

# نقش مدیریت دانش در توسعه و موفقیت پروژه‌های بیمه

محمد رضا زاهدی سرشت\* / دانشیار دانشکده صنایع، دانشگاه مالک اشتر، تهران  
سیمین محبی آشتیانی / کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه مالک اشتر، تهران

\* zahedy182@gmail.com

doi: 10.30496/JREST.2020.104977

## چکیده:

این پژوهش باهدف بررسی نقش مدیریت دانش در توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها و ارائه راهکارهای بهینه صورت گرفت. روش پژوهش از نوع مروری بود و از متون کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف برای بررسی نقش مدیریت دانش در توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها استفاده شد. روش جمع‌آوری اطلاعات و منابع به شیوه کتابخانه‌ای از تمامی منابع معتبر (شامل کتاب، مقاله‌ها و مجله‌ها، سایت‌ها، دیسک‌های رایانه‌ای، اسناد، نشریه‌های رسمی دولتی، اسناد شخصی و خصوصی، مطبوعات، آمارنامه‌ها و اسناد صوتی و تصویری) بود و اطلاعات مفید با استفاده از ابزارهایی مانند فیش از همه آن‌ها استخراج شد. یافته‌ها نقش مدیریت دانش و ابعاد آن شامل کسب دانش، نگهداری دانش، انتقال دانش و به‌کارگیری دانش را بر توسعه و اجرای موفقیت‌آمیز پروژه‌ها مورد تأیید قرار داد. همچنین با توجه به اینکه سازمان‌ها در طی انجام پروژه‌ها خود به تجارب و دانشی دست پیدا می‌کنند که بسیار ارزشمند بوده و می‌تواند در آینده آن‌ها را جهت توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها یاری نماید و این دانش که شامل تجربیات ناشی از انجام پروژه‌ها مختلف، موفق و ناموفق هر دو، روبرو شدن با مشکلات و موقعیت‌های جدید حرفه‌ای و یا ابتکارات انجام‌شده در جهت تسریع یک‌روند کاری است. در این شرایط به نظر می‌رسد که مدیران وجود مشکل در برخی پروژه‌ها سازمانی را پذیرفته و می‌بایست کارکنان خود را به دانش چگونگی مواجهه با این مشکلات مجهز نمایند.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، تسهیم دانش، انتقال دانش، توسعه، موفقیت، پروژه

## The Role of Knowledge Management in the Development and Success of Insurance Projects

Mohammad Reza Zahedi \ Associate Professor, Faculty of Industry, Malek Ashtar University, Tehran  
Simin Mohebbi Ashtiani \ MSc in Industrial Engineering, Malek Ashtar University, Tehran

### Abstract:

The purpose of this study was to investigate the role of knowledge management in project development and their success and to provide optimal solutions. The research method was review and library texts and databases were used to investigate the role of knowledge management in project development and their success. The method of gathering information and resources was in a library-like manner from all reputable sources (including books, articles and magazines, sites, computer disks, documents, government official journals, personal and private documents, press, statistics and audio and video documents) and useful information with The use of tools such as fish was extracted from all of them. The findings confirmed the role of knowledge management and its dimensions, including knowledge acquisition, knowledge retention, knowledge transfer and application of knowledge on the successful development and implementation of projects. Also, as organizations gain experience and knowledge in the course of their projects, they are very valuable and can help them develop and succeed in the future, and this knowledge, which includes experiences from various projects, Successful and unsuccessful are both facing new professional challenges and opportunities or taking initiatives to accelerate the process. In this situation, it seems that managers have a problem with some of the organizational projects and should equip their staff with the knowledge of how to deal with these problems.

**Keys word:** Knowledge management, knowledge sharing, knowledge transfer. Development, success, project

## ۱- مقدمه

در برخی پروژه‌ها سازمانی را پذیرفته و می‌بایست کارکنان خود را به دانش چگونگی مواجهه با این مشکلات مجهز نمایند (ریتالا، اولاندر، میچایلووا و هاستد<sup>۵</sup>، ۲۰۱۵: ۱۱). لذا با توجه به اینکه پروژه‌ها زیادی در سرتاسر کشور ضررهای مادی و غیرمادی زیادی از عدم استفاده از مدیریت دانش در توسعه پروژه‌ها در سطوح مختلف خود متحمل شده است از این رو، با وجود پژوهش‌های اندک انجام شده در نقش مدیریت دانش در توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها و روی آوردن برخی از سازمان‌ها به این مهم، بازشناخت این مسائل از اهمیت فراوانی برخوردار است، در این راستا، در پژوهش حاضر به دنبال پاسخ به این سؤال هستیم که مدیریت در توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها چه نقشی دارد؟

