



# بررسی موردی مدیریت دانش مسقر در مدیریت پروژه

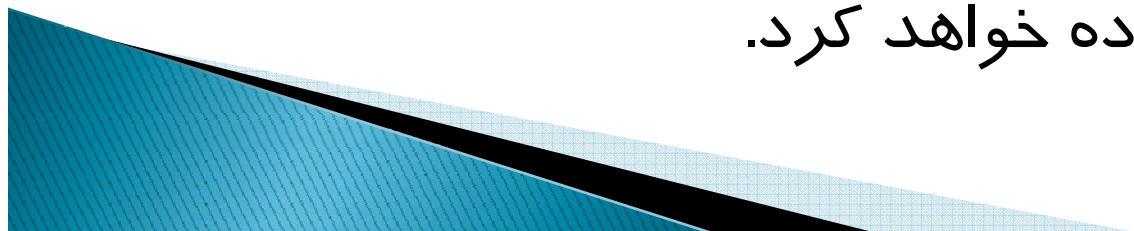
دوره کارشناسی ارشد مدیریت فن آوری اطلاعات (MITM)  
درس : مدیریت دانش  
استاد : دکتر نصیر زاده

محمد حسن آجیگل  
هادی حسینی فر

اردیبهشت ۱۳۸۷

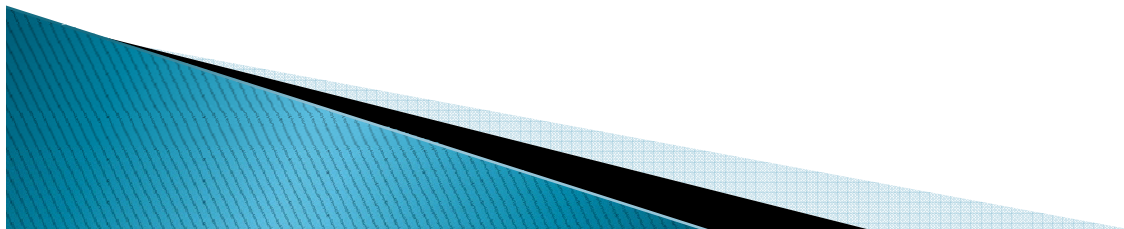
## خلاصه اجرایی

- این مورد به بررسی نحوه ایجاد ، مدیریت و استفاده مجدد دانش در پروژه های یک شرکت مهندسی مشاور می پردازد.
- در این شرکت بجای انتقال رسمی و بکارگیری مجدد دانش از فرم غیر رسمی استفاده شده است که بیشترین مزیت را برای سازمان داشته است .
- فرهنگ سازمان یک دلگرمی برای تبادل دانش ضمنی بجای استفاده از دانش صریح را بر روی شبکه ها ( رسمی و غیر رسمی) تشویق میکند.
- این مورد سعی در نشان دادن اهمیت درک محرک های انتقال دانش و بکارگیری مجدد دانش در پروژه ها دارد .
- این مورد همچنین پژوهشگرهایی با بینش یکپارچه کردن مدیریت دانش با مدیریت پروژه آماده خواهد کرد.



## مقدمه

- برای حفظ لبه رقابت تمامی کسب و کارها پیوسته به دنبال روشهایی برای متمایز کردن آنها نسبت به رقبا میباشند .
- یک روش برای رسیدن به این مهم توسعه یک استراتژی مدیریت دانش است .
- در صورتیکه اطلاعات سودمند در داخل سازمان شناسایی ، یکسان و نگهداری شود ، نمایانگر سرمایه فکری است که میتواند در پروژه های دیگر مورد استفاده قرار گیرد و باعث کاهش زمانی که کارمندان صرف ایجاد مجدد آنچه قبلا یاد گرفته اند ، میشود .
- بکارگیری مجدد دانش میتواند باعث کمک به یک سازمان برای جلوگیری از اختراع مجدد چرخ و اطمینان از عدم تکرار اشتباهات گذشته شود.

