

دور إدارة

المعرفة في تعظيم
الفائدة من الدروس
المستفادة للمشاريع



مؤيد الفاخري

مدير عام مركز المعرفة - وكالة الوزارة للاستراتيجية
والتخطيط بوزارة الخارجية

(الضمنية) والتي يجب إدارتها بمنهجيات وأدوات لتحويلها إلى معارف صريحة (كتابيةً وتوثيقاً) ثم يتم تعظيم الفائدة منها من خلال مشاركتها مع أصحاب المصلحة واستثمارها بشكل مثالي عبر جلسات لنقل المعرفة وتبادل الخبرات ومشاركة التجارب والتعلم منها.

لذا من المهم تضمين دور إدارة المعرفة في عملية إدارة الدروس المستفادة للمشاريع، ولعل أبرز الخطوات المناسبة للعمل على ذلك كالاتي:

أولاً: تطوير نموذج عمل لتسجيل الدروس المستفادة في إجراءات إدارة المشاريع: يجب العمل على تطوير نموذج مثالي لتسجيل الدروس المستفادة ضمن إجراءات إدارة المشاريع لدى مكاتب إدارة المشاريع من أجل توثيق الدروس المستفادة في كل مرحلة من مراحل المشروع، والنماذج كثيرة ومتعددة لتحقيق ذلك، ولكن من وجهة نظري أرى أنه من المُستحسن أن يتضمن حقول النموذج كالاتي: وصف الدرس المستفاد - نوع الدرس المستفاد

تُعتبر الدروس المُستفادة من أهم العناصر الأساسية في مجال إدارة المشاريع؛ كونها قيمة معرفية قُهمة تدعم أصحاب المصلحة كافةً من : مدراء المشاريع ومسؤولي مكاتب إدارة المشاريع ومسؤولي العقود والمشتريات وغيرهم من أجل دعم المشاريع الجديدة لتجنب وقوع نفس الأخطاء أو لإعادة تكرار النجاحات أو تطوير الإجراءات المتعلقة بإدارة المشاريع.

في البداية من المهم التطرق الى ما هو **المقصود بالدرس المستفاد وتحديدًا في المشاريع؟**

الدروس المستفادة هي العبر والأحداث التي واجهتك وأثّرت عليك سلباً أو إيجاباً خلال إحدى مراحل تنفيذ مشروع ما وقد تعلمت منها. قد تكون إما قصص نجاحات أو مشكلات واجهها مدير المشروع أو أي صاحب مصلحة له علاقة بالمشروع وتأثر بها في إدارته للمشروع أو أثّرت على بعض مُخرجات و/أو نتائج المشروع بسببها. وهي إحدى أشكال المعارف والتي ترى إدارة المعرفة أنها من أهم الموارد المعرفية

هنا وبعد توثيق الدروس المُستفادة، لا يكتفى فقط بأن يتم توثيقها ونشرها في القاعدة المعرفية الخاصة بالمنظمة، وإنما أيضاً العمل على الاستفادة القصوى من هذه الموارد المعرفية واستثمارها بالشكل الذي يعود بالفائدة على كافة أصحاب المصلحة من خلال برامج ومبادرات لنقل وتبادل المعرفة واستناداً الى منهجيات متعددة لتنفيذها، يمكن أن اختصرها بالآتي:

• مراجعة التجارب السابقة بطريقة

After Action Review AAR

نشاط يقوم به الجيش الأمريكي لعمل لقاء أو تقرير مع شخص قام بمهمة أو عمل أو مشروع لمشاركة تجربته حول هذا العمل او المهمة وماذا تعلم منها. ويستند النشاط الى ثلاثة عناصر:

1. ما هو الهدف من العمل/المهمة؟
 2. ماهي النتائج الفعلية لها ومستوى الاختلافات بينها وبين الخطة؟
 3. ماذا تعلمت من هذا العمل أو المهمة؟
- بحيث يتم العمل على كتابتها ونشرها كتقرير، وكذلك يمكن توسيع الدائرة المعرفية من خلال العمل على عقد لقاء مع نفس الشخص للنقاش حولها مع زملائه في المنظمة.

