

فازهای سامانه فرآیندی: فاز اول – شناسایی موضوعات دانشی و تجربیات

امیر منصور عبداللہی – مدیر بخش مدیریت دانش ستاد طرح‌ها و پروژه‌های ویژه وزارت نفت

• تعریف و اهمیت شناسایی

مرحله اول از فرآیندهای مدیریت دانش شناسایی موضوعات دانشی موجود و مورد نیاز است. تا زمانی که یک شرکت، تعریف خودش را از دانش مشخص نکند و نوع دانشی را که از لحاظ سازمانی برای آن اهمیت دارد شناسایی ننماید، قادر به مدیریت دانش سازمانی‌اش نخواهد بود (مارکواد، ۱۳۸۸). شناسایی دانش بیرونی به معنی توصیف و تحلیل محیط دانش شرکت است. اکنون به طور شگفت‌انگیزی، شمار زیادی از شرکت‌ها در تهیه تصویری کلی از مهارت‌ها، اطلاعات و داده‌های درونی و بیرونی خود دچار مشکل اند (پروست و همکاران، ۱۳۸۵). پیش از این اشاره شد که دانش در کنار تجهیزات، ماشین‌آلات، نیروی انسانی، منابع مالی و امثال آن، در زمره دارائی‌های سازمان است و همانند عوامل یاد شده باید به اقتضای شرایط خود مدیریت شود. آگاهی از وضعیت این دارایی ارزشمند سازمان برای اداره کردن آن ضروری است و کسب این آگاهی گام اول در فرایند مدیریت دانش می‌باشد. چه بسبب آنکه سازمان‌ها و شرکت‌های که به واقع نسبت به سرمایه‌های دانشی که دارند، از اطلاع و اشراف دقیقی برخوردار نمی‌باشند. به عبارت دیگر به درستی نمی‌دانند که چه می‌دانند! در مرحله شناسایی لازم است به این سؤال‌ها پاسخ داده شود:

○ دانش کجا و نزد چه کسی است؟ ○ شامل چه مواردی می‌شود؟ ○ چگونه می‌توان به آن دست یافت؟

پاسخگویی دقیق به این سوالات منجر به انجام صحیح فاز شناسایی موجب اطمینان از صحت فرآیند مدیریت دانش می‌شود که چه بسا اگر این امر به نحوی محقق نگردد، فرآیند تقریباً هزینه‌بر مدیریت دانش صرف موضوعات بدون فایده گشته و خروجی مناسبی از آن استخراج نمی‌شود. در همین راستا ابتدا لازم است فعالیت‌های مربوط به شناسایی رنوس مواردی که باید در دستور کار مدیریت دانش قرار گیرند و نسبت به آنها عملیات تولید و تدوین صورت پذیرد، به طور کامل صورت گیرند.

به عنوان مثال اگر انجام امور تولید دانش برای موضوع اجرای شمع در جریان در پروژه‌های سیویل مد نظر باشد، مناسب است ابتدا رنوس موارد قابل توجه شامل اقدامات اولیه، حفاری محل شمع، ساخت، بارگیری، حمل، تخلیه دپو و نصب قفس‌های آرماتور در چاه شمع، لوله‌گذاری (جهت اجرای بتن)، ماسه‌گیری از گل بتونیت (در صورت استفاده از گل حفاری) و بتن‌ریزی با استفاده از قیف و لوله، شناسایی و احصاء گردند. حال اگر فرضاً به اشتباه موضوع بتن‌ریزی از قلم بیفتد و مورد توجه قرار نگیرد و عملاً از دستور کار تدوین دانش حذف شود، در واقع بخشی از کار مدیریت دانش حذف شده است. خلاصه اینکه اگر فاز شناسایی به خوبی

انجام نگیرد ممکن است مواردی از سرمایه‌های با ارزش دانشی افراد و سازمان‌ها به کلی از گردونه مدیریت دانش حذف شوند. البته باید توجه نمود که ممکن است نظر به جوانب مختلف موثر بر کار، در مراحل بعدی مواردی از رئوس شناسایی شده به دلایلی از ادامه فرآیند حذف شوند و یا در اولویت‌های بعدی نسبت به سایر موارد قرار گیرند که در این خصوص در بخش‌های آتی به طور مفصل توضیح داده خواهد شد.

