

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



بسمه تعالی

تاییدیه اعضای هیات داوران حاضر در جلسه دفاع از پایان نامه

آقای مجید حسنی پایان نامه ۶ واحدی خود را با عنوان کشف، به اشتراك گذاشتن و توسعه دانش در پروژه های تحقیقاتی - صنعتی (شرکت صنایع مخابرات صایران) در تاریخ ۱۳۸۹/۹/۶ ارائه کردند.

اعضای هیات داوران نسخه نهایی این پایان نامه را از نظر فرم و محتوا تایید کرده و پذیرش آنرا برای تکمیل درجه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع - مهندسی فناوری اطلاعات-سیستمهای اطلاعاتی پیشنهاد می کنند.

عضو هیات داوران	نام و نام خانوادگی	رتبه علمی	امضا
استاد راهنما	دکتر سید کمال چهارسوقی	دانشیار	
استاد ناظر	دکتر امیر البدوی	دانشیار	
استاد ناظر	دکتر رضا برادران کاظم زاده	دانشیار	
استاد ناظر	دکتر عباس کرامتی	استادیار	
مدیر گروه (یا نماینده گروه تخصصی)	دکتر امیر البدوی	دانشیار	



آیین نامه چاپ پایان نامه (رساله) های دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس

نظر به اینکه چاپ و انتشار پایان نامه (رساله) های تحصیلی دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس، مبین بخشی از فعالیتهای علمی - پژوهشی دانشگاه است بنابراین به منظور آگاهی و رعایت حقوق دانشگاه، دانش آموختگان این دانشگاه نسبت به رعایت موارد ذیل متعهد می شوند:

ماده ۱: در صورت اقدام به چاپ پایان نامه (رساله) ی خود، مراتب را قبلاً به طور کتبی به «دفتر نشر آثار علمی» دانشگاه اطلاع دهد.

ماده ۲: در صفحه سوم کتاب (پس از برگ شناسنامه) عبارت ذیل را چاپ کند:

«کتاب حاضر، حاصل پایان نامه کارشناسی ارشد/ رساله دکتری نگارنده در رشته مهندسی صنایع - آمار است که در سال ۱۳۸۹ در دانشکده فنی و مهندسی دانشگاه تربیت مدرس به راهنمایی سرکار کتابخانه/جناب آقای دکتر سید کمال گلر سوتی، مشاوره سرکار خانم/جناب آقای دکتر

و مشاوره سرکار خانم/جناب آقای دکتر _____ از آن

دفاع شده است.»

ماده ۳: به منظور جبران بخشی از هزینه های انتشارات دانشگاه، تعداد یک درصد شمارگان کتاب (در هر نوبت چاپ) را به «دفتر نشر آثار علمی» دانشگاه اهدا کند. دانشگاه می تواند مازاد نیاز خود را به نفع مرکز نشر در معرض فروش قرار دهد.

ماده ۴: در صورت عدم رعایت ماده ۳، ۵۰٪ بهای شمارگان چاپ شده رابه عنوان خسارت به دانشگاه تربیت مدرس، تأدیه کند.

ماده ۵: دانشجو تعهد و قبول می کند در صورت خودداری از پرداخت بهای خسارت، دانشگاه می تواند خسارت مذکور را از طریق مراجع قضایی مطالبه و وصول کند؛ به علاوه به دانشگاه حق می دهد به منظور استیفای حقوق خود، از طریق دادگاه، معادل وجه مذکور در ماده ۴ را از محل توقیف کتابهای عرضه شده نگارنده برای فروش، تامین نماید.

ماده ۶: اینجانب محمّد حسینی دانشجوی رشته مهندسی صنایع - مهندسی

مقطع کارشناسی ارشد

تعهد فوق و ضمانت اجرایی آن را قبول کرده، به آن ملتزم می شوم.

