



## شناسایی عناصر اثرگذار بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور

نجمه سعیدی<sup>۱</sup>، مصطفی کاظمی<sup>۲</sup>، محمد لگزیان<sup>۳</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی، دانشگاه فردوسی مشهد؛ [n.saeedi@stu.um.ac.ir](mailto:n.saeedi@stu.um.ac.ir)

<sup>۲</sup> استاد دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد؛ [kazemi@um.ac.ir](mailto:kazemi@um.ac.ir)

<sup>۳</sup> دانشیار دانشکده علوم اداری و اقتصادی، دانشگاه فردوسی مشهد؛ [m-lagzian@um.ac.ir](mailto:m-lagzian@um.ac.ir)

### چکیده

امروزه سازمان‌ها دریافته‌اند که دانش منبع اساسی قدرت بوده و کسب اقتدار در جهان، نیازمند تولید دانش و مدیریت آن است. اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور با توجه به ماهیت متفاوت‌شان با دیگر سازمان‌ها، نیازمند شناسایی عناصر اثرگذار بر استقرار آن می‌باشد. هدف این پژوهش شناسایی عناصر موثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور بوده و عناصر اثرگذار با توجه به ادبیات و تحقیقات پیشین شناسایی شد. در این مطالعه، تیم تصمیم شامل تعدادی از مدیران ارشد و پروژه یکی از سازمان‌های پروژه محور بوده که نظرات آن‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری و تحلیل شد. نتایج نشان می‌دهد که ۱۰ عنصر اصلی شامل: مدیریت ارشد، مدیریت میانی، فرهنگ، زیرساخت‌های سازمانی، مدیریت منابع انسانی، بهبود مستمر، معماری مدیریت دانش، زیرساخت‌های فنی، انگیزش و مدیریت پروژه سازمانی بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور، دارای اهمیت هستند.

### کلمات کلیدی

سازمان پروژه محور، مدیریت دانش، مدیریت پروژه

## Identification of Factors Affecting Establishment of Knowledge Management in Project-based Organizations

Najmeh Saeedi<sup>1</sup>, Mostafa Kazemi<sup>2</sup>, Mohammad Lagzian<sup>3</sup>

<sup>1</sup> MA Student in Industrial Management, Ferdowsi University of Mashhad

<sup>2</sup> Professor in the Faculty of Economic and Administrative Science, Ferdowsi University of Mashhad

<sup>3</sup> Associate Professor in the Faculty of Economic and Administrative Science, Ferdowsi University of Mashhad

### ABSTRACT

Today, the organizations have perceived that knowledge is the principal resource of power and, thus, gaining authority in the world requires production and management of knowledge. Successful implementation of knowledge management in the project-based organizations, regarding their different nature compared to the other organizations, requires identification of the factors affecting its establishment. The present research aimed to identify the elements affecting the establishment of knowledge management in the project-based organizations and, accordingly, the effective elements were identified with regard to the research literature. In this study, the decision team included some of the senior managers and project managers of one of the project-based organizations whose ideas were collected and analyzed using questionnaire. The results show that 10 principal factors, including top management, executive management, culture, organizational infrastructures, human resource management, continuous improvement, knowledge management architecture, technical infrastructures, motivation, and organizational project management, are of great importance in the establishment of knowledge management in the project-based organizations.

### KEYWORDS

Project-based organization, Knowledge management, Project management



نداشته باشد [۷].

#### ۱- مقدمه

مرجع [۸] در مقاله‌ی خود با عنوان "عوامل بحرانی شکست مدیریت دانش: مطالعه‌ای چند موردی" را با هدف شناسایی عوامل بحرانی شکست در مراحل اجرای مدیریت دانش در ۱۰ مطالعه موردی انجام دادند. اطلاعات مورد نیاز با استفاده از مرور ادبیات مطالعات گذشته در رابطه با شناسایی عوامل شکست اجرای مدیریت دانش جمع‌آوری شده و با استفاده از روش "تئوری داده بنیاد" به عنوان یک روش تحقیق کیفی استف مورد تحلیل و بررسی قرار گرفت. نتایج این تحقیق نشان داد که بیشترین شکست در کدام مرحله از اجرای مدیریت دانش اتفاق می‌افتد.

