

۹۳/۴۸
تاریخ: ۱۳۹۳/۰۵/۰۵
شماره: ۱۳۹۳/۰۵/۰۵

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت دانش: رویکردی نوین در مدیریت پروژه

مؤلفین:

دکتر پیمان اخوان، دکتر محمدرضا زاهدی، و اکبر رحیمی
(دانشگاه صنعتی مالک اشتر)

سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی

۱۳۹۴

سرشناسه

: اخوان، پیمان، ۱۳۵۲-

عنوان و نام پدیدآور

: مدیریت دانش: رویکردی نوین در مدیریت پروژه/ مولفین پیمان اخوان، محمدرضا زاهدی، اکبر رحیمی.

مشخصات نشر

: تهران: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی، ۱۳۹۴.

مشخصات ظاهری

: ۳۸۴ص.

شابک

: ۹۷۸-۶۰۰-۱۰۲-۸۵۴-۰

وضعیت فهرست نویسی: فیا

موضوع

: مدیریت دانش

موضوع

: مدیریت دانش - نوآوری

موضوع

: مدیریت طرح‌ها

شناسه افزوده

: زاهدی، محمدرضا، ۱۳۵۷-

شناسه افزوده

: رحیمی، اکبر، ۱۳۵۸-

شناسه افزوده

: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی

رده‌بندی کنگره

: ۱۳۹۴م ۳۴۴الف ۲/۲ HD۳۰

رده‌بندی دیوید

: ۶۵۸/۴۰۳۸

شماره کتابخانه ملی

: ۴۱۲۷۳۴۱

مدیریت دانش: رویکردی نوین در مدیریت پروژه

مولفین: دکتر پیمان اخوان، دکتر محمدرضا زاهدی، و اکبر رحیمی

شر: سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی

ویراستار: امین پژوهش جهرمی

صفحه‌آرایی: امین پژوهش جهرمی

تصویرگری: درام دهرویه

چاپ: اول - ۳۹۴

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۲۲۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۰۲-۸۵۴-۰

این اثر، مشمول قانون حمایت مولفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. در صورت کسر تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مولف (ناشر) نشر یا پخش یا عرضه نماید مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.



سازمان انتشارات

نشانی سازمان انتشارات: تهران - خیابان انقلاب اسلامی - خیابان فخررازی - خیابان شهدای ژاندارمری - پلاک ۷۲، تلفن: ۶۶۹۵۲۹۴۸

مرکز پخش:

خیابان انقلاب - بین فلسطین و چهارراه ولیعصر - جنب مؤسسه نمایشگاه‌های فرهنگی ایران - تلفن: ۶-۶۶۴۸۷۶۲۵

پایگاه اطلاع‌رسانی: www.isba.ir پست الکترونیکی: info@isba.ir فروشگاه اینترنتی: www.Jdbook.ir

مرکز پخش: انتشارات آتی نگر، تهران، خ جمالی‌زاده جنوبی، روبروی کوچه رشتچی، پلاک ۱۴۴، واحد ۲

تلفن: ۰۹۳۵۷۱۷۱۷۳

تلفن: ۶۶۵۶۵۳۳۶-۸

فهرست

صفحه

عنوان

پیش‌گفتار مولفین	ض
فصل نخست: مرزهای مدیریت دانش در پروژه‌ها	۳
مقدمه فصل اول	۳
بخش ۱- مدل ترسیم نقشه دانش در پروژه‌های صنعت ساخت و ساز: مطالعه موردی در کشور کره جنوبی	۶
پیش‌گفتار بخش	۶
مقدمه	۶
مشخصات کلیدی سازمانی، چندیانی پروژه‌ای	۷
نقشه ترسیم دانش	۸
مدل کلی ترسیم نقشه دانش	۹
اجزای کلیدی ترسیم نقشه دانش	۱۰
روش‌شناسی تحقیق	۱۰
نتایج و بحث	۱۱
جمع‌بندی	۱۵
بخش ۲-۱- شناسایی مرزهای دانش: نمونه پروژه‌های شبکه‌ای شده	۱۶
پیش‌گفتار بخش	۱۶
مقدمه	۱۶
مرور ادبیات	۱۷
روش‌شناسی	۱۸
نتایج و بحث	۱۹
نکات و اشارات مدیریتی و تئوریک	۲۳
جمع‌بندی	۲۴

