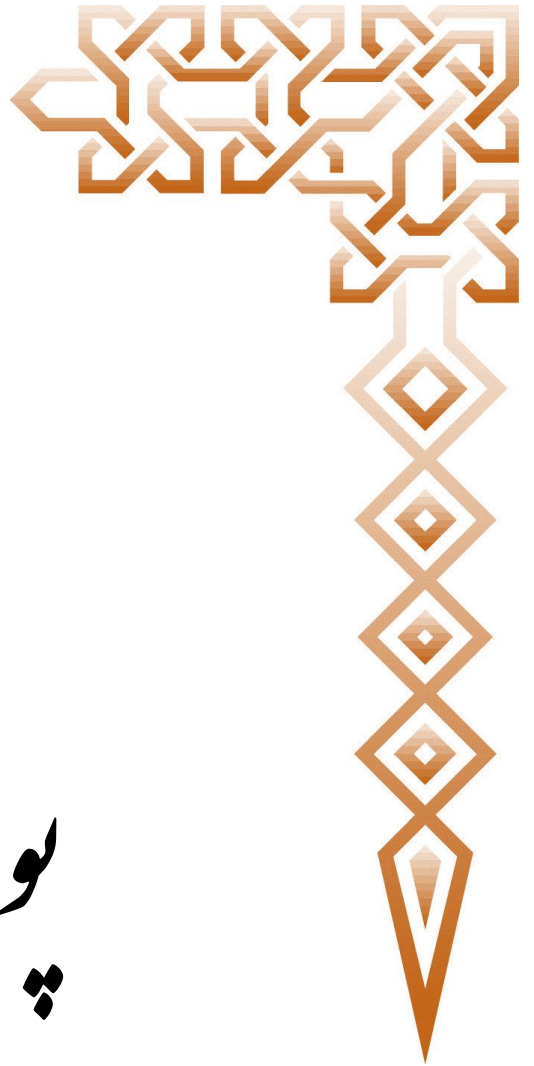




آنالیز دپ پورتال پژوهشی

سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران



سید مهدی موسوی موشح

دی ماه ۱۳۹۱

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مندرجات:

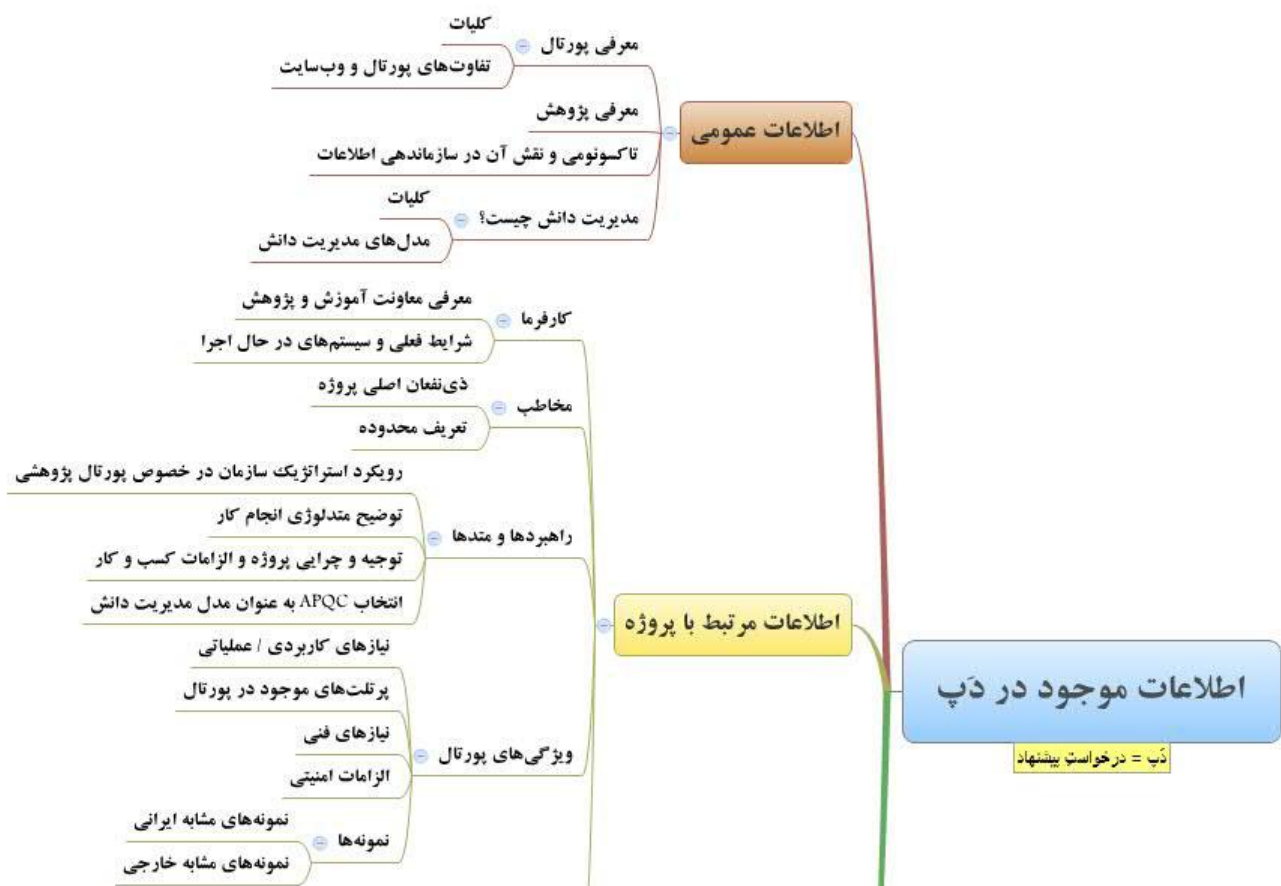
- ← نگاه اجمالی به مندرجات دپ
- ← آن چه به پروژه مربوط است
- ← بررسی بندگان اطلاعات مرتبط با پروژه
- ← آن چه از این دپ می فهمیم
- ← نیازمندی های کارکردی کجاست؟
- ← آیا نیازهای هفت تولیدکننده یکسان است؟
- ← چه کسی دانش را مدیریت خواهد کرد؟
- ← پروپوزال را به که واگذار داریم؟
- ← من می دانم!
- ← پایانی چون سایر پایان ها



← نگاه اجمالی به مندرجات دپ

هنگامی که به ۳۷ صفحه مطلبی که تحت عنوان دپ یا RFP (درخواست پیشنهاد) نوشته شده است می‌نگرم، پس از مطالعه تمامی پاراگراف‌ها، آن را در دو بخش اصلی می‌یابم؛ ❶ بخشی حاوی اطلاعاتی عمومی که به ما می‌گوید پورتال چیست، پژوهش چه معنایی دارد، طبقه‌بندی اطلاعات برای چه انجام می‌شود و دانش را چگونه می‌توان مدیریت کرد. و بخش دوم همان قسمتی که ما به آن حقیقتاً در دپ نیاز داریم، حاوی ❷ اطلاعاتی درباره پروژه تولید پورتال و ❸ شرایط و ویژگی‌هایی که پیشنهادات ارسالی باید داشته باشند و روش ارزیابی چگونه باشد.

خلاصه، تمام این جزوه را در سه بخش توانستم دسته‌بندی نمایم:





در تنظیم و طبقه‌بندی فهرست فوق کاملاً دقت کرده‌ام، تا چیزی را از قلم نیاندازم و مطلبی را جابه‌جا نکنم. تمام آنچه در فهرست نوشته آمده است را بررسی کرده و در جای خود ذکر نمودم.

همان‌گونه که تنظیم‌کنندگان سند مذکور به درستی بیان فرمودند «درخواست پیشنهاد» از یک سو خواسته‌های عناصر تأثیرگذار در تصمیم‌گیری کارفرما و نیازهای مصرف‌کنندگان واقعی را یکپارچه نموده و به هم‌رأیی می‌رساند و هم از دیگر سو تصویر روشنی از «آنچه خواسته شده است» به پیمانکار می‌نماید، تا از برداشت‌های نادرست دور ماند و به پندار خود نرود. در حقیقت یک زبان استاندارد و مشترک ایجاد می‌کند که تفاهم ابتدا درون بافت سازمان کارفرما ایجاد شود و سپس میان کارفرما و پیمانکار.

خلاصه‌تر؛ سرفصل‌های اصلی مطالب طرح‌شده دپ در این نمودار دیده می‌شود:



← آن چه به پروژه مربوط است

در این نگاره، ابتدا قصد بر آن است هر چه در دپ آمده به دقت تلخیص و تفسیر شده و سپس با یک ارزیابی سریع، نقص های احتمالی نمایان و از کاستی ها - اگر بود - پرده برداری شود. اما این قصد تنها به بخشی از دپ تعلق می گیرد که ارتباط با پروژه دارد.

بخش نخست که اطلاعاتی علمی ارائه می نماید، اگر چه مفید است و صحیح و با دقت هم انتخاب شده، دخیلی در مسیر تفاهمی که ما به دنبالش هستیم ندارد. پیمانکار اگر این دانش را نداشته باشد، اساساً شایستگی ورود به مناقصه را ندارد و کارشناسان کارفرما نیز اگر چنین دانسته هایی ندارند، اطلاق عنوان کارشناسی در امور اینترنت و فن آوری اطلاعات برای ایشان امری دور از انصاف است.

آن چه محل گفتگوست بیشتر، همان بخش دوم، جایی که پروژه توصیف می گردد و پیمانکار ملزم، که در آن تدبیر نماید و توان خود را برای تحقق آن اظهار کند. پس بحث را با پرسش از بخش اول، با بخش دوم آغاز می کنیم.



بخش دوم حاوی پنج سرفصل اصلی است؛ ابتدا ① کارفرما را معرفی می نماید، سپس ② مخاطب پورتال را، کسانی که از آن استفاده می کنند و نفع می برند. ③ ویژگی های پورتال را بر اساس ④ راهبردها و متدهای پیشنهادی که از مصاحبه با ذی نفعان پروژه حاصل شده و در نهایت ⑤ ویژگی هایی که پروژه تهیه پورتال باید داشته باشد ذکر می نماید، مانند: هزینه و پشتیبانی.

← بررسی بندگان اطلاعات مرتبط با پروژه

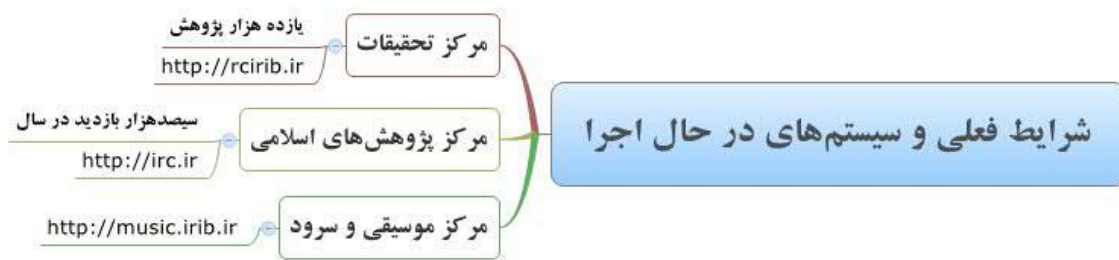
از زمانی که معاونت آموزش سازمان در پژوهش ادغام شد، هفت مجموعه ذیل، یکجا در معاونت آموزش و پژوهش جای گرفت. عنوان این مراکز در دپ ذکر شده است و این طور تلقی می‌گردد که استفاده‌کنندگان اصلی از پورتال در «مدیریت دانش» همین مراکز و مجموعه‌ها هستند.

