

## طراحی مدل تسهیم دانش در پروژه‌ها با رویکرد تحلیلی

محمدهادی خراشادیزاده \*

حسن مهرمنش \*\*

جلال حقیقت منفرد \*\*\*

### چکیده

اهمیت دانش و فعالیت‌های دانش محور در عصر کنونی بر هیچ سازمانی پوشیده نیست؛ تمامی سازمان‌ها در درون خود انبوهی از اطلاعات را دارا هستند اما لزوم کارآمد اطلاعات منوط به داشتن نیروهای انسانی کارآمد و متخصصی است که قابلیت کار با داده‌های اطلاعاتی سازمان جهت کسب اهداف سازمان را دارا باشند. مطالعه حاضر ضمن توجه به اهمیت دانش در گستره فعالیت‌های کنونی سازمانی؛ به دنبال شناسایی عواملی است که به تسهیم دانش در گروه‌های پروژه‌ای تأثیرگذار هستند. مطالعه حاضر از طیف مطالعات کیفی است که روش تحقیق مورد استفاده از نوع اکتشافی، پیمایشی است، جامعه آماری تحقیق حاضر شامل کلیه متخصصین شاغل در گروه شرکت‌های همکاران سیستم بود. روش نمونه‌گیری در تحقیق حاضر غیر تصادفی و از نوع گلوله برفی است. حجم نمونه با استفاده از این روش و رسیدن به حد اشباع ۱۷ نفر تعیین گردید. جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش نظریه داده بنیاد و از سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. بر اساس داده‌های تحلیل شده ۲۳ کد به عنوان مقوله‌های محوری انتخاب شدند که مشارکت در برنامه تسهیم دانش به عنوان مقوله و کد محوری در مدل مدنظر قرار گرفت. نتایج تحقیق در قالب مدل پارادایمی به تحلیل عوامل ۲۳ گانه شناسایی شده از روند پژوهش جهت تبیین مدل تسهیم دانش پرداخته است.

**کلیدواژه‌گان:** تسهیم دانش، تحلیل کیفی، پروژه، شرکت همکاران سیستم.

\* دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران.

\*\* استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران. (نویسنده مسئول)؛

h\_mehrmanesh@yahoo.com

\*\*\* استادیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز، تهران.

## مقدمه

امروزه گزاره «منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین مزیت رقابتی و سرمایه سازمانی است» به یک گزاره مسلم و قطعی، جهان‌شمول و مورد پذیرش همگان بدل گشته است؛ به همین دلیل بر نقش ارزشمند افراد در سازمان تأکید شده و می‌توان با اطمینان عنوان کرد که در اختیار داشتن افراد قوی و توانمند یکی از خواسته‌ها و تمایلات اصلی هر سازمانی است زیرا موفقیت آن سازمان وابسته به چنین افرادی است. در عین حال حفظ و نگهداشت این افراد نیز یکی از دغدغه‌های سازمان‌هاست (سبک رو و برزگرلو کوهی، ۱۳۹۵). تغییرات مداوم در محیط تجاری امروزی، یعنی جایی که بازار به‌طور مداوم رقابتی‌تر می‌شود و نرخ نوآوری‌ها بالا می‌رود، باعث شده است که مؤسسات، دانش را به‌عنوان سرمایه کلیدی خود تشخیص دهند. دانش به‌عنوان یک منبع کلیدی در هر سازمانی مبدل شده است (اسنیمان و جوهانس کورگر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). دانش در بهبود عملکرد نقش بسزایی دارد. با توجه به این تغییرات می‌توان ادعا نمود که دیگر زمانی فرا رسیده است که نگاه سازمان‌ها به سرمایه‌های آن‌ها متحول شده و دانش نه تنها به‌عنوان یک سرمایه محسوب می‌شود، بلکه به‌عنوان مهم‌ترین سرمایه برای سازمان‌ها تلقی می‌شود. در عصر دانایی که در آن دانش بسان مهم‌ترین سرمایه محسوب می‌گردد. سازمان‌ها نیازمند رویکرد مدیریتی متفاوت نسبت به مسائل سازمان و کارکنان هستند (داونپورت، ۱۹۹۸).

حفظ و نگهداری کارکنان سازمان‌ها و پرورش ظرفیت یادگیری آنان نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت برای سازمان دارد. لذا همانند مدیریت منابع فیزیکی مانند پول، مدیریت دانش نیز باید بخشی از سیاست‌های استاندارد سازمان باشد (گازر، ۱۳۹۴). علی‌رغم ضرورت تسهیم دانش، نیروی انسانی سازمان ممکن است از انجام آن اجتناب ورزد. به همین دلیل یکی از چالش‌های اساسی سازمان‌های امروزی شناسایی عوامل تأثیرگذار بر تسهیم دانش به‌منظور تقویت این رفتار در کارکنان و ایجاد انگیزه در آنان است (سینایی و فریسات نداف، ۱۳۹۶). برای دستیابی به مزیت رقابتی در سطح کلان، مدیریت دانش به‌عنوان رویکردی مؤثر شناخته

شده است که هدف اصلی آن کمک به توسعه سازمانی و دستیابی به مزیت رقابتی از طریق مدیریت سامانمند دارایی‌های فکری سازمان است از طرف دیگر نیاز دانشی و اطلاعاتی شرکت‌ها و سازمان‌ها نیاز روزافزون است، از این رو پیتر دراکر مدیریت دانش را راز موفقیت سازمان‌ها در هزاره سوم می‌داند. مدیریت دانش، رویکردی یکپارچه و سامانمند برای شناسایی، مدیریت و تسهیم همه سرمایه‌های اطلاعاتی واحدهای مختلف سازمانی است که مشتمل است بر پایگاه‌های داده، اسناد و مدارک، رویه‌ها که قبلاً به صورت تخصصی تفکیک نشده و به صورت تجربه در تلاش‌های کارکنان باقی مانده است (جونز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

ارزش مدیریت دانش، تنها زمانی ایجاد می‌شود که دانش در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شده و در جای مورد نیاز استفاده شود. دانش در حال حاضر به عنوان یک منبع مزیت رقابتی در دنیا مورد توجه قرار دارد (لی<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). 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 همکاران، ۱۳۹۱). از طرفی گرایش سازمان‌ها به فعالیت‌های پروژه‌ای که ساختارهای انعطاف‌پذیر و قابل اطمینان برای توسعه و تولید کالاها و خدمات به شمار می‌روند، فزونی یافته است. علاوه بر این، 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. بنابراین نیاز این نوع از سازمان‌ها به مدیریت دانش مؤثر و نظام‌مند، به مراتب بیشتر از سایر سازمان‌هاست (کاربونارا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۵).

- 
1. Jones
  2. Lee
  3. Carbonara

با توجه به شرایط خاص حاکم بر هر سازمان و تنوع و تعدد آن‌ها، دانش و تجربه‌ای ارزشمند ضمن اجرای پروژه‌ها برای متخصصان و کارشناسان شرکت همکاران سیستم حاصل می‌شود که استفاده از سیستم مدیریت دانش صحیح و مناسب می‌تواند منجر به کسب مزیت رقابتی برای این شرکت در بازار رقابتی گردد. با توجه به اینکه تسهیم دانش می‌تواند هر دو رویکرد تعاملی و فرآیندمدار را در برگیرد، لزوم توجه به عوامل مختلف در این دو رویکرد و تبیین ارتباط بین آن‌ها بسیار حائز اهمیت است. در رویکرد تعاملی سازمان‌های در حال توسعه نوع جدیدی از مدیریت دانش هستند که مبتنی بر تعاملات اجتماعی است و می‌تواند مدیریت دانش ۲ خوانده شود. سازمان‌ها با تمرکز بیشتر بر روی مدیریت دانش و تعاملات اجتماعی به جای سلسله‌مراتب و کنترل به سازمان‌های دانش-محور تبدیل می‌شوند. در این عصر جدید، همه کارکنان به یک اندازه می‌توانند در ایجاد، استفاده و به اشتراک گذاری اطلاعات و دانش مشارکت داشته باشند. دانش تلویحی که به دانش تعاملی نیز معروف است، شامل فرآیندهای کاری و دانش ارتباطی می‌گردد (نظافتی، ۱۳۹۲). در رویکرد فرایندمدار فرض بر این است که دانش نهفته در ذهن افراد را می‌توان از طریق مصاحبه‌های رسمی، جلسات رسمی، کدگذاری و ذخیره نمود و همچنین آن را انتقال داد. این رویکرد ریشه در جنبش هوش مصنوعی دارد لذا رایانه و متخصصان رایانه در مرکز توجه این رویکرد هستند (عرب، ۱۳۹۱). مطالعاتی که تاکنون در این سازمان صورت گرفته است، به شناسایی عوامل اثرگذار و یا فاکتورهای کلیدی موفقیت در سیستم تسهیم دانش پرداخته است در حالی که به بیان ارتباط بین این عوامل توجهی نشده است؛ لذا پژوهش حاضر در پی آن است تا با شناسایی عوامل اثرگذار بر پیاده‌سازی سیستم تسهیم دانش در سازمان نامبرده، به شناسایی و تعیین ارتباط بین آن‌ها در قالب یک مدل مفهومی پرداخته شود که دستیابی به این هدف با کمک مصاحبه‌های عمیق و متعدد همچنین تحلیل داده‌های به دست آمده صورت پذیرفته است. در راستای مطالب بیان‌شده، سؤال زیر مورد نظر محققان در این پژوهش است:

— عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی سیستم تسهیم دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم شامل چه مواردی است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش مکانیسم‌های مختلف تبادل دانش

سهم عمده‌ای از ادبیات معاصر، مکانیسم‌هایی را که برای انتقال دانش سازمانی به کار گرفته می‌شوند را بر اساس رویکرد ضمنی و صریح بودن دانش به دو گروه اصلی مکانیسم‌های نرم<sup>۱</sup> و سخت<sup>۲</sup> تقسیم کرده‌اند. مکانیسم‌های نرم، تمایل به انتقال دانش ضمنی از طریق ارتباطات چهره به چهره و امثالهم دارند و مکانیسم‌های سخت، تمایل به انتقال دانش صریح از طریق فناوری ارتباطات و اطلاعات دارند. این رویکرد و طبقه‌بندی بسط دیدگاه هانسن است که عقیده داشت استراتژی شخصی‌سازی، رویکردی است که در آن دانش به‌طور نزدیکی با فردی که آن را توسعه می‌دهد گره خورده و آن دانش از طریق ارتباطات چهره به چهره منتقل می‌گردد. درحالی‌که در استراتژی کدگذاری، دانش کدگذاری شده و در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره می‌گردد و بدین طریق این دانش توسط هر فردی در سازمان قابل استفاده خواهد بود (هانسن و همکاران، ۲۰۱۱).

زمانی که از مکانیسم‌های نرم سخن به میان می‌آید، تأکید بر تبادل دانش ضمنی میان اشخاص است، چنین اظهار می‌دارند: شرکت‌ها افراد باهوش را به کار می‌گیرند و به آن‌ها اجازه می‌دهند تا با یکدیگر صحبت کنند و از مکانیسم‌هایی مثل اتاق‌های گفتگو برای تبادل دانش ضمنی خود استفاده کنند (بات<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰). در رابطه با این نوع انتقال دانش مثال‌هایی چون کارآموزی، جلسات طوفان مغزی، استفاده از استعاره، شبکه‌های اجتماعی و ... را به‌عنوان راه‌های مؤثر تبادل دانش ضمنی معرفی می‌کنند (نانوکا و توگاچی<sup>۴</sup>، ۱۹۹۵). به‌موازات تفکرات و ایده‌های مذکور، گروه دیگری از محققان، ارتباطات مستقیم و فعال میان افراد را به‌عنوان راه‌های تبادل دانش ضمنی مطرح می‌کنند (لام<sup>۵</sup>، ۱۹۹۷؛ استوری و بارنت<sup>۶</sup>، ۲۰۰۱). چنین

- 
1. Soft
  2. Hard
  3. Bhatt
  4. Nonaka & Takeuchi
  5. Lam
  6. Storey & Barnett

دانشی به صورت اجتماعی از طریق زبان، داستان‌ها، مشاهده فعالیت‌هایی که دیگران انجام می‌دهند و...؛ انتقال می‌یابد (استوری و بارنت، ۲۰۰۱).

طیف گسترده‌ای از ادبیات موجود در زمینه مکانیسم‌های تبادل دانش، معتقدند که فناوری اطلاعات و ارتباطات<sup>۱</sup>، نقش مهمی را در انتقال دانش سازمانی ایفا می‌کنند. حقیقت آن است که فناوری ارتباطات و اطلاعات انتقال دانش صریح را که به صورت کلمات است تسهیل می‌کند (برون و داگاید<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸). کاربورانا<sup>۳</sup> معتقد است که چنین مکانیسم‌هایی قابلیت انتقال طیف وسیعی از دانش و کاهش موانع زمانی و فضایی را دارند (کاربونا، ۲۰۰۵).

جاسیمودین<sup>۴</sup> طی تحقیقی که در این زمینه در شرکت‌های فناوری برتر انجام داد، مشاهده کرد که اکثر مصاحبه‌شوندگان، هنگامی که دانش، صریح و رسمی است استفاده از رایانه را که نوعی مکانیسم سخت است ترجیح می‌دهند. علاوه بر آن، آن‌ها طیف گسترده‌ای از مکانیسم‌های کامپیوتری را برای حمایت از فعالیت‌های انتقال دانش به کار گرفتند (بان و اینگرام<sup>۵</sup>، ۱۹۹۸). طی دهه اخیر، بسیاری از سازمان‌ها به منظور ارتقاء توانمندی‌شان در انتقال دانش سرمایه‌گذاری‌های سنگینی را در زمینه فناوری اطلاعات و ارتباطات انجام داده‌اند (کاربونا، ۲۰۰۵؛ اسبارکی<sup>۶</sup>، ۱۹۹۸). دانش ضمنی و صریح به ترتیب می‌توانند با استفاده از رویکرد نرم و رویکرد سخت انتقال یابند (اگنتون<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸؛ ارال<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰؛ بولیسانی و اسکارسو<sup>۹</sup>، ۲۰۰۰)، این مکانیسم‌ها اساساً ویژگی‌هایی متفاوت و متمایز از یکدیگر دارند. بیشتر مصاحبه‌شوندگان در تحقیق جاسیمودین اعتقاد داشتند که هر یک از مکانیسم‌های انتقال دانش دارای نقاط قوت و ضعف خاص خود هستند. برخی از آن‌ها اعتقاد به رویکرد ترکیبی<sup>۱۰</sup> در انتقال دانش داشتند (بام و اینگرام، ۱۹۹۸).

1. ICT(information and communication technology )

2. Brown & Duguid

3. Carbonara

4. Jassimuddin

5. Baum and Ingram

6. Sbarcea

7. Eginton

8. Earl

9. Bolisani and Scarso

10. Hybrid

انتقال دانش هم از طریق مکانیسم‌های نرم و هم از طریق مکانیسم‌های سخت انتقال می‌یابد. ویژگی‌های دانش ضمنی انتقال دانش را دشوار، زمان‌بر و هزینه‌بر می‌سازد (هانسن و همکاران، ۲۰۱۱). از آنجا که بیان و اظهار دانش ضمنی بسیار دشوار است از مکانیسم‌های نرم، برای انتقال این نوع دانش استفاده می‌گردد. از طرف دیگر سازمان‌ها در جستجوی ارتقاء شیوه‌های انتقال دانش صریح خود به مکانیسم‌های سخت روی آورده‌اند.

### تسهیم دانش در گروه‌های پروژه

یکی از منابع مهم هر سازمان جهت رقابت‌پذیری و نوآوری، دانش سازمان و فرآیند صحیح مدیریت و تسهیم دانش در آن سازمان است (ون کیچالاتالام و بوسا، ۲۰۱۴). دانش در محیط پروژه از اهمیت بالایی برخوردار است. اغلب کارکنان قراردادی، مشاوران و توسعه‌دهندگان به خاطر دانش و مهارت تخصصی خود استخدام می‌شوند. به اشتراک‌گذاری چنین تجربه و دانش گسترده‌ای میان اعضای گروه پروژه می‌تواند عملکرد را بهتر کرده و منجر به تولید محصولات و خدمات مبتکرانه برای سازمان گردد. به اشتراک‌گذاری دانش، تجربیات، مشکلات و بهترین اعمال اغلب در مرحله تکمیل پروژه جای می‌گیرد، در فرایندهایی مانند مرور بعد از کار پروژه یا درس‌های یاد گرفته شده که مانع از فرصت یادگیری و بازتاب را در زمان چرخه حیات پروژه می‌شوند. یادگیری بازتاب فعالیت‌هایی هستند که همراه با هم هستند، بنابراین یادگیری نیازمند بازتاب است. البته بازتاب می‌تواند یک تمرین غیرعادی و سخت باشد و سعی در بازتاب در محیط‌های تیمی داشته باشد که اغلب شکست می‌خورند (هانسن و همکاران، ۲۰۱۱). فرآیند تسهیم دانش به شدت تحت تأثیر منفی عامل عدم وجود ارتباط آسان بین فراهم‌کننده دانش و درخواست‌کننده دانش است (علامه و همکاران، ۱۳۹۵). استفاده از فلسفه یادگیری عملی که در آن یادگیری توسط تیمی از افراد جای می‌گیرد و منعکس‌کننده بر روی اعمال و تجربیات در یک محیط پشتیبانی و متقابل است. بازتاب و یادگیری متوالی می‌توانند در پروژه گروه به صورت هم‌زمان باشند و

پشتیبانی کننده باشند. علاوه بر یادگیری بازتابی، گروه پروژه همچنین می تواند چندین فایده دیگر را از رویکرد یادگیری به دست آورد (احمد و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

وست<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) این ادعا را مطرح کرده است که هم اکنون سازمان ها از ساختار سلسله مراتبی قراردادی و غیر منعطف دور شده اند. چراکه اکنون گروه به جای افراد به عنوان اولین بلوک ساختاری سازمان ها در نظر گرفته می شود. درحالی که به طور خاص در محدوده پروژه ها، نقش گروه به عنوان یک تعیین کننده کلیدی از نتایج پروژه تشخیص داده شده است و گیدو کلمنتز<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در این باره بحث کرده اند که سطح مؤثر بودن گروه پروژه می تواند به وجود آورنده تفاوت میان موفقیت و شکست در پروژه باشد. گروه های پروژه در بسیاری از صنایع استفاده می شوند و به منظور تحویل محصول های تعریف شده صنعتی تشکیل داده شده اند تا به مشتریان خارجی داده شده و یا تغییرات در سازمان مدیریت شود و مقاصد ارزشی حصول شود.