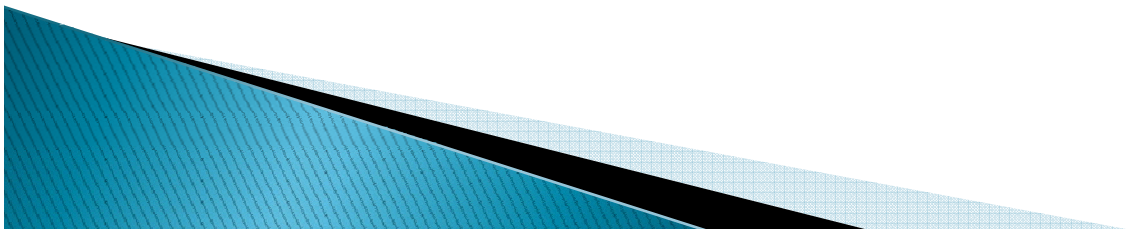


## مقدمه

- مدیریت پروژه موثر یک کلید توانمندساز برای موفقیت کسب و کار است .
- هدف از این موردکاوی کشف این نکته است که چگونه اعضای تیم پروژه در این شرکت مشاوره مهندسی ، دانش را بدست می آورند و مجدد بکار میگیرند .
- روش بکار گرفته شده از استاندارد PMBOK از موسسه PMI میباشد.

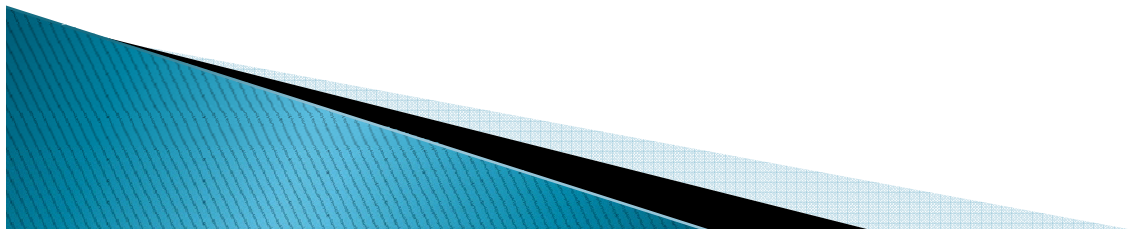
PMBOK = Project Management Body Of Knowledge

PMI = Project Management Institute



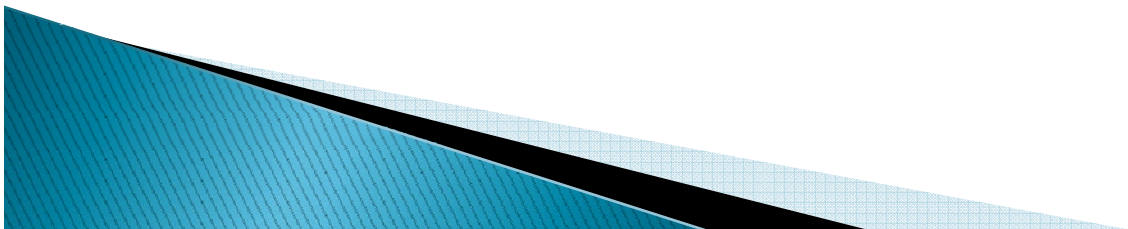
## سابقه

- شرکتهای مدیریت پروژه برای کسب و کار دائما در حال رقابت با رقبا میباشند .
- چالش برای این نوع شرکتهای اطمینان از ارائه پروژه سریعتر و موثرتر از دیگر رقبا است .
- برای حفظ مزیت رقابتی ، سازمانها نیازمند یادگیری و اکتساب دانش زودتر از رقبا هستند .
- یادگیری به یک سازمان اجازه پاسخ دهی مناسب به تغییرات محیطی کسب و کار را میدهد .
- Kim یادگیری را اکتساب مهارتها (دانش چگونگی) و توانایی بیان یک درک مفهومی یک تجربه تعریف میکند . ۱۹۹۳



## سابقه

- تعریف پروژه از نگرش PMBOK : یک تلاش موقت متعهد شده برای ایجاد یک محصول یا خدمت منحصر به فرد .
- **موقت** به مفهوم داشتن یک زمان معین برای شروع و خاتمه هر پروژه است .
- **منحصر به فرد** به مفهوم متفاوت بودن محصول یا خدمت در برخی روش های مشخص نسبت به دیگر محصولات و خدمات است .



