



دستورالعمل مدیریت دانش طرح ها و پروژه های پژوهش و فناوری صنعت نفت

مقدمه

در راستای عملیاتی سازی منویات مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در خصوص لزوم دانش محوری دستگاههای اجرایی کشور در انجام مسئولیتهای ملی خود، وزارت نفت موضوع راهبری و مدیریت دانش در صنعت نفت را با هدف کاهش خام فروشی نفت و گاز از طریق تبدیل صنعت نفت به صنعتی دانش بنیان و صادرکننده دانش فنی، در دستور کار قرار داده است. معاونت پژوهش و فناوری وزارت نفت، به عنوان متولی این امر، در حال طراحی ساختار تشکیلاتی مناسب و نیز تدوین "**دستورالعمل راهبری مدیریت دانش صنعت نفت**" می باشد. با عنایت به فوریت موضوع مدیریت دانش طرح ها و پروژه های پژوهش و فناوری، تدوین "**دستورالعمل مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری**" ضرورت یافته و بنابراین در دستور کار قرار گرفت. این دستورالعمل از رابطه ای پویا با چرخه کلان راهبری مدیریت دانش در کل صنعت نفت برخوردار بوده و بخشی از آن محسوب می گردد. بر این اساس، عطف به مفاد "نظام جامع راهبری پژوهش، فناوری و نوآوری وزارت نفت"، "آیین نامه تعریف، تصویب، اجرا و نظارت بر پروژه های پژوهش و فناوری وزارت نفت"، مصوب وزیر محترم نفت و ابلاغی از سوی مشاور محترم وزیر نفت و مدیرکل دفتر وزارتی طی نامه شماره ۱۰/۱/۱۵۲۱۱۳ مورخ ۱۳۸۹/۵/۹ و نیز عطف به ابلاغیه شماره م ف / ۲۰۶۱۷۷ مورخ ۱۳۹۰/۶/۱۹ با عنوان "شرح مفاهیم و وظایف هاب، قطب و توسعه دهنده" که در آن بر مدیریت دانش تاکید گردیده است، این دستورالعمل با هدف بسترسازی و تسهیل مدیریت دانش منتج از طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری صنعت نفت، ابلاغ می گردد.

ماده ۱: هدف

این دستورالعمل با استناد به تعریف بومی مدیریت دانش در صنعت نفت، بر الزام مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری در صنعت نفت تاکید دارد. اجرای این دستورالعمل، موجب ارتقای دانش تجمیع یافته از طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری گردیده و منجر به کاهش هزینه های ناشی از دوباره کاری و نیز بهبود شرایط انتقال دانش فنی از یک طرح یا پروژه به سایر طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری خواهد گردید. از جمله اهداف کلیدی این دستورالعمل، یکپارچه سازی رویکردها، استراتژیها، برنامه ها و اقدامات معاونت پژوهش و فناوری وزارت نفت و ارکان تابعه پژوهش و فناوری صنعت نفت در زمینه تجمیع، مستندسازی، نگهداشت، نشر و تجاری سازی دانش طرحها و پروژه های مربوطه جهت افزایش ثروت آفرینی در صنعت نفت می باشد. در این دستورالعمل، به نقش کلیدی و محوری کنشگران فعال در

فرایند مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری همچون "شورای سیاستگذاری و نظارت راهبردی پژوهش و فناوری"، "معاونت پژوهش و فناوری"، "اداره مدیریت دانش وزارت نفت"، "مدیریت پژوهش و فناوری شرکتهای اصلی و تابعه"، "هابهای تجمع دانش"، "مراکز فناوری"، "توسعه دهندگان محصول"، "قطب های علمی- پژوهشی"، "کارفرمایان" و "مجریان"، توجه شده است. این دستورالعمل، مدیریت دانش طرحها و پروژه ها را از الزامات ساختاری و محتوایی قراردادهای پژوهش و فناوری می داند. بر این اساس، مدیریت دانش کلیه طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری **الزاما باید** به عنوان بخش کلیدی از مفاد قرارداد با مجریان طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری همچون هابهای تجمع دانش، مراکز فناوری و توسعه دهندگان محصول، به صورت شفاف و قابل سنجش ملحوظ گردد.

ماده ۲: دامنه شمول

دامنه شمول این دستورالعمل، کلیه فعالیتهای پژوهشی و فناورانه در چارچوب نظام جامع راهبری پژوهش، فناوری و نوآوری صنعت نفت در تمام سطوح و از سوی کلیه سازمانها، شرکتهای و ذینفعان زیرمجموعه این نظام همچون ستاد وزارت نفت، شرکتهای اصلی، فرعی، تابعه، هابهای تجمع دانش، مجریان و نیز کلیه موسسات و سازمانهای تابعه وزارت نفت می باشد.

ماده ۳: تعاریف

۳-۱: **نظامنامه:** نظام جامع راهبری پژوهش، فناوری و نوآوری صنعت نفت.

