

دفتر مدیریت پروژه؛ بستر ساز مدیریت دانش

(بررسی سازمان های صنایع بالادستی نفت و گاز ایران)

مؤلف:

محمد جواد صالحی طالشی

(۱۳۹۶)

سرشناسه	صالحی طالشی، محمدجواد، ۱۳۴۸ -
عنوان و نام پدیدآور	دفتر مدیریت پروژه: پسترساز مدیریت دانش (بررسی سازمان‌های صنایع بالادستی نفت و گاز ایران) / تألیف محمدجواد صالحی طالشی.
منحصرات نشر	اصفهان: جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان، ۱۳۹۶.
منحصرات ظاهری	۱۹۶ ص.
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۳۱۸-۲۰۷-۳
وضعیت فهرست نویسی	فبیا
یادداشت	چاپ قبلی: راز نهان، ۱۳۹۶.
موضوع	مدیریت طرح‌ها
موضوع	مدیریت طرح‌ها -- استانداردها
موضوع	مدیریت دانش
موضوع	نفت -- ایران
موضوع	گاز -- ایران
شماره افزودن	جهاد دانشگاهی، واحد اصفهان
رده بندی کنگره	۱۳۹۶ ص ۲ / HD۶۹/م
رده بندی دیویی	۶۵۸/۴۰۲
شماره کتابشناسی ملی	۵۰۵۲۴۲۲

انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان

اصفهان - میدان آزادی - جنب درب شمالی دانشگاه اصفهان

تلفن: ۰۳۱ - ۳۶۶۸۰۰۶۲ www.jahadbookshop.ir



نام کتاب: دفتر مدیریت پروژه: پسترساز مدیریت دانش

مؤلفان: محمد جواد صالحی طالشی

نوبت چاپ: اول

تاریخ نشر: ۱۳۹۶

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

تعداد صفحات: ۱۹۶ صفحه

طراح جلد و صفحه آرا: نگار اصفهان

ناظر فنی: علیرضا جنت

مدیر تولید: محمد نیکزاد

قیمت: ۱۵۰۰۰ تومان

مراکز بخش:

اصفهان:	(۱) انتشارات جهاد دانشگاهی واحد اصفهان (۲) علم گستر سپاهان (۳) کتاب کیمیا - میدان شهدا - خیابان کاوه	۰۳۱-۳۶۶۸۰۰۶۲ ۰۳۱-۳۳۲۱۹۹۹۷ ۰۳۱-۳۴۴۸۰۲۸۵
تهران:	(۱) انتشارات جهاد دانشگاهی (دفتر مرکزی) (۲) کتابیران (۳) دانشیران	۰۲۱-۶۶۴۸۷۶۳۶ ۰۲۱-۶۶۵۶۵۰۹-۱۸ ۰۲۱-۶۶۴۰۰۲۲۰

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

فهرست مطالب

۱۳		بیشگفتار
۱۷		مقدمه
۲۳		فصل اول: کلیات دفتر مدیریت پروژه
۲۳		دفتر مدیریت پروژه
۲۴		تاریخچه و سیر تکاملی دفتر مدیریت پروژه
۲۶		ضرورت، تأثیرات و مزایای به کارگیری دفتر مدیریت پروژه
۲۸		بایدها و نبایدها، ویژگی‌ها و معیارهای موفقیت یک دفتر مدیریت پروژه اثربخش
۳۳		فصل دوم: بررسی کارکردهای دفتر مدیریت پروژه از دیدگاه‌های مختلف
۳۳		وظایف، خدمات و کارکردهای دفتر مدیریت پروژه
۳۵		کارکردهای PMO از دیدگاه کوین دسوزا و روبرتو اوارستو
۳۷		کارکردهای سطح استراتژیک
۳۷		کارکردهای سطح تاکتیکی
۳۷		کارکردهای سطح عملیاتی
۳۸		کارکردهای PMO از دیدگاه گروه پی. ام سلوشنز
۳۸		کارکردهای PMO از دیدگاه راد و لوین
۳۹		کارکردهای PMO از دیدگاه گروه گارتنر
۴۰		کارکردهای PMO از دیدگاه هابس و ابری

