

# مثال هایی در زمینه زیر ساخت های مدیریت دانش

امیرمنصور عبداللهی

سیدمجید حسینیان

مدیریت دانش ستاد طرح ها و پروژه های ویژه وزارت نفت

- مثال قابل تأملی که می توان در رابطه با لزوم عملی شدن زیرساخت های مدیریت دانش مطرح کرد، موضوع مستندسازی در یکی از سازمان های فعال در پروژه های ساخت است. بیش از یک دهه قبل مدیریت ارشد یک سازمان فعال در صنعت ساخت و پروژه های عمرانی ملی با درک مناسبی از اهمیت مستند نمودن سوابق، مدارک و تجربیات نسبت به راه اندازی سامانه تدوین موارد مذکور برای هر پروژه اقدام نمود. این تصمیم صحیح در مرحله عملیاتی شدن به صورت ابلاغ انجام کار در سطح شرکت ها و پروژه های زیر مجموعه آن سازمان از قرار الزام به تهیه و تدوین اطلاعات و تجربیات مورد نیاز با مسئولیت و محوریت مدیر پروژه شکل گرفت. با توجه به پیش بینی احتمال عدم انجام کار در مواردی و کندی پیشرفت امور مربوطه، ضمانت اجرایی کار و به عبارتی اهرم فشار نیز انتخاب شد. این ضمانت اجرایی آزادسازی ۵۰٪ دوم تضمین حسن انجام کار پروژه بود. به این معنا که می بایست سوابق، مستندات، تجربیات و سایر موارد مشخص و ابلاغ شده در زمان های معینی تهیه و به دفتر مرکزی ارسال می شد تا بخش دوم تضمین حسن انجام کار (که از کارفرما دریافت شده بود) به شرکت و پروژه مربوطه مسترد می گشت و در غیر این صورت تضمین مذکور نزد دفتر مرکزی سازمان باقی می ماند. ظاهر امر این بود که مدیر پروژه با جمع آوری به موقع و کامل مدارک و مستندات و تجربیات مد نظر و ارسال آنها به دفتر مرکزی، ضمن ثبت و تدوین اسناد و تجربیات پروژه، نسبت به اخذ ۵۰٪ دوم تضمین حسن انجام کار پروژه - که مبلغ غیر قابل توجهی هم نمی باشد - اقدام می نمود اما در عمل به دلایلی که عمده آنها را می توان عدم تحقق پیاده سازی نظام تدوین مستندات و تجربیات دانست، این مهم آن طور که می بایست، به وقوع نپیوست.

توضیح اینکه به علت عدم تدوین راهبردها، فرآیندها، دستورالعمل‌ها، ساختارهای جمع‌آوری و تدوین اطلاعات، عدم تأمین نیروی انسانی مناسب برای انجام تأمین بخشی از کار پیش‌نیازهای لازم برای آن و سایر زیرساخت‌های مربوطه، به رغم فشارها و پی‌گیری‌های به عمل آمده این کار به صورت کاملاً سطحی و شکلی و بدون محتوای مورد انتظار و البته به نواقص متعدد انجام شد که در عمل نتیجه‌چندانی از آن به دست نیامد.

به عبارت دیگر با وجود تصمیم و حمایت مدیریت ارشد- که البته یکی از زیرساخت‌ها و پیش‌نیازهای مهم سازمانی مدیریت دانش است- و ابلاغ جدی سازمانی مربوطه (با ضمانت اجرایی در حد ضابط ۵۰٪ دوم تضمین حسن انجام کار) که این مورد نیز از شروط لازم مربوطه می‌باشد، به دلیل عدم توجه و تأمین سایر موارد- هر چند در حد مقدماتی - این کار در سطح کلان به نتیجه مطلوب نرسید.

• در رابطه مواجهه کارکنان با پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های مرتبط با پروژ‌های ساخت مشاهده شده که قریب به این مضمون را مطرح نموده‌اند: "شرکتی که سال‌هاست مثلاً در زمینه راهسازی فعالیت دارد، نیازی به نگارش و تدوین تجربیات متداول خود در پروژه‌های گذشته - که قاعدتاً بین پرسنل کلیدی شرکت نهادینه شده- ندارد و اگر قرار باشد مواردی ثبت شوند، دایره آنها محدود می‌شود به دانش فنی آیتم‌ها و یا پروژه‌هایی که برای اولین بار است که شرکت آنها را در دستور اجرا قرار می‌دهد." این گروه می‌گویند: "آنچه تاکنون در شرکت انجام داده ایم و تجربه‌اش را به دست آورده ایم را می‌دانیم و نیازی به ثبت و تدوین آن نداریم. اگر لازم باشد اطلاعات موضوعی را جمع‌آوری و تولید کنیم، باید در پی مباحث جدیدی که تاکنون شرکت و پرسنل کلیدی انجام نداده‌اند و نسبت به آنها اطلاعات و تجربیات خاصی ندارند باشیم."

