

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

همگرایی مدیریت پروژه

و

مدیریت دانش

نشر نوآور

تلفن: ۰۲۱۱۲۴۱۸۴۴۶

مترجمین:
ایمان رجبی فرد
آبتین بوستانی
ابوذر ملکیان
سید جلال موسوی

نشر نوآوری

| | |
|---------------------|---|
| عنوان و نام پدیدآور | همگرایی مدیریت پروژه و مدیریت دانش / اوپر استاران تاور کر سریکانتایا، مایکل ای.دی. کونینگ، سلیمان حوامده؛ مترجمین ایمان رجیبی فرد و دیگران... . |
| مشخصات نشر | تهران: پارسیا، ۱۳۹۳. |
| مشخصات ظاهری | ۲۵۲ ص. |
| شابک | ۹۷۸-۶۰۰-۷۰۱۰-۵۰-۱ |
| وضعیت فهرست نویسی | فیبا |
| یادداشت | عنوان اصلی: management and knowledge management, c2010 Convergence of project. |
| یادداشت | مترجمان ایمان رجیبی فرد، آبتین بوستانی، ابوذر ملکیان، سید جلال موسوی. |
| موضوع | مدیریت طرحها |
| موضوع | مدیریت دانش |
| شناسه افزوده | سریکانتایا، تاور کر، ویراستار |
| شناسه افزوده | Srikantiah, Taverekere |
| شناسه افزوده | کونینگ، مایکل ای.دی.، ویراستار |
| شناسه افزوده | Koenig, Michael E.D. |
| شناسه افزوده | حوامده، سلیمان، ۱۹۵۵ - م.، ویراستار |
| شناسه افزوده | Al-Hawamdeh, Suliman |
| شناسه افزوده | رجیبی فرد، ایمان، ۱۳۶۱ - ، مترجم |
| رده بندی کنگره | HD ۶۹/م۴۵۸ ۱۳۹۳ |
| رده بندی دیویی | ۴۰۴/۶۵۸ |
| شماره کتابشناسی ملی | ۳۰۳۶۹۴۰ |

همگرایی مدیریت پروژه و مدیریت دانش

| | |
|-------------|--|
| مترجمین: | ایمان رجیبی فرد، آبتین بوستانی، ابوذر ملکیان، سید جلال موسوی |
| ناشر: | پارسیا |
| شمارگان: | ۱۰۰۰ نسخه |
| مدیر تولید: | محمدرضا نصیرنیا |
| نوبت چاپ: | |
| شابک: | ۹۷۸-۶۰۰-۷۰۱۰-۵۰-۱ |

پارسیا
نشر پارسیا

مرکز پخش:

تهران - خ انقلاب، خ فخر رازی، خ شهدای ژاندارمری نرسیده به خ دانشگاه ساختمان ایرانیان،

پلاک ۵۸، طبقه دوم، واحد ۶

تلفن: ۶۶۴۸۴۱۸۹

www.noavarpub.com

کلیه حقوق چاپ و نشر این کتاب مطابق با قانون حقوق مؤلفان و مصنفان مصوب سال ۱۳۴۸ برای ناشر محفوظ و منحصراً متعلق به نشر پارسیا می باشد. لذا هر گونه استفاده از کل یا قسمتی از این کتاب (از قبیل هر نوع چاپ، فتوکپی، اسکن، عکس برداری، نشر الکترونیکی، هر نوع انتشار به صورت اینترنتی، سی دی، دی وی دی، فیلم فایل صوتی یا تصویری و غیره) بدون اجازه کتبی از نشر پارسیا ممنوع بوده و شرعاً حرام است و متخلفین تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.

مقدمه

از هزاران سال پیش تاکنون بشر به نوعی با تعریف پروژه و اجرای آن درگیر بوده است. اما مدت زمان زیادی نیست که تکنیک‌ها، ابزارها و متدولوژی‌های مناسب برای مدیریت پروژه وجود آمده‌اند. امروزه نیاز به مدیریت کارآمد و موثر پروژه‌ها در درون سازمان بیش از پیش احساس می‌شود چرا که شاهد رقابت‌های بی حد و حصری در بازار می‌باشیم. در سال‌های اخیر بواسطه روند جهانی شدن و ایجاد بازارهای باز، اهمیت پروژه‌ها در سازمان‌ها به صورتی‌نمایی افزایش یافته و شمار زیادی از این پروژه‌ها در سرتاسر جهان، چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی در حال انجام هستند. از سوی دیگر سازمان‌ها به صورتی مستمر به دنبال راه‌هایی برای بهبود شیوه‌های مدیریت دانش‌شان بوده و ابزارها و تکنولوژی‌هایی را به امید کسب مزیت رقابتی و غلبه بر رقبایشان و ضمانت سرمایه‌گذاری‌هایشان به کار می‌بندند. علاوه بر اینها در شرایط کنونی شرکت‌هایی موفق هستند که از منابع مهم و دارایی‌های‌شان بهترین استفاده را می‌برند. در عصر حاضر دانش مهمترین منبع سازمان‌هاست و وجود آن برای موفقیت هر پروژه‌ای ضروری است. مدیریت کردن دانش نه تنها برای موفقیت فردی هر پروژه‌ای حیاتی است بلکه این خلق تجارب برتر و درس آموخته‌هاست که می‌تواند بقا و پایداری یک سازمان را تضمین نماید.