محیط های پروژه به شدت متمرکز بر دانش هستند. همچنان که گروه های پروژه طوری شکل گرفته اند که دارای گستره گوناگونی از افراد همراه با دانش تخصصی، مهارت ها و تجربیات هستند تا با یکدیگر مشارکت داشته و محصول و خدمتی منحصر به فرد را ارائه دهند. از این رو بنا بر حوزه تخصصی آنها، اعضای پروژه دارای همه مهارت ها و تخصص های مورد نیاز پروژه نیستند و باید این مهارت ها را از همکاران خود به دست آورده تا بتوانند کار خود را انجام دهند. علاوه بر این اعضای گروه پروژه می توانند بر اساس مهارت و تخصص خود نقش مشخصی داشته باشند یا می توان به صورت منعطف از تخصص آنها در شیوه های مختلفی استفاده کرد. در بسیاری از مواقع این تخصص ها در داخل سازمان وجود ندارند و بنابراین نیازمند افراد قراردادی، فروشندگان و فراهم آورده گانی هستند تا با آنها کار کنند و یا به عنوان بخشی از گروه پروژه وجود داشته باشند.

---

1. Ahmed et al.

2. West

3. Gido and Clements



### اشتراک‌گذاری دانش در گروه‌های پروژه

مهارت‌ها و دانش تخصصی افراد در گروه پروژه منجر به اهمیت دانش در محیط پروژه شده است. هونگ<sup>۱</sup> و چند تن دیگر (۲۰۰۸) به این نتیجه رسیده‌اند که دانش اعضای گروه، دانش تاکتیکی، یا به‌طور خاص دانستن چگونگی انجام کار و توانایی ارتباط مؤثر منجر به عملکرد مثبت در پروژه می‌شود. به‌طور مشابه دیترا اسپچملک و رمزی<sup>۲</sup> در سال ۲۰۰۳ تأکید کرده‌اند که برای سطح عملکرد گروهی و فردی بهتر، به اشتراک‌گذاری و ترکیب دانش در میان اعضای گروه دارای ضرورت است؛ بنابراین به اشتراک‌گذاری مؤثر دانش در میان اعضای گروه یک مؤلفه ضروری در پروژه‌ها است که منجر به عملکرد بهتر و موفقیت پروژه می‌شود. این موضوع که دانش به‌عنوان یک منبع رقابتی در سازمان‌های پروژه محور معرفی می‌شود، مفهومی است که توسط بسیاری از محققان از قبیل اگبو<sup>۳</sup> (۲۰۰۴)، اگبو و همکاران (۲۰۰۱)، اولترا (۲۰۰۵) و سایرین، بیان شده است. پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در هر سازمان از این حیث که مطابق با شرایط و عوامل مؤثر پیاده‌سازی در آن‌ها باشد، بایستی مورد توجه قرار گیرد. قبل از اینکه مدیریت دانش در سازمان پیاده‌سازی شود، باید مفهوم مدیریت دانش در سازمان تعریف شود (کاناپکین<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۰). اگبو (۲۰۰۴) و اولترا<sup>۵</sup> (۲۰۰۵) معتقدند مشکلات مربوط به درک مدیریت دانش سازمانی منجر به مشکلات عدیده‌ای در موفقیت پیاده‌سازی و تداوم مدیریت دانش می‌شود.

اگبو و همکاران (۲۰۰۱) بیان می‌کنند ملاحظات فرهنگی در سازمان‌های پروژه محور مبتنی بر پروژه‌های عمرانی، برای موفقیت پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش بسیار حیاتی هستند. آن‌ها همچنین بیان می‌کنند دوره‌های کوتاه‌مدت و کارهای مبتنی بر وظیفه می‌تواند فرهنگ آموزش متداوم را ارتقاء بخشد. به‌منظور اطمینان از اینکه اهداف سازمان و استراتژی‌های آن هم‌تراز هستند، سازمان باید نوع کاری که انجام می‌دهد، فرهنگ موجود در خود، سیاست‌ها

- 
1. Hong
  2. Deeter-Schmelc and Ramsy
  3. Egbu
  4. Kanapeckiene
  5. Oltra

و عملکردها را مدنظر داشته و به این موضوع بپردازد که چگونه می‌تواند ارزش افزوده از طریق پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش برای خود به ارمغان آورد. بسیاری از محققان در چند سال اخیر تلاش نموده‌اند تا عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش را شناسایی کنند تا از این طریق امکان برنامه‌ریزی و سرمایه‌گذاری بهتر بر آن عوامل فراهم شود (احمد و همکاران، ۲۰۱۴).

هدف پروژه می‌تواند تغییر کرده و بر روی عملکرد گروه تأثیر بگذارد و می‌توانید شرایط استرس‌آوری را ایجاد کند در چنین شرایطی چنین توصیه شده است: در صورتی که دانش به صورت مؤثر در میان اعضای گروه به اشتراک گذاشته نشود می‌تواند منجر به نتایج نامطلوب شود، به طور مثال بازدهی کار پایین می‌آید، احتمال شکست بیشتر می‌شود و موجب تأخیر در تحویل کار می‌شود. از سوی دیگر گروه‌هایی که تعامل و اشتراک‌گذاری دانش را بهتر انجام می‌دهند شانس بیشتری برای کاهش موارد ریسک و عملکرد بهتر دارند.

همچنین دیگر محققان بر روی اهمیت بازخورد به عنوان بخشی یکپارچه از یادگیری مؤثر تأکید کرده‌اند. هامر و استنتون در سال ۲۰۰۹ مطرح می‌کنند که بسیاری از شکست‌هایی که گروه‌ها و سازمان‌ها با آن مواجه می‌شوند، یک دلیل زیرساختی دارند و آن شکست در بازتاب است. بر اساس نظریات مارکوردت<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۱ بازتاب درباره یادآوری افراد، تفکر، منطق و تلاش برای فهمیدن است (ساندرز<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). پدلر<sup>۳</sup> (۲۰۱۱) در این باره بحث می‌کند که یادگیری در انجام کار مانند گهواره‌ای روبه‌جلو و عقب حرکت می‌کند و از طریق بازتاب تجربیات به دست آمده از کارها حاصل می‌شود. در بسیاری از رویکردهای یادگیری، بازتاب نقش محوری دارد. به طور مثال در حوزه یادگیری تجربه کلب و اسکون در سال ۱۹۸۳ که هر دو در مدیریت آموزش تأثیرگذار بوده‌اند، بر روی اهمیت بازتاب در یادگیری تأکید کرده‌اند. البته چالش‌هایی در بازتاب وجود دارد که برای افراد آسان و طبیعی نیست. از آنجایی که بازتاب در زمانی اتفاق می‌افتد که به افراد فضا برای عقب

---

1. Marquardt  
2. Saunders  
3. Pedler

ایستادن و کمتر کردن فرضیات پیشین و حدسیات خود داده می‌شود. این کار در محیط‌های تیمی حتی سخت‌تر نیز است جایی که اغلب تلاش برای بازتاب منجر به شکست می‌شود (احمد و همکاران، ۲۰۱۴).

### روش تحقیق

پژوهش حاضر از لحاظ جهت‌گیری پژوهشی در زمره‌ی پژوهش‌های کاربردی قرار دارد. به‌علاوه، از آنجاکه پس از گردآوری داده‌ها اقدام به ساخت چارچوب پژوهش شده است، رویکرد پژوهش از نوع استقرایی است. با توجه به هدف کلی پژوهش، روش تحقیق از نوع کیفی انتخاب شد. نظر به نوین بودن عنوان پژوهش -به‌خصوص در ایران- تصمیم گرفته شد تا از مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با تأکید بر رویکرد اکتشافی استفاده شود (کرسول، ۲۰۰۷).

در مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته برای گردآوری داده، چارچوب کلی سؤالات با توجه به‌مرور گسترده‌ی ادبیات پژوهش تعیین شده و سپس به برگزاری مصاحبه با مطلعین کلیدی سازمان اقدام شد. جامعه پژوهش؛ شامل مهندسين و مجريان پروژه فعال در شرکت همکاران سیستم هستند. مورد مطالعه در این تحقیق گروه شرکت‌های همکاران سیستم در نظر گرفته شده است که موضوع پروژه‌های آن مربوط به نرم‌افزار و ارتباط بین سیستم‌های نرم‌افزاری مختلف در سازمان‌ها است. برای انتخاب افراد نمونه جهت برگزاری مصاحبه‌ها، از ترکیب روش‌های غیر احتمالی و هدفمند قضاوتی و گلوله برفی استفاده شد. نمونه‌گیری با رسیدن به اشباع پایان یافت که در مصاحبه ۱۷ در این پژوهش، اشباع داده‌های تحقیق در نظر محقق شکل گرفت.

به‌منظور ثبت داده‌ها، برخی مصاحبه‌ها -در مواردی که مصاحبه‌شوندگان اجازه دادند به شکل صوتی ضبط شد و بعضی در حین انجام مصاحبه توسط پژوهشگر یادداشت‌برداری صورت گرفت. پس از انجام هر مصاحبه، داده‌های گردآوری‌شده مرتب شده و ذخیره شد.

در این پژوهش، برای تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده از مصاحبه‌ها، از روش نظریه داده بنیاد استفاده شده است. در روش نظریه زمینه بنیان کدگذاری در پی یافتن و مفهوم‌سازی موضوعات قابل بحثی است که در میان انبوه داده‌ها وجود دارند. در واقع پژوهشگر در جریان تحلیل یک مصاحبه به این نکته پی خواهد برد که مصاحبه شونده در هنگام صحبت‌های خود از کلمات و عباراتی که استفاده می‌کند، چه موضوعات قابل بحثی را در مورد پدیده مورد مطالعه برجسته می‌سازد. کدگذاری باید با ذهنی باز و بدون توسل به ایده‌های پیش‌نگاشته انجام شود (دانایی فرد، ۱۳۸۴).

در پژوهش کنونی، محقق قبل از اینکه کدگذاری داده‌ها را شروع کند یک بار کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها را خوانده است. پس از آشنایی با داده‌ها مرحله کدگذاری آغاز می‌شود که ایجاد کدها بیشتر به نگاه محقق به داده‌ها بستگی دارد؛ هرچند مرور و دسته‌بندی کلیه کدها از نکات کلیدی در این مرحله است (کلارک، ۲۰۰۵). در تحقیق حاضر کدگذاری‌ها به صورت دستی صورت پذیرفتند و با مطالعه مطالب گردآوری شده، سعی بر یکسان‌سازی کدهای اولیه وجود داشت. به عنوان مثال محقق از بررسی نقل قول زیر، کد «فرار و سیال بودن» را کدگذاری نموده است: (شاید مجبور کردن افرادی که در سطح شرکت همکاران سیستم نیستند به نظر کار خوبی بیاید، اما واقعیت امر به نظرم این کار خوبی نیست افرادی که هم سطح علمی و یا حتی هوشی شرکت نیستند را بخواهند به زور در پروژه نگه دارند که دانش آن‌ها را استفاده کنند).

### یافته‌های پژوهش

به منظور تحلیل داده‌های پژوهش از سه گام عمده در روش نظریه داده بنیاد بهره گرفته شد. گام اول خود شامل چند مرحله است؛ استخراج داده‌ها از متن مصاحبه‌ها، کدگذاری، کشف مقوله‌ها؛

## جدول شماره ۱. نمونه‌ای از کدگذاری باز مرحله اول

ردیف	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	مقولات
۱	ارائه زمان مناسب برای یافته‌های جدید ایجاد فرصت مناسب برای کلیه کارکنان	داشتن وقت کافی
۲	توجه به استاندارد و زمان مناسب برای کلیه کارکنان تعیین معیار زمانی مناسب برای افراد جهت شرکت در برنامه مدیریت دانش	داشتن اختیارات و فرصت مناسب
۳	ایجاد کارگاه‌های بازآموزی توانایی افراد برگزاری دوره‌های آموزشی متوالی	دوره‌های آموزشی پی‌درپی
۴	انتقال مهارت‌های صریح و مهارت‌ها به صورت مداوم توجه به آموزش و دوره‌های بلندمدت برای افراد	آموزش‌های مستمر
۵	ملاقات با مدیران سازمان بیان ایده‌ها و راه‌حل‌ها برای ارزشیابی توسط مدیران	تعامل با مدیران سازمان
۶	ارتباطات دوستانه و باز با مدیران ارشد ایجاد شرایطی که بتوان به سهولت با مدیران ارتباط داشت	ارتباط با مدیران ارشد
۷	ثبت تجربه‌های افراد در حافظه سازمان توجه به خروج دانش و مهارت افراد از سازمان	ثبت آموخته‌ها قبل از خروج
۸	تشویق افراد به ثبت دانسته‌های خود قبل از ترک سازمان ارتباط با سایت پروژه و ثبت آنی آموخته‌های افراد	ثبت آموخته‌های افراد در سازمان
۹	ایجاد ماندگاری فرد در سازمان ایجاد شرایط مساعد برای باقی ماندن افراد کلیدی جهت انجام پروژه‌ها	حفظ نیروی دانشی
۱۰	جلوگیری خروج دانش از سازمان همراه با نیروی انسانی جلوگیری از خروج مهارت درون ذهن فرد از سازمان	حفظ افراد باتجربه سازمان
۱۱	تبدیل مهارت‌های درون اذهان به دانشی که مکتوب شود قابلیت درک و فهم مهارت به گونه‌ای که قابل استفاده باشد	قابلیت درک و فهم دانش
۱۲	اهمیت دانش درون پروژه‌ها به دانشی قابل استفاده برای کل افراد سازمان	تبدیل مهارت به گونه قابل درک برای افراد

ردیف	متن مصاحبه (نکات کلیدی)	مقولات
	توانایی ارائه مهارت‌ها به گونه مورد نظر سایر افراد سازمان	سازمان
۱۳	اهمیت اجرای نخبه پروری در تمامی سازمان‌ها به عنوان یک خط‌مشی عمل کردن به برنامه‌های حفظ دانش	عمل‌گرایی
۱۴	شرایط رشد افراد را فراهم کردن اجازه دادن به افراد در تجربه موارد جدید و استفاده از تجارب دانشی سایرین در سازمان	بستر رشد
۱۵	تعامل جوانان با مهندسان باتجربه سازمانی	مرشدیت
۱۶	برگزاری جلسات با مفهوم بیان تجربه پروژه ارتباط برقرار کردن میان واحدها برای انتقال تجارب بین هم	مراودات دانش‌محور

کشف مقوله‌ها: در این مرحله، خود مفاهیم بر اساس ارتباط با موضوعات مشابه طبقه‌بندی می‌شوند که به این کار مقوله پردازی گفته می‌شود. عناوینی که به مقوله‌ها اختصاص می‌دهیم انتزاعی تر از مفاهیمی است که مجموعه آن مقوله را تشکیل می‌دهند. مقولات دارای قدرت مفهومی بالایی هستند زیرا می‌توانند مفاهیم را بر محور خود جمع کنند. عنوان انتخابی عمدتاً توسط خود محقق انتخاب شده اند و سعی بر این بوده تا بیشترین ارتباط و همخوانی را با داده‌هایی که نمایانگر آن است داشته باشند.

به منظور صحت مقوله‌ها و کدگذاری‌ها؛ به تمامی افراد مصاحبه‌شوندگان نتایج ارسال گردید از آن‌ها تقاضا شد که نسبت به کدهای انتخاب‌شده. مقولات اظهار نظر کنند و در نهایت ۵ نفر از آن‌ها در قالب ایمیل به تائید کدها و مقولات پاسخ دادند و در اظهار نظرهای آن‌ها برخی از کدها مقولات اصلاح گردید. دو نفر از اساتید حوزه مدیریت دانش و سه نفر از متخصصین که بیش از ۱۰ مقاله معتبر در زمینه مدیریت دانش در مجلات معتبر داخلی و خارجی منتشر کرده بودند نیز به عنوان خبره در نظم دهی به کدها و مقولات و همخوانی آن‌ها مصاحبه نظرخواهی شد و با تائید آن‌ها مراحل کدگذاری‌ها ادامه یافت. این امر به محقق کمک نمود

تا بتواند با ضریب اطمینان بیشتری مقولات را دسته‌بندی نماید و در هر مرحله با رونمایی از کدهای انتخاب‌شده و اظهار نظر خبرگان؛ نوعی پیوستگی بین مفاهیم مقولات شکل گرفت. البته ذکر این نکته نیز حائز اهمیت است که به دلیل تنوع نظرات، تناسب مقولات به صورت اجماع نسبی خبرگان حاصل شده است و در این زمینه اجماع کامل به دلیل تنوع نظرات و ایده‌ها قابل حصول نیست.

