

ارائه چارچوبی مفهومی برای بهره‌گیری از سازوکار داستان‌سرایی در مدیریت چرخه حیات پروژه

مهدی شامی زنجانی^۱، نرگس فرزانه کندی^۲

چکیده: شناسایی و بهره‌برداری از سازوکارهای مناسب و مؤثر مدیریت دانش، یکی از دغدغه‌های جدی سازمان‌های عصر حاضر است. در این میان، سازمان‌های پروژه‌محور به‌دلیل موقتی بودن پروژه‌های خود و چالش مستمر زمان و منابع محدود، بیش از سایر سازمان‌ها به مدیریت نظام‌مند دانش خود نیاز دارند. کاربردهای داستان‌سرایی به‌منزله سازوکاری مؤثر، کم‌هزینه و در دسترس برای مدیریت دانش پروژه‌ها، موضوع پژوهش پیش رو است. در این پژوهش ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای (مطالعه و تحلیل پیشینه موضوع)، چارچوب مفهومی پژوهش، طراحی شد. سپس اعتبار چارچوب مفهومی با نظرسنجی از خبرگان حوزه مدیریت دانش و پروژه، بررسی و تأیید شد. در نهایت میزان کاربرد داستان‌سرایی در پروژه‌های شرکت صنعتی و بازرگانی صنایع از طریق روش پیمایشی و با استفاده از چارچوب طراحی شده ارزیابی شد. براساس نتایج، ۲۸ کاربرد داستان از مجموع ۵۸ کاربرد معرفی شده، در این شرکت مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین بر اساس اطلاعات در دسترس محققان، این پژوهش یکی از نخستین پژوهش‌ها در این زمینه است که با ارائه چارچوبی مفهومی، به معرفی کاربردهای داستان‌سرایی در چرخه حیات مدیریت پروژه پرداخته است.

واژه‌های کلیدی: سازوکار، مدیریت دانش، داستان، داستان‌سرایی، چرخه حیات مدیریت پروژه.

۱. استادیار، مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۸/۲۳

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۵/۱۶

نویسنده مسئول مقاله: نرگس فرزانه کندی

E-mail: nsfarzaneh81im@gmail.com

مقدمه

در محیط پیچیده امروزی که عدم اطمینان، تغییرات سریع، نوآوری‌های فناورانه و جهانی شدن از مشخصه‌های بارز آن است، کسب و کارهای نوین با چالش‌های بسیاری روبه‌رو هستند که نیاز به تسهیم و مدیریت مؤثر دانش را برای آنها ضروری می‌کند (آرورا و دیگران، ۲۰۱۰)؛ چون ارزش، تنها زمانی ایجاد می‌شود که دانش در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شده و در جای مورد نیاز استفاده شود. بنابراین، مزایای رقابتی شرکت‌ها تنها وابسته به ایجاد و تدوین دانش نیست، بلکه مهم‌تر از آن به انتشار و کاربرد دانش بستگی دارد (صالحی و دیگران، ۱۳۹۱). از طرفی گرایش سازمان‌ها به فعالیت‌های پروژه‌ای که ساختارهای انعطاف‌پذیر و قابل اطمینان برای توسعه و تولید کالاها و خدمات به‌شمار می‌روند، فزونی یافته است. علاوه‌براین، ماهیت خاص پروژه‌ها که نوع دوم از اشکال سازمانی با زمان و منابع محدود، فشار، پیچیدگی زیاد و گروه‌های جدید شمرده می‌شوند، موجب شده تا آنها محیط مناسبی را برای یادگیری فراهم کنند؛ اما به دلیل همین ماهیت موقتی پروژه‌ها، پایان یک پروژه، پایان یادگیری جمعی است؛ چراکه افراد درگیر در پروژه به پروژه‌های دیگر یا واحدهای وظیفه‌ای خود منتقل خواهند شد و در نتیجه، اگر دانش حاصل از این پروژه در قالبی مناسب ذخیره نشود، دچار فراموشی سازمانی خواهد شد (شیندلر و ایپلر، ۲۰۰۳). بنابراین نیاز این نوع از سازمان‌ها به مدیریت دانش مؤثر و نظام‌مند، به‌مراتب بیشتر از سایر سازمان‌هاست (کاتنور، ۲۰۰۰). این پژوهش بر آن است تا چارچوبی مفهومی از کاربرد یکی از فراگیرترین سازوکارهای مدیریت دانش - داستان‌سرایی، برای مدیریت دانش پروژه‌ها ارائه کند.

بیان مسئله

مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به‌طور نظام‌مند برای یافتن، خلق، قابل دسترس کردن و کاربرد سرمایه‌های نامشهود، تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان انجام می‌شوند (منوریان و دیگران، ۱۳۹۱). دانش سازمان پروژه‌ای با تسهیم دانش و تجارب پروژه‌ها ایجاد می‌شود و با حفظ این تجارب، سازمان می‌تواند صرفه‌جویی قابل ملاحظه‌ای در هزینه‌ها داشته باشد که نتیجه آن، کاهش دوباره‌کاری‌ها و خطاها است؛ بنابراین ریسک از دست‌دادن دانش و تجارب این پروژه‌ها، مسئله‌ای جدی برای سازمان‌هاست (کاتنور، ۲۰۰۰).

شرکت صنعتی و بازرگانی صنایع در سال ۱۳۸۰، به‌صورت شرکت سهامی خاص با هدف فعالیت در زمینه‌های ساخت و تولید، تأمین کالا و تجهیزات پایه‌گذاری شد. هم‌اکنون اهم فعالیت‌های این شرکت شامل مدیریت پروژه‌های مخابراتی، حمل‌ونقل، انرژی و همچنین

طراحی و مهندسی، احداث، ساخت پلانت و نصب ماشین‌آلات، انجام عملیات کامل پیمان‌کاری و ارائه خدمات مشاوره‌ای در پروژه‌های صنعتی است. این شرکت که شرکتی پروژه‌محور است، برای حفظ و تسهیم دانش حاصل از پروژه‌های گوناگون خود، در طول مدت فعالیتش، با این مسئله روبه‌رو بوده است؛ چراکه برخی از نیروهای اجرایی این شرکت در طول اجرای یک پروژه با آن همکاری داشته و سپس تا انجام پروژه مرتبط بعدی از آن جدا شده و دانش و تجربه حاصل از آن را همراه خود می‌برند و ممکن است دیگر با این شرکت همکاری نداشته باشند. به باور مدیران ارشد این شرکت، ضعف در انتقال دانش، یکی از اساسی‌ترین مسائل در حوزه مدیریت پروژه‌های شرکت است. برای حل این مسئله و تسهیم و انتقال دانش پروژه‌ها، سازوکارهای متنوعی مطرح شده که کاراترین آن از دیدگاه داوونپورت و پروساک^۱ که از صاحب‌نظران برجسته این حوزه هستند، استفاده از داستان‌های متقاعدکننده است (ونده و حقیریان، ۲۰۰۹). این پژوهش می‌کوشد با ارائه چارچوبی مفهومی، کاربردهای داستان و داستان‌سرایی را در مراحل مختلف چرخه حیات پروژه تشریح کرده و مسئله شرکت صنم را با مدیریت دانش از طریق داستان-سرایی، حل کند. این پژوهش در پی پاسخ به دو سؤال اصلی است:

۱. داستان‌سرایی در چرخه حیات پروژه چه کاربردهایی دارد؟
۲. کاربردهای داستان‌سرایی تا چه میزان در چرخه حیات پروژه‌های شرکت صنعتی و بازرگانی صنم مورد استفاده قرار می‌گیرند؟

بنابراین هدف این پژوهش ارائه چارچوبی مفهومی برای کاربردهای داستان‌سرایی در چرخه حیات پروژه و نیز، ارزیابی میزان استفاده از این کاربردها در مدیریت پروژه‌های شرکت صنم است. اگرچه مقاله‌ها و نشریه‌های متعددی، یادگیری و انتقال تجارب پروژه را مورد توجه قرار داده‌اند؛ اما کاربردهای داستان‌سرایی در چرخه حیات پروژه، بر اساس اطلاعات در دسترس محققان، تا کنون مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفته است.