در سطوح سازمانی، مدیریت دانش به شکلی انفجاری و با کمک یک رویکرد میان رشته‌ای در حال پدیدار شدن است تا از این طریق موضوعات دانشی در پروژه‌ها و مدیریت پروژه را مورد خطاب قرار دهد. رویکرد عملیاتی مدیریت دانش در حوزه مدیریت پروژه به رویکردی فوق‌العاده گرانبها تبدیل شده است. بسیاری از پروژه‌هایی که در محیط امروزی وجود دارند به پروژه‌هایی مشکل‌زا تبدیل شده‌اند و با نواقص فراوان به پایان می‌رسند. مستندات بسیاری وجود دارد که نشان می‌دهد اگر مدیریت دانش در این دست پروژه‌ها به کار گرفته شود، ریسک‌های موجود در آنها کاهش پیدا کرده و دیگر مشکل‌آفرین نخواهند بود. اگر دانش به گونه‌ای مناسب در هر مرحله موجود در چرخه پروژه اکتساب و در سراسر چرخه عمر پروژه تسهیم گردد، سازمان و پروژه از منافع آن سود خواهند برد. در حال حاضر مدیریت دانش به گونه‌ای موثر توانسته است تا مزیت‌های خود را در نه حوزه مدیریت پروژه نشان داده و این مورد در راهنمای PMI تشریح شده است. با توجه به پیشرفت‌های موجود در زمینه کاربردهای تکنولوژی، مدیریت دانش به یک ضرورت کلیدی در مدیریت پروژه تبدیل شده و دست اندرکاران پروژه‌ها دریافته‌اند که دانش در پروژه‌ها در صورتی یک قدرت است که اکتساب، سازماندهی، تجزیه و تحلیل شده و در راستای اهداف پروژه باشند.

بزرگترین مزیت بکارگیری مدیریت دانش در پروژه‌های امروزی، خلق ارزش برای مدیریت پروژه‌های فردا است. مشکل اینجاست که تمرکز صرف بر روی بر پروژه‌های امروزی منجر به غفلت از مزایای شیوه‌های KM بر روی پروژه‌های فردا می‌شود. تمرکز اصلی این کتاب در پاسخ به این سوال است که چگونه یک سازمان تفکرش را از یک پروژه در یک زمان فراتر ببرد. در این کتاب تلاش شده است تا ریزه‌کاری‌های مدیریت کردن دانش در محیط پروژه به تصویر کشیده شود. فصل‌های موجود در این کتاب توسط متخصصانی در حوزه‌های مدیریت پروژه و مدیریت دانش نوشته شده و در آن تلاش گردیده است تا ابزار، تکنیک‌ها، متدولوژی‌ها، موضوعات مربوط با استراتژی و موردکاو‌یهای مرتبط آورده شود.

ما مترجمین کتاب، بصورت عملیاتی در حوزه مدیریت دانش فعالیت داریم و در عمل خلاء وجود کتابی که پاسخگوی نیازهای متعدد علمی و عملی در مورد رابطه مدیریت دانش و مدیریت پروژه باشد را احساس کردیم. لذا اقدام به شناسایی این کتاب ارزشمند نموده و با بضاعت و توان محدود خود سعی نمودیم تا ترجمه روان و مناسبی ارائه نماییم. امید است این اثر بتواند مورد توجه هموطنان عزیز قرار بگیرد.

در پایان فرصت را غنیمت شمرده و از کلیه عزیزانی که ما را در تهیه این کتاب همراهی نمودند، بخصوص از سرکار خانم بیگی و آقای مهندس علیرضا نصیرنیا مدیریت محترم انتشارات پارسا تشکر می‌نماییم.

فهرست مطالب

| مقدمه | درس آموخته‌ها |
|--|--|
| فصل اول / همگرایی مدیریت پروژه و مدیریت دانش | منابع |
| مدیریت دانش | فصل سوم / نقش مدیریت دانش در مرور کلی |
| گرداننده‌ها و فعال کنندگان مدیریت دانش | مدیریت نیازمندی‌ها |
| پرورش یک فرهنگ دانش | چکیده |
| کاربردهای مدیریت دانش در مدیریت پروژه | مقدمه |
| ۱- مدیریت یکپارچه‌سازی پروژه | بررسی فرآیند نیازمندی‌ها |
| ۲- مدیریت محدوده پروژه | مدل‌ها و شیوه‌های نیازمندی‌ها |
| ۳- مدیریت زمان پروژه | چهار بعد در مورد تعریف نیازمندی‌ها |
| ۴- مدیریت هزینه پروژه | فرآیند نیازمندی‌ها |
| ۵- مدیریت کیفیت پروژه | بیان عمل (شیوه) |
| ۶- مدیریت منابع انسانی پروژه | استنباط نیازمندی‌ها |
| ۷- مدیریت ارتباطات پروژه | موارد استفاده |
| ۸- مدیریت ریسک پروژه | دریافت/ ضبط نیازمندی‌ها |
| ۹- مدیریت تدارکات پروژه | طبقه‌بندی وجه‌ها در مقابل رده‌بندی از پیش تعریف شده |
| تأثیر مدیریت دانش در پروژه‌ها | وجه‌های توصیه شده برای دریافت نیازمندی‌ها |
| یک CODA (قطعه آخر آهنگ) | تأیید نیازمندی‌ها |
| منابع | حل مسأله و سازماندهی آگاهی‌ها |
| فصل دوم / دروازه‌بانان، مرزبانان و تحلیل شبکه اجتماعی | طرح‌ها، چارچوب‌ها، نمودارهای مفهومی و شبکه‌های معنایی |
| تشکیل تیم پروژه | روش سیستم‌های نرم |
| پیشینه | هستی‌شناسی و مدل‌های ERA |
| بحث و نتایج | اصطلاحات مدل‌سازی نیازمندی‌ها |
| عدم شناسایی این یافته‌ها در جوامع تجاری | پرداختن به مشکلات با شیوه مدیریت نیازمندی‌ها |
| نتایج کلی | پرداختن به مشکلات با توجه به ماهیت توزیع یافته و میان‌رشته‌ای پروژه‌ها |
| تجزیه و تحلیل شبکه اجتماعی | |