۳-۲: **دانش:** مجموعه منسجم از اطلاعاتی است که منجر به افزایش اثربخشی انجام امور می شود.^۱

۳-۳: **طرح / پروژه پژوهش و فناوری:** سندی است که بیان کننده اهمیت و ضرورت تحقق هدفی مشخص بوده و قابلیت حل یک مشکل یا توسعه دانش موجود در زمینه مربوطه را داشته باشد. به عبارت دیگر، طرح یا پروژه باید دارای استعداد حل یک مشکل یا تولید محصول دارای مشتری و بازار باشد و نهایتا سهمی از ارزش افزوده حاصل از کسب دانش فنی در اجرای طرح های بنگاهی را فراهم آورد.^۲

تعیین مجموعه منسجم از اقدامات و گامهایی همچون زمانبندی، شرح اهداف، تشریح مراحل، ابزارهای مورد نیاز، منابع مالی و بیان نتایج مورد انتظار هر طرح یا پروژه، از جمله الزامات تعریف طرح ها و پروژه های پژوهش و فناوری می باشد.

۳-۴: **مدیریت دانش طرحها و پروژه ها:** فرایندی است که شامل مراحل تعریف، کشف، کسب و مستندسازی، طبقه بندی و تجمیع، نشر، کاربرد، ارزیابی ارزش افزوده، تحلیل بازار و تجاری سازی و پیشبرد توسعه ای دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری در راستای کاهش هزینه ها، افزایش سرعت و دقت انجام پروژه های مشابه موجود یا آتی و خلق ارزش افزوده بیشتر برای صنعت نفت می باشد.

۳-۵: **تجمیع دانش:** فرایند کسب و جمع نمودن دانش از حوزه های دانشی می باشد.

۳-۶: **انباشت دانش:** فرایند طبقه بندی و بارگذاری دانش در حوزه خاص دانشی مورد نظر می باشد.

^۱ دانش در زبان انگلیسی از دو بخش Know به معنای دانایی و Ledge به معنی مرز تشکیل شده است. لذا، تعریف دقیق این واژه "مرز دانایی" می باشد. مرز دانایی، لزوما دانایی در مرز را در بر دارد. بر این اساس، دانش را می توان مجموعه اطلاعاتی دانست که الزاما در مرز آگاهی قرار دارد. در مرز بودن، شامل دانش گذشته و حال بوده و با ارتقای دانش، مرز دانایی نیز ارتقا می یابد.

^۲ آیین نامه تعریف، تصویب، اجرا و نظارت بر پروژه های پژوهش و فناوری وزارت نفت

۳-۷: **هاب^۳ تجميع دانش:** مسئول اصلی کسب، بارگذاری دانش در حوزه های دانشی مورد نظر و نشر و نهادینه سازی آن می باشد.

۳-۸: **مجری:** منظور از "مجری" در این دستورالعمل، مجریان سطوح سه گانه طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری در صنعت نفت است. مجریان سطح یک شامل "هابهای تجميع دانش" و "مراکز فناوری" می باشند. مجریان سطح دو شامل "قطب های علمی- پژوهشی" بوده و مجریان سطح سه مشتمل بر "توسعه دهندگان محصول" می باشند.

ماده ۴: جایگاه مدیریت دانش در نظام پژوهش، فناوری و نوآوری

با تحلیل ساختار پژوهش، فناوری و نوآوری صنعت نفت مشخص می شود که نهادینه سازی رویکردهای تعامل گرا و دانش محور در یکپارچه سازی نظامهای پژوهش، فناوری، نوآوری، تولید، تجاری سازی و توسعه منابع انسانی، مسئله ای جدی و ضروری می باشد. این مسئله، منجر به بررسی دقیق اسناد بالادستی ملی و درون وزارتی و مطالعه دامنه دار مدلهای نظری برجسته و مدلهای اجرایی شرکتها و سازمانهای بارز داخلی و خارجی شده و در نتیجه آن، چشم انداز مدیریت دانش در صنعت نفت تعریف گردیده است. بر این اساس، چشم انداز راهبری و مدیریت دانش در صنعت نفت جمهوری اسلامی ایران عبارتست از **"صنعت نفت، نهادی دانش بنیان، یادگیرنده و صادرکننده دانش فنی نفت و گاز در افق ۱۴۰۴ است که زمینه ساز کاهش خام فروشی نفت خام و گاز طبیعی و تقویت کننده ثروت آفرینی برای کلیه ذینفعان صنعت نفت می باشد."**

مطالعات انجام شده در صنعت نفت نشان داده است که تحقق این چشم انداز مستلزم توجه جدی به محورهای کلیدی ذیل می باشد:

۱. استفاده از ظرفیت های دانشی صنعت نفت؛
۲. تجميع و یکپارچه سازی دارایی های دانشی صنعت؛
۳. عیان سازی، کاربردی سازی و سازماندهی دانش های پنهان در مسیر هم افزایی فراگیر در سطح صنعت نفت؛
۴. تدوین ساختار موثر راهبری یکپارچه پروژه های مدیریت دانش در راستای مدیریت اهداف و هزینه ها؛
۵. سیاستگذاری و نظارت عالیه برای تولید، انتقال و توسعه دانش سازمانی؛
۶. سیاستگذاری و نظارت عالیه برای حمایت و توانمندسازی موسسات دانش بنیان در حوزه فعالیتهای صنعت نفت؛
۷. صرفه جویی های اقتصادی در نتیجه استفاده بهینه از منابع مالی؛
۸. تسهیم دانش سازمانی و ایجاد فرصتهای خلق دانش؛
۹. افزایش رقابت پذیری و چابکی صنعت با تاکید بر مدیریت مبارزه و مقابله با تحریم ها؛
۱۰. کاهش دوباره کاری ها و مدیریت زمان؛
۱۱. افزایش بهره وری صنعت از طریق اهرم های بازاریابی، بازارسازی، تجاری سازی و صدور دانش فنی؛
۱۲. خلق ارزش افزوده برای کلیه ذینفعان صنعت نفت.

^۳ Hub

ماده ۵: اهداف کلان مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری در صنعت نفت

خلق و ارتقای دانش، ثروت و ارزش افزوده برای صنعت نفت از طریق مدیریت دانش طرح ها و پروژه های پژوهش و فناوری که از طرق ذیل، منجر به توسعه توان داخلی و بین المللی صنعت می گردد:

۱. شناسایی، جمعیت و انباشت دانش طرحها و پروژه ها؛
۲. کاربرد و توسعه افقی و عمودی دانش طرحها و پروژه ها^۴؛
۳. احصاء، طبقه بندی و صدور دانش فنی طرح ها و پروژه ها در راستای خلق ارزش افزوده و ثروت.

ماده ۶: اجزای فرایند مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری صنعت نفت

تبیین فرایند مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری صنعت نفت مستلزم وجود نگرشی راهبردی به چرخه ذیل و نیز استناد به مفاهیمی مشترک و یکپارچه کننده می باشد که به ترتیب تقدم، به شرح ذیل تعریف و تبیین می گردند:

۱. **کشف و تعیین حوزه های دانشی:** گام اول، ناظر بر تعیین بخشهایی است که باید دانش طرح و پروژه از آنها استخراج گردد.
۲. **کسب و مستندسازی دانش:** در این گام، دانش کشف شده، کسب، جمع آوری، مستندسازی و کدگذاری می شود.
۳. **طبقه بندی و تجمیع دانش:** دانش کسب و مستندسازی شده، بر اساس قلمرو موضوعی خود تقسیم بندی و در پایگاه های مناسب اطلاعاتی تجمیع خواهد شد.
۴. **توسعه افقی دانش:** توزیع و به اشتراک گذاری دانش موجود، گامی در راستای کاهش هزینه های طرحها و پروژه ها و نیز منجر به انتقال دانش از "سطح پروژه ای"^۵ به "سطح سبد پروژه ای"^۶ و سرانجام "سطح دانش سازمانی"^۷، خواهد شد.
۵. **کاربرد دانش:** دانش کسب و طبقه بندی شده جهت جلوگیری از دوباره کاری ها و افزایش بازدهی و بهره وری نهایی اجرای طرحها و پروژه های فعلی یا آتی، مورد استفاده قرار می گیرد.
۶. **ارزیابی ارزش افزوده ناشی از کاربرد دانش:** این ارزیابی مستلزم تعریف معیارها و شاخص هایی است که میزان ارزش افزوده بدست آمده ناشی از استفاده سازمان از دانش طرحها و پروژه ها را ارزیابی و ارزشیابی نماید. این مرحله، نقش مهمی در اتخاذ تصمیم در رابطه با ادامه کاربرد دانشی مشخص در حوزه ای معین ایفا می نماید.

^۴ Knowledge Horizontal Development (KHD) and Knowledge Vertical Development (KVD)

منظور از توسعه افقی، نشر دانش در سطح واحد، سازمان یا شرکت می باشد. منظور از توسعه عمودی دانش، گسترش دانایی ورای مرزهای موجود و شناخته شده آن می باشد که منجر به نوآوری توسعه یابد. هر یک از این استراتژیها، مستلزم بهره گیری از روشهای اجرایی KVD و KHD و کارآفرینی خواهد شد. دیدگاه بومی صنعت نفت این است که دانش می تواند با دو استراتژی خاص خود می باشد. در دستور کار قرار دادن همزمان هر دو استراتژی نیز تابع تصمیم و تحلیل اقتضانات خواهد بود.