مرجع [۳] مقاله‌ای با عنوان "عوامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های موقتی" ارائه کرد. آن‌ها یک نظرسنجی در میان اعضا انجمن مدیریت پروژه آلمان، که یک سازمان عضو انجمن بین المللی مدیریت پروژه است، انجام دادند. گروه هدف مدیران پروژه، رهبران پروژه، کارکنان پروژه و کارمندان دفاتر مدیریت پروژه بودند که علاوه بر پرسشنامه کاغذی بصورت آنلاین نیز سوالاتی پرسیده شد. آن‌ها توانستند تعدادی از عوامل موثر بر پروژه‌های مدیریت دانش به دست آمده از مطالعات قبلی را که در تحقیقات متفاوتی بیان شده بود، تایید کنند. برخی از این عوامل را می‌توان در تحقیقات کلی در زمینه مدیریت دانش (در سازمان دائمی) پیدا کرد. با این حال، تعدادی از عوامل از اهمیت ویژه‌ای برای سازمان‌های موقتی برخوردارند. آن‌ها روش حداقل مربعات جزئی را برای تست تاثیر عوامل فرهنگی، سازمانی، ساختاری و مربوط به فرآیندهایی که بر روی اثربخشی مدیریت دانش موثر است، بکار بردند.

مرجع [۴] با هدف شناسایی و بررسی عوامل مختلفی که بر موفقیت یا شکست ابتکارات مدیریت دانش در شرکت‌های پروژه محور مقاله‌ای با عنوان "عوامل حیاتی مدیریت دانش در کسب و کارهای پروژه‌ای" ارائه کردند. آن‌ها پس از بررسی ادبیات، در مقاله خود یک چهارچوبی متشکل از شش عامل: آشنایی، هماهنگی، انگیزه، اقتدار، سیستم، پشتیبانی فرهنگی برای موفقیت مدیریت دانش را پیشنهاد می‌کنند. این تحقیق در سطح مدیران و دستیار مدیران از پروژه‌های مختلف در سازمان‌های پروژه محور و با اندازه‌های مختلف و از طریق پرسشنامه در کشور فنلاند انجام شد.

هدف مرجع [۵] از ارائه‌ی مقاله "یکپارچه‌سازی مدیریت دانش با مدیریت پروژه برای موفقیت پروژه"، بررسی بهبود موفقیت پروژه در سازمان‌ها با یکپارچه‌سازی استراتژی‌های مدیریت دانش با مدیریت پروژه در یک چرخه حیات معمول پروژه می‌باشد. وی معتقد است که عواملی مداخله‌گر (میانجی) ممکن است مدیریت دانش و مدیریت پروژه را تحت تاثیر قرار دهد. عوامل مداخله‌گر در این مقاله

امروزه دانش کلید اصلی رقابت‌پذیری سازمان‌ها به‌شمار می‌رود. سازمان‌های جدید مبتنی بر دانش هستند و این بدان معنی است که آن‌ها باید به‌گونه‌ای طراحی شوند که بتوانند دانش سازمانی خود را شناخته، آن را احصا و ذخیره کنند و در موقع لزوم از آن بهره‌برداری نمایند و همچنین نیازهای دانشی خود را شناخته و از اطلاعات و دانش جدید به نحو احسن استفاده کنند. مجموعه این عوامل پارادایم جدیدی را در عرصه مدیریت بنا نهاده است که از آن به عنوان مدیریت دانش یاد می‌شود [۱]. دانش در حال حاضر یک نیروی محرک اصلی برای تغییرات سازمانی و ایجاد ثروت بوده و مدیریت دانش کارا، یک منبع مهم افزایش مزیت رقابتی و یک کلید برای موفقیت سازمان‌های مدرن است [۲].

شناسایی دانش کلیدی و توانایی بهره‌برداری از آنها به عنوان یک چالش اصلی سازمان‌های پروژه محور مطرح است، زیرا اعضای تیم پروژه معمولاً موقتی هستند و بعضاً سیستم اطلاعاتی و فرهنگ پشتیبانی کننده جهت تسخیر و نگهداری به عنوان حافظه سازمان وجود ندارد در نتیجه دارایی دانشی به آسانی بعد از اتمام یک پروژه و متفرق شدن اعضای تیم پروژه از دست می‌رود [۳]. بسیاری از سازمان‌های پروژه محور فاقد مهارت لازم برای بکارگیری سرمایه‌های دانشی خود هستند (بخصوص تجارب و درس آموخته‌های پروژه‌های قبلی). در واقع اکثر ابتکارات مدیریت دانش در شرکت‌های پروژه محور به دلایل گوناگونی شکست می‌خورد [۴]. با توجه به گزارش گروه استندیش<sup>۱</sup> در سال ۲۰۰۹، تنها ۳۲ درصد از پروژه‌های مورد بررسی، موفق به تحویل پروژه با توجه به زمان، بودجه و با ویژگی‌های مورد نیاز می‌شوند. که نشان دهنده این است که مدیران ارشد مدیریت پروژه، دانش را به طور کامل برای تضمین موفقیت پروژه‌های در حال اجرا و پروژه‌های آینده، به دست نیاورده و منتقل نکرده‌اند [۵].

