

## شناسایی عوامل موثر در رابطه میان حکمرانی دانش و عملکرد پروژه

نیلوفر دانائی<sup>۱</sup>  
مهدی نامدازادگان<sup>۲</sup>  
رضا زارع<sup>۳</sup>

### چکیده

بهبود عملکرد پروژه نشان‌دهنده استفاده اثربخش از تمامی منابع سازمان، به‌خصوص منابع دانشی است و حکمرانی دانش محرکی است برای تسهیم دانش تا ظرفیت تیم پروژه را برای جذب دانش جدید توسعه داده، عملکرد پروژه را افزایش دهد. این پژوهش با هدف اصلی بررسی تأثیر حکمرانی دانش در عملکرد پروژه، به دنبال شناخت چگونگی تأثیر متغیر فرایندهای اجتماعی با نقش تعدیل‌گر و تسهیم دانش و ظرفیت جذب، به‌منزله متغیرهای میانجی، در نحوه و میزان تأثیر حکمرانی دانش در عملکرد پروژه در شرکت سایپا یدک است. این مطالعه به لحاظ هدف کاربردی و از نظر شیوه گردآوری داده‌ها توصیفی - پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش را مدیران و کارکنان ستادی شرکت سایپا یدک تشکیل می‌دهند. ابزار گردآوری داده‌ها پنج پرسشنامه استاندارد است که به‌صورت ساده تصادفی میان نمونه‌های آماری توزیع شد. برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از شیوه صوری، محتوایی و روایی همگرا و واگرا و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از نرم‌افزارهای SPSS و PLS و شیوه مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شد. یافته‌های پژوهش نشان داد حکمرانی دانش در عملکرد پروژه و تسهیم دانش و تسهیم دانش در ظرفیت جذب تأثیر مثبت و معنی‌داری دارند. به‌علاوه تأثیر مثبت و معنی‌دار ظرفیت جذب نیز در عملکرد پروژه، و نقش تعدیل‌گری فرایندهای اجتماعی در رابطه بین تسهیم دانش و ظرفیت جذب تأیید شد، اما نقش تعدیل‌گری آن در رابطه بین ظرفیت جذب و عملکرد پروژه تأیید نشد. برخورداری از حکمرانی دانشی اثربخش باعث می‌شود تسهیم دانش در بین کارکنان تمامی سطوح سازمان به‌خوبی اجرا شده، اطلاعات لازم و روزآمد از خارج سازمان کسب شود، اعتماد کارکنان را به سازمان و همکاران در اجرای مدیریت دانش و افزایش سرمایه اجتماعی سازمان افزایش دهد و در نتیجه عملکرد پروژه‌های سازمان را بهبود بخشد.

واژگان کلیدی: حکمرانی دانش، تسهیم دانش، ظرفیت جذب، فرایندهای اجتماعی، عملکرد پروژه

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۱/۰۹

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۳/۱۱

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی، دانشگاه پیام نور، تهران؛ (نویسنده مسئول) N.danaei@yahoo.com

نقش‌نامه: نگاشتن ادبیات و پیشینه تحقیق، توزیع پرسشنامه و گردآوری داده‌های میدانی.

۲. مربی گروه مهندسی فناوری اطلاعات، دانشگاه پیام نور، تهران.

نقش‌نامه: شکل‌دهی به سؤالات تحقیق، نظارت بر روند پژوهش، کنترل پرسشنامه‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها با نرم‌افزار.

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران.

نقش‌نامه: نظارت بر روند پژوهش، مشارکت در شکل‌دهی به سؤالات تحقیق، بحث و بررسی نتایج، بازخوانی نسخه نهایی.

## مقدمه

پروژه و بهبود عملکرد کسب‌وکار منجر می‌شود. در صورت نبود نظام حکمرانی دانش، تجربه‌های کسب‌شده از پروژه‌های قبلی، توانایی بهبود فرایندهای کسب‌وکار سازمانی در پروژه‌های بعدی را نخواهند داشت (Arto et al., 2011). سازمان‌های پروژه‌محور باید تلاش کنند تا دانش سازمانی خود را بشناسند، آن را احصا و ذخیره کنند تا در موقع لزوم از آن بهره‌برداری کنند و همچنین نیازهای دانشی خود را بشناسند و از اطلاعات و دانش جدید به‌نحو احسن استفاده کنند (Pemsel et al., 2016).

یکی از راهبردهای مهم برای موفقیت پروژه‌ها در سازمان، فرایند تسهیم دانش است. تسهیم دانش رابطه مثبت با کاهش هزینه‌های تولید، تکمیل سریع‌تر پروژه‌های جدید، عملکرد تیمی، قابلیت نوآوری و عملکرد دارد (Duffield and Whitty, 2016). تسهیم دانش راهبردی اساسی در عرصه مدیریت و رهبری سازمان شناخته شده است (Cao and Xiang, 2012). سازمان‌ها و شرکت‌ها در محیطی فعالیت می‌کنند که هر روزه شاهد دانش و فناوری‌های جدیدند، پس صرف اتکا به دارایی‌های دانشی داخلی سازمان کافی نیست، بلکه لازم است تا سازمان‌ها علاوه بر توجه به دانش داخلی خود، به دانش جدید و باارزشی که در خارج از مرزهای سازمان قرار دارند نیز توجه کنند (Peltokorpi, 2017). دانش منبع بسیار مهمی برای حفظ میراث ارزشمند سازمان‌ها، یادگیری فزون جدید، حل مشکلات، خلق مهارت‌های اصلی و شروع موقعیت‌های جدید است و تسهیم دانش، تبادل دانش و خلق دانش در سازمان، به‌منظور ایجاد مزیت‌های رقابتی مانند سرمایه فکری است. علاوه بر این، از آنجاکه دانش اساسی در دستیابی به نوآوری مداوم است و چرخه عمر دانش، جذب دانش، توسعه دانش، به‌اشتراک‌گذاری دانش و استفاده از دانش همگی ضرورتی استراتژیک برای دستیابی سازمان به بهترین عملکردند (Liao et al., 2007).

ظرفیت جذب فرایندی است که طی آن، سازمان‌ها اطلاعات جدید و مفید را از خارج جمع‌آوری و تحلیل کرده، به اطلاعات باارزش تبدیل می‌کنند (Fores and Camison, 2016). به‌علاوه ظرفیت جذب ضمن جمع‌آوری و ذخیره اطلاعات خارجی به‌گونه‌ای مؤثر، این دانش را به کارکنان در سراسر سازمان انتقال می‌دهد. ظرفیت جذب کمک می‌کند که شرکت‌ها ارزش‌ها و فرصت‌های پنهان و کشف‌نشده را به‌درستی شناسایی کرده، این فرصت‌ها را به محصول یا خدمت تبدیل کنند. قابلیت جذب کمک می‌کند که شرکت‌ها با جذب دانش محیطی بتوانند تغییرات را به‌درستی مدیریت کنند و پاسخ‌گوی نیازهای محیطی باشند (Chuang et al., 2016). ظرفیت جذب پایگاه دانش موجود را بهبود می‌بخشد و فعالیت‌های جدید خلق دانش را، که در عملکرد سازمانی تأثیر می‌گذارند، تشویق می‌کند و سازمان‌ها را ترغیب می‌کند تا محصولات یا فناوری‌های اساسی خود را برای

بهبود در عملکرد پروژه‌های سازمان عامل سنجش پیشرفت و توسعه سازمانی است؛ به این منظور سازمان‌ها در پی یافتن راهی برای بهبود عملکرد و موفقیت پروژه‌های خودند. عموم سازمان‌ها برای بقا در محیط‌های رقابتی راهی جز بهبود پروژه‌های خود ندارند و آن‌هایی که می‌خواهند همیشه پیش‌رو باشند باید خود و پروژه‌هایشان را به‌گونه‌ای مستمر بهبود دهند (طالعی فر و همکاران، ۱۳۹۴). تغییرات سریع و پیچیدگی زیاد از ویژگی‌های محیط‌های تجاری است. در دنیای کسب‌وکار، شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌دنبال دارایی‌هایی هستند که بتوانند برای آن‌ها مزیت رقابتی ایجاد کنند و در این میان دو عنصر اساسی دانش و یادگیری عوامل مهم کسب مزیت رقابتی به‌شمار می‌آیند (Liu, 2018). شناسایی دانش اساسی و توانایی بهره‌برداری از آن چالش اصلی سازمان‌های پروژه‌محور به‌شمار می‌آید؛ زیرا اعضای گروه پروژه معمولاً موقتی‌اند و گاهی نظام اطلاعاتی و فرهنگ پشتیبانی‌کننده برای تسخیر و نگهداری، به‌منزله حافظه سازمان، تشکیل نشده است؛ در نتیجه دارایی دانشی به‌آسانی، بعد از اتمام یک پروژه و متفرق شدن اعضای گروه، از دست می‌رود (Lindner and Wald, 2011). امروزه سازمان‌هایی موفق‌اند که پیوسته در حال یادگیری و کسب دانش جدید باشند و آن را ابزاری برای بهبود عملکرد و حفظ مزیت رقابتی خود بسازند (Jelenic, 2011). حکمرانی دانش یکی از اقدامات اساسی سازمان‌های پروژه‌محور برای گام‌نهادن به عرصه رقابت جهانی است (Ali et al., 2018). به‌کارگیری ابزارهای حکمرانی دانش به علت برخی چالش‌های ذاتی در پروژه‌ها، نظیر عدم قطعیت، پیچیدگی و استفاده از تیم‌های چندرشته‌ای، در بهبود عملکرد پروژه ضروری است (Bosch-Sijtsema and Henriksson, 2014). در سازمان‌های پروژه‌محور، طبیعت پیش‌بینی‌ناپذیر و غیرتکراری فعالیت‌ها امکان وقوع خطا در نحوه اجرای پروژه‌ها را افزایش می‌دهد (Pemsel and Wiewiora, 2013)؛ بنابراین مهم‌ترین چالش این سازمان‌ها حل مسئله پیچیده تحت شرایط عدم قطعیت است؛ به‌این‌ترتیب شناسایی اطلاعات، اشتراک و تسهیم اطلاعات ممکن است به عامل مهم موفقیت و مزیت رقابتی شرکت‌ها تبدیل شود (Ahern et al., 2013). حکمرانی دانش ابزاری است که از طریق آن دانش جدید پروژه خلق، تسهیم و تلفیق می‌شود (Gasik, 2015).

سازمان‌های پروژه‌محور همواره در خطر از دست دادن دانش سازمانشان، متعاقب انحلال پروژه، هستند؛ بنابراین امروزه بحث حکمرانی دانش پروژه‌ها از عمده‌ترین چالش‌های این سازمان‌ها به‌شمار می‌آید، اما حمایت و تلاش‌های مدیریت از حکمرانی دانش در طی چرخه عمر پروژه‌های پایان‌یافته، قطعه‌ای گم‌شده است. باین‌حال، اشتراک‌گذاری و یادگیری دانش به موفقیت

دائمی، با توجه به نیازمندی‌های روز، بازنگری می‌شود تا در انجام پروژه‌های آتی سازمان از آن بهره‌برداری شود. با توجه به مطالب بیان‌شده می‌توان این ادعا را مطرح کرد که شرکت سایپا یدک، در اجرای برخی فعالیت‌های خود، سازمانی پروژه‌محور است.

