

عنوان سمینار:

**رویکردها و چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های
دانش‌بنیان پروژه محور**

استاد راهنما:

ارائه دهنده:

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

فهرست

۸ <u>چکیده</u>
۹ <u>مقدمه</u>
۱۰ <u>فصل اول: کلیات و تعاریف</u>
۱۲ <u>(۱-۱) تعاریف</u>
۱۵ <u>(۲-۱) سازمان پروژه محور</u>
 <u>(۳-۱) مدیریت دانش در سازمان پروژه محور</u>
 <u>(۴-۱) سازمان دانش بنیان</u>
 <u>(۵-۱) پیاده سازی مدیریت دانش</u>
 <u>(۱-۵-۱) مدل مرحله ای پیاده سازی مدیریت دانش، روش "کیم و لی"</u>
Error! Bookmark not defined. <u>(۲-۵-۱) مدل پیاده سازی مدیریت دانش و اندازه گیری پیشرفت آن، مدل لویز</u>
	defined.
 <u>(۳-۵-۱) مدل مراحل بلوغ مدیریت دانش در سازمان</u>
 <u>فصل دوم: مروری بر کارهای انجام شده</u>
 <u>(۱-۲) مقدمه</u>
 <u>(۲-۲) مدل های طبقه بندی دانش</u>
 <u>(۳-۲) مدل های سرمایه فکری</u>
 <u>(۴-۲) مدل های ساختار اجتماعی</u>
 <u>(۵-۲) مطالعات رویکردها و چالش های پیاده سازی مدیریت دانش</u>
 <u>(۶-۲) مطالعات اخیر انجام شده بر روی مدیریت دانش</u>
 <u>(۷-۲) جمع بندی</u>
۳۴
 <u>فصل سوم: تحلیل و جمع بندی</u>
 <u>(۱-۳) دسته بندی مدل ها بر اساس سازمان های خدماتی و تولیدی</u>
 <u>(۲-۳) تحلیل مقالات و کارهای انجام شده</u>
 <u>(۳-۳) شکاف های موجود</u>
 <u>(۴-۳) جمع بندی و نتیجه گیری</u>

Error! Bookmark not defined.....[منابع](#)

فهرست اشکال

- شکل ۱: مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش و اندازه‌گیری آن بر پایه منحنی بل. Error! Bookmark not defined.
- شکل ۲: مدل مراحل بلوغ مدیریت دانش در سازمان. Error! Bookmark not defined.
- شکل ۳: مدل نوناکا و تاکیوچی. Error! Bookmark not defined.
- شکل ۴: مدل نوناکا و هدلاند. Error! Bookmark not defined.
- شکل ۵: مدل طبقه‌بندی دانش بویسوت. Error! Bookmark not defined.
- شکل ۶: مدل مدیریت دانش لاستری. Error! Bookmark not defined.
- شکل ۷: مدل سرمایه فکری مدیریت دانش اسکاندیا. Error! Bookmark not defined.
- شکل ۸: مدل مدیریت دانش دمرست. Error! Bookmark not defined.
- شکل ۹: مدل پایه‌های ساختمان مدیریت دانش (پروبوست، روب و رمهاردت). Error! Bookmark not defined.
- شکل ۱۰: مدل مفهومی چند مرحله‌ای. Error! Bookmark not defined.
- شکل ۱۱: مدل مراحل راهیابی فناوری به بازار در شرکت‌های دانش بنیان. Error! Bookmark not defined.
- شکل ۱۲: مدل انصاری و همکاران. Error! Bookmark not defined.
- شکل ۱۳: مدل بکوویتز و ویلیامز. Error! Bookmark not defined.

فهرست جداول

- جدول ۱: مفهوم توانایی سازمانی در متون مدیریت دانش ۱۴
- Error! Bookmark not defined. جدول ۲: مقایسه اجمالی سازمان‌های وظیفه‌ای و پروژه محور
- Error! Bookmark not defined. جدول ۳: مراحل پیاده‌سازی مدیریت دانش از دیدگاه کیم و لی
- Error! Bookmark not defined. جدول ۴: فرایندهای مدیریت دانش و فازهای پروژه
- Error! Bookmark not defined. جدول ۵: الگوهای موجود برای سازمان‌های خدماتی
- Error! Bookmark not defined. جدول ۶: الگوهای موجود برای سازمان‌های تولیدی
- Error! Bookmark not defined. جدول ۷: مقایسه رویکردهای مدیریت دانش در پژوهش‌های صورت گرفته
- Error! Bookmark not defined. جدول ۸: حوزه‌های کاری مدل‌های مدیریت دانش
- Error! Bookmark not defined. جدول ۹: مقایسه رویکردهای مهم مدیریت دانش
- Error! Bookmark not defined. جدول ۱۰: دسته‌بندی مقالات بر اساس دسته کاربردی