ادبیات پژوهش

مبانی داستان‌سرایی

ایده استفاده از داستان و داستان‌سرایی در محیط سازمانی، از حدود دهه ۱۹۹۰ آغاز شده (لاو، ۲۰۰۹) و برای نخستین بار از سوی بوژه^۲ در سال ۱۹۹۱ به‌عنوان فرآیندی طبیعی در سازمان مورد بررسی قرار گرفته است. کار او توجه محققان دیگر را به کاربردهای داستان‌سرایی جلب کرد (بویس، ۱۹۹۶).

1. Davenport & Prusak
2. Boje

یک داستان می‌تواند مفاهیم پیچیده را به سادگی منتقل کند، به گونه‌ای که برای مدتی طولانی در ذهن بماند و این کار با تعریف روابط، توالی رویدادها، تعیین علت و معلول و اولویت‌ها در عناصر داستانی انجام می‌گیرد. جدول شماره ۱ تعدادی از تعاریف ارائه شده از داستان را دربردارد.

جدول ۱. تعریف داستان از دیدگاه محققان مختلف

منبع	تعریف داستان
بوژه (۱۹۹۵)	داستان‌ها با تعیین شخصیت‌ها، طرح اصلی و شرح اقدامات یا رویدادها شکل می‌گیرند و به تفسیر تجارب گذشته می‌پردازند.
بنجامین ^۱ (۲۰۰۶)	داستان‌ها، راه قدیمی سازماندهی دانش هستند.
لابو ^۲ (۱۹۷۲) به نقل از فرنلی و سوپرپرز ^۳ ، (۲۰۰۹)	داستان‌ها، شامل بیان رویدادهای گذشته با یک توالی زمانی خاص هستند.
کوپیت ^۴ (۱۹۹۱)، به نقل از گورمن و گیلسپیه ^۵ ، (۲۰۱۰)	داستان‌ها، منابع، مدل‌ها و متون مشروحی از رویدادهای گذشته برای شکل دادن به اقدامات آینده هستند که در طول زمان امتداد یافته و افراد را به لحاظ اجتماعی شکل می‌دهد.
های وهاردی ^۶ (۲۰۱۱)	داستان‌ها کوچک‌ترین واحدی هستند که تجارب و دانش انسان‌ها را منتقل می‌کنند.

داستان سازمانی شرح تفصیلی اقدام‌های مدیریتی گذشته و تعاملات کارکنان یا سایر رویدادهای درون و بیرون سازمانی است که معمولاً به صورت غیر رسمی در درون سازمان جریان می‌یابند. در سال‌های اخیر، داستان‌ها به منزله سازوکار مدیریت دانش، بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته‌اند (ونده و حقیریان، ۲۰۰۹). دی لانگ^۷ و داوونپورت (۲۰۰۳) داستان‌سرایی را یکی از روش‌های کمک به اکتساب، تسهیم و به‌کارگیری مجدد دانش معرفی کرده‌اند که البته این‌ها، تنها بخش کوچکی از کاربردهای داستان یا اهدافی هستند که داستان‌سرایی به تحقق آنها کمک می‌کند. در بررسی پیشینه موضوع، اهداف فراوانی برای داستان‌سرایی در سازمان‌ها ذکر شده که در جدول شماره ۲، به مهم‌ترین آنان اشاره می‌شود.

1. Benjamin
2. Labov
3. Ferneley & Sobreperes
4. Cupitt
5. Gorman & Gillespie
6. Haigh & Hardy
7. De Long

جدول ۲. اهداف داستان‌سرایی در سازمان

اهداف داستان‌سرایی	نویسنده و سال
تشویق افراد برای اقدام	دیکمن (۲۰۰۳)، جیمز و مینیس (۲۰۰۴)، دیننگ (۲۰۰۶)، هریس و بارنس (۲۰۰۶)، ونده و حقیریان (۲۰۰۹) و گورمن و گیلسیپه (۲۰۱۰)
معرفی خود	اسرینیواسان (۲۰۰۴)، دیننگ (۲۰۰۶)، هریس و بارنس (۲۰۰۶)، ساکس (۲۰۰۶) وهانسن (۲۰۱۱)
انتقال ارزش‌ها	وندل (۱۹۹۸)، سول و ویلسون (۲۰۰۲)، جیمز و مینیس (۲۰۰۴)، اسرینیواسان (۲۰۰۴)، دیننگ (۲۰۰۶)، نوی و بنت (۲۰۰۷)، توبین و اسنایمن (۲۰۰۸)، ونده و حقیریان (۲۰۰۹)، گورمن و گیلسیپه (۲۰۱۰)، مارشال و آدامیک (۲۰۱۰)، های و هاردی (۲۰۱۱) و هانسن (۲۰۱۱)
پرورش همیاری	بویس (۱۹۹۶)، سول و ویلسون (۲۰۰۲)، جیمز و مینیس (۲۰۰۴)، دیننگ (۲۰۰۶)، آدامسون و دیگران (۲۰۰۶)، بول و شولتز (۲۰۰۷)، توبین و اسنایمن (۲۰۰۸)، ونده و حقیریان (۲۰۰۹)، لاو (۲۰۰۹)، گورمن و گیلسیپه (۲۰۱۰)، آن و کار (۲۰۱۱)، های و هاردی (۲۰۱۱) و هانسن (۲۰۱۱)
تسهیم دانش	سول و ویلسون (۲۰۰۲)، دی لانگ و داونپورت (۲۰۰۳)، جیمز و مینیس (۲۰۰۴)، کیرش (۲۰۰۴)، دیننگ (۲۰۰۶)، نوی و بنت (۲۰۰۷)، بول و شولتز (۲۰۰۷)، ونده و حقیریان (۲۰۰۹)، براون و دیگران (۲۰۰۹)، توبین و اسنایمن (۲۰۰۸)، لاو (۲۰۰۹)، سیمز و دیگران (۲۰۰۹)، گورمن و گیلسیپه (۲۰۱۰)، های و هاردی (۲۰۱۱) و هانسن (۲۰۱۱)
تسهیل تغییر	بویس (۱۹۹۶)، سول و ویلسون (۲۰۰۲)، دیکمن (۲۰۰۳)، بادی و پاتن (۲۰۰۴)، جیمز و مینیس (۲۰۰۴)، کیرش (۲۰۰۴)، بول و شولتز (۲۰۰۷)، توبین و اسنایمن (۲۰۰۸)، لاو (۲۰۰۹)، براون و دیگران (۲۰۰۹) و گورمن و گیلسیپه (۲۰۱۰)
بهبود تعاملات	اسرینیواسان (۲۰۰۴)، هریس و بارنس (۲۰۰۶)، نوی و بنت (۲۰۰۷)، توبین و اسنایمن (۲۰۰۸)، ونده و حقیریان (۲۰۰۹)، آن و کار (۲۰۱۱) و های و هاردی (۲۰۱۱)
تحلیل اقدامات گذشته	بوژلد (۲۰۰۴)، ساکس (۲۰۰۶)، بول و شولتز (۲۰۰۷)، توبین و اسنایمن (۲۰۰۸) و بارتل و گارود (۲۰۰۹)
برنامه‌ریزی راهبردی	بویس (۱۹۹۶)، بوژلد (۲۰۰۴)، جیمز و مینیس (۲۰۰۴)، بنجامین (۲۰۰۶)، ساکس (۲۰۰۶)، نوی و بنت (۲۰۰۷)، بول و شولتز (۲۰۰۷)، توبین و اسنایمن (۲۰۰۸)، ونده و حقیریان (۲۰۰۹)، لاو (۲۰۰۹)، گورمن و گیلسیپه (۲۰۱۰) وهانسن (۲۰۱۱)

مبانی پروژه

بر اساس استاندارد مؤسسه مدیریت پروژه^۱، پروژه تلاشی موقتی برای ایجاد یک محصول، خدمت یا نتیجه منحصربه‌فرد است و مدیریت پروژه^۲ نیز شامل به‌کارگیری و یکپارچه‌سازی دانش، مهارت‌ها، ابزارها و روش‌های انجام فعالیت‌های پروژه در راستای برآورده کردن نیازمندی‌های پروژه است.