مرحله شناسایی نسبت به موضوعات دانشی موجود و مورد نیاز و در دو سطح درون سازمان و خارج از آن قابل تعریف است.

از نکاتی که دلالت بر اهمیت موضوع شناسایی دانش موجود و مورد نیاز در سازمان و پروژه دارد این واقعیت است که مستقل از اینکه مورد مذکور بخشی از فرآیند مدیریت دانش تلقی گردد و حتی با فرض اینکه عملیاتی تحت عنوان مدیریت دانش در کار نباشد، سازمان‌ها نیاز دارند جهت سامان دادن به کسب و کار و امور جاری خود نسبت به کم و کیف دانش موجود و مورد نیاز در سازمان خود اشراف داشته باشند.

تذکر مهم: همان طور که اشاره شد در زیرفرآیند شناسایی لازم است وضعیت دانش موجود و مورد نیاز شناسایی شود. با مشخص شدن میزان کمی و کیفی موارد فوق باید موارد کسری (دانش‌هایی که برای سازمان ضروری می‌باشند اما در آن موجود نیستند) شناسایی شوند و در راستای تأمین آنها اقدام گردد. به این منظور می‌توان از روش‌های کسب و خلق دانش استفاده نمود. علاوه بر این در صورتی که موضوعات مدنظر در پروژه‌های آتی سازمان قابل ردیابی باشند آنها را باید در اولویت جهت انجام مراحل بعدی قرار داد.

• نحوه انجام فاز شناسایی دانشی ها و تجربیات (موضوعات دانشی) در پروژه‌های ساخت

بهترین مقطع زمانی برای انجام فاز شناسایی پیش از آغاز مراحل اجرایی پروژه است. این فاز با مراجعه به منابع برای گردآوری اطلاعات شروع می‌شود و در واقع انجام صحیح فاز شناسایی به نحوه استفاده از منابع دانشی وابسته است. این منابع به طور کلی شامل منابع مکتوب و نیروی انسانی می‌باشند.

منابع مکتوب قابل استفاده در فاز شناسایی شامل مستندات هم‌چون اسناد و مدارک قراردادی پروژه، ساختار شکست کار فهرست تفصیلی ثبت و تدوین تجربیات پروژه‌های قبلی و امثال آن است. با بررسی جزئیات این منابع می‌توان عناوین و رئوس قسمت اعظمی از مطالب دانشی مرتبط با پروژه را مورد شناسایی قرار داد. البته بخشی از موضوعات دانشی قابل شناسایی مربوط به هر پروژه را می‌توان از مکتوباتی غیر از مستندات پروژه‌ای یاد شده احصاء نمود. فهرست مفصل‌تری از مدارک، مستندات و منابع مکتوب پروژه‌ای و غیر پروژه‌ای قابل استفاده در مرحله شناسایی موضوعات در هفته‌های آتی مورد اشاره قرار خواهد گرفت.