## سازمان بکار گرفته شده در این بررسی

• یک شرکت مهندسی مشاوره که در زمینه های ذیل و به صورت بین المللی فعالیت میکند.

۱- ساختمان و ملک

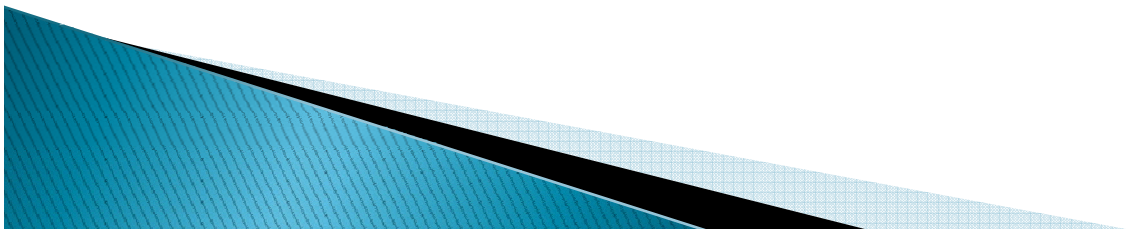
۲- صنایع سنگین

۳- منابع محیطی

۴- زیر ساختار

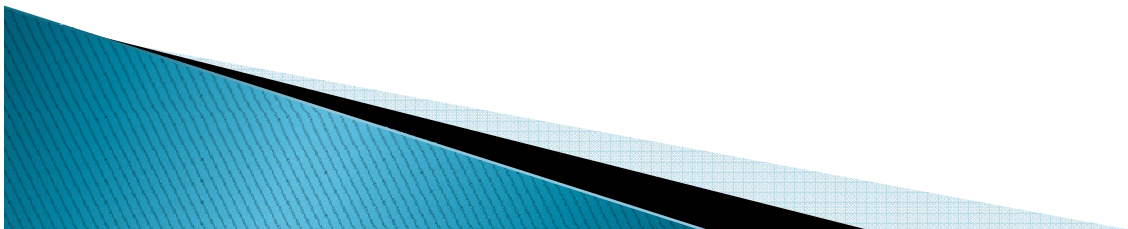
• این شرکت بعنوان پیشتاز بازار جهانی شناخته شده است .

• شرکت یک تعهد بالا برای خدمت ، کیفیت و استانداردهای بالا امنیت و اخلاق کسب و کار دارد .



## سازمان بکار گرفته شده در این بررسی

- این شرکت مشاوره مهندسی یک دامنه وسیع از اشخاص حرفه ای شامل معماران – مهندسین – مدیران پروژه – دانشمندان – اقتصاددان ها و برنامه ریزان خدمت در یک دامنه گسترده از مشتریان و بخش های بازار را شامل میشود .
- یک استراتژی کلیدی برای این شرکت مشاوره مهندسی برای سه تا چهار سال آینده ، سرمایه گذاری زمانی برای آینده کسب و کار است .
- این شرکت اهمیت مدیریت دانش در داخل سازمان را با تعیین یک مدیر دانش و ایجاد محیطی با امکان اشتراک دانش تشخیص داده است .
- استراتژی مدیریت دانش انسان محور یا جنبه نیروی انسانی بجای سیستم محور است .



