



مدیریت دانش در شرکت‌های پیمانکار عمومی

مؤلف: دکتر محسن رسولیان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت دانش در شرکتهای پیمانکار عمومی

تالیف:

دکتر محسن رسولیان

دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی



انتشارات موجک



سرشناسه: رسولیان، محسن، ۱۳۴۳ -

عنوان و نام پدیدآور: مدیریت دانش در شرکت‌های پیمانکار عمومی / تألیف محسن رسولیان.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری: ۱۷۴ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۳۴-۹۶-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: مدیریت دانش

Knowledge management: موضوع

موضوع: کارآمدی سازمانی

Organizational effectiveness: موضوع

رده بندی کنگره: ۱۳۹۶ م ۴ / ۲ / ۳۰ HD

رده بندی دیویی: ۶۵۴/۴۰۳۸

شماره کتابشناسی ملی: ۴۶۹۹۵۷۹

انتشارات موجک

تلگرام: ۰۹۰۱۷۶۷۲۵۰۲ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۷۲۱۸۱۹ - ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir



عنوان: مدیریت دانش در شرکت‌های پیمانکار عمومی

تألیف: دکتر محسن رسولیان

طراح جلد: سیده زهرا روشنایی

مشخصات ظاهری: ۱۷۴ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: بهار ۱۴۰۰، تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۵۵۰۰۰۰ ریال، شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۸۶۳۴-۹۶-۶

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق

چاپ و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب

بند ۵ ماده قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

تقدیم به

برترین عشق زمینی؛ مادرم

که دستان پرمهرش و دعا‌های بی منتش پلی برای رسیدن به آرزوهایم است.

صبورترین دوست فرهیخته؛ همسرم

که حرفهای انگیزه‌ای برای پشت سر گذاشتن مسیرهای دشوار است.

گل‌های زندگی ام، فرزندانم

که موفقیت تحصیلی و رشد و اعتلای آنان آرزوی من است.

فهرست مطالب

صفحه

عنوان

سخن مولف ۱

فصل اول: مفهوم مدیریت دانش ۳

۱-۱ مفاهیم مرتبط با دانش و مدیریت دانش ۳

۲-۱ تعریف مدیریت دانش ۸

۳-۱ چند نکته مهم در خصوص تعریف مدیریت دانش ۹

فصل دوم: انواع دانش و تبدیل دانش ۱۱

۱-۲ انواع دانش ۱۱

۲-۲ تبدیل دانش ۱۲

فصل سوم: تاریخچه دانش و مدیریت دانش ۱۵

۱-۳ علم و دانش در قرآن و احادیث ۱۵

۲-۳ دانش از دیدگاه شاعران و مشاهیر ۱۷

۳-۳ تاریخچه مدیریت دانش ۱۹

فصل چهارم: ضرورت مدیریت دانش ۲۳

۱-۴ ضرورت و اثربخشی مدیریت دانش ۲۳

۲-۴ ماهیت دانش ۲۴

- ۳-۴ تغییرات گسترده و فزاینده محیط ۲۴
- ۴-۴ الزامات بالادستی ۲۴
- ۵-۴ تأکیدها و دستاوردها ۲۵
- ۶-۴ ارتباط با مباحث مدیریتی مهم ۲۵
- ۷-۴ عوارض ناشی از ضعف در مدیریت دانش ۲۵

فصل پنجم: خطاهای رایج در مدیریت دانش ۲۷

- ۱-۵ ملاحظات عمومی و خطاهای رایج در مدیریت دانش ۲۷
- ۲-۵ عملکردهای مدیریت دانش ۳۰

فصل ششم: مدل‌های مدیریت دانش ۳۳

- ۱-۶ مدل‌های مدیریت دانش ۳۳
- ۲-۶ جدول مدل‌های مدیریت دانش ۳۳
- ۲-۶ مدل هیکس ۳۴
- ۳-۶ مدل مارک م. مک‌الروی ۳۷
- ۴-۶ مدل ویلیام و بوکوویتز ۳۷
- ۵-۶ مدل نوناکا و تاکوچی ۴۰
- ۶-۶ مدل هفت سی ۴۰
- ۷-۶ مدل بک من ۴۱
- ۸-۶ مدل پایه‌های ساختمان دانش ۴۲
- ۹-۶ مدل پیتر گوتشاک ۴۳
- ۱۰-۶ مدل برگرون ۴۴
- ۱۱-۶ مدل توربان ۴۵
- ۱۲-۶ مدل عمومی مدیریت دانش نیومن ۴۵

