

## زیر ساخت های سازمانی نظام مدیریت دانش

### (تعریف جایگاه سازمانی و ساختار داخلی و طراحی فرایندها)

امیرمنصور عبداللهی

مدیر بخش مدیریت دانش

ستاد طرح ها و پروژه های ویژه وزارت نفت

جانمایی صحیح بخش مدیریت دانش، تعریف روابط مناسب سازمانی و تدوین ساختار داخلی منسجم و پویا برای آن از موارد مهمی است که باید در هر سازمانی از جمله شرکت های فعال در پروژه های صنعت نفت باید مورد توجه قرار گیرد. ضمن اینکه تأمین نیروی انسانی مناسب و واجد شرایط برای این واحد نیز یکی از رموز موفقیت مدیریت دانش می باشد.

یکی از نکات مهمی که در رابطه با این بخش از زیر ساخت های مدیریت دانش باید مد نظر قرار گیرد، رعایت اعتدال و پرهیز از سقوط در ورطه افراط و یا تفریط نسبت به آن است. توضیح اینکه با فرض پذیرش مدیریت دانش به عنوان یک فعالیت ضروری در سازمان - که در بسیاری از موارد، علاوه بر سایر منابع متعارف مورد نیاز، تأمین زیر ساخت ها و پیش نیاز های بنیادین متنوعی آن هم از سطح صفر به بالا را می طلبد - چندان منطقی نیست که بپنداریم خود به خود و به صورت غیر نظام یافته و تصادفی صورت خواهد پذیرفت. در همین خصوص به نظر می رسد کسانی که ادعا می کنند مدیریت دانش حتی در سطح کلان خود نیز نیاز به ساز و کار سازمانی ندارد و می توان صرفاً آن را در جوف فعالیت های جاری سازمان پیش برد و محقق نمود، باید اقتضائات این مهم - بویژه شرایط جامعه ای که قرار است ظرف پیاده سازی آن باشد - را با دقت بیشتری احصاء و تحلیل نمایند.

از سوی دیگر نیز نباید اینگونه انگاشت که با اعمال محورها و ملاحظات سازمانی مدیریت دانش از جمله ایجاد جایگاه و ساختار سازمانی و جاری سازی دستور العمل ها و ضوابط حاکم بر آن، بخش عمده و اصلی کار انجام شده است.

با توجه به سیاست ها و استراتژی های سازمان در خصوص مدیریت دانش، ضرورت ها و برنامه ها، فرایندها و فعالیت های تعریف شده برای آن در سازمان ارتباطات ارگانیک و ورودی ها و خروجی ها آن نسبت به سایر بخش های سازمان و ضوابط و آئین نامه های موجود، جایگاه مناسب این بخش در نمودار سازمانی کل مجموعه مشخص می شود.

از زاویه دیگر نیز پروسه انجام کار شامل ورودی ها، خروجی ها، فرآیندها و بازخوردها، الزامات، مقررات، دستورالعمل ها و ... ساختار داخلی مقتضی جهت این واحد مهم در سازمان تعریف می گردد.

در این خصوص گفتنی است به اقتضای به ماهیت سازمان های مجری پروژه ها که فلسفه شکل گیری و کسب و کار اصلی آنها حول محور انجام کارها و پروژه های اجرائی می باشد- ضروری است جایگاه و روابط سازمانی مدیریت دانش به گونه ای تعریف شود که این واحد در مسیر اصلی تبادل اطلاعات فنی و دانش تخصصی سازمان در حوزه های کاری آن از جمله مطالعات، طراحی، تامین، اجرا، نظارت و... قرار گیرد. بدیهی است بر اساس اینکه فعالیت شرکت متمرکز بر کدام یک از حوزه های تخصصی فوق باشد گرایش عمده واحد مدیریت دانش مشخص خواهد شد.

به عنوان مثال برای شرکت ها و سازمان هایی که نقش پیمانکار پروژه های ساخت را ایفا می کنند، جانمایی مدیریت دانش به عنوان یک دپارتمان مستقل زیر نظر مدیر عامل و یا یکی از مدیریت های معاونت تخصصی وی (امور فنی مهندسی و یا موارد مشابه) قابل طرح می باشد. البته در سازمانهایی که دارای سیستم پویا و عملیاتی تحقیق و توسعه (R&D) می باشند، ارتباط سازمانی بین واحد مذکور و مدیریت دانش نیز از گزینه های قابل توجه است.

در هر صورت به همان اندازه که تعریف و تبیین جایگاه سازمانی مناسب برای مدیریت دانش اثر مثبت دارد، جانمایی اشتباه و درنظر گرفتن جایگاه تشریفاتی آن در سازمان عواقب و نتایج نامطلوبی در پی خواهد داشت. بدیهی است این نکته در رابطه با ساختار داخلی مدیریت دانش نیز وجود دارد.

انجام اقدامات لازم در راستای تدوین و طراحی فرایندهای مرتبط با دپارتمان مدیریت دانش از پیش نیازهای مهم پیاده سازی نظام مدیریت دانش می باشند. لازم به اشاره است که با توجه به رویکرد عملیاتی و فرایندی این سلسله یادداشتهای، مبحث فرایندهای مدیریت دانش به صورت مفصل در شماره های آتی مطرح خواهد شد.

تجزیه و تحلیل سیستم و طراحی مجدد آن در صورت نیاز در راستای بهبود مستمر از ضروریات این بخش می باشند. کنترل کیفیت فرایند و ارزیابی مدیریت دانش و مولفه های آن در همین خصوص قابل تعریف است. تدوین و بکارگیری رویه ها و دستورالعمل ها که در بخش های بعدی مورد اشاره قرار خواهد گرفت بخش مهمی از امور کنترل کیفیت فرایند مدیریت دانش را به خود اختصاص می دهد.