بخش ۳-۱- اثر دانش روی عملکرد پروژه یکپارچه‌سازی سامانه ها	۲۶
پیش‌گفتار	۲۶
مقدمه	۲۶
ویژگی دانش در پروژه‌های یکپارچه‌سازی سامانه	۲۷
مدل تحقیق و فرضیات	۲۹
طراحی تحقیق و گردآوری داده‌ها	۳۱
بحث و جمع‌بندی	۳۲
نکات و ظرایف مدیریتی	۳۳
نتیجه‌گیری فصل اول:	۳۵
فصل دوم: بازگویی ابزار فناوری اطلاعات در مدیریت دانش	۳۷
مقدمه فصل دوم:	۳۷
بخش ۱-۲- بررسی نیروی انسانی ذهنی تیم روی استفاده از اطلاعات و عملکرد پروژه در	
بحث توسعه سامانه‌ها	۳۹
پیش‌گفتار	۳۹
مقدمه	۳۹
زمینه بحث	۴۱
روش‌شناسی تحقیق	۴۳
نتایج	۴۴
بحث و بررسی	۴۵
نکات و اشارات برای فعالان تجربی	۴۶
بخش ۲-۲- مجموعه‌ای از چارچوب‌ها برای کمک به مدیر پروژه در مدیریت دانش	۴۸
پیش‌گفتار	۴۸
یک چارچوب دانش	۴۸
یک چارچوب مدیریت دانش	۴۹
چرخه مدیریت دانش	۵۲
نکات و اشارات برای مدیران پروژه	۵۳
جمع‌بندی	۵۴