گام بعدی کدگذاری محوری یا سطح دوم کدگذاری است. این مرحله شامل تعیین الگوهای موجود در داده‌ها و سطح مقوله‌بندی است و لازمه آن مقایسه دائمی داده‌هاست. محقق، داده‌های کدگذاری شده و مفاهیم استخراج‌شده در مرحله قبل را با یکدیگر مقایسه نموده و به صورت خوشه‌ها و مقوله‌هایی که با هم تناسب دارند در می‌آورد. به این منظور او هر یک از کدها و مفاهیم سطح اول را با سایر کدهای سطح اول مقایسه می‌کند تا مطمئن شود که طبقات با یکدیگر متمایز هستند. جدول شماره ۲ طبقات استخراج‌شده از کدها را نشان می‌دهد.

جدول شماره ۲. طبقات و مقولات مرتبط

ردیف	مقولات	طبقات
۱	حمایت از خط‌مشی‌های تسهیم دانش ترسیم دورنمای سازمان دانش‌محور اولویت به یادگیری برای یادگیری ارزیابی عملکرد با مبنای میزان تسهیم دانش	جهت‌گیری دانایی محور
۲	وجود فرایندهایی برای الگوگیری وجود استانداردهای تسهیم دانش وجود جلسات بارش فکری قبل از آغاز پروژه‌ها	الگوگیری
۳	تبدیل انواع دانش توجه به مخاطب در استفاده از ابزار کسب مهارت	ساختاردهی به دانش
۴	قدرت مدیریت کارکنان توانایی تحلیل مسائل توسط کارکنان ارزیابی دانش در بازار رقابتی ارزیابی و بررسی رقبا در زمینه دانش	توجه همه کارکنان به محیط داخل و خارج سازمان

ردیف	مقولات	طبقات
۵	شفاف‌سازی فرآیندهای سازمانی بازنگری فرآیندهای سازمانی	طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی
۶	جذب افراد بر مبنای صلاحیت‌های دانشی ارتقا مبتنی بر شایستگی دانشی مشارکت در آموزش افراد درون‌سازمانی آموزش‌های مستمر	توسعه منابع انسانی
۷	استفاده از نظرات همه متخصصان توجه به سرپرستی گروه در پروژه اهمیت دستاوردهای پروژه برای گروه‌ها توجه به گروه و گروه داشتن وقت کافی	توجه به کار گروهی کارکنان
۸	استفاده از ظرفیت و توان افراد نهایت تلاش افراد برای به اوج رساندن شرکت همکاران سیستم ساختار ایجابی کار تیمی داشتن اختیارات و فرصت مناسب	درگیری افراد
۹	ارزیابی دانش در سازمان برنامه‌ریزی بر اساس نقاط قوت و ضعف سازمان ایجاد رویه یکسان مدیریت دانش و نیاز سازمان	تعیین استراتژی مدیریت دانش
۱۰	آموزش عملی عمل‌گرایی یادگیری حین کار در سایت نهادینه کردن آموخته‌ها به کمک تمرین در سایت دوره‌های آموزشی پی‌درپی	تأکید بر آموزش ضمنی
۱۱	تبدیل ساختمان مجزا به ساختمان‌های مناسب برای تعامل افراد اجتناب از تشویق افراد تک‌رو تأکید همواره مدیران در همه برنامه‌ها به دانش بجای درآمد	محیط‌سازی دانشی



ردیف	مقولات	طبقات
۱۲	استفاده از ابزار مناسب در دسترسی به دانش شناسایی راه دسترسی به دانش نقش فناوری اطلاعات در سیستم مدیریت دانش سازمان سرعت در کسب و خلق و انتقال دانش	زیرساخت فناوری اطلاعات
۱۳	نقش مدیران ارشد در برنامه‌ریزی و ارائه فضای باز در اختیار قرار دادن زمان مناسب به افراد توسط مدیران مرشدیت تعامل با مدیران سازمان	پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد سازمان
۱۴	مستندسازی دانش اهمیت ثبت دانش ثبت آموخته‌های افراد در سازمان مستندسازی موارد بحرانی ثبت آموخته‌ها قبل از خروج	توسعه مستندسازی و گزارش دهی به همه کارکنان
۱۵	بررسی دانش گذشته سازمانی و اعمال تغییرات لازم برای اصلاح و بهبود تغییر دانش‌هایی که در اجرا مورد استفاده قرار نگرفته شناسایی دانش‌های ناکارآمد ذخیره‌شده	به‌روزرسانی حافظه دانشی
۱۶	توزیع عادلانه منافع شرایط اقتصادی جامعه در روند جذب بستر رشد حفظ نیروی دانشی حفظ افراد باتجربه سازمان	سیستم انگیزش و پاداش
۱۷	تبیین وظایف و مسئولیت‌ها سهولت در تعامل با مدیران ایجاد انعطاف‌پذیری سازمانی ارتباط با مدیران ارشد	ساختار سازمانی

طبقات	مقولات	ردیف
آگاه ساختن کارکنان	شفاف‌سازی برنامه آموزشی شفاف‌سازی برنامه انتشار دانش مراودات دانش محور شفاف‌سازی ضوابط یادگیری و آموزش	۱۸
ایجاد زبان مشترک برای تسهیم دانش	جلوگیری از دوباره‌کاری در دانش‌ها به واسطه گذاشتن مسئولی برای چک کردن ایجاد زبان مشترک برای جلوگیری از دوباره‌کاری در مستندسازی‌ها استفاده از واژه‌ها و تگ‌های خاص برای بخش‌های خاص جهت بازیابی محتوای دانشی تبدیل مهارت به گونه قابل درک برای افراد سازمان استفاده از موضوعات کلیدی برای محتواهای مشابه قابلیت درک و فهم دانش	۱۹
فرهنگ‌سازمانی	ایجاد فرهنگ آموزش و یادگیری توجه به افراد دارای مهارت و تجربه توجه به افراد ارائه‌دهنده تجربه	۲۰
ارزیابی مستمر	ارزیابی دانش در طول زمان کارگاه‌های بازآموزی توانایی نظام‌های کنترل در یادگیری افراد	۲۱
برنامه‌ریزی جذب و نگهداری	نگهداری سرمایه انسانی نگهداری مهارت‌های کاربردی در سازمان گزینه‌های مناسب نیروی انسانی ایجاد آمادگی قبل از ورود به پروژه	۲۲
مشارکت در برنامه تسهیم دانش	مسئولیت‌پذیری و کنترل توسط کارکنان پایش پروژه‌ها توسط کارکنان اشاعه دانش و تمایل به یادگیری تشویق به مشارکت در برنامه تسهیم دانش	۲۳

داده‌های جدید هم‌زمان با تمام داده‌ها مقایسه می‌شوند تا محوریتی در بین آن‌ها یافته شود. در این مرحله داده‌ها را به صورت جدید کنار هم گذارده و رابطه بین مقوله‌ها را بررسی می‌کنیم. در طی این مرحله داده‌ها جهت می‌گیرند و بر اساس ماهیت طبقات و ارتباطات بین آن‌ها طبقه‌بندی می‌گردند، در مرحله کدگذاری محوری، داده‌ها بر اساس الگو و روندی که در بین داده‌ها آشکار می‌شود طبقه‌بندی می‌گردند. در کدگذاری محوری، مفاهیم و مقوله‌هایی که در کدگذاری باز تجزیه نشده‌اند در ترکیبی جدید به یکدیگر متصل می‌شوند. در این مرحله مشخص می‌گردد که چگونه یک مقوله واحد با مقولات دیگر مرتبط است و شرایط، زمینه‌ها، استراتژی‌های کنش و نتایج پیامدهای آن به دقت جستجو می‌شود (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۰). برای کدگذاری محوری، روش‌های مختلفی وجود دارد که می‌توان به الگوی پارادایمی اشتراس و کوربین (۱۹۹۴ و ۱۹۹۸)، الگوی فرآیندی ایوز (۲۰۰۱) و الگوی چارمز (۲۰۰۲) وجود دارد که ما در این پژوهش از الگوی پارادایم استفاده نمودیم. این الگو به نظریه پرداز کمک می‌کند تا فرآیند تئوری را به سهولت انجام دهد. اساس فرآیند ارتباط دهی در کدگذاری محوری بر بسط و گسترش یکی از مقوله‌ها قرار دارد (دانایی فرد، ۱۳۸۴). اجزاء کدگذاری محوری عبارت‌اند از مقوله محوری، شرایط علی، زمینه یا بستر حاکم، شرایط مداخله‌گر، استراتژی‌ها و کنش‌های متقابل و پیامدها. با توجه به مفاهیم به دست آمده از مرحله قبل، در این مرحله با انجام بارها مطالعه و بررسی مجدد و فرآیند رفت و برگشت بین مفاهیم و مقولات، ارتباط بین مفاهیم و مقولات در این تحقیق در الگوی ارائه شده فوق در شش دسته بیان می‌شود:

### مقوله محوری

مقوله محوری ایده یا پدیده‌ای است که اساس و محور فرآیند است که تمام مقوله‌های اصلی دیگر به آن ربط داده می‌شوند. این مقوله همان برجسب مفهومی یا عنوانی است که برای چارچوب طرح به وجود آمده در نظر گرفته می‌شود. به دلیل اینکه هیچ کدام از مقوله‌های تحقیق حاضر، انتزاعی‌تر از سایر مقوله‌ها نبود، برای پدیده محوری نام متناسب با موضوع

تحقیق (اشتراس و کورین، ۱۹۹۰) و «مشارکت در برنامه تسهیم دانش» در قلب سایر مقولات، در قالب الگوی پارادایم قرار گرفت.