مرجع [۶] نیز بیان می‌کنند، مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور در حال تبدیل شدن به یک پیش نیاز برای حفظ مزیت رقابتی است. حمایت و تلاش‌های مدیریت از مدیریت دانش در طول چرخه عمر پروژه‌های پایان یافته، یک قطعه گم شده است. با این حال، اشتراک‌گذاری و یادگیری دانش می‌تواند منجر به موفقیت پروژه و بهبود عملکرد کسب و کار شود. درس‌های آموخته شده از تجربیات یک پروژه می‌تواند بصورت آگاهانه در بین افراد قبل ترک پروژه اجتماعی شود. در صورت عدم وجود چنین سیستم مدیریت دانشی سبب می‌شود تجربه‌های کسب شده از پروژه‌های قبلیف توانایی بهبود فرآیندهای کسب و کار سازمانی در پروژه‌های بعدی را



را مشخص نمود. عناصر اثرگذار به سازمان‌ها کمک می‌کند تا با تمرکز قوا حول محورهای اصلی، روند اجرای سیستم موردنظر را تسهیل و تسریع گردانیده و از اتلاف منابع جلوگیری کنند [۱].  
پایه‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور همانند سایر سازمان‌ها دارای چالش‌های فراوانی است. عناصر اثرگذار زیادی وجود دارد که باید هنگام پایه‌سازی مدیریت دانش در نظر گرفت. با مرور مطالعات مرتبط در حوزه‌ی مدیریت دانش در پروژه و شرکت‌های پروژه محور، عناصر اثرگذار بر پایه‌سازی مدیریت دانش شناسایی شد. در بین این عناصر، عنصر مدیریت پروژه سازمانی در سازمان‌های پروژه محور کاربرد داشته و سایر عناصر در تمامی سازمان‌ها کاربرد عمومی دارند. در این تحقیق مقالات گسترده‌تری مورد بررسی قرار گرفت و عناصر بیشتری شناسایی شد، این عناصر هم در سازمان‌های دائمی و هم در سازمان‌های پروژه محور مورد استفاده قرار گرفته بودند اما در این تحقیق، امکان استفاده از آن‌ها در سازمان‌های پروژه محور مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است.

## ۲- روش تحقیق

مرجع [۱۲] که به عنوان یکی از متفکرین برجسته مدیریت قرن بیستم شهرت جهانی دارد، دانش را به عنوان تنها منبع اقتصادی مهم جامعه سرمایه‌داری دانسته است. خلق و استفاده از دانش در محیط تجاری رقابتی امروز چالشی سازمانی محسوب می‌شود. دانش و تخصص بطور معمول در سرتاسر سازمان پراکنده شده و به صورتی نزدیک توسط افراد و واحدها نگهداری می‌شود. وظیفه مدیریت دانش در سازمان پروژه محور باتوجه به ماهیت گسسته پروژه‌ها و عدم تداوم آنها سخت‌تر می‌شود. یکی از موانع اصلی برای یادگیری ارتباط با پروژه‌ها، عدم توانایی در تشخیص دانش موجود و بکارگیری آن است. توانایی یادگیری از تجارب قبلی و در نتیجه آن نوآوری سریع، ارتقاء عملکرد و بهره‌وری و دستیابی به موفقیت رقابتی است. این تحقیق از نظر هدف کاربردی و از نظر روش موردی است. برای شناسایی عناصر اثرگذار، پرسشنامه‌ای با ۱۰ عنصر اصلی و ۶۸ عنصر مشابه که با مطالعه‌ی تحقیقات پیشین استخراج شده است، طراحی شد. پرسشنامه مورد نظر از طریق پست الکترونیک برای تیم تصمیم ارسال شد. برای رفع ابهامات احتمالی و توضیحات بیشتر در رابطه با تکمیل پرسشنامه به صورت غیرحضوری به سوالات و ابهامات پاسخ داده شد. پاسخ دهندگان به پرسشنامه (تیم تصمیم) شامل، ۱۶ نفر از مدیران ارشد و پروژه فعال در سازمانی پروژه محور بوده که با مفاهیم مدیریت دانش و مدیریت پروژه آشنایی داشتند.  
از تیم تصمیم خواسته شد میزان اهمیت هر عنصر را از طریق مقیاس لیکرت ۵ گزینه‌ای مشخص کنند. از میانگین کل به عنوان

عبارتنداز: فرهنگ، فرآیندها و تکنولوژی. این عوامل ممکن است بر مدیریت دانش و مدیریت پروژه و به نوبه خود در افزایش موفقیت پروژه، اثرگذار باشد.

