

مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور

انتشارات پالکریومک میلان
کاژ. یو کاسکینن و پکا پیلانتو

برگردان در:

مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه
شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی
ایران، تهران، خیابان کریمخان زند، شماره ۳۹

سرشناسه	: کوسکینن، کای او، ۱۹۴۲-م. Koskinen, kaj U
عنوان و نام پدیدآور	: مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور / مولفان: کاز یوکاسکینن، پکا پیلانتو؛ مترجمان: عبدالکریم پهلوانی، علی بیاتی.
مشخصات نشر	: تهران: ارگ، ۱۳۹۰.
مشخصات ظاهری	: ۲۶۳ ص: جدول، نمودار.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۲-۰۱-۳
یادداشت	: عنوان اصلی: Knowledge management in project-based companies: an organic perspective, 2008.
موضوع	: مدیریت دانش
موضوع	: مدیریت طرح‌ها
شناسه افزوده	: پیلانتو، پکا. pihlanto, pekka
شناسه افزوده	: بیاتی، علی، ۱۳۵۵-، مترجم
شناسه افزوده	: پهلوانی، عبدالکریم، ۱۳۵۲-، مترجم
رده بندی کنگره	: ۱۳۹۰ م ۹۳/۲/۳ HD
رده بندی دیویی	: ۶۵۸/۴۰۲۸
شماره کتابشناسی ملی	: ۲۵۱۹۵۴۹



انتشارات ارگ

عنوان: مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور

مؤلف: کاز یوکاسکینن، پکا پیلانتو

مترجمان: عبدالکریم پهلوانی، علی بیاتی

ناشر: انتشارات ارگ

صفحه آرای: خانم بیات

طراح جلد: آسیه احسانگر

چاپ: اول زمستان ۱۳۹۰

شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۰۶۲-۰۱-۳

Email: Arg_book@yahoo.com

«کلیه حقوق چاپ و نشر محفوظ و متعلق به ناشر است»

نشانی: تهران، خ انقلاب، خ ۱۲ فروردین، خ لبافی نژاد، پلاک ۱۸۹

فکس: ۶۶۴۸۳۱۴۵

تلفن: ۶۶۹۷۳۱۷۵-۶

این اثر، مشمول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کسی تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش و عرضه کند، مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

پیش‌گفتار.....	۹
مقدمه مترجمین.....	۱۱
مقدمه.....	۱۳
درباره نویسندگان.....	۱۵
فصل ۱: چرایی مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور.....	۱۴
واژگان کلیدی کتاب.....	۲۲
ساختار کتاب.....	۲۲
فصل ۲: محیط کار پروژه‌ای.....	۲۵
کسب و کار پروژه‌ای.....	۲۵
سازمان پروژه محور.....	۲۶
تیم پروژه.....	۲۹
تشکیل تیم پروژه.....	۳۲
اعضای تیم پروژه.....	۳۴
چکیده.....	۳۶
فصل ۳: چارچوب اصلی.....	۳۷
فرضیه‌های دانش‌شناسانه.....	۳۷
توصیف کلان‌نگرانه انسان (HCM).....	۴۲
چکیده.....	۴۵
فصل ۴: مدیریت دانش و محیط‌های پروژه‌ای دانش محور.....	۴۹
مدیریت دانش.....	۴۹

۶۸.....	محیط‌های پروژه‌ای دانش محور.....
۷۲.....	چکیده.....

فصل ۵: یادگیری و حافظه سازمانی..... ۷۵

۷۵.....	انواع یادگیری.....
۹۵.....	حافظه سازمانی.....
۱۰۳.....	عوامل اثرگذار بر یادگیری و توسعه حافظه سازمانی در یک محیط پروژه‌ای.....
۱۱۶.....	چکیده.....