فصل هفتم: ابزارهای مدیریت دانش ۴۷

- ۴۷..... ۱-۷ تعریف ابزار مدیریت دانش
- ۴۸..... ۲-۷ ابزارها و روش‌های فناوری غیر اطلاعات
- ۴۹..... ۱-۲-۷ مرور پس از عملیات
- ۴۹..... ۲-۲-۷ مرور یادگیری عملکرد
- ۵۰..... ۳-۲-۷ مساعدت همکاران
- ۵۱..... ۴-۲-۷ بازدیدهای دانشی یا تورهای یادگیری
- ۵۱..... ۵-۲-۷ تبادل دانش
- ۵۲..... ۶-۲-۷ یادگیری در عمل با توجه به نیاز سازمانی
- ۵۲..... ۷-۲-۷ گروه‌های کاری (انجمن‌های خبرگی)
- ۵۳..... ۸-۲-۷ بازنگری پس از پروژه
- ۵۴..... ۹-۲-۷ مصاحبه‌های خروج از خدمت
- ۵۵..... ۱۰-۲-۷ تشخیص و اشتراک بهترین فعالیت‌ها
- ۵۵..... ۱۱-۲-۷ داستان سرایی
- ۵۷..... ۱۲-۲-۷ چای خانه دانش
- ۵۸..... ۱۳-۲-۷ یادگیری سایه به سایه
- ۵۸..... ۱۴-۲-۷ تاریخچه نویسی
- ۵۹..... ۱۵-۲-۷ تبادل دانش
- ۶۰..... ۱۶-۲-۷ مراکز دانش
- ۶۰..... ۱۷-۲-۷ نقشه‌های دانش
- ۶۱..... ۳-۷ ابزارها و روش‌های مبتنی بر فناوری اطلاعات
- ۶۲..... ۱-۳-۷ هوش تجاری
- ۶۲..... ۲-۳-۷ انبار داده
- ۶۳..... ۳-۳-۷ مکعب
- ۶۳..... ۴-۳-۷ داشبورد

- ۶۳..... ۵-۳-۷ وبلاگ
- ۶۴..... ۶-۳-۷ شبکه اجتماعی
- ۶۵..... ۷-۳-۷ نشانه گذاری اجتماعی
- ۶۶..... ۸-۳-۷ تگ
- ۶۶..... ۹-۳-۷ آر.اس.اس
- ۶۷..... ۱۰-۳-۷ ماشاپ
- ۶۷..... ۱۱-۳-۷ پادکست
- ۶۷..... ۱۲-۳-۷ ویکی‌ها
- ۶۸..... ۱۳-۳-۷ تاکسونومی
- ۶۸..... ۱۴-۳-۷ آنتولوژی
- ۶۹..... ۱۵-۳-۷ وب

فصل هشتم: مراحل پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان ۷۱

- ۷۱..... ۱-۸ گام نخست: امکان‌سنجی طرح
- ۷۱..... ۲-۸ مرحله دوم: طراحی خام نظام
- ۷۲..... ۳-۸ مرحله سوم: طراحی تفصیلی سیستم
- ۷۲..... ۴-۸ مرحله چهارم: پیاده‌سازی
- ۷۳..... ۵-۸ مرحله پنجم: نگهداری
- ۷۳..... ۶-۸ مرحله ششم: ارزشیابی سیستم

فصل نهم: مفهوم مدیریت پروژه ۷۵

- ۷۵..... ۱-۹ تعریف مفهومی مرتبط با پروژه
- ۷۵..... ۱-۱-۹ تعریف پروژه
- ۷۵..... ۲-۱-۹ تعریف مدیریت پروژه
- ۷۵..... ۳-۱-۹ بیکره دانش مدیریت پروژه

- ۷۶..... ۴-۱-۹ چرخه عمر پروژه
- ۷۶..... ۲-۹ فرایندهای دانشی مدیریت پروژه
- ۷۸..... ۳-۹ فرایندهای مدیریت پروژه و تاثیر متقابل آن بر مدیریت دانش

۸۱ فصل دهم: مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور

- ۸۱..... ۱-۱۰ ماهیت پروژه‌ها و ایجاد ویژگی‌های خاص برای سازمان‌های پروژه محور
- ۸۳..... ۲-۱۰ چالش‌های سازمان‌های پیمانکاری پروژه محور در اجرای مدیریت دانش
- ۸۳..... ۳-۱۰ دلایل فراموشی در پروژه‌ها
- ۸۴..... ۴-۱۰ مدیریت دانش سازمان‌های پروژه محور در دوران پساتحریم
- ۸۵..... ۵-۱۰ مدیریت دانش در طرح‌ها و پروژه‌های پارس جنوبی (عسلویه)