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

## ۲-۱- پیشینه پژوهش

نخستین بار در سال ۱۹۸۶ کارل ویگ<sup>۶</sup> در کتاب خود از مدیریت دانش نام برد، اما قبل از وی پیتر دراکر<sup>۷</sup>، تافلر<sup>۸</sup> و سایرین نیز به‌طور ضمنی ظهور این پدیده را بشارت داده بودند. درباره مدیریت دانش تعاریف متعدد و متنوعی ارائه شده است که با توجه به زاویه دید صاحب‌نظران و میزان توجه هر یک به عاملی خاص، نوع تعریف آن‌ها از یکدیگر متمایز می‌شود. مدیریت دانش راهی است که سازمان‌ها دانش را ایجاد، کسب، طبقه‌بندی، اصلاح، تسهیم و منتشر می‌کنند. بسیاری از محققان معتقدند، مدیریت دانش عبارت است از تغییر؛ تحقیقات نشان داده مدیریت دانش از طریق ایجاد یک فرهنگ مفید و ارزشمند برای ایجاد و تسهیم دانش و همچنین ایجاد فرهنگ همکاری در سازمان‌ها نقش مهمی را در فرایند نوآوری ایفا می‌کند. محققان بر نقش محوری مدیریت دانش به‌خصوص در ایجاد یک محیط کاری داخلی که خلاقیت و نوآوری را حمایت می‌کند تأکید کرده‌اند (زو و لی<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹: ۹).

سازمان‌ها در جوامع انسانی باهدف برآوردن نیازهای مشخص و ویژه‌ای به وجود می‌آیند، کارآمدی آن‌ها برآیندی از تحقق اهداف ویژه یا فلسفه‌ی وجودی از آن‌هاست؛ درواقع با شکوفایی شگرف دانش بشری مواجه شد و گسترش حیرت‌آور فناوری‌های حاصل از آن را می‌توان مشاهده کرد (گزوکارا و سیمسک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵: ۱۱). درواقع سازمان موفق، سازمانی است که دانش روز و پیشرفته جهان را به‌سوی ترقی و توسعه منابع انسانی خود هدایت کند که این امر مستلزم انجام فعالیت‌های منظم و مستمر در تمامی سطوح سازمانی هست که سازمان‌ها برای بقا و پیشرفت در جهان پر تغییر و تحول امروزی بسیار نیازمند آن می‌باشند (سایدز<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷: ۱۴). از طرفی علم و فناوری در جهان پر از رقابت کنونی؛ محدودیت، پیچیدگی و موقعیت‌های جدیدی را پدید آورده‌اند و می‌توان آن‌ها را موتور توسعه اقتصادی و اجتماعی جهان دانست. بهره‌برداری صحیح از تحولات سریع علم و فناوری، مدیریت تحولات فناورانه و نوآوری مستلزم در اختیار داشتن دانش روز و پیشرو می‌باشد که این خود شاید یکی از عوامل اهتمام و گرایش سازمان‌ها در چند سال اخیر به بحث مدیریت دانش باشد. در این بین در سال‌های اخیر، نوآوری به‌عنوان یکی از دستاوردهای مدیریت دانش که برای سازمان ایجاد مزیت رقابتی می‌نماید مورد توجه قرار گرفته است (داوسون و کلودی<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۱۲). درواقع سازمان‌ها در طی انجام پروژه‌ها خود به تجارب و دانشی دست پیدا می‌کنند که بسیار ارزشمند بوده و می‌تواند در آینده آن‌ها را جهت توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها یاری نماید. این دانش که اصطلاحاً دانش سازمانی نامیده می‌شود شامل تجربیات ناشی از انجام پروژه‌ها مختلف، موفق و ناموفق هر دو، روبرو شدن با مشکلات و موقعیت‌های جدید حرفه‌ای و یا ابتکارات انجام‌شده در جهت تسریع یک‌روند کاری است. دانش سازمانی سرمایه بسیار ارزشمندی برای یک سازمان محسوب می‌گردد که نیازمند مدیریت است (قبادی و ماتیاسن<sup>۴</sup>، ۲۰۱۶: ۱۳). در این شرایط به نظر می‌رسد که مدیران وجود مشکل

۱- Gözükarar &amp; Şimşek

۲- Sides

۳- Dawson &amp; Claudia

۴- Ghobadi &amp; Mathiassen

۵- Ritala, Olander, Michailova &amp; Husted

۶- Carl Vig

۷- Peter Drucker

۸- Toffler

۹- Xu &amp; Li

جدول (۱) تعاریف مدیریت دانش (زو و لی<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۹: ۹).

