



مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور

Knowledge Management in Project-based Organization

تالیف و ترجمه: شهاب شیدائی - حسن ایرجی

ویراستاران فنی: محمد حسین میوه‌چی - احسان آفریده - محمد صادق حیدری

ویراستار ادبی: احمد حکمت روش

طراحی و گرافیک: علی توانایی - یاسر کرمی

قرارگاه سازندگی خاتم الانبیا (ص) - گروه تخصصی قائم - مدیریت دانش

جهاد دانشگاهی امیر کبیر

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور/ تالیف و ترجمه شهاب شیدائی حسن ایرجی.
مشخصات نشر: تهران: قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)، گروه تخصصی قائم، مدیریت دانش، جهاد دانشگاهی، واحد صنعتی امیرکبیر، ۱۳۹۱.

شماره: ۶۰۰۰۰ : ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۰۴۴-۳-۱

موضوع: مدیریت دانش

شماره افزوده: تابرجی، حسن، ۱۳۵۵ -

شناسه افزوده، قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)، گروه تخصصی قائم، مدیریت دانش

شماره افزوده: جهاد دانشگاهی، واحد صنعتی امیر کبیر

رده بندی کنگره: ۱۳۹۱: ۴م ۹ش ۱/۲ HD۳۰

ردہ بندی دیوے: 704/1.28

شماره کتابشناسی ملی: ۳۷۳۳.۳۴



انتشارات جهاد دانشگاهی

واحد صنعتی امیر کبیر

قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)

گروه تخصصی قائم - مدیریت دانش

- نام کتاب : مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور
- تألیف و ترجمه : شهاب شیدائی - حسن ایرجی
- نوبت چاپ : اول
- سال چاپ : ۱۳۹۱
- شمارگان : ۱۰۰۰ نسخه
- قیمت : ۶۰۰۰۰ ریال
- چاپخانه : قلم (۰۲۵۱-۶۶۴۱۰۵۹)
- شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۹۳۰۴۴-۳-۱
- آدرس مرکز پخش : میدان آزادی، بلوار شهید عزیزی، خ شهید سلطان محمدی، انتهای کوچه ولی عصر جنوبی، ساختمان قائم

تلفون: ۶۱۰۷۵۰۰۰ نمابر: ۶۶۰۷۰۸۲۳

بست الکترونیک km.ghaem@khatam.com

جہاد دانشگاهی صنعتی امیرکبیر ۸۸۸۹۵۹۶۹

کلیه حقوق اعم از چاپ و تکثیر، نسخه برداری و سایر موارد برای قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص)، گروه تخصصی قائم محفوظ می باشد. (نقل مطالب با ذکر مأخذ بلامانع است)

پیشگفتار ناشر

پیشرفت علم و فناوری مدیون تلاش های مستمر دانشمندان و صنعت گران عرصه های علم و عمل بوده و تبادل علم و تجربه بین این دو نهاد مهم همواره در خدمت پیشرفت های علمی و زیربنایی مورد نیاز بشر بوده و می باشد.

اجرای پروژه های عمرانی سبب افزایش تجربیات و تولید دانش های جدید و ارزنده در حوزه مسائل فنی و مدیریتی می گردد و در برخی موارد، عدم ثبت تجربیات و دانش های کسب شده در اجرای پروژه ها و سازمان ها، مورد استفاده بهینه قرار نمی گیرد چنانچه این دانش ها و تجربیات به طور دقیق شناسایی، ثبت و مدیریت گردند، می تواند نقش موثری در کاهش زمان، هزینه و افزایش کیفیت در پروژه های بعدی داشته باشد.

قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء - (گروه تخصصی قائم) به عنوان سازمانی سرآمد در طراحی و اجرای پروژه های تونل های طولیل آبرسانی و مترو در چند سال اخیر با بهره گیری از دانش و تجربه مدیران و کارشناسان مجرب خود و همچنین با بکارگیری ماشین آلات و تجهیزات مدرن حفاری و به ویژه دستگاه حفاری تمام مقطع (TBM) توانسته است در اخذ و اجرای پروژه های بزرگ ملی ایفای نقش نموده و موفق به ثبت بالاترین رکورد حفاری تمام مکانیزه گردد، از طرفی با ایفای نقش موثر در بومی کردن دانش تونل سازی و صنایع مرتبط به آن، در جهت تولید و انتشار دانش، ادای وظیفه نماید.