در سال‌های اخیر، تحریم‌ها بر صنعت خودرو ایران سایه افکنده، توسعه همگامی و رقابت آن را با رقبای خارجی با چالشی جدی مواجه ساخته است. باین حال گفتنی است که تلاش‌های شرکت سایپا یدک در دهه‌های گذشته، برای تولید محصولات در همکاری با شرکای خارجی، به خلق دانشی عظیم برای این شرکت منجر شده است. این شرکت با شناسایی فرایندها در اکثر حوزه‌های سازمانی، مانند منابع انسانی، مالی و بازرگانی و برنامه‌ریزی، توانسته است رویه‌ها را بهبود بخشد و با استفاده بهتر از منابع و هم‌افزایی، از طریق رویه‌های سازمانی و جاری شدن تفکر هولدینگ و تأسیس شرکت‌های تخصصی با فناوری اطلاعات و مدیریت دانش، از آن حمایت کند. هرچند این شرکت تا دستیابی به رتبه جهانی راهی سخت در پیش دارد، اما توانسته است در مسیر پیاده‌سازی حکمرانی دانش گام بردارد (همان).

به‌منظور افزایش مزیت رقابتی، شرکت سایپا یدک ناگزیر به پیاده‌سازی فرایندهای حکمرانی دانش و توجه به تسهیم و جذب دانش جدید از محیط داخلی و خارجی است تا بتواند نقش مؤثری در عملکرد این شرکت داشته باشد؛ بنابراین هدف از این مطالعه، شناخت و بهبود فرایندهای دانشی و یادگیری سازمانی و اجرای فرایندهای پارادایم حکمرانی دانش و پاسخ به این سؤال‌هاست: «حکمرانی دانش چه تأثیری در عملکرد پروژه در شرکت سایپا یدک دارد؟ متغیرهای میانجی تسهیم دانش و ظرفیت جذب چه تأثیری در این رابطه دارند؟ متغیر فرایندهای اجتماعی چگونه اثر متغیرهای میانجی را در رابطه بین حکمرانی دانش بر عملکرد پروژه تعدیل می‌کند؟»

## ۱. مبانی نظری پژوهش

### ۱-۱. حکمرانی دانش

حکمرانی دانش دستورالعمل و مسیری برای فرایندهای تسهیم دانش در چارچوب پروژه‌هاست که آن‌ها را با اهداف گسترده سازمان‌ها همسو می‌کند (Smeit and Loumba, 2008) و ضمن حذف موانع تسهیم دانش، نظیر تخصیص برحسب دوایر، به توسعه ساختارهای سازمانی مشارکتی و ارائه محرک برای تسهیل تسهیم دانش کمک می‌کند (Pinho et al., 2012)؛ از این‌رو حکمرانی دانش محرکی به‌شمار می‌رود برای تسهیم دانش هدفمند از راه سازوکارهای گوناگون رسمی، نظیر ساختارهای سازمانی و نظام‌های پاداش، سازوکارهای رابطه‌ای، نظیر کمیته‌های رهبری

مدیریت هرچه بیشتر عملکرد کارمندان خود و مدیریت خلاقیت آن‌ها به‌کارگیرند (Liu et al., 2018).

بُعد انسانی مدیریت دانش در فرم فرایندهای اجتماعی و تعاملات بین افراد، مؤلفه مهم نظام مدیریت دانش است. فرایندهای اجتماعی ارتباط نزدیکی با فرایند مدیریت دانش دارند. در فرایندهای اجتماعی، افراد دانش را مبادله و ترکیب خواهند کرد که در نهایت درون‌سازی شده، بهبود تسهیم و جذب دانش و افزایش عملکرد پروژه را در پی خواهد شد. آموختن از فعالیت‌های گذشته و ذخیره دانش در پایگاه داده‌ای سازمان، به‌منظور استفاده در آینده، زمانی در یادگیری سازمانی و موفقیت پروژه‌ها مؤثر خواهد بود که مدیریت دانش را فرایندی اجتماعی در نظر بگیریم (Duffield and Whitty, 2016). خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها نیازمند ترکیبی از انواع گوناگون دانش است و بازیگران متنوع دارد و فرایندهای اجتماعی چنین همگرایی‌ای را امکان‌پذیر می‌کند. این سرمایه فکری، که اساساً خارجی است و ماهیتی رابطه‌ای دارد، سرمایه اجتماعی به‌شمار می‌رود؛ زیرا در شبکه اجتماعی روابطی که سازمان با محیط اطراف تشکیل می‌دهد تعبیه شده است (Martínez-Cañas et al., 2012)؛ بنابراین وجود فرایندهای اجتماعی قوی، انتقال دانش را تسهیل می‌کند و نوآوری را در اجرای فعالیت‌های سازمان گسترش می‌دهد (Alguezaui and Filieri, 2010).

از مطالب بیان‌شده می‌توان دریافت که حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور و نیز در قلمرو مکانی این مطالعه، شرکت سایپا یدک، اهمیت ویژه‌ای دارد؛ زیرا پراکندگی و ماهیت موقتی پروژه‌ها، در کنار ارزش‌های متمایز و فرایندهای یادگیری و دانشی متفاوت جاری، نیازمند پویایی، انعطاف‌پذیری و چابکی به‌منظور رقابت با رقبای داخلی و خارجی است. شرکت سایپا یدک، به‌منظور تدارک و تأمین قطعات یدکی و ارائه خدمات پس‌ازفروش به خودروهایی تولیدی شرکت سایپا و جلب رضایت مشتریان، درحال فعالیت است. این مهم نیازمند تشکیل شبکه‌ای وسیع و هماهنگ برای ارائه کارا و اثربخش قطعات و خدمات به مشتریان است. خدمت ثمره فعالیت تولیدی است و تأثیر آن همانا تغییر وضعیت یا موقعیت ذی‌نفع است. دانائی (۱۳۹۸) بر آن است که ارائه خدمات در شرکت سایپا یدک نیازمند تعریف پروژه‌ای متفاوتی است؛ زیرا نوع و شیوه ارائه آن‌ها با توجه به شرایط تغییر می‌کند، مثلاً می‌توان از ارائه خدمات پس‌ازفروش ویژه برای مسافرت‌های تابستانی، و همچنین بازدید و ارائه خدمات ویژه آخر سال و نیز پروژه‌های توسعه محصول، به‌ویژه در بخش قطعات، نام برد که این فعالیت‌ها نیازمند تدوین پروژه‌های متفاوت است و اجرای آن‌ها، با توجه به شرایط، متفاوت است. اجرای این پروژه‌ها با مشارکت کارکنان و پیاده‌سازی فرایند تسهیم دانش شروع می‌شود و ضمن استمرار

به شکل فن و مهارت، فعالیت‌های برتر و دانش ویژه به دست می‌آوردند (سینایی و همکاران، ۱۳۹۶).

### ۱-۳. ظرفیت جذب

شرکت‌ها به منظور تثبیت برتری در رقابت و بهبود عملکرد، به شدت نیازمند دانش و اطلاعات جدیدند؛ زیرا محور اصلی فعالیت بسیاری از شرکت‌ها مبتنی بر دانش است که تغییرات زیادی در آن رخ می‌دهد (Xia and Roper, 2016). جذب اطلاعات و دانش نقش مهمی در سازمان ایفا می‌کند. توانایی و قابلیت جذب اطلاعات، از نظر کسب، ذخیره و انتقال دانش، در عملکرد و یادگیری بسیار مؤثر است و یادگیری از جمله عوامل اساسی در بهبود عملکرد سازمان است (Tzokas et al., 2015). ظرفیت جذب به اطلاعاتی اشاره دارد که از محیط خارج جمع‌آوری می‌شوند. ظرفیت جذب توانایی دریافت اطلاعات از محیط و ذخیره در حافظه فرد یا سازمان است که می‌تواند به‌منزله قابلیت ذاتی سازمان، آن را به فرایندهای کاری تبدیل کند و برای تعیین، شبیه‌سازی و استفاده از دانش خارجی به‌کار گیرد (Thomas and Wood, 2014). مفهوم ظرفیت جذب در موضوع قابلیت‌های پویا مطرح می‌شود که از نظریه تکاملی بنگاه‌ها نشئت گرفته است. این توانایی، که سازمان‌ها را در برابر تغییرات در محیط کسب‌وکار قادر به پاسخ‌گویی می‌کند، برای فرایند نوآوری در سازمان‌ها بسیار ضروری و عامل مهم مزیت رقابتی است که عملکرد سازمان‌ها را در قیاس با رقبا افزایش می‌دهد (Comisión and Forés, 2010). ظرفیت جذب دارایی سازمانی و خصیصه‌ای است که از یک سو، تعیین‌کننده الگوی جست‌وجوی دانش شرکت از پایگاه‌های دانشی موجود است و از سوی دیگر، بیانگر رفتار اکتشافی در مقابل رفتار بهره‌برداری سازمان‌های جویای توسعه نوآوری است (محمدی الیاسی و همکاران، ۱۳۸۹).

### ۱-۴. فرایندهای اجتماعی

فرایندهای اجتماعی سازوکاری است که به‌موجب آن، افراد دانشی ضمنی را مبادله و ترکیب کرده، ارتباط نزدیکی با مدیریت دانش برقرار می‌کنند (Stephens and Carmeli, 2016)؛ همچنین به شیوه‌هایی اشاره دارد که موجب تسهیل خلق سرمایه اجتماعی در چارچوب گروه یا سازمانی ویژه می‌شود. این فرایندها می‌توانند به افزایش شدت و فراوانی تعاملات اجتماعی کمک کنند و فرصت‌های بیشتری برای مبادله دانش در اختیار کارکنان بگذارند (Yli-Renko et al., 2001). فرایندهای اجتماعی به اشکال گوناگون در منابع مدیریت دانش و از دیدگاه‌های گوناگون و زمینه‌های وسیعی بررسی شده‌اند (Martínez-Cañas et al., 2012). تأکید بر ابعاد اجتماعی فرایندهای مدیریت دانش نیز روندی نوظهور در تحقیقات مدیریت پروژه است (Holzmann, 2013). فرایندهای اجتماعی بر چهار فرایند، یعنی آشنایی، ارتباط،

و هیئت‌های کارشناسی و سازوکارهای غیررسمی، نظیر اعتماد و فرهنگ سازمانی (Pemsel et al., 2016). همچنین حکمرانی دانش مجموعه قواعد رسمی و غیررسمی است که راه‌وروش هدایت و مشارکت در فرایندهای دانشی را، از جمله خلق، تسهیم، نگهداری و کاربرد دانش شکل می‌دهد (Van Kerkhoff and Pilbeam, 2017) یا به عبارتی حکمرانی دانش انتخاب مجموعه ساختارها و سازوکارهایی است که قادرند هم‌راستا با جهت‌گیری‌ها و اهداف اساسی سازمان، بر روند فرایندهای دانشی بر سطح مطلوب اثر بگذارند (بقراطی و همکاران، ۱۳۹۷). سازمان‌دهی ظرفیت سازمان‌ها در اجرای موفق پروژه‌ها شامل توانایی موجود در سه سطح یک شبکه حکمرانی دانش شکل می‌گیرد. این سه سطح عبارت‌اند از: سطح شخصی (شایستگی‌های افراد در شبکه)، سطح رابطه یا اجتماعی (سرمایه اجتماعی، اعتماد متقابل و روابط مشترک میان آن‌ها) و سطح سازمانی یا نهادی (سرمایه نهادی، یعنی ترتیب‌ها و مقررات سازمانی که امکان تعامل، همکاری و هماهنگی را فراهم می‌آورد) (Van Buuren, 2009).