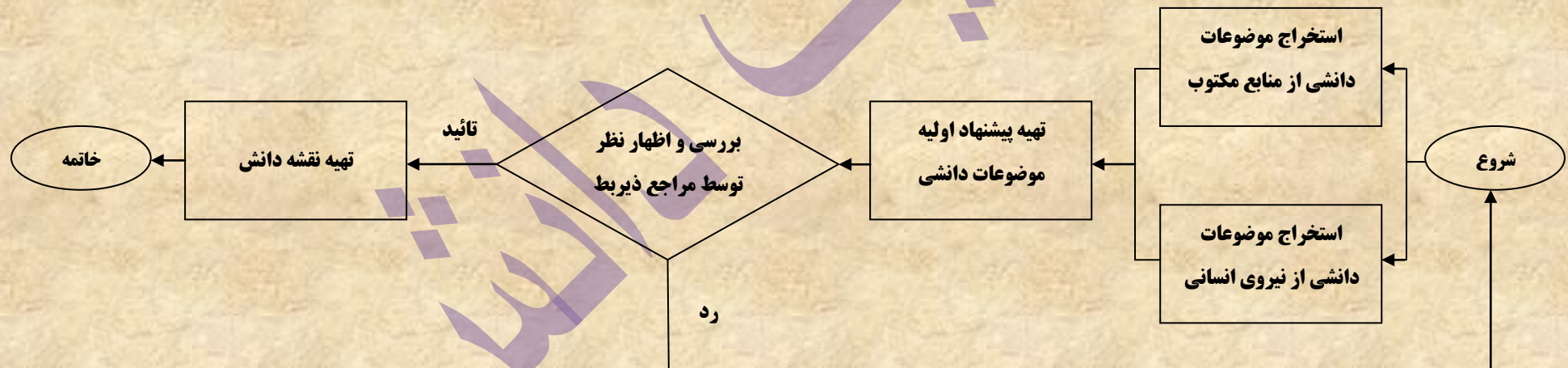
منبع ارزشمند دیگری که برای شناسایی موضوعات دانشی باید به آن رجوع شود نیروی انسانی است. دانش، گاهی به صورت معلومات و محفوظات نهفته در ذهن افراد درون و بیرون سازمان است و از این رو باید برای انجام فرآیند شناسایی موضوعات دانشی به آنان مراجعه و با ابزار مناسب مانند نامه و پرسشنامه نسبت به انجام این فرآیند اقدام نمود. از جمله این افراد می‌توان به مصادیق زیر اشاره کرد:

○ عوامل دست‌اندرکار و خبرگان حاضر در سازمان پروژه از جمله مدیران، کارشناسان و تکنسین‌های متخصص مجرب مرتبط با پروژه در کارفرما، مشاور، پیمانکار، مدیر طرح و تأمین‌کنندگان پروژه

با بیان دیگری، افراد آگاه کسانی همچون مدیران پروژه، مهندسی طراح، بهره برداران، پرسنل نگهداری، پیمانکاران، سازندگان، فروشندگان کالا و تجهیزات مرتبط، مستشاران و خبرگان بررسی کننده گزارش‌ها معرفی شده‌اند (بیات، ۱۳۸۸).

- استادان دانشگاه، خبرگان و کارشناسان مجرب در رابطه با موضوع مربوطه در سازمان و خارج از سازمان
- تیم ستادی مدیریت دانش (در آینده مورد بحث قرار می‌گیرد)

پس از استخراج موضوعات دانشی از منابع، فهرستی اولیه از این موضوعات تدوین می‌شود و برای پایش در اختیار مراجع ذیربط قرار می‌گیرد. این مراجع نیز شامل متخصصین صاحب‌نظر در سازمان کارفرما، مشاور، پیمانکار، مدیر طرح و تأمین‌کنندگان پروژه و نهادهای علمی و پژوهشی مرتبط با موضوع پروژه می‌باشند. مراجع یاد شده عناوین دانشی فهرست شده را بررسی نموده و در خصوص صحت آن اظهار نظر می‌نمایند. در نهایت فهرستی از موضوعات دانشی تهیه می‌شود که مبنای تنظیم نقشه دانش خواهد بود. نقشه‌های دانش از خروجی‌های اصلی فاز شناسایی هستند که با تدوین آنها در عمل فاز شناسایی خاتمه می‌یابد. شکل ۱ نمودار جریان‌ی فاز شناسایی را نشان می‌دهد.



شکل ۱ نمودار جریان‌ی فاز شناسایی