در سازمان های پروژه محور به دلیل تکراری بودن ماهیت انجام بعضی پروژه ها، بسیاری از فرآیندها چند بار انجام می شود. به این منظور اگر این سازمان ها، اقدام به جمع آوری و ثبت دانش نهفته کارکنان خود کنند و به عنوان سرمایه فکری و یا به عبارتی سرمایه دانش شرکت خود حفظ می کنند تا به فراخور نیاز از آن بهره گیرند این نوع از مدیریت، سازمان ها را در امر شناسایی، گزینش، سازماندهی و به اشتراک گذاری اطلاعات، مهارت ها و تجربه هایی که حافظه سازمانی را شکل می دهند یاری می رساند. در این کتاب ضمن تعریف سازمان های پروژه محور و مدیریت دانش به اشتراک دانش روش ها و عوامل موثر آن در محیط پروژه ای پرداخته شده

است و به تجربیات گروه تخصصی قائم به عنوان یکی از سازمان های پروژه محور در پیاده سازی مدیریت دانش اشاره شده است

از آنجایی که فقدان وجود کتابی با این عنوان در بین کتاب های تخصصی و دانشگاهی، کاملاً محسوس به نظر می آمد، بدین جهت گروه تخصصی قائم اقدام به تهیه و انتشار این کتاب نموده است.

امید است که بتوانیم با ارائه تجربیات و دانش کسب شده در قالب انتشار مقالات علمی، کتب، فیلم های مستند و... در خدمت به جامعه دانشگاهیان، صنعت گران، دانش پژوهان و علاقه مندان کشور عزیز اسلامی ایران، گام های موثری برداریم.

گروه تخصصی قائم – مدیریت دانش

پیشگفتار نویسندگان :

امروزه بسیاری از سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش، مهم‌ترین دارایی آن‌ها می‌باشد. در نتیجه به مدیریت دانش به عنوان عامل اساسی در کسب موفقیت خود در دراز مدت می‌نگرند و به همین دلیل سرمایه‌گذاری‌های زیادی را برای پیاده‌سازی این نوع از مدیریت انجام می‌دهند. از سوی دیگر در سازمان‌های پروژه محور بدلیل تکراری بودن ماهیت انجام بعضی پروژه‌ها، بسیاری از فرآیندها به صورت تکراری انجام می‌شود. به این منظور سازمان‌ها، اقدام به جمع‌آوری و ثبت دانش نهفته کارکنان خود می‌کنند و آن را به عنوان سرمایه فکری و یا به عبارت دیگر "سرمایه دانشی" شرکت خود حفظ می‌کنند تا به فراخور نیاز از آن بهره‌گیرند. این نوع از مدیریت، سازمان‌ها را در امر شناسایی، گزینش، سازماندهی و به اشتراک گذاری اطلاعات، مهارت‌ها و تجربه‌هایی که حافظه سازمانی را شکل می‌دهند یاری می‌رساند.

مسئله‌ای که وجود دارد این است که به طور معمول بسیاری از سازمان‌های پروژه محور به شکل‌های مختلفی درصدد مستند ساختن دانش ضمنی خود برآمده‌اند اما این رویکردها کمتر نظام‌مند و مبتنی بر اصول علمی بوده است. در این جا باید عنوان داشت که آن دسته از سازمان‌هایی که بدون آگاهی کافی به اجرای برنامه‌های مرتبط با مدیریت دانش مبادرت می‌ورزند، به سبب عدم کسب نتایج دلخواه، پس از مدت زمان کوتاهی انجام این کار را برای همیشه متوقف می‌سازند. به این دلیل می‌توان گفت که تنها با بهره‌گیری از مدیریت دانش به روش‌های علمی و حساب شده است که می‌توان نتایجی دلخواه را به دست آورد.

در این کتاب ضمن تعریف سازمان‌های پروژه محور و مدیریت دانش، روش‌های به اشتراک گذاری دانش و عوامل موثر بر آن در محیط پروژه‌ای پرداخته شده است و به تجربیات گروه تخصصی قائم به عنوان یکی از سازمان‌های پروژه محور در پیاده‌سازی مدیریت دانش اشاره شده است.

کتاب حاضر برای دانشجویان رشته‌های فنی و مهندسی، مدیریت و علاقه‌مندان به حوزه مدیریت دانش، مدیران پروژه‌ها، پیمانکاران عمومی، مشاوران و... مفید است.

