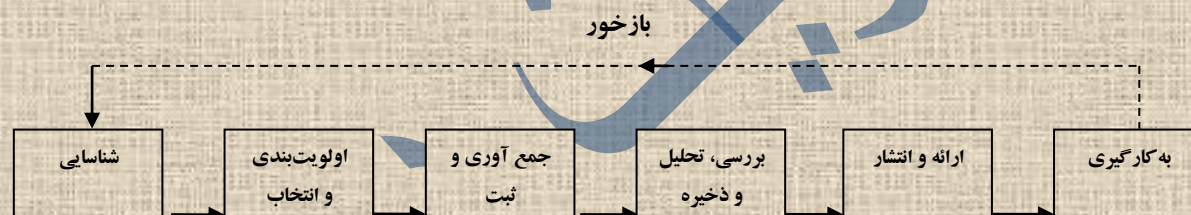


فازهای پیشنهادی سامانه فرآیندی مدیریت دانش

امیرمنصور عبداللهی - مدیر بخش مدیریت دانش ستاد طرح‌ها و پروژه‌های ویژه وزارت نفت

همانگونه که در مطلب هفته گذشته اشاره شد، پس از مروری گذرا بر بعضی مدل‌های فرآیندی و عملکردی مدیریت دانش که بخش قابل توجهی از آن برگرفته از منابع مربوط به مدیریت دانش در صنعت ساخت می‌باشد، در این قسمت سامانه فرآیندی که عملاً طی چند سال مورد استفاده قرار گرفته و استقرار آن تجربیاتی را به همراه داشته است - صرفاً به عنوان ارائه مثال عملی - مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد. گام‌های مربوط به این سامانه مطابق شکل زیر مشتمل بر شناسایی و احصاء موضوعات دانشی و تجربیات، ارزش‌گذاری، اولویت‌بندی و انتخاب، جمع‌آوری و ثبت، بررسی، تحلیل، اعتبار سنجی، پالایش، اصلاح، تکمیل، غنی‌سازی و ذخیره نمودن، ارائه، تسهیم و انتشار و نهایتاً استفاده و به‌کارگیری دانش و تجربیات تدوین شده و ارائه بازخور نسبت به آنها است. لازم به ذکر است که رابطه بین زیرفرآیندها مربوط به مراحل مذکور نبوده، براساس نیاز برگشت از یک فاز به فاز قبلی (جهت اصلاح و تکمیل آن و نیز ارائه بازخورد زیرفرآیندها به یکدیگر) در طراحی فرآیند پیش بینی شده که جهت سهولت بهره‌برداری از شکل، مباحث مذکور در آن آورده نشده‌اند.



نمای شماتیک زیرفرآیندهای مدل پیشنهادی

واضح است که در پروژه‌های ساخت صنعت نفت موضوعات دانشی که عملیات و فرآیندهای فوق نسبت به آنها صورت می‌گیرند، گستره وسیعی را شامل می‌شوند. از یک منظر، تمامی فرآیندهای اصلی و پشتیبان و نیز دپارتمان‌های سازمان‌ها و شرکت‌ها می‌توانند برای عملیات مدیریت دانش موضوع و هدف کاری قرار گیرند. به عنوان مثال در یک سازمان مجری پروژه‌های ساخت و اجرا علاوه بر واحدهای فنی - مهندسی و اجرایی تخصصی، دپارتمان‌های مختلفی مانند امور مالی و اقتصادی، فناوری اطلاعات و آموزش می‌توانند ایفای نقش کنند و تجربیات و دانش تخصصی با ارزشی نیز در فرآیندهای آنها حاصل شود. این امر که دانش و تجربیاتی که در حوزه‌های مذکور به وجود می‌آید نیاز به مدیریت دارد موضوعی روشن است اما باید توجه نمود که اگر بنا بر اولویت‌بندی و رعایت ترتیب اهمیت باشد، غالباً - و نه همیشه - مباحث محوری که اساس و کار شرکت به آن معطوف است و برای شرکت جنبه حیاتی دارد - که در سازمان‌های مجری پروژه‌های ساخت، عموماً در حوزه فنی و اجرایی عینیت و مصداق می‌یابد - درصد وزنی بیشتری به خود اختصاص می‌دهد.

بحث فوق به این معنا نیست که در سایر حوزه‌های کاری مرتبط با شرکت، دانش و تجربیات به وجود نمی‌آید و یا اینکه دانش و تجربیات بخش‌های مذکور اهمیت چندانی ندارد، بلکه بیانگر اهمیت بیشتر مباحث اصلی کسب و کار نسبت به آنها است.