## سازمان بکارگرفته شده در این بررسی

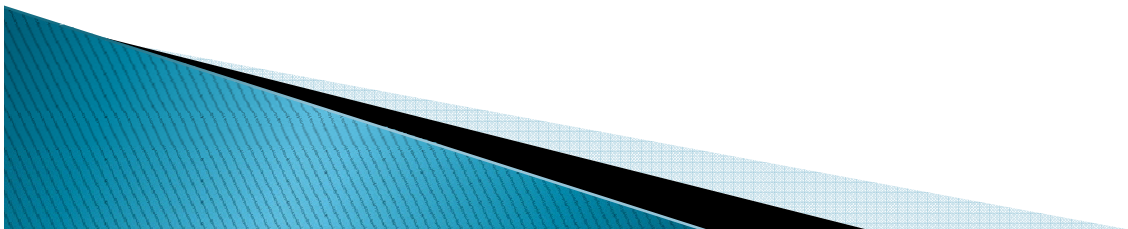
• برای پیاده سازی این استراتژی این شرکت موارد ذیل را دنبال میکند :

۱- COPs : ایجاد مجدد شبکه های غیر رسمی بفرم کمی رسمی در تمامی مناطق

۲- ایجاد پایگاهی از اطلاعات افراد برای شناسایی و تماس با فرد صحیح در زمان بروز مشکل (Human Yellow Pages)

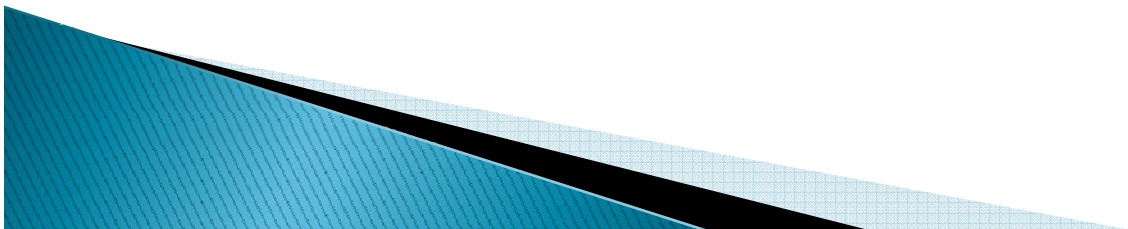
۳- مطالب یادگرفته شده : برای نگهداشتن مطالب یادگیری شده از COPs (با تمرکز بر نظم و انضباط) و از میان مصاحبه ها برای پروژه های عمومی تر

۴- یک سیستم مدیریت دانش : با دسترسی به تمامی مستندات / نقشه ها در سطح جهان



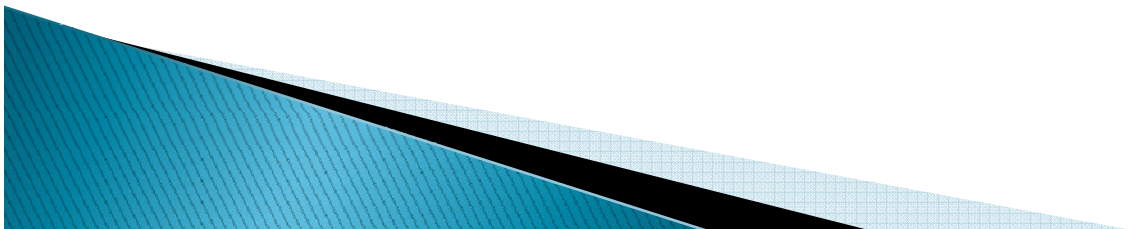
## کارگزاری صحنه

- به عنوان یک شرکت جهانی در هر سال برای این شرکت حدود ۱۵۰۰۰ پروژه مشاوره مهندسی در اندازه ۲۰۰۰ تا ۵۰ میلیون دلار ثبت شده است .
- درآمد سالانه شرکت حدود ۳۸۰ میلیون دلار است
- فرهنگ شرکت برای تشویق هر کس برای بکارگیری کامل پتانسیل آنها باز می باشد. این فرهنگ توسط بنیانگذار شرکت پایه گذاری شده و با مشورت گسترده کارکنان نمو پیدا کرد .
- اعضاء کارکنان تشویق به شبکه و اشتراک اطلاعات در این فرهنگ شده اند .