امیدواریم با طرح مباحث کاربردی و علمی توانسته باشیم در توسعه و بسط مدیریت دانش هر چند قدم کوچکی برداشته باشیم. در پایان جا دارد از زحمات کلیه دوستانی که در ترجمه و تالیف این کتاب ما را یاری کردند، تشکر و قدردانی کنیم.

www.ketab.ir

تقدیر و تشکر

تهیه این کتاب و کسب تجربیات در خصوص پیاده سازی مدیریت دانش در گروه تخصصی قائم با حمایت‌ها و تلاش‌های همکاران ذیل بدست آمده است که جا دارد از آن‌ها بدین وسیله قدردانی گردد. ♦

۱- جناب آقای دکتر علی ابوالحسنی

۲- جناب آقای مهندس علی شریف دینی

۳- جناب آقای مهندس احمد آتش جام

۴- جناب آقای مهندس محمد حسین میوه‌چی

۵- آقای مهندس محمد امیر نیکجو

۴۲	۵-۲- رسانه
۴۳	۶-۲- تقلید
۴۴	۷-۲- کارگزاری کرانه
۴۶	۸-۲- الگوساز
۴۸	۹-۲- اینترنت
۴۸	۱۰-۲- شبکه داخلی
۴۹	۱۱-۲- مذاکرات متنی
۵۰	۱۲-۲- داستان گوئی
۵۱	۱۳-۲- بر روی خط داستان برای
۵۲	۱۴-۲- داستان های شرکت پروژه ای
۵۳	۲-۱۴-۱- داستانهای اجرای پروژه
۵۵	۱۵-۲- استادی
۵۸	۱۶-۲- عوامل موثر بر به اشتراک گذاشتن دانش در محیط های پروژه ای
۵۸	۲-۱۶-۱- رهبری / مدیر پروژه
۵۹	۲-۱۶-۲- انگیزش برای اشتراک دانش
۶۱	۲-۱۶-۳- اعتماد
۶۲	۲-۱۶-۳-۱- اعتماد مبتنی بر بازدارندگی
۶۲	۲-۱۶-۳-۲- اعتماد نقش محور
۶۳	۲-۱۶-۳-۳- اعتماد دانش محور
۶۴	۲-۱۶-۴- اعتماد هویت محور
۶۶	۲-۱۶-۴-۱- منش مراقبتی
۶۸	۲-۱۶-۵- سامانه فیزیکی و همجواری
۷۰	۲-۱۶-۶- فرهنگ سازمانی / فرهنگ پروژه

۷۳.....	۲-۱۶-۷- ارزش ها
۷۴.....	۲-۱۶-۸- موقعیت یابی
۷۵.....	۲-۱۶-۹- نهادینه کردن
۷۵.....	۲-۱۶-۱۰- حفظ کردن (تداوم بخشیدن)
۷۵.....	۲-۱۶-۱۱- هنجارها
۷۶.....	۲-۱۶-۱۲- باورها، نگرش ها و فرضیات
۷۶.....	۲-۱۷- خلق یک فرهنگ اشتراک دانش موثر در کارهای پروژه ای
۸۰.....	۲-۱۸- سخن نهایی
۸۵.....	۳- فصل ۳- ثبت درس آموخته ها
۸۸.....	۳-۱- مدیریت درس آموخته ها پروژه
۸۸.....	۳-۲- چرا مدیریت درس آموخته ها
۸۹.....	۳-۳- شیوه های جمع آوری
۹۰.....	۳-۳-۱- روش منفعلانه
۹۰.....	۳-۳-۲- روش واکنشی
۹۰.....	۳-۳-۳- روش مرور پس از عملیات
۹۱.....	۳-۳-۴- روش فعال
۹۲.....	۳-۳-۵- طوفان فکری
۹۲.....	۳-۳-۶- تهیه و پخش فرم های و پرسشنامه های مخصوص
۹۳.....	۳-۳-۷- جلسات گروهی هماهنگ شده
۹۳.....	۳-۳-۸- روش مصاحبه ساخت یافته
۹۳.....	۳-۴- روش های ثبت درس آموخته ها
۹۳.....	۳-۴-۱- ثبت آموخته ها در شبکه اطلاعاتی داخلی سازمان