تعریف	محقق
در صورتی که دانش به صورت صریح در سازمان وجود داشته باشد، جریان دانش بسیار تسهیل می شود و انتقال آن میان واحدهای سازمان امکان پذیر خواهد بود	لین (۲۰۱۲)
مدیریت دانش عبارت است از خلق، اکتساب، به اشتراک گذاری و بهره برداری از دانش برای ارتقای عملکرد سازمانی	رهمان، ساگتن و امین <sup>۱۱</sup> (۲۰۱۰)
رویکردی یکپارچه در جهت تشخیص، مدیریت و تسهیم کلیه دارایی های فکری شامل پایگاه های داده، مستندات، رویه ها و سیاست ها و تجارب موجود در ذهن افراد	جونز <sup>۱۲</sup> (۲۰۰۵)
کاربرد نظام مند و هدفمند معیارهایی جهت هدایت و کنترل دارایی های دانش ملموس و ناملموس سازمان باهدف استفاده از دانش موجود در داخل و خارج سازمان جهت خلق دانش جدید، ایجاد ارزش، ابداع و بهبود.	دانرام <sup>۱۳</sup> (۲۰۰۵)
مدیریت دانش رویکردی نظام مند، جهت یافتن، درک و استفاده از دانش جهت خلق ارزش می باشد.	اودل <sup>۱۴</sup> (۲۰۰۰)
سازوکاری جهت ایجاد محیط کاری که در آن دانش و تخصص به آسانی توزیع شود و ایجاد شرایطی که دانش و اطلاعات بتواند در زمان مناسب در اختیار افراد قرار گیرد به گونه ای که آن ها بتوانند به صورت مؤثرتر و با کارایی بیشتر فعالیت کنند.	اسمیت <sup>۱۵</sup> (۲۰۰۳)
چارچوبی برای اعمال ساختارها و فرآیندهایی در سطوح فردی، گروهی، سازمانی در جهت اینکه سازمان بتواند از آنچه می داند یاد بگیرد و در صورت نیاز دانش جدید را کسب کند تا برای مشتریان و ذی نفعانش ارزش خلق کند. چنین چارچوب مدیریتی افراد، فرآیندها و فناوری را در جهت توسعه پایدار عملکرد یکپارچه می کند.	چو <sup>۱۶</sup> (۲۰۰۵)
سازوکاری برای دستیابی به تخصص، دانش و تجربه که قابلیت های جدید را فراهم می کند، عملکرد بهتری را موجب می شود، نوآوری را تشویق می کند و ارزش مطلوب ذی نفعان را افزایش می دهد.	بکمن <sup>۱۷</sup> (۲۰۰۴)

## ۲-۲- مبانی نظری

ارائه آن تأکید می ورزد، به گونه ای که بتواند به صورت رسمی به اشتراک گذاشته شود و در نتیجه دوباره مورد استفاده قرار گیرد (برادران محمدی، ۱۳۹۴: ۹)؛ امروزه سازمان ها به دانش تولید شده و موجود در سازمان و تسهیم آن به عنوان یک سرمایه اصلی نگرسته و سعی در جمع آوری و نگهداشت این دانش دارند (ابرنویک، ابرنویک و هودایکولو<sup>۱۸</sup>، ۲۰۱۶: ۱۱).

جدول ۲ فهرست نخستین حرکت ها و وقایع مهم در رابطه با مدیریت دانش را نشان می دهد:

مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را که نوعی حافظه سازمانی محسوب می شوند و به طور معمول به صورت سازمان دهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازمان دهی و منتشر نمایند. این امر سازمان را برای حل مسائل یادگیری، برنامه ریزی راهبردی و تصمیم گیری های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می سازد. مدیریت دانش بر شناسایی دانش و

جدول (۲) نخستین تلاش ها در راستای مدیریت دانش (برادران محمدی، ۱۳۹۴: ۱۳)

سال	طرح کننده	رویداد
۱۹۸۶	سیویی / کونراد	ترازنامه نامشهود <sup>۱۹</sup>
۱۹۸۶	کارل ویگ	ابداع مفهوم مدیریت
۱۹۸۹	شرکت های مشاور مدیریتی بزرگ	شروع تلاش های درونی برای اداره رسمی دانش
۱۹۸۹	ارزش واترهاوس	یکی از نخستین ها برای تکمیل مدیریت دانش در استراتژی تجاری اش
۱۹۹۱	بازیابی تجاری هاروارد (نوناکا و تاکوچی)	یکی از نخستین مقالات در مورد مدیریت دانش

- ۱۰- Xu & Li
- ۱۱- Rehman, Sugathan & Amin
- ۱۲- Jones
- ۱۳- Danrom
- ۱۴- O'Dell
- ۱۵- Smith
- ۱۶- Choo
- ۱۷- Beckman
- ۱۸- Obrenovic, Obrenovic, & Hudaykulov
- ۱۹- The intangible balance sheet

۱۹۹۱	تام استوارت	اهمیت به سرمایه فکری
۱۹۹۳	کارل ویگ	یکی از نخستین کتاب‌های منتشرشده در مورد مدیریت دانش
۱۹۹۴	صیبتز دراگر	منبع دانش
۱۹۹۴	شبکه ارتباطی دانش مدیریت	نخستین کنفرانس مدیریت دانش
۱۹۹۴	شرکت بزرگ مشاوره	نخستین شرکتی که خدمات دانش مدیریت به مشتریان
۱۹۹۵	استنفورد پال رومر	دانش به‌عنوان منبع بی پایان
۱۹۹۵	نوناکا و تاکوچی	کتاب شرکت دانش آفرین
۱۹۹۵	دروتی لئونارد بارتون	کتاب سرچشمه‌های دانش
۱۹۹۶	انواع شرکت‌ها و مشاغل	انفجار پرسروصدای الحاق‌ها و فعالیت‌ها

در واقع با پیچیدگی رقابت، نوآوری به‌عنوان یکی از مزیت‌های اصلی برای حیات شرکت‌ها محسوب می‌شود. همه سازمان‌ها برای بقا نیازمند ایده‌های نو و بدیع هستند. ایده‌های نو و بدیع همچون روحی در کالبد سازمان دمیده می‌شود و آن را از نیستی و فنا نجات می‌دهد. ظهور نوآوری دانش نه تنها سازمان‌ها را قادر می‌سازد نسبت به رقبا مزیت رقابتی به دست آورند بلکه ابزار سودمندی را برای ارتقای عملکرد سازمانی ارائه می‌کند. دانش به‌عنوان منبع عمده برای نوآوری و بهره‌وری سازمانی از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. هدف عمده مدیریت دانش ایجاد و سازمان‌دهی محیطی است که در آن افراد دانش خود را توسعه داده، با یکدیگر تبادل نموده، دانش دیگران را با دانش خود ترکیب کرده و نهایتاً آن را به کاربندند. کاربرد دانش به نوبه خود به نوآوری در سازمان منجر خواهد شد، از این رو است که مدیریت دانش غالباً به‌عنوان و موفقیت پروژه‌ها شناخته شده است و از الزامات اساسی فرآیندها در سازمان محسوب می‌شود.