البته در این میان، تنها دو مرکز رسماً مشغول پژوهش می‌باشند و متولی تحقیق؛ مرکز تحقیقات و مرکز پژوهش‌های اسلامی. پنج نهاد دیگر وظیفه اصلی خود را بر آموزش نهاده‌اند و اگر پژوهشی باشد، در ذیل آموزش تعریف می‌گردد.



شاید البته دانشجویان دانشکده صداوسیمای تهران و قم، دانشکده علمی و کاربردی، مرکز آموزش و هنرجویان هنرستان صداوسیما به عنوان مصرف‌کنندگان پژوهش از پورتال استفاده نمایند، اما حضور فعال در مدیریت دانش محل تأمل است. آیا باید در قالب گروه‌های پژوهشی از سوی مراکز آموزشی خود وارد پورتال شوند، یا به عنوان افراد حقیقی و بدون نیاز به داشتن عنوان رسمی پژوهشی در این نهادها؟!

در ادامه معرفی معاونت آموزش و پژوهش، سامانه‌های اینترنتی فعلی صداوسیما که ظاهراً صبغه پژوهشی دارند ذکر شده‌اند. از میان سایت‌های مذکور تنها سه مورد را فعال یافتیم و محتوای آن‌ها را بررسی نمودیم.



پرسشی برایم ایجاد شد؛ مرکز موسیقی و سرود وابسته به کدامیک از هفت زیرمجموعه معاونت آموزش و پژوهش است؟ احتمال دادم زیر نظر هنرستان صداوسیما اداره می‌شود و شاید مرکز آموزش، ولی هیچ مدرکی برای آن در سایت مذکور نیافتم. از سوی دیگر، نتوانستم پژوهشی بودن آن را درک کنم.

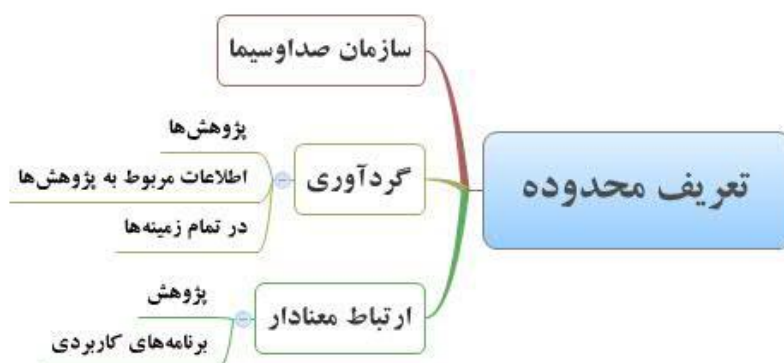
فارغ از آن‌که کدام بخش‌های سازمان مدیریت پورتال را در اختیار خواهند داشت، سمت‌ها، تخصص‌ها و موقعیت‌هایی که به گونه‌ای از پورتال بهره می‌برند و به نحوی در مدیریت دانش حضور دارند، این‌گونه توصیف شده‌اند:



تردیدی نیست که **عوامل برنامه‌ساز** «مصرف‌کنندگان» پژوهش‌ها هستند و از سوی دیگر «تولیدکنندگان نیاز» پژوهشی. **مدیران سازمان** نیز از «گزارش‌های سامانه» استفاده می‌نمایند و شاید هم گاهی نیازها را اعلام نموده و ایده‌هایی ارائه کنند. **کارشناسان سازمان** را اگر جدا از **پژوهشگران سازمان** در نظر بگیریم، بعید است جز همان حضور در تولید و ابراز نیاز و ایده، نقش دیگری در پورتال داشته باشند. تنها **پژوهشگران سازمان** و **محققان مستقل** هستند که در چرخه اطلاعات پژوهشی و مدیریت دانش نقش اصلی را ایفا می‌نمایند.

دانشجویان نیز اگر تحت عنوان دانشجو وارد سامانه شوند که جز وظیفه آموزشی و تحصیلی نقشی نخواهند داشت، اگر مبادرت به تولید یا پردازش اطلاعات در حوزه پژوهش نمایند هم، به نظر نمی‌رسد خارج از عناوین **پژوهشگران سازمان** و **محققان مستقل** به حساب آیند. از این رو، ما در حقیقت با پژوهشگرانی سروکار داریم که یا همکار سازمان می‌باشند و یا خارج از سازمان، در حوزه‌های مربوط به رسانه تصویری و صوتی در حال مطالعه و تحقیق می‌باشند. این افراد ذینفعان اصلی پروژه محسوب می‌شوند.

محدوده‌ای که برای فعالیت این پژوهشگران تعریف شده است سازمان صداوسیما است، یعنی تمامی موضوعاتی که کاربرد عملیاتی در تولیدات رادیو و تلویزیون دارد.



این فعالیت‌ها شامل گردآوری «اطلاعات پژوهش‌ها» یا «اطلاعات مرتبط با پژوهش‌ها» می‌شود. اگر چه مثالی برای تبیین تفاوت «اطلاعات پژوهش‌ها» با «اطلاعات مربوط به پژوهش‌ها» ذکر نشده است، شاید بتوان نوع دوم را از سنخ اطلاعاتی دانست که به صورت غیرمستقیم به پژوهش ربط پیدا می‌کند، مثلاً فهرست کتابخانه‌های کل کشور، یا کتابخانه‌هایی که در حوزه رسانه فعالیت تخصصی می‌نمایند. چنین داده‌هایی اگر چه پژوهشی محسوب نمی‌گردند، ولی به پژوهش یاری می‌رسانند.

غرض از ذکر عبارت «در تمام زمینه‌ها» نیز قطعاً شامل تمام زمینه‌های «مرتبط با رسانه» می‌شود. قید هدف در توضیح محدوده فعالیت پورتال که «ایجاد ارتباط معنادار بین پژوهش و برنامه‌ها» بیان شده است، می‌تواند روشن‌کننده «تمام زمینه‌ها» باشد. اگر پورتال قصد دارد چنین رابطه‌ای را در عمل برقرار نماید، لاجرم تنها پژوهش‌هایی که اثر عملی در برنامه‌های کاربردی دارند می‌توانند زمینه فعالیت پورتال را شکل دهند.

گام بعدی استراتژی‌ها و راهبردهای توسعه پورتال است. دقیقاً ترتیب مناسبی است و فهم صحیح تنظیم‌کنندگان این سند را از روش دستیابی به یک طرح دقیق می‌رساند.

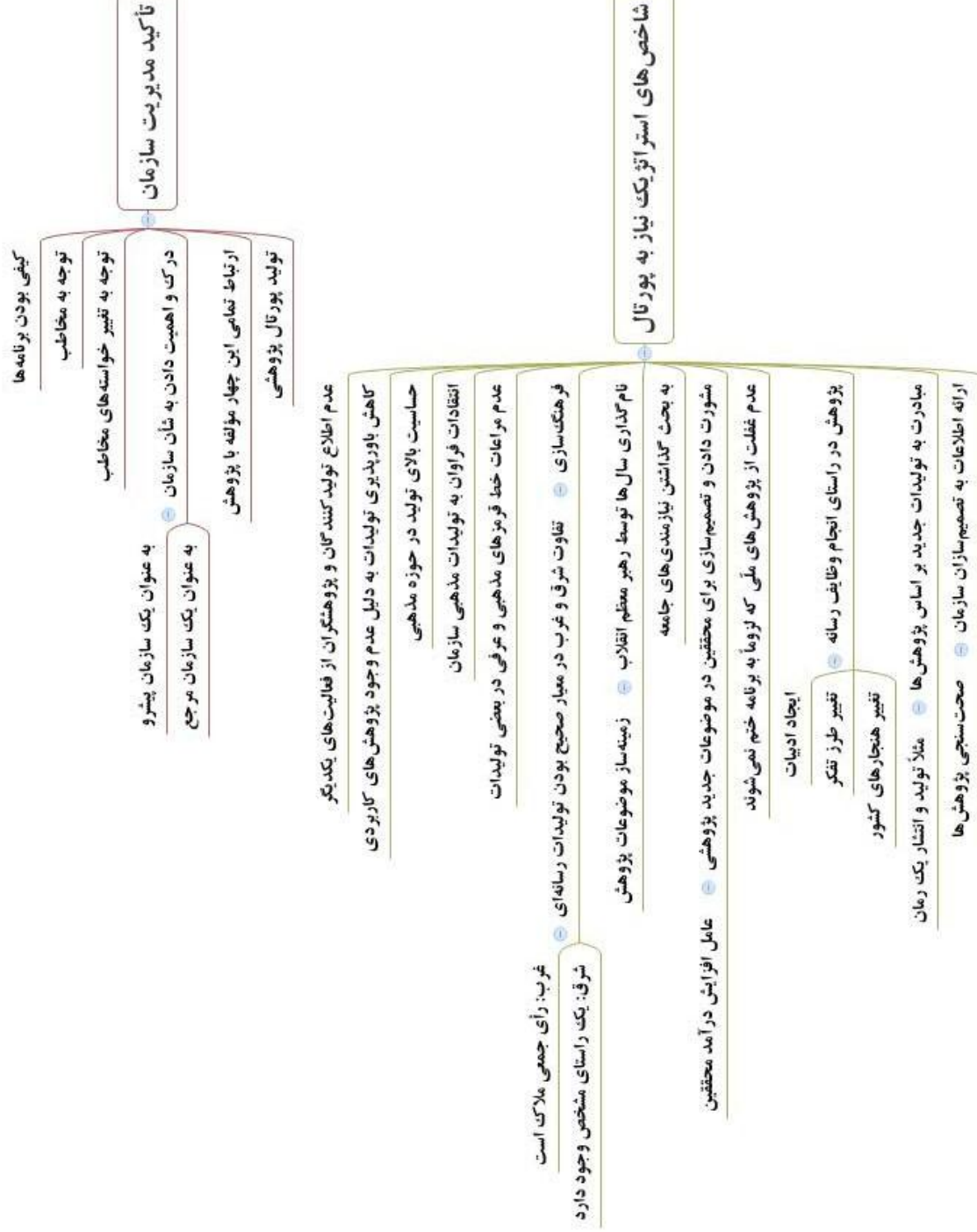
هنگامی که هدف اصلی پورتال روشن شد، مدیریت دانش از طریق ارائه خدمات پژوهشی در جهت برقراری ارتباط پژوهش و برنامه‌های رسانه، باید اصولی تبیین شود که راهبردهای اصلی موفقیت پورتال در دستیابی به این هدف را نمایان سازد. قواعدی که با مراعات آن‌ها می‌توان غرض مذکور را محقق کرد. این راهبردها در دو بخش بیان شده است.