^۵ The Project Level (PL)

^۶ The Project- Portfolio Level (PPL)

^۷ The Organizational Knowledge Level (OKL)

۷. **تحلیل بازار و تجاری سازی دانش طرحها و پروژه ها:** هدف مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری، صرفا بهره گیری از دانش طرح ها و پروژه ها در سطح بخشی و جهت استفاده های داخلی نمی باشد؛ به همین جهت، تحلیل بازارهای ملی، منطقه ای و جهانی جهت تجاری سازی دانش طرحها و پروژه ها و بازاریابی موثر آن؛ به منظور ورود آن به بازار های داخلی و خارجی و ارتقای سهم بازار، از اهمیت به سزایی برخوردار می باشد.

۸. **توسعه عمودی دانش:** هدف توسعه عمودی دانش، تولید دانش نوین می باشد. با تجمع و نشر دانش موجود طرحها و پروژه ها در داخل صنعت و نیز تجاری سازی آن در بازارهای خارجی، زمینه پیشبرد و گسترش مرز دانایی فراهم خواهد آمد. عملیاتی سازی مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری، در گام نخست، مستلزم تعریف استراتژیها و نقشه راه بوده و سپس استفاده مقتضی و ابزاری از سیستم اطلاعاتی مدیریت دانش^۸ باید در دستور کار قرار گیرد تا محتوا و ساختار سیستم اطلاعاتی مدیریت دانش بر اساس تصویر جامعی که از قبل کاملا شفاف و معین شده است، شکل گیرد.

ماده ۷: اصول حاکم بر مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری

الف) اصول برنامه ریزی راهبردی

۱. سیاستگذاری و نظارت راهبردی- حاکمیتی توسط شورای سیاستگذاری و نظارت راهبردی پژوهش و فناوری و معاونت پژوهش و فناوری؛
۲. تقویت و پیشنهاد ساختار تشکیلاتی مناسب حوزه راهبری مدیریت دانش در معاونت پژوهش و فناوری و ارکان ذیربط؛
۳. عنایت دقیق به مدل راهبری مدیریت دانش صنعت نفت و اجرایی سازی آن؛
۴. تعیین اهداف، سیاستها و استراتژیهای ناظر بر راهبری مدیریت دانش در صنعت نفت توسط شورای سیاستگذاری و نظارت راهبردی پژوهش و فناوری و معاونت پژوهش و فناوری و تهیه دستورالعمل های مربوطه؛
۵. تعیین اهداف کمی جهت سنجش عملکرد ارکان تابعه وزارت نفت در زمینه مدیریت دانش طرح ها و پروژه های پژوهش و فناوری؛
۶. پیوند صحیح و پویای اهداف عملکردی طرح ها و پروژه های ارکان پژوهش و فناوری صنعت نفت با عملکرد نهایی سازمان؛
۷. برنامه ریزی و بودجه بندی طرح ها و پروژه ها بر مبنای عملکرد و ارزش آفرینی؛
۸. استفاده از مکانیزم مدیریت پروژه جهت ارتقای اشراف ستادی بر روند اجرایی شدن پروژه ها جهت شناسایی مشکلات و تسهیل اجرا؛

ب) اصول هماهنگی راهبردی

۱. تقویت زبان مشترک جهت ایجاد مفاهیم بر روی اهداف و استراتژیهای مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری از طریق استناد به این دستورالعمل و سایر دستورالعمل های مربوطه؛
۲. اطمینان از شفافیت دستورالعملها و بخشنامه ها و مفاهیم مندرج در آنها؛

^۸ Knowledge Management Information System (KMIS)

۳. تسهیل ارتباطات بین بخشی در سطح صنعت توسط ستاد وزارت نفت جهت تسهیم موثرتر دانش طرح ها و پروژه های پژوهش و فناوری؛