فصل ۶: تسهیم دانش و روش‌های آن..... ۱۲۱

۱۲۱.....	وابستگی به دیگران.....
۱۲۳.....	مبانی تسهیم دانش.....
۱۲۸.....	شم یا شهود.....
۱۲۹.....	زبان یا گفتار.....
۱۳۰.....	استعاره‌ها.....
۱۳۵.....	مرزشکنی.....
۱۴۱.....	درک مشترک با کمک نشانه‌های مشترک.....
۱۴۷.....	الگوپردازی.....
۱۵۱.....	ایتنرن.....
۱۵۶.....	داستان‌سرایی.....
۱۶۲.....	[رابطه] ارشادی یا استاد - شاگردی.....
۱۶۷.....	عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش در یک محیط پروژه‌ای.....
۲۰۴.....	ایجاد یک فرهنگ تسهیم دانش مؤثر در یک محیط پروژه‌ای.....
۲۱۰.....	آثار [تسهیم دانش] بر رهبران پروژه.....
۲۱۱.....	چکیده.....

فصل ۷: مدیریت راهبردی سرمایه معنوی و دانش در سازمان‌های پروژه محور..... ۲۱۹

۲۱۹.....	رویکرد منبع محور سازمان.....
----------	------------------------------

۲۲۱.....	مدیریت راهبردی دانش
۲۳۰.....	مدیریت راهبردی سرمایه معنوی
۲۳۴.....	چکیده

۲۳۵.....	فصل ۸: چکیده
۲۳۷.....	فهرست منابع و مراجع

www.ketab.ir

پیشگفتار

بدون تردید، همه شکوفایی اقتصادی و توسعه پایدار هر کشور، اجرای پروژه‌های متعدد و متنوع می‌باشد. در کشور عزیز ما طی سال‌های گذشته، شرکت ملی صنایع پتروشیمی با انجام پروژه‌های کلان، نقش چشم‌گیری در توسعه صنعتی و اقتصادی کشور ایفا نموده است، اما تجربیات سال‌های اخیر گویای این واقعیت است که به جهت سرمایه‌گذاری‌های عظیم این پروژه‌ها و پیچیدگی‌های ویژه آنها، استفاده از روش‌های مدرن مدیریت پروژه و بهترین شیوه‌های پیشروان عرصه رقابت جهانی، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است. از این رو، ارتقای ظرفیت‌های مدیریت پروژه و انتقال دانش به‌روز مدیریت پروژه به مدیران، سیاست‌گذاران و دست‌اندرکاران پروژه‌ها و همچنین پژوهشگران و دانشجویان، می‌بایست جزئی از برنامه بهبود مستمر توان مدیریت پروژه در صنعت باشد. در همین زمینه، مرکز تحقیقات و توسعه مدیریت پروژه شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی در راستای اهداف خود جهت ارتقای دانش، تجربه و ظرفیت مدیریت پروژه در صنعت، به‌طور مستمر بهترین و به‌روزترین منابع دانش مدیریت پروژه در جهان را شناسایی و نسبت به ترجمه و انتشار آنها اقدام می‌نماید. امید است این اقدام و دستاوردهای آن گامی باشد در راستای اعتلای علمی و صنعتی این مرز پر گوهر.

نادر قربانی

مدیر عامل

شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی

مقدمه مترجمین

در دو دهه اخیر، مدیریت پروژه تنها مورد توجه علوم مهندسی بود، اما امروزه در علوم اجتماعی نیز به این موضوع پی برده‌اند که پژوهش در مورد پروژه‌ها و سازمان‌های موقتی از اهمیت بسیاری برخوردار است. با توجه به اینکه در دنیای کسب و کار کنونی، اغلب فعالیت‌های اقتصادی مهم، در قالب پروژه‌ها اجرا می‌گردند، بنابراین وجود این حوزه مدیریتی انکارناپذیر است.

