

مروری بر زیر ساخت ها و پیش نیاز های پیاده سازی نظام مدیریت دانش

یکی از موارد اساسی که در راستای پیاده سازی و استقرار هر سامانه در سازمان ها باید مد نظر قرار گیرد، لحاظ نمودن زیر ساخت ها و پیش نیاز های آن سامانه است. عدم شناخت و اعمال موارد مذکور نه تنها باعث سلب توفیق در نیل به نتیجه مطلوب می گردد، بلکه می تواند حتی عقبگرد در برخی امور و نیز بروز مشکلاتی جدید برای سازمان را در پی داشته باشد. از منظر های مختلف می توان زیر ساخت ها و موارد ضروری برای استقرار مدیریت دانش را احصاء و دسته بندی نمود.

یکی از این دسته بندی ها عبارت است از:

زیر ساخت های مربوط به امور سازمانی، زیر ساخت های مربوط به حوزه منابع انسانی، زیر ساخت های بخش فناوری اطلاعات و درنهایت زیر ساخت های برون سازمانی.

در ادامه متن به اختصار هر یک از آنها مورد بحث قرار می گیرند.

منظور از موارد سازمانی، مقدمات و پیش نیازهایی است که باید با رویکرد سازمانی لحاظ شوند.

مصادیقی از این گروه عبارتند از:

- ایجاد و توسعه فرهنگ دانش محور در سازمان
- تدوین سیاست ها و استراتژی ها
- تعریف جایگاه سازمانی، ساختار داخلی و طراحی فرآیند ها
- اعمال تغییرات در امور استخدام، ارتقاء، حقوق و مزایا
- تدوین مقررات، ضوابط، دستور العمل های مدیریت دانش در سازمان
- برآورد مالی و لحاظ نمودن هزینه های امور مدیریت دانش

زیر ساخت های حوزه منابع انسانی شامل آن دسته از عوامل اثر گذار در استقرار نظام مدیریت دانش می باشند که معطوف به نیروی انسانی سازمان هستند. (بی مناسبت نیست که یاد آوری شود که بین حوزه قبلی و این حوزه فصل مشترک هایی وجود دارد که جهت اعمال دسته بندی تا حد امکان مناسب و جلوگیری از پراکندگی، طبقه بندی جاری ارائه می شود).

گروه های اصلی این بخش را می توان از قرار ذیل بر شمرد:

- آگاهی و شناخت (علم)
- اراده و تصمیم (علاقه)
- توانایی و قابلیت (مهارت)
- امکانات و فرصت (امکان)

با عنایت به نقش غیر قابل انکار و رو به توسعه فناوری و مدیریت اطلاعات در مدیریت دانش، حوزه بعدی از زیر ساخت های استقرار نظام مدیریت دانش، مربوط به حوزه فناوری اطلاعات می باشد.

زیر ساخت ها و عوامل برون سازمانی، عواملی هستند که مربوط به فضای کاری خارج از سازمان می باشند، اما در عین حال بر پیاده سازی مدیریت دانش موثرند. قوانین و مقررات ملی، آیین نامه ها و ضوابط، عوامل و روابط اقتصادی، سیاسی و اجتماعی و ... در زمره این گروه از زیر ساخت ها محسوب می شوند.

مروری بر موارد فوق از یکسو و بررسی سوابق، نظام های جاری و رویه های کاری حاکم بر فعالیت های پروژه های وزارت نفت (طی ادوار مختلف) از سوی دیگر، گویای این واقعیت است که خوشبختانه در عمل بخشی از محور های مطروحه در این متن یا تاکنون محقق شده اند و یا اینکه امکان و ظرفیت خوبی برای تحقق آنها در آینده وجود دارد.

نکته کلیدی که باید مورد دقت ویژه واقع شود، شناسایی و بهره برداری حداکثری از زیر ساخت ها و منابع موجود (از جمله مواردی که پیش از راه اندازی مدیریت دانش و به اقتضای نیاز های دیگری برقرار شده اند) است.

جهت تبیین این مطلب از یک مثال اجرایی کمک گرفته می شود. در بخش طراحی پروژه های راهسازی سعی می شود خط پروژه راه (که همان شرایط مطلوب جدید است که باید احداث شود) را تا حد امکان به خط زمین طبیعی (که بیانگر وضعیت موجود محل می باشد)، نزدیک تر نمود و بلکه - در بهترین حالت ممکن - بر آن انطباق داد.

به این ترتیب با به حداقل رساندن منابع مصرف شده جهت انجام عملیات خاکی اعم از خاکبرداری و خاکریزی، تغییر وضعیت موجود (خط زمین طبیعی) به وضعیت مطلوب (پروفایل راهی که باید ساخته شود)، با بهره وری قابل قبول محقق خواهد شد.

به صورت مشابه اگر پتانسیل ها و ظرفیت های موجود در سازمان (از جنس محور هایی که در سطور فوق، با نام زیر ساخت ها مورد بحث واقع شدند) به خوبی رصد و با حداقل تغییرات، مدیریت و به کار گیری شوند، نیاز به اینکه آنها را از نو طراحی و راه اندازی نماییم، به شدت کاهش یافته و بلکه بر طرف می گردد.

برخی از زیرساخت ها و ظرفیت های موجود در بخش های مختلف مرتبط با پروژه های صنعت نفت شامل موارد ذیل (و نه محدود به آن) می شوند:

مولفه های نظام مدیریت منابع انسانی(از جمله حوزه های جذب و استخدام، انگیزش، شایستگی، ارزشیابی، آموزش، بهره وری، نوآوری، کارآفرینی، نظام پیشنهاد ها، مالکیت فکری و...) نظام یادگیری، نظام ارزیابی عملکرد، امور سازمانی (حوزه برنامه ریزی، تدوین استراتژی ها، امور تشکیلات و روش ها، امور مالی و ...)، نظام های حاکم بر پروژه ها (مانند سیستم یکپارچه مدیریت پروژه، سیستم های ارزیابی مدیران پروژه و ...)، نظام با ماهیت فنی اجرایی (از قبیل مدیریت استاندارد ها، امور فنی (ضوابط، معیارهای فنی و ...)، امور نظارت و ارزشیابی، موارد مربوط به مشاوران و پیمانکاران)، امور حقوقی و قرارداد ها، نظام مدیریت کیفیت، نظام پژوهش و فناوری، حوزه فناوری و مدیریت اطلاعات (ازجمله شبکه های موجود، پایگاه های اطلاعاتی و...)، مدیریت مشتری و نیز سامانه های ارتباطی و اطلاع رسانی.

لازم به یادآوری است که توضیحات محورهای معرفی شده به عنوان زیرساخت، در مطالب بعدی ارائه خواهد شد.

اقتباس از کتاب "مدیریت دانش در صنعت ساخت با رویکرد عملیاتی"

امیرمنصور عبداللهی

مدیر بخش مدیریت دانش

ستاد طرح ها و پروژه های ویژه وزارت نفت