ج) اصول نظارت راهبردی

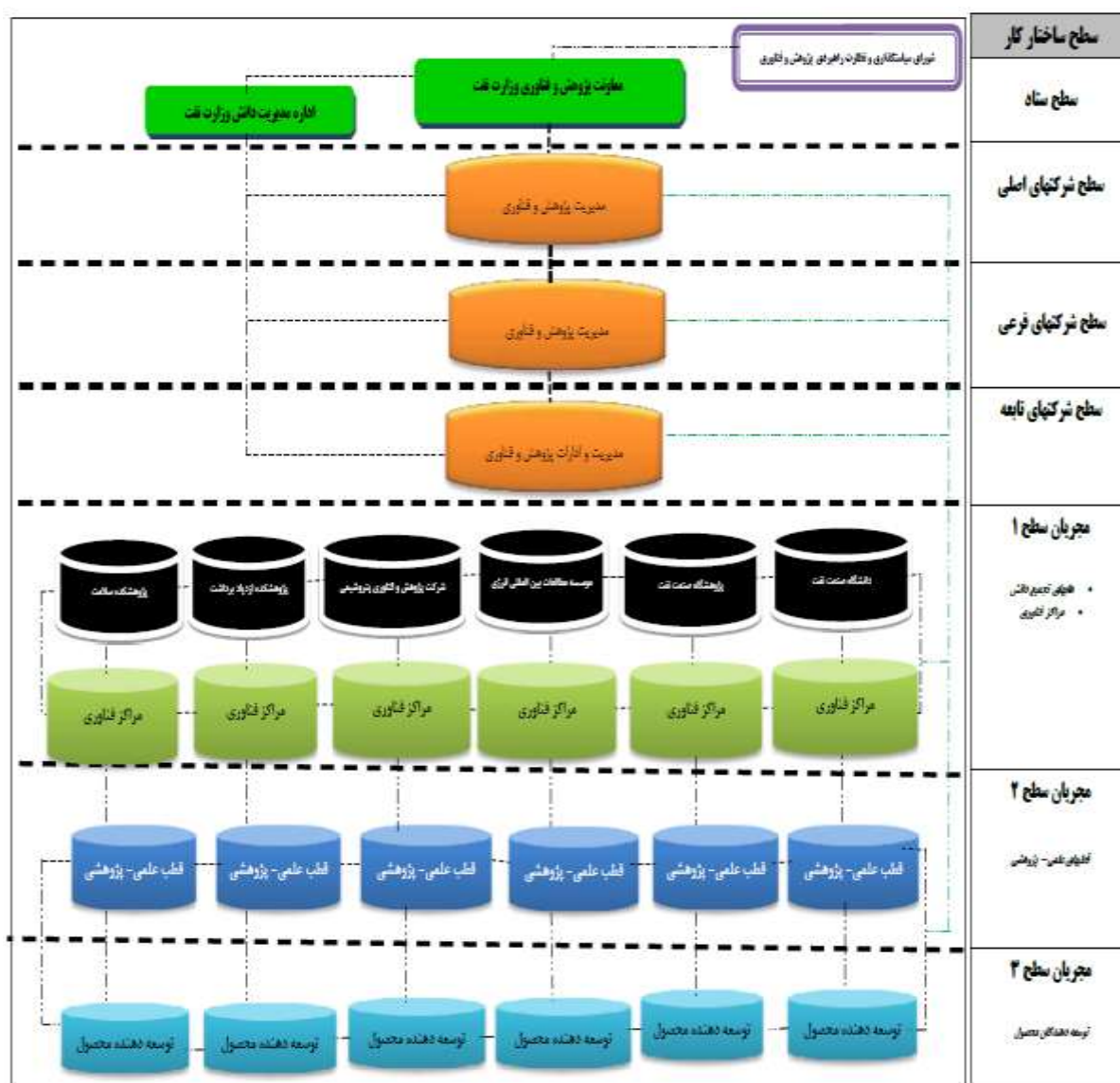
۱. طراحی معیارهای دقیق و برنامه های منسجم جهت نظارت بر حسن اجرای سیاستهای کلی و دستورالعمل های مربوطه؛

۲. ابلاغ و نظارت بر حسن اجرای دستورالعمل مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری صنعت؛

۳. دریافت گزارشات ادواری عملکردی از ارکان پژوهش و فناوری صنعت نفت و بررسی گزارشات تطبیقی عملکرد و ارائه مشوق های انگیزشی.

ماده ۸: ساختار مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری صنعت نفت

برای اجرای این دستورالعمل، لازم است از ساختار اجرایی مناسبی بهره گرفت. توجه به ماهیت و مختصات صنعت نفت در طراحی استراتژی ها و نقشه راه، از الزامات اساسی محسوب می شود. با عنایت به نظامنامه، ساختار ذیل طراحی گردیده است:



ساختار مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری با عنایت به ساختار کلان صنعت نفت و نظام جامع راهبردی پژوهش، فناوری و نوآوری

ماده ۹: وظایف ارکان مدیریت دانش طرح ها و پروژه های پژوهش و فناوری

ماده ۹-۱: وظایف شورای سیاستگذاری و نظارت راهبردی پژوهش و فناوری و معاونت پژوهش و فناوری

۱. تعیین اهداف و استراتژیهای کلان مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری؛
۲. سیاستگذاری و نظارت عالیه بر مدیریت دانش طرحها و پروژه ها؛
۳. تهیه، تنظیم و ابلاغ دستورالعمل های اجرایی مربوطه؛
۴. نظارت عالیه بر تعریف و اولویت بندی طرح ها و پروژه های پژوهش و فناوری؛
۵. کلیه تصمیمات شورای سیاستگذاری و نظارت راهبردی پژوهش و فناوری در زمینه مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری توسط معاون پژوهش و فناوری وزیر نفت، ابلاغ گردیده و لازم الاجرا می باشد.

