

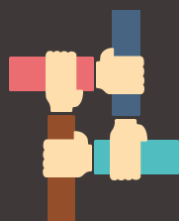


# فرایند مدیریت دانش پروژه

## در استاندارد PMBOK ۶-۲۰۱۷

وحید اسلامی  
میلاذ پدیدار فرد

مترجمین

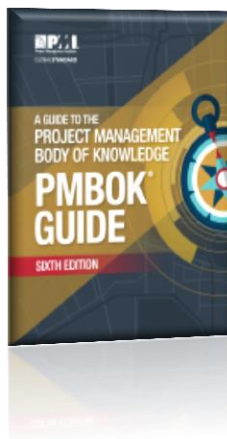


## پیشگفتار مترجمین

استاندارد بدنه دانش مدیریت پروژه، استاندارد شناخته شده و فراگیر برای مدیریت پروژه است. ویرایش ششم استاندارد در ششم سپتامبر ۲۰۱۷ به طور رسمی منتشر گردید. یکی از تغییرات جدید این استاندارد اضافه شدن فرایندی به نام مدیریت دانش پروژه است. این فرایند جدید در گروه فرایندی اجرا و در حوزه دانش مدیریت یکپارچگی پروژه اضافه شده است. به زبان ساده و بطور خلاصه می‌توان گفت استاندارد بدنه دانش مدیریت پروژه تشریح می‌نماید که مدیریت پروژه از ۵ گروه فرایندی و ۱۰ حوزه دانشی تشکیل یافته است و این دو در تعامل با یکدیگر ۴۹ فرایند مدیریت پروژه را پوشش می‌دهند. ما مترجمین فرایند مدیریت دانش پروژه در استاندارد PMBOK، بصورت عملیاتی در حوزه مدیریت دانش و مدیریت پروژه فعالیت داریم و به فراخور تجربه طولانی در قبال مشاوره، آموزش و کاربرد مدیریت دانش در محیط پروژه اقدام به ترجمه این بخش از استاندارد ارزشمند PMBOK نموده و سعی نمودیم تا ترجمه روان و مناسبی ارائه نماییم. لازم به ذکر است رابطه تنگاتنگی میان مدیریت دانش و مدیریت پروژه وجود دارد چون سطح کاربرد دانش در پروژه‌ها بسیار گسترده و متفاوت است. اگر دانش به گونه‌ای مناسب در هر مرحله موجود در چرخه پروژه اکتساب و در سراسر چرخه عمر پروژه تسهیم گردد، سازمان و پروژه از منافع آن سود خواهند بُرد. این ترجمه به شما کمک می‌کند با ورودی‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها و خروجی‌های فرایند مدیریت دانش پروژه آشنا شوید و در صورتی که می‌خواهید از مدیریت دانش پروژه در سازمان‌تان به خوبی استفاده کنید، می‌توانید درخواست برگزاری کارگاه حرفه‌ای فرایند مدیریت دانش پروژه در استاندارد PMBOK را از ما داشته باشید.

وحید اسلامی

میلاد پدیدار فرد



## اطلاعات عمومی سند

- عنوان: فرایند مدیریت دانش پروژه در استاندارد ۲۰۱۷-۶ PMBOK
- مترجمین: وحید اسلامی، میلاد پدیدار فرد
- تاریخ ترجمه: مهر ماه ۱۳۹۶
- انتشار از طریق: کانال مدیریت دانش حرفه‌ای ([telegram.me/EslamiVahid](https://t.me/EslamiVahid))
- پس نیاز:
  - کارگاه آموزش حرفه‌ای فرایند مدیریت دانش پروژه در استاندارد ۶ PMBOK توسط مترجمین
  - پشتیبانی:
    - انتشار نکات و توصیه‌های عملی در کانال مدیریت دانش حرفه‌ای
    - پاسخگویی به سوالات احتمالی توسط مترجمین
  - تعداد صفحات: ۱۵ صفحه
  - هزینه: رایگان