مرجع [۹] در مقاله خود با عنوان "تعریف یک مدل مفهومی مدیریت دانش با استفاده از تصمیم‌گیری چند معیاره" به دنبال توسعه یک چارچوب اولویت براساس تصمیم‌گیری چند معیاره برای کمک به سازمان برای ایجاد آگاهی از عوامل حیاتی موثر بر اجرای موفق مدیریت دانش بودند. برای شناسایی عوامل موثر حیاتی، نویسندگان ادبیات مربوطه را مورد مطالعه و بررسی قرار دادند. روش فرآیند تجزیه و تحلیل سلسله مراتبی گروهی برای تجزیه و تحلیل پرسشنامه و اولویت بندی عوامل موثر مورد استفاده قرار گرفت. در این مقاله ۸ جنبه اصلی، با مجموع ۴۴ عامل مؤثر شناسایی شده و یک چارچوب مفهومی به مدیران برای طراحی و پایه‌سازی یک سیستم مدیریت دانش در سازمان‌شان، ارائه شد.

مرجع [۱۰] مکانیزم، فرآیندها و فناوری خاصی از مدیریت دانش که می‌تواند برای نیازهای مدیریت پروژه مناسب باشد را شناسایی کردند. آنها نتیجه گرفتند که عوامل بسیاری وجود دارد که بر ریسک پروژه در سازمان‌هایی با پروژه‌های پیچیده موثر است که عبارتند از عوامل خارجی مانند اثرات سیاسی و اقتصادی، میزان نوآوری، پیچیدگی و اتصال (جفت شدن) و برخی از عوامل داخلی مانند ریسک پروژه بر موفقیت پروژه موثرند. در نهایت، مکانیزم مدیریت دانش و فناوری بر انطباق تیم پروژه و به نوبه خود بر موفقیت پروژه اثر می‌گذارد. مطابق با ادبیات قبلی، موفقیت پروژه از نظر زمان و بودجه قابل اندازه‌گیری است.

مرجع [۱۱] در مقاله‌ی "ارزیابی عوامل بحرانی مدیریت دانش در کسب و کار پروژه محور با استفاده از مدل‌سازی ساختار تفسیری" با هدف شناسایی عوامل بحرانی مدیریت دانش در کسب و کارهای مبتنی بر پروژه و ارزیابی روابط بین آنها با استفاده از مدل‌سازی ساختاری تفسیری مورد مطالعه قرار دادند. در این مطالعه، جامعه تحقیق تعدادی از مدیران پروژه‌های صنعت خودرو سازی ایران بوده که با استفاده از تکنیک دلفی جمع آوری و تحلیل شد. مدل آن‌ها از ۹ بخش اصلی شامل: فرهنگ، مدیریت، ساختار سازمانی، زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی، متدولوژی مدیریت دانش، انگیزش و پاداش، کارکنان، محتوای دانش، مدیریت پروژه سازمانی که نشان‌دهنده عوامل پرتکرار در تحقیقات پیشین بوده و عوامل فرعی که در مطالعات گذشته کمتر تکرار شده است، می‌باشد.

تاکنون تحقیقات زیادی در جهت شناسایی عناصر اثرگذار بر مدیریت دانش انجام شده است. بطور معمول برای اجرای یک سیستم مدیریت دانش، ابتدا باید عناصر موثر در موفقیت این سیستم



مدیریت دانش به معنی ایجاد مجموعه‌ای از نقش‌ها و گروه‌های سازمانی است که اعضای آن دارای مهارت‌هایی هستند که به عنوان منابع در خدمت در پروژه‌های فردی می‌باشند [۱۳]. از مهم‌ترین وظایف سازمان، سازماندهی تیم‌های کارکردی است به طوری که کارکنان دانشی بتوانند برای ایجاد دانش جدید و ارائه آن در قالب قایل دسترس گرد هم آیند [۱۷]. ساختار سازمانی سلسله مراتبی منجر به ناکارآمدی، ناتوانی و منع اشتراک‌گذاری دانش و تخصص در میان کارکنان و مدیران می‌شود [۱۸].

گروه‌های کاری<sup>۳</sup> یک سیستم فعالیت است که شامل افرادی است که در عمل و در معنای عمل برای جمعی بزرگتر متحد شده‌اند [۱۹]. گروه‌های کاری، اعضای تیم دانش را به تعامل با اعضای دیگر تیم‌های دانش در سایر سازمان‌ها با منافع و شایستگی مشابه و ترویج بین تیم‌ها برای اشتراک‌گذاری دانشی که منجر به بهبود عملکرد سازمانی می‌شود، توانمند می‌سازند [۲۰].