چرخه حیات پروژه شامل موارد زیر است (راهنمای گسترده دانش مدیریت پروژه^۳، ۲۰۰۸).

- فازهای آغازین^۴ پروژه؛
- برنامه‌ریزی^۵ پروژه؛
- اجرای^۶ پروژه؛
- کنترل^۷ پروژه؛
- اختتام^۸ پروژه.

داستان سرایی و مدیریت پروژه

آمتفت (۱۹۹۴) داستان‌ها را دارای اطلاعات ارزشمندی درباره انتظارات رسمی و غیر رسمی پروژه که منبع بسیاری از مشکلات هستند، می‌داند و می‌توان از آنها برای ایجاد هم‌راستایی انتظارات ذینفعان با اهداف پروژه بهره جست. تجربه پروژه‌های مختلف نشان می‌دهد که داستان سرایی، رویکردی بسیار مفید برای درک و سپس تغییر وضعیت امور در پروژه بوده و اطلاعات مورد نیاز درباره مسائل پروژه و زمان و شخص مربوط به آنها را ارائه می‌کند. داستان‌ها برای تشخیص اینکه آیا پروژه در مسیر درست هست یا نه، مورد استفاده قرار می‌گیرند. مادسن و اندرسن (۲۰۰۶) هم معتقدند، داستان‌های پروژه بر احتمال موفقیت پروژه می‌افزایند. در جدول شماره ۳، کوتاهی از اهداف داستان سرایی در پروژه آمده است که از تعداد بسیار محدود مقاله‌ها در این زمینه استخراج شده‌اند.

-
1. PMI
 2. Project Management
 3. Project Management Body Of Knowledge (PMBOK) Guide
 4. Initiating
 5. Planning
 6. Executing
 7. Controlling
 8. Closing

جدول ۳. اهداف داستان‌سرایی در پروژه از دیدگاه محققان

نویسنده و سال	هدف داستان‌سرایی در پروژه	نویسنده و سال	هدف داستان‌سرایی در پروژه
نیلسن و مادسن (۲۰۰۶)	تسهیل ارزیابی پس از پروژه	آمتفت (۱۹۹۴)	ارائه اطلاعات درباره حال و آینده پروژه
	مستندسازی دانش و تجربه		کاهش برداشت‌های نادرست از پروژه
	تسهیل دانش گروهی پس از پروژه		ایجاد نگرش مشترک میان اعضای تیم و ذینفعان
	مشروعیت دادن به تغییر		ارائه ایده‌هایی برای اقدامات آینده
	بهبود مذاکره اجتماعی	وندل (۱۹۹۸)	متقاعد کردن مشتریان درباره محصولات
	درک بهتر تعاملات روزانه		ارائه انتظارات درباره زمان تحویل محصول و کارکرد آن
	نشان دادن انحراف‌های اقدام اجتماعی پذیرفته شده		تعمیم گذشته و تجربه‌های شکست پروژه‌های قبلی برای تحلیل حال و جلوگیری از تکرار شکست
ریکتس و دیگران (۲۰۱۰)	بهبود آموزش و افزایش دانش	نیلسن و مادسن (۲۰۰۶)	کسب اعتبار و توسعه شناسه پروژه
	شبه‌سازی وضعیت‌های پُربیسک		ساختن هویت
	بهبود تصمیم‌گیری و دریافت بازخور درباره تأثیر تصمیم		تسهیل تجزیه و تحلیل نیازمندی‌های فناوری اطلاعات

در این پژوهش، داستان‌سرایی به‌منزله سازوکاری مؤثر برای مدیریت دانش پروژه‌ها مورد بررسی قرار گرفته است. بررسی پیشینه موضوع، حاکی از آن است که مطالعات بسیار محدودی به بررسی کاربرد داستان‌سرایی در محیط پروژه‌های پرداخته‌اند. آمتفت (۱۹۹۴) داستان‌سرایی را ابزاری برای پشتیبانی از مدیریت پروژه معرفی کرده است، اما بیشتر نقش داستان را در ایجاد درک مشترک بین تیم پروژه و ذینفعان، کنترل ذینفعان و معرفی سازمان و پروژه به دیگران مورد بررسی قرار داده که با گروه فرآیندی آغازین و نظارت و کنترل، بیشترین ارتباط را دارند و به کاربرد داستان در مراحل دیگر پروژه یا سایر کاربردهای داستان‌سرایی اشاره نکرده است. وندل (۱۹۹۸) به استفاده از داستان برای ارتباط با مشتریان پروژه و انتقال ارزش‌ها به آنان و نیز، استفاده از داستان برای بهره‌گیری از تجربه‌های شکست پروژه‌های قبلی اشاره کرده که بخش محدودی از کاربردهای داستان در پروژه را شامل می‌شود. بادی و پاتن (۲۰۰۴) توصیه‌هایی برای استفاده از داستان‌ها در مدیریت تغییر و تأثیرگذاری بر ذینفعان و ارزیابی پروژه

توسط افراد به مدیر پروژه، ارائه کرده‌اند. نیلسن و مادسن (۲۰۰۶) به استفاده از آن در مدیریت تغییر و تجزیه و تحلیل نیازمندی‌ها تا حدی اشاره کرده و نقش داستان‌سرایی را در ارزیابی و تسهیم دانش در جلسه‌های پس از پروژه، مورد توجه قرار داده‌اند که این کاربردها مربوط به گروه‌های فرآیندی برنامه‌ریزی، اجرا و اختتام هستند؛ که این مطالعات محدود به همین چند مورد هستند. مادسن و اندرسن (۲۰۰۶) به اهمیت کاربرد داستان در سه مرحله شروع پروژه (برای دریافت مجوز پیشبرد پروژه)، در طول پروژه (برای پشتیبانی از پروژه) و در پایان پروژه (برای پذیرش نتایج و تأیید موفقیت پروژه) اشاره کرده‌اند؛ آنها در مطالعه خود به تشریح نحوه تبدیل برنامه پروژه به داستان پروژه؛ یعنی به گروه فرآیندی برنامه‌ریزی پرداخته‌اند و به مراحل دیگر در همین حد اکتفا کرده‌اند. بنابراین این پژوهش به ارائه چارچوبی مفهومی می‌پردازد که تصویر کاملی را از کاربردهای داستان‌سرایی در همه مراحل حیات پروژه، در برگیرد.

روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، ارائه چارچوبی مفهومی برای معرفی کاربردهای داستان‌سرایی در چرخه حیات پروژه است. در مرحله اول با بررسی پیشینه موضوع، به طراحی چارچوب مورد نظر پرداخته و در مرحله بعدی با استفاده از نظرسنجی خبرگان، اعتبار چارچوب طراحی شده، سنجیده می‌شود. مرحله سوم نیز، میزان کاربرد داستان‌سرایی در پروژه‌های شرکت صنعتی و بازرگانی صنایع استفاده از چارچوب طراحی شده، بررسی شده است. ابزار مورد استفاده برای جمع‌آوری داده، پرسش‌نامه‌ای شامل ۵۸ سؤال است که بر اساس طیف پنج‌گزینه‌ای لیکرت، تدوین شده است. در این پژوهش دو پرسش‌نامه به شرح زیر تدوین و توزیع شده است:

۱. پرسش‌نامه اول - نظرسنجی خبرگان به منظور اعتبارسنجی چارچوب. از میان ۴۲ نفر از خبرگان منتخب حوزه مدیریت دانش و مدیریت پروژه، ۲۵ نفر به این پرسش‌نامه پاسخ دادند. به دلیل محدودیت تعداد خبرگان این حوزه، برای شناسایی آنان، از روش هدفمند و گلوله برفی استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز از آزمون دوجمله‌ای و برای اولویت‌بندی کاربردهای داستان، از آزمون فریدمن استفاده شد.

۲. پرسش‌نامه دوم - ارزیابی میزان کاربرد داستان‌سرایی در شرکت صنعتی و بازرگانی صنایع. ۲۰ مدیر و کارشناس پروژه از میان ۲۴ نفر منتخب در این شرکت، پرسش‌نامه را تکمیل کردند. بنابراین روش پژوهش در بخش دوم، پیمایشی است. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز با آزمون دوجمله‌ای و فریدمن انجام گرفت.

یافته‌های پژوهش

مرحله اول: طراحی چارچوب مفهومی پژوهش

با مطالعه و بررسی منابع موجود در پیشینه مدیریت دانش و مدیریت پروژه و به‌طور خاص مطالب مرتبط با کاربردهای داستان و داستان‌سرایی در پروژه‌ها، کاربردهای داستان استخراج شده و با بهره‌گیری از گروه‌های فرآیندی گستره دانش مدیریت پروژه، چرخه حیات پروژه انتخاب شده است. این دو بخش در کنار یکدیگر چارچوب مفهومی پژوهش را شکل داده‌اند.

گروه فرآیندی آغازین: شامل فرآیندهای انجام شده برای تعریف یک پروژه جدید یا یک فاز جدید از پروژه فعلی و دریافت مجوز برای شروع پروژه یا فاز است و کاربردها و اهداف داستان‌سرایی در این گروه، به تفکیک هر فرآیند به شرح جدول شماره ۴ است:

جدول ۴. کاربردها و اهداف داستان در گروه فرآیندی آغازین

اهداف داستان	کاربرد داستان	زیرفرآیندها	گروه فرآیندی
<ul style="list-style-type: none"> - درک اصول و ویژگی‌های کسب‌وکار - تصویرسازی رسالت، چشم‌انداز، اهداف و راهبردهای سازمان - درک محیط سازمان و ساختار سازمانی - درک گذشته سازمان 	معرفی کسب‌وکار	تدوین منشور پروژه	گروه فرآیندی آغازین
<ul style="list-style-type: none"> - تشریح پروژه و اهداف آن - شناسایی و درک چالش‌ها و فرصت‌های پروژه - تصویرسازی موفقیت پروژه 	معرفی پروژه		
<ul style="list-style-type: none"> - تشریح دلایل و نحوه انتخاب مدیر پروژه - معرفی مدیر پروژه به ذینفعان (از سوی شخص مدیر پروژه یا دیگران) 	معرفی مدیر پروژه		
<ul style="list-style-type: none"> - تولید ایده برای تعیین ویژگی‌های محصول - تشریح انتظارات از قابلیت‌های محصول 	معرفی محصول پروژه		
<ul style="list-style-type: none"> - معرفی ذینفعان اولیه پروژه - درک نیازمندی‌های کلی ذینفعان 	معرفی کلی ذینفعان پروژه		
		شناسایی ذینفعان	

گروه فرآیندی برنامه‌ریزی: شامل فرآیندهای مورد نیاز برای تدوین محدوده پروژه، تصحیح اهداف و تعیین اقدام‌های لازم برای دستیابی به اهدافی است که پروژه متعهد به تحقق آنها شده است. کاربردها و اهداف شناسایی شده در هر فرآیند به شرح جدول شماره ۵ است.

جدول ۵. کاربردها و اهداف داستان در گروه فرآیندی برنامه‌ریزی

اهداف داستان	کاربرد داستان	زیرفرآیندها	گروه فرآیندی
<ul style="list-style-type: none"> - کسب و سازماندهی اطلاعات برای ایجاد برنامه‌های اجرایی - درک اقدامات گذشته برای برنامه‌ریزی آینده 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین برنامه‌های اقدام 	تدوین برنامه مدیریت پروژه	گروه فرآیندی برنامه‌ریزی
<ul style="list-style-type: none"> - تشریح نیازها، انتظارات رسمی و غیر رسمی ذینفعان - کسب اطلاعات درباره مسائل قابل حل در پروژه 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین نیازمندی‌های ذینفعان پروژه 	گردآوری نیازمندی‌ها	
<ul style="list-style-type: none"> - تشریح و تفسیر تفصیلی پروژه و اهداف آن - تشریح تفصیلی انتظارات درباره قابلیت‌ها و زمان تحویل محصول 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین محدوده پروژه 	تعیین دامنه	
<ul style="list-style-type: none"> - درک اقدامات پروژه و پیش‌بینی علت و معلول آنها - درک اقدامات گذشته و ارتباط آنها با آینده 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین اقدامات پروژه 	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد ساختار شکست کار - تعیین فعالیت‌ها - تعیین توالی فعالیت‌ها 	
<ul style="list-style-type: none"> - مرتبط نمودن اقدامات با زمان - درک اقدامات گذشته و ارتباط آنها با آینده 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین زمان اقدامات پروژه 	<ul style="list-style-type: none"> - تخمین دوره‌های زمانی فعالیت‌ها - تنظیم زمان‌بندی 	
<ul style="list-style-type: none"> - درک هزینه‌های تغییر - آگاهی از تأثیر مالی پروژه - درک اقدامات گذشته و ارتباط آنها با آینده 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین هزینه اقدامات پروژه 	<ul style="list-style-type: none"> - تخمین منابع فعالیت‌ها - تخمین هزینه‌ها - تنظیم بودجه 	
<ul style="list-style-type: none"> - تشریح نیازها، انتظارات رسمی و غیر رسمی ذینفعان - پشتیبانی از ابتکارات بهبود مستمر - درک اقدامات گذشته و ارتباط آنها با آینده 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین معیارهای کیفیت 	برنامه‌ریزی کیفیت	
<ul style="list-style-type: none"> - تشریح نحوه کارکردن با دیگران، تعیین نقش‌ها و ارتباط آنها - درک تعاملات و علت آنها 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین ساختار سازمانی 	تنظیم برنامه منابع انسانی	
<ul style="list-style-type: none"> - بهبود فرآیند ارتباطات - شناسایی فرهنگ‌های مختلف 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین خطوط ارتباطی 	برنامه‌ریزی ارتباطات	
<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های پروژه - درک وضعیت‌های اضطراری و مبهم - شبیه‌سازی موقعیت‌های پر ریسک - به رسمیت شناختن ریسک‌ها - آگاهی از تأثیر مالی پروژه - تعمیم گذشته برای تحلیل حال و جلوگیری از تکرار شکست - درک تغییرات تهدیدآمیز - تشریح نیازها و انتظارات پروژه 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین ریسک‌ها و مشکلات 	<ul style="list-style-type: none"> - برنامه‌ریزی مدیریت ریسک - شناسایی ریسک - تجزیه و تحلیل کمی ریسک - تجزیه و تحلیل کیفی ریسک - برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک 	
<ul style="list-style-type: none"> - آگاهی از تأثیر مالی پروژه - بیان انتظارات درباره قابلیت‌ها و زمان تحویل محصول 	<ul style="list-style-type: none"> - تعیین نیازمندی‌های تدارکات 	برنامه‌ریزی تدارکات	
<ul style="list-style-type: none"> - بررسی همکاری‌های گذشته با تأمین‌کنندگان 	<ul style="list-style-type: none"> - تحلیل عملکرد گذشته 		