بخش ۳-۲ - نقش فناوری اطلاعات و مدیریت دانش در ارتقای عملکرد پروژه ۵۵

پیش‌گفتار ۵۵

مقدمه ۵۵

سنجش اثرگذاری فناوری اطلاعات ۵۶

سنجش اثرگذاری مدیریت دانش ۵۶

بحث و بررسی ۵۹

جمع‌بندی ۶۰

بخش ۴-۲ - ارزیابی اثیرات فناوری اطلاعات روی موفقیت پروژه از طریق اقدامات مدیریت

دانش ۶۲

پیش‌گفتار ۶۲

مرور ادبیات ۶۳

فرضیات ۶۳

روش‌شناسی و طرح تحقیق ۶۴

بحث و بررسی ۶۵

اثر واسطه‌ای مدیریت دانش ۶۷

اثر متعادل‌کننده نوع پروژه ۶۷

جمع‌بندی و نتیجه‌گیری ۶۹

فصل سوم: یادگیری سازمانی و مدیریت دانش ۷۱

مقدمه فصل سوم: ۷۱

بخش ۱-۳ - ادراک یادگیری و مدیریت جریان دانش در محیط پروژه محور ۷۳

پیش‌گفتار ۷۳

مقدمه ۷۳

بُعد شناختی یادگیری ۷۴

بُعد تعیین شده یادگیری ۷۵

مدیریت جریان دانش ۷۷

۷۹	اشارات و نکاتی چند برای محققان و فعالان
۸۰	جمع‌بندی
۸۱	بخش ۲-۳ - فعالیت‌های یادگیری سازمانی در محیط مدیریت پروژه
۸۱	پیش‌گفتار
۸۱	مقدمه
۸۱	یادگیری سازمانی در محیط پروژه
۸۲	تولید درس آموخته‌ها (آموزش در عمل و تجربه)
۸۵	نتایج و بحث
۸۷	جمع‌بندی
	بخش ۳-۲ - گردآوری دانش پروژه‌ای: مروری بر روش‌های یادگیری پروژه‌ای و فاکتورهای
۸۹	موفقیت
۸۹	پیش‌گفتار
۸۹	مقدمه
۹۰	مشکلات مربوط به یادگیری پروژه‌ای
۹۰	کسب و گردآوری اطلاعات در محیط مرتبط مدیریت پروژه
۹۱	گردآوری و کسب اطلاعات در فعالیت‌های مدیریت پروژه
۹۲	دلایل موجود پیرامون فراموشی پروژه‌ها
۹۶	فاکتورهای کلیدی موفقیت برای یادگیری پروژه‌ای
۹۷	وظایف و نقش‌های جدید پروژه
۹۷	رسمی‌سازی فرآیند درس آموخته‌ها
۹۸	ادغام اهداف یادگیری و دانشی در مدل‌های فازهای پروژه
۹۹	ادغام اهداف یادگیری و دانشی در اهداف پروژه
۹۹	جمع‌بندی
۱۰۱	نتیجه‌گیری فصل سوم:
۱۰۳	فصل چهارم: مدیریت دانش کسب‌وکار پروژه‌ای
۱۰۳	مقدمه فصل چهارم:
۱۰۶	بخش ۱-۴ - فاکتورهای مهم برای مدیریت دانش در کسب‌وکار پروژه‌ای

۱۰۶	پیش‌گفتار
۱۰۶	مقدمه
۱۰۷	کسب‌وکار پروژه‌ای
۱۱۳	چارچوب مفهومی
۱۱۳	آشنایی داشتن در مورد مدیریت دانش
۱۱۵	طرح تحقیق و بررسی عقلی
۱۱۶	بحث و بررسی
۱۱۷	جمع‌بندی و نکات و اشارات برای مدیران پروژه
۱۱۸	بخش ۲-۴ - مدیریت دانش در محیط‌های پروژه‌ای
۱۱۸	پیش‌گفتار
۱۱۸	مقدمه
۱۱۹	مدیریت دانش پروژه
۱۲۱	رویکرد تحقیق و روش‌شناسی
۱۲۱	اهداف مدیریت دانش پروژه
۱۲۲	رواج و سازمان‌دهی مدیریت دانش پروژه
۱۲۳	فاکتورهای اساسی برای مدیریت دانش موفق پروژه
۱۲۶	جمع‌بندی
۱۲۸	بخش ۳-۴ - مدیریت دانش در یک سازمان پروژه محور: سه دیدگاه
۱۲۸	پیش‌گفتار
۱۲۸	معرفی شرکت
۱۲۹	طرح تحقیق
۱۳۰	فرآیند کاری خلاق
۱۳۱	مدل مدیریت پروژه در شرکت
۱۳۲	مدیریت دانش در دیدگاه‌ها
۱۳۲	معرفت‌شناسی مصنوع محور

معرفت‌شناسی فرآیند محور.....	۱۳۳
معرفت‌شناسی خودتکنیری.....	۱۳۵
مروری بر دیدگاه‌های معرفت‌شناختی در شرکت.....	۱۳۶
جمع‌بندی.....	۱۳۷
بخش ۴-۴ - دفتر مدیریت پروژه یک واسطه‌گر دانش در سازمان‌های پروژه محور.....	۱۳۸
پیش‌گفتار.....	۱۳۸
مقدمه.....	۱۳۸
چالش‌های اشتراک دانش در دفتر مدیریت پروژه.....	۱۳۹
دفتر مدیریت دانش به عنوان یک واسطه‌گر دانش.....	۱۴۰
اشتراک دانش و رفتار یکپارچه ساز مدیران پروژه.....	۱۴۱
روش‌شناسی تحقیق.....	۱۴۲
تحلیل و بررسی داده‌ها.....	۱۴۳
آنالیز میان‌موردی.....	۱۴۴
جمع‌بندی.....	۱۵۰
بخش ۵-۴ - چارچوب مفهومی برای رفع موانع توسعه‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور.....	۱۵۲
پیش‌گفتار.....	۱۵۲
روش تحقیق.....	۱۵۲
مدل چارچوب مفهومی و ارایه ۱۳ گام برای بهبود موانع مدیریت دانش.....	۱۵۴
بحث.....	۱۶۰
نتیجه‌گیری.....	۱۶۱
نتیجه‌گیری فصل چهارم:.....	۱۶۴
فصل پنجم: مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور.....	۱۶۷
مقدمه فصل پنجم:.....	۱۶۷
بخش ۵-۱ - نقش دانش صریح و ضمنی در پروژه‌های شش سیگما: یک آزمایش عملی در مورد موفقیت پروژه.....	۱۶۹
پیش‌گفتار.....	۱۶۹