چکیده

با توجه به شتاب تحولات، محیط رقابتی و عدم اطمینان محیطی در دنیای امروز، دانش، راهبردی ترین منبع برای حفظ و تقویت مزیت رقابتی به شمار می‌رود و مدیریت اثربخش دانش یکی از جدی‌ترین چالش‌های سازمان‌ها است. مدیریت دانش دارایی نهفته در ذهن افراد را به دارایی سازمانی تبدیل می‌کند، به طوری که مجموعه‌ی وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌ها دخیل هستند، به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند. فناوری‌های جدید به سازمان‌ها این امکان را می‌دهند تا سیستم‌های مدیریت دانش را به منظور ذخیره و اشاعه اطلاعات ساختار نیافته مورد استفاده قرار دهند. امروزه علاقه مندی فزاینده‌ای به حوزه مدیریت دانش در سازمانها و محافل علمی وجود دارد. به دلیل نوظهور بودن این مساله، کمبود دسته‌بندی استاندارد و مشخص در رابطه با مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در منابع پژوهشی و سازمانی احساس می‌شود. در همین راستا این تحقیق به توصیف، تحلیل و ارزیابی مدل‌های پیشنهادی مدیریت دانش که در سه حوزه اصلی یعنی مدل‌های طبقه‌بندی دانش، مدل‌های سرمایه فکری و مدل‌های ساختار اجتماعی دسته‌بندی شده‌اند، می‌پردازد. سپس چند نمونه از مدل‌های پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در سازمان‌ها که حاصل گزارش‌های پژوهشی در این زمینه است مورد بررسی قرار گرفته است. در نهایت نیز در این پژوهش به دسته‌بندی پژوهش‌ها و مقالات معتبر در خصوص مدیریت دانش پرداخته شده و شکاف‌های موجود در این نوع پژوهش‌ها به صورت مختصر ذکر گردیده است.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، مدل‌های دانش، رویکردها و چالش‌ها

مقدمه

امروزه در جوامع اطلاعاتی، دانش به عنوان یک منبع کلیدی رشد و توسعه شناخته شده است. حرکت جوامع به سوی جامعه دانشی، که اقتصاد دانشی و اقتصاد یادگیرنده از مشخصه‌های اصلی آن می‌باشد، این موضوع را تأیید می‌کند. در حالی که در دوره‌های گذشته، دستیابی به دارایی‌های فیزیکی کلید اصلی کسب مزیت رقابتی سازمان محسوب می‌شد، در جوامع دانشی، دستیابی به دانش، شایستگی و خلاقیت عوامل اساسی حفظ مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌باشند [۱]. امروزه دیگر همه گروه‌های کاری اذعان دارند، که برای اینکه سازمان‌ها بتوانند در دنیای تجارت و رقابت، حضور مستمر و پایدار داشته باشند، باید حول محور علم و دانش فعالیت کنند [۲]. در حال حاضر مدیریت دانش به طور فزاینده‌ای به عنوان عنصری مهم و حیاتی در استراتژی سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. سازمان‌هایی که به طور موفقیت آمیزی تسهیم دانش را در بین کارکنان خود تشویق می‌کنند، بهبود عملکرد سازمانی خود را تضمین می‌کنند [۳]. با شتاب روز افزون تحولات و دگرگونی‌ها در دنیای کنونی، فرایند تغییر و تحول مستمر از عمده‌ترین جریان‌های حاکم بر حیات بشری است. از این رو شرکت‌ها و سازمان‌هایی که خواهان ایجاد و یا حفظ مزیت رقابتی هستند، مجبور به انعطاف پذیری و پذیرش تغییرات می‌باشند. امروزه سازمان‌هایی موفق هستند و می‌توانند در دنیای پر رقابت ادامه حیات بدهند که توانایی مقابله و انطباق با تغییرات ایجاد شده را داشته باشند و دائماً افکار و اندیشه‌های جدید را در سازمان‌ها کاربردی سازند [۴].