نخست به فرمایشات مدیر رسانه ملی توجه داده شده. گویا ایشان در بیانات خود تأکید بر کیفی‌تر شدن برنامه‌های صداوسیما و توجه به خواسته‌های مخاطب و تغییرات آن و همچنین درک شأن صداوسیما داشته‌اند و همه آن‌ها را با پژوهش مرتبط دانستند. به نحوی که پژوهش زیربنای ارتقاء شاخص‌های وضعیت در تمامی این عناصر است. از این رو، پیشنهاد کرده‌اند پورتالی پژوهشی در سازمان تولید شود.

از این منظر، این بخش از دپ یک سند بالادستی محسوب می‌شود که راهبردهایی را برای فعالیت پورتال ارائه نموده. از یک سو دستور اصلی تأسیس پورتال را بیان می‌نماید و از سوی دیگر ضرورت اهتمام به پژوهش به عنوان زیربنای توسعه چهار مؤلفه مذکور. پژوهش می‌تواند کیفیت برنامه‌ها را بالا برد، خواسته‌های جدید و تغییر یافته مخاطب را پاسخ گوید و شأن پیشرو و مرجع بودن سازمان را حفظ نموده و ارتقاء بخشد.



رویکرد استراتژیک سازمان در خصوص پورتال پژوهشی



راهبردهایی که تنظیم کنندگان سند دپ پس از مذاکره با پاره‌ای ذی‌نفعان و پرسنل و کارشناسان هفت مرکز معاونت آموزش و پژوهش فهرست نموده‌اند، در ۱۳ عنوان بیان شده است.

وقتی این عناوین را مطالعه می‌کنم، به نظرم می‌آید بعضی از آن‌ها مستقیماً قابل لحاظ به عنوان راهبرد نیستند، ولی بالمالزمه حاکی از مطالبی می‌توانند باشند که راهبرد محسوب گردد. عبارات ملازمی که از متن می‌فهمم ذیلاً فهرست می‌کنم.

۱. آگاه‌سازی برنامه‌سازان نسبت به پژوهش‌ها و آگاه‌سازی پژوهشگران نسبت به نیازهای برنامه‌سازی
۲. افزایش باورپذیری برنامه‌های رسانه برای مخاطبین از طریق غنای پژوهشی در تولید آن‌ها
۳. ارتقاء رضایت مخاطبین از تولیدات مذهبی با توجه به حساسیت بالای این نوع تولیدات (ادغام سه عبارت)
۴. ایجاد فرهنگ «عدم کفایت پذیرش مخاطب برای مشروعیت برنامه تولیدی» (نفی دموکراسی در فرهنگ)
۵. افزایش پژوهش‌های مولد در موضوعات تعیین‌شده در نام‌گذاری سال‌ها توسط رهبر انقلاب
۶. بیشتر شدن پژوهش‌های مرتبط با شناسایی نیازهای جامعه
۷. ارائه ایده‌ها و نیازهای پژوهشی به محققین در موضوعات جدید و مورد نیاز، برای جهت‌دهی به پژوهشگران
۸. توجه به پژوهش‌های ملی بنیادی و غیر کاربردی، اگر چه به تولید برنامه ختم نشوند
۹. پژوهش در چگونگی فرهنگ‌سازی توسط رسانه به عنوان وظیفه اصلی صداوسیما
۱۰. تولید محصولات غیر صداوسیمایی مبتنی بر پژوهش‌های موجود (مانند: نشر کتاب)
۱۱. ارائه گزارش به کارشناسان و مدیران صداوسیما از پژوهش‌ها

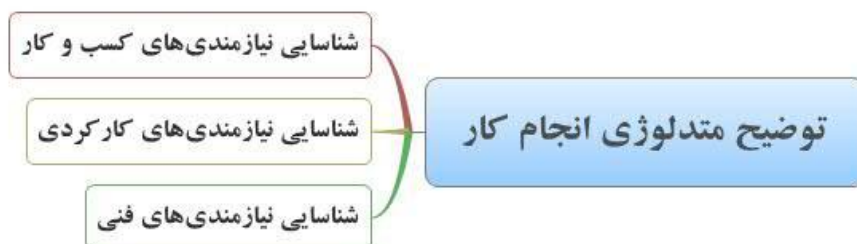
یازده عنوان فوق، به نحوی عبارت آخرای همان مطالبی است که تحت عنوان رویکرد استراتژیک سازمان در خصوص پورتال پژوهشی ذکر شده است. هر چه فکر می‌کنم، نمی‌توانم به نتیجه قطعی برسم که آیا می‌توانم همه این عناوین را به عنوان راهبرد بپذیرم یا خیر.

راهبرد چیست؟ اصولی است که نحوه به‌کارگیری توانمندی‌های سازمان در غلبه بر تهدیدات بیرونی یا بهره‌گیری از فرصت‌های موجود در جامعه را به صورت خلاصه و اجمالی بیان می‌نماید. یک جور می‌توان آن‌ها را چارچوبی دانست که تمامی برنامه‌ریزی‌ها را نظم می‌دهد و هم‌راستا می‌کند. اما آن‌چه در عبارات فوق می‌بینم بیشتر ناظر به «موضوعات پژوهشی» است. حداقل موارد ۵ و ۹ که به طور مشخص موضوع برای تحقیق ارائه می‌نمایند. موارد ۲ و ۳ نیز بیشتر هدف هستند تا راهبرد. مورد ۸ هم که با اهداف اولیه‌ای که برای پورتال تعیین شد از ضرورت تولید پورتال برای برقراری رابطه پژوهش با برنامه‌ها، در راستای کاربردی کردن پژوهش، منافات دارد. مگر این‌که غرض از پژوهش‌های بنیادین و غیرکاربردی و موضوعات آن‌ها روشن باشد، یا حداقل شاخص‌هایی برای آن‌ها ارائه گردد.

البته از انصاف نگذریم، می‌توانم موارد ۱ و ۴ و ۶ و ۷ و ۱۱ را راهبرد در نظر بگیرم. چرا؟ زیرا این عناوین به طور مشخص اصولی را تعیین می‌کنند که اگر بر فعالیت پورتال حاکم شود، می‌تواند شرایط و وضعیتی را پدید آورد مناسب برای دستیابی رسانه به اهدافی که برای آن تعیین شده است. ما در راهبرد نه باید هدف را ذکر کنیم و نه برنامه‌ها و فعالیت‌ها را و نه البته موضوعات فعالیت‌ها را. ما چیزی بینابین داریم؛ پایین‌تر از اهداف و بالاتر از برنامه و فعالیت. ما اصولی را در نظر می‌گیریم که برنامه‌ها را در جهت دستیابی به اهداف سو دهد و هم‌راستا و هماهنگ نماید. بنده راهبرد را این‌گونه می‌شناسم.

این چند راهبرد پذیرفته شده را به چهار اصل ارائه شده از مدیر سازمان که بچسبانیم، شاید به ده راهبرد دست یابیم که گمان می‌کنم بسیار کمتر از چیزی باشد که با مدل‌های مطالعات استراتژیک می‌توان به دست آورد. اگر مدل مرسوم چارگوش «فرصت، تهدید، قوت، ضعف» را هم به کار گیریم، به سادگی چنده راهبرد در نظر مجسم می‌شود.

سرفصل بعدی ذکر شده در دپ، متدلوژی انجام کار است. انجام کدام کار؟ قطعاً منظور طراحی پورتال پژوهشی مورد نظر است. برای دستیابی به یک طرح مناسب و البته پیش از آن برای تدوین یک RFP مناسب باید سه شناسایی انجام شود.



اولین شناسایی مربوط به حوزه فعالیت صداوسیما می‌شود. کارشناسانی که این شناسایی را انجام می‌دهند باید کاملاً کسب و کار رسانه را بشناسند و البته به صورت تخصصی فعالیت رسانه تلویزیون و رادیو را. با توجه به این‌که رقبایی مانند ماهواره و اینترنت به تهدید تلویزیون ملی آمده‌اند و پادکست‌ها و البته mp3 توانسته رادیو را تهدید نماید، چه که با قرارگیری روی موبایل یا پلیرها و حتی پخش خودرو، مصرف رادیو را کاهش داده، شناسایی نیازمندی‌های کسب و کار صداوسیما خود یک کار پیچیده و دقیقی است، چه برسد به عرصه پژوهش در این سازوکار. ما اگر به دنبال کسب و کار پژوهش در رسانه ملی هستیم، باید این شناسایی را به دقت انجام دهیم.

نتیجه این شناسایی در نمودار ذیل نمایش داده شده که آن را از دپ برداشتم. دوازده عنوان در فهرست ارائه گردیده که الزامات کسب و کار «پژوهش در صداوسیما» را توصیف می‌نمایند.