**مدیریت منابع انسانی:** مشارکت کارکنان به معنای اجازه دادن به آنها در طراحی شغل و ارزیابی شغل خودشان می‌باشد. اگر کارکنان در طراحی پروژه‌ها و برنامه‌ریزی مراحل مدیریت دانش دخیل نباشند، این موضوع منجر به درک ضعیف و عدم رضایت آنها می‌شود [۲۱]. افراد دانش و شایستگی‌های خود را با خود به سازمان می‌آورند بنابراین طرح استخدام کارا برای کارکنان ضروری است. [۹].

**بهبود مستمر:** مزایا و اثرات پروژه‌های مدیریت دانش نیاز به ارزیابی داشته و نتایج بهبود باید در صورت لزوم در نظر گرفته شود. این موضوع سازمان را قادر می‌سازد تا پیشرفت مدیریت دانش و تعیین منافع و اثرات آن برای دستیابی به اهداف را، ارزیابی کند [۲۲].

**معماری مدیریت دانش:** معماری دانش می‌تواند به عنوان مجموعه‌ای منطقی از اصول و استانداردهای (طراحی سطح بالا، طراحی دقیق، انتخاب، ساخت و ساز، پیاده‌سازی، پشتیبانی و مدیریت) زیرساخت سیستم مدیریت دانش سازمان، تعریف شود [۱۶]. ساختارهای دانش منجر به هدایت، سازماندهی و بازیابی آسانتر دانش می‌شود. این ساختارها باید بسیار انعطاف‌پذیر بوده و قادر به وفق دادن با تغییرات محیط کسب و کار باشد.

**انگیزش:** بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند که برنامه‌های تشویقی نقش عمده‌ای در موفقیت مدیریت دانش بازی می‌کند. "انگیزه" می‌تواند به عنوان هر عامل (مالی و یا غیر مالی) مردم را به اتخاذ یک عمل خاص ترغیب می‌کند، قابل درک باشد [۱۳]، [۱۸]، [۲۳]. کارمندان "قطب" ایجاد دانش هستند و چون دانش در درون فرد نگه داشته می‌شود، بنابراین بسیار مهم است که کارکنان

معیاری برای غربال عناصر استفاده شد و عناصری که میزان اهمیت آنها کمتر از میانگین بود حذف شده و در نهایت ۱۰ عنصر اصلی و ۴۶ عنصر مشابه شناسایی شد.

باتوجه به گستردگی عناصر ارائه شده توسط محققین در مطالعات پیشین، آن دسته از عناصری که طی تحقیقات گذشته بیشترین فراوانی را داشته‌اند تحت عنوان "عناصر اصلی" و سایر عناوین مشابه با عنصر اصلی که زیرشاخه‌ی مرتبط با آن می‌باشد را با عنوان "عناصر فرعی" در ستون روبروی آن در جدول شماره (۱) ذکر شده است:

**مدیریت ارشد:** تقریباً همانند هر نوع دیگری از تغییرات، پروژه‌های مدیریت دانش نیز باید از حمایت مدیریت ارشد بهره‌مند شود [۱۳]. آشنایی با مدیریت دانش برای موفقیت آن در هر سازمانی ضروری است. در واقع، اگر مدیران و کارکنان با مفهوم و جنبه‌های پروژه‌های مدیریت دانش آشنا نباشند، شکست طرح‌های مدیریت دانش تقریباً اجتناب‌ناپذیر است [۴]. رهبران باید چشم‌اندازی از مدیریت دانش را به اشتراک گذاشته و از چنین برنامه‌هایی بصورت مداوم حمایت کنند [۱۴]. همچنین مدیران باید توانایی حل تعارض بین بخش‌های مختلف سازمان را داشته باشند تا بتوانند سبب موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش شوند [۸].

**مدیریت میانی:** مرجع [۱۵] بر این باور است که علاوه بر پشتیبانی مدیریت ارشد، رهبران و یا حامیان مالی مدیریت دانش و همچنین نقش آنها در درون یک برنامه، در سراسر سازمان باید مشخص شود. موفقیت هر برنامه و برنامه‌ریزی در سازمان به طور مستقیم به حمایت و تعهد مدیر عامل بستگی دارد. بدون شک یک برنامه مدیریت دانش نیز نیاز به حمایت مدیر عامل شرکت برای موفق بودن در فاز طراحی و اجرا دارد [۱۶]. رهبری مسئول ایجاد اهداف روشن، اولویت‌بندی پروژه‌های دانش، تدوین استراتژی‌های دانش، ایجاد فرهنگ دانش محور و حمایت از تغییرات در اندازه گیری عملکرد است [۱۳].