### ۱-۲. تسهیم دانش

تسهیم دانش فرایند مبادله دانش صریح از طریق فرایندهای اجتماعی و مشارکتی است که به‌گونه‌ای ضمنی به انتقال اطلاعات چارچوب‌بندی‌شده در حوزه‌ای خاص اشاره دارد و منوط به تفسیر گیرنده است (Krstić and Petrović, 2012). تسهیم دانش به کمک ابزارهای میان‌فردی مستقیم، نظیر گفت‌وگوی رودررو یا تلفنی و نیز ابزارهای فناوری اطلاعات، نظیر ایمیل یا در چارچوب جوامع آنلاین رخ می‌دهد. شیوه‌های تسهیم دانش برای بهبود جریان دانش در سازمان‌ها اهمیتی حیاتی دارند (Bakker et al., 2011)؛ زیرا زمینه‌ساز ضروری خلق دانش، یادگیری سازمانی و توسعه ساختارهای سازمانی مشارکتی‌اند. فرایند تسهیم دانش موجب افزایش تمایل برای بهبود و پیاده‌سازی نظریات جدید میان کارکنان خواهد شد (Pin-ho et al., 2012). فعالیت‌های تسهیم دانش در محیط‌های کاری رایج‌ترند؛ چراکه دانش می‌تواند به‌آسانی جذب، تدوین و منتقل شود. سازوکارهای حاکم بر سازمان‌ها، زبان رسمی، کتاب‌های راهنما و استقرار فناوری اطلاعات، ابزارهایی برای تسهیم دانش‌اند و انگیزه کارکنان را برای تعامل و مشارکت در تسهیم دانش افزایش می‌دهند (Huang et al., 2010). دانشمندان بر این باورند که تسهیم دانش فرایند فعل و انفعال متقابل میان دانش ضمنی و دانش صریح است؛ به‌نحوی که این فرایند به توسعه خلاقیت دانشی منجر می‌شود (Lee et al., 2011). دانش دائماً در سازمان یا میان سازمان‌های گوناگون تسهیم می‌شود و انتقال می‌یابد، بدون آنکه بتوان تمامی فرایندها را مدیریت کرد. تسهیم دانش موضوع‌هایی را که به رقابت‌پذیری مربوط‌اند در سازمان‌ها رشد می‌دهد و به خلق دانش کمک می‌کند؛ زیرا سازمان‌ها منابع ارزشمند را از دانش استخراج‌نشده و ناشناخته،

یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمان تأثیر مثبت دارد. همچنین تسهیم دانش آشکار تأثیر بیشتری در عملکرد مالی و تسهیم دانش نهان تأثیر قوی تری در عملکرد عملیاتی دارد. فیلسوفیان و اخوان (۱۳۹۴) در پژوهشی به بررسی تأثیر رفتار تسهیم دانش در عملکرد سازمانی در سازمان فضایی ایران پرداختند و نشان دادند که تمایل تأثیر مثبت و معناداری در قصد و قصد تأثیر مثبت و معناداری در رفتار دارد. همچنین اشتراک دانش به میزان نسبتاً چشمگیری در عملکرد سازمانی تأثیر مثبت دارد. مرادی و همکاران (۱۳۹۲) به بررسی تأثیر ظرفیت جذب دانش در عملکرد نوآورانه سازمان‌های داروسازی و بیمه در تهران پرداختند و براساس آن، نقش ظرفیت جذب سازمانی در رابطه میان متغیرهای ظرفیت جذب فردی و عملکرد نوآورانه تأیید شد.

کورنیواوان<sup>۱</sup> و همکاران (2020) در پژوهشی با عنوان «از تسهیم دانش به سوی بهبود عملکرد» به این نکته دست یافتند که رابطه مثبت و معناداری میان ظرفیت جذب و جاه‌طلبی وجود دارد و نشان دادند که جاه‌طلبی و ظرفیت جذب تأثیر مثبت و معناداری در توانایی نوآوری و توانایی نوآوری تأثیر مثبت و معنی‌داری در بهبود عملکرد پروژه دارد. هاوول (2019) در مطالعه‌ای با عنوان «جمع‌آوری، ظرفیت جذب و حکمرانی دانش: پیامدهای نوآوری شرکت‌های دولتی و خصوصی در چین»، دریافت که داشتن مقادیر نسبتاً بالاتری از ظرفیت جذب در شرکت‌ها همیشه شرط کافی غلبه بر موانع شناختی و فناوری برای اعمال نفوذ در منابع خارجی دانش نیست. درباره نظریه‌های حکمرانی دانش، یکی از توضیحات این یافته این است که اپراتورهای خصوصی و دولتی رویه‌های حکمرانی با کیفیت بالاتری را توسعه می‌دهند که در نهایت توانایی آن‌ها را برای ادغام موفقیت‌آمیز با منابع خارجی دانش، حتی پس از توسعه سطوح بالاتری از ظرفیت جذب، ممکن می‌سازد.

علی و پارک (2016) معتقدند که جذب و تسهیم دانش جدید پروژه را به مقابله بهتر با چالش‌های فنی و عملیاتی قادر می‌سازد. سطح بالایی از جذب و تسهیم دانش جدید، پروژه را برای شناسایی، تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی بهتر ریسک‌های پروژه توانمند می‌سازد و به این ترتیب موجب بهبود عملکرد پروژه از طریق بهبود مدیریت ریسک می‌شود. پوپایتون و پوپایتون (2016) ضمن بررسی رابطه همکاری انگیزشی و ظرفیت جذب دانش و عملکرد پروژه در شرکت خودروسازی چندملیتی در تایلند، دریافتند که رابطه مثبت و معناداری میان تمامی متغیرها وجود دارد و همکاری انگیزشی تأثیر ظرفیت جذب در عملکرد پروژه را در بلندمدت تعدیل می‌کند.

نزدیکی و اعتماد تأکید می‌کنند. فرایندهای اجتماعی به کمک این چهار فرایند، محیطی مؤثر برای انتقال دانش در پروژه‌ها، برخلاف نظام‌های مبتنی بر ICT، فراهم می‌کنند (Neves et al., 2014) و به شکل چشمگیری اثربخشی شیوه‌های تسهیم دانش و تسهیل جریان اطلاعات میان واحدهای سازمانی را بهبود می‌بخشند (Tsai, 2001).

## ۱-۵. عملکرد پروژه

عملکرد پروژه به میزان مطابقت پیامدها و خروجی‌های پروژه با اهداف بودجه، زمان‌بندی، مشخصات عملیاتی و فنی و در نهایت نیازهای کسب‌وکار مشتری اشاره دارد (Popaitoon and Siengthai, 2014) و اولین شاخصی است که افراد عادی و یا متخصصان در ارزیابی موفقیت یا شکست هر پروژه مد نظر قرار می‌دهند؛ زیرا نشان‌دهنده به‌کارگیری و استفاده درست از منابع است (Ali and Park, 2016). سطح بالای تسهیم دانش موجب بهبود ظرفیت تیم پروژه برای جذب دانش جدید و ترکیب آن با دانش موجود می‌شود که به معنی افزایش عملکرد پروژه خواهد بود (Khan et al., 2013). نکته مهم در عملکرد پروژه، تفاوت ویژگی‌های پروژه‌ها و در نتیجه تفاوت شیوه مدیریت آن‌ها در حوزه‌های گوناگون مانند پروژه‌های زیرساخت، فناوری اطلاعات، مدیریت دانش و توسعه نرم‌افزارهای اختصاصی برای ارزیابی عملکرد هر نوع پروژه است. امروزه نحوه عملکرد و مدیریت هر پروژه مزیت رقابتی آن به‌شمار می‌رود و می‌تواند عامل پیروزی یا شکست آن باشد (صفری و همکاران، ۱۳۹۵).

## ۲. پیشینه پژوهش

در حوزه موضوع این پژوهش تحقیقات گوناگونی انجام شده است که در ادامه به مواردی از آن‌ها اشاره می‌شود: منافی شرف‌آباد (۱۳۹۷) معتقد است که فرایند مدیریت دانش در اثربخشی عملکرد پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور تأثیر مثبت و معناداری دارد. بقراطی و همکاران (۱۳۹۷) به طراحی چارچوب مفهومی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور پرداختند و مدلی شامل شش مقوله هدف، فرایند، ساختار، سازوکار، بافتار و رویکرد ارائه دادند. محمدی (۱۳۹۶) نیز در پژوهشی به بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمان‌های پروژه‌محور در شرکت پتروشیمی لرستان پرداخت و نشان داد که میان مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه مستقیم و معناداری وجود دارد. او دریافت که مدیران باید به دنبال فراهم کردن محیطی صمیمی و معتمد همراه با ارتباط‌های مفید و سودمند در سازمان باشند تا بتوانند شرایط توسعه و تسهیم دانش را فراهم آورند.