۴۲	کارکردهای PMO از دیدگاه دای و ولز
۴۲	کارکردهای PMO از دیدگاه آرتو
۴۴	کارکردهای PMO از دیدگاه هیل
۴۵	کارکردهای PMO از دیدگاه کرزنر
۴۶	کارکردهای PMO از دیدگاه ویسوکي
۴۷	کارکردهای PMO از دیدگاه استاندارد PMBOK
۴۸	دسته‌بندی کارکردهای PMO از دیدگاه اربابی
۵۰	دسته‌بندی کارکردهای PMO از دیدگاه فعال
۵۳	دسته‌بندی کارکردهای PMO از دیدگاه طباطبایی لطفی
۵۳	دسته‌بندی کارکردهای PMO از دیدگاه نوری
۵۵	دسته‌بندی کارکردهای PMO از دیدگاه آتش‌فراز
۵۷	دسته‌بندی کارکردهای PMO از دیدگاه متین‌کوشا
۵۹	دسته‌بندی خدمات و وظایف دفتر مدیریت پروژه
۶۱	روش‌ها و استانداردهای مدیریت پروژه
۶۱	بایگانی پیشینه پروژه
۶۱	پشتیبانی اجرایی پروژه
۶۲	مساعدت در استخدام و به‌کارگیری تیم پروژه
۶۲	ارشاد و مشاوره مدیریت پروژه
۶۲	آموزش مدیریت پروژه
۶۲	مدیریت سبد پروژه
۶۳	اهمیت کارکردهای دفتر مدیریت پروژه
۶۵	فصل سوم: اختیارات، سطوح بلوغ و جایگاه دفتر مدیریت پروژه در ساختار سازمانی
۶۵	میزان اختیارات دفتر مدیریت پروژه و جایگاه آن در ساختار سازمانی
۶۵	دفتر مدیریت پروژه مشاوره‌ای
۶۷	دفتر مدیریت پروژه مدیریتی
۷۰	دفتر مدیریت پروژه در سطح پروژه
۷۰	دفتر مدیریت پروژه در سطح بخش

۷۰	دفتر مدیریت پروژه در سطح سازمان
۷۱	سطوح بلوغ دفتر مدیریت پروژه و ارتباط آن با سطوح بلوغ مدیریت پروژه سازمان
۷۳	سطح ۱ (سطح کنترل پروژه)
۷۴	سطح ۲ (سطح کنترل فرایندها)
۷۶	سطح ۳ (سطح توسعه و پشتیبانی فرایندها)
۷۸	سطح ۴ (سطح امور تجاری)
۷۹	سطح ۵ (سطح استراتژی)

۸۵ فصل چهارم: مدل‌های مفهومی، دستاوردها و چالش‌های دفتر مدیریت پروژه

۸۵	مدل‌های مفهومی دفتر مدیریت پروژه
۸۶	گروه‌بندی مشاوران گارتر
۸۷	گروه‌بندی کوین دسوزا و روبرتو اوارستو
۸۸	الگوی دفتر مدیریت پروژه اداری
۸۸	الگوی دفتر مدیریت پروژه دانش‌محور
۹۰	تفاوت‌های الگوهای مبتنی بر دانش دفاتر مدیریت پروژه
۹۱	وظایف دفاتر مدیریت پروژه دانش‌محور
۹۱	دستاوردها و چالش‌های پیاده‌سازی دفتر مدیریت پروژه در سازمان
۹۵	محدوده اختیارات دفتر مدیریت پروژه

۹۷ فصل پنجم: مفاهیم سازمان پروژه‌محور

۹۷	سازمان پروژه‌محور
۹۷	پروژه و مدیریت آن
۱۰۱	تفاوت ماهیت پروژه‌های صنعت نفت با صنعت ساخت
۱۱۳	انواع سازمان و سازمان پروژه‌محور
۱۱۵	اهمیت دفتر مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور
۱۱۶	انواع ساختارهای سازمانی
۱۱۷	ساختار عملکردی
۱۱۸	ساختار ماتریسی
۱۲۱	ساختار پروژه‌محور