مراحل فرآیند
 پیاده‌سازی / کنترل استراتژیک
 ۱- تحلیل آنچه که هست
 ۲- بحث انتخاب در سطح رشته تجاری
 استراتژیک
 ۳- استراتژی جزئیات / محصول / بازار
 ۴- پیاده‌سازی / کنترل استراتژیک
 تشخیص و انتقال دانش فنی در تیم هسته‌ای... ۸۵
 بُعد انتقال
 بعدکاری
 ابزارهای مورد استفاده مدیریت دانش
 درس آموخته‌ها
 منابع:

فصل ششم / مدیریت دانش مبتنی بر پروژه

مدیریت دانش مبتنی بر پروژه
 مدیریت نیازمندی‌ها
 مدیریت پروژه
 دانشکاران
 بهبود بهره‌وری
 تأثیرات بهره‌وری منفی
 - تخصیص‌های بیش از اندازه به پروژه به‌طور
 همزمان

- زمان محدود برای تفکر خلاقانه و مبتکر
- وقفه به علت نقش‌های پشتیبان
- شکست در بکارگیری مهارت‌های موجود
- زمان محدود برای آموزش
- ناامیدی و سرخوردگی کارکنان
- استراتژی‌های پیشنهادی
- جداکردن منابع خاص پروژه
- تخصیص مجدد روابط گزارش‌دهی

پرداختن به مشکلات با توجه به پیچیدگی سیستم
 نظریه‌های شناختی، مدیریت نیازمندی‌ها و دانش
 سه نظریه شناختی به کار گرفته شده در مدیریت
 نیازمندی‌ها
 تئوری شناختی به کار رفته برای یکپارچه‌سازی
 اطلاعات
 نتیجه‌گیری
 منابع

فصل چهارم / استفاده از ابزارها و

تکنیک‌های مدیریت دانش، به منظور کاهش
 مشکلات هماهنگی در مدیریت پروژه
 شکست‌های مدیریت پروژه
 هماهنگی

انواع وابستگی‌ها
 مکانیزم هماهنگی
 ساختارهای سازمانی
 فرآیندهای مدیریت دانش در زمینه مدیریت پروژه
 ذخیره / بازیابی دانش
 انتقال دانش
 نتیجه‌گیری
 پیوست ۱: تعریف ابزارها
 منابع:

فصل پنجم / عوامل موفقیت مدیریت دانش در یک پروژه استراتژی

چکیده
 ساختار سازمانی و جریان دانش بین گروه‌ها
 ۱- تیم مرکزی «استراتژی و دانش»
 ۲- هیأت مدیره تیم
 ۳- تیم استراتژی هیأت نظارت
 ۴- هیأت نظارت
 ۵- هیأت فرمان

بررسی استفاده از ویکی‌ها به عنوان ابزار مدیریت دانش برای طرح‌های ابتکاری مبتنی بر مدیریت پروژه

چکیده

مقدمه

ویکی - یک ابزار مدیریت دانش؟

سابقه و توصیف مختصری از ویکی‌ها

رابطه ویکی با ابزارهای مدیریت دانش

رابطه ویکی با مدیریت پروژه

شیوه‌ها و رویکردهای مدیریت پروژه به KMSS

زمینه پژوهش

کشف یک چارچوب مفهومی در داخل یک

پارادایم زمینه‌ای

چارچوب مفهومی

نظریه ایجاد معنا

نظریه خلق دانش

نظریه تصمیم‌گیری

پارادایم زمینه‌ای برای تحقیقات کیفی

پارادایم ساخت‌گرا

مراحل بعدی

منابع

فصل نهم / مدیریت دانش در پروژه‌ها،

متدولوژی و تجربه‌های مرتبط

مدیریت دانش در اینفوسیس

نیاز به مدیریت دانش در پروژه‌ها

مشخصات و ویژگی‌های پروژه‌ها

ویژگی‌های مدیریت دانش در پروژه‌ها

ایجاد یک شبکه مدیریت دانش

مدیریت دانش و الزامات تجارت

ارزیابی مدیریت دانش

طراحی راه‌حل مدیریت دانش

- شاخص تعدادکارکنان پروژه برای رسیدن به

اهداف سازمانی

- پیاده‌سازی فرآیندهای معتبر برای شناسایی

پروژه

- نگهداری از موجودی مهارت‌ها

- تخصیص‌های هفتگی پروژه

- پیاده‌سازی ارزیابی‌های واقعی کارمندان

فعال کردن تفکر خلاق

طراحی مجدد محیط پروژه

مزیتها و درخواست برای عمل

منابع

فصل هفتم / مدل مشارکتی زمان محور

برای مدیریت دانش و مدیریت پروژه

چکیده

مقدمه

مدل‌های عملی و تئوری

مطالعات موردی همکاری و ارتباطات

حل و فصل تعارضات و ماریج‌ها

روش‌های تحقیق

جمع‌آوری داده‌های کیفی از مدیریت دانش

ابزارهای تحلیلی

فرآیند تجزیه و تحلیل - استفاده از ابزارها

نتایج: یک مدل مدیریت دانش مشارکتی

نتایج تحقیق

یک مدل مشارکتی

بحث و تبادل نظر

نتیجه‌گیری

پیوست A: فرم خلاصه تماس (الگو)