کشاورزی و همکاران (۱۳۹۴) دریافتند که تسهیم دانش بر

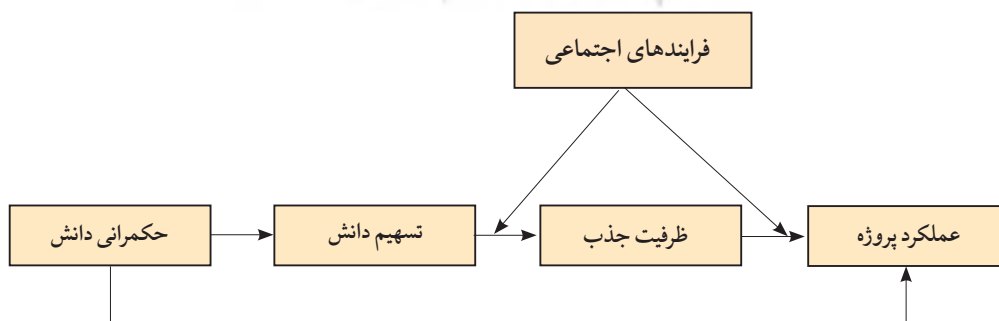
شرکتی در بخش کسب‌وکار، به‌ویژه به‌سبب اجرای حکمرانی دانش، تاکنون عملکرد و تلاش‌هایی جدی انجام داده‌اند؛ زیرا عملکرد از مهم‌ترین موضوع‌های هر سازمان است و تمایل برای بهبود آن، به تلاش در حوزه‌های پژوهشی بسیاری منجر شده است. حسین (2016) در مطالعات خود دریافت که حکمرانی دانش و مدیریت دانش، عملکرد سازمان را بهبود می‌بخشد. همچنین پولیاکوسکی و ژاورنیک - ویل<sup>۲</sup> (2014) تأثیر حکمرانی دانش در جاری‌شدن دانش در سازمان و افزایش عملکرد را در تحقیق خود تأیید کردند. همچنین گفتنی است که برای پاسخ‌گویی به محیط رقابتی، شرکت‌ها باید خدمات و محصولات جدید را برای بازارهای نوظهور و نیز توانمندی‌های فعلی خود را برای بازارهای موجود به‌کار گیرند و توانایی انجام سریع و تغییرات مداوم را، که قابلیت مهمی برای بقای بلندمدت است، در خود بالا برند. به همین منظور، مدیران سازمان‌ها می‌کوشند با بهره‌گیری از فنون متعدد به عملکرد برتر دست یابند. بنابراین با توجه به تحقیقات ارائه‌شده و تأیید تأثیر حکمرانی دانش در بهبود عملکرد در مبانی نظری و پیشینه پژوهش، در این تحقیق نیز این اثر مستقیم آزمون شد تا با توجه به شرایط سایپا یدک این اثر بررسی شود. تسهیم دانش موجب کاهش هزینه‌ها، بهبود عملکرد و بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید و کاهش زمان تأخیر در تحویل کالا به مشتریان و نوآوری می‌شود (سلمانی جلودار و غلامعلی، ۱۳۹۵؛ کشاورزی و همکاران، ۱۳۹۴). زمانی که به ظرفیت جذب دانش اشاره می‌کنیم، دانش را دارایی مهم شرکت برای خلق مزیت رقابتی پایدار، می‌دانیم. دانش دارایی پویا، وابسته و دائماً در حال تغییر سازمان است و این حقیقت وجود دارد که دانش در وهله اول به افراد مربوط است و در گام بعد به کل سازمان برمی‌گردد (مرادی و همکاران، ۱۳۹۲). پس تسهیم دانش و ظرفیت جذب، با توجه به مزایایی که برای سازمان‌ها در پی دارند، در قلمرو مکانی این مطالعه نیز به‌منزله متغیرهای مؤثر در بهبود عملکرد بررسی می‌شوند، بنابراین مدل مفهومی تحقیق در قالب شکل ۱ ارائه می‌شود.

پوپایتون و سینگتای<sup>۱</sup> (2014) با بررسی اثر تعدیل‌گر روش‌های مدیریت منابع انسانی در رابطه بین ظرفیت جذب دانش و عملکرد پروژه در شرکت‌های پروژه‌محور، دریافتند که رابطه معنادار و مثبتی میان نقش تعدیل‌گری روش‌های مدیریت منابع انسانی، ظرفیت جذب و عملکرد پروژه وجود دارد. کائو و ژیانگ (2012) معتقدند که حکمرانی دانش مشتمل بر حکمرانی رسمی و غیررسمی است و نقش اساسی در تسهیم دانش ایفا می‌کند و اثر گوانشی نقش میانجی جزئی در رابطه میان حکمرانی دانش غیررسمی و تسهیم دانش و نقش میانجی کامل در رابطه میان حکمرانی رسمی و تسهیم دانش دارد.

لیاو و همکاران (2006) بیان می‌کنند که ظرفیت جذب عامل میانجی تأثیر تسهیم دانش در توانایی نوآوری است و نشان می‌دهد که اشتراک دانش تأثیر مثبت و معنی‌داری در ظرفیت جذب دارد. برزنن و همکاران (2003) در پژوهشی با عنوان «مشارکت‌های اجتماعی و مدیریت دانش در محیط‌های پروژه‌ای»، دریافتند که فرایندهای جذب دانش، انتقال و یادگیری در محیط‌های پروژه‌ای، متکی بر الگوهای اجتماعی، شیوه‌ها و فرایندهای گوناگون است و با تأکید بر ارزش و اهمیت اتخاذ رویکرد مبتنی بر جامعه برای مدیریت دانش اتفاق می‌افتد.

## ۱-۲. مدل مفهومی و فرضیه‌های پژوهش

جهان امروز با چالش‌هایی مواجه است که از دگرگونی‌های حاصل از پیشرفت علم و گسترش فناوری‌های نوین و به‌وجود آمدن نیازهای جدید سازمانی و اجتماعی نشئت می‌گیرد. یکی از مهم‌ترین آن‌ها، چالش‌های فراروی بخش صنعت خودرو در تولید کالایی رقابتی و باکیفیت بالاست. دگرگونی‌های پدیدآمده در حوزه علم و فناوری، ضمن آنکه افق‌های نوینی را فراروی صنعت خودرو گشوده است، مسئولیت‌های جدیدی را نیز بر گردن این بخش نهاده، همچنین توقعات مشتریان آن را بالا برده است. بخش‌های گوناگون شرکت سایپا یدک و متخصصان آن، به‌منظور تحقق و تقویت حکمرانی



شکل ۱: مدل مفهومی پژوهش (Ali et al., 2018)

جدول ۱: پرسشنامه‌های تحقیق

تعداد سؤال	منبع	پرسشنامه
۸	مرکز آمار کانادا (2001)	حکمرانی دانش
۱۰	وانگ و وانگ (2012)	تسهیم دانش
۱۸	پوپایتون و سینگتای (2014)	ظرفیت جذب
۱۵	آکگون و همکاران (2005)	فرایندهای اجتماعی
۶	پوپایتون و سینگتای (2014)	عملکرد پروژه

## ۲-۲. پرسش‌های پژوهش

با توجه به چارچوب نظری بیان شده، پرسش‌های زیر مطرح می‌شوند:

- (۱) آیا حکمرانی دانش در عملکرد پروژه تأثیر دارد؟
- (۲) آیا حکمرانی دانش در تسهیم دانش تأثیر دارد؟
- (۳) آیا تسهیم دانش در ظرفیت جذب تأثیر دارد؟
- (۴) آیا ظرفیت جذب در عملکرد پروژه تأثیر دارد؟
- (۵) آیا فرایندهای اجتماعی در رابطه میان تسهیم دانش و ظرفیت جذب نقش تعدیل‌گری دارند؟
- (۶) آیا فرایندهای اجتماعی در رابطه بین ظرفیت جذب و عملکرد پروژه نقش تعدیل‌گری دارند؟
- (۷) آیا حکمرانی دانش از طریق متغیرهای میانجی تسهیم دانش و ظرفیت جذب در عملکرد پروژه تأثیر دارد؟

## ۳. روش تحقیق

این پژوهش را مدیران و کارکنان ستادی شرکت خدمات پس از فروش شرکت سایپا یدک، ۱۸۰ نفر، تشکیل می‌دهند که نمونه آماری با استفاده از جدول مورگان ۱۱۸ نفر تعیین شد. در این پژوهش، تعداد ۱۳۰ پرسشنامه با روش نمونه‌گیری تصادفی در بین نمونه‌ها توزیع و جمع‌آوری شد و بعد از تعدیل و حذف پرسشنامه‌های تحلیل‌ناپذیر و نیز برگشتن برخی پرسشنامه‌ها، همان تعداد ۱۱۸ پرسشنامه تحلیل شد. به منظور جمع‌آوری داده‌های تحلیلی، پرسشنامه‌های استاندارد در قالب مقیاس ۵ رتبه‌ای لیکرت به کار رفت که از حالت کاملاً مخالفم با امتیاز ۱ تا کاملاً موافقم با امتیاز ۵ را شامل می‌شد. این پرسشنامه در جدول ۱ نشان داده شده است.

روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از معیارهای روایی صوری و محتوایی و نیز روایی همگرا و واگرا، که مختص مدل‌سازی معادلات ساختاری است، بررسی شده، به علت استفاده از پرسشنامه استاندارد تأیید شد. در تعیین روایی همگرا از روش روایی تشخیصی به روش تعیین شاخص سنجش پایایی میانگین وایارنس استخراج شده (AVE) استفاده شد. در تعیین روایی واگرا از روش فورنر-لارکر و برای تعیین پایایی پرسشنامه از روش پایایی مرکب (CR) در کنار آلفای کرونباخ استفاده شد که این موارد در جدول ۲ نشان داده شده است.

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات توصیفی از نوع پیمایشی است و از شاخه مطالعات میدانی به‌شمار می‌آید که به‌صورت مقطعی اجرا شده است. جامعه آماری

جدول ۲: مقدار پایایی و روایی به تفکیک متغیرها

متغیر	تعداد سؤالات	$AVE < 0.5$	آلفای کرونباخ $> 0.7$	$CR > 0.7$	روایی واگرا (DV)
حکمرانی دانش	۸	۰/۵۴۵	۰/۸۸۱	۰/۹۰۵	۰/۷۳۸
تسهیم دانش	۱۰	۰/۵۴۸	۰/۸۴۳	۰/۸۷۸	۰/۷۴۰
ظرفیت جذب	۱۸	۰/۵۳۹	۰/۸۸۵	۰/۹۰۱	۰/۷۳۴
فرایندهای اجتماعی	۱۵	۰/۵۸۲	۰/۸۸۳	۰/۹۰۲	۰/۷۶۲
عملکرد پروژه	۶	۰/۵۵۶	۰/۷۳۱	۰/۸۱۲	۰/۷۴۵

جدول ۳: نتایج آزمون کولموگروف اسمیرنف

وضعیت	سطح معناداری	انحراف از معیار	میانگین	متغیر
غیرنرمال	۰/۰۰۵	۰/۸۶۶	۳/۰۸۴	حکمرانی دانش
نرمال	۰/۲۰	۰/۷۰۱	۳/۳۲۰	تسهیم دانش
غیرنرمال	۰/۰۰۱	۰/۵۸۴	۳/۴۱۷	ظرفیت جذب
غیرنرمال	۰/۰۴	۰/۶۵۳	۳/۶۰۸	فرایندهای اجتماعی
غیرنرمال	۰/۰۰۰	۰/۷۹۷	۳/۶۰۸	عملکرد پروژه

#### ۴. یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱. یافته‌های توصیفی

اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان در جدول ۴ آمده است. در جدول ۵ نیز توصیف آماری پاسخ‌های نمونه‌های آماری به هریک از متغیرهای تحقیق ارائه شده است.

