

## زیرساخت های سازمانی استقرار نظام مدیریت دانش - لحاظ نمودن امور مالی مترتب بر مدیریت دانش

امیرمنصور عبداللهی

مدیر بخش مدیریت دانش

ستاد طرح ها و پروژه های ویژه وزارت نفت

مطابق آنچه در شماره های قبل به رشته تحریر درآمد، پیش نیازها و زیرساخت های استقرار نظام مدیریت دانش در پروژه های بخش ساخت صنعت نفت به تفکیک حوزه های سازمانی، انسانی، فناوری و برون سازمانی قابل دسته بندی می باشند. ضمناً اشاره شد که دسته اول (زیرساخت های حوزه امور سازمانی) در چند محور از جمله ایجاد فرهنگ دانش بنیان، شناخت، اعتقاد و حمایت مدیران، تدوین سیاست ها و استراتژی ها، تعریف جایگاه سازمانی، ساختار داخلی و طراحی فرآیندها، اعمال تغییرات در امور استخدام، ارتقاء، حقوق و مزایا و تدوین مقررات، ضوابط و دستورالعمل هایی که به نحوی با مدیریت دانش مرتبط هستند، حیطة بندی می شوند. نهایتاً آخرین عنوانی که در این مبحث مطرح می شود، لحاظ نمودن امور مالی مترتب بر مدیریت دانش است که در شماره حاضر مورد بحث قرار می گیرد.

با عنایت به اهمیت ویژه مسائل اقتصادی و مالی در سازمان ها، توجه به هزینه های مترتب بر مدیریت دانش یکی دیگر از عوامل مؤثر و زیرساخت های لازم جهت راه اندازی مطلوب آن می باشد. بدیهی است عدم التفات به این مهم و در نتیجه استنباط ضررده بودن آن می تواند یک عامل تهدید اساسی در به خطر انداختن مدیریت دانش در کل سازمان باشد.

البته نباید فراموش کرد که با توجه به مطالب مطرح شده تا اینجا و به ویژه مباحث مربوط به اهمیت مدیریت دانش، چنین هزینه هایی نوعی سرمایه گذاری در سازمان است که در صورت اجرا و پیاده سازی صحیح، سودآوری قطعی و بالایی خواهند داشت و نباید آنها را هزینه های اضافی تلقی نمود، چرا که ضمن استفاده از نتایج و خروجی های مدیریت دانش در کارها و پروژه های آتی، این سرمایه ها با میزان مناسبی سود، باز خواهند گشت و از بروز ضررها و عدم النفع هایی که ممکن است در سطح گسترده ای به وجود آید، جلوگیری خواهد شد.

بعضی محور های مالی و هزینه ای قابل طرح در زمینه مدیریت دانش، صرفاً به عنوان مثال هایی - که متناسب با شرایط، موضوعیت و قطعیت خواهند یافت - از این قرارند: امور فرهنگ سازی و تبلیغاتی، آموزش و ایجاد مهارت، تامین امکان، ابزار و تجهیزات مورد نیاز مدیریت دانش، امور حوزه فناوری و مدیریت اطلاعات، امور قراردادی و آیتم ثبت، تدوین و انتقال دانش در پیمان پروژه ها (فهارس بها و ...)، تامین دانش مورد نیاز، امور سازمانی، فرآیندی، ارزیابی و ...

در نظر گرفتن این مهم به ویژه برای شرکت ها و سازمان هایی که تامین مالی آنها از طریق اخذ و اجرای پروژه ها انجام می پذیرد و از اعتبار سالانه دولتی خاصی برخوردار نمی باشند، به طور مضاعف اهمیت و موضوعیت دارد. در همین راستا پیش بینی هزینه های امور مدیریت دانش در پروژه ها موضوع ضروری است که البته زمینه تحقق آن لحاظ نمودن مسائل مالی و هزینه های مربوطه در سطح کلان و نظام فنی اجرائی کشور و صنعت نفت است.

به عنوان یک مثال کاربردی، پیشنهاد اعمال آیتم انتقال دانش در فهرس بهای پروژه های حوزه ساخت صنعت نفت که تجربه نگارنده نیز مؤید آن است، ارائه می شود. به این معنا که هزینه های تدوین و ارائه دانش و تجربیات به دست آمده در پروژه، با در نظر گرفتن مبانی مربوطه و اعمال تناسبات لازم پرداخت گردد. توضیح بیشتر مربوط به این آیتم در بخش زیرساخت های برون سازمانی مطرح خواهد شد.

خوشبختانه در صنعت نفت، موضوع در نظر گرفتن هزینه های بخش پژوهش، برقرار و مسبوق به سابقه است. در این خصوص به نظر می رسد با توجه به ماهیت عملیاتی مدیریت دانش، تخصیص سهم معینی بابت اعتبارات مدیریت دانش در بودجه سالانه بخش های تابعه وزارت نفت ضروری می باشد.

بی مناسبت نیست اشاره شود که در همین راستا بنا به پیشنهاد ستاد طرح ها و پروژه های ویژه وزارت نفت که با هماهنگی اداره مدیریت دانش معاونت پژوهش و فناوری و به واسطه پی گیری قابل تقدیر معاونت برنامه ریزی و نظارت بر منابع هیدروکربوری و به ویژه اداره کل هماهنگی بودجه و سرمایه گذاری مطرح شد، اختصاص اعتبارات مالی مدیریت دانش در پیشنهاد وزارت نفت نسبت به لایحه بودجه سال ۱۳۹۲ کل کشور، تقدیم مجلس شورای اسلامی گشت که همین امر می تواند مبنایی -هرچند مقدماتی- برای عملیاتی شدن این زیرساخت مهم در سال آینده و سال های پس از آن باشد.