز متعدد دیگر در سطح داخلی و بین المللی



www.bpi.ir