برای بررسی وضعیت پرسش‌های پژوهش، ابتدا توزیع داده‌ها بررسی شد. در جدول ۳ توزیع داده‌ها با استفاده از آزمون کولموگروف اسمیروف نمایش داده شده است. مقدار سطح معناداری آزمون کولموگروف اسمیروف برای تمامی متغیرهای پژوهش، به جز تسهیم دانش، کمتر از ۰/۰۵ است؛ بنابراین توزیع متغیرهای پژوهش غیرنرمال است و در نتیجه برای آزمون پرسش‌های پژوهش و مدل مفهومی تحقیق از نرم‌افزار PLS استفاده شده است.

جدول ۴: یافته‌های توصیفی و اطلاعات جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان

متغیر	ابعاد	درصد
تحصیلات	فوق دیپلم و کارشناسی	۰/۲۸
	کارشناسی ارشد	۰/۵۲
	دکتری	۰/۲۰
سابقه کار (سال)	۷-۱	۰/۹
	۱۴-۸	۰/۳۸
	۲۱-۱۵	۰/۳۵
پست سازمانی	۳۰-۲۲	۰/۱۸
	کارشناس	۰/۶۷
جنسیت	مدیر	۰/۳۳
	مرد	٪۷۶
	زن	٪۲۴

جدول ۵: آمار توصیفی متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	کمترین	بیشترین
حکمرانی دانش	۳/۰۸۴	۰/۸۶۶	۱/۰۰	۵/۰۰
تسهیم دانش	۳/۳۲۰	۰/۷۰۱	۱/۴۴	۵/۰۰
ظرفیت جذب	۳/۴۱۷	۰/۵۸۴	۱/۸۳	۴/۶۱
فرایندهای اجتماعی	۳/۶۰۸	۰/۶۵۳	۱/۶۰	۴/۹۳
عملکرد پروژه	۳/۶۰۸	۰/۷۹۷	۱/۵۰	۵/۰۰



۴-۲. یافته‌های استنباطی پژوهش

در این پژوهش، برای بررسی تأثیر متغیرها در مدل مفهومی تحقیق از نرم‌افزار Smart-PLS و روش مدل‌یابی معادلات ساختاری استفاده شده است. به این منظور، مدل در دو حالت استاندارد و معناداری بررسی شده است (شکل‌های ۲ و ۳). در جدول ۶ و با توجه به شکل‌های ۲ و ۳، ضرایب مسیر به همراه مقادیر معناداری (t) گزارش شده است. با استفاده از نتایج این جدول، می‌توان به بررسی پرسش‌های پژوهش پرداخت.

است، که با توجه به سه مقدار ملاک مناسب بودن، برازش مدل ساختاری را تأیید می‌کند. برای بررسی برازش مدل کلی از معیار GOF استفاده می‌شود که سه مقدار ۰/۲۵، ۰/۰۱ و ۰/۳۶، مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF معرفی شده‌اند. این معیار از طریق رابطه ۱ محاسبه می‌شود، از آنجا که معیار GOF برابر ۰/۳۹۶ محاسبه شد، برازش کلی مدل نیز تأیید می‌شود.

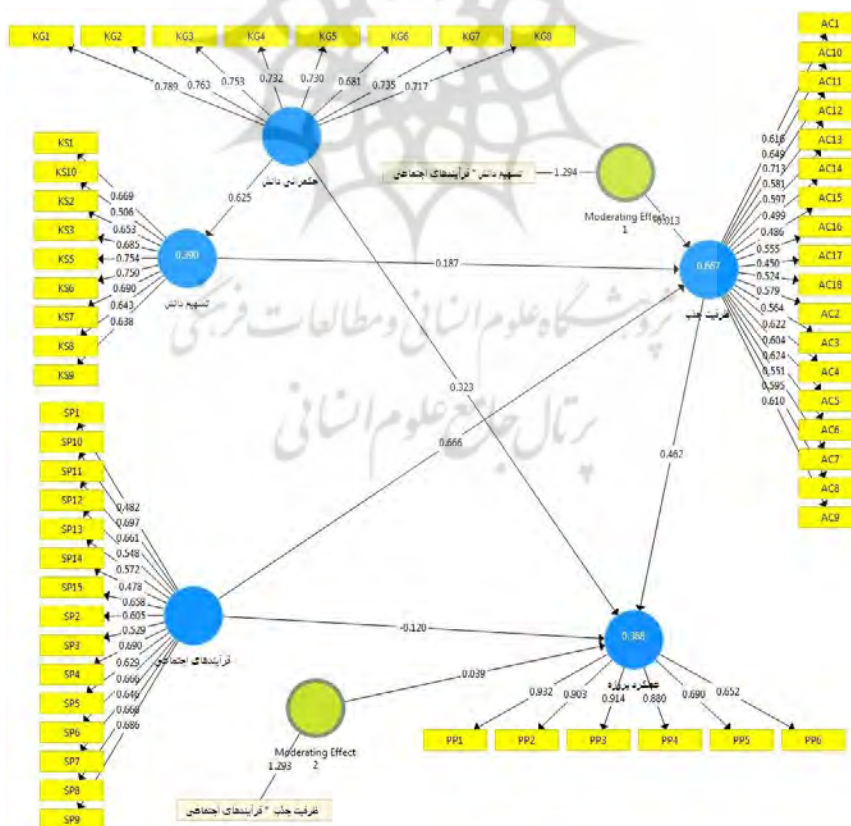
$$GOF = \sqrt{Avg(Communalities) \times R^2}$$

$$GOF = \sqrt{0.463 \times 0.34} = 0.396 \quad (\text{رابطه ۱})$$

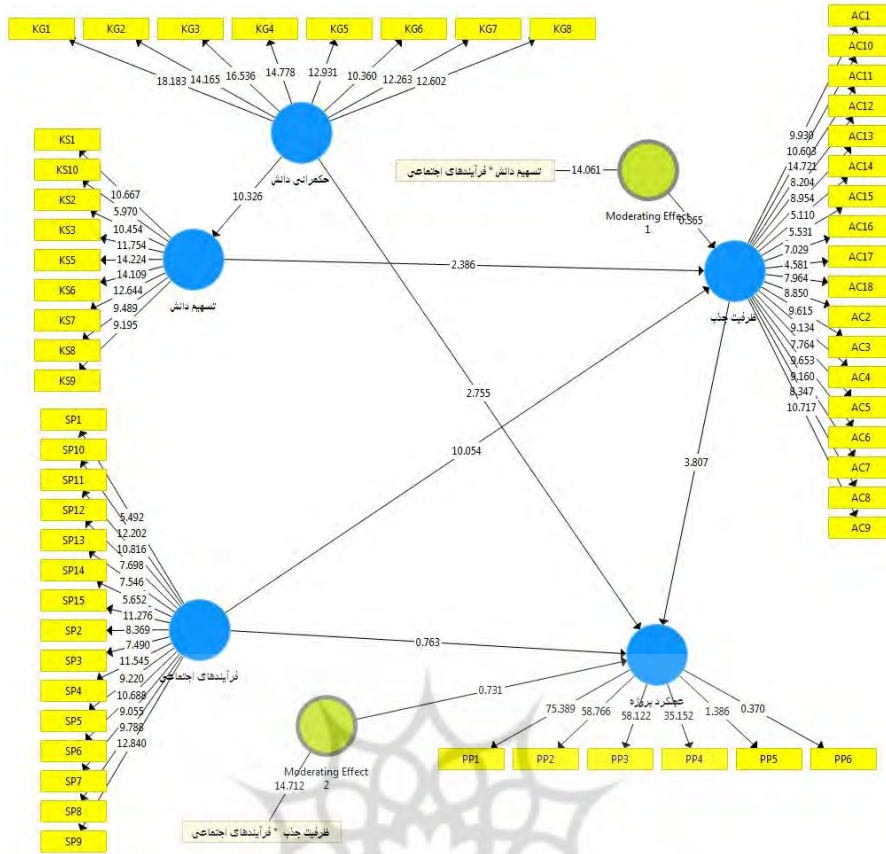
۴-۳. برازش کلی مدل

$R^2$  معیاری است که برای متصل کردن بخش اندازه‌گیری و بخش ساختاری مدل‌یابی معادلات ساختاری به کار می‌رود و نشان‌دهنده تأثیری است که متغیری برون‌زا در متغیری درون‌زا می‌گذارد. در اینجا نکته ضروری این است که  $R^2$  فقط برای سازه‌های درون‌زای (وابسته) مدل محاسبه شده و در مورد سازه‌های برون‌زا مقدار این معیار صفر است. هرچه مقدار  $R^2$  مربوط به سازه‌های درون‌زای یک مدل بیشتر باشد، نشان‌دهنده برازش بهتر مدل است. سه مقدار ۰/۱۹، ۰/۳۳ و ۰/۶ محاسبه شد، متوسط یا قوی بودن مدل را تعیین می‌کنند. در این پژوهش مقدار  $R^2$  برای سازه ۰/۴۷۵

یکی از آزمون‌های ارزیابی مدل اندازه‌گیری و ساختاری، آزمون بررسی کیفیت آن‌هاست. کیفیت مدل اندازه‌گیری با استفاده از شاخص اشتراک یا روایی متقاطع (Cv Com) و کیفیت مدل ساختاری با استفاده از شاخص اعتبار حشو یا افزونگی (Cv Red) محاسبه می‌شود. نتایج حاصل از این آزمون‌ها، برای شاخص روایی متقاطع مقدار ۰/۳۵ و برای اعتبار افزونگی مقدار ۰/۳۸ است که با توجه به مقدار سایر شاخص‌های برازش مدل، تقریباً نشان‌دهنده کیفیت مطلوب مدل‌های اندازه‌گیری و مدل ساختاری این پژوهش است.



شکل ۲: خروجی نرم‌افزار در حالت استاندارد (مقادیر ضرایب رگرسیونی)



شکل ۳: خروجی نرم افزار در حالت معناداری (مقادیر t)

جدول ۶: نتایج پرسش‌های پژوهش

وضعیت	p-value	معناداری	ضریب رگرسیون	پرسش‌ها
تأیید	۰/۰۰۳	۲/۷۵۵	۰/۳۲۳	آیا حکمرانی دانش در عملکرد پروژه تأثیر دارد؟
تأیید	۰/۰۰۰	۱۰/۳۲۶	۰/۶۲۵	آیا حکمرانی دانش در تسهیم دانش تأثیر دارد؟
تأیید	۰/۰۰۱	۲/۳۸۶	۰/۱۸۷	آیا تسهیم دانش در ظرفیت جذب تأثیر دارد؟
تأیید	۰/۰۰۰	۳/۸۰۷	۰/۴۶۲	آیا ظرفیت جذب در عملکرد پروژه تأثیر دارد؟
تأیید	۰/۰۰۰	۱۰/۰۵۴	۰/۶۶۶	آیا فرایندهای اجتماعی اثر تسهیم دانش و ظرفیت جذب را تعدیل می‌کنند؟
تأیید نشد	۰/۳۷	۰/۷۶۳	-۰/۱۲۰	آیا فرایندهای اجتماعی اثر ظرفیت جذب بر عملکرد پروژه را تعدیل می‌کنند؟
تأیید	اثر کل	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	آیا حکمرانی دانش از طریق متغیرهای میانجی تسهیم دانش و ظرفیت جذب در عملکرد پروژه تأثیر دارد؟
	۰/۳۷۶	۰/۴۶۲* ۰/۶۲۵ ۰/۰۵۳	۰/۳۲۳	

## نتیجه گیری

و تبادل دانش در سازمان می‌شود. اجرای فرایندهای حکمرانی دانش رفتارهای تسهیم دانش آشکار و پنهان را در سازمان بیشتر می‌کند و موجب انتقال آسان دانش می‌شود و به موجب آن، افزایش یادگیری سازمانی - که نتیجه آن بهبود عملکرد سازمان است - به وجود خواهد آمد. نتایج این پژوهش در مورد این پرسش با یافته‌های کشاورزی و همکاران (۱۳۹۴)، کانو و ژیانگ (2012) و برزن و همکاران (2003) مطابقت دارد.