پیوست B: حالات شناختی در مطالعه موردی A

منابع

فصل هشتم / تحقیق مقدماتی برای

| | |
|---|--|
| پروژه‌ها | استقرار مدیریت دانش در پروژه‌ها (مرحله |
| پروژه‌ها و مدیریت عمومی | گستراندن) |
| مدیریت پروژه | ایجاد آگاهی مدیریت دانش |
| مدیریت دانش و دانش پروژه | راه‌اندازی چارچوب فرایند مدیریت دانش |
| پروژه‌ها و زنجیره مدیریت دانش | راه‌اندازی زیرساخت‌های مدیریت دانش |
| حالا چرا مدیریت دانش در پروژه‌ها؟ | ترویج شیوه‌های مدیریت دانش (توسعه فرهنگ |
| مدیریت دانش در پروژه‌ها در عمل | مدیریت دانش) |
| دانش صریح در پروژه‌ها | اندازه‌گیری مدیریت دانش در پروژه‌ها |
| دانش ضمنی در پروژه‌ها | مزایای معمول مدیریت دانش در پروژه‌ها |
| سرمایه فکری | درس‌هایی از مدیریت دانش در پروژه‌های موجود |
| تبدیل کردن دانش ضمنی به فرم صریح در | در اینفوسیس |
| پروژه‌ها | پیوست ۱: جزئیات نقش‌های مدیریت دانش در |
| دانش پروژه: یک مدل | اینفوسیس |
| یک نمونه: پروژه‌های بانک جهانی | پیوست ۲: پرسشنامه برای ارزیابی شیوه کار |
| کسب اطلاعات | مدیریت دانش |
| انواع دانش | بخش ۱: اهداف و محدوده مدیریت دانش |
| سطوح مدیریت دانش | بخش ۲: افراد، پویایی‌های دانش و فرهنگ |
| چرخه عمر پروژه | بخش ۳: فرآیند، محتوا و فناوری |
| معیارها و نقش مدیریت دانش در پروژه‌ها | بخش ۴: پیاده‌سازی و جهت‌گیری‌های آتی |
| فواید مدیریت دانش در پروژه‌ها | منابع |
| فواید عمده | فصل دهم / سازماندهی دانش و فرایند |
| اجتناب از دوباره کاری | مدیریت پروژه |
| اکتساب درس آموخته‌ها | طبقه‌بندی دانش |
| به کار بردن ابزارهای تعاملی | دانش حوزه و پروژه |
| وظیفه خدمات مشتری | دانش ضمنی و صریح |
| مدیریت دانش در پروژه‌ها حفظ و نگهداری را | قالب‌های دانش |
| بهبود می‌بخشد | سازماندهی دانش در داخل مدیریت پروژه |
| سایر موارد | برنامه سازماندهی دانش |
| ما نمی‌دانیم که چه می‌دانیم | نتیجه‌گیری |
| نرخ بازگشت | منابع: |
| مورد تجاری به منظور مدیریت دانش در پروژه‌ها | فصل یازدهم / مدیریت کردن دانش در |

فصل چهاردهم / به اشتراک گذاری دانش

و مدیریت دانش

مکالمات، وب ۲،۰ و به اشتراک گذاری اجتماعی
ابزارهای اجتماعی و تشکیلات اقتصادی

ابزارها

خلاصه‌ای غنی از سایت / گردآوری واقعا ساده
(RSS)