نسل دوم مدیریت دانش با تمرکز بر افراد شکل گرفت و شعار سازمان‌ها به "اگر فقط می‌دانستیم که چه کسی می‌داند؛" مبدل شد. در این برهه مدیریت دانش به موفقیت‌هایی دست یافت و مفاهیمی نظیر انجمن هم‌پیشگان که ساختارهای سازمانی را در هم می‌شکستند رونق پیدا کردند. تأثیر شگرفی که فناوری اطلاعات و ابزارهای آن برای رفع نیازهای پروژه‌ها داشتند قابل‌انکار نبود و لذا نسل سوم مدیریت دانش با تلفیقی از دو نگاه پیشین آغاز شد و دغدغه سازمان‌ها به این پرسش بدل شد که چگونه می‌توان محتوای دانشی را به‌گونه‌ای سازمان‌دهی و توصیف کرد که کاربران از وجود آن‌ها آگاه باشند و بتوانند به‌آسانی به آن‌ها دستیابی پیدا کنند و از آن‌ها استفاده کنند (دالکیر<sup>۲۰</sup>، ۲۰۱۱: ۸).

تقسیم‌بندی دانش به دو نوع صریح و ضمنی انجام شده است به عبارتی که برای تبیین وجود این دو نوع دانش فردی بیان می‌کند این است که ما بیش از آنچه می‌توانیم بگوییم، می‌دانیم. دانشی که با استفاده از کلمات و اعداد قابل بیان است تنها قله کوهی از دانشی است که یک فرد می‌تواند داشته باشد. دانش صریح طبق تعریف پولانی آن بخشی از دانش است که قابل انتقال به وسیله زبان‌های رسمی و سیستماتیک است. از سوی دیگر، دانش دارای طبیعتی وابسته به انسان نیز هست که باعث می‌شود که به سختی بتوان آن را به صورت رسمی بیان نمود. دانش ضمنی عمیقاً در رفتارها و عملکردهای انسان ریشه دارد و در ذهن و بدن آدمی است. دانش ضمنی دو مؤلفه شناختی و فنی دارد. مؤلفه شناختی دانش ضمنی به مدل ذهنی انسان برمی‌گردد و تعبیری که او از واقعیت و حقیقت دنیای پیرامون دارد. مؤلفه فنی تقسیم‌بندی دانش به دو نوع صریح و ضمنی انجام شده است به عبارتی که برای تبیین وجود این دو نوع دانش فردی بیان می‌کند این است که ما بیش از آنچه می‌توانیم بگوییم، می‌دانیم. دانشی که با استفاده از کلمات و اعداد قابل بیان است تنها قله کوهی از دانشی است که یک فرد می‌تواند داشته باشد. دانش صریح طبق تعریف پولانی آن بخشی از دانش است که قابل انتقال به وسیله زبان‌های رسمی و سیستماتیک است. از سوی دیگر، دانش دارای طبیعتی وابسته به انسان نیز هست که باعث می‌شود که به سختی بتوان آن را به صورت رسمی بیان نمود. دانش ضمنی عمیقاً در رفتارها و عملکردهای انسان ریشه دارد و در ذهن و بدن آدمی است. دانش ضمنی دو مؤلفه شناختی و فنی دارد. مؤلفه شناختی دانش ضمنی به مدل ذهنی انسان برمی‌گردد و تعبیری که او از واقعیت و حقیقت دنیای پیرامون دارد. مؤلفه فنی دانش ضمنی کلید موفقیت در قرن

### ۳- روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع مروری می‌باشد و از متون کتابخانه‌ای و پایگاه‌های اطلاعاتی مختلف برای تدوین مقاله استفاده شده است. یک مقاله مروری تحقیقات اخیر در یک موضوع تحقیقی را به‌گونه‌ای خلاصه و سازمان‌دهی می‌کند که بتواند به دیگران در فهم و تجمیع آن موضوع کمک کند. یک مقاله مروری دانش زمینه‌ای لازم در آن موضوع را به عنوان یک فرض در نظر می‌گیرد و به آن نمی‌پردازد و در عوض به طبقه‌بندی تحقیقات انجام‌شده در آن موضوع و دورنمای این موضوع تحقیقاتی در آینده و ارزیابی و مقایسه راهکارها و روش‌های موجود می‌پردازد و هدف آن، فراهم کردن یک دیدگاه به‌خوبی سازمان‌دهی شده و کامل از کارهای انجام‌شده در یک موضوع تحقیقی می‌باشد. پژوهش حاضر از نوع مروری است، چراکه در آن ابتدا به بیان کلیاتی در خصوص نقش مدیریت دانش در توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها و عوامل مرتبط با آن پرداخته شد. این اطلاعات و منابع به‌شیوه کتابخانه‌ای از تمامی منابع معتبر (شامل کتاب، مقاله‌ها و مجله‌ها، سراج‌ها، دیسک‌های رایانه‌ای، اسناد، نشریه‌های رسمی دولتی، اسناد شخصی و خصوصی، مطبوعات، آمارنامه‌ها و اسناد صوتی و تصویری) مورد بررسی قرار گرفته و اطلاعات مفید با استفاده از ابزارهایی مانند فیش از همه آن‌ها استخراج شد.