پرسش سوم تحقیق بیان می‌کند که «آیا تسهیم دانش در ظرفیت جذب تأثیر دارد؟». با توجه به جدول ۶، مقدار ضریب رگرسیون برابر ۰/۱۸۷ و میزان آماره  $t$  برابر با ۲/۳۸۶ است، که از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر بوده، در نتیجه در سطح ۰/۹۵ اطمینان اثر مثبت و معنی دار تسهیم دانش بر ظرفیت جذب تأیید شده است. شیوه‌های تسهیم دانش برای بهبود جریان دانش در یک سازمان اهمیتی حیاتی دارد. تسهیم دانش باعث خلق قابلیت و مهارت سازمانی خواهد شد و امکان شناسایی، کسب و جذب دانش داخلی و خارجی را فراهم خواهد کرد. تسهیم دانش از عوامل مهم و تأثیرگذار در ظرفیت جذب شناسایی شده است؛ زیرا موجب ایجاد تبدلات معنی دار کارکنان با هم و با محیط خارج خواهد شد و در نتیجه جذب دانش را در پی خواهد داشت. نتایج این پرسش با مطالعات پوپایتون و سینگتای (2014)، علی و همکاران (2016)، کورنیاوان و همکاران (2020) و فیلسوفیان و اخوان (۱۳۹۴) مطابقت دارد.

در پرسش چهارم بیان شده که «آیا ظرفیت جذب در عملکرد پروژه تأثیر دارد؟» براساس جدول ۶، مقدار ضریب رگرسیونی برابر ۰/۴۶۲ و میزان آماره  $t$  برابر با ۳/۸۰۷ است که از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر بوده، در نتیجه در سطح ۰/۹۵ اطمینان، اثر مثبت و معنی دار ظرفیت جذب بر عملکرد پروژه تأیید شد. ظرفیت جذب دانش در سازمان کمک می‌کند که اطلاعات تجزیه و تحلیل پردازش و تفسیر شوند؛ به گونه‌ای که می‌توان از آن برای پشتیبانی از اهداف پروژه‌ای استفاده کرد. جذب دانش جدید و ترکیب آن با دانش موجود به معنی افزایش ظرفیت‌های نوآوری است. از آنجاکه پروژه‌ها معمولاً با درجه بالایی از عدم قطعیت و پیچیدگی همراه‌اند، ظرفیت‌های نوآورانه، پروژه را به مقابله بهتر با چالش‌های فنی و عملیاتی قادر می‌کند؛ در نتیجه موجب بهبود عملکرد کل پروژه می‌شود. نتایج این پرسش با مطالعات مرادی و همکاران (۱۳۹۲)، پوپایتون و سینگتای (2014)، ساجیندا و پاتچارا (2016) و هاوول (2019) مطابقت دارد.

در پرسش پنجم بیان شد که «آیا فرایندهای اجتماعی در رابطه بین تسهیم دانش و ظرفیت جذب نقش تعدیلگر دارد؟» با توجه به جدول ۶، میزان ضریب رگرسیونی برابر ۰/۶۶۶ و مقدار آماره  $t$  برابر با ۱۰/۰۵۴ است، که از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر بوده است؛ در نتیجه در سطح ۰/۹۵ اطمینان، تأثیر مثبت و معنی دار

دانش منبعی راهبردی برای اطمینان از موفقیت در مواجهه با تغییرات و پیچیدگی‌های محیطی سازمان‌ها و رویارویی با رقباست. فرایند حکمرانی دانش از طریق سیاست‌ها و محرک‌های خود برای بهبود همکاری و خلق فرهنگ تسهیم دانش در همه سطوح و چارچوب سازمان عمل می‌کند؛ بنابراین هر سازمان باید برای دستیابی به اهداف عملکردی خود از مجموعه دانشی استفاده کند که نزد همه کارکنان است. در صورت به کارنگرفتن این دانش‌ها و اطلاعات، شکست فعالیت‌ها و پروژه‌های سازمان و بالارفتن هزینه فرایندهای اجرایی سازمان - به علت تکرار تصمیم‌های نادرست و استفاده نامطلوب از سوابق تجربی - رخ خواهد داد (رضایی و قراخانی، ۱۳۹۵). مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها، دانش کارکنان آن‌هاست و حکمرانی دانش می‌تواند با یکپارچه‌سازی سرمایه‌های دانشی سازمان‌ها در بخش‌های گوناگون و تأثیرگذاری در مفاهیمی مانند تسهیم دانش و ظرفیت جذب، عملکرد سازمان‌ها را بهبود بخشد (Hegazy and Ghorab, 2014). این مطالعه نیز با هدف بررسی تأثیر حکمرانی دانش در عملکرد پروژه با تبیین نقش میانجی‌گری تسهیم دانش و ظرفیت جذب و تعدیل‌گری فرایندهای اجتماعی در شرکت خدمات پس از فروش سایپا ارائه شد.

پرسش اول پژوهش با این مضمون که «آیا حکمرانی دانش در عملکرد پروژه تأثیر دارد؟» براساس جدول ۶، مقدار ضریب رگرسیونی برابر ۰/۳۲۳ و آماره  $t$  برابر با ۲/۷۵۵ و از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر بود، پس در سطح ۰/۹۵ اطمینان، تأثیر مثبت و معنی دار حکمرانی دانش در عملکرد پروژه تأیید شد. حکمرانی دانش شیوه‌ای کارکردی است که به تشکیل نظامی اثرگذار بر فرایندهای سازمانی از جمله تسهیم، تلفیق و خلق دانش منجر می‌شود و اهداف سازمان را پشتیبانی و حمایت می‌کند. حکمرانی دانش، با تمرکز بر سازوکارهای سازمانی، رفتار و تعاملات دانشی میان کارکنان را جهت می‌دهد و باعث افزایش عملکرد سازمان خواهد شد. نتایج این پژوهش در مورد این پرسش با مطالعات منافعی شریف‌آباد (۱۳۹۷)، بقراطی و همکاران (۱۳۹۷)، محمدی (۱۳۹۶) و علی و همکاران (2016) هم‌راستا است.

در پرسش دوم پژوهش بیان شد که «آیا حکمرانی دانش در تسهیم دانش تأثیر دارد؟». براساس جدول ۶، نتایج تأییدکننده این پرسش است؛ زیرا مقدار ضریب رگرسیونی برابر ۰/۶۲۵، میزان آماره  $t$  برابر با ۱۰/۳۲۶ است که از قدر مطلق ۱/۹۶ بیشتر است؛ در نتیجه در سطح ۰/۹۵ اطمینان اثر مثبت و معنی دار حکمرانی دانش تسهیم بر دانش تأیید شده است. شیوه‌های حکمرانی دانش افزون بر اینکه باعث همکاری میان کارکنان می‌شود، امکان تسهیم دانش را نیز فراهم می‌کند و موجب تعهد مدیریت برای ترویج

موقت) به‌منظور چابکی سازمانی در خلق، کسب، ذخیره‌سازی، انتقال و به‌کارگیری دانش در سراسر سازمان و در میان تمامی کارکنان ارائه شود؛

۲) فرهنگ تسهیم دانش در سخنان و اعمال کارکنان و مدیران سازمان‌ها جاری شود و همه سازمان بپذیرند و به این باور برسند که حکمرانی دانش اثری عمیق بر عملکرد سازمان خواهد گذاشت و برای این امر، باید به عوامل زمینه‌ای تحقق آن توجه جدی بشود؛

۳) سازمان برای ثبت بهتر دانش پرسنل و به‌اشتراک‌گذاری آن‌ها، اقدام‌هایی را انجام دهد و نظام بانک ذخیره‌سازی دانش در سازمان را بهبود بخشد؛ از جمله این اقدام‌ها، شکل‌دهی ذهنیت مطلوب در کارکنان، به‌کارگیری نظام تشویق و پاداش، ترغیب افراد به رویکردهای اجتماعی نقاط قوت و ضعف پروژه‌هایی که در سازمان انجام شده‌اند یا در شرف انجام‌اند به همراه میزان سود و زیان برآوردشده هر پروژه برای مطالعه پرسنل سازمان به اشتراک گذاشته شود تا کمکی باشد به‌منظور تسهیم دانش میان اعضای گروه‌های متفاوت هر پروژه که این امر بهبود عملکرد سازمانی را به‌همراه دارد؛

۴) با توجه به این مسئله که توانایی جذب دانش به‌طور کلی در تمام کارکنان به‌صورت ژنتیکی ثابت نیست و قابلیت یادگیری و آموزش دارد، دوره‌های آموزشی متناسب برای ارتقای توانایی جذب دانش کارکنان برگزار شود تا عملکرد پروژه سازمانی را بهبود بخشد. با ارائه چشم‌انداز حرفه‌ای، فرصت‌های پیشرفت و ارتقا، تحسین و قدردانی از کارکنان دانشی، فراهم‌کردن شرایط کاری چالش‌برانگیز، درخواست سطح بالاتری از عملکرد از کارکنان دانشی، انعطاف در ساعت کاری، فراهم‌کردن بستر کارهای تحقیقاتی، توسعه ارتباط و همستگی میان همکاران، مدیران یا گروه‌های کاری، شرایط حفظ و ماندگاری کارکنان دانشی را در سازمان فراهم سازند؛

۵) درباره محدودیت‌های این پژوهش گفتنی است که با توجه به مضمون حکمرانی دانش و گره‌خوردن آن با ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی افراد، حکمرانی دانش می‌تواند ابعاد و ویژگی‌های پیچیده‌تری داشته باشد که این پژوهش به آن نپرداخته است؛ بنابراین نیازمند رویکردی هستیم که ظرفیت جذب و تسهیم دانش را، نه فقط در سطح سازمان، بلکه در سطح افراد آن سازمان بررسی کند؛ زیرا زمانی که ظرفیت جذب و تسهیم دانش فردی در سازمان مدنظر قرار می‌گیرد تنوری‌های رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی مطرح می‌شوند؛

۶) برای جمع‌آوری داده‌های تحلیلی این مطالعه از پرسشنامه استفاده شده است. از آنجا که پرسشنامه ادراک افراد از واقعیت را می‌سنجد و معمولاً ادراک افراد با یکدیگر متفاوت است، پس

فرایندهای اجتماعی در رابطه بین تسهیم دانش و ظرفیت جذب تأیید شده است. فرایندهای اجتماعی بُعد انسانی مدیریت دانش است که به تعاملات میان افراد منجر خواهد شد. افراد با تعاملات و ارتباطات میان خود، به انتقال و دریافت دانش خواهند پرداخت. فرایندهای اجتماعی باعث اعتماد و همکاری میان کارکنان سازمان می‌شود و در نتیجه موجب افزایش تسهیم دانش و ظرفیت جذب خواهد شد. نتایج این پرسش با مطالعات علی و همکاران (2016) و آنگوزای و فیلری (2010) مطابقت دارد.