### شرایط علی

شرایط علی یا آنچه بعضی اوقات شرایط مقدم خوانده می‌شود در داده‌ها اغلب با واژگانی مانند "وقتی"، "درحالی که"، "به سبب"، "به علت" و "چون" بیان می‌شوند. حتی وقتی که چنین نشانه‌هایی وجود ندارد، اغلب می‌توان با توجه به خود پدیده و با نگاه منظم به داده‌ها و بازبینی حوادث، اتفاقات یا وقایعی که از نظر زمانی مقدم بر پدیده موردنظر است، شرایط علی را پیدا کرد (اشتراس و کورین، ۱۹۹۰). این شرایط باعث ایجاد و توسعه پدیده یا مقوله محوری می‌شود. از میان مفاهیم استخراج شده، سیستم انگیزش و پاداش، توسعه منابع انسانی، درگیری افراد، توجه به کار گروهی کارکنان و تعیین استراتژی مدیریت دانش به عنوان مقوله‌های علی انتخاب شدند.

### زمینه یا بستر حاکم

زمینه یا بستر حاکم عبارت است از سلسله شرایط خاص که در آن استراتژی‌ها و کنش‌های متقابل برای اداره، کنترل و پاسخ به پدیده صورت می‌گیرد. این شرایط بر کنش و تعاملات تأثیر می‌گذارد و تمیز آن‌ها از شرایط علی مشکل است. این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها و یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. در تحقیق حاضر فرهنگ سازمانی، آگاه ساختن کارکنان و ساختار سازمانی، ایجاد زبان مشترک برای تسهیم دانش و جهت‌گیری دانایی محور عواملی هستند که می‌توانند بستر مناسبی را برای مقوله محوری فراهم آورند.

### شرایط مداخله‌گر

شرایط ساختاری که از شرایط زمینه وسیع تر است و بر استراتژی‌ها و کنش‌های متقابل تأثیر می‌گذارد. شرایط مداخله‌گر در راستای تسهیل یا محدودیت استراتژی‌ها در زمینه خاصی

عمل می‌کنند. در این تحقیق پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد سازمان، طراحی مجدد فرایندهای سازمانی و ساختاردهی به دانش و الگوگیری شرایط مداخله‌گر است.

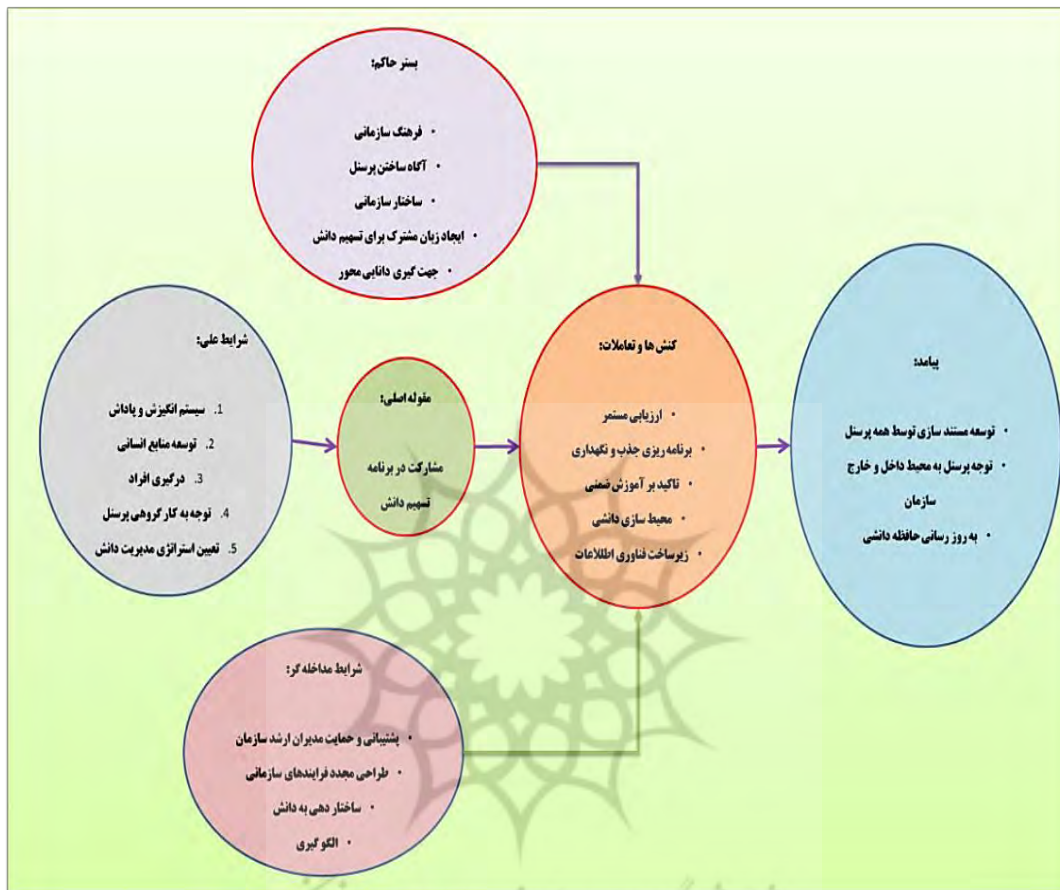
### استراتژی‌ها، کنش / کنش متقابل

تئوری زمینه بنیان، روش نظریه‌پردازی است با سوگیری کنش/کنش متقابل. چه موضوع مطالعه فرد، گروه یا جمعی باشد، کنش/کنش متقابل در آن جریان دارد که هدف آن اداره کردن، برخورد کردن با به انجام رساندن، حساسیت نشان دادن به پدیده است در زمینه یا در شرایط خاص به گونه‌ای که درک می‌شوند. کنش/کنش متقابل خصوصیات ویژه‌ای دارد. اول آنکه در حال تغییر و جریان روند از آن استفاده می‌شود یعنی در حال تکامل یافتن است و در طول زمان دگرگون می‌شود. دوم کنش/کنش متقابل مقصود دارد و هدفمند است و به دلیلی صورت می‌گیرد، بنابراین با استفاده از تاکتیک‌ها و استراتژی‌ها جامه عمل می‌پوشد (اشتراس و کوربین، ۱۹۹۰). در این تحقیق ارزیابی مستمر، محیط سازی دانشی، برنامه‌ریزی جذب و نگه‌داری، تأکید بر آموزش ضمنی و زیرساخت فناوری اطلاعات؛ راهبردهای مورد نظر هستند.

### پیامدها و نتایج

کنش‌ها و واکنش‌ها که در مقابله با یا جهت اداره و کنترل کردن پدیده‌ای صورت می‌گیرد پیامدهایی دارد. پیامدها قابل پیش‌بینی نیستند و لزوماً همان‌هایی هستند که افراد قصد آن‌ها را داشته‌اند. پیامدهای یک سلسله رفتار، ممکن است به بخشی از شرایط تبدیل شوند و روی سلسله کنش/کنش متقابل به توالی یکدیگر اثرگذارند یا آن‌ها ممکن است بخشی از شرایط باشند که به دنبالشان حوادث دیگر باشد. بنابراین آنچه ممکن است در یک برهه از زمان پیامد کنش/کنش متقابل به شمار می‌رود ممکن است در زمانی دیگر به بخشی از شرایط و عوامل تبدیل شود. در پژوهش حاضر مفاهیم توسعه مستندسازی توسط همه کارکنان، به‌روزرسانی حافظه دانشی و توجه کارکنان به محیط داخل و خارج سازمان مفاهیمی هستند که مقوله پیامدها و نتایج را تشکیل می‌دهند.

پس از ارائه ۶ دسته مقوله علی، محوری، زمینه‌ای، شرایط حاکم، استراتژی‌ها و پیامدها نمودار شماره ۱ ارتباط شماتیک بین مقوله‌های مختلف را نشان می‌دهد.