نام و نام خانوادگی:

محمّد حسینی
۱۳۹۰/۱۰/۲۲

تاریخ و امضا:

دستورالعمل حق مالکیت مادی و معنوی در مورد نتایج پژوهشهای علمی دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه: با عنایت به سیاست‌های پژوهشی دانشگاه در راستای تحقق عدالت و کرامت انسانها که لازمه شکوفایی علمی و فنی است و رعایت حقوق مادی و معنوی دانشگاه و پژوهشگران، لازم است اعضای هیات علمی، دانشجویان، دانش‌آموختگان و دیگر همکاران طرح، در مورد نتایج پژوهشهای علمی که تحت عناوین پایان‌نامه، رساله و طرحهای تحقیقاتی که با هماهنگی دانشگاه انجام شده است، موارد ذیل را رعایت نمایند:

ماده ۱- حقوق مادی و معنوی پایان‌نامه‌ها / رساله‌های مصوب دانشگاه متعلق به دانشگاه است و هرگونه بهره‌برداری از آن باید با ذکر نام دانشگاه و رعایت آیین‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های مصوب دانشگاه باشد.

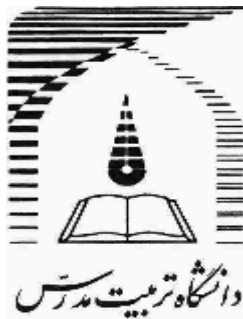
ماده ۲- انتشار مقاله یا مقالات مستخرج از پایان‌نامه / رساله به صورت چاپ در نشریات علمی و یا ارائه در مجامع علمی باید به نام دانشگاه بوده و استاد راهنما مسئول مکاتبات مقاله باشد. تبصره: در مقالاتی که پس از دانش‌آموختگی بصورت ترکیبی از اطلاعات جدید و نتایج حاصل از پایان‌نامه / رساله نیز منتشر می‌شود نیز باید نام دانشگاه درج شود.

ماده ۳- انتشار کتاب حاصل از نتایج پایان‌نامه / رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی دانشگاه باید با مجوز کتبی صادره از طریق حوزه پژوهشی دانشگاه و بر اساس آیین‌نامه‌های مصوب انجام می‌شود.

ماده ۴- ثبت اختراع و تدوین دانش فنی و یا ارائه در جشنواره‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی که حاصل نتایج مستخرج از پایان‌نامه / رساله و تمامی طرحهای تحقیقاتی دانشگاه باید با هماهنگی استاد راهنما یا مجری طرح از طریق حوزه پژوهشی دانشگاه انجام گیرد.

ماده ۵- این دستورالعمل در ۵ ماده و یک تبصره در تاریخ ۱۳۸۴/۴/۲۵ در شورای پژوهشی دانشگاه به تصویب رسیده و از تاریخ تصویب لازم‌الاجرا است و هرگونه تخلف از مفاد این دستورالعمل، از طریق مراجع قانونی قابل پیگیری می‌شود.

نام و نام خانوادگی
۱۳۸۴/۴/۲۵ امضاء



دانشکده فنی و مهندسی
بخش مهندسی صنایع

پایان نامه دوره کارشناسی ارشد مهندسی فناوری اطلاعات

کشف، اشتراک و توسعه دانش در مدیریت پروژه های
تحقیقاتی-صنعتی (مورد کاوی شرکت صنایع مخابرات صایران)

مجید حسنی

استاد راهنما

دکتر سیدکمال چهارسوقی

پاییز ۱۳۸۹

ای پادشاه خوبان داد از غم تنهایی

دل بی تو به جان آمد وقت است که باز آیی

تقدیم به:

همسر مهربانم

با تشکر از
راهنمایی‌های بی‌دریغ استاد گرانقدر آقای دکتر سید کمال چهارسوقی
و تمامی اساتید دوران تحصیلم

و با
سپاس بیکران از تمام کسانی که اینجانب را در اجرای این تحقیقات یاری
نموده‌اند به ویژه کارکنان و مدیران ارشد و مدیریت عامل
شرکت صنایع مخابرات صایران

چکیده

نقش دانش در موفقیت سازمان ها واقعیتی انکار ناپذیر است. امروز سهم بزرگی از دارایی های سازمان را دانش و تجارب سازمانی تشکیل می دهد. در سازمان های پروژه محور این امر به لحاظ دانش و تجربه ایجاد شده در پروژه ها از اهمیت ویژه ای برخوردار می باشد. شناسایی، اولویت بندی و گروه بندی دانش و ابزارهای تبادل دانش و تعامل فی مابین آنها در سازمان پروژه محور با موضوعیت پروژه های تحقیقاتی- صنعتی در بهتر مدیریت نمودن دانش سازمانی و به تبع آن در مدیریت کارآمد پروژه ها بسیار تاثیر گذار است.