۱۶۹	 مقدمه
۱۷۰	 خلق دانش و شش سیگما
۱۷۴	 بحث
۱۷۵	 نکات و ظرایف تئوریک
۱۷۶	 نکات و اشارات مدیریتی
۱۷۸	 جمع‌بندی
۱۸۱	بخش ۲-۵ - خصوصیات جوامع اشتراک دانش در سازمان‌های پروژه‌ای
۱۸۱	 پیش‌گفتار
۱۸۱	 مقدمه
۱۸۱	 چالش اشتراک دانش در سازمان‌های پروژه‌ای
۱۸۲	 اهداف و پرسش‌های این تحقیق
۱۸۲	 جوامع برای اشتراک دانش و ایجاد ارزش
۱۸۲	 خصوصیات جوامع
۱۸۳	 داده‌ها و روش‌ها
۱۸۳	 نتایج
۱۸۶	 بحث
۱۸۷	بخش ۳-۵ - بررسی عملکرد پروژه‌های فراملی: دانش مشترک، هماهنگی و ارتباطات
۱۸۷	 پیش‌گفتار
۱۸۷	 مقدمه
۱۸۸	 عملکرد پروژه‌های فراملی
۱۸۸	 هماهنگی و ارتباطات به عنوان ایجاد کننده‌های اشتراک دانش
۱۸۹	 پروژه مورد مطالعه
۱۹۰	 مدیریت هماهنگی و ارتباطات
۱۹۱	 راه اندازی پروژه "دستیابی به اطلاعات"
۱۹۱	 توسعه محصول

۱۹۲	بحث و جمع‌بندی
بخش ۴-۵	یافتن ذخایر دانش در سازمان‌های پروژه محور: یک مطالعه موردی
۱۹۵	پیش‌گفتار
۱۹۵	مقدمه
۱۹۶	مدیریت دانش
۱۹۶	انواع متفاوت دانش در سازمان‌های پروژه محور
۱۹۷	اندازه‌گیری ذخایر دانش
۲۰۲	جمع‌بندی و بحث
بخش ۵-۱	اشتراک دانش در تیم‌های پروژه‌های ساختمانی در چین
۲۰۴	پس‌گمار
۲۰۴	مقدمه
۲۰۵	چارچوب مفهومی
۲۰۵	مدل تحقیق و فرضیات
۲۰۹	نتایج و بحث
۲۱۱	اشارات و نکات، و جمع‌بندی
۲۱۲	نتیجه‌گیری فصل پنجم:
۲۱۳	فصل ششم: عوامل موفقیت و شکست مدیریت دانش
۲۱۳	مقدمه فصل ششم:
بخش ۱-۶	دانش ضمنی به عنوان ارتقادهنده موفقیت پروژه
۲۱۶	پیش‌گفتار
۲۱۶	مقدمه
۲۱۶	چارچوب تئوریک
۲۱۷	دانش صریح و دانش ضمنی
۲۱۷	اهمیت تجربه
۲۱۷	مدل‌های ذهنی
۲۱۹	مضمون و روش‌شناسی تحقیق