ماده ۹-۲: وظایف اداره مدیریت دانش وزارت نفت

۱. اداره مدیریت دانش وزارت نفت، مستقر در معاونت پژوهش و فناوری، ایفای نقش ستادی وزارت نفت را در فرایند راهبری مدیریت دانش در صنعت نفت بر عهده دارد.
۲. مسئول نظارت بر حسن اجرای سیاستها و استراتژیهای مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری نهادهای مشمول این دستورالعمل؛
۳. تلفیق و ارائه دیدگاه های تخصصی در خصوص راهبری و مدیریت دانش طرح ها و پروژه های پژوهش و فناوری؛
۴. تدوین سیاستها و استراتژیهای ناظر بر مدیریت دانش طرح ها و پروژه ها جهت تصویب در معاونت پژوهش و فناوری؛
۵. بررسی و هدایت روندها، برنامه ها و اقدامات نهادهای مشمول این آئین نامه؛
۶. تدوین و ارائه چارچوبی منسجم برای تحلیل مقایسه ای پیشرفت مدیریت دانش طرح ها و پروژه ها در سطح صنعت نفت؛
۷. هماهنگ سازی برنامه های زمانبندی ارائه شده از طرف ارکان تابعه برای اجرایی کردن مدیریت دانش طرح ها و پروژه ها؛
۸. تهیه و تنظیم گزارشات عملکرد مربوطه جهت ارائه به معاونت پژوهش و فناوری و شورا؛
۹. ایجاد و ارتقای ارتباطات و هماهنگی ها با مسئولان مدیریت دانش نهادهای مشمول این دستورالعمل جهت ایفای موثرتر نقش سیاستگذاری و نظارت عالیه؛
۱۰. پیشنهاد بازآرایی ساختار تشکیلاتی مناسب جهت سیاستگذاری و نظارت موثر بر مدیریت دانش طرح ها و پروژه های پژوهش و فناوری در ستاد وزارت نفت و بررسی پیشنهادات ستاد شرکتهای اصلی.

۱۱. چارچوب متحدالشکل ساختاری ارائه گزارشات عملکرد واحدها و نهادهای مشمول این دستورالعمل، توسط اداره مدیریت دانش وزارت نفت طراحی شده و پس از طی مراحل تصویب خواهی از معاونت پژوهش و فناوری، به ارکان اجرایی مربوطه ابلاغ خواهد گردید.
۱۲. نتایج حاصل از اقدامات ارکان پژوهش و فناوری صنعت نفت در زمینه مدیریت دانش، بر اساس ساختار اجرایی و تقسیم وظایف که در این دستورالعمل مورد اشاره قرار گرفته است، پس از طی سلسله مراتب، به اداره مدیریت دانش وزارت نفت ارسال می گردد تا پس از انجام نظارت ها، ریزنی های مربوطه و هماهنگی های لازم در اداره کل امور فناوری، به معاون محترم پژوهش و فناوری و سپس شورای سیاستگذاری و نظارت راهبردی پژوهش و فناوری وزارت نفت ارائه شود. این اداره، مسئولیت یکپارچه سازی گزارشات و نتایج حاصله را برعهده داشته و پس از نظارت بر حسن انجام اصلاحات لازم، بازخورد مقتضی به ارکان اجرایی مربوطه ارائه خواهد گردید.
۱۳. برگزاری کارگاه های ادواری توجیه و همراه سازی مدیران طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری با سیاستها، استراتژیها و برنامه های کلان راهبری و مدیریت دانش در سطح صنعت نفت، بر عهده اداره مدیریت دانش وزارت نفت می باشد.
۱۴. جلسات هماهنگی مدیریت دانش در سطح صنعت نفت بوسیله اداره مدیریت دانش وزارت نفت برنامه ریزی و مدیریت می گردد.

ماده ۹-۳: وظایف مدیریت پژوهش و فناوری شرکتهای اصلی

۱. اجرای برنامه ها، سیاستها و استراتژی های مدیریت دانش طرح ها و پروژه های پژوهش و فناوری در سطح شرکت اصلی؛
۲. پیگیری و پیش بینی تسهیلات، هماهنگی ها و تمهیدات لازم اعم از منابع مالی، منابع انسانی و تجهیزاتی لازم جهت اجرایی نمودن سیاستهای مربوطه؛
۳. ارائه پیشنهاد بازآرایی ساختار سازمانی دائم یا موقت برای اجرای موثر دستورالعمل در هماهنگی با اداره مدیریت دانش وزارت نفت؛
۴. فراهم آوردن ترتیبات اجرایی مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری در سطح شرکت و در تناسب کامل با این دستورالعمل، سایر دستورالعمل های مربوطه و منطبق با جهت گیریهای کلان معاونت پژوهش و فناوری؛
۵. تهیه و اعمال برنامه زمانبندی و تدوین چارچوب نظارت بر حسن اجرای امور به وسیله ارکان تابعه؛
۶. دریافت گزارش های عملکردی از ارکان تابعه؛
۷. نظارت بر حسن انجام وظایف مجریان طرح ها و پروژه ها؛
۸. دریافت بسته های دانشی از مجریان و صدور تاییدیه صحت انطباق محتوا و ساختار بسته با معیارهای مورد نظر و تعریف شده کارفرما در قرارداد فی مابین؛
۹. ارائه بسته های دانشی به هابهای تجمع دانش طرح ها و پروژه ها و دریافت تاییدیه مربوطه؛
۱۰. ارائه گزارش به اداره مدیریت دانش وزارت نفت جهت طرح آن در کمیته راهبری مدیریت دانش صنعت نفت؛ بر این اساس، مدیریت های پژوهش و فناوری شرکتهای اصلی، هر سال گزارشات خود و ارکان تابعه را در قالب دو گزارش شش ماهه به تفکیک شرکت، به