وبلاگ‌ها

دروپال، سیستم مدیریت محتوای متن باز

وردپرس و بودیپرس

ارزیابی فواید

انسانی کردن محاورات

شخصی‌سازی محاورات

آرشیو کردن محاورات

جست‌وجوی محاوره

شفاف کردن محاوره

ایجاد روابط خارق‌العاده در محاورات

موانع

اقداماتی به منظور بهبود مدیریت دانش/مدیریت

پروژه با ابزارهای اجتماعی

آینده به اشتراک‌گذاری دانش

منابع

نکته نهایی

منابع

وب سایت‌ها

فصل دوازدهم / هم راستا کردن

استراتژی دانش با مشخصه‌های پروژه

استراتژی‌های دانش عام

اجزای استراتژی دانش و ویژگی‌های پروژه

محیط

محیط مبتنی بر تکنولوژی

جهت‌گیری

توسعه فعالانه دانش

استراتژی‌های دانشی انفعالی

محدوده

نزدیک شدن به مدیریت دانش پروژه

نتیجه‌گیری

منابع

فصل سیزدهم / نقش داستان‌گویی

سازمانی در موفقیت مدیریت پروژه

داستان‌گویی سازمانی چیست؟

داستان زامبیا

قدرت داستان

مدیریت پروژه: به‌کار بستن مدل

داستان‌گویی در چرخه عمر پروژه

فاز ۱: مفهوم

فاز ۲: تعریف

فاز ۳: برنامه‌ریزی

فاز ۴: اجرا

فاز ۵: جمع‌بندی

یاد گرفتن توانایی

نتیجه‌گیری

منابع

۶۶۴۸۴۱۹۱-۲

فصل اول

همگرایی مدیریت پروژه و مدیریت دانش

مرور کلی

Suliman Hawamdeh, T. Kanti Srikantaiah,
and Michael E. D. Koenig

دانش برای توسعه و رشد اقتصادی حیاتی است. امروزه بیشترین کاری که افراد درحین پروژهها انجام می‌دهند، اتخاذ تصمیماتی است که بایستی بر روی یک نقطه گرفته شوند. کارکنان بایستی قادر به کسب و اعمال دانش نظری و تحلیلی باشند. کارکنان نیازمند تفکر و یادگیری هستند زیرا نوآوری و تولید ایده خیلی به حجم اطلاعات بستگی نداشته و به ارتباطاتی که این اطلاعات را به هم پیوند داده و به آن معنای بیشتری می‌دهند، بستگی دارند. پیتر دراگر (1988)، که به عنوان یکی از متفکرین برجسته مدیریت قرن بیستم شهرت جهانی دارد، دانش را به عنوان تنها منبع اقتصادی مهم جامعه سرمایه‌داری دانسته است. خلق و استفاده از دانش در محیط تجاری رقابتی امروز چالشی سازمانی محسوب می‌شود. دانش و تخصص بطور معمول در سرتاسر سازمان پراکنده شده و به صورتی نزدیک توسط افراد و واحدها نگهداری می‌شوند. وظیفه مدیریت دانش در سازمان‌های مبتنی بر پروژه با توجه به ماهیت گسسته پروژهها و عدم تداوم آنها سخت‌تر است. یکی از موانع اصلی برای یادگیری در ارتباط با پروژهها، عدم توانایی تشخیص دانش موجود و بکارگیری آن است. توانایی یادگیری از تجارب قبلی و در نتیجه آن نوآوری سریع، کلید ارتقای عملکرد و بهره‌وری و دستیابی به موفقیت رقابتی است.

مدیریت پروژه عبارت است از برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی و مدیریت منابع مورد نیاز به گونه‌ای که یک نتیجه و پایان موفق را به بار آورد. مهمترین منابعی که بایستی به طرز ماهرانه‌ای مدیریت شوند تخصص‌ها، مهارت‌ها و شایستگی‌های افرادی است که در پروژهها کار می‌کنند. برخلاف اغلب عملیات‌های تکراری و دائمی درون یک سازمان، پروژهها محدود به زمان و بودجه می‌باشند. آنها موظف به تامین اهداف خاصی بوده و در عین حال بایستی در محدودیت‌های زمان و بودجه باقی بمانند. رویکردهای متعددی برای مدیریت پروژه وجود دارد که شامل رویکردهای چابک، تعاملی، تدریجی و فازی می‌باشد.

رویکردهای سنتی در مورد مدیریت پروژه بر پایه مراحل آغاز پروژه، برنامه‌ریزی و طرح‌ریزی، اجرا و تولید، نظارت و کنترل، تکمیل و پس از پایان پروژه ایجاد شده‌اند. تمام پروژهها یک فرآیند سیستماتیک را طی نکرده و از مراحل و فازهای مدیریت پروژه معمولی پیروی نمی‌کنند. سطح جزئیات در هر گام

می‌تواند از پروژه‌ای به پروژه دیگر متفاوت باشد. غالباً مدیریت اطلاعات یا مدیریت دانشی که برای پشتیبانی از پروژه‌ها بکار گرفته می‌شوند بر روی اطلاعات مورد نیاز برای کنترل پروژه و حفظ محدوده زمانی و بودجه‌ای پروژه متمرکز هستند. این رویکرد محدود، این ریسک را با خود به همراه دارد که جزئیات حیاتی و مهم و تفکری که برای تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه حیاتی هستند در انبارهای نامرتب با پروژه، ذخیره شده و بیشتر نتایج بدست آمده شامل تاخیرات، افزایش هزینه‌ها و فرصت‌های از دست رفته باشد.

یک جنبه حیاتی از مدیریت پروژه، مدیریت منابع پروژه است. منابع پروژه بطور طبیعی شامل افراد، تجهیزات، مواد، زمان و پول می‌باشند. مشکل‌ترین و مسئله‌سازترین جنبه مدیریت منابع پروژه، مدیریت افراد است. مدیریت افراد نیازمند داشتن افرادی مناسب با مهارت‌ها و شایستگی‌های مناسب و همچنین درک کامل آن چیزی است که باید در پروژه انجام گیرد. مهمترین جنبه مدیریت افراد می‌تواند مدیریت منابع دانش یعنی دانش ضمنی مورد نیاز برای انجام کار باشد. مدیریت افراد در پروژه‌ها دیگر یک بازی با حاصل جمع صفر نیست. برای رسیدن به موفقیت، مدیریت بایستی منبع دانش (دانشکاران^۱) را درجایی «استقرار» دهد که دانش تخصصی آنها بیشترین کمک را بنماید.