۸۷ فصل یازدهم: مطالعه موردی

- ۸۷..... ۱-۱۱ مقدمه
- ۸۸..... ۲-۱۱ بیان مسئله
- ۹۰..... ۳-۱۱ اهمیت موضوع
- ۹۲..... ۴-۱۱ اهداف
- ۹۳..... ۵-۱۱ روش کار
- ۹۴..... ۶-۱۱ روش جمع‌آوری اطلاعات
- ۹۵..... ۷-۱۱ جامعه آماری
- ۹۶..... ۸-۱۱ مدل مفهومی مورد استفاده در پرسشنامه‌ها
- ۹۷..... ۹-۱۱ اعتبار و روایی پرسشنامه

۹۹ فصل دوازدهم: پیشینه استقرار مدیریت دانش

- ۹۹..... ۱-۱۲ پیشینه تحقیقات در خصوص عوامل موفقیت مدیریت دانش
- ۱۰۵..... ۲-۱۲ نمونه‌هایی از استقرار دانش در شرکت‌های داخلی

- ۳-۱۲ نمونه‌هایی از استقرار دانش در شرکت‌های خارجی ۱۰۵
- ۴-۱۲ پیشینه استقرار مدیریت دانش در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران ۱۰۹
- ۱-۴-۱۲ فازهای اجرایی "استقرار نظام جامع مدیریت آموخته‌ها و تجربیات پروژه LLM" ۱۰۹
- ۲-۴-۱۲ اهداف اجراء پروژه LLM ۱۰۹
- ۳-۴-۱۲ وضعیت اجراء شده فازهای LLM ۱۱۱
- ۴-۴-۱۲ وضعیت موجود ۱۱۴
- ۵-۴-۱۲ برخی از چالش‌ها ۱۱۴
- ۵-۱۲ عوامل موفقیت استقرار مدیریت دانش از دیدگاه محققین ۱۱۵
- ۶-۱۲ رتبه‌بندی عوامل به روش تاپسیس ۱۲۲

فصل سیزدهم: یافته‌ها ۱۲۳

- ۱-۱۳ آمار توصیفی ۱۲۳
- ۲-۱۳ تکنیک دلفی ۱۲۴
- ۱-۲-۱۳ مرحله اول: تحلیل پاسخ‌های پرسشنامه اول ۱۲۴
- ۲-۲-۱۳ مرحله دوم: پردازش و ادغام عوامل و بررسی سطح توافق با معیارهای شناسایی شده از دیدگاه متخصصان ۱۲۹
- ۳-۲-۱۳ مرحله سوم: سطح توافق با معیارهای شناسایی شده و رسیدن به اجماع ۱۳۲
- ۳-۱۳ الویت‌بندی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در شرکت IPMI با استفاده از مدل تاپسیس ۱۳۲
- ۱-۳-۱۳ گام اول: ایجاد ماتریس تصمیم‌گیری ۱۳۳
- ۲-۳-۱۳ گام دوم: بهنجار کردن ماتریس تصمیم‌گیری (نرمالیزه کردن) ۱۳۹
- ۳-۳-۱۳ گام سوم: به دست آوردن ماتریس بی‌مقیاس موزون ۱۴۳
- ۴-۳-۱۳ گام چهارم: تعیین عامل ایده‌آل مثبت و ایده‌آل منفی ۱۴۶
- ۵-۳-۱۳ گام پنجم: محاسبه فاصله از ایده‌آل مثبت و منفی ۱۴۷

۱۳-۳-۶ گام ششم: محاسبه میزان نزدیکی هر کدام از عوامل به عامل ایده آل مثبت و ایده آل

منفی ۱۴۷

۱۳-۳-۷ گام هفتم: رتبه بندی گزینه ها ۱۵۰

فصل چهاردهم: جمع بندی ۱۵۵

۱-۱۴ بحث و نتیجه گیری ۱۵۵

۲-۱۴ پیشنهادها ۱۵۶

منابع ۱۶۳

منابع فارسی ۱۶۳

منابع انگلیسی ۱۷۰

منابع الکترونیکی ۱۷۳

سخن مولف

امروزه کاربرد مبانی مدیریت دانش برای شرکت‌های پیمانکار عمومی از ضروریات بازار رقابتی است که می‌تواند ظرفیت و مزایایی بسیاری را برای آنان ایجاد نماید. انجام هر پروژه‌ای توسط آنان سرشار از تجارب و دانش فنی ارزشمندی است که می‌تواند آنان را از سایر شرکت‌ها و رقبا متمایز ساخته و موفق گرداند. اما از سویی دیگر ساختار پروژه‌ای بودن و موقتی بودن این سازمان‌ها چالش‌های ویژه‌ای را برای آنان در پی دارد که اگر نسبت به آن موارد بی‌توجهی نمایند دچار ضرر و زیان قابل توجهی خواهند شد.