فصل ششم: مدیریت دانش

۱۲۳	اهمیت مدیریت دانش
۱۲۵	تاریخچه مدیریت دانش
۱۲۸	مراحل رشد و بلوغ مدیریت دانش
۱۲۹	نسل‌های مدیریت دانش
۱۳۰	مفاهیم مدیریت دانش
۱۳۰	مفهوم‌پردازی و تعاریف دانش
۱۳۱	انواع دانش
۱۳۱	سیستم‌های مدیریت دانش
۱۳۲	الگوهای مدیریت دانش در سازمان‌ها
۱۳۴	پیامدها و اثرات مدیریت دانش در سازمان‌ها
۱۳۵	بسترهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های با ساختار عملکردی صنعت نفت
۱۳۸	بررسی مدیریت دانش پروژه‌ها
۱۴۴	ملاحظات مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور
۱۵۰	انواع شکاف دانشی در سازمان‌های پروژه‌محور
۱۵۰	شکاف دانشی در سطح پروژه‌ها
۱۵۰	شکاف دانشی بین پروژه‌ها و سازمان
۱۵۱	مرور بسترهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور
۱۵۷	مدل مفهومی بسترهای مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور صنعت نفت
۱۶۲	فرهنگ سازمانی
۱۶۲	زیرساخت‌های مادی
۱۶۴	مدیریت
۱۶۴	حمایت مدیریت
۱۶۴	مشارکت در تصمیم‌گیری
۱۶۵	تعهد مدیریت
۱۶۵	اهداف و استراتژی سازمانی
۱۶۶	نیروی انسانی

۱۶۶		تعهد سازمانی
۱۶۷		نیروی انسانی یادگیرنده
۱۶۸		نیروی انسانی و یادگیری بهینه
۱۶۹		ساختار سازمانی
۱۷۱		فرآیندها و رویه‌ها
۱۷۱		محیط صنعتی
۱۷۳		فصل هفتم: مدیریت پروژه و مدیریت دانش
۱۷۳		مدیریت دانش در مدیریت پروژه
۱۷۳		مدیریت پروژه و مدیریت دانش در صنعت نفت
۱۷۵		سطح محیط پروژه و سطح تجارت پروژه
۱۷۵		فعالیت‌های مدیریت دانش پروژه‌ها در دفتر مدیریت پروژه
۱۷۸		نقش‌های مدیریت دانش در دفاتر مدیریت پروژه
۱۷۸		چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در دفاتر مدیریت پروژه
۱۸۰		الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دفتر مدیریت پروژه
۱۸۳		کلام پایانی
۱۸۵		فهرست منابع

پیشگفتار

مدیریت دانش^۱ پس از انفجار اطلاعاتی و ورود بشر به عصر دانش اهمیت یافت و به این ترتیب دانش (به ویژه دانش مبتکی بر فناوری اطلاعات)، خود را به عنوان مهمترین سرمایه کشورها و سازمان‌ها مطرح نمود. دانش، عنصری برآمده از اطلاعات - که خود محصول ترکیب داده‌هاست - می‌باشد و به دو صورت ضمنی و صریح یافت می‌شود. سازمان‌ها به دلایل متعدد که هدف نهایی آن‌ها افزایش سرمایه دانشی‌شان است به مدیریت دانش سازمانی‌شان روی آورده‌اند و برای این امر از متخصصان دانش بهره می‌گیرند. سرعت پیشرفت دانش‌های تخصصی، گسترش محیط‌های سازمانی، افزایش رقابت اقتصادی بین سازمان‌ها و تمایل آن‌ها به ایفای نقش در تعداد پروژه‌های بیشتر جهت کسب مزیت‌های اقتصادی، همه این را می‌طلبند تا دانش به دست آمده در سازمان حفظ گردد و توسعه یابد و به بهترین شکل به کار گرفته شود.

