

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دفتر مدیریت پروژه و نقش آن در یادگیری سازمانی سازمان های پروژه محور

نویسندگان

ابراهیم کلانی

مجتبی سلحشور

سرشناسه : کلانی، ابراهیم

عنوان و نام پدیدآور : دفتر مدیریت پروژه و نقش آن در یادگیری سازمانی سازمان‌های پروژه‌محور / نویسندگان ابراهیم کلانی، مجتبی سلحشور.

مشخصات نشر : تهران: آویدنگار، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری : ۱۶۳ ص.: جدول، نمودار.

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۱۶-۴۰-۹

وضعیت فهرست نویسی : فیا

یادداشت : کتابنامه

موضوع : مدیریت طرح‌ها — ایران — نمونه پژوهی

موضوع : یادگیری سازمانی — ایران — نمونه پژوهی

موضوع : مدیریت دانش — ایران — نمونه پژوهی

شناسه افزوده : سلحشور، مجتبی

رده بندی کنگره : ۶۹ HD/م۴ د۲۰ ۱۳۹۵

رده بندی دیویی : ۴۰۴ ۶۵۸

شماره کتابشناسی ملی : ۴۵۴۸۱۴۵



عنوان: دفتر مدیریت پروژه و نقش آن در یادگیری سازمانی سازمان‌های پروژه‌محور

مؤلف: ابراهیم کلانی - مجتبی سلحشور

ناشر: آویدنگار

نوبت چاپ: اول ۱۳۹۵

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

قیمت: ۱۲۰۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۱۶-۴۰-۹

تلفن مرکز پخش:

۶۶۹۳۰۶۳۱-۶۶۵۷۲۱۰۰-۶۶۹۱۹۰۷۳

هر گونه چاپ و تکثیر کل یا قسمتی از محتویات اثر به هر صورت اعم از فتوکپی، برداشت به صورت دست نویس و غیره بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. و متخلفان به موجب قانون حمایت از ناشران تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

۹	پیشگفتار
۱۱	مقدمه

فصل اول: دفتر مدیریت پروژه

۱۶	معرفی دفتر مدیریت پروژه
۱۹	اهمیت و جایگاه دفتر مدیریت پروژه در چارت سازمانی
۱۹	دلیل کارگیری دفتر مدیریت پروژه
۲۰	ارتباط دفتر مدیریت پروژه با چرخه عمر پروژه
۲۱	مدل ها و سیر تکامل دفتر پروژه
۲۲	پرسنل دفتر پروژه
۲۳	مشخصات یک دفتر مدیریت پروژه
۲۴	جایگاه دفتر مدیریت پروژه در سازمان
۲۵	وظایف اصلی دفتر مدیریت پروژه در سازمان
۲۶	مزایای اصلیدفتر مدیریت پروژه
۲۷	قدمهای تاسیس دفتر مدیریت پروژه در یک سازمان
۲۹	دسته بندی دفاتر مدیریت پروژه از دیدگاه مقالات
۲۹	دسته بندی دفاتر مدیریت پروژه
۳۱	ارتباط دفتر مدیریت پروژه با سازمان
۳۱	ساختار سازمان بر اساس تنش ها
۳۴	مفاهیم و الگوهای جدید ارائه شده از دفتر مدیریت پروژه
۳۹	ارتباط دفتر مدیریت پروژه با عملکرد پروژه ها
۴۰	بررسی سیر بلوغ دفتر مدیریت پروژه
۴۲	بررسی دفتر مدیریت پروژه در ایران