## مدیریت دانش پروژه

مدیریت دانش پروژه، فرآیند استفاده از دانش موجود و خلق دانش جدید به منظور دستیابی به اهداف پروژه و کمک به یادگیری سازمانی<sup>۱</sup> است. مزایای کلیدی این فرآیند آن است که دانش پیشین سازمانی<sup>۲</sup> را به عنوان اهرمی در تولید یا بهبود خروجی‌های پروژه مورد استفاده قرار داده و دانش خلق شده در پروژه را برای پشتیبانی عملیات سازمانی و فازها یا پروژه‌های آتی در دسترس می‌گذارد. این فرآیند در کل پروژه انجام می‌گیرد. ورودی‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها، و خروجی‌های این فرآیند در شکل زیر نمایش داده شده است.

### مدیریت دانش پروژه

#### ورودی‌ها

۱. برنامه مدیریت پروژه
  - شامل تمام اجزاء
۲. اسناد پروژه
  - درس‌آموخته‌های ثبت شده
  - وظایف و مأموریت‌های تیم پروژه
  - ساختار شکست منابع
  - معیار انتخاب منبع
  - لیست نیازمندی‌های ذی‌نفعان
۳. اقلام قابل تحویل
۴. عوامل محیطی سازمان
۵. دارایی‌های فرآیندی سازمان

#### ابزارها و تکنیک‌ها

۱. قضاوت کارشناسی
۲. مدیریت دانش
۳. مدیریت اطلاعات
۴. مهارت‌های تیمی و میان فردی
  - گوش دادن فعال
  - تسهیلگری
  - رهبری
  - شبکه‌سازی
  - آگاهی سیاسی

#### خروجی‌ها

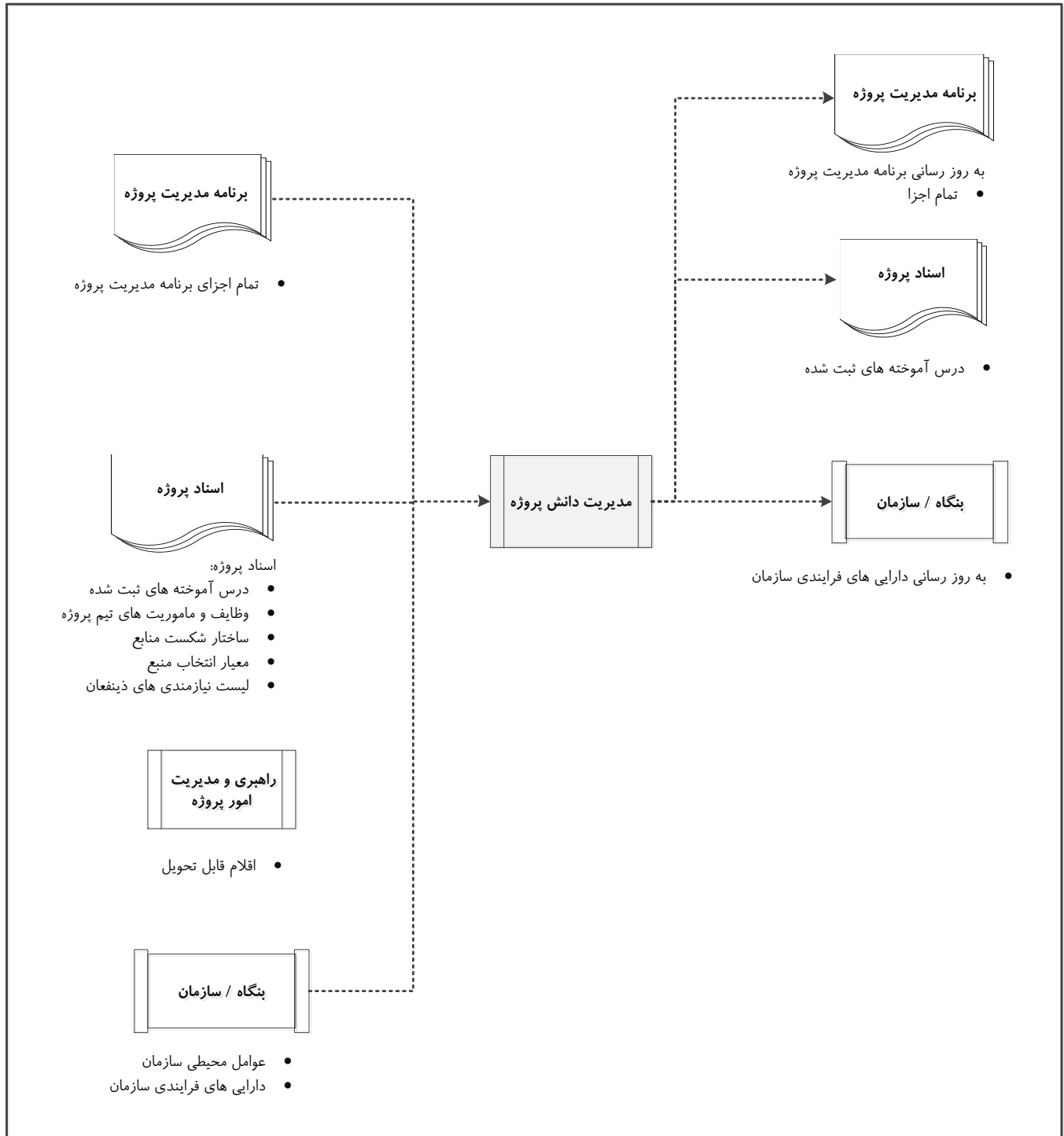
۱. درس‌آموخته‌های ثبت شده
۲. به‌روزرسانی برنامه مدیریت پروژه
  - شامل تمام اجزاء
۳. به‌روزرسانی دارایی‌های فرآیندی سازمان