پارادایم مدیریت قرن بیست و یکم به کسب و کاری جهت انجام صحیح کار نیاز دارد و به جای پیدا کردن یک روش درست برای سازماندهی ساختار، یک سازمان مجبور به تشخیص نقاط قوت و زمینه‌های تخصص کارکنان خود و کشف روش‌هایی است که آنها را مولد می‌سازد. امروزه پیشرفت تکنولوژی‌های ارتباطات و اطلاعات، اینترنت و وب، به قدر کافی کارکنان دانشی را قادر به انجام کارهایشان با قیود کمتری از محدودیت فضا و زمان کاری نموده است. تولید و بهره‌برداری از دانش می‌تواند در نواحی زمانی و مکانی مختلف و بدون نیاز به یک دفتر مرکزی از طریق کارکنان، جاودانه و دائمی شود. رشد فن‌آوری‌های اطلاعات، سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا تمرکز را در ساختار کاهش داده و تمرکز بیشتری را به جای حفظ ساختارهای فیزیکی بر روی تامین نیازهای مشتریان داشته باشد.

دانش کاران و متخصصان مدیریت پروژه افرادی هستند که زندگی خود را بجای کار دستی با استفاده از دانشی که دارند، می‌سازند. دانش کاران خود را به عنوان «متخصصان به جای کارمندان» در نظر گرفته و در نتیجه روشی را که سازمان‌ها پروژه‌هایشان را انجام می‌دهند دچار تغییر می‌کنند. آنها خود را به جای سازمانی که در آن کار می‌کنند و بر حسب زمینه‌ای که مشغول هستند معرفی می‌نمایند. این به خودی خود موجب کمینه شدن سلسله مراتب در محل کار شده و دانش تخصصی بطوری فزاینده بدون توجه به طبقه و سطح دارنده آن ارزش‌گذاری می‌شود. همه این عوامل، مسایلی که بطور رایج وجود دارند را برای سیستم‌های مدیریتی ایجاد می‌کند. بسیاری از دانشکاران و متخصصین دانشی به سازمان خاصی که برای آن کار می‌کنند و نسبت به نوع دانش و حرفه خاصی که به آن تعلق دارند، احساس وفاداری نمی‌کنند. آنها در صورتی که احساس کنند مهارت‌هایشان در یک شغل کم ارزش است، یا آنها در یک سازمان دیگر بهتر خواهند بود، ممکن است آن شغل را ترک نمایند. «احتمالاً آنها این احساس را دارند که با فردی که تخصصی مشابه را در موسسه دیگری انجام می‌دهد نسبت به همکارانشان در موسسه خود که در زمینه دانشی متفاوتی کار می‌کنند، نقطه مشترک بیشتری دارند» (دراکر، 2008).

در جامعه دانشی، این سازمان‌ها هستند که نیازمند دانش کاران هستند و این امر به طوری فزاینده در حال رشد است. اگر سازمان در اجرای سبک‌های قدیمی‌تر مدیریت پافشاری کند و دانش کاران احساس

کنند که با آنها منصفانه و با احترام رفتار نمی‌شود، ممکن است به سمت سازمان‌ها یا پروژه‌های دیگری میل پیدا نمایند. بسیاری از سازمان‌ها این حالت را درک کرده و به آرامی سبک‌های مدیریتی خود را به منظور انعکاس این موضوع تغییر می‌دهند. مثالی از چنین شرکت‌هایی، شرکت گوگل است که بطور مداوم به عنوان یکی از ۱۰ شرکت برتر در کار معرفی شده است. آنها به کارکنانشان اجازه می‌دهند تا در طول ساعات کاری بر روی پروژه‌هایی که خود انتخاب می‌کنند کار نمایند. بسیاری از پروژه‌های آنها، همچون Gmail و Google، از پروژه‌هایی نتیجه شده‌اند که کارکنان به منظور تفریح و سرگرمی آن‌ها را انجام می‌دادند.

گرداننده‌ها و فعال کنندگان مدیریت دانش

مدیریت دانش در پروژه‌ها به علت پیشرفت در اطلاعات و تکنولوژی‌های ارتباطات و نیاز مقابله با اطلاعاتی که بیش از ظرفیت بار شده‌اند اهمیت بیشتر و بیشتری بدست آورده است. مدیریت پروژه یک فعالیت اطلاعاتی فشرده است به گونه‌ای که اطلاعات و یا دانش تولید شده در جریان پروژه یا آرشيو می‌شود یا اغلب بطور پیش فرض از بین می‌روند. این در حالی است که در بهترین حالت، بازیابی کردن اطلاعات نهائی ذخیره شده در یک مخزن بسیار مشکل است. در طول چرخه حیات پروژه بشدت مدیریت اطلاعات حائز اهمیت است. اما بایستی به یاد داشت که اطلاعات بیش از حد، خود یک مساله و مشکل جدی است. در حالی که تکنولوژی که تولید و سازمان‌دهی اطلاعات را تسهیل می‌کند، می‌تواند مانع بهره‌وری و کارایی نیز گردد.

مدیریت دانش در پروژه‌ها به چند دلیل مهم و حیاتی است. یکی پیشرفت در تکنولوژی‌های ارتباطی، اینترنت و وب است. موبایل و همچنین اتصال آسان به اینترنت، روش کسب و کار و زندگی کاری ما را تغییر داده است. مزایای بهره‌برداری از این فن‌آوری برای مدیریت دانش یک مزیت رقابتی برای آن دسته سازمان‌هایی است که بطور موثری در مدیریت دارایی‌های دانشی خود موفق عمل کرده‌اند. در محیط کاری امروز، زندگی کاری ما مملو از این فن‌آوری‌هاست.