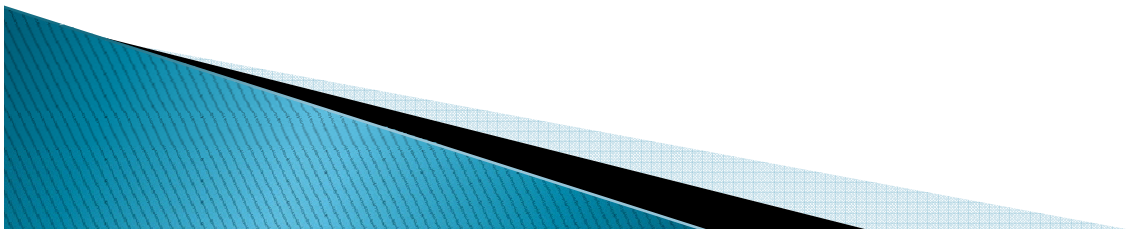
## کارگزاری صحنه

- درحالیکه این شرکت جهانی عمل میکند ، یک نسبت بالایی از مشتریان منطقه ای میباشند و به اعضا تیمی نیازدارند که مهارتهای محلی با دانش موضوعات محلی داشته باشند .
- Human Yellow Pages برای انتخاب صحیح افراد در این زمینه کمک خواهد کرد .
- این شرکت تشخیص داده است که نیروی انسانی برای شرکت مشاوره منابع کلیدی است و شاخصی است برای آینده پایدار .
- یک بخشی از این کانون توجه برروی جذب و نگهداری کارمندان با استعداد است .



## کارگزاری صحنه

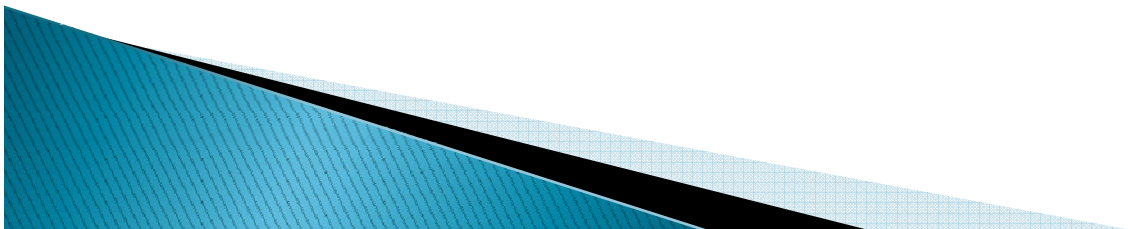
- متد بكار گرفته شده در اين شركت PMBOK است كه مراحل ذيل را پوشش ميدهد :
  - ۱- آماده سازی
  - ۲- برنامه ریزی
  - ۳- اجرا
  - ۴- کنترل
  - ۵- خاتمه



## تشریح مورد بررسی شده

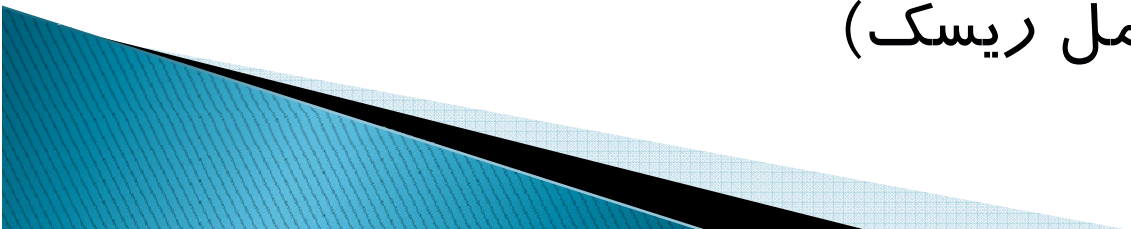
### • اجرای استراتژی شرکت:

- ۱- پروژه ها جهت انجام استراتژی های شرکت بکار میروند .
- ۲- چشم انداز جاری شرکت ادمه فعالیت به عنوان یک گروه مشاوره پایدار و مهمتر بودن برای مشتریان باارزش است.
- ۳- کانون توجه استراتژی ها برای رسیدن به چشم انداز بر روی شناسایی و نگهداری مشتریان کلیدی است.



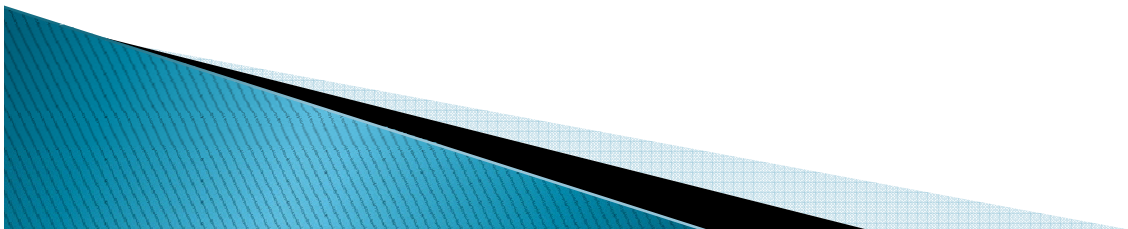
## تشریح مورد بررسی شده

### • فرآیندها :

- ۱- بر اساس متدولوژی PMBOK هر پروژه شامل مراحل آماده سازی- برنامه ریزی - اجرا و خاتمه است .
  - ۲- فرآیندهای کسب و کار و سیستم های مدیریت پروژه نیز پشتیبان پروژه است .
  - ۳- یکی از ۴ حوزه فعالیت شرکت مدیر پروژه را تعیین میکند.
  - ۴- هر پروژه یک مدیر پروژه با نقش مرشدی با مسئولیت پذیری موارد ذیل دارد :
- ارتباطات مشتری ، نظارت و بازبینی پیشرفت کار و کارآیی (کیفیت - زمان - هزینه ها و منابع) -  
تضمین کیفیت (شامل ریسک)
- 

## تشریح مورد بررسی شده

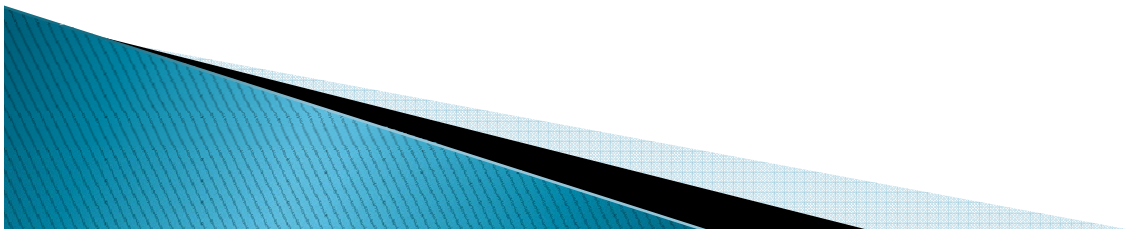
- فرآیندهای مدیریت دانش در این شرکت :  
این شرکت با داشتن یک مدیر دانش (CKO) برای توسعه فعالیت های مدیریت دانش شامل معرفی COPS ، تسخیر مطالب آموخته شده و پیاده سازی سیستم مدیریت دانش عمل میکند.