پرسش ششم بیان شد که «آیا فرایندهای اجتماعی در رابطه بین ظرفیت جذب و عملکرد پروژه نقش تعدیل‌گر دارد؟» براساس جدول ۶، میزان آماره  $t$  برابر با  $0.763$  و از قدر مطلق  $1/96$  کمتر است؛ در نتیجه این پرسش تأیید نشد. نتایج این پرسش با یافته‌های علی و همکاران (2016) و آنگوزای و فیلری (2010) مطابقت ندارد. اصغریان و حسینی (۱۳۹۵) بیان می‌کنند که ظرفیت جذب بر دانش اکتساب‌شده، قابلیت همانندسازی، انتقال دانش و بهره‌برداری از آن در مقاصد تولیدی و تجاری سازمان‌ها اشاره دارد. حال با توجه به اینکه پاسخ به این سؤال تأیید نشد، در مورد این پرسش می‌توان گفت که این نقطه‌ضعفی برای سازمان‌ها به‌شمار می‌آید که نتوانند از ظرفیت پویای کارکنان خود بهره‌برند تا به‌منظور خود، یعنی بهره‌برداری و تأثیر در کنش هرچه بیشتر ظرفیت جذب برای بهبود عملکرد پروژه و دستیابی به نتایج تولیدی و تجاری آن نائل آیند.

پرسش هفتم پژوهش بیان می‌کند که «آیا حکمرانی دانش از طریق متغیرهای میانجی تسهیم دانش و ظرفیت جذب در عملکرد پروژه تأثیر دارد؟» برای بررسی این پرسش از آزمون بارون و کنی استفاده شده است. با توجه به اینکه اثر کل برابر با  $0.376$  بیشتر از اثر مستقیم  $0.323$  است، در نتیجه پاسخ به این سؤال تأیید شد. حاکمیت دانش موجب تحریک و پیشبرد تسهیم دانش و ظرفیت جذب در پروژه‌ها می‌شود؛ چراکه هدف نهایی حکمرانی دانش بر رفتارهای دانشی کارکنان سازمان اثرگذاری مطلوب دارد و با ترمیم نارسایی‌ها و تکمیل فرایندهای مدیریت دانش، عملکرد نهایی سازمان‌ها را افزایش می‌دهد. تسهیم دانش باعث افزایش تمایل به بهبود و پیاده‌سازی ایده‌های جدید می‌شود و همچنین ظرفیت جذب نیز توانایی و قابلیت‌های تیم پروژه را برای دریافت دانش جدید از محیط خارجی و داخلی افزایش خواهد داد. در نتیجه تسهیم و ظرفیت جذب باعث فراهم‌کردن بستری برای درک اهداف و چالش‌های پروژه، امکان دسترسی متقابل به اطلاعات مناسب از شبکه‌های دانش خارجی و داخلی و در نهایت به افزایش عملکرد پروژه منجر خواهد شد.

#### پیشنهادها

۱) الگوهای ساختار سازمانی اثربخش متناسب با ویژگی‌های پروژه‌ای، مانند ساختارهای ادھوکراتیک (ادھوکراسی یا ساختارهای

«بررسی تأثیر تسهیم دانش بر یادگیری، نوآوری و عملکرد سازمانی». فصلنامه چشم‌انداز مدیریت دولتی، دوره ۶، شماره ۲۲، ص ۱۰۳-۱۲۸.

صفری، حسین، جعفرزاد، احمد، یزدان‌پناه، احمدعلی و بیاتی، علی (۱۳۹۵). «رابطه مدیر پروژه شایسته و عملکرد پروژه‌ها؛ شایستگی مدیریت ریسک، مهم اما مغفول». فصلنامه مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال هشتم، شماره ۲۹، ص ۳-۳۱.

طالعی‌فر، رضا، درویش، حسن، موعلی، علیرضا و عباسی، نرگس (۱۳۹۴). «طراحی الگوی سازمان پروژه‌محور مبتنی بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: جهاد دانشگاهی استان فارس)». فصلنامه علمی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال سوم، شماره ۴، ص ۷-۲۶.

فیلسوفیان، مریم و اخوان، پیمان (۱۳۹۶). «بررسی تأثیر رفتار تسهیم دانش بر عملکرد سازمانی (مطالعه موردی: سازمان فضایی ایران)». پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، سال سی و دوم، شماره ۳، ص ۷۱۳-۷۳۰.

محمدی، رضا (۱۳۹۶). «بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمان‌های پروژه‌محور در شرکت پتروشیمی لرستان». دوماهانه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، دوره دوم، شماره ۱، ص ۱-۱۴.

محمدی الیاسی، قنبر، چیت‌ساز، احسان و گرامی، عباس (۱۳۸۹). «شناسایی عوامل داخلی مؤثر بر عملکرد شرکت‌های نوپا». فصلنامه اقتصاد و تجارت نوین، سال ششم، شماره ۲۱-۲۲، ص ۲۷-۴۸.

منافی شرف‌آباد، قاسم (۱۳۹۷). «تأثیر اقدامات مدیریت دانش بر اثربخشی عملکرد پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور». دوماهانه نخبگان علوم و مهندسی، دوره سوم، شماره ۲، ص ۲۱۱-۲۲۲.

Akgün, A.E., Byrne, J., Keskin, H., Lynn, G.S. and Imamoglu, S.Z. (2005), "Knowledge networks in new product development projects: a transactive memory perspective", *Information & Management*, 42(8), pp. 1105-1120.

Ali, I., Musawir, A. U., and Ali, M. (2018). "Impact of knowledge sharing and absorptive capacity on project performance: the moderating role of social processes". *Journal of Knowledge Management*, 22(2), pp. 453-477. DOI:10.1108/JKM-10-2016-0449.

Ali, M. and Park, K. (2016). "The mediating role of an innovative culture in the relationship between absorptive capacity and technical and non-technical innovation". *Journal of Business Research*, 69(5), pp. 1669-1675.

Alguezaui, S. and Filieri, R. (2010). "Investigating the role of social capital in innovation: sparse versus dense network". *Journal of Knowledge Management*, 14(6), pp. 891-909.

Artto, K., Kulvik, I., Poskela, J. and Turkulainen, V. (2011). "The integrative role of the project

این احتمال را نباید نادیده گرفت که این ادراک کاملاً با واقعیت تطبیق پیدا نکند؛ بنابراین محدودیت‌های ذاتی پرسشنامه نیز از محدودیت‌های این تحقیق به‌شمار می‌آید که تعمیم‌پذیری نتایج را تحت تأثیر قرار می‌دهد؛

۷) ناتوانی در کنترل عوامل محیطی ممکن است تعمیم‌پذیری در مطالعات آماری و کمی، از جمله نتایج این پژوهش را تحت تأثیر قرار دهد. مثلاً در بعضی موارد ممکن است که چند نفری با هم در یک مکان می‌نشینند و پرسشنامه را تکمیل می‌کنند تحت تأثیر دوست خود قرار گیرند و پرسشنامه را مطابق با واقعیت پر نکنند.

## تقدیر و تشکر

بدین وسیله نویسندگان مقاله از مدیران ستادی سایپا یدک و نیز از افرادی که در پاسخ به پرسشنامه‌ها مشارکت نمودند تشکر و قدردانی می‌نمایند.

## منابع

اصغریان، احسان، حسینی، مجتبی (۱۳۹۵). «تأثیر قابلیت جذب، سرمایه اجتماعی و قابلیت مدیریتی بر عملکرد کسب‌وکارهای فرانچایزی (مطالعه واحدهای فرانچایزی حوزه فست‌فود در ایران)». فصلنامه علمی پژوهشی توسعه کارآفرینی، دوره ۹، شماره ۴، ص ۶۱۳-۶۲۲.

مرادی، محمود، ولیپور، محمدعلی، یاکیده، کیخسرو، صفردوست، عاطیه و عبداللهیان، فرزانه (۱۳۹۲). «بررسی نقش ظرفیت جذب دانش بر عملکرد نوآورانه سازمان‌ها (مطالعه موردی: شرکت‌های داروسازی و شرکت‌های بیمه حاضر در بورس اوراق بهادار تهران)». چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، سال دوازدهم، شماره ۱، ص ۷۹-۱۰۲.

بقراتی، فواد، شامی زنجانی، مهدی و مانیان، امیر (۱۳۹۷). «طراحی چارچوب مفهومی حکمرانی دانش در سازمان‌های پروژه‌محور». دوفصلنامه مدیریت اطلاعات، دوره ۴، شماره ۲، ص ۱۲۹-۱۵۰.

دانانی، نیلوفر (۱۳۹۸). «بررسی تأثیر حکمرانی دانش بر عملکرد پروژه: شناخت نقش تعدیل‌کننده فرایندهای اجتماعی و میانجی‌گری به اشتراک‌گذاری دانش و ظرفیت جذب در شرکت خدمات پس از فروش خودروسازی سایپا». پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور، ساوه.

رضایی، رسول، قراخانی، داود (۱۳۹۵). «تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن نقش میانجی چابکی سازمانی». فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، (ویژه‌نامه) ص ۹۳-۱۰۴.

سینایی، حسنعلی، فریسات، حمیده و نداف، مهدی (۱۳۹۶). «بررسی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش و تأثیر آن بر عملکرد فرد در صنعت مالی و بانکداری». پژوهشنامه مدیریت اجرایی، سال نهم، شماره ۱۸، ص ۱۴۳-۱۶۸.

سلمانی جلودار، اسماعیل و غلامعلی، حسام (۱۳۹۵). «شناسایی موانع فردی تسهیم دانش در سازمان‌های دولتی و خصوصی». کنفرانس بین المللی نخبگان مدیریت، ۱۲ خردادماه ۱۳۹۵، تهران.

کشاوری، علی حسین، صفری، سعید و حمیدی‌راد، جواد (۱۳۹۴).