دلیل دوم، ماهیت در حال گسترش اطلاعات و بخصوص اطلاعات آنلاین است. روزهایی که ما تقریباً تمام بسته‌های اطلاعاتی را در فرمت هارد کپی (بر روی کاغذ) ذخیره می‌کردیم، گذشته است. با وجود هزاران وب سایت، موتورهای جستجو، برنامه‌های ایمیل و ...، اطلاعات دیجیتالی جای پرینت و چاپ بر روی کاغذ را در اغلب زمینه‌ها گرفته‌اند. اطلاعات دیجیتالی هر روزه در حال رشد هستند و تبدیل به بخشی از فرهنگ ما شده‌اند. همانطور که نسبت اطلاعات الکترونیکی به اطلاعات هارد کپی بیشتر می‌شود، مدیریت دانش تبدیل به یک ضرورت کارکردی شده است.

دلیل سوم این است که سازمان‌ها برای بقای خود از طریق پروژه‌ها مجبور به رقابت کردن هستند. این روزها، سازمان‌ها با هم ادغام می‌شوند و اگر نتوانند بطور موفقیت‌آمیزی با دیگران در صنعت خود رقابت کنند اعلام ورشکستگی می‌نمایند. بطوری فزاینده، بسیاری از پروژه‌ها در سطحی جهانی عمل می‌کنند که خود چالش‌های استراتژیکی پیچیده‌تری را به همراه دارد. سازمان‌ها به منظور حفظ رقابتی بودن و بقا، مدیریت دانش را به عنوان یک اولویت در پروژه‌ها ایجاد نموده‌اند.

دلیل چهارم اصلاحات منظم در سطح ملی است به گونه‌ای که سازمان‌ها در این محیط جهانی به سرعت در حال رشد دریافته‌اند که فرهنگ مدیریت پروژه‌ها بایستی از احتکار دانش به اشتراک دانش تغییر یابد. سیستم‌های مدیریت دانش که در پروژه‌ها مستقر شده‌اند به منظور ترویج فرهنگ اشتراک دانش طراحی شده‌اند. به صورتی هم‌افزا همکاری میان اعضای تیم پروژه، اعتماد و روحیه را بالا برده و

این امر منجر به موفقیت پروژه می‌گردد. این همکاری هزینه‌ها را کاهش داده و اهداف پروژه را نیز بصورتی مؤثر برآورده می‌سازد. مدیریت دانش نقشی کلیدی در انجام این مهم ایفا می‌کند. دلیل پنجم برای اهمیت حیاتی مدیریت دانش این است که در محیط پروژه، سازمان‌ها تحت تاثیر شرایط اقتصادی بیرونی و شرایط سیاسی درونی (سبک‌های مدیریت) هستند. محیط جاری، سازمان‌ها را به سمت افزایش بهره‌وری با استفاده از منابع کمتر سوق می‌دهد. برای انجام این کار بایستی دانش در پروژه‌ها به درستی مدیریت شود. متخصصان مدیریت دانش بایستی سیستم‌های مدیریت دانش در پروژه‌ها را حتی با وجود کاهش منابع و به منظور تحقق هدف افزایش بهره‌وری و همکاری راه‌اندازی نمایند. در سطح سازمانی و پروژه‌ها، مدیریت دانش به دارایی‌های پروژه‌ای و سازمانی نسبت داده می‌شود. در طی سالیان گذشته، مدیریت دانش بصورتی انفجاری و از طریق یک رویکرد بین رشته‌ای و با بررسی تمام جوانب دانش در سازمان مانند خلق، تدوین، سازمان‌دهی و اشتراک دانش ظاهر شده است. این موضوع کاربرد وسیعی در محیط پروژه از خود نشان داده است. دارایی‌های دانش در محیط پروژه می‌توانند شامل پایگاه‌های داده، اسناد و مستندات، رویه‌ها و خط‌مشی‌ها و تخصص بکر قبلی کارکنان نیز باشند.

مدیریت دانش به مساله عدم دسترسی به دانش در پروژه‌ها و ناکافی بودن آنها، کیفیت پایین و سازماندهی ضعیف اشاره می‌نمایند. مدیریت دانش بر هر دوی روشهای دسترسی و تحویل مناسب برای دانش صریح متمرکز بوده و بر دانش ضمنی که اغلب بازیابی و درک وجود آن مشکل بوده و عملکرد شناخته شده‌ای دارد تمرکز می‌کند. چالش و چشم‌انداز مدیریت دانش در پروژه‌ها، نگاه به دارایی‌ها به یک شیوه جدید در سطح سازمانی است و شامل کارمندان و کارکنان، مشتریان، پایگاه‌های داده، مستندات، محصولات فرآیندها و خدمات می‌شود.