گروه فرآیندی اجرا: شامل فرآیندهای انجام شده برای تکمیل کارهای تعیین شده در برنامه مدیریت پروژه برای تحقق مشخصات پروژه است. کاربرد و اهداف داستان در هر فرآیند این گروه نیز به شرح جدول شماره ۶ است.

جدول ۶. کاربردها و اهداف داستان در گروه فرآیندی اجرا

اهداف داستان	کاربرد داستان	زیرفرآیندها	گروه فرآیندی
<ul style="list-style-type: none"> - هدایت تصمیم‌گیری، حل مسئله و اقدام - ایجاد هماهنگی - مدیریت ایمنی و سلامت افراد - مدیریت عملکرد و بهبود بهره‌وری 	پیشبرد اقدامات پروژه	هدایت و مدیریت اجرای پروژه	گروه فرآیندی اجرا
<ul style="list-style-type: none"> - تسهیل تغییر و انطباق با آن 	مدیریت تغییر		
<ul style="list-style-type: none"> - پیگیری عملکرد - ارزیابی کیفی اقدامات - پشتیبانی از ابتکارات بهبود مستمر 	ارزیابی اقدامات کیفیت	انجام تضمین کیفیت	
<ul style="list-style-type: none"> - تشکیل گروهی با افراد مختلف برای پیاده‌سازی برنامه‌ها - انطباق ویژگی‌های افراد با نیازمندی‌های شغلی - توضیح نقش‌های متفاوت درون گروه‌ها - ایجاد نگرش مشترک بین اعضای گروه - ایجاد کار گروهی 	شکل‌گیری تیم پروژه	تشکیل تیم پروژه	
<ul style="list-style-type: none"> - آموزش کارکنان تازه‌وارد و اجتماعی کردن آنها - ایجاد گروهی با هماهنگی بالا و ایجاد آگاهی درباره افراد، گروه و نقش آنها در گروه - انتقال ارزش‌ها، اعتقادات و فرهنگ سازمان پروژه - توسعه اعتماد، همدلی، تفاهم، تعهد و بهبود روحیه اعضا - تشویق خلاقیت و فرهنگ نوآورانه - تسهیم دانش و انتقال تجارب 	پرورش تیم پروژه	توسعه تیم پروژه	
<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد انگیزه برای اقدام درست - تسهیل تصمیم‌گیری و حل مسائل - حل تعارضات و مسائل انسانی - پیگیری عملکرد افراد و دریافت بازخور - ایجاد انگیزه برای تغییر و کاهش مقاومت در برابر آن - مشروعیت دادن به تغییر 	مدیریت عملکرد تیم پروژه	مدیریت تیم پروژه	
<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد جریان صحیح اطلاعات در سراسر سازمان و پروژه 	تسهیم اطلاعات پروژه	توزیع اطلاعات	
<ul style="list-style-type: none"> - بررسی اقدامات گذشته در زمینه توزیع اطلاعات 	تحلیل عملکرد گذشته		
<ul style="list-style-type: none"> - بهبود ارتباط بین ذینفعان و مدیران پروژه 	بهبود تعاملات پروژه	مدیریت انتظارات ذینفعان	
<ul style="list-style-type: none"> - تشریح پروژه و اهداف آن - ترسیم موفقیت پروژه 	معرفی پروژه		
<ul style="list-style-type: none"> - تشریح نیازها، انتظارات رسمی و غیر رسمی ذینفعان 	معرفی ذینفعان پروژه		
<ul style="list-style-type: none"> - بیان انتظارات از قابلیت‌های محصول 	معرفی محصول پروژه		
<ul style="list-style-type: none"> - مذاکره با تأمین‌کنندگان 	بهبود تعاملات پروژه	انجام تدارکات	

گروه فرآیندی نظارت و کنترل: شامل فرآیندهای مورد نیاز برای پیگیری، بازنگری و تعدیل پیشرفت و کارایی پروژه، شناسایی حوزه‌های نیازمند تغییر و آغاز تغییرات متناظر با آن است. کاربردها و اهداف داستان‌سرایی در این گروه به شرح جدول شماره ۷ است.

جدول ۷. کاربردها و اهداف داستان در گروه فرآیندی نظارت و کنترل

اهداف داستان	کاربرد داستان	زیرفرآیندها	گروه فرآیندی
<ul style="list-style-type: none"> - بهبود کنترل اجتماعی و خود کنترلی - ایجاد حلقه‌های بازخورد - پیگیری عملکرد - ارزیابی کیفی اقدام - پشتیبانی از ابتکارات بهبود مستمر - تسهیل تغییر و اصلاح امور - پیشگیری از انحراف پروژه از اهداف تعریف شده آن - پیشگیری از انحراف پروژه از انتظارات تعریف شده 	کنترل پروژه	نظارت و کنترل کاری پروژه	گروه فرآیندی کنترل و نظارت
		انجام کنترل منسجم	
		کنترل زمان‌بندی	
		کنترل هزینه‌ها	
		کنترل کیفی	
		کنترل ریسک‌ها	
		- کنترل انتظارات ذینفعان	
بازبینی دامنه			
<ul style="list-style-type: none"> - سازماندهی اطلاعات و جریان دانش در سازمان - پیگیری عملکرد 	تحلیل عملکرد پروژه	گزارش عملکرد	
		<ul style="list-style-type: none"> - بررسی اقدامات گذشته در زمینه کنترل تدارکات 	

گروه فرآیندی اختتام: شامل فرآیندهای انجام شده برای نهایی‌سازی همه فعالیت‌ها در همه گروه‌های فرآیندی، برای اختتام رسمی پروژه است که کاربردها و اهداف داستان‌سرایی در فرآیندهای این گروه به شرح جدول شماره ۸ است.

جدول ۸. کاربردها و اهداف داستان در گروه فرآیندی اختتام

اهداف داستان	کاربرد داستان	زیرفرآیندها	گروه فرآیندی
<ul style="list-style-type: none"> - تسهیم دانش گروهی - ارزیابی پس از پروژه - ایجاد درس‌های آموختنی برای استفاده در زمان مناسب 	جمعیت	ارائه بازخورهای فردی و جمعی	گروه فرآیندی اختتام
		تسهیم و تبادل تجارب پروژه	
		مستندسازی تجارب پروژه	
<ul style="list-style-type: none"> - تسهیل پذیرش نتایج پروژه - تأیید موفقیت پروژه 	تأیید پروژه	اختتام پروژه اختتام تدارکات	

مرحله دوم: اعتبار‌سنجی چارچوب مفهومی

به‌منظور اعتبار‌سنجی چارچوب طراحی شده، پرسش‌نامه اول طراحی شده و برای تعیین روایی به خبرگان ارسال شد. پس از تأیید روایی، میان ۴۲ نفر از خبرگان حوزه مدیریت دانش و مدیریت پروژه توزیع شد، ۲۵ نفر آنان پاسخ کامل دادند، بنابراین نرخ بازگشت پرسش‌نامه‌ها ۶۰ درصد بوده است. برای سنجش پایایی پرسش‌نامه نیز از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد که نتیجه آزمون پایایی ۱۵ پرسش‌نامه اول عدد ۰/۹۴ به‌دست‌آمد، از آنجا که این مقدار بیش از ۰/۷ بود، اعتبار لازم را برای ادامه توزیع داشت. مشخصات خبرگان به‌شرح جدول شماره ۹ است.