۳-۴-۲- ثبت آموخته ها در گزارش های هفتگی.....	۹۴
۳-۴-۳- تهیه گزارشهای اختتام پروژه.....	۹۵
۳-۴-۴- تهیه گزارشهای تحویل پروژه در زمان تغییر پروژه.....	۹۶
۳-۴-۵- انجام مصاحبه های خاتمه خدمت.....	۹۶
۳-۴-۶- تهیه گزارش های آموخته های پروژه.....	۹۶
۳-۵-۵- شیوه های ممیزی و تحلیل.....	۹۷
۳-۵-۱- روش تحلیل.....	۹۷
۳-۶- نحوه ثبت یا ذخیره سازی.....	۹۸
۳-۷- شیوه پخش و به اشتراک گذاری.....	۹۸
۳-۸- ارائه دو روش برای ثبت درس آموخته ها.....	۹۹
فصل ۴ - شکافهای دانشی و انجمن های خبرگی.....	۱۰۳
۴-۱- تعریف شکاف.....	۱۰۵
۴-۱-۱- تحلیل شکاف:.....	۱۰۵
۴-۲-۱- شکاف های دانشی.....	۱۰۷
۴-۳-۱- دلایل وقوع شکاف ها.....	۱۰۸
۴-۴-۱- از بین بردن شکافها.....	۱۱۳
۴-۲-۲- انجمن های خبرگی در سازمان های پروژه محور.....	۱۱۳
۴-۲-۱- انجمن های خبرگی.....	۱۱۴
۴-۲-۲- نقش انجمن های خبرگی در سازمان های پروژه محور.....	۱۱۵
۴-۲-۳- پیاده سازی و تشکیل انجمن های خبرگی.....	۱۱۶
فصل ۵- پیاده سازی مدیریت دانش در گروه تخصصی قائم.....	۱۲۱
۵-۱- تعیین چشم انداز ، استراتژی ، فرآیند ها، اهداف ارکان و برنامه های اصلی مدیریت دانش ...	۱۲۴
۵-۱-۱- تهیه سند چشم انداز پیاده سازی مدیریت دانش.....	۱۲۴

۱-۲-۵- تعیین استراتژی بر اساس استراتژی های موسوم در جهان.....	۱۲۵
۱-۳-۵- استراتژی های مدیریت دانش گروه تخصصی قائم.....	۱۲۵
۱-۴-۵- ترسیم مدل و فرآیند مدیریت دانش.....	۱۲۶
۱-۵-۵- مشخص کردن اهداف مدیریت دانش در گروه تخصصی قائم.....	۱۲۷
۱-۶-۵- تدوین برنامه ها.....	۱۲۸
۲-۵- مراحل پروژه پیاده سازی مدیریت دانش توسط شرکت مشاور.....	۱۲۹
۲-۱-۵- فاز شناخت سازمان.....	۱۲۹
۲-۲-۵- فاز اندازه گیری و ارزیابی.....	۱۳۰
۳-۲-۵- فاز مدلسازی دانشی پروژه ها.....	۱۳۴
۴-۲-۵- فاز آموزش استخراج دانش از خبرگان سازمان.....	۱۳۷
۳-۵- فاز پیاده سازی راهبردهای فرهنگ سازمانی.....	۱۳۸
۴-۵- فاز پیاده سازی راهبردهای ساختاری.....	۱۴۳
۱-۴-۵- تشکیل تیم مدیریت دانش.....	۱۴۳
۲-۶-۵- طراحی ساختار سازمانی مناسب.....	۱۴۳
۳-۴-۵- تدوین آیین نامه مدیریت دانش سازمان.....	۱۴۴
۴-۴-۵- تدوین آیین نامه های پاداش دهی سازمان.....	۱۴۴
۵-۴-۵- طراحی نظامنامه مستندسازی پروژه ها.....	۱۴۵
۶-۴-۵- تدوین آیین نامه استخراج دانش از کارکنان کلیدی سازمان.....	۱۴۵
۵-۵- فاز طراحی و پیاده سازی سیستم جامع نرم افزاری.....	۱۴۵
۱-۵-۵- مازول مدیریت دانایی.....	۱۴۶
۲-۵-۵- مازول مدیریت سوالات.....	۱۴۸
۳-۵-۵- مازول مدیریت دانش شخصی.....	۱۴۹

۴-۵-۵- مازول نقشه دانش.....	۱۴۹
۵-۵-۵- مازول مدیریت مستندات.....	۱۴۹
۶-۵-۵- مازول فروم دانشی.....	۱۵۱
۷-۵-۵- مازول درخواست دانشی.....	۱۵۱
۸-۵-۵- مازول گزارش دهی.....	۱۵۱
۹-۵-۵- مازول ارتباطات.....	۱۵۲
۱۰-۵-۵- مازول پاداش دهی.....	۱۵۲
۶-۵- برخی از اقدامات انجام شده برای پیاده سازی مدیریت دانش در گروه تخصصی قائم.....	۱۵۳
۷-۵- اهم دستاوردها کسب شده از پیاده سازی مدیریت دانش.....	۱۵۵
پیوست‌ها.....	۱۵۷
پیوست ۱.....	۱۵۹
پیوست ۲.....	۱۶۰
پیوست ۳.....	۱۶۱
پیوست ۴.....	۱۶۲
پیوست ۵.....	۱۶۳
پیوست ۶.....	۱۶۴
مراجع.....	۱۶۵