بخش ۲-۶ - بررسی اثر ویژگی‌های دانش و روابط و ارتباطات موجود روی عملکرد پروژه

۲۲۵

۲۲۵ پیش‌گفتار

۲۲۶ مقدمه

۲۲۶ مرور ادبیات

۲۳۲ بحث و جمع‌بندی

۲۳۳ نکات و ظرایف برای مدیران

بخش ۳-۶ - تحلیل بررسی اثر مدیریت دانش روی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری: اثرات

۲۳۴ تعدیل‌کننده فاکتورهای سازمان

۲۳۴ پیش‌گفتار

۲۳۴ مقدمه

۲۳۵ زمینه نظری

۲۳۷ روش‌شناسی تحقیق

۲۳۸ تحلیل و بررسی نتایج

۲۳۹ جمع‌بندی

بخش ۴-۶ - چرا پروژه‌های مدیریت دانش شکست می‌خورند: یک تحلیل و بررسی چند

۲۴۲ موردی

۲۴۲ پیش‌گفتار

۲۴۲ مقدمه

۲۴۳ شکست پروژه مدیریت دانش چیست؟

۲۴۳ روش تحقیق

۲۴۳ نمونه‌های شکست مدیریت دانش

۲۵۰ بحث

۲۵۲ یک مدل از شکست پروژه مدیریت دانش

۲۵۳ جمع‌بندی

بخش ۵-۶- تحقیق شماره ۱- چارچوب مفهومی برای رفع موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور	۲۵۵
پیش‌گفتار	۲۵۵
روش تحقیق	۲۵۵
مدل چارچوب مفهومی و ارایه ۱۳ گام برای بهبود موانع مدیریت دانش	۲۵۷
بحث	۲۶۳
نتیجه‌گیری	۲۶۴
بخش ۵-۶- تحقیق روی عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در بخش اجرایی در دولت تایوان	۲۶۷
پیش‌گفتار	۲۶۷
مقدمه	۲۶۷
وضعیت فعلی اسکار - کارهای مدیریت دانش تایوان	۲۶۸
مرور ادبیات	۲۶۹
روش تحقیق	۲۷۲
جمع‌بندی	۲۷۳
پیشنهاد در مورد سیاست‌گذاری	۲۷۶
نتیجه‌گیری فصل ششم:	۲۷۸
فصل هفتم: مدیریت دانش در سازمان‌های موقتی	۲۷۹
مقدمه فصل هفتم:	۲۷۹
بخش ۱-۷- یک زنجیره سلسله وار از سازمان‌های دائمی و موقتی	۲۸۱
پیش‌گفتار	۲۸۱
مقدمه	۲۸۱
یک زنجیره سلسله وار از سازمان‌ها	۲۸۲
روش‌شناسی	۲۸۳
تغییرات در اشتغال، فرآیندهای کاری، و شبکه‌های منابع	۲۸۵
فرآیندهای کاری	۲۸۶
بحث	۲۸۷

۲۸۸	جمع‌بندی
۲۸۹	بخش ۲-۷ - عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های موقتی
۲۸۹	پیش‌گفتار
۲۸۹	مقدمه
۲۹۰	فرآیندهای دانش و مدیریت دانش پروژه
۲۹۲	تحقیق روی مدیریت دانش در سازمان‌های موقتی
۲۹۲	فرضیات و مدل تحقیق
۲۹۵	بحث
۲۹۵	فرآیندهای مدیریت دانش
۲۹۹	جمع‌بندی
۳۰۱	نتیجه‌گیری فصل هفتم
۳۰۳	فصل هشتم: مطالعات موردی مدیریت دانش در سازمان‌ها
۳۰۳	مقدمه فصل هشتم
۳۰۵	بخش ۱-۸ - یک تحقیق چند سطحی روی پروژه‌های بین‌المللی بازاریابی: نقش‌های دانش تجربی و خلاقیت در عملکرد
۳۰۵	پیش‌گفتار
۳۰۵	مقدمه
۳۰۶	چارچوب تئوریک
۳۱۲	بحث
۳۱۳	جمع‌بندی
۳۱۶	بخش ۲-۸ - مدیریت دانش و دانش پروژه محور در پروژه‌ها: یک مدل و نتایج تجربی اولیه
۳۱۶	پیش‌گفتار
۳۱۶	مقدمه
۳۱۷	مدل نظری