با همین نگرش اگر یک سازمان آموزشی مانند دانشگاه که کسب و کار اصلی آن ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی است مد نظر قرار گیرد- هر چند که این سازمان ممکن است دارای بخش متولی توسعه فضاهای آموزشی مانند دفتر فنی و یا حتی معاونت عمرانی باشد و تجربیات با ارزشی در زمینه احداث ساختمان‌های جدید دانشگاه در حوزه کاری آنها بوجود آید- غالباً اولویت‌بندی موضوعات مد نظر مدیریت دانش سازمان، معطوف به تجربیاتی می‌شود که در حوزه ارائه خدمات آموزشی و پژوهشی بدست می‌آید.

مشابه این مثال در رابطه با مسائل مالی اقتصادی هم قابل طرح است؛ اگر چه در یک شرکت پیمانکار مباحث مالی- اقتصادی از اهمیت فوق العاده‌ای برخوردار بوده و غفلت از آنها می‌تواند باعث خسارات جبران ناپذیری گردد اما استراتژی شرکت در خصوص تدوین دانش و تجربیات حوزه مالی و اقتصادی با استراتژی یک بانک که کسب و کار اصلی آن ارائه خدمات در زمینه مذکور می‌باشد، متفاوت خواهد بود. به عکس چه بسا سیستم بانکی مذکور، برخوردار از واحد توسعه ساختمان‌ها بوده تجربیات گرانمایی نیز در این زمینه کسب کرده باشد اما نباید انتظار اداره نمودن تجربیات مذکور را به عنوان اولویت محوری مدیریت دانش واحد اقتصادی مالی مذکور (بانک) داشت.

با توجه به آنچه گفته شد و با درک فضای حاکم بر بخش ساخت صنعت نفت - که عمدتاً پروژه محور می‌باشد- تمرکز بر پروژه و تجربیات آن می‌تواند یکی از مباحث اصلی مرتبط با مدیریت دانش در این صنعت باشد. از نظر استاندارد ANSI که دانش مدیریت پروژه (PMBOK) را در چارچوب مدیریت یکپارچگی، محدوده، زمان، هزینه، کیفیت، منابع انسانی، ارتباطات، ریسک و تدارکات تقسیم‌بندی می‌کند، تمامی حوزه‌های دانشی مذکور و جزئیات هر یک از آنها می‌توانند موضوعات محوری برای مدیریت دانش باشند.

موضوع فوق از منظر سایر استانداردهای مرتبط با پروژه و منابع مورد استفاده در این زمینه می‌تواند از زوایای دیگر و با دسته‌بندی‌های متفاوتی بازتعریف و عملیاتی شود.

با عنایت به مطالب فوق و فارغ از اینکه موضوعات مد نظر و اولویت‌بندی آنها جهت قرار گرفتن در برنامه مدیریت دانش به چه ترتیب خواهد بود، مدل فرآیندی جهت به‌کارگیری در پروژه‌های ساخت، به عنوان مثال عملی ارائه می‌شود.

در همین راستا، ضمن بهره‌گیری از مدل‌هایی که به عنوان مروری بر ادبیات موضوع در هفته قبل به آن اشاره شد، الزاماً بنابر انطباق سامانه پیشنهادی با آنها نبوده- همانگونه که خود مدل‌های مذکور با یکدیگر اختلاف‌هایی دارند که این موضوع در هفته قبل مورد اشاره قرار گرفته است- پیشنهاد ارائه شده نیز دارای تفاوت‌هایی با هریک از آنها می‌باشد.

آنچه در این هفته عنوان می‌شود، متمرکز بر محتوای کارها و فعالیت‌ها و غالباً مستقل از شکل انجام آنها و ابزار و تکنیک‌های مورد استفاده‌شان می‌باشد. به عنوان مثال برای انجام هریک از زیرفرآیندهای مطرح شده در این بخش می‌توان در سطح وسیعی، از ابزار بی‌نظیر و رو به توسعه فناوری اطلاعات حداکثر بهره را برد که به منظور تصریح و تفکیک مطالب و در راستای انتقال هرچه بهتر آنها به مخاطب، ماهیت زیرفرآیندها در این بخش مطرح شده و ابزارها و تکنیک‌هایی که می‌توانند برای آنها مورد استفاده واقع شوند، به صورت مستقل و مصرح در هفته‌های آتی معرفی می‌شوند.