<sup>۱</sup> Organizational learning

<sup>۲</sup> Prior organizational knowledge

## ۵. فرایند مدیریت دانش پروژه در استاندارد PMBOK ۶-۲۰۱۷

شکل زیر دیاگرام جریان داده<sup>۳</sup> این فرآیند را نشان می‌دهد.



<sup>3</sup> Data flow diagram

دانش عموماً به دو نوع صریح و ضمنی<sup>۴</sup> تقسیم می‌شود. دانش صریح (دانشی که می‌توان به راحتی به وسیله کلمات، تصاویر و اعداد کدگذاری کرد) و دانش ضمنی (دانشی که فردی بوده و بیان آن دشوار است مانند باورها، بینش‌ها، تجربه و دانش چگونگی انجام کار). مدیریت دانش مرتبط است با مدیریت هر دو نوع دانش صریح و ضمنی برای نیل به دو هدف: استفاده مجدد از دانش موجود و خلق دانش جدید. فعالیت‌های کلیدی‌ای که زیربنای دو هدف مورد نظر می‌باشند، تسهیم و یکپارچه‌سازی دانش می‌باشند (منظور دانش از حوزه‌های مختلف، زمینه و متفیرهای مرتبط با دانش و دانش مدیریت پروژه است).

یک برداشت اشتباه رایج این است که مدیریت دانش همان مستندسازی دانش است و زمانی می‌توان دانش را به اشتراک گذاشت که مستند شده باشد. از برداشت‌های اشتباه دیگر این است که مدیریت دانش تنها شامل کسب درس‌های آموخته شده در انتهای پروژه به منظور استفاده در پروژه‌های آتی می‌باشد. تنها دانش صریح کدگذاری شده<sup>۵</sup> می‌تواند از این طریق به اشتراک گذاشته شود، اما دانش صریح گذشته، فاقد زمینه<sup>۶</sup> است و راه را برای تفسیرهای مختلف باز گذاشته است، به طوریکه اگر چه به راحتی می‌تواند به اشتراک گذاشته شود اما هیچ‌گاه به طور صحیح درک و بکار برده نمی‌شود. دانش ضمنی نیز شاید دارای زمینه باشد اما مدون نمودن آن بسیار دشوار است. این دانش در ذهن هر یک از متخصصان یا گروه‌های اجتماعی و یا موقعیت‌های خاص قرار دارد و معمولاً از طریق گفتگو و تعاملات میان افراد به اشتراک گذاشته می‌شود.