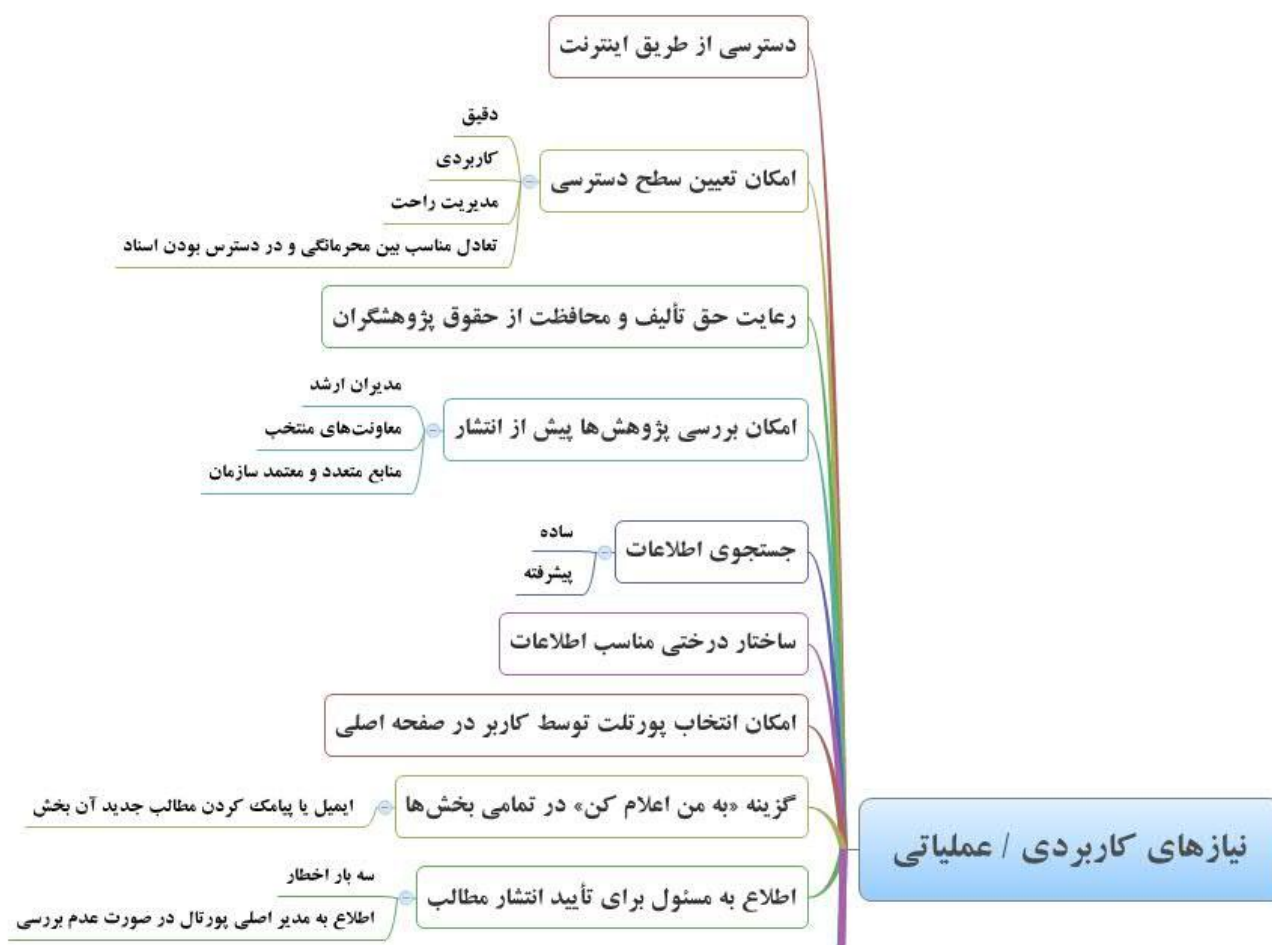


چرا وقتی به این الزامات می‌نگرم، تکرار عناوینی را می‌بینم که در راهبردها و اهداف با آن برخورد کرده‌ام؟ دلیل روشن است؛ این موارد نیز از همان مصاحبه‌هایی استخراج شده است که با ذی‌نفعان پورتال ترتیب داده شده. مصاحبه‌شونده‌ها نیز وضعیتی را که می‌شناخته‌اند وصف کرده‌اند، تقسیم به راهبرد و کسب و کار و هدف بعید است که نموده باشند. این وظیفه کارشناسان است که این عناصر را به دقت و روشنی تفکیک دهند.

گمان می‌کنم کسب و کار «پژوهش در صداوسیما» باید بیشتر مورد مطالعه قرار گیرد، نسبت آن با رفتار برنامه‌سازی و برنامه‌های تولیدی و رفتار مردم در جامعه سنجیده شود، دانشگاه و حوزه هم فرهنگ‌ساز است، به موازات رسانه ملی، باید نسبت صداوسیما با این عناصر فرهنگ‌ساز نیز محاسبه گردد، تا از ره‌آورد این سنجش‌ها بتوان کسب و کار پژوهش در صداوسیما را شناسایی نمود. آیا شناخت رقبا، کیفیت کار آن‌ها، ارزیابی محصولات‌شان، منابع مادی و انسانی و معنوی و دسترسی، نزدیکی به منابع و دوری از آن، برای حضور موفق در بازار تأثیرگذار نیست؟ آیا نوآوری و خلاقیت، به‌کارگیری مزیت نسبی و بهره‌مندی از فرصت انحصار، تأثیر مستقیم در کسب و کار ندارد؟ و بسیاری چیزهای دیگر که مؤثر در کار صداوسیما و پژوهش‌های آن می‌باشند. چگونه می‌توان بدون ارزیابی این مؤلفه‌ها و عناصر و المان‌ها، فاز اول شناسایی را به انجام رساند؟!

نیازمندی‌های کارکردی نیز فعالیت‌هایی را فهرست می‌نماید که در کسب و کار فوق به انجام می‌رسد. و در نهایت نیازمندی‌های فنی تجهیزات سخت‌افزاری، نرم‌افزاری، نیروهای فنی، فن‌آوری و تمام ملزومات و امکانات و مقدوراتی را شامل می‌شود که برای تحقق پروژه مورد نظر ضروری است.

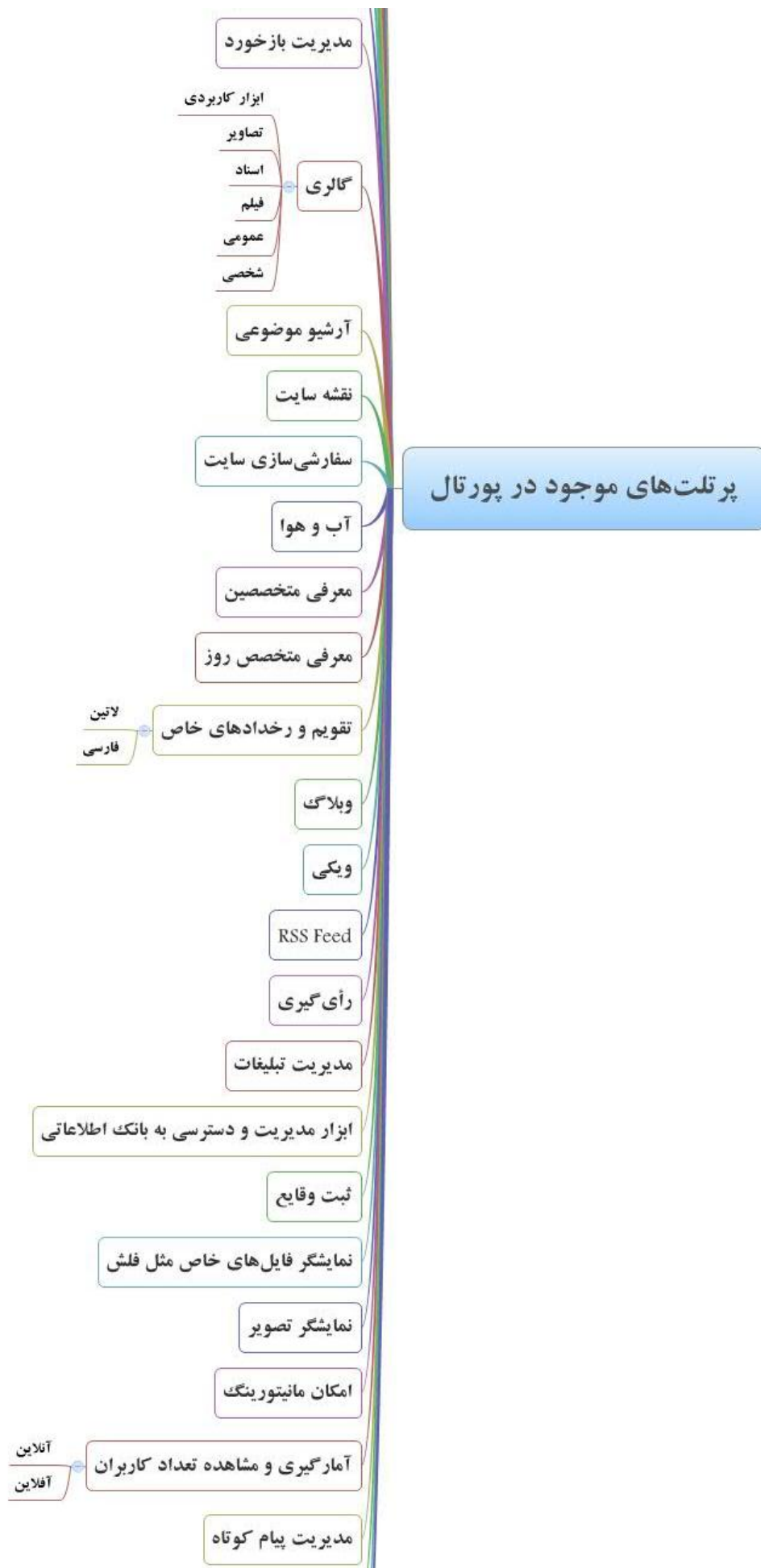
طراحان سند دپ پس از شناسایی نیازمندی‌های کارکردی فهرستی را ارائه کرده‌اند که متنی طولانی را شامل می‌شود. این متن را پس از مطالعه دقیق، در نمودار ذیل تلخیص کردم.





اگر نیازهای کاربردی و کارکردی را مترادف فرض کنیم و این فهرست را نتیجه مرحله دوم شناسایی بدانیم، به نظر می‌رسد سرفصل بعدی که به فهرست پورتلت‌های پورتال پرداخته است، ابزارهایی که در پورتال مورد نیاز بوده، باید آن را نیز جزیی از همین مرحله بدانیم. آنچه که در نمودار ذیل نمایش داده‌ام.







و البته پس از آن نیازمندی های فنی را به شرح ذیل بیان داشته است.