نمودار شماره ۱. الگوی پارادایم در کدگذاری محوری

مرحله کدگذاری انتخابی<sup>۱</sup> (نظریه پردازی): روند انتخاب مقوله اصلی به‌طور منظم و سامانمند و ارتباط دادن با سایر مقوله‌ها، اعتبار بخشیدن به روابط، پر کردن جاهای خالی با مقولاتی که نیاز به اصلاح و گسترش بیشتر دارند را کدگذاری انتخابی می‌گویند (اشتراس و کورین،

۱۹۹۰). با توجه به گام قبلی و نتایج حاصله از آن خط اصلی داستان در طراحی مدل تسهیم دانش را می‌توان به شرح زیر بیان کرد:

سیستم انگیزش و پاداش، توسعه منابع انسانی، درگیری افراد، توجه به کار گروهی کارکنان و تعیین استراتژی مدیریت دانش در زمانی که سازمان از فرهنگ سازمانی مناسب و تقویت کننده‌ای برخوردار باشد، آگاه ساختن کارکنان و طراحی ساختار سازمانی مناسب و ایجاد زبان مشترک برای تسهیم دانش و جهت‌گیری دانایی محور زمینه مناسب برای مشارکت کارکنان در برنامه تسهیم دانش را فراهم می‌آورد. در این میان پشتیبانی مدیریت، بازمهندسی فرایندهای جاری و ساختاردهی به دانش در کنار الگوگیری می‌تواند با تأثیر بر ارزیابی مستمر، برنامه‌ریزی جذب و نگهداری افراد مستعد و تأکید بر آموزش‌های ضمنی و محیط سازی مناسب دانشی با زیرساخت فناوری اطلاعات می‌تواند منجر به توسعه مستندسازی توسط همه کارکنان، به‌روزرسانی حافظه دانشی و توجه کارکنان به محیط داخلی و خارج سازمان می‌گردد.

### بحث و نتیجه‌گیری

در این پژوهش ۲۳ فاکتور کلیدی و ارتباط و تأثیرگذاری آن‌ها بر یکدیگر، برای پیاده‌سازی تسهیم دانش در پروژه در گروه شرکت‌های همکاران سیستم مشخص گردید. برای محاسبه پایایی مصاحبه با روش توافق درون موضوعی دو کدگذار (ارزیاب)، از یکی از اساتید حوزه مدیریت دانش درخواست شد تا به‌عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند. آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. در هر کدام از مصاحبه‌ها کدهایی که از نظر دو نفر با هم مشابه هستند، با عنوان توافق و کدهای غیرمشابه با عنوان عدم توافق مشخص شدند. درنهایت با کمک فرمول؛ میزان صحت و پایایی تحقیق مورد ارزیابی قرار گرفت. پس از تکوین نظریه پژوهشگران فرایند نمایان شده را از طریق مقایسه با فرایندهای موجود در پیشینه تحقیق اعتباربخشی نموده‌اند که بر اساس مستندات علمی پیشین اعتبارسنجی شده‌اند.

مطالعات تجربی از تطابق‌پذیری فاکتورهای مهم مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط (وانگ و اسپینوال<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵)؛ مطالعه عوامل توسعه تسهیم دانش در گروه‌های پروژه‌ای (ون دی لایت و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۶)؛ مطالعه مدیریت کردن دانش و سرمایه فکری جهت بهبود نوآوری‌های سازمانی (اگبو، ۲۰۰۴)؛ فاکتورهای کلیدی موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش (اخوان و همکاران، ۲۰۰۶)؛ تبیین فاکتورهای حیاتی موفقیت مدیریت دانش در مراکز آموزشی و آکادمیک ایرانیان (اخوان و همکاران، ۲۰۰۹)؛ عناصر کلیدی جهت موفقیت استراتژی مدیریت دانش سازمانی (لیوویتز، ۱۹۹۹)؛ فاکتورهای تأثیرگذار بر فناوری‌های مدیریت دانش (ریان و پراباتک<sup>۳</sup>، ۲۰۰۱)؛ مطالعه تجربی بر تنوع تیمی، تسهیم دانش و عملکرد نوآورانه در گروه‌های تحقیق و توسعه (لیو و جیا، ۲۰۱۲)؛ تحلیل ساختاری تسهیم دانش در گروه و عوامل مؤثر بر آن، (کیان، ۲۰۱۰)؛ عوامل محرک تسهیم دانش، (لی و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶)؛ مطالعه تجربی از تطابق‌پذیری فاکتورهای مهم مدیریت دانش در سازمان‌های کوچک و متوسط (وانگ و اسپینوال، ۲۰۰۵)؛ ازجمله مطالعاتی هستند که می‌توان جهت سنجش و هم‌راستایی نتایج تحقیق حاضر به آن‌ها اشاره نمود.

از مه‌ترین یافته‌های پژوهش حاضر طراحی مدل مفهومی مناسبی متأثر از عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در گروه شرکت‌های همکاران سیستم است. نتایج به‌دست آمده حاصل از کدگذاری داده‌ها در چند مرحله و استخراج طبقه‌ها، نمایانگر آن است برای اینکه بتوان سیستم تسهیم دانش را در سازمان به‌طور موفقیت‌آمیز پیاده‌سازی کرد، به فاکتورهای زیادی باید توجه نمود. با توجه به نتایج حاصل از پژوهش بایستی این نکته را مدنظر قرار داد که برخی از عوامل به‌طور مستقیم با عوامل دیگر در ارتباط هستند؛ بنابراین لزوم توجه به نوع ارتباط و نوع تأثیری که بر هم دارند، احساس می‌شود. در گروه شرکت‌های همکاران سیستم به‌عنوان سازمان مورد مطالعه که در زمینه نرم‌افزار و فناوری اطلاعات فعالیت می‌کند، هدف از به‌کارگیری مدیریت

- 
1. Wong & Aspinwall
  2. Van de light
  3. Ryan and Prybutok
  4. Lee et al.



دانش باید مشخص و استراتژی مدیریت دانش برای رسیدن به آن هدف باید معین و برای کارکنان تبیین گردد تا بتوان میزان مشارکت کارکنان در برنامه مدیریت دانش را افزایش داد. یافته مهم دیگر توجه به شرایط اقتصادی و اجتماعی حاکم بر جامعه، از یک طرف، استفاده از محرک‌های انگیزشی بخصوص سیستم‌های پاداش و مزایا و از طرف دیگر به همراه سرمایه‌گذاری در کار گروهی و تیمی می‌تواند موجب افزایش میل و رغبت کارکنان برای شرکت در برنامه تسهیم دانش باشد. در واقع این پیشنهاد می‌تواند در بسیاری از سازمان‌های دیگر هم به عنوان پیشنهاد کاربردی مورد استفاده قرار گیرد.

یکی دیگر از یافته‌های مهم پژوهش این است که با مطالعه سایر تحقیقات در حوزه مدیریت دانش مشخص گردید مدیریت دانش نیاز به همکاری همه‌جانبه و همه کارکنان بخصوص مدیران ارشد سازمان دارد و میزان اهمیت بعد انسانی حوزه مربوطه بیش از سایر ابعاد است؛ بنابراین توجه به سرمایه انسانی و ترغیب در جهت مشارکت برای مدیریت دانش توجیه مناسب دارد.

برخی متغیرها مربوط به سازمان هستند و مدیریت آن‌ها مربوط به کارشناسان حوزه‌های مختلف است که از این دسته متغیرها در این تحقیق، می‌توان به ساختاردهی به دانش و طراحی مجدد فرآیندهای سازمانی را نام برد. همه کارکنان سازمان باید بدانند که طبق چه فرآیندی به چه نتیجه‌ای دست پیدا خواهند کرد همچنین باید دستاورد حاصل از پیمودن فرآیند مورد نظر قابل درک و فهم باشد. وجود شرایط مطرح شده در بستر انعطاف‌پذیری در ارتباطات سازمانی، باورها و عقاید مشترک، آداب و رسوم فردی و سازمانی صورت می‌گیرد. چنانچه ضعف در این موارد موجود باشد، به موفقیت در راهبردهای اتخاذ شده لطمه وارد می‌سازد.

به عنوان پیشنهاد در این زمینه می‌توان به تعریف ساختارهای سازمانی ماتریسی و منعطف، برنامه‌های آموزشی و فرهنگی برای رواج تعلیم و تعلم اشاره کرد. بر اساس نتایج حاصله مشخص گردید. راهبردهای مناسب برای موفقیت پیاده‌سازی سیستم تسهیم دانش، استفاده از ارزیابی و آزمون‌های تناوبی از کارکنان بخصوص آزمون‌های مهارتی، وجود ابزارهای

سخت‌افزاری و نرم‌افزاری مناسب در حوزه فناوری اطلاعات، وجود برنامه‌ریزی‌های جذب، نگهداری و پرورش نیروی انسانی است.