غرض از این کتاب، تلاش در شناسایی و رتبه‌بندی عوامل موثر بر پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در شرکت‌های پیمانکار عمومی با مطالعه موردی پروژه فاز ۱۷&۱۸ در شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران بوده است. در گام نخست از مطالعات کتابخانه‌ای بهره‌برداری گردید و تئوری‌های مختلف استقرار مدیریت دانش و وضعیت سازمان مورد مطالعه مورد بررسی قرار گرفته شد. با جمع‌بندی مطالعات و با نظرخواهی از خبرگان، برخی از عوامل موثر جهت استقرار مدیریت دانش که از لحاظ سنخیت و موقعیت ضروری به نظر می‌رسیدند به صورت اولیه مشخص شدند. سپس عوامل استخراج شده مجدداً با نظر خبرگان مورد ممیزی قرار گرفته شد و با استفاده از تکنیک دلفی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در شرکت‌های پروژه محور نهایی گردید. همچنین کل عوامل در قالب ۶ نوع و ۱۶ گروه دسته‌بندی شد و جهت سنجش این عوامل ۷ شاخص تعریف شدند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات مطالعات کتابخانه‌ای، انجام مصاحبه با خبرگان و توزیع دو پرسشنامه بین ۱۵ نفر از خبرگان دانشی در سازمان مورد مطالعه بوده است. داده‌های جمع‌آوری شده طی ۷ مرحله به روش تاپسیس امتیاز دهی شده و در نهایت عوامل موثر رتبه‌بندی، مورد تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی گردیدند.

بر اساس یافته‌های کتاب عامل "تأکید بر آموزش ضمنی با زیر عامل ایجاد زیرساخت‌های سخت‌افزاری مناسب" از بیشترین اولویت نسبت به سایر گزینه‌ها برخوردار بوده است؛ به همان ترتیب الویت سایر عوامل نیز مشخص شد. همچنین برای ایجاد تغییرات اثربخش و پایدار در سازمان

توجه به عوامل با اولویت اول توصیه گردید. از ۱۶ عامل دارای اولویت اول ۸ عامل آن زمینه‌ای بوده‌اند و از آن ۸ عامل زمینه‌ای، ۵ زیر عامل فرهنگ سازمانی جزء اولویت اول شناخته شده‌اند. لذا هر چند که سرمایه‌گذاری روی فن‌آوری اطلاعات (عامل رتبه اول) شرط بسیار ضروری برای استقرار دانش است اما کافی نیست و سایر عوامل نیز می‌بایست وزن‌دهی، انتخاب، یکپارچه و مدیریت شوند. همچنین می‌بایست توجه نمود که از هر شش نوع عامل دسته‌بندی شده، در ۱۶ عامل دارای اولویت اول وجود دارد. لذا می‌بایست به انواع عوامل به طور هماهنگ توجه نمود و استقرار چنین سیستمی مستلزم رشد سیستم در همه موارد ارزیابی شده و به طور همه جانبه می‌باشد. شیوه سازماندهی کتاب حاضر به صورت زیر می‌باشد.

فصل اول: مفهوم مدیریت دانش

فصل دوم: انواع دانش و تبدیل دانش

فصل سوم: تاریخچه دانش و مدیریت دانش

فصل چهارم: ضرورت مدیریت دانش

فصل پنجم: خطاهای رایج در مدیریت دانش

فصل ششم: مدل‌های مدیریت دانش

فصل هفتم: ابزارهای مدیریت دانش

فصل هشتم: مراحل پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان

فصل نهم: مفهوم مدیریت پروژه

فصل دهم: مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور

فصل یازدهم: مطالعه موردی

فصل دوازدهم: پیشینه استقرار مدیریت دانش

فصل سیزدهم: یافته‌ها

فصل چهاردهم: جمع‌بندی

در پایان، بر خود لازم می‌دانم از همه عزیزانی که در مراحل گوناگون آماده‌سازی این کتاب من را یاری نموده‌اند، صمیمانه تقدیر و تشکر نمایم.

Knowledge management in companies, General Contractor

by: Mohsen Rasoulia Ph.D



امروزه کاربرد مبانی مدیریت دانش برای شرکتهای پیمانکار عمومی از ضروریات بازار رقابتی است که می تواند ظرفیت و مزایایی بسیاری را برای آنان ایجاد نماید. انجام هر پروژه ای توسط آنان سرشار از تجارب و دانش فنی ارزشمندی است که می تواند آنان را از سایر شرکتهای و رقبا متمایز ساخته و موفق گرداند. اما از سویی دیگر ساختار پروژه ای بودن و موقتی بودن این سازمانها چالش های ویژه ای را برای آنان در پی دارد که اگر نسبت به آن موارد بی توجهی نمایند دچار ضرر و زیان قابل توجهی خواهند شد.



ISBN: 978-600-8634-96-6



9

786008

634966