شناسایی دانش و ابزارهای تبادل دانش و ارتباط بین آن ها در پروژه های تحقیقاتی-صنعتی با مطالعه مرور ادبیات موضوع و مطالعات میدانی، اولویت بندی و گروه بندی آنها با بهره گیری از توزیع پرسشنامه، تکنیک های آماری، تحلیل عاملی و روش های اعتبار سنجی مورد توجه قرار گرفته است. که این مهم در کنار مدل های دیگر مدیریت دانش بررسی شده به عنوان ابزارهای طراحی مدل مدیریت دانش پروژه های تحقیقاتی-صنعتی مورد بهره برداری قرار گرفته است.

بر اساس روند تحقیق صورت گرفته ۲۷ دانش مدیریت پروژه شناسایی و براساس تکنیک تحلیل عاملی در ۷ گروه اصلی (۱.مدیریت مالی پروژه ۲.مدیریت تدارکات و لجستیک ۳.آماده سازی ۴.مدیریت فعالیت ها ۵.مدیریت تغییرات ۶.مدیریت یکپارچگی ۷. مدیریت کیفیت) بر اساس میزان اهمیت دسته بندی شده اند. از ۲۷ دانش فوق ۱۷ دانش پر اهمیت تر(نحوه تشکیل تیم پروژه چگونگی تهیه ساختار شکست کار،نحوه مدیریت ارتباطات با ذینفعان، زمان و نوع اتفاقات کاری که منجر به تاخیر افتادن در پروژه می شود، نتایج مثبت و منفی ناشی از اثر تغییرات پیش آمده، چگونگی برآورد زمان فعالیت ها، نحوه مدیریت تاخیرات پروژه ها، دانش فاز امکان سنجی پروژه، دانش فاز طراحی مقدماتی پروژه، دانش فاز طراحی تفصیلی پروژه، دانش فاز ساخت نمونه آزمایشی پروژه، نحوه کاهش هزینه های پروژه، نحوه مدیریت منابع انسانی،چگونگی

تامین قطعات و مواد مورد نیاز پروژه ها، سوابق اعضای تیم های پروژه های گذشته و نحوه جذب نیرو، چگونگی انتخاب منبع برای تامین منابع پروژه، چگونگی تعیین ترتیب و توالی فعالیت ها) اولویت بندی شده و تعامل آن با برترین ابزارهای تبادل دانش (۶ ابزار؛ جلسات هم اندیشی و کاری بین ۳ الی ۱۰ نفر، سیستم های نرم افزاری اطلاعاتی تحت شبکه، بانک های اطلاعاتی خارج از سازمان، دوره های آموزشی، تبادل مقاله های کوچک، PPA) که از بین ۱۰ ابزار تبادل دانش انتخاب شده اند، مورد توجه قرار می گیرد. بر اساس شناسایی دانش و ابزارهای تبادل دانش و روابط فی ما بین آنها و مطالعات ادبیات موضوع، مدل مدیریت دانش مدیریت پروژه های تحقیقاتی-صنعتی بر اساس داده های معتبر بر اساس چهار فاز اصلی (۱. جمع آوری و شناسایی دانش ۲. ذخیره سازی و نگهداری دانش ۳. ارائه و بکارگیری دانش ۴. بروز رسانی دانش) بنا نهاده شده است و در نهایت تحقیق نیز اعتبار مدل طراحی و پیشنهاد شده بر اساس روش دلفی با بهره گیری از ۷ تن از خبرگان دانشگاهی و صنعتی طی ۳ مرحله اجرای چرخه دلفی و اجرای اصلاحات و بهبودهای لازمه بار دیگر توجیه گردیده است.