نیازهای فنی

SMS Server

Mail Server

Fax Server

امکان اتصال با سامانه‌های دیگر

تنها در بنرهای تبلیغاتی

محدودیت استفاده از فلش

برای افکت‌های تصویری از جاوا اپلت استفاده شود

کاربر بدون فلش بتواند از تمام سایت استفاده کند

عدم تغییر نمای سایت در صفحات مختلف

تنها تغییر رنگ

کیفیت لازم و حجم مناسب تصاویر سایت

برقراری ارتباط مناسب بین بانک اطلاعات و فایل‌های اطلاعات

مجهز به ابزار تهیه نسخه پشتیبان

پشتیبانی از ارتباط امن برای تراکنش‌های مالی

اشکال: این ارتباط توسط بانک تأمین می‌شود

پشتیبانی از توانمندی «تک کاربر» برای تمامی بخش‌های پورتال

کاربر تنها یک رمز داشته باشد و یکبار وارد شود

ساده

پیشرفته

ذخیره جستجو

امکان جستجو در تمامی اطلاعات پورتال

نمایش صحیح در تمامی مرورگرهای رایج

توصیه: قید آخرین نگارش‌ها اضافه شود

عدم استفاده از ابزارهای موقتی و بدون لایسنس

نصب فایروال سخت‌افزاری یا نرم‌افزاری برای پورتال

محدود بودن زمان کاربری و قطع شدن پس از زمانی مشخص

گرفتن یک دامین مستقل برای پورتال و عدم استفاده از ساب‌دامین

ثبت فراداده‌های هر مطلب برای هدفمند شدن جستجو

مشاهدات قبلی

جستجوهای انجام شده

علاقه‌مندی‌های ثبت شده

پروفایل برای هر کاربر

دانلود صفحات بعدی مطلب در هنگام مطالعه صفحه جاری

سیستم تولید گزارش برای مدیر سایت

ثبت تمامی فعالیت‌های کاربران در سایت

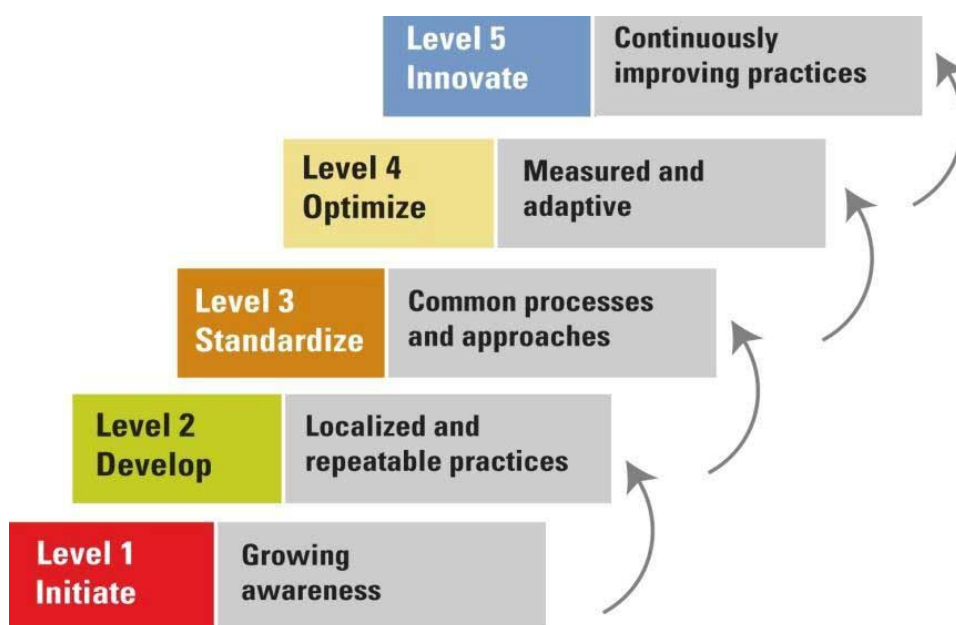
استفاده از آخرین ورژن بانک اطلاعات SQL Server یا اوراکل

استفاده از Visual Studio .Net 2012

درباره نیازهای فنی چندان سخنی ندارم. چرا که فرع بر درک صحیح از نیازهای کارکردی است. اما نسبت به نیازهای کارکردی حرف بسیار است و نقد و بررسی دقیقی نیاز دارد که فصل ویژه‌های به آن اختصاص خواهم داد. نیازهای کارکردی محور سخنم در این نگاره خواهد بود. مهم‌ترین چالش کارفرما در تعامل با پیمانکار همین نقطه است و تجربه به من ثابت کرده، مهم‌ترین مشکلات در همین بخش معمولاً روی می‌دهد. شکست‌ها و پیروزی‌ها را محصول دقت یا بی‌دقتی در تعیین این نیازمندی‌ها می‌بینم. این را به بعد وامی‌گذارم.

بگذارید وارد سرفصل بعدی شویم؛ مدیریت دانش. از منظر اطلاعاتی که ارائه شده است، این بخش کاملاً دقیق و بسیار مفید به نظر می‌رسد. کاملاً پسندیده و اصلاً دعوی اصلی در سامانه‌های پژوهشی همین متد، روش، الگو و مدلی است که برای ساماندهی اطلاعات، تولید شبکه دانش و جریان داده‌ها، گردش کاری پژوهش و در یک کلام مدیریت دانش به کار گرفته می‌شود.

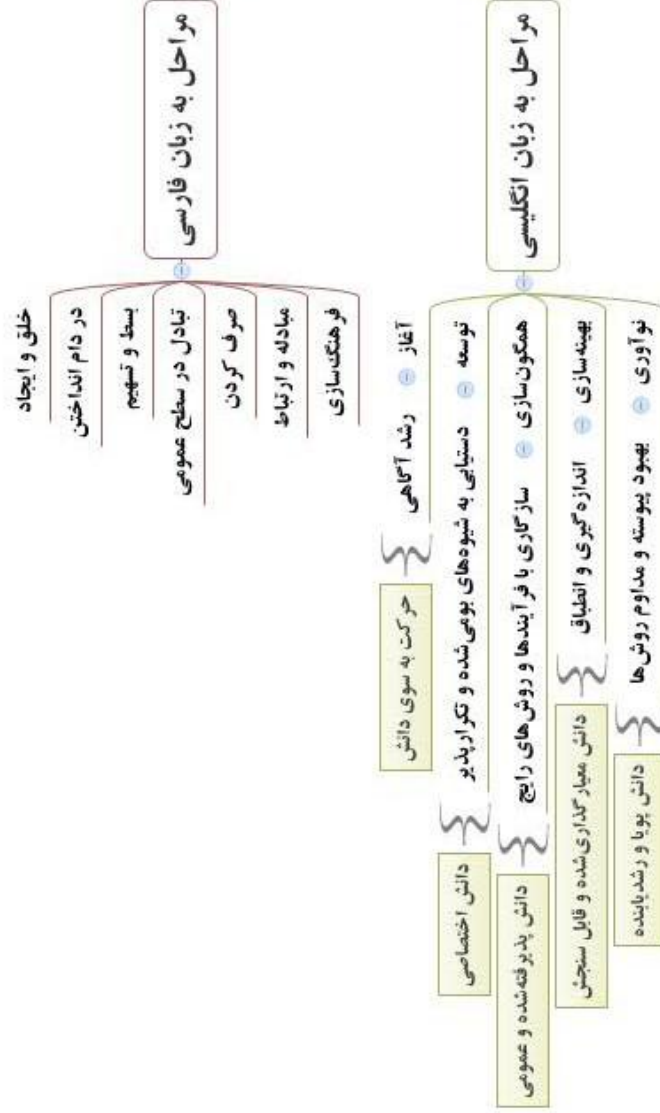
در سندی که دوستان زحمت تهیه آن را کشیده‌اند، متد مشخصی برای مدیریت دانش انتخاب شده است، از میان متدهایی که معرفی گردیده. این متد را سازمانی در ایالات متحده تدوین و پیشنهاد نموده است و چنین مراحل را طبق آنچه در دپ ذکر شده برای آن در نظر گرفته‌اند.



همان‌طور که در نمودار ارائه شده در سند دیده می‌شود، پنج مرحله برای مدیریت دانش ذکر شده است. یعنی از جایی که ① آگاهی‌ها رشد می‌یابند تا ② شیوه‌های بومی‌شده‌ای را برای جمع‌آوری و مدیریت اطلاعات تولید کنند، سپس این شیوه‌ها هنگامی که ③ استاندارد شده و با فرآیندهای رایج سازگار گردیدند، می‌توانند با ④ کمی شدن معیارگذاری شده و قابلیت سنجش پیدا کنند. در این مرحله است که می‌توان داده‌ها و اطلاعات را با هم مقایسه کرد و برتری‌ها را دریافت و جامعه علمی را سازماندهی نمود. البته این روند نمی‌تواند ثبات داشته باشد و ⑤ پیوسته نیاز به بهبود روش‌ها دارد، تا دانش مدام رشد یابد و از حرکت باز نایستد.

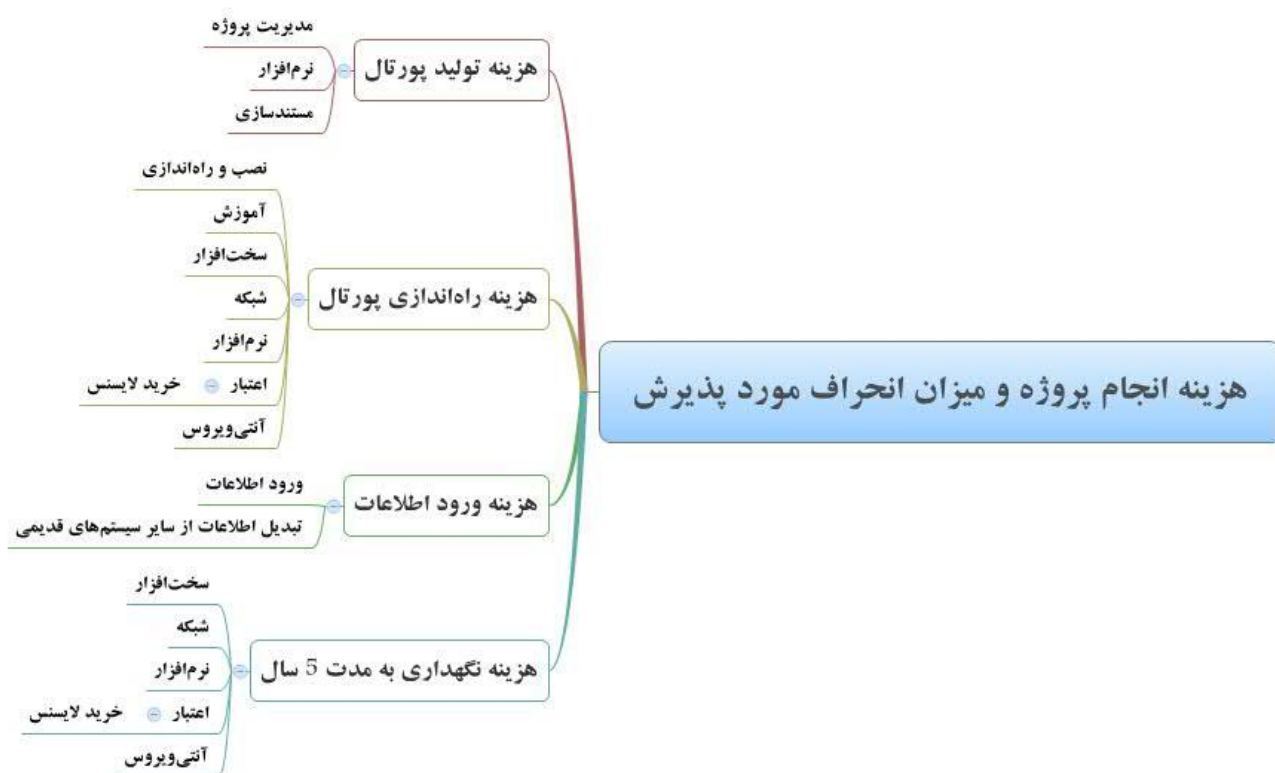
من تا کنون با مدل‌های ذکر شده برای مدیریت دانش آشنایی نداشتم، ولی با مطالعه نمودارهایی که در دپ آمده **نتوانستم** ارتباط معناداری بین آنچه به زبان فارسی در معرفی مدل APQC بیان شده با آنچه در نمودار انگلیسی دیده می‌شود برقرار نمایم. البته این از نقص اطلاعاتی حقیر است، اما می‌پندارم اکنون که متن وارد چنین مقوله‌ای شده است، بایست این تضاد ظاهری را حل نماید. اگر چه به نویسندگان سند هم حق می‌دهم که اصل مدل را یک الگوی مشخص و مورد تفاهم بدانند و نیازی به توضیح بیشتر احساس ننمایند.