۳۲۲	 بررسی‌های تجربی
۳۲۲	 نتایج
۳۲۳	 بحث
۳۲۶	 بخش ۳-۸- رابطه میان بهبود مدیریت پروژه‌ها و استفاده از مدیریت دانش
۳۲۶	 پیش‌گفتار
۳۲۶	 مقدمه
۳۲۷	 مرور ادبیات
۳۲۸	 سوالات تحقیق
۳۲۹	 روش‌شناسی
۳۲۹	 نتیجه
۳۳۳	 جمع‌بندی
بخش ۴-۸- مدیریت دانش، پروژه و فعالیت‌ها، الگوها، و فرآیندهای اجتماعی: یک چارچوب	
۳۳۴	 نظری و بررسی نظری
۳۳۴	 پیش‌گفتار
۳۳۴	 مقدمه
۳۳۵	 مضمون تحقیق
۳۳۸	 مشخصه‌ها و مقدمات هدایت در روابط پروژه: یک بررسی تجربی
۳۴۰	 نتایج و تحلیل و بررسی
۳۴۱	 جمع‌بندی تحقیق و نکات و اشارات برای مدیران پروژه
۳۴۳	 نتیجه‌گیری فصل هشتم:
۳۴۴	 نتیجه‌گیری نهایی:
۳۵۱	 مراجع
۳۶۱	 واژه‌نامه

بیش گفتار مولفین

مدیریت دانش به معنای در دسترس قرار دادن نظام‌مند دانش و اندوخته‌های علمی است، به گونه‌ای که به هنگام نیاز در اختیار افرادی قرار گیرند که نیازمندش هستند (اخوان و همکاران، ۲۰۱۴) تا بتواند کار روزمره خود را با بازدهی بیش‌تر و موثرتر انجام دهند. در حقیقت مدیریت دانش سرمایه‌ای انکری یک سازمان را به کار می‌گیرد تا آن‌ها را قادر به تحقق رسالت و مأموریت خویش سازد. مدیریت دانش بر پیوند اطلاعات پردازش شده با اطلاعات، اطلاعات با فعالیت‌ها و اطلاعات با فرد برای تحقق انحرک دانش (اخوان و همکاران، ۲۰۱۳) (از قبیل دانش ضمنی و دانش صریح) توجه دارد.

دانش، واقعیت نهفته در فعالیت‌های مهارتی است و پتانسیل تعریف یک وضعیت به عنوان یک فعالیت (مهارتی) را دارا می‌باشد. دانش را صرفاً اطلاعات می‌دانند. در نظر این افراد، دانش، ارزیابی از دنیای واقعی است. برخی دیگر، دانش را تنها محدود به مهارت‌ها و تخصص‌های کاربردی می‌دانند. اما واقع امر این است که این موارد، مصدق از دانش هستند. به طور خلاصه، هر گونه اطلاعات پردازش شده‌ای که در جهت تحقق اهداف سازمان ما، مفید باشد، به نوعی دانش است. در سازمان دانش محور، ارزش کارکنان سازمان دیگر به قدرت فنی یا حتی نظم و انضباط کاری نیست، بلکه به توانایی آن‌ها در انجام فعالیت‌های دانشی و خلاقانه‌ای وابسته است.

خلق دانش (اخوان و همکاران، ۲۰۱۰) فرآیندی است که طی آن دانش مورد نیاز، در داخل سازمان، خلق می‌شود. به عنوان مثال، روش جدیدی از پاسخ‌گویی به نیازهای مشتریان، می‌تواند دانشی باشد که در بخش بازاریابی و فروش سازمان، توسط کارکنان پشتیبانی، کشف شده است. برای پیاده‌سازی مدیریت دانش، باید دانش در سازمان به راحتی تبادل شود. نکته وقتی پیچیده می‌شود که بخش عمده‌ای از دانش سازمانی در اذهان خبرگان است و استخراج آن فرآیندهای خاص خود را می‌طلبد. به اشتراک‌گذاری دانش، ممکن است از طریق جلسات بحث گروهی، سوال و جواب با نخبگان و یا حتی ارسال رایانامه به اعضای سازمان باشد.