جدول ۹. مشخصات خبرگان

زن		مرد		جنسیت
۲۴ درصد		۷۶ درصد		
بالای ۴۵ سال	زیر ۲۵ سال	۳۵ تا ۴۵ سال	۲۵ تا ۳۵ سال	سن
۴ درصد	۴ درصد	۱۲ درصد	۸۰ درصد	
دکتر		کارشناسی ارشد		تحصیلات
۴۰ درصد		۶۰ درصد		
شش تا ده سال	زیر سه سال	بالای ده سال	سه تا پنج سال	سابقه کاری مرتبط
۱۲ درصد	۱۶ درصد	۲۸ درصد	۴۴ درصد	

برای بررسی اعتبار چارچوب مفهومی از آزمون دوجمله‌ای استفاده شد. چنانچه تمامی کاربردهای داستان که مورد سؤال پرسش‌نامه اول بوده از سوی خبرگان تأیید شود، چارچوب پیشنهادی نیز تأیید خواهد شد. نتایج آزمون دوجمله‌ای، بیانگر تأیید همه کاربردها با سطح اطمینان ۹۵ درصد و در نتیجه تأیید کامل چارچوب مفهومی است. برای بررسی نظرات خبرگان درباره اهمیت کاربردهای داستان، آزمون فریدمن مورد استفاده قرار گرفت. جدول شماره ۱۰، خروجی آزمون فریدمن را نشان می‌دهد که میانگین رتبه‌های مربوط به هر کاربرد در آن ذکر شده است.

جدول ۱۰. اهمیت کاربردهای داستان در مدیریت پروژه از دیدگاه خبرگان

رتبه	کاربرد داستان	زیرفرآیند	میانگین رتبه
۱	تسهیم و تبادل تجارب پروژه	اختتام پروژه	۴۳/۸۲
۲	مستندسازی تجارب پروژه	اختتام پروژه	۴۰/۹۶
۳	تسهیم و تبادل تجارب پروژه	اختتام تدارکات	۴۰/۱۰
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
۵۶	کنترل پروژه	کنترل کیفی	۲۱/۳۰
۵۷	کنترل پروژه	کنترل زمانبندی	۲۰/۳۸
۵۸	ارزیابی اقدامات کیفیت	انجام تضمین کیفیت	۱۸/۴۰

نتایج این جدول نشان می‌دهد که با توجه به میانگین رتبه‌ها، کاربرد "تسهیم و تبادل تجارب پروژه" و "پس از آن، "مستندسازی تجارب پروژه" در فرآیند اختتام پروژه و "تسهیم و تبادل تجارب پروژه" در فرآیند اختتام تدارکات، به ترتیب دارای اهمیت بیشتر و کاربرد "کنترل پروژه" در دو فرآیند کنترل کیفی و کنترل زمان‌بندی و "ارزیابی اقدامات کیفیت" در فرآیند انجام تضمین کیفیت، از سوی خبرگان دارای کمترین اهمیت شناخته شده‌اند.

جدول ۱۱. رتبه‌بندی گروه‌های فرآیندی بر اساس اهمیت داستان‌سرایی از دیدگاه خبرگان

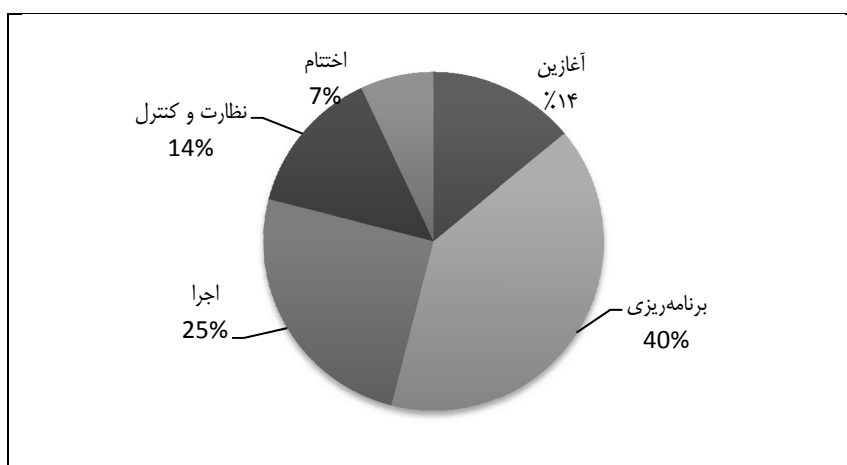
گروه فرآیندی	متوسط میانگین رتبه کاربردهای هر گروه
اختتام	۳۶/۱۲
آغازین	۳۳/۰۲
اجرا	۲۹/۵۳
برنامه‌ریزی	۲۸/۳۹
کنترل	۲۴/۰۶

بنابراین از نظر خبرگان، داستان‌سرایی در گروه فرآیندی اختتام، بیشترین کاربرد را دارد و در گروه فرآیندی، کنترل دارای کمترین کاربرد است.

مرحله سوم: کاربرد چارچوب مفهومی

در این مرحله، ارزیابی میزان کاربرد داستان‌سرایی در شرکت صنعتی و بازرگانی صنایع انجام شد. با توجه به اطلاعات دریافت شده از این شرکت، ۲۴ نفر در دفتر مدیریت پروژه‌ها با سِمَت کارشناس پروژه، کارشناس مسئول پروژه و مدیر پروژه مشغول فعالیت هستند. از این تعداد، ۲۰ نفر پرسش‌نامه را تکمیل کردند، بنابراین نرخ بازگشت پرسش‌نامه ۸۳ درصد بوده است. میزان آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی ۱۵ پرسش‌نامه ۰/۹۲ است؛ بنابراین پرسش‌نامه پایایی مورد قبول را دارد.

برای بررسی میزان بهره‌گیری از کاربردهای داستان در شرکت منتخب، از آزمون دوجمله‌ای استفاده می‌شود. نتایج آزمون داده‌های این شرکت، بهره‌گیری از ۲۸ کاربرد داستان را در آن تأیید می‌کند که از این تعداد، ۱۱ مورد مربوط به فرآیندهای گروه برنامه‌ریزی، هفت مورد مربوط به گروه اجرا، چهار مورد گروه آغازین، چهار مورد مربوط به گروه نظارت و کنترل و دو مورد مربوط به گروه فرآیندی اختتام است. برای مشاهده سهم هر گروه فرآیندی از کاربردهای مورد استفاده داستان‌سرایی در شرکت صنایع، نمودار شماره ۱ ترسیم شده است.



نمودار ۱. کاربردهای داستان مورد استفاده صنایع در هر گروه فرآیندی

همان‌طور که در روش پژوهش اشاره شد، برای بررسی یکسان بودن داده‌های شرکت درباره اولویت کاربردهای داستان، آزمون فریدمن مورد استفاده قرار می‌گیرد. نتایج آزمون فریدمن در این شرکت نشان می‌دهد که میان میزان اهمیت کاربردها، تفاوت معناداری وجود ندارد.