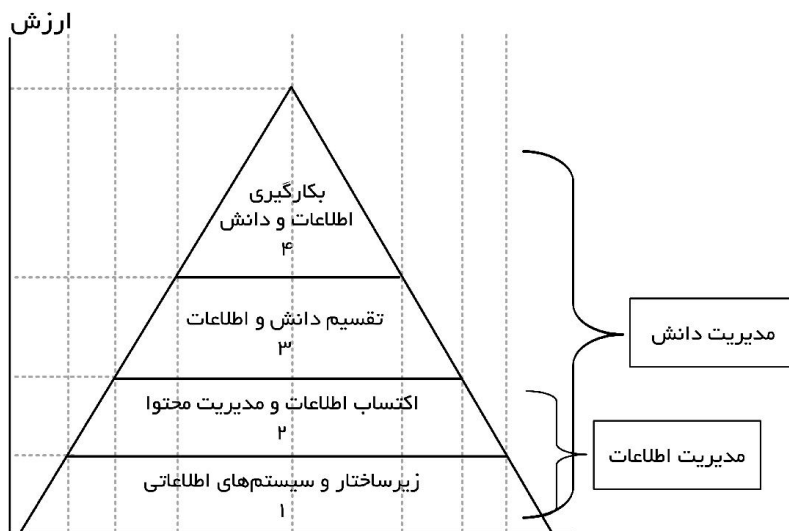
با نگاهی به دانش پروژه، مفهوم زنجیره دانپورت و لورنس (2000) در نظر می‌آید. مطابق با نظریات آنها، مدیریت دانش با داده که بر اساس حقایق خام، ارقام و یا آمار است شروع می‌شود. زمانی که این حقایق خام، مفهوم‌سازی، طبقه‌بندی، محاسبه، تصحیح و تغلیظ شدند، مدون شده و به صورت صریح یا اطلاعات در می‌آیند. زمانی که این اطلاعات توسط کاربران و از طریق مقایسه‌ها، مکالمات و ارتباطات بکار گرفته شدند، به دانش تبدیل خواهند شد. به عبارت دیگر، دانش بر روی تجربه، ارزش‌ها و چارچوب‌هایی تمرکز می‌کند که پذیرای هر دو مورد دانش صریح و ضمنی می‌باشد. آخرین بخش از زنجیره مدیریت دانش خرد است که نشان‌دهنده تصمیمات موثر و درست گرفته شده بر مبنای دانش است. خرد یک کاربرد جمعی از دانش در عمل، توسط مردان و زنان خردمند است. در پروژه‌ها، تصمیم‌گیری از داده‌ها، اطلاعات، دانش و خرد افراد نتیجه شده و در نهایت همگی آنها در تصمیمات منعکس شده‌اند.

مشکل سلسله مراتب داده-اطلاعات-دانش-خرد (DIKW¹)، یا چیزی که تحت عنوان سلسله مراتب دانش اشاره می‌شود، تبدیل از اطلاعات به دانش و بالعکس می‌باشد. اطلاعات دانش نیست مگر آنکه بطور کامل درک شده و بر مبنای آن عملی صورت گرفته باشد. این ترکیبی از اطلاعات عملی، تجربه و بینش است که افراد را قادر به تصمیم‌گیری درست و خوب می‌سازد. تصمیم‌گیری فرآیندی دانشی است که اطلاعات عملی، تجربه و بینش را با هم ترکیب می‌نماید. از سوی دیگر، دانش می‌تواند به عنوان شایستگی در نظر گرفته شود که قابلیت توسعه و بهبود را در طول زمان را دارد. سرمایه‌گذاری

۱. data-information-knowledge-wisdom

مناسب در دانش نیازمند درک هوشمندانه فرآیندها و روشهای مدیریت دانش است. توانایی تمایز بین اطلاعات و دانش، سازمان‌ها را قادر می‌سازد که برای ارزیابی بازگشت سرمایه در مدیریت دانش توانمند شوند. آل-هاوآمده (2003) از هرم بهره‌برداری موجود در شکل ۱-۱ برای ترسیم بازگشت سرمایه در مدیریت دانش استفاده کرده است. بطور سنتی، سازمان‌ها در زیرساخت‌هایی همچون سیستم‌های اطلاعات، شبکه، سخت‌افزار، نرم‌افزار، پایگاه‌های داده و ... به شدت سرمایه‌گذاری می‌کنند و به جای آن کمتر در فعالیتهایی همچون اشتراک دانش و بهره‌برداری از دانش سرمایه‌گذاری می‌کنند. این امر عمده‌تاً به علت ماهیت ناملموس فعالیت‌ها و مشکل در توجیه هزینه‌ها در چنین زمینه‌هایی است.

برای مدیران بسیار آسانتر است که صرف هزینه‌ها برای تجهیزات یا ابزار بیشتر برای انجام کار را توجیه نمایند. توجیه هزینه‌ها در زمینه‌های یک ماهیت نامشهود مانند اشتراک دانش، تجارب برتر و بهره‌برداری از دانش حتی اگر برگشت سرمایه در این زمینه‌ها بسیار بالا باشد نیز دشوار است. در حالیکه سرمایه‌گذاری در مراحل ۱ و ۲ از هرم بهره‌برداری مهم است، اما با این حال بازگشت سرمایه در این زمینه‌ها پایین است. همانطور که از مراحل ۳ و ۴ بالا می‌رویم، برای مدیران توجیه هزینه‌ها در این زمینه‌ها دشوارتر می‌شود، اگرچه بازگشت سرمایه در این مراحل بالاتر است. مراحل ۳ و ۴ برای بقای سازمان در اقتصاد دانش مهم هستند. حفظ رشد و رقابتی ماندن در اقتصاد دانش، نیازمند سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه‌های کمتر مشهود مانند اشتراک دانش و بهره‌برداری از دانش است. برای اینکه چنین سرمایه‌گذاری صورت پذیرد و برای اینکه سازمان‌ها مزایای حاصل از رشد را دریافت کنند، سازمان‌ها نیازمند درک بهتری از فرآیندها و شیوه‌های مدیریت دانش هستند.



سرمایه‌گذاری

شکل ۱-۱ هرم بهره‌برداری