پروژه‌ها نهادهایی موقتی می‌باشند؛ به همین دلیل حفظ و استفاده مجدد از دانش خلق شده در آنها از اهمیتی حیاتی برخوردار می‌باشد. تبدیل تجربیات کسب‌شده در یک پروژه به دانش، همیشه به سختی محقق می‌شود. این موضوع خصوصاً در سازمان‌های پروژه‌محور، جایی که دست‌اندرکاران پروژه‌ها پس از اتمام یک پروژه، به پروژه‌ای جدید منتقل می‌شوند، دشوارتر است. بنابراین در صورتی که دانش در پروژه‌ها و سازمان‌های پروژه‌محور مدیریت شود، اجرای پروژه‌های آتی با هزینه، ریسک و به‌طور کلی دشواری کمتری همراه خواهد بود. گزافه نیست اگر بگوییم موفقیت سازمان‌های پروژه‌محور در گرو توانایی آنها در مدیریت دارایی‌های دانشی است؛ دارایی‌هایی که می‌توانند اثربخشی و کارایی مدیریت پروژه را بهبود دهند. امروزه مدیریت دانش، ویژگی ذاتی سازمان‌های پروژه‌محوری است که برای رسیدن به عملکردی آرمانی، از منابع دانشی خود به خوبی بهره‌برداری می‌کنند.

کتاب پیش رو نگاهی تازه به مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور و برخی از رویکردهای پیچیده علوم اجتماعی مرتبط با تئوری سازمان دارد. نویسندگان کتاب با استفاده از مطالعات و تجربیات ۲۰ ساله خود و همچنین با کمک منابع، مراجع و مطالعات فراوان سایر پژوهشگران در زمینه مدیریت دانش و مدیریت پروژه، به نحو مطلوبی ساز و کار مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور را تشریح و تبیین نموده‌اند. امید است ترجمه این کتاب، گامی مؤثر در راستای ارتقاء فرهنگ مدیریت دانش در پروژه‌ها و سازمان‌های پروژه‌محور کشور باشد.

در اینجا لازم می‌دانیم از مهندس مهدی قرباغی و کلیه عزیزانی که در تکمیل این کار ما را یاری نمودند، تشکر نماییم.

عبدالکریم پهلوانی

علی بیاتی

مقدمه

من به دو دلیل که در ادامه به آنها اشاره خواهد شد، از همکاری در تألیف ویرایش حاضر کتاب مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور خرسندم. نخست آن که این کتاب، مواردی را به ادبیات دانشگاهی رو به رشد مرتبط با علوم اجتماعی مدیریت پروژه‌ها و سازمان‌های موقتی خواهد افزود. در حدود ۱۵ الی ۲۰ سال قبل، مدیریت پروژه صرفاً مسأله و دغدغه علوم مهندسی و دست‌اندرکاران این حوزه بود، اما در حال حاضر در علوم اجتماعی نیز به این موضوع پی‌برده‌اند که حوزه پژوهش در مورد پروژه‌ها و سازمان‌های موقتی نیز از اهمیت خاصی برخوردار است. در دنیای امروز، جایی که اغلب فعالیت‌های اقتصادی مهم در قالب پروژه‌ها تعریف و اجرا می‌گردند؛ وجود این حوزه پژوهشی انکارناپذیر می‌باشد. از دیدگاه خودم، که از نزدیک و با تمام وجود توسعه آن را از دهه ۱۹۸۰ مشاهده و حس کرده‌ام، به طور یقین مشاهده کارهای خوب انجام شده در این حوزه باعث شادی و مسرت بوده است. ادبیات مربوط به پروژه‌ها از کتب کاملاً ساده‌ای با مضامین «چگونگی انجام» برنامه‌ریزی پروژه‌ها و پی‌گیری آنها شروع و به کتب نوینی منتج شده است که بر مبنای کارهای دانشگاهی بر روی تیم پروژه‌ها به عنوان سازمان‌های موقتی، نقش پروژه‌ها بر روی توسعه اقتصاد، اثرات رشد فزاینده پروژه‌ها بر روی زندگی کاری و سایر موارد تدوین شده‌اند. تلاش‌های صورت گرفته در توجیه و به رسمیت شناختن این حوزه به عنوان حوزه‌ای دانشگاهی، موفق بوده است. در حال حاضر، پایان‌نامه‌های بسیاری در این رابطه نوشته می‌شوند و مقالات مهمی در مجلات معتبر با موضوعات متنوع مرتبط با پروژه‌ها و سازمان‌های موقتی منتشر می‌شوند. با جنبش بین‌المللی ایجاد شده در این زمینه، حتی پژوهشگران وقت خارج از کشورهای اروپای شمالی بر این باورند که دست‌اندرکاران [کشورهای اروپای شمالی] سردمدار این توسعه می‌باشند. پژوهش‌های صورت گرفته در دانمارک، فنلاند، نروژ و سوئد مورد استقبال دانشگاه‌های اسکاندیناوی واقع شده است. ما در حال حاضر شرایطی را مشاهده می‌کنیم که در آینده‌ای نزدیک، چیزی کمتر از یک انقلاب دانشگاهی نخواهد بود و کشورهای اروپای شمالی رهبر آن خواهند بود.