از طرفی، دانش به کارگرفته شده در سازمان باید اثر خود را در افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان نشان دهد. در پایان هر چرخه دانشی، باید دانش به دست آمده به لحاظ میزان رشدی که در سازمان ایجاد نموده، ارزیابی شود. ارزیابی دانش فرآیندهای گوناگونی دارد که هر یک با توجه به نوع اهداف سازمان، و مثلاً با تحلیل هزینه‌ها و درآمدها می‌تواند صورت پذیرد. بخشی از نظام‌های

جبران دستمزد^۱ می‌تواند بر اساس دانش و میزان تولید، توسعه یا تسهیم و تبادل آن در سازمان شکل گیرد. سازمان‌های دانش محور می‌توانند با ایجاد رویه‌ها و چک‌لیست‌هایی برای سنجش مفادیر مذکور برای هریک از کارکنان، از اهرم انگیزش برای پیاده‌سازی مدیریت دانش استفاده نمایند. مدل‌های مختلف مورد استفاده برای انجام این کار به نوع فعالیت سازمان وابسته است. مدیریت دانش نیز در سال‌های اخیر به ابزارهای مختلفی برای سنجش مجهز شده است مانند: شکل‌گیری ترازنامه منابع انسانی^۲، ترازنامه سرمایه فکری^۳ (حسنوی و همکاران، ۱۳۹۲)، روش‌های اندازه‌گیری نقش دانش در ارزش افزوده.

سامانه‌های پویای ارزیابی دانش^۴ نیز باعث می‌شود مدیران سازمان قابلیت مقایسه خود را به جهت سرمایه‌های فکری و دانشی، با دیگر سازمان‌ها پیدا کرده و رشد سازمان خود را در این سرمایه‌های تعیین‌کننده ارزیابی نموده و بهبود بخشند. همچنین فناوری اطلاعات در سال‌های اخیر، پیشرفت زیادی در بل توجهی نموده است. شکل‌گیری سامانه‌های مدیریت اطلاعات، سامانه‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری و سامانه‌های بهره‌مند از قابلیت هوش مصنوعی باعث تسریع، تدقیق و بهینه‌سازی بسیاری از فرآیندهای کاری در سازمان‌ها شده است. اگر چه این سامانه‌ها، معمولاً هزینه‌بر هستند، اما مدیران آنها و افزایش سرعت و دارایی‌های دانشی سازمان در اثر پیاده‌سازی آن، استفاده از آنها را مقرر می‌کنند و صرفاً به فراگیر ساخته است.

در حقیقت مدیریت دانش با استفاده از مدل‌های تخصیص هزینه بر اساس برنامه‌های راهبردی دانش و نیز اثرگذاری هر کدام از رویه‌ها، سامانه‌های اطلاعاتی، بهترین نحوه هزینه و سوددهی را تعریف می‌نماید.

بر اساس تئوری‌های دانش محور، دانش و چگونگی ادای آن یکی از مهم‌ترین عوامل تعیین‌کننده رقابت‌پذیری سازمان‌ها است. سازمان‌های پروژه محور یکی از بسترهای انعطاف‌پذیر برای مدیریت دانش هستند. اولویت‌بندی بین وظایف و پروژه‌های مختلف در این سازمان‌ها، گستره وسیعی است که معمولاً توسط افراد دانش‌گر انجام می‌شود. افزون بر این فرآیند ارتباطات این امکان را فراهم ساخته تا حجم بالایی از اطلاعات سریعاً جابه‌جا شود. سیل اطلاعات و دانش و حجم بالای وظایف، چالش بزرگ فراروی سازمان‌های پروژه محور است و ارتباطات برای انجام کارهای پروژه‌ای ضروری است.