در همین راستا سازمان‌های پروژه‌محور^۲ جهت تحقق اهداف و استراتژی‌های خرد و کلان خود به انجام پروژه‌های متنوع و متعدد روی آورده و به نوعی پروژه‌ها را پلی جهت رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده به حساب می‌آورند. این قبیل از سازمان‌ها با حجم عظیمی از دانش حاصل از پروژه‌ها رو به رو هستند. مدیران و کارشناسان سازمان‌ها که با عنوان دانش‌کار در عصر کنونی شناخته می‌شوند، همه روزه در حال تولید تجربه‌های مدیریتی و فنی - تخصصی می‌باشند که گاهی

1- Knowledge Management (KM)

2- Project-Based Organization (PBO)

به صورت درس آموخته‌هایی از موفقیت‌ها، شکست‌ها و وقایع سازمانی به صورت سینه به سینه نقل می‌شوند. بنابر این سازمان‌های پروژه‌محور همواره در خطر از دست دادن دانش سازمان‌شان متعاقب انحلال تیم‌های پروژه هستند؛ لذا امروزه بحث مدیریت دانش پروژه‌ها از عمده‌ترین چالش‌های این سازمان‌ها به شمار می‌آید و به همین منظور در پی شناسایی عوامل بستر ساز در جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش برآمده‌اند تا به موقع از منابع دانش خود و محیط پیرامون بهره‌برداری کنند. این موضوع دلالت بر نیاز این سازمان‌ها به نهادی دارد تا بتواند دانش پروژه‌های قبلی را برای دستیابی به موفقیت در پروژه‌های آتی به کار گیرد.

از سویی دیگر، با افزایش رو به رشد سازمان‌های پروژه‌محور، نقش مدیریت پروژه کاملاً محسوس بوده و سیستم‌های مدیریت سنتی دیگر جواب‌گوی نیاز آن‌ها نخواهند بود (یزدانی، ۱۳۹۱). مدیریت پروژه، دستیابی به اهداف پروژه با به کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و روش‌هاست (PMBOK، 2017). امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که با بهره‌مندی و به کارگیری رویکرد مدیریت پروژه در انجام تعهدات و تحقق مأموریت‌های محوله به منافع بیشتری دست پیدا کنند. پذیرش فراگیر مقبولیت استفاده از مدیریت پروژه برای انجام کارها و مأموریت توسط سازمان از یک طرف و رشد فزاینده پیچیدگی‌ها و دشواری‌های مدیریت پروژه و نیز لزوم وجود ضرورت برخورداری پروژه‌ها از نظامی هماهنگ و یکپارچه برای استفاده از منابع محدود سازمان باعث شده است تا ابزارها و رویکردهای نوین و مؤثری ابداع گردند. مسأله‌ای که توجه بسیاری از مدیران پروژه‌ها را به خود معطوف کرده است، محدودیت منابع، تخصیص آن و هزینه‌هایی است که در پروژه‌ها پرداخت می‌شود. پذیرش رو به افزایش مدیریت پروژه، نشان می‌دهد که کاربرد دانش مناسب، فرآیندها، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها می‌توانند اثر مهمی بر موفقیت پروژه داشته باشند.

جهت نهادینه‌سازی و کمک به ارتقاء سطح مدیریت پروژه در سازمان، تأسیس و استقرار واحدی به عنوان متولی دانش مدیریت پروژه، امری ضروری است. این واحد، دفتر مدیریت پروژه^۱ نام دارد (آتش‌فروز و همکاران، ۱۳۹۰). تمایل به نظم و انضباط سیستمی در نظام جامع مدیریت پروژه، پیچیده‌تر شدن پروژه‌ها، تغییر جهت بسیاری از سازمان‌ها به مدیریت پروژه‌محور و رهبری و مرکزیت‌دهی به برنامه‌ریزی و هدایت پروژه‌ها از عوامل مهم در روی آوردن سازمان‌ها به مفاهیمی چون ایجاد دفاتر مدیریت پروژه در

سال‌های اخیر شده است. دفتر مدیریت پروژه با استفاده از تکنیک‌ها و ابزار خود می‌تواند کارایی‌های مختلفی در راستای مدیریت دانش پروژه‌ها از خود نشان دهد.

در این کتاب به بررسی دو مقوله «دفتر مدیریت پروژه» و «مدیریت دانش» پرداخته می‌شود و بر این اساس سعی شده به بررسی نقش دفتر مدیریت پروژه در ایجاد بستر^۱های مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور پرداخته شود.