• مجتمعات الممارسة Community of Practice

هذا المفهوم ظهر لأول مرة من قبل Jean Lave & Etienne Wenger في عام 1991 من خلال كتابهم: Situated Learning.

فكرة تنفيذ مجتمعات الممارسين في قطاع الأعمال باختصار هي أن يضم مجموعة من الأشخاص من مختلف الإدارات والأقسام، ولكن يعملون في نفس المهام ونفس الممارسات والاهتمامات المُشتركة، حيث يتم عمل لقاءات

”قصة نجاح، عوائق ومشكلات“، وصف الأثر على سير ونتائج المشروع، وصف مدى التعلم من هذا الدرس المُستفاد.

بعض المنظمات تضع إجراءات كتابة الدروس المستفادة في مرحلة الإغلاق كمتطلب، ولكن لتكون أكثر دقة من الأفضل أن يتم العمل على آلية بحيث تكون لكل مرحلة من مراحل حياة المشروع أن يتم كتابة الدروس المستفادة فيها.

ثانياً: إدراج خطوة لمراجعة محتوى الدروس المستفادة واعتمادها من قبل مسؤول إدارة المعرفة:

من المهم جداً أن يلعب مسؤول إدارة المعرفة دوراً هاماً لضمان مراجعة المحتوى الذي تم كتابته في نموذج الدروس المستفادة والعمل على إمكانية تعديله مع مدير المشروع المعني لجعل المحتوى بأفضل صيغة مُمكنة كقيمة معرفية قابلة للتداول والمشاركة قبل إغلاق هذا المتطلب.

ثالثاً: توثيق الدروس المستفادة الجديدة في القاعدة المعرفية للمنظمة كأصل معرفي صريح:

بعد أن يتم اعتماد الدروس المستفادة، يقوم مسؤول إدارة المعرفة في توثيقها في القسم الخاص للدروس المستفادة في منصة المعرفة الخاصة للمنظمة وذلك بعد أخذ الموافقات اللازمة لنشرها في القاعدة المعرفية الخاصة بالدروس المستفادة. بحيث يجب على أي مدير مشروع أن يطلع على الدروس المُستفادة فيها قبل بدء مشروعه الجديد كمتطلب أو خطوة استباقية له.

رابعاً: تنفيذ جلسات معرفية لتعظيم الفائدة من الدروس المستفادة للمشاريع:

بشكل دوري في مكان واحد لتبادل المعارف والخبرات والمهارات والتحديات التي مرت بهم بناءً على الممارسة والاهتمام المشترك. قد يكون تنفيذ هذه المجتمعات بشكل تقني أو لقاءات حضورية في مكان واحد. وهي تعتبر من أبرز الأنشطة في مجال إدارة المعرفة تحديداً.

بالنسبة للدروس المستفادة، فيمكن الاستفادة من تلك الموارد المعرفية لتبادل الدروس المستفادة بين أعضاء هذا المجتمع الممارس لإدارة المشاريع والاستفادة منها لعدم تكرار نفس الأخطاء أو الاستثمار من هذه الدروس لدعمهم في إدارة مشاريعهم بشكل أفضل.

• جلسات العصف الذهني Brainstorming sessions

إقامة جلسات العصف الذهني لتوليد وإنتاج المعرفة الجديدة من أصحاب المصلحة الداخليين في المنظمة، حيث تستهدف فتح المجال لمناقشة الموضوعات أو التحديات التي تم حصرها بين المشاركين في الجلسة؛ لتبادل الآراء والمعارف والخبرات بين المشاركين حول هذا الموضوع أو التحدي أو القضية وبناءً على منهجيات محددة لإدارتها، للخروج بأفكار إبداعية كحلول وفرص لكل موضوع داخل الجلسة والاستفادة منها لصالح المنظمة.

يمكن استثمار هذه الجلسات لمناقشة الدروس المستفادة التي تكررت كثيراً في أكثر من مشروع (كمشكلات أو تحديات أو قصص نجاح) لمناقشتها مع كافة أصحاب المصلحة والخروج بأفكار ومعارف جديدة تساهم في حلها ومعالجتها أو الخروج بتوصيات وفرص تؤدي إلى تطوير الإجراءات والعمليات المرتبطة بإدارة المشاريع.