**فرهنگ:** بسیاری از محققان اصرار دارند که باید یک فرهنگ دانش پسند به منظور دستیابی به اجرای موفق مدیریت دانش ارائه و پرورش داده شود. فرهنگ شاید سخت‌ترین محدودیتی است که مدیران دانش باید با آن کنار بیایند [۱۳]. مدیریت دانش موثر نیازمند ایجاد فرهنگ حمایتی مشترک و از بین بردن رقابت سنتی است. عناصر فرهنگ شامل باور افرادی است که می‌خواهند با تکیه بر نیروهای دموکراسی و سرمایه داری، توسعه روابط مشترک، ایجاد مسئولیت شخصی برای خلق دانش و به اشتراک‌گذاری دانش خود را به اشتراک بگذارند [۱۴].

**زیرساخت‌های سازمانی:** ایجاد زیرساخت سازمانی برای

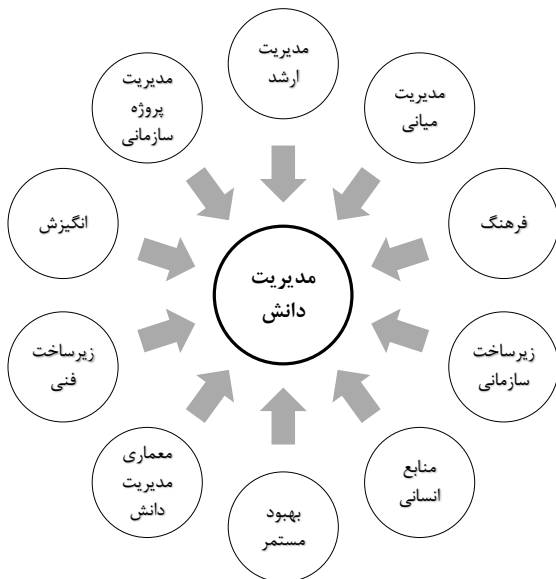


جدول (۱): عناصر اثرگذار بر استقرار مدیریت دانش در شرکت‌های پروژه محور

عناصر اصلی	عناصر فرعی	پژوهش های پیشین
مدیریت ارشد	حمایت و تعهد مدیریت ارشد برای مدیریت دانش، آشنایی مدیران ارشد با جنبه‌های پروژه‌های مدیریت دانش، روشن شدن دانش مورد اهمیت در شرکت، فراهم کردن منابع لازم، تعیین بودجه جداگانه و کافی برای مدیریت دانش، توانایی مدیر در مدیریت تعارض، اندازه‌گیری و ارزیابی نتیجه پروژه مدیریت دانش، تلاش برای برقراری ارتباط مدیر با کارکنان	[۱۳]، [۱]، [۹]، [۸]، [۱۱]
مدیریت میانی	تدوین استراتژی و چشم انداز مدیریت دانش، وجود شبکه‌ای از کارشناسان، اجرای آزمایشی برنامه رسمی مدیریت دانش (برای جلوگیری از بروز مشکلات در زمان پیاده سازی در کل سازمان)	[۱۳]، [۱]، [۹]، [۸]، [۱۱]
فرهنگ	بدست آوردن ارزش و مزایای استفاده از دانش، شناخت اعضا (شناخت سرمایه فکری و دانش)، نوآوری و طوفان فکری، اعتماد متقابل (وجود اطمینان و اعتماد برای اشتراک‌گذاری دانش)، پذیرش تغییر در سازمان، پذیرش به اشتراک‌گذاری دانش با نگرش مثبت	[۱۳]، [۱]، [۴]، [۹]، [۸]، [۱۱]
زیرساخت‌های سازمانی	ایجاد نقش‌ها و تیم‌های مدیریت دانش، داشتن یک ساختار یا شبکه ارتباطی مسطح، گروه‌های کاری، ارتباط واحد اجرا کننده‌ی مدیریت دانش با سایر بخش‌های سازمان، روشن شدن ارتباط بین وظایف عادی با نتایج مدیریت دانش	[۱]، [۴]، [۹]، [۳]
مدیریت منابع انسانی	توجه به توانمندسازی کارکنان، توجه به مشارکت کارکنان، استخدام و انتخاب کارمندان مناسب	[۱۳]، [۱]، [۴]، [۹]، [۸]، [۱۱]
بهبود مستمر	سنجش و اندازه‌گیری شاخص‌ها و اهداف متعدد (شاخص پیشرفت پروژه، تحقق اهداف و ...)، وجود مدیریت کیفیت جامع (TQM)	[۹]، [۱۱]
معماری مدیریت دانش	وجود دیدگاه مبتنی بر فرآیند به مدیریت دانش، وجود ارتباط بین فعالیت‌های مدیریت دانش و فرآیند کسب و کار، وجود فرآیند و دستورالعمل‌هایی به منظور تشویق کارکنان برای شرکت در پروژه‌ها و به اشتراک گذاشتن نتایج پروژه‌ها، وجود فرآیند و دستورالعمل برای کمک به اعضای برای به دست آوردن و ایجاد دانش داخلی و خارجی، وجود فرآیند و دستورالعمل‌های ذخیره دانش، وجود فرآیند و دستورالعمل برای کمک به اعضا برای استفاده از دانش داخلی و خارجی	[۱۳]، [۴]، [۹]، [۱۱]
زیرساخت‌های فنی	ایجاد زیرساخت‌های IT (شامل فناوری، منابع انسانی، رویه‌ها و دستورالعمل، سخت افزارها و ...)، استفاده موثر از عوامل نرم افزاری (شامل دستورالعمل‌ها، رویه‌ها، منابع انسانی و ...)، امکان تطابق بین سیستم‌های فعلی و سیستم‌های جدید، قابلیت استفاده از سیستم مدیریت دانش، وجود امنیت اطلاعات در اینترنت	[۱۳]، [۴]، [۹]، [۱۱]
انگیزش	داشتن جدیت (انگیزه) در انجام فعالیت (مربوط به استقرار مدیریت دانش)، داشتن اختیار(قدرت) در انجام فعالیت‌های مدیریت دانش، مشوق‌های مالی	[۱]، [۴]، [۸]، [۱۱]
مدیریت پروژه سازمانی	دسترسی به هزینه‌های پروژه، بالا بودن ریسک پروژه، مدیریت پروژه (بکارگیری دانش، مهارت، ابزارها در فعالیت‌های سازمانی)، بلوغ متدولوژی مدیریت پروژه (بالا بودن بلوغ و بالندگی سازمان در زمینه مدیریت پروژه)	[۱۱]، [۳]