دلیل دوم خرسندی من این است که ویرایش حاضر به برخی از جذاب‌ترین جوانب این حوزه که کمتر درک شده است؛ یعنی یادگیری و دانش در یک محیط پروژه‌ای^۱ می‌پردازد. گاهی اوقات مناظره‌ها و بحث‌های سخت و خشنی در رابطه با «چرایی و چگونگی» یادگیری و دانش صورت گرفته است. تبدیل تجربیات به یادگیری در یک محیط پروژه‌ای، همیشه به سختی تشریح و محقق شده است؛ خصوصاً در سازمان‌های پروژه‌محور، جایی که دست‌اندرکاران پروژه‌ها به محض اتمام یک پروژه، به پروژه‌ای جدید منصوب می‌شوند. این «دوگانه نخواستی»^۲ از ویژگی‌های متداول سازمان‌های پروژه‌محور می‌باشد. مدیریت پروژه‌های جدید می‌بایست آسان باشد، چراکه در پروژه جدید همیشه آموزه‌های پیشین مدنظر واقع شده است. این دوگانه، همان نخواستی و نوسازی است که مدیریت آن، آنگونه که انتظار می‌رود، آسان نیست. در کتاب حاضر، نسبت به ساز و کار مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور و برخی از رویکردهای بسیار پیچیده علوم اجتماعی برخاسته از تئوری سازمان، نگاه تازه‌ای به کار گرفته شده است. تشریح یادگیری تعبیری^۳ و فرضیه توصیف کلان‌نگرانه انسان^۴، تنها بخش کوچکی از کار ارزشمند نویسندگان کتاب می‌باشد که می‌توان به طور مشخص برای خواننده برشمرد.

رالف ای. لاندین^۵

استاد مدیریت بازرگانی

دانشگاه بین‌المللی مدیریت یونکوپینگ^۶، سوئد

1- Project Context

2- Renewal Paradox

3- Autopoietic Learning

4- The Holistic Concept of Man

5- Rolf A. Lundin

6- JÖNKÖPING

درباره نویسندگان

دکتر کاژ. یو کاسکین^۱ سال‌های بسیاری به عنوان مدیر پروژه در چندین شرکت بین‌المللی مهندسی همچون اوتوکمپو^۲ و هانی ول^۳ فعالیت نموده است. عمده تجربیات او مربوط به اتوماسیون فرآیند می‌باشد. ایشان از سال ۱۹۹۷ تا کنون در دانشگاه تمپر^۴ به عنوان استاد تمام مدیریت صنعتی و مهندسی صنایع فعالیت داشته است. حوزه پژوهشی مورد علاقه دکتر کاسکین مدیریت دانش و پروژه می‌باشد؛ در نتیجه مقالات بسیاری در این حوزه منتشر نموده است.

پروفسور پکا پیلانتو^۵ از سال ۱۹۸۵ تا سال ۲۰۰۳ که بازنشسته گردید؛ نقش استاد تمام حسابداری دانشگاه علوم اقتصادی تورکو^۶ را ایفا نموده است. ایشان در حال حاضر به فعالیت‌های پژوهشی خود در یک مؤسسه پژوهشی ادامه می‌دهد. حوزه پژوهشی مورد علاقه پروفسور پیلانتو حسابداری مدیریت و همچنین فلسفه و متدولوژی حسابداری^۷ می‌باشد.

1- Kaj U. Koskinen

2- Outokumpu

3- Honeywell

4- Tampere

5- Pekka Pihlanto

6- Turku School of Economics

7- Accounting Methodology and Philosophy