- management office in the front end of innovation". *International Journal of Project Management*, 29 (4), pp. 408-421.
- Ahern, T., Leavy, B. and Byrne, P.J. (2013). "Complex project management as complex problem solving: a distributed knowledge management perspective". *International Journal of Project Management*, 32(8), pp. 1371-1381.
- Bakker, R. M., Cambré, B., Korlaar, L. and Raab, J. (2011). "Managing the project learning paradox: a settheoretic approach toward project knowledge transfer". *International Journal of Project Management*, 29 (5), pp. 494-503.
- Bosch-Sijtsema, P. M. and Henriksson, L. H. (2014). "Managing projects with distributed and embedded knowledge through interactions". *International Journal of Project Management*, 32(8), pp. 1432-1444.
- Bresnen, M., Edelman, L., Newell, S., Scarbrough, H. and Swan, J. (2003). "Social practices and the management of knowledge in project environments". *International Journal of Project Management*, 21(3), pp. 157-166.
- Cao, Y. and Xiang, Y. (2012). "The impact of knowledge governance on knowledge sharing". *Management Decision*, 50(4), pp. 591-610. DOI:10.1108/00251741211220147.
- Chuang, M. Y., Chen, C. J. and Lin, M. J. J. (2016). "The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity". *Management Decision*, 54(6), pp. 1443-1463.
- Comisión, C. and Forés, B. (2010). "Knowledge absorptive capacity: New insights for its conceptualization and measurement". *Journal of Business Research*, 63(7), pp. 707-715.
- Duffield, S. and Whitty, S. J. (2016). "How to apply the systemic lessons learned knowledge model to wire an organisation for the capability of storytelling". *International Journal of Project Management*, 34(3), pp. 429-443.
- Hegazy, F. M. and Ghorab, K. E. (2014). "The Influence of Knowledge Management on Organizational Business Processes' and Employees' Benefits". *International Journal of Business and Social Science*, 5(1), pp. 148-172.
- Holzmann, V. (2013). "A Meta-analysis of brokering knowledge in project management". *International Journal of Project Management*, 31(1), pp. 2-13.
- Howell, A., (2019). "Agglomeration, absorptive capacity and knowledge governance: implications for public-private firm innovation in China". *Regional Studies*, pp. 1069-1083. DOI:10.1080/0343404.2019.1659505.
- Hossain A. (2016). "Knowledge Management and Governance". In: Farazmand A. (eds) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy and Governance*. Springer, Cham.
- Huang, T. T., Chen, L. and Stewart, R. A. (2010). "The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance". *Journal of Knowledge Management Research and Practice*, 8(4), pp. 285-306.
- Fores, B. and Camison, C. (2016). "Does incremental and radical innovation performance depend on different types of knowledge accumulation capabilities and organizational size?". *Journal of Business Research*, 69(2), pp. 831-848.
- Gasik, S. (2015). "An analysis of knowledge management in PMBOK® guide". *PM World Journal*, 4(1), pp. 1-13.
- Jelenic, D. (2011). "The importance of knowledge management in Organizations-with emphasis on the balanced scorecard learning and growth Perspective". *International Conference on Management, Knowledge and Learning*, jun 2011, Celje, Slovenia.
- Khan, K., Turner, J. R. and Maqsood, T. (2013, June). "Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan". *Proceedings of IRNOP 2013 Conference*, (pp. 17-19).
- Krstić ,B. and Petrović, B. (2012). "The role of knowledge management in increasing enterprise's innovativeness". *Economics and Organization*, 9(1), pp. 93-110.
- Kurniawan, P., Hartati, W., Qodriah, S and Badawi,

- B. (2020). "From knowledge sharing to quality performance: The role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry". *Management Science Letters*, 10(2), pp. 433-442.
- Lee, P. K.C., Cheng. T.C. E., Yeung. A. C.L. and Lai. K. H. (2011). "An empirical study of transformational leadership, team performance and service quality in retail banks". *Omega*, 39(6), pp. 690-701.
- Liao, S. H., Fei, W. C. and Chen, C. C. (2007). "Knowledge sharing, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries". *Journal of Information Science*, 33(3), pp. 340-359. DOI:10.1177/0165551506070739.
- Lindner, F. and Wald, A. (2011). "Success factors of knowledge management in temporary organizations". *International Journal of project management*, 29(7), 877-888.
- Liu, C. H. S. (2018). "Examining social capital, organizational learning and knowledge transfer in cultural and creative industries of practice". *Tourism Management*, 64, pp. 258-270.
- Liu, X., Zhao, H. and Zhao, X. (2018). "Absorptive capacity and business performance: The mediating effects of innovation and mass customization". *Industrial Management and Data Systems*, 118(9), pp. 1787-1803, DOI:10.1108/IMDS-09-2017-0416.
- Martínez-Cañas, R., Sáez-Martínez, F. J. and Ruiz-Palomino, P. (2012). "Knowledge acquisition's mediation of social capital-firm innovation". *Journal of Knowledge Management*, 16(1), pp. 61-76.
- Neves, S. M., da Silva, C. E. S., Salomon, V. A. P., da Silva, A. F. and Sotomonte, B. E. P. (2014). "Risk management in software projects through knowledgemanagement techniques: cases in Brazilian incubated technology-based firms". *International Journal of Project Management*, 32(1), pp. 125-138.
- Peltokorpi, V. (2017). "Absorptive capacity in foreign subsidiaries: The effects of language-sensitive recruitment, language training and interunit knowledge transfer". *International Business Review*, 26(1), pp. 119-129.
- Pemsel, S., Muller, R. and Soderlund, J. (2016). "Knowledge governance strategies in project-based organizations". *Long Range Planning*, 49(6), pp. 648-660.
- Pemsel, S. and Wiewiora, A. (2013). "Project management office a knowledge broker in project-based organisations". *International Journal of Project Management*, 31(1), pp. 31-42.
- Pinho, I., Rego, A. Cunha, M.P.E (2012). "Improving knowledge management processes: a hybrid positive approach". *Journal of Knowledge Management*, 16(2), pp. 215-242.
- Poleacovschi, C. and Javernick-Will, A. (2014). "Knowledge governance and its effects on knowledge mobilization". *Engineering Project Organization Conference. Colorado, USA, July 2014*.
- Popaitoon, S., & Popaitoon, P. (2016), "Motivation synergy, knowledge absorptive capacity and NPD project performance in Thailand", *Journal of High Technology Management Research*, 27(2), pp. 129-139.
- Popaitoon, S. and Siengthai, S. (2014). "The moderating effect of human resource management practices on the relationship between knowledge absorptive capacity and project performance in project-oriented companies". *International Journal of Project Management*, 32(6), pp. 908-920.
- Smith, J.G. and Lumba, P.M. (2008), "Knowledge management practices and challenges in international networked NGOs: the case of one world international", *Electronic Journal of Knowledge Management*, 6(2), pp. 167-176.
- Statistics Canada (2001), Knowledge Management Practices, 2001 (Questionnaire), available at: [www23.statcan.gc.ca/imdb-bmdi/instrument/5001\\_Q1\\_V1-eng.pdf](http://www23.statcan.gc.ca/imdb-bmdi/instrument/5001_Q1_V1-eng.pdf) (accessed 24 May 2014).
- Stephens, J.P. and Carmeli, A. (2016), "The positive effect of expressing negative emotions on knowledge creation capability and performance of project teams", *International Journal of Project Management*, 34(5), pp. 862-873.

Tzokas, N., Kim, Y. A., Akbar, H., and Al-Dajani, H. (2015). "Absorptive capacity and performance: The role of customer relationship and technological capabilities in high-tech SMEs". *Industrial Marketing Management*, 47, pp. 134-142.

Tsai, W. (2001). "Knowledge transfer in intraorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance". *Academy of Management Journal*, 44(5), pp. 996-1004.

Thomas, R. and Wood, E. (2014). "Innovation in tourism: Re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector". *Tourism Management*, 45(2), pp. 39-48.

Van Buuren, A. (2009). "Knowledge for Governance, Governance of Knowledge: Inclusive Knowledge Management in Collaborative Governance Processes". *International Public Management Journal*, 12(2), pp. 208-235. DOI: 10.1080/10967490902868523.

Van Kerkhoff, L. and Pilbeam, V. (2017). "Understanding socio-cultural dimensions of environmental decision-making: a knowledge governance approach". *Environmental Science and Policy*, 73, pp. 29-37.

Wang, Z. and Wang, N. (2012). "Knowledge sharing, innovation and firm performance", *Expert Systems with Applications*, Vol. 39, No.10, pp. 8899-8908.

Xia, T. and Roper, S. (2016). "Unpacking open innovation: Absorptive capacity, exploratory and exploitative openness and the growth of entrepreneurial biopharmaceutical firms". *Journal of Small Business Management*, 54(3), pp. 931-952.

Yli-Renko, H., Autio, E. and Sapienza, H. J. (2001). "Social capital, knowledge acquisition and knowledge exploitation in young, technology-based firms". *Strategic Management Journal*, 22(6/7), pp. 587-613.



# Investigating the Impact of Knowledge Governance on Project Performance; Explaining the Moderating Role of Social Processes and the Mediating Role of Knowledge Sharing and Absorptive Capacity

Niloofar Danaei<sup>1</sup>

Mehdi Namdarzadegan<sup>2</sup>

Reza Zare<sup>2</sup>

## Abstract

Improving project performance represents the efficient use of all organizational resources, particularly information resources and knowledge management. This is an opportunity for information sharing to improve the project team's capacity to learn new knowledge about growth and success in the project. To investigate the impact of information governance on project efficiency, this study aims to define and understand social processes' influence as a variable moderator and information sharing and absorption ability as mediating variables on the relationship between knowledge management and project efficiency Saipa Yadak Company. This is applied research whose method of collecting data is descriptive-survey. The study's statistical population consists of Saipa after-sales company business managers and workers. Data were collected using five standard questionnaires, which were randomly distributed amongst the statistical population. To determine the validity of the questionnaires, formal, material, convergent and divergent methods were used, and Cronbach's alpha coefficient and composite reliability were used to determine the reliability. SPSS and PLS software and the structural equation modeling method were used to analyze data. Findings showed that information governance had a positive and significant impact on project performance and knowledge sharing; besides, it confirmed the positive and significant effect of absorptive capacity on project performance and the moderating role of social processes in the relationship between knowledge sharing and absorption ability. In contrast, its moderating position in the relationship was denied. Effective knowledge management allows for the sharing of knowledge between employees at all levels of the organization. This leads to acquiring relevant and up-to-date information from outside the organization, raising the confidence of workers in the organization and colleagues in enforcing knowledge management, raising the organization's social capital, and thus enhancing the efficiency of the organization's projects.

**Keywords:** Knowledge Governance, Knowledge sharing, Absorptive Capacity, Social Processes, Project Performance

---

1. MSc. Department of Executive Management, Faculty of Management, Economics and Accounting, Payame Noor University, Tehran, Iran. n.danaei@yahoo.com

2. Instructor, Department of IT Engineering, Faculty of Engineering, Payame Noor University, Tehran, Iran.