چکیده

الف.....	فهرست مطالب
ح.....	فهرست جداول
خ.....	فهرست شکل ها و نمودارها
د.....	فهرست ضمایم


فهرست مطالب

فصل اول

۲.....	معرفی و کلیات
۲.....	۱. مقدمه:
۴.....	۲. بیان مسئله
۵.....	۳. تعریف مسئله
۵.....	۴. هدف تحقیق
۵.....	۵. سوالات تحقیق
۵.....	۶. فرضیه های مسئله
۶.....	۷. روش تحقیق
۶.....	۱،۷ رویکرد تحقیق (کیفی/کمی)
۶.....	۲،۷ نوع تحقیق (توصیفی / آزمایشی)
۶.....	۳،۷ استراتژی های تحقیق (آزمون/پیمایشی / مطالعه ادبیات/مفهومی /تاریخی / مطالعه موردی)
۷.....	۴،۷ روند تحقیق
۹.....	۸. جمع آوری داده های تحقیق:

۹	تعاریف
۱۰	اهمیت موضوع
۱۲	تاریخچه موضوع

فصل دوم

۱۵	مدیریت دانش
۱۵	۱. نگاهی به مدیریت دانش
۱۷	۱،۱ دانش
۱۹	۲. سیر دانش
۱۹	۳. انواع دانش
۲۰	۱،۳ دانش آشکار (Explicit):
۲۰	۲،۳ دانش نهان (Tacit):
۲۱	۴. فرآیند های اصلی مدیریت دانش
۲۱	۱،۴ شناسایی دانش
۲۱	۲،۴ اکتساب دانش
۲۲	۳،۴ توسعه دانش
۲۲	۴،۴ اشتراک و توزیع دانش
۲۳	۵،۴ بهره گیری از دانش
۲۳	۶،۴ نگهداری دانش
۲۴	۵. مدل های مدیریت دانش
۲۵	۶. معماری مدیریت دانش
۲۶	۱،۶ مدل تیوانا
۲۷	۲،۶ مدل گروه گارتنر
۲۹	۷. نمونه های اجرایی مدیریت دانش
۳۰	۱،۷ شرکت فورد 

۳۰.....  ۲،۷ شرکت نوکیا

۳۰.....  ۳،۷ شرکت اچ پی

۳۰.....  ۴،۷ شرکت زیمنس

۳۱..... ۸. ضرورت بکارگیری مدیریت دانش

فصل سوم

۳۴..... مدیریت پروژه

۳۴..... ۱. سیر تکاملی مدیریت پروژه

۳۴..... ۲. دانش مدیریت پروژه:

۳۵..... ۱،۲ پروژه چیست:

۳۶..... ۲،۲ مدیریت پروژه :

۳۶..... ۳،۲ دانش :

۳۶..... ۴،۲ سازمان های پروژه محور:

۳۶..... ۳. سیستم های اطلاعاتی مدیریت پروژه PMIS

۳۸..... ۴. ارزیابی دانش مدیریت پروژه

فصل چهارم

۴۰..... رویکرد دانش محور به مدیریت پروژه

۴۰..... ۱. نقش مدیریت دانش در مدیریت پروژه

۴۰..... ۱،۱ مدل کرون

۴۱..... ۲،۱ مدل FACD

۴۱..... ۳،۱ مدل MOC

۴۲..... ۴،۱ مدل گری و هوقس

۴۲..... ۵،۱ مدل مدیریت تغییرات پروژه

۴۳..... ۶،۱ مدل ConABKM

۴۶..... ۷،۱ مدل CCM

۴۶.....	۸،۱ مدل پروژه های پتروشیمی
۴۸.....	۹،۱ مدل DPM
۵۰.....	۱۰،۱ مدل پروژه های بلند مرتبه سازی (ساختمانی)
۵۱.....	۱۱،۱ مدل پتروشیمی امیر کبیر
۵۲.....	۱۲،۱ مدل سازمان های پروژه محور
۵۴.....	۱۳،۱ مدل های APO
۵۴.....	۱،۱۳،۱ مدل شرکت سامسونگ
۵۶.....	۲،۱۳،۱ مدل گروه SK انرژی
۵۷.....	۳،۱۳،۱ بانک نگارا مالزی
۵۹.....	۴،۱۳،۱ مدل دانشگاه تکنولوژی مارا مالزی
۶۱.....	۵،۱۳،۱ مدل KBDSS
۶۲.....	۶،۱۳،۱ مدل پروژه های ساختمان سازی ۳ لایه ای