امروزه برخورداری از اطلاعات و دانش روزآمد به موقعیتی استوار برای ادامه حیات فردی و اجتماعی تبدیل شده و حتی توان رقابت در بازار منوط به کسب توسعه دانش فردی و سازمانی است تا حدی که دانش جزئی اساسی از سرمایه، تلقی شده است، به منظور استفاده بهینه از سرمایه دانش در سازمانها، رشته جدیدی از مدیریت به نام، مدیریت دانش پدید آمده است تا ضمن بهبود بخشیدن به فرایندهای دانش و با پیوند بین استراتژی سازمان و استراتژی مدیریت دانش در تامین دانش مناسب در زمان مناسب برای فرد مناسب به حفظ مزیت رقابتی سازمان کمک کند [۵].

فصل اول

کلیات و تعاریف

۱-۱) تعاریف

داده:

تمایز داده، اطلاعات و دانش مشکل است. تنها از طریق مفاهیم بیرونی و یا دیدگاه کاربر می‌توان بین داده، اطلاعات و دانش تفاوت قائل شد. معمولاً داده به عنوان مواد خام، اطلاعات به عنوان مجموعه سامان یافته از داده و دانش به عنوان اطلاعات با مفهوم شناخته می‌شوند [۶].

داده‌ها گروهی از نمادها، کلمات، اعداد و نمودارهایی هستند که اطلاعات خامی را شامل می‌شوند و از طریق مشاهده و تحقیق به دست می‌آیند و هنوز پردازش نشده‌اند مانند تاریخ، مقدار یک صورتحساب، تعداد پرسنل شرکت و جزئیات لیست حقوق. این نمادها از منابع داخلی و خارجی تهیه می‌شوند و برای درک بهتر آن‌ها به توضیحات بیشتری نیاز است [۷].

اطلاعات:

اطلاعات، داده‌های پردازش شده و حقایقی با مفهوم هستند که به توصیف و تعریف داده‌ها می‌پردازند و توسط گیرنده پیام، درک و تفسیر می‌شوند. در واقع داده‌ها پس از تفکیک زمینه، طبقه‌بندی، محاسبه، اصلاح و جمع‌بندی شده و بر اساس نیاز کاربران به اطلاعات تبدیل می‌شوند. تناسب با زمان و شرایط، دقت و قابلیت فهم از جمله ویژگی‌های اصلی اطلاعات است [۷].

دانش:

اطلاعات در مرحله بعد، توسط تحلیل‌گران به دانش تبدیل می‌شوند. برای تبدیل اطلاعات به دانش نیازمند اطلاعات، نیروی انسانی و مدیریت دانش هستیم تا بتواند طی یک فرایند این اطلاعات به دانش تبدیل شوند [۷].

داونپورت و پروساک^۱ دانش را این‌گونه تعریف کرده‌اند: اقلامی که سازمان می‌داند یا می‌تواند بداند، مهارت‌ها و تجربیات افراد، دستاوردها، مدارک، روابط مشتریان، عرضه‌کنندگان و سایر افراد و مواردی که اغلب در پایگاه‌های داده الکترونیک وجود دارد [۸].

مدیریت دانش:

از زمانی که مدیریت دانش مطرح گردید تعاریف مختلفی در زمینه این‌که دانش چیست و چه دانشی لازم است مدیریت شود ارائه گردیده است.

^۱ Davenport & Prusak

مدیریت دانش فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و به کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دستیابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد [۹].

مدیریت دانش فرایند خلق، اعتبارسنجی، توزیع و کاربرد دانش است [۶].

رسمیت دسترسی به تجربه، دانش و تخصص که قابلیت‌ها و توانایی‌های جدیدی را ایجاد می‌کند، نوآوری را تشویق کرده و ارزش مشتری را افزایش می‌دهد [۱۰].

مدیریت دانش رویکردی برای ایجاد سازمانی است که اعضای آن بتوانند دانش را کسب، تسهیم و خلق کرده و یا آن را برای فعالیت‌های تصمیم‌گیری خود بکار برند [۱۱].