### ۴- تجزیه و تحلیل یافته‌ها

مرور مطالعات و تحقیقات مرتبط با موضوع از منابع مختلف مؤید این نکته هستند که داخل ایران تحقیقات انجام‌شده درباره این موضوع بسیار اندک ولی نسبتاً مشابه یافت می‌شود؛ در ادامه نقش مدیریت دانش در توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها با توجه به پژوهش‌های صورت گرفته قبلی گردیده است. در جدول ۳ عوامل موجود که باید در نظر گرفته شود.

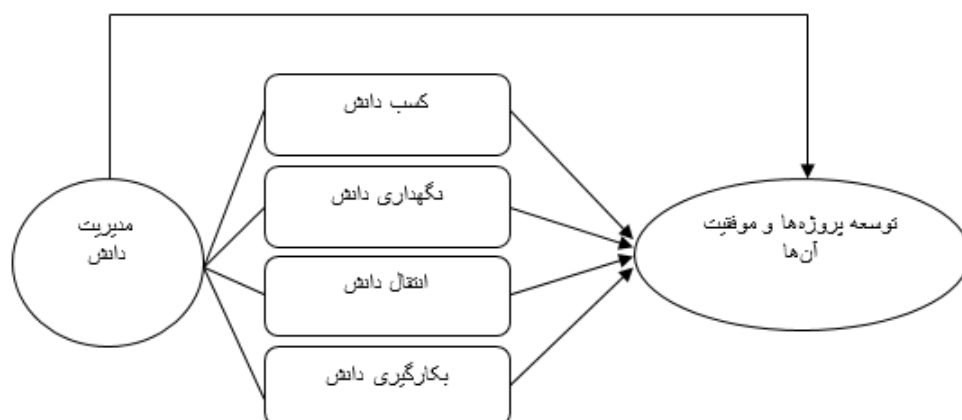
جدول (۳) نقش مدیریت دانش مستخرج از ادبیات و پیشینه پژوهش

ردیف	نویسنده	سال	یافته‌ها
۱	گلوک و تریبوسکی	۲۰۱۴	آنان دریافتند که مدیران در شرکت‌های تولیدی می‌بایست در ارتباط بین مدیریت دانش و نوآوری به فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی توجه کنند. تحقیقات آن‌ها نشان داد که مدیریت دانش هنگامی به عملکرد نوآوری منجر می‌شود که فعالیت‌های منابع انسانی و فعالیت‌های تکنولوژی اطلاعات به کار گرفته شوند.
۲	دوود و یوسف <sup>۲۲</sup>	۲۰۱۱	ترکیب سرمایه فکری و مدیریت دانش می‌تواند تسهیل‌کننده‌ای برای بهبود عملکرد پروژه‌های سازمانی باشد و بدون شک نوآوری هم یکی از شاخص‌های بهبود آن می‌باشد.

بیست و یکم است و جریان دانش ضمنی تنها در ارتباطات بسیار عمیق امکان‌پذیر خواهد بود. جریان دانش ضمنی تأثیر بیشتری بر کارایی سازمان نسبت به جریان دانش صریح دارد. جریان دانش ضمنی ماهیتی پنهان دارد و خواسته یا ناخواسته در فعالیت‌های گروهی در سازمان رخ می‌دهد و تنها در گروه‌های کوچک متشکل از تعداد کمی از افراد به صورت کارا اتفاق می‌افتد (کورتز، ۲۰۱۲: ۸). بنابراین، سازمان‌ها به منظور افزایش کارایی جریان دانش، باید در ایجاد تعداد زیاد گروه‌های متشکل از افراد که روابط عمیقی میان آن‌ها برقرار است تلاش کنند (دونگ و همکاران<sup>۲۱</sup>، ۲۰۱۲: ۹). از منظری دیگر سازمان‌ها به‌طور معمول دلیل انجام آنچه را که در پروژه‌های گذشته انجام داده‌اند، به یاد نمی‌آورند. هر سازمانی برای ادامه حیات خود ناگزیر است که سه نوع اطلاعات را به‌طور مداوم دریافت نماید: اطلاعات درباره‌ی دنیای اطراف خود، اطلاعات درباره‌ی گذشته و بالاخره اطلاعات درباره‌ی درون سازمان و اجزای تشکیل‌دهنده خود. اگرچه سازمان‌ها در زمینه‌ی مدیریت سرمایه فیزیکی و مالی تجربیاتی دارند و دارای سازوکارهای رسمی و نیمه‌رسمی برای گرفتن، نگهداری و استفاده از سایر منابع هستند، اما در پیدا کردن ابزارهایی جهت در اختیار گرفتن، ایجاد، ذخیره، انتشار و استفاده از سرمایه فکری دچار مشکل هستند. دانش موجود در مغز کارکنان، در سیستم‌های اطلاعاتی و دانش موجود در فرهنگ سازمانی، ارزشمندترین دارایی‌های سازمانی می‌باشند. می‌توان گفت رویارویی با انواع دشواری‌های مربوط به سرمایه فکری به‌علاوه‌ی عوامل دیگری چون تغییر هرم سنی جمعیت، افزایش خارق‌العاده در حجم اطلاعات و تخصصی‌تر شدن فعالیت‌ها منجر به ظهور پدیده مدیریت دانش در دهه‌های پایانی قرن گذشته بوده است (صدوقی و همکاران، ۱۳۹۰).