گذشته از اینکه اظهار نظر فوق می‌تواند یک تاکتیک جهت به تأخیر انداختن و تا حد امکان عدم انجام امور مدیریت دانش باشد و یا اعتقاد باوری است که مصادیقی از آن بین پرسنل کلیدی بعضی سازمان‌های حوزه صنعت ساخت وجود دارد و با فرض خوش‌بینانه نسبت به بحث مذکور، چند مورد در پاسخ به این نگرش جای طرح دارد:

۱- تضمینی وجود ندارد که غالب پرسنل کلیدی موجود سازمان به اندازه حداقل لازم از اطلاعات و دانش موضوعاتی که ادعا می‌شود در سازمان نهادینه شده و در اختیار پرسنل مرتبط قرار دارد، مطلع باشند.

۲- با فرض اینکه نگرانی مورد ۱ باشد. چگونه می توان از خروج این تجربیات ضمن جابجایی و یا خارج شدن کارکنان مذکور از سازمان جلوگیری نمود؟

به نظر می رسد مدیریت دانش یک گزینه قابل قبول جهت ثبت و تدوین تجربیات کارکنان مذکور پایش از خروجشان از فضای کار مربوطه باشد.

۳- حتی اگر فرض نمائیم که موارد ۱ و ۲ موضوعیت نداشته باشند، چه مکانیزمی وجود دارد که دانش و تجربیات موضوعات مذکور از پرسنل با تجربه و صاحب نظر مربوطه به صورت نظام یافته به کارکنان جدید منتقل شود؟

۴- ادعای مذکور صرفاً می تواند محدودیت هایی در تدوین تجربیات گذشته شرکت ایجاد نماید. حتی با فرض پذیرش این ادعا، نمی توان آن را مستمسکی برای عدم نگارش دانش فنی به دست آمده پس از مقطع زمان راه اندازی مدیریت دانش در شرکت دانست.

• یک مثال قابل توجه در رابطه با ضرورت مستند نمودن و تدوین اطلاعات و تجربیات که تا حد زیادی قابل مشابهت و استفاده است، اقدام مدیرانه مستند کردن سوابق دفاع مقدس می باشد که نمونه بارز آن مجموعه روایت فتح است.

مجموعه روایت فتح که منعکس کننده بخش هایی از تاریخ دفاع مقدس است توسط مهندس شهید سید مرتضی آوینی در مقطع زمانی و مکانی معرکه جنگ تهیه شده و البته تا قرن ها به عنوان یکی از منابع با ارزش و قابل رجوع در آن حوزه قابل استفاده است.

حال اگر فرض کنیم که این شهید بزرگوار و همکارانش دوربین خود را کنار گذاشته و مانند سایر رزمندگان اسلحه برداشته- به اصطلاح درگیر در اجرا می شدند- و چه بسا احساس اثرگذاری بیشتری نیز می نمودند، به رغم اینکه قطعاً گلوله های بیشتری به سمت دشمن شلیک می شد، آیا سرنوشت جنگ از این طریق دچار تغییر قابل توجهی می یافت؟

تنها موردی که در این حالت به وقوع پیوست، عدم ثبت مستندات و اطلاعات با ارزشی که امروز به عنوان خروجی های روایت فتح به آنها افتخار می کنیم، می بود!

این مثال به ویژه برای آن دسته از کسانی که وجود کارهای اجرایی و اولویت آنها را دلیلی بر عدم اهمیت تدوین اطلاعات و تجربیات می دانند و جمله تقریباً معروف "آنقدر کار داریم که مجالی برای پرداختن به ثبت و تدوین تجربیات کارها نداریم" را به زبان می آورند قابل اشاره است. ضمن اینکه می دانیم حساسیت، ضرورت ها، ملاحظات و ... صحنه جنگ غالباً به مراتب بیشتر از موارد مشابه در حین اجرای یک پروژه در حوزه صنعت ساخت است. ضرورت تدوین برنامه های مذکور که در معرکه جنگ انجام شده برای بسیاری از افراد، مدت ها بعد مشخص گشته به طور مشابه این چنین است که بعضی از افراد دست اندرکار اجراء و درگیر در پروژه ها که می پندارند صرفاً باید به اجرای کارها پردازند پس از اتمام کار، خودشان نتایج منفی عدم ثبت و تدوین تجربیات و مستندات کارها و فقدان آنچه باید جمع آوری و تدوین می شد و خسران ناشی از این امر را درمی یابند. بنابراین باید به کسانی که جمله مذکور را باور دارند و یا آن را مستمسک خود قرار می دهند یادآوری شد که اگر در جنگ که یکی از خطرترین شرایط حاکم بر یک جامعه است گروهی باید تجربیات و گفتنی ها را ثبت و مستند نمایند تا برای آینده محفوظ بماند، به طریق اولی در سایر موارد از جمله اجرای پروژه ها که البته از اهمیت خاص خود برخوردارند- نیز این کار باید انجام شود و مواردی مانند متراکم بودن کارها و فشار حاکم بر اجرای پروژه ها نه آنها نمی تواند مانع این امر باشد بلکه مؤید اهمیت آن خواهد بود.