مدیریت دانش به عنوان روشی برای ساده‌سازی، توسعه و بهبود فرایندهای خلق، اکتساب و جمع‌آوری، به اشتراک‌گذاری و انتشار دانش در سازمان تعریف شده است [۱۲].

خلق دانش:

ایجاد و خلق دانش به توانایی سازمان به منظور ایجاد و خلق راه‌حل‌ها و ایده‌های کارآمد و جدید اشاره دارد. از طریق شکل‌دهی و ترکیب مجدد دانش با دانش گذشته، سازمان قادر خواهد بود مفاهیم و واقعیت‌های جدیدی را خلق نماید [۶].

تسهیم دانش:

فعالیت‌هایی که امکان اشتراک دانش را در میان کارکنان محقق می‌سازد [۱۳]. مانند میزان تشویق افراد به خاطر تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش‌شان در سازمان، وجود امکانات لازم جهت به اشتراک‌گذاری و تسهیم دانش در سازمان، میزان منافع افراد از تسهیم دانش در گروه.

دو بعد دانش، اساس ایجاد و به‌کارگیری دانش را شکل می‌دهد:

دانش ضمنی یا ناآشکار؛ گنجینه‌ای ناملموس در مغز افراد است که قابل ذخیره سازی در بانک اطلاعاتی نیست، مانند حضور ذهن، واکنش‌های مناسب [۹].

دانش صریح یا آشکار؛ این نوع دانش را می‌توان مستند و دربانک‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، مانند قواعد، رویه‌ها و کمیت‌ها [۹].

به حداقل رساندن هزینه تبدیل دانش پنهان یا ضمنی به دانش آشکار، امری بسیار ضروری است.

نوناکا و تاکیوچی^۲ بر این باورند که دانش از طریق فرایند گفت‌وگو بین دانش ضمنی و دانش آشکار خلق می‌شود. تمامی این مسائل، اهمیت یادگیری سازمان و مجموعه دانش در توسعه مدیریت دانش رسمی را نشان می‌دهند. با این حال، یکی از بزرگترین چالش‌ها در رسیدن به مدیریت دانش رسمی، هماهنگ کردن دانش با نیازهای سازمانی و ترغیب افراد در به اشتراک گذاشتن دانش خود است [۱۴].

در اقتصاد مبتنی بر دانش قرن ۲۱، دانش متنوع انسانی، منبع محصولات، خدمات و کسب‌وکار با ارزش رقابتی جدید شده است. بسیاری از سازمان‌ها، در مورد دور شدن از تولید انبوه که از قرن ۲۱ شکل گرفت، بحث می‌کنند. آنها وارد عصری شده‌اند که باید به دنبال کسب‌وکارهایی جدید باشند. در محیط کسب‌وکار گذشته، باید از طریق مدیریت رویکردهایی مانند کاهش هزینه‌ها از طریق سرمایه‌گذاری بر فناوری اطلاعات برای افزایش کارایی در فروش، برون‌سپاری استراتژیک و روابط کارکنان، سطحی از سوددهی کسب می‌شد [۱۵]. گرچه سازمان‌ها در محیطی اقتصادی با کالاها و خدمات اشباع شده، توسعه سریع اقتصادی آسیایی و جهانی شدن، دیگر نمی‌توانند به سادگی، با توسعه و تولید کالاهای ارزان‌تر و ارائه آنها به مشتریان، به سطحی از سوددهی برسند. انقلاب در فناوری اطلاعات و ارتباطات، تغییرات زیادی را برای مشتریان و سازمان‌ها در پی داشته است. به این دلیل، سازمان‌ها باید به صورت مستمر، محصولات، خدمات و کسب‌وکارهای خلاقانه‌ای را ارائه کنند و ارزش‌های جدیدی را به مشتریان بدهند. هرچه سازمان‌ها بزرگتر باشند، نیاز بیشتری به توسعه نوآوری و کارایی دارند و تحقق این امر، مستلزم تجمیع یافته‌ها و آموخته‌های تمامی کارکنان سازمان است [۱۶].

لی و کیم^۳ مفهوم توانایی سازمانی در تعدادی از پژوهش‌های انجام شده را بررسی کردند که در جدول ۱ بیان شده است [۱۷].