فنی، انگیزش و مدیریت پروژه سازمانی، به عنوان عناصر موثر بر اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور شناسایی شده و در نهایت چهارچوبی در شکل (۱) ارائه شد. در این پژوهش تنها ۱۰ عنصر شناسایی و مطرح شد اما می‌توان عناصر بیشتری را شناسایی کرد. در تحقیقات آتی می‌توان شدت و نوع روابط این عناصر با یکدیگر و با مدیریت دانش را با استفاده از روش دیمتل مشخص کرد.



شکل (۱): عناصر اصلی اثرگذار بر استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور

نه تنها انگیزه برای ایجاد و به اشتراک گذاری دانش، بلکه مجاز به اشتراک گذاشتن و استفاده از آن در درون سازمان باشند [۴].

**مدیریت پروژه سازمانی:** بکارگیری دانش، مهارت، ابزارها و شیوه‌ها در فعالیت‌های سازمانی و پروژه‌ای برای دستیابی به اهداف یک سازمان از طریق پروژه‌ها را مدیریت پروژه سازمانی می‌گویند. هرچه یک سازمان از میزان بلوغ بیشتری در زمینه مدیریت پروژه برخوردار باشد بدیهی است که مدیریت دانش در آن سازمان تسهیل شده و ثبت درس آموخته‌ها، انتقال دانش و تجارب پروژه‌ها و فرآیند یادگیری به خوبی رخ خواهد داد [۱۱]. از آنجا که هر پروژه دارای میزانی ریسک و هزینه‌های بالا می‌باشد، مدیریت پروژه سازمانی امری مهم بوده و نیاز به توجه بیشتری دارد [۴]، [۵].

### ۳- نتیجه و جمع‌بندی

دانش در حال حاضر یک نیروی محرک اصلی برای تغییرات سازمانی و ایجاد ثروت بوده و مدیریت دانش کارا یک منبع مهم افزایش مزیت رقابتی و یک کلید برای موفقیت سازمان‌های مدرن است. پیاده‌سازی مدیریت دانش به طور موثر، مستلزم شناخت چالش‌هایی است که مانع از اجرای موفق آن می‌باشد [۲].