از دیدگاه سازمانی، مدیریت دانش اطمینان از این موضوع است که مهارت‌ها، تجارب و تخصص تیم پروژه و دیگر ذی‌نفعان پروژه در پیش، حین و پس از پروژه به کار گرفته شوند. به خاطر اینکه دانش در ذهن افراد قرار دارد و افراد را نمی‌توان مجبور کرد تا چیزی را که می‌دانند به اشتراک بگذارند (یا اینکه به دانش دیگران توجه کنند). مهمترین بخش مدیریت دانش ایجاد فضای اعتماد<sup>۷</sup> است تا افراد به تسهیم دانش خود ترغیب شوند. در صورتیکه افراد انگیزه لازم را جهت به اشتراک گذاشتن آنچه می‌دانند نداشته باشند و یا اشتیاق لازم برای توجه به دانش دیگران را نداشته باشند، حتی بهترین ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش نیز نمی‌توانند اثربخش باشند. در عمل دانش از طریق ترکیبی از ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش (تعامل میان افراد) و ابزارها و تکنیک‌های مدیریت اطلاعات (که در آن افراد بخشی از دانش صریح خود را از طریق

<sup>۴</sup> Tacit and Explicit

<sup>۵</sup> Codified explicit knowledge

<sup>۶</sup> Context

<sup>۷</sup> Atmosphere of trust

مستندسازی مدون می‌نمایند تا اینکه شرایط برای به اشتراک گذاری آن فراهم شود) به اشتراک گذاشته می‌شود.

### ۱. مدیریت دانش پروژه: ورودی‌ها

#### ۱-۱. برنامه مدیریت دانش پروژه

تمام اجزاء برنامه مدیریت پروژه، ورودی به حساب می‌آیند.

#### ۱-۲. اسناد پروژه

برخی از اسناد پروژه که می‌توانند تحت عنوان ورودی در این فرآیند در نظر گرفته شوند شامل موارد زیر می‌باشند و البته به این موارد محدود نمی‌شود:

- **درس آموخته‌های ثبت شده:** درس آموخته‌های قبلی ثبت شده، اطلاعات موثری برای اقدامات مدیریت دانش فراهم می‌کنند.
- **وظایف و مأموریت‌های تیم پروژه:** وظایف و مأموریت‌های محوله به تیم پروژه شامل اطلاعاتی در زمینه نوع شایستگی‌ها و تجارب موجود در پروژه و دانشی که ممکن است از نظر تیم پروژه مغفول مانده باشد.
- **ساختار شکست منابع:** ساختار شکست منابع شامل اطلاعاتی در زمینه ترکیب تیم است و می‌تواند به درک اینکه چه دانشی به عنوان دانش جمعی و گروهی وجود دارد و چه دانشی ممکن است مغفول مانده باشد، کمک کند.
- **فهرست لیست نیازمندی‌ها و مطلوبات ذی‌نفعان پروژه:** این موارد شامل جزئیاتی در رابطه با ذی‌نفعان شناسایی شده می‌باشد و به درک دانشی که آنها ممکن است داشته باشند کمک می‌کند.

#### ۱-۳. اقلام قابل تحویل

یک قلم قابل تحویل، محصول، نتیجه، یا قابلیت منحصر به فرد و قابل سنجشی است که برای تکمیل یک فرآیند، فاز یا پروژه نیاز به تولید آن است. اقلام قابل تحویل

## ۸. فرایند مدیریت دانش پروژه در استاندارد PMBOK ۶-۲۰۱۷

اغلب اجزایی ملموس هستند که برای دستیابی به اهداف پروژه تکمیل می‌شوند و می‌توانند شامل اجزایی از برنامه مدیریت پروژه باشند.