جدول ۱: مفهوم توانایی سازمانی در متون مدیریت دانش [۱۷]

نظریه پرداز	توانایی سازمان	مفهوم توانایی سازمانی
(Nonaka, 1994)	توانایی خلق	توانایی خلق دانش با آغاز مدل تغییر و مدل حلزونی
(Gtant, 1996)	توانایی یکپارچه‌سازی	توانایی سازمانی به منزله یکپارچگی دانش و توانایی اجرای مکرر یک عمل پر بار و مفید برای ایجاد ارزش در بروندها
(Kogut & Zander, 1992) (Galunic & Rodan, 1998)	توانایی ترکیب کردن	توانایی سازمانی در فراگیری مهارت‌های جدید با ترکیب یادگیری‌های درونی و بیرونی
(Cohen & Levinthal, 1996)	توانایی جذب	توانایی جذب و توانایی شناخت ارزش اطلاعات جدید و بیرونی و جذب آن، به کارگیری آن در فعالیتهای تجاری برای ایجاد توانایی‌های

^۲ Nonaka & Takeuchi

^۳ Lee & Kim

خلاقانه سازمانی		
توانایی نیروبخشی به سازمان با مدیریت کردن دانش سازمانی بر اساس تغییراتی در محیط با چشم‌اندازی پویا	توانایی نیروبخشی	(Janarkar & Quin, 1996)
توانایی سازمانی برای فراگیری یا به دست آوردن دانش مورد نیاز از دیگر سازمان‌ها	توانایی پیوند دانش	(Badaracco, 1991) (Powell, 1998)

۲-۱) سازمان پروژه محور:

مدیریت منابع دانشی سازمان در هر سازمان، امری خطیر به شمار می‌آید. این امر در مورد ساختارهای ماتریسی، به دلیل ماهیت کار و فعالیت این‌گونه ساختارها، از اهمیتی فوق‌العاده برخوردار است. دانش‌ها و تخصص‌هایی که در یک پروژه و مأموریت حاصل می‌آیند، باید در شبکه‌ای منسجم ثبت و ضبط شوند تا در سایر پروژه‌ها مورد استفاده قرار گیرند. بررسی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور، در پی حرکت از رویکرد تحول از «افراد باهوش» به رویکرد «سازمان باهوش» است. تولید کار دانشی، بزرگترین وظیفه مدیریت در قرن جدید است، همان‌گونه که تولید کار یدی، بزرگ‌ترین وظیفه مدیریت در قرن گذشته بود [۱۸]. در سال‌های اخیر، بسیاری از سازمان‌ها سلسله مراتب سنتی خود را مسطح‌تر و منعطف‌تر ساخته و از ساختارهایی افقی که به صورت تیمی ایجاد شده‌اند، استفاده می‌کنند. در محیطی که بازارها و فناوری‌ها به سرعت در حال تغییر هستند، سازمان‌های پروژه‌محور منعطف و مستقل، ساختارهای سازمانی بهینه به‌شمار می‌آیند که دانش درون و بیرون سازمان را با هم تلفیق کرده و محصولات و خدمات جدیدی را ارائه می‌دهند [۱۹]. سازمان پروژه محور سازمانی است که غالب محصولات خود را در مقابل طرح سفارشی مشتریان تولید می‌کنند. این نوع از سازمان‌ها ممکن است سازمانی مستقل باشند و محصولات یا خدمات خود را به مشتریان خارج از سازمان ارائه دهند و یا قسمتی از یک شرکت بزرگتر باشند که برای مشتریان داخل سازمان یا خارج سازمان محصول تولید می‌کنند و یا خدماتی ارائه می‌دهند [۲۰]. ساختارهای پروژه‌ای گرچه اغلب ابزاری مناسب برای سازماندهی کارهایی هستند که به دنبال خلق نوآوری در سازمان می‌باشند، اما یافته‌های تحقیقاتی که در مورد یادگیری‌های سازمان‌های پروژه‌محور صورت گرفته است اغلب نشان می‌دهند که کسب، مشارکت و انتشار دانش و یادگیری در پروژه‌ها با مشکل همراه است [۲۱]. موضوع صرفاً این نیست که کارهای پروژه‌محور، بستری شکننده و ناتمام برای تجمع و افزایش دانش فراهم می‌آورند بلکه رویه‌های کاری در سازمان‌های پروژه‌محور، منطبق کاری و مبنای دانشی خاص خود دارند که کمک می‌کنند تا شرایطی را که در آنها دانشی جدید نهفته است، تعریف شوند. این شرایط، به نوبه خود محصول تعاملات پیچیده و مداوم فرایندها و اقداماتی هستند که به‌طور پیوسته بر مبنای تجربیات علمی پروژه‌ها، باز تولید شده و انطباق می‌یابند [۲۰]. توسعه دانش، عموماً در سازمان‌هایی به وقوع می‌پیوندد که افراد آن در مجموعه‌ای از پروژه‌ها و سایر فعالیت‌ها به کار می‌پردازند. در پروژه‌ها، تعدادی از کارشناسان طی مدت زمانی مشخص برای ایجاد