فصل پنجم

۶۶.....	مدل مدیریت دانش پروژه های تحقیقاتی - صنعتی
۶۶.....	۱. نقشه راه طراحی مدل
۶۷.....	۲. بررسی فرهنگ سازمانی
۶۹.....	۳. تدوین پرسشنامه
۷۲.....	۲،۳ شناسایی دانش های مدیریت پروژه
۷۴.....	۴. اعتبار سنجی پرسشنامه:
۷۴.....	۱،۴ اعتبار سنجی روایی پرسشنامه:
۷۴.....	۲،۴ اعتبار سنجی پایایی پرسشنامه:
۷۵.....	۵. توزیع و جمع آوری پرسشنامه:

۶. تجزیه و تحلیل اطلاعات:	۷۶
۱،۶ کمی سازی داده های کیفی	۷۶
۲،۶ تجزیه و تحلیل داده ها	۷۶
۳،۶ اعتبار سنجی داده ها:	۸۰
۴،۶ جمع آوری اطلاعات (مرحله دوم)	۸۱
۵،۶ تحلیل اطلاعات (مرحله دوم)	۸۲
۷. طراحی مدل مدیریت دانش پروژه های تحقیقاتی-صنعتی	۸۵
۱،۷ فاز شناسایی و جمع آوری دانش	۹۱
۲،۷ فاز ذخیره سازی و نگهداری دانش	۹۵
۳،۷ ارائه و بکارگیری دانش	۹۶
۴،۷ فاز بروز رسانی دانش	۹۶
۸. اعتبار سنجی مدل	۹۷
۱،۸ روش دلفی	۹۷
۲،۸ انتخاب خبرگان	۹۹
۳،۸ اجرای روش دلفی	۹۹
۱،۳،۸ اجرای مرحله اول روش دلفی	۹۹
۲،۳،۸ اجرای مرحله دوم روش دلفی	۱۰۰
۳،۳،۸ اجرای مرحله سوم روش دلفی	۱۰۰

فصل ششم

جمع بندی و نتیجه گیری	۱۰۲
۱. نتیجه گیری	۱۰۲
۲. پیشنهاد پژوهش های آتی	۱۰۵

فصل هفتم

مراجع:	۱۰۸
--------	-----

فهرست جداول

- ۴-۱ جدول مدیریت دانش در پروژه ملی پترو شیمی امیر کبیر ۵۱
- ۵-۱ جدول ابزارهای تسهیم و تبادل دانش با ذکر منبع ۷۱
- ۵-۲ جدول دانش های مدیریت پروژه با ذکر منبع ۷۲
- ۵-۳ جدول مشارکت افراد به تفکیک گروه های مختلف ۷۶
- ۵-۴ جدول ارزیابی اهمیت سرفصل های مدیریت دانش بر حسب درصد ۷۷
- ۵-۵ جدول ارزیابی اهمیت ابزارهای تسهیم و تبادل دانش بر حسب درصد ۷۸
- ۵-۶ جدول شدت ارتباط بین دانش های برگزیده و ابزارهای تسهیم و تبادل دانش ۸۳
- ۵-۷ جدول فازهای مدل مدیریت دانش ۸۷
- ۵-۸ جدول نتایج خروجی تحلیل عاملی از نرم افزار ۹۳
- ۵-۹ جدول دسته بندی گروه های دانشی بر اساس تحلیل عاملی ۹۳

فهرست شکل ها و نمودارها

- ۱-۱ پروژه های به تاخیر افتاده ۱۱
- ۱-۲ انواع دانش (دسته بندی اول) ۲۰
- ۲-۲ انواع دانش (دسته بندی دوم) ۲۰
- ۳-۲ فرآیندهای اصلی مدیریت دانش ۲۴
- ۴-۲ مدل نانوکا و توکاچی ۲۴
- ۵-۲ مدل معماری تیوانا ۲۷
- ۶-۲ مدل معماری گروه گارتنر ۲۸
- ۷-۲ ابعاد سیستم ۲۹
- ۸-۲ مبنا و توزیع دانش در سازمان ۳۱
- ۱-۳ نه حوزه مدیریت دانش ۳۴
- ۲-۳ زیر سیستم های PMIS ۳۷
- ۱-۴ نمودار بیان مشکل مدیریت دانش در پروژه های ساخت و ساز ۴۴
- ۲-۴ چارچوب اصلی مدیریت دانش استفاده شده در پروژه های ساختمانی ۴۵
- ۳-۴ هرم کشف و انتقال دانش ۴۷
- ۴-۴ مدل DPM ۴۹
- ۵-۴ مدل مدیریت دانش پروژه های بلند مرتبه سازی ۵۰
- ۶-۴ مدل مدیریت دانش در پروژه ملی پترو شیمی امیر کبیر ۵۲
- ۷-۴ مدل مدیریت دانش SSP ۵۵