چالش اصلی برای مدیران اجرایی این است که درک درستی از روش‌شناسی مدیریت و تسهیم دانش به دست آورند و سپس مهارت شناسایی، کاهش و مدیریت آن را اتخاذ کنند. ناتوانی در مدیریت و تسهیم دانش ممکن است پایداری سازمان را با تهدید مواجه کند. مدیریت و تسهیم دانش تنها در مورد مباحث نرم نیست. بسیاری از سازمان‌ها از حکمروایی ضعیف و فقدان سیاست‌ها، فرآیندها و رویه‌های شفاف، رنج می‌برند. خوشبختانه، توسعه و بهره‌برداری از استراتژی‌های مؤثر مدیریت و تسهیم دانش می‌تواند منجر به فرصت‌های سازمانی قابل توجه شده و به مدیران اجرایی اجازه دهد تا اطمینان حاصل کنند که در حکمروایی کلی و استراتژی‌های مدیریتی کلی سازمان‌ها، ادغام شده است. همان‌طور که زک (۲۰۰۲) نتیجه می‌گیرد «عدم مدیریت و تسهیم دانش، به خودی خود، دارای ریسک است». بر این اساس پیشنهاد می‌شود جهت توسعه مفاهیم شکل گرفته در پژوهش حاضر سایر محققین ضمن توجه به نتایج پژوهش حاضر در راستای اجرای مدل؛ اقدام لازم را مدنظر قرار دهند و مکانیسم‌های اجرایی را برای آن توسعه دهند. تعریف روشی برای سنجش و ارزیابی صحیح کار مدیران پروژه و مبنا قرار دادن معیارهای تسهیم دانش می‌تواند مبنایی برای پژوهش‌های آتی باشد. همچنین آسیب‌شناسی مدیریت دانش و فعالیت‌های دانشی از منظر کارکنان دانشی سازمان؛ بررسی و تحلیل چرایی خروج کارکنان دانشی از سازمان‌های ایرانی؛ تحلیل خروج نخبگان و خروج کارکنان دانشی و مقایسه اثرات آن‌ها و شناسایی تفاوت تسهیم دانش در سازمان‌های مختلف با رویکرد طراحی مدل تسهیم دانش کلان ملی نیز می‌تواند مبنای بسط مطالعات آتی در زمینه پژوهش حاضر باشد.

## منابع

- اشتراس، آنسلم، کوربین، جولیت، ۱۹۹۰: اصول روش تحقیق کیفی (رویه‌ها و اقدامات به‌منظور طراحی نظریه‌بسترزاد)، ترجمه علی فخر محمدی و محسن سلیمانی، دانشگاه علوم پزشکی سمنان.
- داناوی فرد، ح. (۱۳۸۴). نظریه‌پردازی: مبانی و روش‌شناسی‌ها. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- سبک رو، مهدی و مهین برزگرلو، ۱۳۹۵، ریسک‌های جذب اعضای هیئت علمی دانشگاه، چهارمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت با رویکرد علوم پژوهشی نوین، تهران، شرکت ارتباط ارغوان ایرانیان.
- سینایی، حسنعلی، فریسات، حمیده، نداف، مهدی. (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و تأثیر آن بر عملکرد فرد در صنعت مالی و بانکداری. پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۹(۱۸)، ۱۴۳-۱۶۸.
- صالحی، محمود، م. دری، ب. صفری، خ. (۱۳۹۱). بررسی نقش میانجی کنش متقابل اجتماعی در تأثیرگذاری ساختار و جوسازمانی بر مدیریت دانش. مدیریت فناوری اطلاعات، ۴(۱۱): ۶۹-۹۲.
- علامه، سید محسن، ریحانه السادات طبائیان، هدی توکلی، ۱۳۹۵. تأثیر سرمایه اجتماعی بر تسهیم دانش و سرمایه فکری، مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۵، شماره ۸۰: ۱۰۱-۱۱۸.
- گازر، مهدی. (۱۳۹۴). نقش مدیریت دانش در بهبود کارایی. دنیای اقتصاد. شماره ۳۶۳۳.
- نظافتی، نوید. (۱۳۹۲). رویکردی نوین برای مدیریت دانش سازمان‌های نسل ۲،۰. مجله الکترونیکی مطالعات مدیریت دانش. شماره ۱۴.

Ahmed, G., Ragsdell, G. and Olphert, W., 2014. Knowledge sharing in project teams: a research model underpinned by action learning. IN: Rooney, J. and Murthy, V. (eds.) *Proceedings of the 11th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management And*

*Organizational Learning (ICICKM 2014)*, 6-7 November 2014, Sydney, Australia, pp. 455 - 464.

Akhavan, P., Hosnavi, R. and Sanjaghi, M.E. (2009), "Identification of knowledge management critical success factors in Iranian academic research centers", *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, Vol.2 No. 4, pp. 276-288.

Akhavan, P., Jafari, M. and Fathian, M. (2006), "Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis", *European Business Review*, Vol. 18 No2, pp. 97-113.

Baum, J.A. and Ingram, P. (1998), "Survival-enhancing learning in the Manhattan hotel industry, 1898-1980", *Management Science*, Vol. 44, pp. 996-1016.

Bhatt, G.D., 2000. "Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 1, pp. 16.

Bolisani, E. and Scarso, E. (2000), "Electronic communication and knowledge transfer", *International Journal of Technology Management*, Vol. 20 No. 1, pp. 116-33.

Brown, S.J. and Duguid, P. (1998), "Organizing knowledge", *California Management Review*, Vol. 40 No. 3, pp. 90-111.

Carbonara, N. (2005), "Information and communication technology and geographical clusters: opportunities and spread", *Technovation*, Vol. 25 No. 3, pp. 213-22.

Clarke, A. (2005). *Situational analysis: Grounded theory after the postmodern turn*. Sage.

Creswell, John, W. (2007). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*.

Deeter-Schmelz, D.R., and Ramsey, R.P. (2003) An Investigation of Team Information Processing in Service Teams: Exploring the Link

Between Teams and Customers, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31, No.4, pp.409–424.

Earl, M. (2000), “Knowledge management strategies: toward a taxonomy”, *Journal of Management Information Systems*, Vol. 18 No. 1, pp. 215-33.

Egbu, C., Botterill, K., Bates, M., 2001. The influence of knowledge management and intellectual capital on organizational innovations. In: *ARCOM, Seventeenth Annual Conference*, ARCOM, University of Salford, Salford, vol.2, pp. 547–555.

Egbu, Ch. (2004). Managing knowledge and intellectual capital for improved organizational innovations in the construction industry: an examination of critical success factors. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 11(5): 301-315.

Eginton, K. (1998), “Knowledge management- law firms can do it too”, *Australian Law Librarian*, Vol. 6, pp. 247-55.

Gido, J. and Clemens, J.P. (2008) *Successful Project Management*. South-Western, Mason, Ohio.

Hansen, M.T., Nohria, N. and Tierney, T. (1999) “What’s your strategy for managing knowledge?”, *Harvard Business Review*, Vol. 77 No. 2, pp. 106-16.

Davenport, T. H. (1998), *Managing Customer Support Knowledge*, California

Hong, H.K., Kim, J.S., Kim, T. and Leem, B.H. (2008) The Effect of Knowledge on System Integration Project Performance, *Industrial Management & Data Systems*, Vol.108, No.3, pp.385-404.

Jones, D. (2003), “*Knowledge management and technical communication: a convergence of ideas and skills*”.

Kanapeckiene, L., Kaklauskas, A. & Zavadskas, E.K. (2010) Integrated Knowledge Management Model and System for Construction

Projects, *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, (pp1200 - 1215).

Lam, A. (1997), "Embedded ifrms, embedded knowledge: problems in collaboration and knowledge transfer in global cooperative ventures", *Organization Studies*, Vol. 21 No. 3, pp. 487-513.

Lee, Joosung. 2018: The Effects of Knowledge Sharing on Individual Creativity in Higher Education Institutions: *Socio-Technical View*, *Adm. Sci.* 2018, 8(2), 21.

Lopez-Nicolas, C. & Merono-Cerdan, A. (2011). Strategic knowledge management, innovation and performance. *International Journal of Information Management*, 31(6): 502-509.

Nonaka, I. and H. Takeuchi. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Oltra, V., 2005. Knowledge management effectiveness factors: the role of HRM. *Journal of Knowledge Management* 9 (4), 70–86.

Pedler, M. (2011). *Action Learning in Practice*, 4th Edition, Gower, Farnham, UK.

Ryan, S.D. and Prybutok, V.R. (2001), "Factors affecting knowledge management technologies: a discriminative approach", *Journal of Computer Information Systems*, Vol. 41 No. 3 pp. 31-7.

Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012) *Research Methods for Business Students*, Pearson Education, Harlow, UK.

Sbarcea, K. (1998), "Know what, know how, know why: implementing a knowledge management system– the Philips Fox experience", *Australian Law Librarian*, Vol. 6, pp. 4-8.

Storey, J. and Barnett, E. (2001), "nowledge management initiatives: learning from failure", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No. 2, pp. 145-56.

Strauss, A. L., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, 2nd Ed., Sage.

Venkitachalam, K. & Bosua, R. (2014). Roles enabling the mobilization of organizational knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 18(2), 396–410.

Wong, K.Y. and Aspinwall, E. (2005), “An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector”, *Journal of Knowledge Management*, VOL. 9 NO. 3, pp. 64-82.

Zeck, M.H. (2002). *Developing a knowledge strategy. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University press.