تحلیل داده‌های نظرسنجی خبرگان و شرکت صنم را می‌توان با یکدیگر مقایسه کرد. برای این امر، بر اساس متوسط میانگین رتبه‌ها (جدول ۱۱) و اهمیت استفاده از کاربردهای داستان در شرکت صنم (نمودار ۱) به گروه‌های فرآیندی، از یک تا پنج امتیاز می‌دهیم (یک: رتبه بالاتر و پنج: رتبه پایین‌تر). نتایج این رتبه‌بندی در جدول شماره ۱۲ نشان داده شده است.

جدول ۱۲. رتبه‌بندی گروه‌های فرآیندی بر اساس اهمیت داستان‌سرایی در دو دیدگاه

گروه فرآیندی	خبرگان	شرکت صنم
آغازین	۲	۳
برنامه‌ریزی	۴	۱
اجرا	۳	۲
نظارت و کنترل	۵	۳
اختتام	۱	۵

در جدول شماره ۱۲ می‌توان اختلاف امتیاز دیدگاه خبرگان و میزان استفاده از کاربردهای داستان در صنم را در هر گروه فرآیندی مشاهده کرد. در جایی که خبرگان برای گروه فرآیندی اختتام بالاترین رتبه را قائل شده‌اند، در شرکت صنم آخرین رتبه کاربرد به آن تعلق گرفته است. برنامه‌ریزی از دیدگاه خبرگان دارای رتبه پایین و در شرکت صنم دارای بیشترین رتبه است. گروه‌های فرآیندی آغازین و اجرا در هر دو نزدیک به هم هستند و اختلاف اندکی دارند. گروه نظارت و کنترل از دیدگاه خبرگان از کمترین رتبه و در شرکت صنم، از رتبه میانه برخوردار است که اختلاف آنها نیز قابل توجه نیست. مقایسه اولویت‌های خبرگان در مورد کاربردهای هر گروه فرآیندی و میزان بهره‌گیری پروژه‌های صنم از آنها نیز قابل تأمل است. از این مقایسه می‌توان نتایج زیر را دریافت کرد:

- خبرگان، کاربرد "تعیین ریسک‌ها و مشکلات" در سه فرآیند شناسایی ریسک‌ها، برنامه‌ریزی مدیریت ریسک و برنامه‌ریزی پاسخ به ریسک را مهم‌ترین کاربرد داستان در گروه فرآیندی برنامه‌ریزی شناسایی کرده‌اند که هیچ‌یک از این سه کاربرد در پروژه‌های شرکت صنم مورد استفاده قرار نمی‌گیرد.
- خبرگان کاربردهای داستان "مدیریت تغییر"، "شکل‌گیری تیم پروژه" و "معرفی پروژه" را اولویت‌های بالاتر گروه فرآیندی اجرا دانسته‌اند. در شرکت صنم کاربرد مدیریت تغییر مورد استفاده نیست و اما دو کاربرد مهم دیگر این گروه در شرکت صنم نیز، مورد استفاده بوده‌اند.

- بر اساس نظر خبرگان، کاربرد "تسهیم و تبادل تجارب پروژه" و "مستندسازی تجارب پروژه" در فرآیند اختتام پروژه و "تسهیم و تبادل تجارب پروژه" در فرآیند اختتام تدارکات، بیشترین اهمیت را دارند؛ در حالی که در شرکت صنایع هیچ‌یک از این کاربردهای مهم مورد استفاده قرار نمی‌گیرند و از کاربردهای این گروه، تنها کاربرد داستان تأیید پروژه مورد استفاده است.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

بر اساس اطلاعات در دسترس محققان، مطالعه‌ای یافت نشد که به‌طور کامل نقش داستان‌سرایی را در همه چرخه‌های حیات پروژه تشریح کند. بنابراین محققان کوشیدند تا با ارائه چارچوبی مفهومی، کاربردهای داستان و داستان‌سرایی را در مراحل مختلف چرخه حیات پروژه تشریح کنند. در این راستا، چارچوبی طراحی شد که شامل ۵۸ کاربرد داستان در پنج گروه فرآیندی چرخه حیات پروژه است. به‌طور خلاصه این چارچوب نشان داد که در آغاز پروژه، می‌توان با استفاده از داستان‌های سازمان، به درک مشتری از چشم‌انداز و اهداف آن دست یافته و پروژه را تعریف کرد و در مرحله برنامه‌ریزی، با استفاده از داستان‌های گذشته سازمان و نیز داستان‌های سایر سازمان‌ها، برای آینده برنامه‌های مناسب‌تری تدوین کرد. در مرحله اجرا، تعریف داستان‌ها، موجب شناخت بهتر افراد، شکل‌گیری گروه بهتر، بهبود تعاملات و حل تعارضات کاری، بهبود تصمیم‌گیری، تسهیم دانش مورد نیاز و پرورش بهتر اعضای تیم پروژه می‌شود. نقل داستان عملکرد افراد در مرحله نظارت و کنترل، به بازبینی بهتر پروژه کمک می‌کند و در پایان پروژه سندی به یادماندنی برای انتقال به سایر افراد و پروژه‌ها فراهم می‌کند. برای اعتبارسنجی چارچوب از نظرسنجی با ابزار پرسش‌نامه استفاده شد که نتیجه تحلیل داده‌های آن، تأیید تمام کاربردها و در نتیجه چارچوب طراحی شده بود. نتیجه رتبه‌بندی این کاربردها نشان داد که از دیدگاه خبرگان موضوعی، داستان‌سرایی بیشتر مناسب مرحله اختتام پروژه بوده و در مرحله کنترل پروژه دارای کمترین کاربرد است. سپس برای ارزیابی میزان کاربرد داستان‌سرایی در محیط پروژه‌ای، پرسش‌نامه دوم طراحی شد که نظر مدیران و کارشناسان پروژه را درباره کاربردهای معرفی شده در شرکت صنعتی و بازرگانی صنایع می‌سنجید. ۲۰ پرسش‌نامه جمع‌آوری شد. تحلیل داده‌ها نشان داد که ۲۸ کاربرد داستان‌سرایی در شرکت پروژه‌محور صنایع، مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ اگر چه میزان استفاده از این کاربردها، براساس آزمون رتبه‌بندی تفاوت معناداری نداشته است؛ اما می‌توان با بررسی کاربردها، به اهمیت کاربردهای مراحل برنامه‌ریزی و اجرا در این شرکت پی برد؛ چرا که از ۲۸ کاربرد مورد استفاده در آن، ۱۱ مورد مربوط به

فرآیندهای گروه برنامه‌ریزی، هفت مورد مربوط به گروه اجرا، چهار مورد گروه آغازین، چهار مورد مربوط به گروه نظارت و کنترل و دو مورد مربوط به گروه فرآیندی اختتام است. با توجه به اینکه تعداد فرآیندها و در نتیجه تعداد کاربردهای داستان معرفی شده در گروه فرآیندی برنامه‌ریزی بیش از سایر گروه‌ها است؛ تعداد بیشتری از کاربردهای داستان در این شرکت نیز در همین گروه استفاده شده‌اند و چون برنامه‌های اجرای پروژه در این مرحله تدوین می‌شوند؛ استفاده از داستان‌ها برای برنامه‌ریزی آینده مفید خواهد بود. اما تعداد داستان‌های گروه فرآیندی اختتام با وجود تعداد اندک، از مهم‌ترین داستان‌ها هستند؛ چراکه تبادل و مستندسازی تجارب پروژه در قالب داستان، برای استفاده در آینده بوده‌اند که در این شرکت کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند.