اداره مدیریت دانش وزارت نفت ارسال می نمایند تا پس از انجام بررسی های لازم، به معاونت پژوهش و فناوری و سپس به شورای

سیاستگذاری و نظارت راهبردی پژوهش و فناوری ارائه گردد.

ماده ۹-۴: وظایف مدیریت پژوهش و فناوری شرکتهای تابعه

۱. نظارت بر حسن انجام وظایف مجریان طرح ها و پروژه ها
۲. دریافت بسته های دانشی از مجریان و صدور تاییدیه صحت انطباق محتوا و ساختار بسته با معیارهای مورد نظر و تعریف شده کارفرما در قرارداد فی مابین؛
۳. ارائه بسته های دانشی به هابهای تجمیع دانش طرح ها و پروژه ها و دریافت تاییدیه مربوطه؛
۴. گزارش دهی به مدیریت پژوهش و فناوری شرکت اصلی.

ماده ۹-۵: وظایف مجریان طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری

۱. تعریف حوزه های دانشی هر طرح و پروژه و مکانیزم های کسب دانش از حوزه ها؛
۲. کسب دانش از حوزه های دانشی هر طرح و پروژه؛
۳. صحت آزمایی، کدگذاری و طبقه بندی دانش؛
۴. ارزیابی استعداد تولید، توسعه و کاربرد دانش؛
۵. تجمیع بسته های دانشی از طرحها و پروژه ها؛
۶. دسته بندی حوزه های مدیریتی و عملیاتی مربوط به هر طرح و پروژه؛
۷. ارائه نمودار شکست وظایف و امور در هر حوزه پروژه؛
۸. تهیه و ارائه بسته های دانشی یکپارچه از هر طرح و پروژه به طوری که قابل پیاده سازی مجدد و توسعه افقی و عمودی و تجاری شدن دانش طرح و پروژه گردد. در این رابطه، نظر کارفرما مبنای عمل می باشد.

ماده ۹-۶: وظایف هابهای تجمیع دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری

۱. سازماندهی تجمیع دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری؛
۲. شناسایی حوزه های دانشی طرح ها و پروژه ها در تعامل با قطبهای علمی، کارفرمایان، مجریان، مراکز فناوری و توسعه دهندگان محصول؛
۳. طراحی چارچوب متحدالشکل ساختار بسته های دانشی جهت ایجاد وحدت رویه و ارائه به اداره مدیریت دانش وزارت نفت جهت تصویب نهایی در معاونت پژوهش و فناوری؛
۴. تجمیع، مستندسازی، کدگذاری و انباشت دانش های آشکار و پنهان طرحها و پروژه ها بر اساس بسته های دانشی واصله؛
۵. تعریف معیارهای ارزیابی بسته های دانشی طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری با رعایت مشخصه های امکان پذیری، غیر تکراری بودن و روزآمدی؛

۶. طراحی سیستم فرعی اطلاعاتی مدیریت دانش طرحها و پروژه ها جهت تسهیم دانش حاصل از پروژه های پژوهش و فناوری با رعایت مسائل

محرمانگی و صیانت از مالکیت فکری - معنوی طبق ضوابط و دستورالعمل های مربوطه؛

۷. به روزآوری دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری در جهت خلق و توسعه دانش های جدید؛