### ۱-۴. عوامل محیطی سازمان

برخی از عوامل محیطی سازمان که می‌توانند بر فرآیند مدیریت دانش پروژه اثر بگذارند شامل موارد زیر می‌باشند اما تنها به این موارد خلاصه نمی‌شوند:

- **فرهنگ سازمان، ذی‌نفع و مشتری:** وجود روابط کاری بر پایه‌ی اعتماد و فرهنگ به دنبال مقصر نگشتن در مدیریت دانش اهمیت بسیاری دارد. عوامل دیگر شامل ارزشی می‌شوند که برای مفهوم یادگیری، هنجارها و نُرْم‌های اجتماعی قائل می‌شویم.
- **پراکندگی جغرافیایی امکانات و منابع:** محل اعضاء تیم پروژه به تعیین روش‌های آخذ و به اشتراک‌گذاری دانش کمک می‌کند.
- **متخصصان دانش سازمانی:** برخی سازمان‌ها دارای تیم یا فردی متخصص در زمینه‌ی مدیریت دانش می‌باشند.
- **الزامات و محدودیت‌های مربوط به ضوابط و مقررات:** منظور محرمانه بودن اطلاعات پروژه می‌باشد.

### ۱-۵. دارایی‌های فرایندی سازمان

دانش مربوط به مدیریت پروژه اغلب در میان فرآیندها و کارهای روتین و روزمره وجود دارد. برخی از دارایی‌های فرآیندی سازمان که می‌توانند بر روی فرآیند مدیریت دانش پروژه اثر داشته باشند شامل موارد زیر می‌شوند و البته به این موارد محدود نمی‌شوند:

- **رویه‌ها، فرآیندها و سیاست‌های استاندارد سازمانی:** این موارد می‌توانند شامل: میزان محرمانگی و سطوح دسترسی به اطلاعات، سطوح امنیتی و حفاظت از داده، سیاست‌های نگهداری رکورد، استفاده از اطلاعات مشمول قانون



- کپی‌رایت، امحاء اطلاعات طبقه‌بندی شده، فرمت و حداکثر حجم فایل‌ها، ثبت داده و فراداده<sup>۸</sup> فن‌آوری‌ها و شبکه‌های اجتماعی مجاز و غیره باشد.
- **اداره‌ی پرسنل:** به عنوان مثال توسعه کارکنان، سوابق آموزشی و چارچوب‌های شایستگی که اشاره به رفتار و فرهنگ تسهیم دانش دارد.
  - **الزامات ارتباطات سازمانی:** الزامات ارتباطی رسمی و خشک، برای به اشتراک‌گذاری اطلاعات مناسب هستند. ارتباطات غیر رسمی، برای خلق دانش جدید و یکپارچه‌سازی دانش در میان گروه‌های متنوعی از ذی‌نفعان مختلف موثرترند.
  - **رویه‌های رسمی به اشتراک‌گذاری دانش و اطلاعات:** شامل بازنگری و یادگیری پیش، حین و پس از پروژه‌ها و فازهای پروژه می‌باشد. برای مثال شناسایی، آخذ و به اشتراک‌گذاری درس‌آموخته‌ها از پروژه فعلی و دیگر پروژه‌ها.

## ۲. مدیریت دانش پروژه: ابزارها و تکنیک‌ها

### ۲-۱. قضاوت متخصص

از تخصص افراد یا گروه‌های دارای تخصص‌های زیر و یا آموزش در قبال موضوعات زیر بایستی استفاده شود:

- مدیریت دانش
- مدیریت اطلاعات
- یادگیری سازمانی
- ابزارهای مدیریت اطلاعات و دانش و
- اطلاعات مرتبط از دیگر پروژه‌ها

---

<sup>۸</sup> Metadata

## ۲-۲. مدیریت دانش

ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش، افراد را به یکدیگر متصل می‌نمایند تا بتوانند با همکاری با یکدیگر دانش جدید خلق نمایند. همچنین دانش ضمنی را به اشتراک گذارند و دانش اعضاء مختلف تیم را یکپارچه سازند. ابزارها و تکنیک‌های مناسب برای یک پروژه بستگی به ماهیت پروژه، به ویژه میزان نوآوری، پیچیدگی پروژه و سطح تنوع و گوناگونی (شامل میزان تنوع و گوناگونی دیسپلین‌ها) در میان اعضاء تیم دارد.