انتخاب APQC به عنوان مدل مدیریت دانش



آخرین مطلبی که باید در سرفصل اطلاعات مرتبط با پروژه بدان اشاره نمایم، بحث هزینه‌هاست. روشن است که هزینه‌ها را باید شرکت پیمانکار که مدعی توانایی انجام کار می‌باشد پیشنهاد کند، اصلاً مناقصه در چنین شرایطی است که معنا پیدا می‌کند. اما دپ تلاش کرده نحوه محاسبه هزینه‌ها و مقدار حداقل و حداکثر مورد پذیرش را معین نماید.

این بخش در متن چندان واضح نبود. هزینه‌ها در دو بخش ذکر شده که تلاش کردم آن دو را با هم ترکیب کنم و یک نظام یکپارچه محاسباتی به دست آورم. چنین ترکیبی حاصل شد.



نخستین قدم **تولید پورتال** است، جایی که شرکت پیمانکار بایستی نرم افزار مورد نظر را طراحی نماید. در این مرحله ما حتماً با مدیریت پروژه هم مواجه خواهیم شد و هزینه‌های آن را باید در نظر بگیریم. مستندسازی نیز در این مقوله جای می‌گیرد.

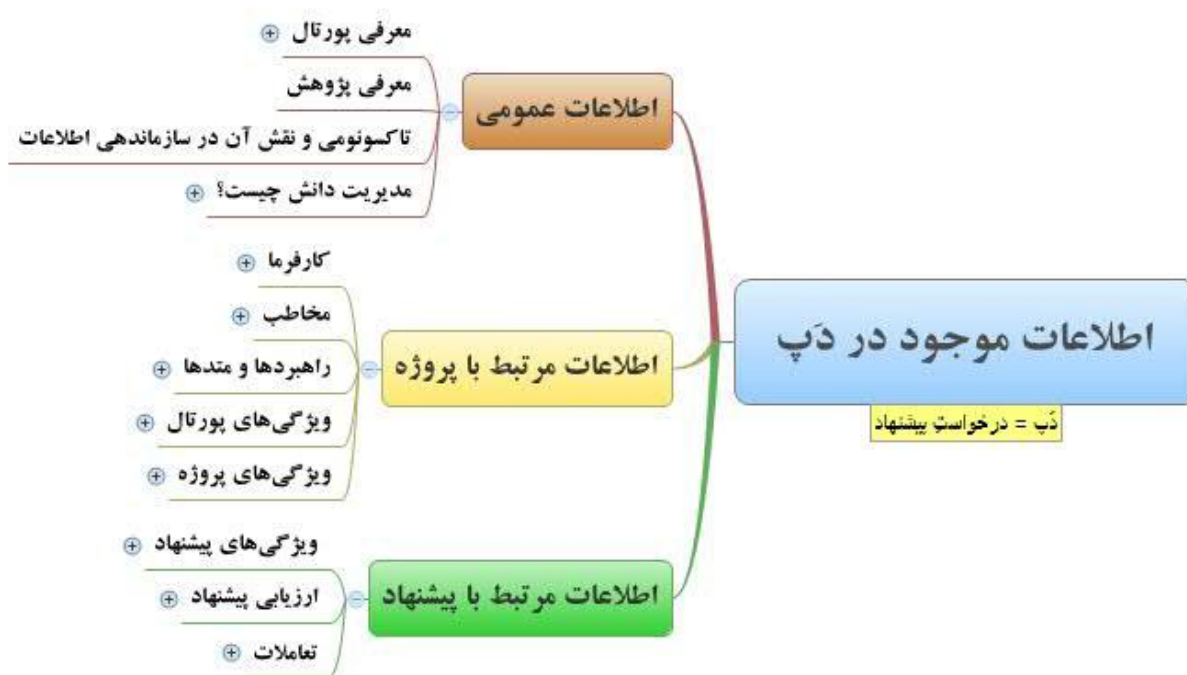
اما **راه اندازی پورتال** نامی است که برای نصب نرم افزار روی سرور، خرید نرم افزارهای مورد نیاز و لایسنس آن‌ها، اتصال به پهنای باند مناسب اینترنت و در نهایت آموزش نیروهای انسانی گذاشته شده. این مرحله، کار شرکت پیمانکار را ظاهراً به پایان می‌رساند و به ذی‌نفعان و مخاطبان اجازه می‌دهد از ابزار استفاده نمایند.

ورود اطلاعات را باید وظیفه مخاطبان دانست. ولی وقتی دیدم اعلام هزینه آن از پیشنهاددهنده خواسته شده، حدس زدم هزینه تبدیل اطلاعات از سامانه‌های قدیمی مد نظر بوده است. اگر چنین است، او چگونه می‌تواند بدون دانستن ماهیت این اطلاعات و حجم آن‌ها، هزینه اعلام کند؟! بله، اگر یک مبلغ کلی ارائه نماید، به صورت تخمینی، یا بر اساس یک الگوی معمول در ورود اطلاعات که بر آن مصالحه شود. در صورت صحت چنین فرضی شاید مناسب باشد در دپ توضیح داده شود.

پشتیبانی و نگهداری پنج‌ساله نیز شامل پاره‌ای از سرفصل‌های راه‌اندازی می‌شود. امتیازها و اعتبارها و لایسنس‌هایی که باید تمدید شوند و سخت‌افزار و نرم‌افزاری که نیاز به مراقبت دارند.

← آن چه از این دپ می فهمیم

یکبار دیگر به آغاز کلام باز می گردم. یک نسخه از دپ پورتال پژوهشی سازمان صداوسیما (درخواست پیشنهاد) در اختیار بنده گذاشته شد. از همان نوع سندی که به نام RFP شناخته می شود. تمام سند را مطالعه کردم و سرفصل های آن را که دسته بندی نمودم، در سه بخش یافتم. معرفی پورتال و معرفی پژوهش را از بخش اول کنار بگذاریم، به عنوان دو مطلب ریشه ای که فقط در فهم موضوع پروژه تأثیر دارد، دو فصل «تاکسونومی» و «مدیریت دانش» می ماند که مستقیماً مربوط به کار پورتال است.



در بخش دوم، الگویی برای مدیریت دانش پیشنهاد شده است، ولی هیچ طبقه بندی خاصی برای تاکسونومی ارائه نگردیده و حتی روشی برای طبقه بندی و دسته بندی محتوا هم دیده نمی شود! آیا اساساً این وظیفه دپ است که به این موضوعات رسیدگی نماید؟ یا پیمانکار در پروپوزال پیشنهادی خود باید به آن پردازد؟ شاید هم پس از پایان کار، مخاطب، ذی نفعان و استفاده کنندگان از پورتال هستند که باید این مهم را به انجام رسانند! اجازه دهید این موضوع را بیشتر مورد بررسی قرار دهیم.

← نیازمندی‌های کارکردی کجاست؟

ما از دپ چه می‌خواهیم؟ عرض شد پیرو آنچه در دپ نیز به خوبی بیان شده، دپ ابزاری است برای یکسان شدن خواسته‌های کارفرما، یک‌دست شدن حرف تمامی کارشناسان و مدیران واحدهای ذی‌نفع. و ابزاری که صدای کارفرما را واضح به گوش پیمانکار برساند، تا برداشت غلط از این خواسته‌ها نداشته باشد. زبانی استاندارد و ابزاری برای تفاهم. اکنون پرسش این است؛ پیمانکار به چه اطلاعاتی از پروژه نیاز دارد؟ چه چیز باید به او گفته شود تا بتواند کار درست را به انجام رساند؟ به نیازهای کاربردی ذیل بنگرید.



آیا ما از پیمانکار می‌خواهیم کسب و کار ما را بشناسد؟ نیازهای کارکردی ما را استخراج نماید و سپس به تولید پورتال مبادرت ورزد؟ اگر چنین توقعی داریم، از چه رو خود اقدام به اعلام نیازهای کارکردی نموده‌ایم؟

در فهرست نیازهای کارکردی عنوان «ساختار درختی مناسب اطلاعات» مشاهده می‌شود. واضح است که این اشاره‌ای است به ابزاری که قدرت ایجاد تاکسونومی و طبقه‌بندی مورد توجه تنظیم‌کنندگان سند دپ را فراهم نماید. اما در این سند بیان نشده «**تولید خود طبقه‌بندی**» بر عهده کیست! همین بحث را در مدیریت دانش هم خواهیم داشت. اساساً آیا کاربران پورتال هستند که روش مدیریت و گردش اطلاعات و تولید دانش را مشخص می‌کنند، یا این مرحله بر عهده پیمانکار پروژه است؟

من حقیقتاً در تطبیق مفهوم «نیازمندی‌های کارکردی» با آنچه در دپ تحت عنوان نیازهای کاربردی/ عملیاتی ارائه شده است مشکل دارم. اگر ما الگوی مدیریت دانش را معین کرده‌ایم، اگر به اهمیت طبقه‌بندی اطلاعات و تولید دسترسی‌های صحیح به داده‌ها اشاره نموده‌ایم، چه کارکردهایی برای آن‌ها می‌توانیم شناسایی کنیم؟

برداشت من از کارکردها همان چیزی است که آدمک‌ها در نمودار Usecase به آن متصل می‌شوند. فعالیت‌هایی که باید در سایت به انجام برسد و هر کاربر قادر به انجام آن‌ها باشد. این کارکردها خود از ره‌آورد شناخت کسب و کار پژوهش در صداوسیما حاصل می‌شوند و پس از تکمیل، نیازهای فنی را تعیین می‌نمایند.

ولی آنچه در فهرست مذکور می‌بینم بیشتر به نیازهای فنی می‌ماند تا کارکردی. دسترسی از طریق اینترنت، ساختار درختی مناسب اطلاعات و فراداده‌ها، اگر فهرست پورتل‌ها را هم بنگریم، تنها اندکی از آن‌ها می‌تواند ناظر به کارکرد باشد.

البته گمان می‌کنم بشود پاره‌ای از نیازهای کارکردی، یعنی عملیات‌ها و فعالیت‌های پورتال را از طریق این فهرست تولید کرد. مثلاً با تغییر عبارت: رعایت حق تألیف و محافظت از حقوق پژوهشگران، به عبارت: فعالیت درج حق تألیف در ذیل هر سند پژوهشی و همچنین: تذکر حق تألیف به کاربر در هنگام ذخیره‌سازی اطلاعات، آن را به یک نیاز کارکردی بدل نمود و از حالت «نیازمندی کسب و کار» خارج کرد. اما گمان نمی‌کنم با این روش، ما تمامی نیازمندی‌های کارکردی را در اختیار داشته باشیم.