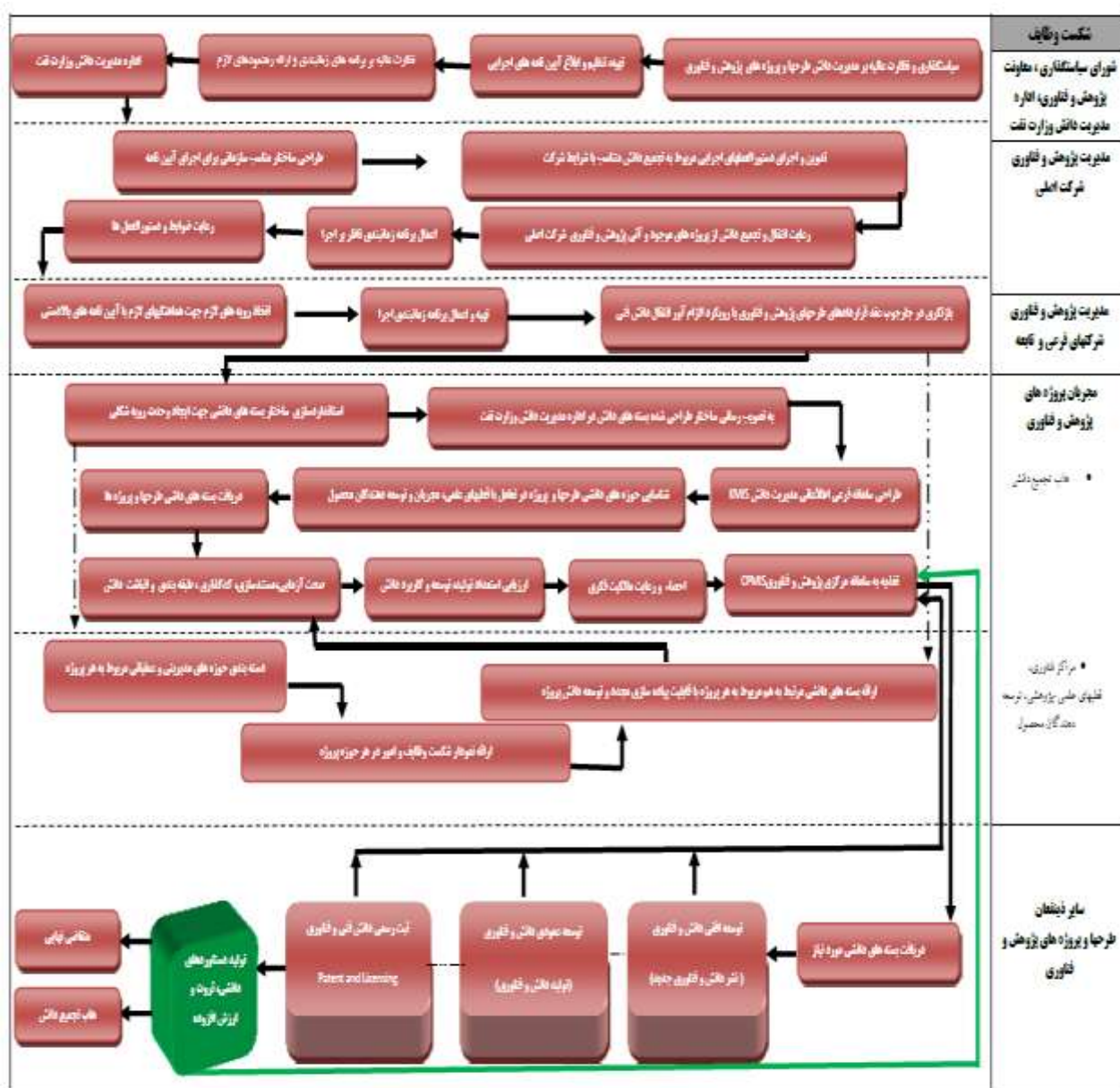
۸. ساماندهی و تغذیه بسته های دانشی و نتایج کار هاب تجمع دانش در سامانه یکپارچه پژوهش و فناوری (CPMIS)

۹. همکاری فعالانه با کارفرمایان، مراکز فناوری، مراکز علمی، مجریان و توسعه دهندگان محصول و ارائه بسته های دانشی به ذینفعان طبق

ضوابط مندرج در قراردادهای فی مابین؛ با رعایت دستورالعمل های ناظر بر مالکیت معنوی صنعت نفت و نیز رعایت درجه و سطح

محرمانگی؛

۱۰. ارائه گزارش های عملکردی به اداره مدیریت دانش وزارت نفت جهت انعکاس به معاونت پژوهش و فناوری.



نمودار شکست کار و تفکیک وظایف در ساختار مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری

ماده ۱۰: قراردادهای مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری صنعت نفت

مدیریت دانش طرحها و پروژه های پژوهش و فناوری، به عنوان بخش اساسی و الزامی قراردادهای پژوهش و فناوری محسوب می شود. قراردادهای خرید و فروش بسته های دانشی که حسب مورد میان کارفرما، مجری، مراکز فناوری، توسعه دهندگان محصول و قطبهای علمی- پژوهشی منعقد می گردند، بر اساس چارچوبی خواهد بود که در حال نهایی شدن و تصویب خواهی است و متعاقبا ابلاغ خواهد گردید.

ماده ۱۱: مرجع تفسیر دستورالعمل

این دستورالعمل، پس از اجرا و دریافت نظرات و پیشنهادات دریافتی از سوی نهادهای مشمول این دستورالعمل می تواند مورد بازنگری قرار گیرد. تعبیر و تفسیر مفاد این دستورالعمل و تشخیص لزوم اعمال اصلاحات مربوطه بر عهده اداره مدیریت دانش وزارت نفت می باشد.

تاریخ تصویب و اجرا

این دستورالعمل مشتمل بر یک مقدمه و ۱۱ ماده در تاریخ ۱۳۹۱/۲/۲۷ ابلاغ گردیده و از آن تاریخ لازم الاجرا می باشد.