۳	لیو و وو <sup>۲۳</sup>	۲۰۱۰	مدیریت دانش یک ورودی مهم برای سازمان‌هاست و یادگیری سازمانی به‌عنوان یک میانجی عمل می‌کند. مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی تأثیر به‌سزایی خواهد داشت، که این تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری سازمانی و اهمیت آن می‌باشد.
۴	مقصود و فینگان <sup>۲۴</sup>	۲۰۰۹	مدیریت دانش، از دو طریق نوآوری را حمایت می‌کند. اولاً به سازمان دریافتن دانش نوآوری در بیرون از سازمان و آوردن آن دانش نوآور به درون سازمان و ترکیب مؤثر آن با پروژه‌های کاری کمک می‌کند. دوم مدیریت دانش، نوآوری را به‌واسطه کمک به سازمان برای اجرای سودمندتر پروژه‌ها حمایت می‌کند.
۵	زارعی و همکارانش	۱۳۹۵	مدیریت دانش توسط هوش سازمانی به‌صورت غیرمستقیم بر نوآوری سازمانی نقش دارد.
۶	یوسفی و همکاران	۱۳۹۰	یافته‌های نشان‌دهنده وجود رابطه معنادار بین مدیریت دانش و نوآوری (محصول، فرایند، تدریجی و بنیادی) می‌باشد بنابراین توجه بیشتر شرکت‌ها به مدیریت دانش، باعث افزایش نوآوری در پروژه‌ها خواهد گردید.

در نهایت مدل مفهومی پژوهش با توجه به ادبیات و پیشینه پژوهش در شکل ۱ ارائه شده است:



شکل (۱) مدل مفهومی تحقیق

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

آن نوآوری در توسعه پروژه‌ها به افزایش اثربخشی و موفقیت پروژه‌ها بیفزایند.

همچنین از آنجاکه بحث نگهداری دانش به‌تمامی فعالیت‌های که منجر به بقا و نگهداری دانش پروژه‌ها بعد از اتمام آن‌ها می‌شود؛ اشاره دارد می‌توان با حفظ و نگهداری دانش ایجادشده در انجام موفقیت‌آمیز در سازمان‌ها از تجربیات مثبت استفاده شود و در واقع در اجرای پروژه‌های جدید از سوابق گذشته و دانش ایجادشده در این زمینه استفاده گردد و ضریب خطا و استفاده از تجربیات ناموفق گذشته پروژه‌های به صفر برسد. همچنین در جهت حفظ و نگهداری دانش، توسعه پروژه‌ها می‌توان از رفتارهای متنوعی، مانند: فعالیت‌های مربوط به اعتباربخشیدن به دانش، به‌روز کردن آن و ... در جهت توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها استفاده نمود.

به‌طورکلی دنیای امروز پر از پیچیدگی‌هایی است که موفقیت پروژه‌ها مختلف را در زمینه‌ی رشد و تعالی با مشکلات عدیده‌ای روبه‌رو ساخته است و مدیران سازمان‌ها را در کلیه سطوح به‌عنوان برنامه‌ریزان، سازمان‌دهندگان و رهبران با چالش‌های فراوان روبرو کرده است. در جامعه ما به دلیل مشکلات و محدودیت‌های خاص، این مشکلات نمایان‌تر است که شناسایی و در نظر گرفتن جایگاه مدیریت دانش در توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها می‌تواند راهگشا باشد.

از آنجاکه کسب دانش مرتبط با رفتارهای مربوط به ورود دانش جدید به سیستم انسانی یا اجتماعی است که دامنه وسیعی را در بردارد و پیوندی نزدیک با رفتاری که نوآوری خوانده می‌شود دارد. لذا با کسب دانش جدید در سازمان‌ها مدیران و تصمیم‌گیرندگان می‌توانند با کسب دانش و به دنبال

از طرفی بدیهی است انتقال دانش در پروژه‌ها سازمان در هر زمینه بستر لازم برای بهبود و افزایش اثربخشی پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها را فراهم می‌کند. از طرفی انتقال دانش شامل رفتارهای بسیار متنوعی مانند: ارتباط، ترجمه، تفسیر، پالایش و ارائه دانش می‌باشد که تک‌تک این زمینه‌ها در امور توسعه پروژه‌ها دارای کاربرد عملی می‌باشد و می‌توان با استفاده از آن‌ها زمینه اثربخشی پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها و بالابردن پتانسیل‌های توسعه پروژه‌ها را به میزان قابل ملاحظه‌ای افزایش داد.