فصل دوم: یادگیری سازمانی

۴۵	معرفی مفهوم یادگیری سازمانی
۴۷	یادگیری فردی
۴۸	یادگیری سازمانی

۵۳	چهار مفهوم کلیدی یادگیری سازمانی
۵۳	تفسیر
۵۳	انطباق سازمانی
۵۴	حافظه سازمانی
۵۴	قابلیت جذب
۵۵	ابعاد یادگیری سازمانی
۵۷	یادگیری رفتاری و شناختی
۵۸	ارتباط بین یادگیری و عملکرد
۶۰	یادگیری دو حلقه ای
۶۱	چرخه های یادگیری معیوب
۶۴	توصیه های کاربردی یادگیری سازمانی
۶۴	توسعه قابلیت های فردی
۶۵	چشم انداز فردی
۶۶	صیانت از کشف خلاق
۶۷	مدیریت مدل های ذهن
۶۸	ایجاد آرمان مشترک
۶۹	آرمان شخصی افراد را تقویت کنید
۷۰	تبدیل آرمان های شخصی به مشترک
۷۰	یادگیری جمعی
۷۳	تفکر سیستمیک
۷۴	آزمایش کردن
۷۶	یادگیری از تجربیات گذشته
۷۶	یادگیری از دیگران
۷۷	انتقال دانش
۷۸	ایجاد بحران
۷۹	خلق دانش
۸۳	ارایه ساختار سازمانی تولید کننده دانش
۸۵	مدیریت میانی، ارشد و عملیاتی

فصل سوم: مدیریت دانش

۸۷	مدیریت دانش
۸۷	معرفی مفهوم مدیریت دانش
۸۹	تاثیر مدیران دانش بر سازمان
۸۹	تاثیر روی کارکنان
۹۰	یادگیری کارکنان
۹۰	تاثیر مدیریت دانش روی کارکنان
۹۱	تاثیر روی رایندهای کار
۹۲	تاثیر مدیریت دانش روی فایندهای سازمان
۹۳	تاثیر روی محصول
۹۵	تاثیر روی عملکرد سازمان
۹۶	مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور
۹۷	مدیریت دانش و سازمان های پروژه محور
۱۰۶	مدیریت دانش و دفتر مدیریت پروژه
۱۰۶	تاثیر مدیریت دانش پروژه ها بر PMO
۱۰۷	سطح محیط پروژه و سطح کسب و کار پروژه
۱۰۹	مدل فانکشنی مدیریت دانش پروژه
۱۰۹	مزایا و مشکلات مدیریت دانش پروژه ها
۱۱۰	مزایای مدیریت دانش پروژه ها
۱۱۱	نقش های مدیریت دانش PMO
۱۱۱	راه اندازی بخش مدیریت دانش PMO
۱۱۲	زیر و رو کردن دانش
۱۱۲	فازهای فرایند

فصل چهارم: توسعه تبیین کننده نقش مدیریت پروژه در یادگیری سازمانی

۱۱۸	فرایند مدیریت دانش
۱۱۸	سیستم تولید دانش
۱۱۹	سیستم کسب دانش
۱۲۰	تسهیم دانش

۱۲۰	 کاربری دانش
۱۲۱	 تکنیک های دفتر مدیریت پروژه
۱۲۲	 سیستم درس آموخته های پروژه ها در سازمان پروژه محور
۱۲۶	 ممیزی پروژه
۱۲۸	 مدل فانکشنی ممیزی پروژه
۱۲۸	 تخصیص مجدد افراد به کارهای جدید
۱۲۹	 آموزش
۱۳۰	 استخدام
۱۳۱	 استخراج متون
۱۳۳	 هدایت
۱۳۵	 گروه های فعالیت
۱۳۶	 تعامل رو در رو
۱۳۷	 گروه افزار
۱۳۸	 شبکه داخلی
۱۳۹	 شبکه خارجی
۱۳۹	 برنامه ریزی پروژه
۱۴۲	 ترمیم پروژه
۱۴۳	 مدل توسعه یافته
..... فصل پنجم: تطبیق مدل توسعه یافته با نمونه های سیستم های داخلی	
۱۴۶	 جمع بندی مفاهیم
۱۴۹	 نتایج بررسی
۱۵۵	 فهرست منابع

پیشگفتار

امروزه یکی از مهم ترین رویکردها در سازمان های مختلف و در دنیای رقابت صنعتی بحث استفاده بهینه از دانش سازمان می باشد. در میان انواع گوناگون سازمان ها، سازمان های پروژه محور با وجود تعدد پروژه ها و نیاز به تخصص های گوناگون به دنبال بهترین راهکار برای اداره امور خود می باشند. دفتر مدیریت پروژه که در چنین سازمان هایی مدیریت کار پروژه ها را بر عهده دارد در راستای یادگیری سازمانی و مدیریت دانش پروژه ها با استفاده از تکنیک ها و ابزار خود می تواند کارایی های مختلفی از خود نشان دهد.