برخی از ابزارها و تکنیک‌ها شامل موارد زیر می‌شوند اما به این موارد محدود نمی‌شوند:

- شبکه‌سازی<sup>۹</sup>، شامل تعاملات اجتماعی غیررسمی و شبکه‌های اجتماعی آنلاین، فروم‌های آنلاین به عنوان محلی که افراد بتوانند پرسش‌های آزاد و باز مطرح نمایند (کسی چیزی در مورد ..... می‌داند؟) این موارد همه می‌توانند برای شروع گفتگوهای به اشتراک گذاری دانش با متخصصان مفید باشند.
- انجمن‌های خبرگی<sup>۱۰</sup> (البته گاهی اوقات به آن‌ها انجمن‌های علاقه<sup>۱۱</sup> یا همان انجمن هم گفته می‌شود) و گروه‌های علاقه‌مند به یک موضوع خاص.
- جلسات<sup>۱۲</sup>، شامل ملاقات‌های مجازی که حاضرین بتوانند از طریق فن‌آوری‌های ارتباطاتی با هم تعامل نمایند.
- یادگیری سایه به سایه و یادگیری معکوس<sup>۱۳</sup>
- فروم‌های بحث از قبیل گروه‌های تمرکز<sup>۱۴</sup>
- رویدادهای به اشتراک گذاری دانش<sup>۱۵</sup> مانند سمینارها و همایش‌ها
- کارگاه‌ها<sup>۱۶</sup>، شامل جلسات حل مسئله، بازنگری و یادگیری که به قصد شناسایی درس‌آموخته‌ها طراحی شده‌اند.

<sup>9</sup> Networking

<sup>10</sup> Communities of practice

<sup>11</sup> Communities of interest

<sup>12</sup> Meetings

<sup>13</sup> Work shadowing and reverse shadowing

<sup>14</sup> Discussion forums such as focus groups

<sup>15</sup> Knowledge-sharing events

<sup>16</sup> Workshops

- داستان‌سرایی<sup>۱۷</sup>
- تکنیک‌های خلاقیت و مدیریت ایده
- نمایشگاه‌ها و کافه‌های دانش<sup>۱۸</sup> و
- دوره‌های آموزشی که شامل تعامل میان افراد یادگیرنده باشند

تمام این ابزارها و تکنیک‌ها را می‌توان هم به صورت چهره به چهره و هم از طریق ارتباطات مجازی و یا هر دو با هم اجرا کرد. تعاملات چهره به چهره معمولاً موثرترین راه برای ایجاد فرهنگ اعتماد بین فردی و تسهیم دانش است که برای مدیریت دانش لازم و ضروری است. پس از اینکه ارتباط بر پایه اعتماد ایجاد شد می‌توان از روش‌های مجازی برای حفظ ارتباط استفاده نمود.

## ۲-۳. مدیریت اطلاعات

ابزارها و تکنیک‌های مدیریت اطلاعات به منظور ایجاد و اتصال افراد به اطلاعات، مورد استفاده قرار می‌گیرند و برای به اشتراک‌گذاری دانش صریح کدگذاری‌شده، ساده و بدون ابهام مناسب هستند. برخی از این ابزارها و تکنیک‌ها شامل موارد زیر می‌باشند و مشخصاً به این موارد محدود نمی‌شوند:

- روش‌های کدگذاری دانش صریح<sup>۱۹</sup> به عنوان مثال برای تولید درس‌آموخته‌هایی جهت یادگیری و وارد کردن آن در لیست درس‌آموخته‌ها.
- ثبت درس‌آموخته‌ها
- خدمات کتابخانه‌ای
- جمع‌آوری اطلاعات برای مثال جستجوهای اینترنتی و مطالعه مقالات چاپ شده و
- سیستم اطلاعات مدیریت پروژه<sup>۲۰</sup>: سیستم اطلاعات مدیریت پروژه اغلب شامل سیستم مدیریت اسناد<sup>۲۱</sup> می‌شود.