## تشریح مورد بررسی شده

### • استفاده مجدد دانش

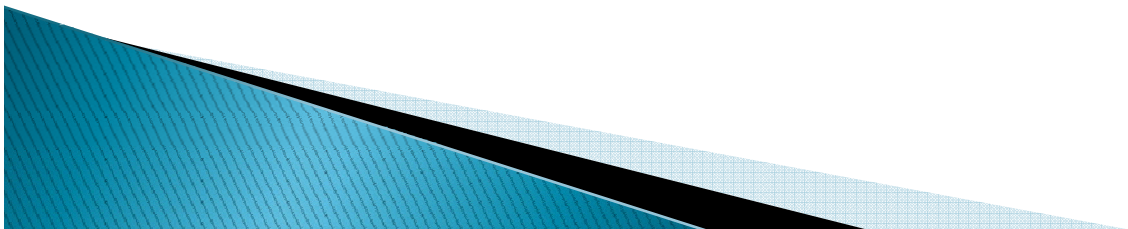
- ۱- استفاده مجدد دانش بین پروژه ها اتفاق می افتد.
- ۲- دانش فنی جدید در اولین پروژه ایجاد شده و پروژه دوم دوباره استفاده میشود.
- ۳- در این شرکت دانش در تمامی مراحل چرخه حیات پروژه دوباره استفاده میشود.
- ۴- در مرحله برنامه ریزی از هر دو دانش ضمنی و صریح استفاده میشود.



## تشریح مورد بررسی شده

### • استفاده مجدد دانش

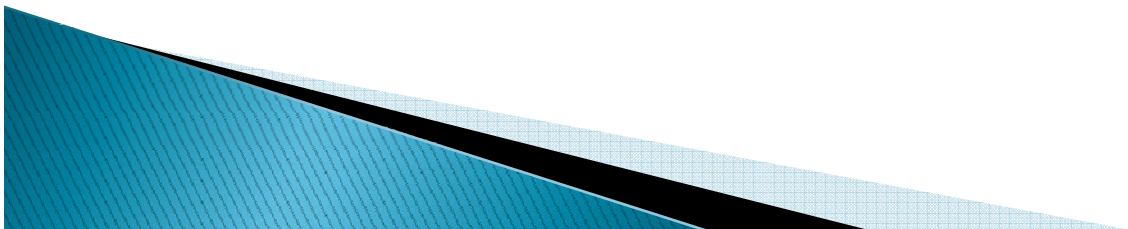
- ۵- دانش صریح در فرمهای مناقصه ، پیشنهادات ، برنام های پروژه ، مستندات عمومی پروژه ، متدولوژی پروژه و مستندات فنی از پروژه های قبلی است
- ۶- مستندات به صورت نسخه چاپی و بر روی سرور ذخیره میشوند.



## تشریح مورد بررسی شده

### • ایجاد و انتقال دانش

- ۱- دانش به صورت پیوسته داخل و مابین پروژه ها در حال ایجاد شدن است .
- ۲- با یک طرح مرشد انتقال دانش به تعدادی از نیروی انسانی در داخل منتقل میشود و بعنوان بخشی از حافظه سازمانی خواهد شد.
- ۳- مدیر ارشد پروژه برای مرشدی مدیر پروژه با برگزاری جلسات و مرور پروژه عمل میکند.
- ۴- مطالب آموخته شده به صورت رسمی و غیر رسمی یک روش مهم ایجاد دانش است.



## تشریح مورد بررسی شده

### • ایجاد و انتقال دانش

۵- مطالب آموخته شده رسمی در انتهای یک پروژه یا یک مرحله از آن زمانیکه کارگاه رسمی برگزار میشود ، اتفاق میافتد . (ایجاد و انتقال دانش صریح و ضمنی)

۶- این مطالب مستندشده و بر روی سرورهای شبکه برای استفاده آینده قرار میگیرند .

۷- بعلاوه یک فرآیند مرور بین مدیر ارشد پروژه و مدیر پروژه و یا بین مدیر پروژه و اعضای گروه وجود دارد .

۸- مدیر ارشد یک عضو از شبکه رسمی است .