در اقتصاد نوین امروزی، بیش‌تر شغل‌ها شدیداً درگیر مسأله‌های دانشی از قبیل پروژه‌های دانش محور، کارکنان دانشی و شرکت‌های دانش‌بنیان هستند. در این بین، پروژه‌ها قلمروی مناسبی برای

¹ Compensation Reward

² Human Resource Statement

³ Intellectual Capital Statement

⁴ Dynamic Knowledge Assessing Systems

گسترش استفاده از دانش هستند و ابزار و سازوکارهای مهمی در بسیاری از سازمان‌های عملیاتی و فعالیت‌های کسب‌وکار راهبردی به شمار می‌روند.

اگرچه مطالب بسیاری در مورد کمک به سازمان‌های پروژه محور برای درک موضوع دانش و فرآیندهای دانشی در آن‌ها نوشته شده است، اما شواهد نشان می‌دهند که چالش‌های بسیاری فراروی سازمان‌ها برای شناسایی دقیق موضوع مدیریت دانش وجود دارد. مدیریت دانش در این سازمان‌ها به عنوان مداخلات هدفمند توسعه دانش، برای تشخیص در دسترس بودن دانش کافی در زمان و مکانی که سازمان به آن نیاز دارد، در نظر گرفته می‌شوند.

برای درک اهمیت جنبه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور، باید بر سازوکارهای کنترل مبتنی بر زمان، هزینه، کیفیت تمرکز کرد. طبیعت تفسیرپذیر و تا حدی غیر قابل پیش‌بینی فعالیت‌های دانشی پروژه محور، سازمان‌ها را برای پیش‌بینی مدت زمان پروژه‌ها با مشکل مواجه می‌کند و مدیران پروژه‌ها اغلب به دلیل دیرتر از مدت تعیین شده، پروژه را به پایان می‌رسانند. افزون بر این، پروژه‌ها اغلب بسیار پرهزینه بودند و درگیر هم‌زمان نمودن گلوگاه‌های دانشی چندگانه و هماهنگ کردن فعالیت‌های کارکنان دانشی از فرصت‌های زمانی مختلف هستند. با توجه به این مسائل این سوال مطرح می‌شود که چگونه سیستم‌های موجود و مداخلات دانش می‌توانند به صورت موثری در قالب چرخه حیات پروژه، برای دستیابی از حصول نتیجه با تمرکز بر زمان، هزینه و کیفیت به کار آیند.

در حقیقت فرصت‌های مدیریت دانش، فرآیندهای پروژه را تقویت می‌کنند و چارچوب تکمیلی برای مدیریت پروژه در سازمان‌ها ایجاد می‌کنند. سازمان‌های پروژه محور هماهنگی این فرآیندها را از طریق یادگیری بین پروژه‌ها و یادگیری درون پروژه‌های تسهیل می‌کنند. اگر چه در خصوص مدیریت دانش و مدیریت پروژه به‌طور جداگانه کتاب‌های گوناگونی در رشته تحریر در آمده است، با این وجود کتابی که به‌طور یکپارچه بتواند با مثال‌های متنوع کارکرد و کاربرد مدیریت دانش را در مدیریت پروژه را بیان نماید، تاکنون به چاپ نرسیده است. این کتاب می‌تواند راهنمای مناسبی برای دانشجویان مقاطع ارشد و دکتری رشته‌های مهندسی صنایع، مدیریت پروژه و مدیریت دانش باشد. از دوست عزیزمان آقای امین پژوهش‌جهرمی که با دقت و وسواس همیشگی ویراستاری و صفحه‌آرایی کتاب را قبل نمودند نهایت سپاس را داریم. همچنین از انتشارات جهاد دانشگاهی که شرایط داوری بی‌طرف این مجموعه توسط استادان معتبر دانشگاهی و تنظیم آن برای نشر را فراهم نموده نیز تشکر می‌کنیم.