با عنایت به این موضوع، پژوهش حاضر با یک روش کیفی و با استفاده از مطالعه موردی جزئی، پس از پرداختن به سه ادبیات اصلی در ارتباط با این موضوع، با استخراج فاکتورهای اصلی هر یک از آنها مدلی را ارائه می دهد که در آن نقش دفتر مدیریت پروژه را در بخش ها و فرآیندهای مدیریت دانش به تفکیک مشخص کرده است. در ادامه با بررسی یک سیستم عینی در یکی از شرکت های داخلی به ارائه و تبیین نقاط قوت و ضعف سیستم تحت اجرای شرکت مربوطه می پردازد. در نهایت خروجی این کار تحقیقی مدل توسعه یافته ای است که نقش دفتر مدیریت پروژه را با استفاده از ابزارهای دفتر مدیریت پروژه و جایگذاری آنها در فرآیندهای مدیریت دانش در یادگیری سازمانی در سازمان های پروژه محور تبیین میکند.

در راستای تحقق اهداف پروژه، محدودیت‌هایی نظیر کمبود تعداد شرکت‌های استفاده‌کننده از دفتر مدیریت پروژه و نیز در اختیار قرار گرفتن اطلاعات مربوط به مدیریت سیستم پروژه‌ها در شرکت‌های داخلی وجود داشت که در نهایت با مشورت و بررسی نمونه تحقیقات انجام شده، نتیجه بر آن شد تا این تحقیق با موضوع مذکور، پس از پیشنهاد مدل توسعه یافته و برگرفته شده از ادبیات، به بررسی ورودی یک شرکت داخلی با منابع در دسترس بصورت عمیق‌تر و با جزئیات آن بپردازد.

www.ketab.ir

در روند گسترش و توسعه‌ی سازمان‌ها در دنیای رقابتی عصر حاضر، هر یک از شرکت‌ها به دنبال پیشی گرفتن از سایرین می‌باشند. هر یک از سازمان‌ها با توجه به نوع اداره و نیز رویکرد و اهدافشان از مزایای مشخصی برای ترقی استفاده می‌کنند. در بین سازمان‌های مختلف، تعداد قابل توجهی سازمان‌های پروژه محور وجود دارند که بسته به نوع بازاری که در آن در حال کار می‌باشند، از ساختارها و متوسوژی‌های پروژه محور استفاده می‌کنند. سازمان‌های پروژه محور با توجه به در دست داشتن پروژه‌های مختلف نیاز به تخصص‌های متفاوتی دارند تا بتوانند به درستی پروژه‌های خود را مدیریت نمایند. وجود پروژه‌های بسیار و مشابه در این سازمان‌ها، اهمیت نحوه بهره‌برداری از منابع سازمانی از جمله منابع اقتصادی و نیروی کار، مدیریت زمان و بسیاری عوامل ریز و درشت دیگر باعث شده تا سهامداران و مدیران ارشد چنین سازمانها بر رویکرد جدیدی جهت مدیریت هر چه بهتر سیستم سازمانی خود بیفتند. از این رو دفاتر مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه محور مسئولیت کلیه پروژه‌ها را بر عهده گرفتند. اما سرعت پیشرفت دانش‌های تخصصی، مستلزم محیط‌های سازمانی، افزایش رقابت اقتصادی بین شرکت‌ها و تمایل شرکت‌ها به ایفای نقش در تعداد پروژه‌های بیشتر جهت کسب مزیت‌های اقتصادی، همه این‌ها را می‌طلبید تا دانش بدست آمده در سازمان حفظ گردد و توسعه یابد و به بهترین شکل به کار گرفته شود. بنابراین یادگیری سازمانی موضوعی شد که سازمان‌ها ناگزیر به پیگیری آن شدند و در حال بررسی پیرامون این موضوع می‌باشند.