بدون شک استفاده از دانش موجود پروژه‌ها موفقیت‌آمیز برای تصمیم‌گیری‌ها، عملکردها و رسیدن به هدف‌ها می‌تواند هر عملکرد هر پروژه‌ای را متحول کند که این موضوع در امور توسعه پروژه‌ها نیز مصداق پیدا می‌کند اگر از دانش پروژه‌ها برای تصمیم‌گیری‌ها و در جهت رسیدن به اهداف سازمانی استفاده شود اثربخشی نقش پروژه انجام‌گرفته دوچندان خواهد شد.

در نهایت با توجه به پویایی‌ها و پیچیدگی‌های پروژه‌ها در ابعاد گوناگون علمی، فرهنگی، ارتباطی، اقتصادی، اجتماعی در عصر کنونی، سازمان‌های بعد از عصر اطلاعات، دانش‌گرا شده‌اند و دانش یک مزیت رقابتی برای آن‌ها محسوب می‌شود. بدیهی است که سازمان‌های پیچیده جدید با توجه به ویژگی‌های مذکور، سخت‌نیازمند مدیریت دانش در توسعه پروژه‌ها هستند. همان‌طور که می‌دانیم برای ایجاد تغییرات در سازمان‌ها به منظور ارتقاء سطح کیفی پروژه‌ها بررسی علمی مدیریت دانش اجتناب‌ناپذیر است. با توجه به چنین رویکردی می‌توان به اثرات ذیل را برای استفاده از مدیریت دانش در توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها اشاره نمود:

مدیریت دانش پتانسیل‌ها، نقاط ضعف و قوت پروژه‌ها را جهت برنامه‌ریزی بهتر شفاف‌تر می‌کند.

مدیریت دانش باعث ایجاد ارزش برای توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها می‌شود.

مدیریت دانش انگیزه را از طریق مشارکت کارکنان در توسعه پروژه‌ها افزایش می‌دهد.

مدیریت دانش باعث ارتقای رقابت‌پذیری در پروژه‌ها می‌شود.

در نهایت مدیریت دانش با استفاده از فن‌آوری‌های نوین در کشف، آزمایش و انجام عملیات به‌وسیله همکاری و تسهیل در خلق و تسهیم دانش موجب توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها در مقایسه با روش‌های سنتی می‌شود و به توسعه فرهنگ تغییر و استفاده از منابع به‌منظور شکستن مرزهای دانش

مشترک با تأکید بر انسجام و پذیرش تغییرات سریع دانش از محیط باثبات به شرایط در حال تغییر در پروژه‌ها کمک می‌نمایند و با توجه به اهمیت توسعه پروژه‌ها در سازمان‌ها در محیط پرتلاطم و پیچیده امروز، استفاده از مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌تواند منشأ مثبتی باشد؛ زیرا مدیریت دانش می‌تواند توانایی سازمان را برای بقا در محیط پویای امروز ارتقاء داده و زمینه ایجاد نوآوری، برنامه‌های استراتژیک، یادگیری پویا، ارتقاء کیفیت محصولات، بهبود بهره‌وری و در نهایت اثربخشی پروژه‌ها را فراهم آورد.

لذا پیشنهادهایی در این خصوص ارائه می‌شود.

رشد و پیشرفت کارکنان و همراهی آنان با اصول و مبانی مدیریت دانش تضمین‌کننده موفقیت پروژه‌ها است. کارآمدی و توان بالای نیروی انسانی شاغل در هر سازمانی به آن سازمان این امکان را خواهد داد که نسبت به تغییرات محیطی انعطاف‌پذیری لازم را نشان داده و با پیشرو بودن به توانایی‌های عمده‌ای دست یابند.

توجه دائمی و بیشتر به فناوری اطلاعات و ارتباطات و زیرساختارهای آن زیرا تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات به‌عنوان یکی از ابزارهای بسیار قوی در فرایند مدیریت دانش مورد استفاده قرار می‌گیرد. در سال‌های کنونی اطلاعاتی که در اختیار پروژه‌ها قرار می‌گیرد از نظر کمیت و کیفیت، افزایش چشمگیری داشته است. برای شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها و تهدیداتی که متوجه توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها می‌شود می‌توان از تکنولوژی پیشرفته کامپیوتری، گردآوری داده‌ها و در حافظه نگه‌داشتن آن‌ها، دستگاه‌های دورنگار، شبکه‌های اینترنت، نرم‌افزارهای و همچنین دوره‌های آموزشی مرتبط با فناوری اطلاعات و ارتباطات استفاده کرد.

حمایت مدیریت ارشد، یکی از مهم‌ترین عوامل حیاتی موفقیت مدیریت دانش در توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها به شمار می‌رود و دانشمندان زیادی روی آن تأکید داشته‌اند. تا تعهد و پایبندی مدیریت ارشد و توجه او وجود نداشته باشد، پروژه‌ای شروع نمی‌شود و یا اگر هم بشود موفقیت چندانی نخواهد داشت. پیشنهاد می‌شود بجای ترس و محافظه‌کاری، مدیران ارشد، با حمایت بیشتر خود به شکل‌های گوناگون از جمله افزایش حقوق و دستمزد کارکنان دانشی، بها دادن به آموزش، ارزیابی سیستماتیک نیازهای آینده دانشی سازمان و برنامه‌ریزی مناسب در جهت دستیابی به آن‌ها و استخدام نیروی انسانی کارآمد و... زمینه اجرای مدیریت دانش در توسعه پروژه‌ها و موفقیت آن‌ها را بیش‌ازپیش هموار نمایند تا از مزایای مدیریت دانش بهره‌مند گردند.