در این تحقیق ابتدا اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور مورد بررسی قرار گرفت و بیان شد مدیریت دانش کارا به عنوان منبعی حیاتی در سازمان‌های پروژه محور منجر به بهبود کیفیت و رضایت‌مندی ذینفعان و کاهش زمان اجرای پروژه می‌گردد. در ادامه با توجه به مرور ادبیات و تحقیقات پیشین عناصر: مدیریت ارشد، مدیریت میانی، فرهنگ، زیرساخت‌های سازمانی، مدیریت منابع انسانی، بهبود مستمر، معماری مدیریت دانش، زیرساخت‌های

### ۴- مراجع

- [۵] A. Yeong and T. T. Lim, "Integrating knowledge management with project management for project success," *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, vol. 1, pp. 8-19, 2011
- [۶] P. E. Love, P. S.-w. Fong, and Z. Irani, *Management of knowledge in project environments*: Routledge, 2005
- [۷] M. M. Ajmal and K. U. Koskinen, "Knowledge transfer in project-based organizations: an organizational culture perspective," *Project Management Journal*, vol. 39, pp. 7-15, 2008
- [۸] P. Akhavan and A. Pezeshkan, "Knowledge management critical failure factors: a multi-case study," *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, vol. 44, pp. 22-41, 2014
- [۱] P. Akhavan and R. Bagheri, "Knowledge Management," *Tehran: Ati Negar*, 2009
- [۲] I. Savvas and N. Bassiliades, "A process-oriented ontology-based knowledge management system for facilitating operational procedures in public administration," *Expert Systems with Applications*, vol. 36, pp. 4467-4478, 2009
- [۳] F. Lindner and A. Wald, "Success factors of knowledge management in temporary organizations," *International Journal of project management*, vol. 29, pp. 877-888, 2011
- [۴] M. Ajmal, P. Helo, and T. Kekäle, "Critical factors for knowledge management in project business," *Journal of knowledge management*, vol. 14, pp. 156-168, 2010



زیر نویس‌ها

- <sup>۱</sup> Standish
- <sup>۲</sup> MADM
- <sup>۳</sup> CoPs

[۹] M. Kazemi and M. Zafar Allahyari, "Defining a knowledge management conceptual model by using MADM," *Journal of Knowledge Management*, vol. 14, pp. 872-890, 2010.

[۱۰] A. Gudi and I. Becerra-Fernandez, "Role of knowledge management in project management of complex systems organizations," in *NASA Knowledge Management and Successful Mission Operations Conference*, 2006.

[۱۱] م. جعفری، پ. اخوان، ح. نائینی و ح. شعرای نجاتی، "ارزیابی عوامل بحرانی مدیریت دانش در کسب و کار مبتنی بر پروژه با استفاده از مدل‌سازی ساختار تفسیری،" فصلنامه مدیریت صنعتی دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج، شماره ۲۲، صفحات ۱۲۷-۱۳۸، ۱۳۹۱.

[۱۲] P. F. Drucker, "The coming of the new organization," 1988.

[۱۳] T. H. Davenport, D. W. De Long, and M. C. Beers, "Successful knowledge management projects," *MIT Sloan Management Review*, vol. 39, p. 43, 1998.

[۱۴] M. Du Plessis, "Knowledge management: what makes complex implementations successful?," *Journal of knowledge management*, vol. 11, pp. 91-101, 2007.

[۱۵] C. O'Dell and C. Jackson Grayson Jr, "Knowledge transfer: discover your value proposition," *Strategy & Leadership*, vol. 27, pp. 10-15, 1999.

[۱۶] P. Akhavan and M. Jafari, "Critical issues for knowledge management implementation at a national level," *VINE*, vol. 36, pp. 52-66, 2004.

[۱۷] I. Nonaka, "A dynamic theory of organizational knowledge creation," *Organization science*, vol. 5, pp. 14-37, 1994.

[۱۸] J. Leibowitz, "Key ingredients to the success of an organization's knowledge management strategy," *Knowledge and Process Management*, vol. 6, pp. 37-40, 1999.

[۱۹] J. Lave and E. Wenger, *Situated learning: Legitimate peripheral participation*: Cambridge university press, 1991.

[۲۰] S. Walczak, "Organizational knowledge management structure," *The Learning Organization*, vol. 12, pp. ۳۳۹-۳۴۰, ۲۰۰۵.

[۲۱] A. Chua and W. Lam, "Why KM projects fail: a multi-case analysis," *Journal of Knowledge Management*, vol. 9, pp. 6-17, 2005.

[۲۲] K. Yew Wong and E. Aspinwall, "An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector," *Journal of knowledge management*, vol. 9, pp. 64-82, 2005.

[۲۳] M. Alavi and D. E. Leidner, "Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues," *MIS quarterly*, pp. 107-136, 2001.