بر اساس نتایج پژوهش، چارچوب مفهومی پیشنهادی مورد تأیید قرار گرفت که ۵۸ کاربرد داستان برای چرخه حیات پروژه ارائه کرده است. با توجه به نتایج تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از شرکت صنم، از این ۵۸ کاربرد داستان، ۲۸ کاربرد در شرکت صنم مورد استفاده قرار می‌گیرد، بنابراین پیشنهاد می‌شود، این شرکت از سایر کاربردهای داستان نیز بهره‌مند شود. با توجه به اهمیت کاربردهای داستان‌سرایي در گروه فرآیندی اختتام پروژه که از دیدگاه خبرگان مهم‌ترین کاربردها بوده است (در رتبه‌بندی کاربردهای داستان بالاترین رتبه را داشته است) و از طرفی استفاده اندک شرکت صنم از این کاربردها، توصیه اکید پژوهش به استفاده از داستان‌سرایي در فرآیندهای این گروه فرآیندی است. محقق پیشنهادهای زیر را برای پژوهش‌های آتی ارائه می‌دهد:

- بررسی استفاده از کاربردهای معرفی شده داستان در سایر سازمان‌های پروژه محور؛
- بررسی کاربردهای داستان‌سرایي در چند سازمان از یک صنعت یا سازمان‌هایی از صنایع مختلف و مقایسه آنها؛
- ارائه الگویی برای داستان‌سرایي در محیط‌های پروژه‌ای.

منابع

محمود صالحی، م.؛ دری، ب.؛ صفری، خ. (۱۳۹۱). بررسی نقش میانجی کنش متقابل اجتماعی در تأثیرگذاری ساختار و جو سازمانی بر مدیریت دانش. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴ (۱۱): ۶۹-۹۲.

منوریان، ع.؛ موسی‌خانی، م.؛ اخوان، پ.؛ عسگری، ن. (۱۳۹۱). ارائه مدلی از زیرساخت انسانی اجتماعی توانمندساز اقدامات مدیریت دانش. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴ (۱۰): ۱۷۸-۱۵۹.

Adamson, G., Pine, J., Steenhoven, T. V., & Kroupa, J. (2006). How storytelling can drive strategic change. *Strategy & Leadership*, 34(1): 36-41.

- Amtoft, M. (1994). Storytelling as a support tool for project management. *International Journal of Project Management*, 12(4): 230-233.
- Ann, Ch., & Carr, A. N. (2011). Inside outside leadership development: coaching and storytelling potential. *Journal of Management Development*, 30(3): 297-310.
- Arora, P., Owens, D., & Khazanchi, D. (2010). A pattern- based tool for knowledge management in virtual projects. *The IUP Journal of Knowledge Management*, 8(3): 60-64.
- Bartel, C. A., & Garud, R. (2009). The role of narratives in sustaining organizational innovation. *Organization Science*, 20(1):107-117.
- Benjamin, B. (2006). The case study: storytelling in the industrial age and beyond. *On The Horizon*, 14(4):159-164.
- Bhardwaj, M., Monin, J. (2006). Tacit to explicit: an interplay shaping organization Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 10(3): 72-85.
- Boal, K. B. & Schultz, P.L. (2007). Storytelling, time and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18: 411- 428.
- Boddy, D. & Paton, R. (2004). Responding to competing narratives: lessons for project managers. *International Journal of Project Management*, 22: 225-233.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: a postmodern analysis of Disney as “Tamara- Land”. *Academy of Management Journal*, 38(4): 997-1035.
- Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: a critical review. *Journal of Organizational Change Management*, 9(5): 5-26.
- Brown, A. D., Gabriel, Y., & Gherardi, S. (2009). *Storytelling and change: an unfolding story*. *Organization*, 16(3): 323-333.
- Bujold, C. (2004). Constructing career through narrative. *Journal of Vocational Behavior*, 64: 470-484.
- De Long, D. W., & Davenport, T. (2003). *Better practices for retaining organizational knowledge: lessons from the leading edge*. Published online in Wiley Inter Science. (www.interscience.wiley.com).

- Denning, S. (2006). Effective storytelling: strategic Business narrative techniques. *Strategy & Leadership*, 34(1): 42-48.
- Dickman, R. (2003). The four elements of every successful story. *Reflections*, 4(3): 51-56.
- Ferneley, E. & Sobreperes, P. (2009). An investigation into extracting and analyzing stories. *International Journal of Organizational Analysis*, 17(2): 121-138.
- Gorman, K. D., & Gillespie, C. (2010). The mythological power of hospitality leaders? A hermeneutical investigation of their reliance on storytelling. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(5): 659-680.
- Haigh, C., & Hardy, P. (2011). Tell me a story- a conceptual exploration of storytelling in healthcare education. *Nurse Education Today*, 31: 408-411.
- Hansen, H. (2011). Managing to beat death: the narrative construction process. *Journal of Organizational Change Management*, 24(4): 442-463.
- Harris, J., & Barnes, B. K. (2006). Leadership storytelling. *Industrial and Commercial Training*, 38(7): 350-353.
- James, C. H., & Minnis, W. C. (2004). Organizational storytelling: it makes sense. *Business Horizons*, 47(4): 23-32.
- Kirsch, Ch. (2004). Film and collective storytelling in corporate identity: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(3): 223-230.
- Kotnour, T. (2000). Organizational learning practices in the project management environment. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17: 393-406.
- Law, S. (2009). Learning from employee communication during technological change. *Journal of Workplace Learning*, 21(5): 384-397.
- Madsen, A. M. & Andersen, P. B. (2006). *Storytelling in projects: Transforming project plans into stories*. Retrieved December 2012, from www.metodica.dk.

- Marshall, J., & Adamic, M. (2010). The story is the message: shaping corporate culture. *Journal of Business Strategy*, 31(2): 18-23.
- Nielsen, L. & Madsen, S. (2006). Using storytelling to reflect on IT projects. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 7(4): 35-47.
- Noi, Q. P., & Bennet, A. (2007). *Storytelling for operationalizing shared values: Singapore armed forces core values storytelling project*. Interservice Industry Training, Simulation and Education Conference, 2007, 7061: 1-10.
- PMI Standards Committee. (2008). *A Guide to Project Management Body of Knowledge*. Fourth Edition, England: Project Management Institute,.
- Ricketts, M., shanteau, J., McSpadden, B., & Medina, K. M. (2010). Using stories to battle unintentional injuries: narratives in safety and health communication. *Social Science & Medicine*, 70: 1441-1449.
- Sax, B. (2006). Storytelling and the “information overload”. *On the Horizon*, 14(4): 165-170.
- Schindler, M., & Eppler, M.J. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, 21: 219-28.
- Sims, D., Huxman, Ch., & Beech, N. (2009). On telling Stories but hearing snippets: sense-taking from presentations of practice. *Organization*, 16(3): 371-388.
- Sole, D., & Wilson, D. G. (2002). *Storytelling in organizations: the power and traps of using to share knowledge in organizations*. Harvard Graduate School of Education.
- Srinivasan, R. (2004). Knowledge architectures for cultural narratives. *Journal of Knowledge Management*, 8(4): 65-74.
- Tobin, P. K. J., & Snyman, R. (2008). Once upon a time in Africa: a case study of storytelling for knowledge sharing. *Aslib Proceedings: New Information Perspectives*, 60(2): 130-142.
- Vendel, M. T. (1998). Narrating corporate reputation, Becoming legitimate through storytelling. *International Studies of Management & Organization*, 28(3): 120-137.

Wende, E., & Haghirian, P. (2009). *Storytelling as a tool for knowledge transfer in the IT industry*. 17th European Conference on Information System Proceedings, Verona, 145.