ایجاد یک مدیریت صحیح بر مرکز نگهداری اسناد و اطلاعات، بسیاری از دانش و اطلاعات، صریح است و در انواع اسناد، متون، فرم‌ها، کتب و غیره در اختیار سازمان و افراد متقاضی قرار می‌گیرد. برای برخی شرکت‌ها، نظام مدیریت اسناد همراه با پایگاه‌های داده‌ای (مدیریت اطلاعات) ساختاریافته آن‌ها نمایانگر رشد و اوج‌گیری نظام مدیریت دانش است. نظام‌های مدیریت اسناد باید منابع مهم دانش و اطلاعات تلقی شوند، زیرا نمایانگر عناصر تشکیل‌دهنده زیرساخت کلی دانش می‌باشد. به مدیران ارشد پیشنهاد می‌شود با طبقه‌بندی صحیح منابع موجود در مرکز اسناد و به روز نگه‌داشتن اطلاعات موجود در آن و در صورت امکان کامپیوتری کردن سیستم جستجوی منابع آن، ترغیب افراد و گروه‌ها به مستند سازی تجربیات صورت گرفته و انتقال آن به مرکز اسناد، زمینه بهره‌وری بهتر از اسناد، مدارک و کتب موجود را فراهم آورند.

همچنین تقویت فرهنگ اشتراک دانش گامی اساسی به شمار می‌آید. فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش محیطی است که در آن افراد مایل به انتشار اطلاعات بدون در نظر گرفتن اندازه سازمان یا شرکت می‌باشند. به‌منظور بهبود فرهنگ به اشتراک‌گذاری دانش، یک برنامه ساختاریافته باید دنبال گردد.

### منابع

۱. برادران محمدی، ناهید. (۱۳۹۴). رابطه هوش سازمانی با مدیریت دانش از دیدگاه کارشناسان وزارت ورزش و جوانان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
۲. زارعی، عظیم؛ علیرضا مقدم؛ سهیلا مهمان نوازان و مهری شهریار. (۱۳۹۵). بررسی نقش هوش سازمانی و یادگیری سازمانی در تبیین رابطه بین مدیریت دانش و نوآوری سازمانی. فصلنامه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی.
۳. صدوقی، فرحناز، عبادی فردآذر، فرید، احمدی، مریم و پیری زکیه. (۱۳۹۰). مدل حافظه سازمانی فرایند محور پیش‌نیاز اجرای مدیریت دانش در بخش‌های مدارک پزشکی. مدیریت اطلاعات سلامت، دوره ۸، شماره ۶، صص ۷۵۳-۷۴۳.
۴. یوسفی، احسان، صادق فیضی، جعفر، سلیمانی، محمد. (۱۳۹۰). بررسی میزان تأثیر مدیریت دانش بر نوآوری. نشریه ابتکار و خلاقیت در علوم انسانی، سال اول، شماره ۳، صص ۵۰-۲۹.
5. Cortes, A. F., (2012), Thinking carefully about knowledge management, Available at: www.forbs.com
6. Dalkir, (2011); Entrepreneurship: a planning approach, West publishing Copmany.
7. Daud, S; Yusoff, W. F. (2011). How intellectual capital mediates the relationship between knowledge management processes and organizational performance?, African Journal of Business Management Vol.5 (7), pp 2607-2617.
8. Dawson, M. & Claudia, A. (2017). Some Organizational Factors Affecting Creativity: A case study in Spain companies. Journal of Management Development, 28(3), pp.19-38.
9. Dong, S., Johar, M., & Kumar, R. (2012). Understanding key issues in designing and using knowledge flow networks: An optimization-based managerial benchmarking approach. Decision Support Systems, 53(3), 646-659.
10. Ghobadi, S., & Mathiassen, L. (2016). Perceived barriers to effective knowledge sharing in agile software teams. Information Systems Journal, 26(2), pp 95-125.
11. Glott, S. D. N and Terzivski, B, J., (2014), The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance, Organization Science, Vol.10, No.4, pp.381-400.
12. Gözükar, İ., & Şimşek, O. F. (2015). Linking Transformational Leadership to Work Engagement and the Mediator Effect of Job Autonomy: A Study in a Turkish Private Non-Profit University. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195, 963-971.
13. Liao, shu-Hsien & Wu, chi-chuan. (2010). SESTEM Perspective of knowledge management, organizational learning and



organizational.

14. Maqsood, Tayyab & D. Fingan, (2009). A Knowledge management approach to innovation and learning in the construction industry, international Journal of managing project in business, vol 2. no2. pp 297-307
15. Obrenovic, B., Obrenovic, S., & Hudaykulov, A. (2016). The value of knowledge sharing: impact of tacit and explicit knowledge sharing on team performance of scientists. Risk, 0.
16. Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. Technovation, 35, 22-31.
17. Sides, E. C. H. T. (2017). What is organization development?. Cases and Exercises in Organization Development & Change, 3.
18. Xu, J., Li, Y. (2009), "An empirical investigation of knowledge management and innovative performance: The case of alliances", Research Policy, 38, 358-368.