بنابراین در همین ابتدای امر لازم است با نمونه‌هایی از تعاریف گوناگونی که برای دفتر مدیریت پروژه شده است آشنا شویم:

- دفتر مدیریت پروژه، یک واحد یا بدنه سازمانی است که می‌تواند مسئول مدیریت متمرکز و هماهنگ پروژه‌های زیرمجموعه قلمرو خود باشد. مسئولیت‌های یک دفتر مدیریت پروژه می‌تواند دامنه‌ای شامل تدارکات و پشتیبانی وظایف دفتر مدیریت پروژه تا مسئولیت واقعی مدیریت مستقیم یک پروژه را در برگیرد (PMBOK, 2017)؛

- دفتر مدیریت پروژه (مرکز عالی یا مرکز تخصص) یک نهاد مستقل سازمانی است که به منظور مساعدت مدیران پروژه، تیم‌ها و سطوح مختلف مدیریتی در موارد راهبردی و وظیفه‌ای برای اجرای اصول مدیریت پروژه از طریق الگوها، شیوه‌ها، ابزارها و فرآیندهای مدیریت پروژه، تأسیس شده است (Ward, 2000)؛

- دفتر مدیریت پروژه موجودیتی^۲ سازمانی است با پرسنل تمام‌وقت یا پاره‌وقت، که نقطه کانونی برای اصول مدیریت پروژه در سازمان محسوب می‌گردد (Rad and Levin, 2002)؛

- دفتر مدیریت پروژه یک منبع متمرکز یکپارچه‌سازی و مخزن دانش است که می‌تواند جهت آگاه‌سازی مؤثرتر و کارا^۳تر در مدیریت پروژه مورد استفاده قرار گیرد (Desouza and Evaristo, 2006).

تمامی عبارات و اصطلاحات فوق بیانگر مفهوم مشترکی می‌باشند و همگی توصیف‌کننده واحد سازمانی می‌باشند که قادر است:

- با توسعه متدولوژی مدیریت پروژه، بهبود تعاملات و استفاده بهتر از منابع سازمان را موجب گردد؛

1- Infrastructure

2- Entity

- با فراهم نمودن سیاست‌ها، متدلوژی‌ها و رویه‌های مدیریت پروژه و ارائه خدمات پشتیبانی، دانشی و نرم‌افزاری، راهنمایی و آموزش به افراد سازمان و همچنین انتخاب و به‌کارگیری مدیران پروژه‌ها، رویکرد مدیریت پروژه در سازمان را جهت‌دهی نماید؛
- به‌عنوان عاملی کلیدی در ایجاد و توسعه شایستگی‌های سازمانی، در تحلیل، مدیریت و بازنگری پروژه‌ها نقش داشته باشد.

(آتش‌فراز و همکاران، ۱۳۹۰)

بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد در سازمان‌های مختلف دفتر مدیریت پروژه با اسامی گوناگونی نامیده می‌شود؛ که این اسامی در جدول ۱ به همراه میزان به‌کارگیری آن‌ها در سازمان‌های مختلف نشان داده شده است (Hobbs, 2006).

جدول ۱- اسامی مختلف دفتر مدیریت پروژه و میزان به‌کارگیری آن‌ها (Hobbs, 2006)

ردیف	عنوان	میزان به‌کارگیری
۱	دفتر مدیریت پروژه	۵۹٪
۲	اسامی در برگیرنده عبارت پروژه مانند دپارتمان پروژه	۴٪
۳	دفتر پشتیبانی پروژه	۷٪
۴	دفتر پروژه	۳٪
۵	دفتر مدیریت طرح	۱۲٪
۶	مرکز تعالی مدیریت پروژه	۲٪
۷	سایر اسامی (مانند: گروه مدیریت پروژه ^۱ ، دفتر مدیریت پروژه سازمانی ^۲ ، دفتر توسعه مدیریت ^۳ ، دفتر راهبردی پروژه ^۴ و موارد دیگر)	۱۳٪
۸	بدون نام	۲٪

- 1- Project Support Office (PSO)
- 2- Project Office (PO)
- 3- Program Management Office
- 4- Project Management Center of Excellence (PMCoE)
- 5- Project Management Group
- 6- Enterprise Project Management Office (EPMO)
- 7- Development Management Office
- 8- Strategic Project Office (SPO)