<sup>17</sup> Story telling

<sup>18</sup> Knowledge fairs and cafes

<sup>19</sup> Codifying explicit knowledge

<sup>20</sup> Project management information systems

<sup>21</sup> Document management systems

ابزارها و تکنیک‌هایی که افراد را به اطلاعات متصل می‌نمایند را می‌توان به کمک عنصر تعامل<sup>۲۲</sup> ارتقاء داد. برای مثال با قرار دادن یک عملگر یا گزینه‌ی "تماس با من"<sup>۲۳</sup> می‌توان امکان ارتباط با خالق درس‌ها را فراهم نمود و پرسیدن سوال و درخواست راهنمایی مربوط به پروژه و زمینه مورد نظر را برای افراد فراهم کرد.

تعامل و پشتیبانی همچنین به افراد در پیدا کردن اطلاعات مرتبط کمک می‌نمایند. معمولاً درخواست کمک نمودن، ساده‌تر و سریع‌تر از یافتن عبارت مناسب جهت جستجو است. انتخاب عبارات جستجو اغلب کار دشواری است چرا که ممکن است افراد ذهنیتی نداشته باشند که از چه کلمات یا عبارات کلیدی برای دستیابی به اطلاعات استفاده نمایند.

ابزارها و تکنیک‌های مدیریت دانش و اطلاعات بایستی به فرآیندهای پروژه و صاحبان فرآیند متصل باشند. برای مثال انجمن‌های خبرگی و متخصصان موضوعی<sup>۲۴</sup>، می‌توانند نگرشی ایجاد نمایند که منجر به بهبود فرآیندهای کنترلی گردد؛ برخورداری از پشتیبانی داخلی می‌تواند پیاده‌سازی بهبودها را تضمین نماید. همچنین امکان تحلیل داده‌های ورودی لیست درس آموخته‌های ثبت شده نیز توسط آن‌ها وجود دارد تا موارد و مسائل مشترک حاصل از تغییرات در رویه‌های پروژه را مشخص نمایند.

### ۲-۴. مهارت‌های میان فردی و تیمی

برخی از مهارت‌های میان فردی و تیمی قابل استفاده شامل موارد زیر هستند و البته تنها به این موارد محدود نمی‌شوند:

- گوش دادن فعال<sup>۲۵</sup>: گوش دادن فعال به کاهش سوء تفاهم‌ها و بهبود ارتباط و به اشتراک گذاری دانش کمک می‌نماید.
- تسهیلگری: تسهیلگری برای کمک مؤثر به یک گروه جهت آخذ یک تصمیم، انتخاب یک راه حل و یا نتیجه‌گیری موفق کمک می‌نماید.

<sup>۲۲</sup> Interaction

<sup>۲۳</sup> Contact me

<sup>۲۴</sup> Subject matter experts

<sup>۲۵</sup> Active Listening

- **رهبری:** رهبری جهت انتقال چشم‌انداز و الهام بخشیدن به تیم پروژه به منظور تمرکز پیدا کردن بر روی دانش مناسب و اهداف دانشی دُرست استفاده می‌گردد.
- **شبکه‌سازی:** شبکه‌سازی امکان ایجاد روابط و ارتباطات غیر رسمی در میان ذی‌نفعان را فراهم و موجب خلق شرایط به اشتراک‌گذاری دانش ضمنی و صریح می‌گردد.
- **آگاهی سیاسی:** آگاهی سیاسی به مدیر پروژه کمک می‌کند تا ارتباطات را بر اساس محیط پروژه و همچنین محیط سیاسی پروژه برنامه‌ریزی نماید.

### ۳. مدیریت دانش پروژه: خروجی‌ها

#### ۳-۱. درس‌آموخته‌های ثبت شده

دُروس آموخته شده شامل دسته‌بندی و توصیف شرایط می‌باشد. دُروس آموخته شده همچنین می‌تواند در برگیرنده‌ی فعالیت‌های اثربخش، توصیه‌ها و اقدامات پیشنهادی مرتبط با وضعیت و شرایط باشد. به کمک دُروس آموخته شده می‌توان چالش‌ها، مسائل، ریسک‌ها و فرصت‌های درک شده و یا دیگر محتواهای مناسب را ثبت نمود.