- ۸-۴ مدل مدیریت دانش SK انرژی..... ۵۶
- ۹-۴ مدل مدیریت دانش بانک نگارا مالزی..... ۵۷
- ۱۰-۴ نقشه را مدیریت دانش دانشگاه تکنولوژی مارا مالزی..... ۵۹
- ۱۱-۴ مدل مدیریت دانش دانشگاه تکنولوژی مارا مالزی..... ۶۰
- ۱۲-۴ مدل KBDSS..... ۶۳
- ۱۳-۴ مدل پروژه های ساختمان سازی ۳ لایه ای..... ۶۴
- ۱-۵ نقشه راه طراحی مدل..... ۶۶
- ۲-۵ بنرهای اشاعه کننده فرهنگ سازمانی مدیریت دانش..... ۶۸
- ۳-۵ ماتریس ارتباط دانش و ابزار تسهیم و تبادل دانش..... ۶۹
- ۴-۵ مدل مدیریت دانش مدیریت پروژه های تحقیقاتی-صنعتی در سطح کلان..... ۸۹
- ۵-۵ مدل مدیریت دانش مدیریت پروژه های تحقیقاتی-صنعتی در سطح تفصیلی..... ۹۰
- ۶-۵ نمودار گردش کار در روش دلفی..... ۹۸

ضمائم

۱. واژه نامهالف
۲. پرسشنامه شماره ۱ب
۲. پرسشنامه شماره ۲ج
۳. گزارش تحلیل اعتبار پایایی پرسشنامه با بهره گیری از نرم افزار SPSSد

فصل اول

معرفی و کلیات

معرفی و کلیات

۱. مقدمه:

امروزه اهمیت دانش به عنوان یک سرمایه عظیم سازمانی و ابزار رقابتی بر هیچکس پوشیده نیست، سعی تمامی سازمانهای پیشرو در بکارگیری مدیریت دانش^۱ به منظور دستیابی به جایگاه متعالی در عرصه رقابتی، گویای این مهم است (کولی، ۲۰۰۲). سازمان بدون بهره برداری مطلوب از دانش های موجود هرگز نخواهد توانست به سر منزل مقصود دست یابد. شرکت ها برای بقاء و رقابت در جامعه دانش، بایستی مدیریت دارایی های فکری خویش را آموخته و به نیکی به کار ببرند. دانش موجود در پروژه ها که شامل تجربیات حاصل از اجرای پروژه ها، آگاهی از چگونگی ها، علل دیرکرد، حل مشکلات، نوآوری و ... می باشد، تنها در ذهن افراد درگیر در اجرای پروژه قرار دارد و ممکن است با رفتن این افراد هیچ گاه مورد استفاده مجدد در سازمان پروژه قرار نگیرد. (زرآبادی پور، ۱۳۸۴)

رویکرد دانش محور در تعامل و آمیختگی با دیگر رویکردهای مدیریتی همچون مدیریت پروژه^۲ موجبات سرآمدی سازمان، بویژه سازمانهای پروژه محور را فراهم خواهد نمود. رویکرد دانش محور در مدیریت پروژه ها، به سازمان در بهره برداری درست از تجربیات و دانش های گذشته و دانش روز در جهت نیل به اهداف از پیش تعیین شده یاری می رساند.

بهره گیری از تکنولوژی اطلاعات^۳ و خاص مدیریت دانش به منظور مدیریت کارآمد پروژه ها و کاهش اثرات منفی و افزایش اثرات مثبت پروژه ها در آثار نویسندگان و محققین به خوبی قابل مشاهده بوده و نشان از اهمیت این موضوع دارد. توجه به مباحث مدیریت دانش امروزه بسیار مورد توجه محققین و اندیشمندان قرار دارد به گونه ای که بیشترین درصد مقالات را در هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت

۱ Knowledge Management

۲ Project Management

۳ Information Technology