محصول یا ارائه خدمتی به مشتریان، فعالیت می‌کنند. اعضای پروژه، می‌توانند از سازمانی که متولی ارائه خدمت است، سازمان میزبان و یا هر جای دیگر، به تیم پروژه بپیوندند. پس از اینکه اعضای تیم پروژه به پایگاه اولیه خود بازگردند، دانشی را که طی پروژه کسب کرده‌اند، به منبع اشتراکی دانش در سازمان خود می‌افزایند. دانش، کالایی گرانبهاست. برخلاف سایر منابع سازمانی، بیشتر اقسام دانش با استفاده هرچه بیشتر، افزایش می‌یابند [۲۲]. در سازمان پروژه‌محور، بخش مهمی از وظایف شرکت، در قالب واحدهای سازمانی موقتی انجام می‌شود که برای برآوردن نیاز یک مشتری ایجاد شده‌اند. ویژگی منحصر به فرد سازمان پروژه‌محور، موقتی بودن واحد کسب‌وکار استراتژیک سازمان است. با تکمیل هدف پروژه، واحد کسب‌وکار نیز منحل می‌شود و اعضای تیم پروژه به پروژه‌ای جدید منتقل شده و یا به واحد وظیفه‌ای، محصولی یا جغرافیای اصلی خود باز می‌گردند. در ساختارهای سازمانی سنتی، واحدهای کسب‌وکار استراتژیک، واحدهای وظیفه‌ای و جغرافیایی، بر نتایج عملکرد تمرکز دارند و مالک دارایی‌ها و دانش خود هستند. این بخش‌بندی، به صورتی واضح قلمروی شایستگی و قدرت را تعریف کرده و مدیران آنها در حیطه این قلمروها، ارزیابی می‌شوند. این موضوع، جنبه منفی و مثبت دارد. این نوع ساختار، رفتار دفاعی را هم برای کسب و تغییر اطلاعات و هم هماهنگی ضعیف، به دنبال دارد. جنبه مثبت این ساختار، وظایف دقیقاً تعریف شده افراد و در دسترس بودن کارکنان است. در سازمان پروژه‌محور، اقدامات هماهنگ بین قلمروهای سازمانی، منبع ارزش‌آفرینی به شمار می‌آید [۲۳].

سازمان پروژه‌محور، سازمانی است که:

- ✓ مدیریت بر مبنای هدف را به عنوان استراتژی سازمانی، تعریف می‌کند
- ✓ سازمان‌هایی موقت برای انجام فرایندهای پیچیده، ایجاد می‌کند
- ✓ مجموعه‌ای از انواع پروژه‌ها را مدیریت می‌کند.
- ✓ سازمان‌های دائمی خاصی برای فراهم آوردن وظایف تلفیق شده، دارد.
- ✓ فرهنگ مدیریت پروژه آشکاری دارد.
- ✓ پروژه محوری، ویژگی اصلی آن است [۲۳].

تئوری مدیریت کلاسیک، سازمان‌ها را بر اساس ساختار سازمانی آنها، ماهیت محصولاتی که ارائه می‌شود و یا پروژه‌های سازمان، طبقه‌بندی می‌کند. با توجه به ابهام در دنیای کسب‌وکار، دشواری‌ها در تقسیم وظایف و بخش‌بندی زیرسیستم‌ها در اواخر قرن بیستم، سازمان‌ها به سمت سازماندهی فعالیت‌هایشان در قالب پروژه و سازمان‌های پروژه‌محور حرکت می‌کنند.

این پروژه شامل فایل ورد گزارش و فایل پاورپوینت جهت ارائه است

جهت دانلود فایل کامل به سایت sanaye20.ir مراجعه کنید