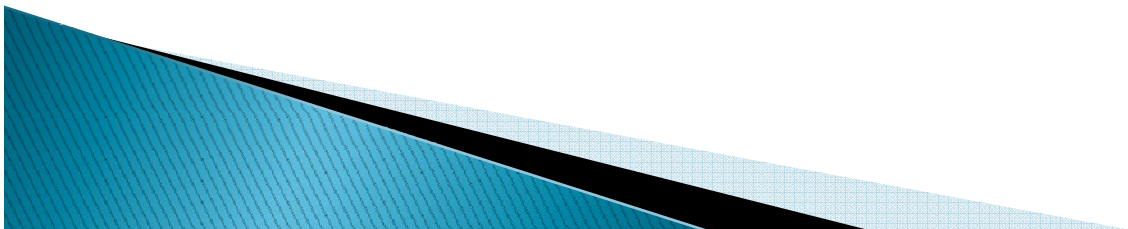
۹- گروه رسمی جهانی هر سه ساله سه بار جلسه حضوری و

جلسات کنفرانس تلفنی هر ۲ هفته یکبار دارند.(حافظه سازمان)

## تشریح مورد بررسی شده

### • ایجاد و انتقال دانش

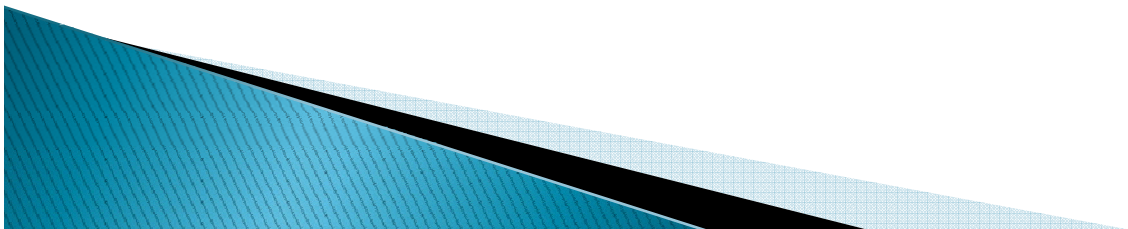
۱۰- دانش خارجی با برگزاری جلسات ماهانه فی مابین مدیر ارشد پروژه ، شرکا و مشتریان ایجاد و منتقل میشود .



## تشریح مورد بررسی شده

### • شبکه ها

- ۱- فرهنگ این شرکت مشوق استفاده از شبکه ها است .  
(رسمی و غیر رسمی)
- ۲- شبکه های غیر رسمی در ساعات غیر کاری بهره برداری  
میشود.



# تشریح مورد بررسی شده

## سیستم مدیریت دانش

مرحله PMBOK	ملزومات	متد	حوزه تحلیل
برنامه ریزی پیاده سازی	دانش شخصی / شبکه ها / مستندات فنی و مناقصه پروژه	دانش ضمنی / صریح	ایجاد دانش
خاتمه	مطالب یادگیری شده (ضمنی و صریح) - صورتهجلسات - فایلها	کارگاه های رسمی / جلسات غیر رسمی پرتال های وب / ایمیل	تسخیر دانش
برنامه ریزی پیاده سازی خاتمه	شبکه ها ( رسمی / غیر رسمی) مستندات	دانش ضمنی از طریق مرشد گری / شبکه های دانش صریح	انتقال دانش
برنامه ریزی پیاده سازی	مرور یادداشتهای فرآیند	مرور پروژه	استفاده مجدد دانش
برنامه ریزی پیاده سازی خاتمه	شبکه های مرشد گری رسمی و غیر رسمی	شبکه های مرشد گری رسمی و غیر رسمی	چگونه نیروی انسانی دانش را به اشتراک میگذارند و یا استفاده مجدد میکنند
برنامه ریزی پیاده سازی خاتمه	سرور پایگاه اطلاعاتی	پرتال های وب / ایمیل سرورها	سیستم های مدیریت دانش



[www.adjigol.com](http://www.adjigol.com)