دُروس آموخته شده به عنوان خروجی این فرآیند در اوایل پروژه ایجاد می‌گردد. بنابراین به عنوان یک ورودی مورد استفاده قرار می‌گیرد و در حین پروژه به عنوان یک خروجی، بسیاری از فرآیندها را به روزرسانی می‌کند. افراد یا تیم‌های درگیر با کار همچنین در آخذ دُرَس آموخته‌ها نیز درگیر هستند. دانش می‌تواند به وسیله‌ی ویدئو، تصاویر، فایل‌های صوتی و یا دیگر ابزارهایی که کارایی دُروس اخذ شده را حفظ می‌نمایند مستند گردد.

در انتهای پروژه یا فاز، اطلاعات به یک دارایی فرآیندی سازمان که به آن مخزن درس آموخته‌ها<sup>۲۶</sup> گفته می‌شود انتقال داده می‌شود.

### ۲-۳. به روز رسانی برنامه مدیریت پروژه

هر تغییری در برنامه مدیریت پروژه از طریق یک درخواست تغییر از فرآیند کنترل تغییر سازمان عبور خواهد کرد. هر کدام از اجزاء برنامه مدیریت پروژه ممکن است به عنوان نتیجه این فرآیند به روزرسانی گردند.

### ۳-۳. به روز رسانی دارایی‌های فرآیندی سازمان

تمام پروژه‌ها، دانش جدید خلق می‌کنند. قسمتی از این دانش، مُدون شده و در اقلام قابل تحویل پروژه گنجانده می‌شود و یا به عنوان نتیجه‌ی فرآیند مدیریت دانش پروژه در بهبود فرآیندها و رویه‌ها لحاظ می‌گردد. دانش موجود همچنین می‌تواند به عنوان نتیجه این فرآیند برای اولین بار کُذاری یا ادغام گردد. برای مثال فرض کنید در پروژه یک ایده تازه برای رویه‌ای جدید به صورت پایلوت آزمایش شده و موفق ارزیابی شود.

تمام دارایی‌های فرآیندی سازمان می‌توانند به عنوان نتیجه این فرآیند به‌روزرسانی گردند.

---

<sup>۲۶</sup> Lessons learned repository

## درباره مترجمین

**وحید اسلامی**، فارغ التحصیل کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری از دانشگاه تربیت مدرس است. تخصص اصلی وی مدیریت دانش و راهکارهای مبتنی بر آن می‌باشد. او یکی از موثرترین افرادی است که به ترویج و اجرای مدیریت دانش در کشور کمک کرده و به عنوان مشاور، مربی و مدرس، تعداد زیادی از سازمان‌ها را در طراحی و استقرار نظام مدیریت دانش همراهی کرده است. او همچنین به عنوان مدیر دانش در چند شرکت ایرانی و مدیر دانش پروژه در چندین پروژه بزرگ مشغول بکار بوده است. وی دارای کتاب و مقالات متعددی در حوزه مدیریت دانش می‌باشد.

اطلاعات تماس:

○ شماره همراه: ۰۹۲۱۱۳۴۵۸۹۱

○ ایمیل: Ve\_eslami@Yahoo.Com

**میلاد پدیدار فرد**، فارغ التحصیل کارشناسی ارشد رشته مدیریت صنعتی گرایش پژوهش در عملیات است. زمینه اصلی فعالیت وی مدیریت پروژه می‌باشد و سوابق او شامل مدیریت دفاتر مدیریت پروژه در تعدادی از سازمان‌های پیشرو، مشاور همکار در برخی از بهترین مؤسسات مشاوره مدیریت کشور و مدرس رشته مهندسی صنایع و مدیریت در دانشگاه می‌باشد. علاقه‌مندی و فعالیت وی در حوزه توسعه سرمایه‌ها و منابع انسانی سازمان‌های پروژه محور از یک سو و از سوی دیگر مفاهیم در هم تنیده میان راهکارهای مبتنی بر مدیریت دانش و مدیریت پروژه موجب تألیف مقالات و کتاب‌های متعددی در حوزه مدیریت دانش گردیده است.

اطلاعات تماس:

○ شماره همراه: ۰۹۱۲۱۰۷۱۲۵۰

○ ایمیل: Milad\_Padidar@Yahoo.Com