در یک کلام، هر چه ما اطلاعات در بخش اول به پیمانکار می‌دهیم، با زبان مشترک دپ، برای این است که او را با اهداف خود آشنا نماییم و نیازمندی‌هایی را که برای کسب و کار خود تشخیص داده‌ایم، از طریق دستیابی به راهبردها، تبدیل به نیازهای کارکردی کنیم. آنچه در نهایت از او می‌خواهیم این است که **توانمندی آن کارکردها را در پورتال فراهم کند**. ما می‌خواهیم بتوانیم عملیات‌های مطلوب خود را به انجام برسانیم، تا کسب و کارمان در مسیر صحیحی توسعه یابد. البته نیازمندی‌های فنی را به نظر می‌رسد باید پیمانکار حدس بزند و پیشنهاد کند، شاید هر پیمانکاری بتواند با روش خود نیازهای فنی را تغییر دهد. مهم کارکرد است، این برای ما کافیست.

با تفصیلی که بیان کردم، اگر البته این زیاده‌عرضی مورد پذیرش کارشناسان سازمان باشد، بر فرض توافق بر سر این مقدمه، ما ضرورتاً باید در تدوین نیازمندی‌های کارکردی خود دقت نظر بیشتری اعمال کنیم و مطالعات دقیق‌تری به انجام برسانیم. آنچه در دپ مذکور فهرست شده، مرا قانع نساخت. دلیل آن را در فصول بعدی بیشتر توضیح خواهم داد.

← آیا نیازهای هفت تولیدکننده یکسان است؟

اولین مطلبی که در این سند مرا آزار داد، مواجهه با این پرسش بود. کدام پرسش؟ همین که عنوان فصل جاری قرار دادم. چه تصویری در ذهن داریم؟ هفت مرکز مختلف داریم که پنج‌تای آن‌ها رسماً آموزشی و دو تای دیگر ماهیتاً پژوهشی می‌باشند. از مدیریت پژوهش چه مفهومی در نظر ماست که روندهای پژوهشی تمامی این هفت نهاد را یکسان تلقی کرده‌ایم؟



از ابتدا، چگونه است که راهبردها برای تمام این مراکز یکسان گرفته‌ایم؟ شکی نیست که راهبردهای ما در گام اول متوجه اصل سازمان صداوسیما است و تفاوتی در زیرمجموعه‌ها ندارد. مانند افق رسانه، یا خط مشی‌هایی که تا کنون برای سازمان نوشته شده است. اما اگر به درون هر کدام از این مراکز بنگریم، آیا این احتمال را معتبر نمی‌دانیم که راهبردهای هر کدام برای دستیابی به اهداف مطالبه شده از سوی رئیس سازمان متفاوت باشد؟ این مرکز در قم تحقیقات اسلامی می‌کند، با حوزه علمیه در ارتباط است، طلبه‌ها را پوشش داده و به کار گرفته، راهبردهای توسعه کسب و کار پژوهشی‌اش مشابه باشد با مرکز تحقیقاتی که در تهران مستقر است و بیشتر نگاه هنری، سیاسی و اجتماعی به برنامه‌های تولیدی دارد؟ مرکزی که مخاطبان را شمارش می‌کند و برنامه‌ها را ارزیابی می‌نماید؟!

یک قدم عقب می‌نشینیم. فرض را بر این می‌گذاریم که راهبردها آنقدر موسّع هستند و کلی، که هر هفت مرکز را در بر می‌گیرند و توسعه کسب و کار هر سه یکسان تلقی شده باشد. با مرحله شناسایی نیازهای کسب و کار چه کنیم؟ در این مرحله ما از ذکر صرفاً راهبردهای کلان پا را فراتر گذاشته‌ایم قصد داریم ریز نیازمندی‌های کسب و کار را شناسایی کنیم. **آیا باز هم می‌توانیم بپذیریم که هر هفت مرکز نیازهای مشابهی دارند؟**

پاسخ می‌تواند بسیار ساده باشد. همه آن‌ها در حال نیازسنجی «پژوهش» هستند. یک پورتال پژوهشی برای فعالیت‌های پژوهشی. پژوهش را یک عنوان کلی گرفته‌ایم و اصلاً تفاوتی نمی‌کند در کدام مرکز به انجام رسد. همه آن‌ها مشابه عمل می‌کنند، چون «پژوهش» می‌کنند. اگر چه این پاسخ را بسیار ساده‌انگارانه می‌پندارم، چرا که معتقدم مضاف‌الیه را اگر از کنار عنوان پژوهش برداریم، با یک مفهوم انتزاعی غیرکاربردی و بی‌فایده و بی‌اثر مواجه خواهیم شد. همان‌طور که پژوهش میدانی، نظری، بنیادی، کتابخانه‌ای و چه و چه با یکدیگر متفاوت هستند، نه فقط در مواد و منابع که حتی در روش و میزان اعتمادپذیری، پژوهش اسلامی نیز با هنری و فنی و انواع دیگر متفاوت خواهد بود. همان انواع دیگر نیز با یکدیگر تفاوت ماهوی دارند.

باز هم می‌توانیم قدمی به عقب بیاوریم و وحدت «عنوان پژوهش» را مبدأ یکسانی روش‌ها و متدها و الگوها بگیریم و مدیریت پژوهش را بر بستری واحد رقم زنیم. اما **با تفاوت ذی‌نفعان چه کنیم؟** در دپ این شش ذی‌نفع معرفی شده‌اند. اولاً آیا هر هفت مرکز با تمام این شش نوع ذی‌نفع ارتباط دارند؟ و ثانیاً به فرض ارتباط، آیا نحوه این تعاملات در تمام مراکز یکسان است و از الگوی واحدی تبعیت می‌نماید؟



باز هم قصد دارم از واژه «البته» استفاده کنم، البته که می‌پذیرم آن‌چه بیان کردم مبتنی بر خوش‌بینی نبود. اگر حُسن‌ظن به نگارندگان دپ داشته باشیم و طراحانی که بی‌تردید در کار خود مهارت و تجربه‌ای داشته‌اند که به این مهم گماشته شده‌اند، می‌توانیم پاسخ شبهه فوق را بیاوریم: ما پیمانکار را مسئول این مطالعات می‌دانیم. او موظف است تک‌تک این مجموعه‌ها را مورد بررسی قرار دهد و برای هر یک سازوکار خاصی طراحی نماید.

ولی نمی‌توانیم بگوییم این کار بر عهده کاربران پورتال است، زیرا گمان می‌کنم با تفاوت راهبردها، کسب و کار، ذی‌نفعان و نحوه تعامل آنان با یکدیگر، باید قبول کنیم که نیازمندی‌های کارکردی نیز متفاوت خواهد بود، همان‌طور که هم‌اکنون نیز روندهای فعالیت‌های پژوهشی در این هفت مرکز متفاوت است با یکدیگر. اگر کارکردها متفاوت باشد، ابزارها باید یا متفاوت باشند، یا به نحوی قابل کاستومایز شدن و ارائه تمامی حالات مفروض!

← چه کسی دانش را مدیریت خواهد کرد؟

اجازه دهید باز هم مطلب را ریشه‌ای‌تر مورد توجه قرار دهیم. ما در این دپ مدعی تولید پورتالی شدیم که با آن بتوان دانش را مدیریت کرد. حتی روش مدیریت دانش را هم ذکر کردیم، این‌که چگونه داده‌ها و اطلاعات تبدیل شده و پس از طی یک زنجیره از فعالیت‌ها به دانش بدل می‌گردند.



علی‌رغم چنین مطلبی، در دپ روشن نیست که ساماندهی این مدیریت بر عهده کیست. سه احتمال به نظر می‌رسد که مایلیم هر کدام را تک‌تک بررسی کنیم.

۱. ساماندهی مدیریت دانش **بر عهده ذی‌نفعان است**، آنان‌که از پورتال استفاده می‌کنند.
۲. ساماندهی مدیریت دانش **بر عهده پیمانکار است**، اوست که ابزار این مدیریت را طراحی می‌کند.
۳. ساماندهی مدیریت دانش **بر عهده تنظیم‌کنندگان سند دپ است**، آنان هستند که با ذی‌نفعان مصاحبه کرده و نیازهای کارکردی آنان را تشخیص داده‌اند، در دپ آورده‌اند و پیمانکار تنها مجری دستورات آنهاست.

چرا این فروض مطرح می‌شود؟ زیرا مدیریت دانش به معنایی که در دپ آمده شامل هفت مرحله اصلی است. یک گردش کار، نه، حتی چندین گردش کار که در این هفت مرحله عمل می‌نمایند. مثلاً خلق و ایجاد اطلاعات به نوبه خود می‌تواند یک یا چند گردش کار مستقل باشد که در نهایت داده‌ها را به مرحله در دام انداختن منتقل می‌سازد. یا تبادل در سطح عمومی، قطعاً یک فرآیند کامل نیاز دارد، فرآیندی که نه تنها از یک‌سو می‌تواند در مراکز مختلف متفاوت باشد، که برای انجام آن هم نیاز به یک ابزار مخصوص در پورتال است. این ابزار باید طراحی شود، نه فقط

کدنویسی، که طراحی بر اساس معماری نرم افزار. نوعی ساختار داده باید در نظر گرفته شود. نیاز به تحلیل و آنالیز دارد. این تحلیل را چه کسی انجام می دهد؟

اگر احتمال اول را قبول کنیم، عملاً پیمانکار را مکلف کرده ایم به ساخت یک ابزار خام، یک نرم افزار مدیریت پورتال که برای هر کاری مناسب باشد. البته ما آن را برای پژوهش استفاده می کنیم. در این احتمال، هر کدام از مراکز ذی نفع باید برای خود مطالعه و تحقیق کند، از شرکت های معتبر در این زمینه مشاوره بگیرد، تا روند خود را طراحی نموده و بر بستر پورتال پیاده سازی نماید. آن وقت من سؤال خواهم کرد: **چرا یک پورتال آماده خریداری نمی کنیم؟** آریانیک، سیگما، سامان، فرزین یا برندهای دیگر!

احتمال دوم منطقی تر است. بله، ابزار را پیمانکار تولید می کند. تمام روندها را می سازد و زمانی که مدیریت دانش ممکن شد، کار را تحویل هفت مرکز می دهد. باز هم مشکلی در بین است؛ پیمانکار چگونه باید کارکردهای ما را بشناسد؟ با آن چه در دپ آمده، چیزی از این روندها دانسته نمی شود. تنها راه حلی که به نظر می رسد این است؛ پیمانکار دوباره شروع به مصاحبه کند و جلسات کارشناسی برگزار نماید، تا در مرحله اول RUP نیازهای کارفرما را بشناسد و بتواند به مرحله کدنویسی وارد شود. تصور فرمایید برای تهیه همین سند دپ دو سال زمان گرفته شده است، **برای Inception پیمانکار چه مقدار زمان صرف خواهد شد؟!**

احتمال سوم اما اصلاً قابل قبول نیست. زیرا آن چه در دپ آمده اصلاً در آن حد تفصیلی نیست، تا روندها و کارکردها را مشخص کند. حتی کارکردهایی که ذکر شده محل اشکال است. چگونه پیمانکار می تواند ابزار مدیریت دانش را بر اساس این اطلاعات تولید کند؟ آن چه در دپ دیده می شود تنها عنوان یک متد در مدیریت دانش است، نحوه به کارگیری آن در صدها فرآیندی که در این هفت مرکز ممکن است در حال انجام باشد، یا در آینده به آنها نیاز شود، شرح و بسطی داده نشده.