باشند. مشخصا در سازمان های پروژه محور، بهترین عامل ایفا کننده نقش یادگیری سازمانی، دفتر مدیریت پروژه می باشد.

امیدواریم تا بتوانیم در انتهای این کتاب پاسخ این سوال را بدهیم که دفتر مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور، چگونه امر یادگیری سازمانی را تسهیل می کند یا به عبارت دیگر چه نقشی در یادگیری سازمانی ایفا می کند؟

این سوال بخشی از بدنهالات جزئی تری را نیز در بر میگیرد:

- دفتر مدیریت پروژه در به سازمان هایی تعریف میگردد و جایگاه و وظایف این بخش در سازمان چیست؟

- دفتر مدیریت پروژه تحت چه عواملی میتواند در امر یادگیری سازمانی ایفای نقش کند؟

- یادگیری سازمانی به خصوص در سازمان های پروژه محور به چه لزومی دارد؟

- یادگیری سازمانی در سازمان های پروژه محور تحت چه فاکتورهایی و با چه فرآیندی

صورت میگیرد؟

دفتر مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور وظایف مشخصی دارد که در فصل مربوطه به

تفصیل آمده است. جهت بکارگیری یادگیری سازمانی برخی از ابزارها و تکنیک های مشخصی از

دفتر مدیریت پروژه باید به کار گرفته شوند. با مرور ادبیات یادگیری سازمانی دیده می شود که هسته اصلی این موضوع مدیریت دانش می باشد. مدیریت دانش کلید ارتباطی دفتر مدیریت پروژه و یادگیری سازمانی است. لذا با بررسی وظایف و تکنیک های دفتر مدیریت پروژه که در بحث مدیریت دانش دخیل هستند به تاثیر نقش دفتر مدیریت پروژه در یادگیری سازمانی می رسیم که البته همانطور که گفته شد بل ارتباطی این دو موضوع، فرایند مدیریت دانش خواهد بود.

هدف از این تحقیق، دستیابی به یک مدل تئوری و منطبق بر ادبیات های اصلی دفتر مدیریت پروژه، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش است که به وسیله آن نقش دفتر مدیریت پروژه در یادگیری سازمانی روشن باشد. تا کلیه سازمان های پرور، معر و با چنین رویکردی، بر اساس یک مدل جامع، فعالیت های دفتر مدیریت پروژه خود را گسترش دهند.

با این هدف در سه فصل ابتدایی کتاب، مفاهیم دفتر مدیریت پروژه، یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در حد مورد نیاز تشریح شده است. فصل اول شامل معرفی دفتر مدیریت پروژه، مشخصات دفتر، وظایف دفتر و تحقیقات انجام شده پیرامون دفتر مدیریت پروژه می باشد. فصل دوم که مختص به ادبیات یادگیری سازمانی است به تعاریف، مدل های موجود و بخش های اصلی این فرایند پرداخته است. فصل سوم به ادبیات مدیریت دانش اختصاص دارد. مدیریت دانش به عنوان یک مفهوم رابط بین یادگیری سازمانی و دفتر مدیریت پروژه در سازمان پروژه محور ایفای نقش می

کند. لذا سعی شده تا در این بخش نحوه برقراری ارتباط بین مفاهیم مدیریت دانش و دفتر مدیریت پروژه در سازمان های پروژه محور نیز توضیح داده شود. و بالاخره در فصل چهارم و انتهای کتاب، مدل حاصل از فاکتورهای استخراج شده از موضوعات فصول قبل تبیین می گردد و پیشنهاداتی نیز در خصوص آن ارائه می شود.

www.ketab.ir