بنابراین، اصلاً واضح نیست که ما «مدیریت دانش» را به که واگذارده ایم. قبول که ذی نفعان خود باید داده ها را وارد کنند و مسیر را تا آخر ببینند، اما مدیریت دانش که این نیست. مدیریت دانش یعنی به کارگیری متد معرفی شده در چرخه اطلاعات. پس باید چرخه بر اساس این متد تولید شده باشد. تولید چرخه یک کار طراحی دارد و یک کار پیاده سازی. پیاده سازی گاهی با کدنویسی است و البته گاهی با ابزارهای گردش کار. به فرض که یک ابزار گردش کار بسیار قدرتمند در پورتال ساخته شود، چه کسی باید چرخه را طراحی کند؟ معمار چه کسی است؟ **چه کسی باید بگوید چگونه متد مزبور تبدیل به فرآیندی شود که هر سمت در آن مشخص باشد چه وظیفه ای دارد؟** فراموش نکنیم که چارت سازمانی این هفت مرکز با هم متفاوت است، پس رول ها و نقش ها هم مختلف است، پس گردش کارها باید برای هر مرکز بازنویسی شود. یک معماری واحد هم اگر فرض کنیم، همان را چه کسی بر عهده می گیرد تا به انجام رساند.

وقتی ما مدیریت دانش را بر عهده هیچ کس نگذاشته ایم، مطمئناً هیچ کس هم آن را بر عهده نخواهد گرفت، پس هر کس همان کاری را خواهد کرد که قبلاً انجام می داده و آن را فرا گرفته است. پس مدل APQC چه می شود؟!



← پروپوزال را به که واگذار داریم؟

بگذارید کمی فلسفی بحث کنیم. اصلاً دپ چیست و برای چه نوشته می‌شود؟ در این سند ذکر شده است که RFP ابزار همگرایی خواسته‌هاست. اما اجازه دهید این واژه خلاصه را تحلیل کنیم و نگاهی دقیق‌تر به آن بیاندازیم. RFP سه حرف نخست سه واژه است در عبارت: Request For Proposal. خُب این چه معنایی دارد؟ همان معادلی که من برایش انتخاب کرده‌ام: «**درخواست پیشنهاد**» یعنی **درخواست برای ارائه پیشنهاد**. حالا این یعنی چه؟

هنگامی که یک سازمان کاری را می‌خواهد به انجام برساند، آن‌چه برایش مهم است، انجام شدن آن کار است، نه کسی که آن را به انجام می‌رساند. اینجاست که یک فراخوان می‌دهد، بدون این‌که مخاطب خاصی داشته باشد. درخواست که چه کسی حاضر است به من پیشنهاد بدهد برای انجام این کار. هنگامی که فردی یا شرکتی تمایل به انجام آن کار داشته باشد و توان آن را در خود ببیند، پیشنهادی را به کارفرما ارائه می‌کند. هر چقدر RFP باید عام باشد و مختص مخاطب خاصی نباشد، پروپوزال و پیشنهاد باید دقیقاً متوجه کارفرمای خاص در نظر گرفته شود.

پیمانکار در پروپوزال باید مشخص کند دقیقاً چه کاری را قرار است برای ما به انجام برساند، در چه مدتی این کار به انجام خواهد رسید و با چه هزینه‌ای. او حتی موظف است نیروهای دخیل در پروژه را فهرست کند و توانایی‌های هر یک را برای ما برشمرد. او در پروپوزال باید متدهای کار را ذکر کند و تکنیک‌هایی که به کار خواهد بست. اگر قرار نیست پروپوزال را تنظیم‌کنندگان دپ بنویسند، نباید انتظار داشته باشیم که دپ حاوی تمامی نیازمندی‌های کارکردی کارفرما باشد، با ریز تمام فعالیت‌ها.

اما اگر قرار است پیمانکار بنویسد، اعتراضی جدی به دپ وارد است؛ چرا امتیازی برای این منظور در فهرست شاخص‌های ارزیابی در نظر گرفته نشده است؟! ممکن است پاسخ دهیم: زیرا توقع نداریم در پروپوزال نحوه تطبیق متد APQC بر تک‌تک فرآیندهای هفت مرکز بیان شود، این کاری است که در مرحله بعد انجام خواهد شد. اگر چنین هم باشد اعتراض دوم در راه است: **چرا تجربه پیشنهاددهنده در معماری دانش و تحلیل و طراحی روندهای**

پژوهش امتیازی در ارزیابی پروپوزال‌ها ندارد؟ آیا سابقه تولید وب‌سایت در موضوع مدیریت دانش - که در ارزیابی ذکر شده - بیانگر این است که شرکت مزبور قادر به معماری پژوهش است؟ شاید معماری را کارشناسان کارفرمای آن پروژه به انجام رسانده باشند! اصلاً چگونه ما باید متوجه شویم یک شرکت برنامه‌نویسی قادر به مطالعاتی است که معمولاً مهندسین نرم‌افزار تبخّر زیادی در آن ندارند و بیشتر بر عهده مهندسین صنایع گذاشته می‌شود و شاید اخیراً مهندسین فن‌آوری اطلاعات!

← من می دانم! →



آری، من می دانم. یاد رفیق کوتوله گالیور می افتم. او که همیشه همه چیز را می دانست. اجازه دهید من نیز ادعا کنم که: «من می دانم!» نه این که پیشگو باشم، یا دوره آینده نگری دیده باشم، ولی به روش استقراء آشنایی دارم و می دانم اگر مطلبی به آزمون گذاشته شده و در هر بار آزمایش نتیجه یکسانی رخ داد، تجربه که حاصل می شود، احتمال خلاف در آن بسیار اندک است، اگر شرایط یکسان باشد و آن چه در کار تأثیر دارد تغییری نکند. متغیرها عوض نشده است، پس چرا باید حاصل تغییر نماید؟!

بارها پروژه های بزرگ را دیده ام که چگونه با شکست مواجه شده اند. همان طور که در دپ آمده است، این ها ناشی از نبودن روش ها و متدهای دقیق در عملیات اجرای پروژه است. اما بودن روش هم کفایت نمی کند. زیرا پروژه های روش داری را هم دیده ام، کوچک و بزرگ، که به شکست انجامید. اما چرا؟!

معمولاً دلیل شکست پروژه یکی از این سه عامل است:

۱. نداشتن روش
۲. عمل نکردن دقیق به روش
۳. ناقص بودن روش

آری، قضیه فقط داشتن روش نیست. گاهی روش هست، ولی به درستی عمل نمی شود. گاهی هم اساساً روش مورد استفاده به اندازه کافی توانمندی ندارد. روش باید ابتدا و انتهای روشنی داشته باشد و تمامی مراحل را توصیف کند. حداکثر احتمالات خطر و ریسک را پیش بینی نموده و برای آن راهکار داشته باشد.

ما دپ نوشته ایم و اکنون آماده فراخوان مناقصه و تنظیم پروپوزال هستیم. اما این دپ فعالیت ها را روشن نکرده و فرایندها را نگفته، حتی پیمانکار را موظف نکرده به توانایی در معماری پژوهش سازمانی، من می دانم چه می شود. ۳۰۰ میلیون تومان می دهیم به یک شرکت، او هم یک ابزار خام به ما می دهد، مانند آریانیک، سیگما یا سامان. آن را تحویل می دهیم به معاونت های پژوهش هفت مرکز. آنان هم حداکثر بتوانند کارهای جاری خود را، تازه اگر بتوانند، روی پورتال به انجام رسانند. پس مدل APQC در مدیریت دانش چه می شود؟!

← پایانی چون سایر پایان‌ها

مانند سایر پروژه‌های نرم‌افزاری، آن‌هایی که کارکردهای خاص و ویژه‌ای برای پژوهش‌های هدفمند و مشخص دارند، کارکردهایی که معمول نیست و متدهای پیچیده دارد، این پروژه نیز به پایان خواهد رسید.

یک شرکت در مناقصه برنده خواهد شد، اگر از رانت استفاده نشود و هیچ تخلفی در مناقصه صورت نگیرد، که ان‌شاءالله گربه است، در نهایت آن شرکت یکی از این دو کار را به انجام خواهد رساند؛ یا یک نرم‌افزار پورتال از پیش نوشته است و نسخه‌های فراوانی به فروش رسانده، همان را ویرایش می‌کند و تحویل می‌دهد، یا تازه‌کار است و از صفر تیم تشکیل می‌دهد و کدنویسی می‌نماید.

چه چیز را تحویل می‌دهد؟! دقیقاً همان چه در فهرست پورتل‌ها آمده است. این فهرست تقریباً در تمامی پورتال‌های معروف وجود دارد، ۳۰۰ میلیون تومان هم هزینه ندارد. آریانیک با ۲۰ میلیون تومان این ابزارها را می‌دهد. سیگما با ۵۰ میلیون تومان، البته تله‌کنفرانس پیشرفته‌ای هم دارد. سامان با ۴۰ میلیون تومان که جدیداً یک ابزار شبکه اجتماعی مفصل هم به آن افزوده‌اند. حالا ما ۳۰۰ میلیون برای چه هزینه می‌کنیم؟ برای پروژه‌ای که غایت و نهایت آن از پیش مشخص است.

نه این‌که من خیلی بدبین باشم (شاید هم باشم :) اما آن‌چه می‌دانم این است: اگر پیمانکار را مجبور، تکرار می‌کنم، مجبور نکنید به کاری، با این همه گرفتاری و پروژه‌های موازی، الزاماً آن را به انجام نخواهد رساند. هنگامی که در دپ هیچ مطلبی درباره معماری فرآیندهای خاص پژوهش در تک‌تک هفت مرکز ذی‌نفع ذکر نشده است و حتی امتیازی برای آن در ارزیابی پروپوزال‌ها در نظر گرفته نشده، هیچ دلیلی ندارد پیمانکار برای انجام آن. خصوص که این فعالیت اساساً در توان بسیاری از شرکت‌های نرم‌افزاری نیست و تحلیل‌گران ویژه‌ای می‌طلبند.

بر این اساس است که عرض کردم **پایان این پروژه مشابه دیگر پایان‌ها خواهد بود. اضافه شدن یک پورتال جدید به بازار پورتال ایران.** فکر می‌کنید سه چهار پورتالی را که نام بردم، شرکت‌ها بدون سفارش نوشته‌اند؟ همه‌شان ابتدا برای یک مشتری خاص نوشته شده و سپس به بازار وارد شده‌اند. پیمانکار ما هم پس از اتمام کار، پورتال را با تغییراتی به فروش خواهد رساند و سال‌ها سود آن را خواهد برد. در حالی که ما می‌توانیم یک پورتال بخریم و هزینه مورد نظر را برای تطبیق متد APQC یا هر متد مطلوب دیگری بر روندهای پژوهشی و پیاده‌سازی آن در پورتال صرف نماییم. 