

تأثیر نیت و شایستگی‌های تسهیم دانش بر عملکرد شغلی مدیران سازمان‌های پروژه‌محور (مطالعه موردی: شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی)

بهروز قلیچلی^۱، مهدی اسدی قراباغی^{۲*}

۱. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران
۲. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

پذیرش: ۹۴/۱۰/۲۲

دریافت: ۹۳/۱۱/۱۳

چکیده

برای اینکه افراد در شغل خود عملکرد موفق داشته باشند، باید شایستگی‌های موردنیاز حرفه خود را کسب کنند. همچون سایر فعالیت‌ها، افراد برای تسهیم دانش موفق و اثربخش نیز، نیازمند داشتن شایستگی‌های مربوط می‌باشند. این شایستگی‌ها به نوبه خود می‌توانند بر عملکرد فرد و ارتقای آن تأثیرگذار باشند.

هدف این پژوهش بررسی تأثیر نیت تسهیم دانش در شایستگی‌های تسهیم دانش و تأثیر این شایستگی‌ها و نیت تسهیم دانش در عملکرد شغلی مدیران در سازمان‌های پروژه‌محور می‌باشد. داده‌های مربوط به این پژوهش به وسیله پرسشنامه‌هایی که ۵۰ نفر از مدیران و مهندسان ارشد حوزه‌های کاری^۱ پروژه به آن پاسخ داده‌اند، جمع‌آوری شده است. برای بررسی و ارزیابی فرضیه‌های پژوهش از روش‌های تخمین آماری و تحلیل مسیر استفاده شده است. یافته‌های پژوهش، تأثیر مثبت و معناداری را بین نیت تسهیم دانش به‌طور غیرمستقیم و از طریق شایستگی‌های تسهیم دانش در عملکرد فردی مدیران نشان می‌دهد. این پژوهش مشخص می‌کند که با ارتقای شایستگی‌های تحلیلی مدیران به کمک نیت تسهیم دانش می‌توان تأثیر بسزایی بر عملکرد فردی ایشان گذاشت.

واژه‌های کلیدی: تسهیم دانش، شایستگی، عملکرد شغلی، مدیریت پروژه، مدیریت دانش.



۱- مقدمه

در سازمان‌های پروژه‌محور، افراد پس از پایان یک پروژه به پروژه دیگری وارد می‌شوند و در فضای کاری دیگری قرار می‌گیرند. این افراد با وجود داشتن دانش مناسب از پروژه‌های قبلی ممکن است با مسائلی در موقعیت جدید برخورد کنند که تازگی داشته و نیاز به بهره‌گیری از دانش سایر افراد داشته باشد و یا برعکس، اینکه فرد دیگری در یک موقعیتی نیاز به دانش و تجربه این فرد داشته باشد. در این حالت بدون شک عدم تسهیم دانش موجب کاهش عملکرد افراد می‌شود و هر کدام از این افراد و پروژه‌ها باید برای تجربه مجدد آن دانش، هزینه گزافی را متحمل شوند. این درحالی است که اغلب پروژه‌ها، مسائل و مشکلات یکسانی را نیز تجربه می‌کنند. وخامت این مسئله در پروژه‌های بزرگ از جمله پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی چندان می‌شود چرا که دوباره‌کاری در این‌چنین پروژه‌هایی علاوه بر زیان‌های چند میلیون دلاری، زیان‌های زیست‌محیطی و انسانی را نیز در بر خواهد داشت.

۲- بیان مسئله

یکی از عوامل کلیدی و مهم در مدیریت دانش، توانایی در انتقال و اشتراک‌گذاری دانش می‌باشد. توانایی در این امر، اهمیتی حیاتی در رشد و بقای سازمان‌های امروزی دارد. مدیریت دانش به عنوان فرایند به کارگیری رویکردی نظام مند برای کسب، ساختاردهی و توزیع دانش به منظور انجام سریع تر کارها، استفاده مجدد از بهترین رویه ها و کاهش دوباره کاری ها تعریف می شود [۱] با توجه به آنچه در خصوص وجود مشکلات تکراری و دوباره‌کاری‌های زیان‌بار در پروژه‌های نفت، گاز و پتروشیمی مطرح شد، مطلوب است با بهبود عملکرد شغلی به سمت کاهش مسائل و مشکلات یاد شده پیش رویم. به این ترتیب این پرسش‌ها مطرح می‌شوند که آیا به اشتراک‌گذاری آموخته‌های این پروژه‌ها، به‌عنوان یک بعد از ابعاد مختلف مدیریت دانش و مقدم بر آن، نیت تسهیم دانش می‌تواند در عملکرد شغلی اثر مثبت داشته باشد. شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش کدامند و چگونه در عملکرد شغلی اثرگذارند و آیا نیت تسهیم دانش بر این شایستگی‌ها تأثیر دارد. پاسخ به این پرسش‌ها و بررسی فرضیه‌های پژوهش می‌تواند راهنمایی برای مدیران و سازمان‌هایی باشد که به دنبال ارتقای عملکرد شغلی منابع انسانی خود از طریق شایستگی‌های ایشان و با استفاده از رفتارهای تسهیم دانش هستند.

۳- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

این موضوع مشخص شده است که بیشتر مشکلاتی که گریبانگیر پروژه‌ها هستند، شکل عمومی و تکراری دارند. اگرچه پروژه‌ها منحصر به فرد هستند ولی فرایندهای زیادی وجود دارد که مشابه‌اند و می‌توان دانش آنها را از یک پروژه به پروژه دیگر منتقل کرد. به‌علاوه گسترش پیچیدگی مدیریت پروژه‌ها اهمیت استفاده از دانش موجود در سازمان را برای غلبه بر این پیچیدگی بیشتر می‌کند [۲]. متأسفانه این‌گونه به نظر می‌رسد که سازمان‌های پروژه‌محور دچار یک نوع تکرار اشتباهات گذشته هستند و این به دلیل نبود یک تبادل دانش کارا می‌باشد، دانشی که به شکل بالقوه در سایر پروژه‌های سازمان وجود دارد [۳]. درواقع معضلی که گریبانگیر بیشتر سیستم‌های مدیریت پروژه است، توجه نداشتن یا توجه نامناسب به تشابه‌های موجود بین پروژه‌ها و استفاده مؤثر از آن در راستای بهبود روند مدیریت پروژه می‌باشد.

۳-۱- دانش در سازمان پروژه‌محور

این موضوع که چه نوع دانشی در سازمان‌ها و به‌ویژه سازمان‌های پروژه‌محور باید مورد استفاده و تسهیم قرار گیرد، همواره از چالش‌های مدیریت بوده است. عقاید متفاوتی درباره طبقه‌بندی دانش وجود دارد، با این وجود دانش را می‌توان به دو نوع عمده تقسیم کرد: صریح و ضمنی. دانش آشکار یا صریح می‌تواند در قالب واژگان و اعداد بیان شده و به شکل داده‌ها یا فرمول، مشخصات، دستورالعمل‌ها و نظایر آن، به‌سادگی و به‌صورت رسمی و نظام‌مند بین افراد تبادل شود. دانش صریح جزئی از دانش است که می‌توان آن را از راه زبانی نظام‌مند و رسمی کدگذاری کرده و انتقال داد. در حالی که دانش ضمنی، دانشی شخصی و مختص به زمینه می‌باشد که فرمول‌بندی، ثبت و بیان آن دشوار بوده و در اذهان افراد ذخیره می‌شود. دانش ضمنی، دانش مفهومی و تجربه‌محور است و به صورت کلمات، جملات، اعداد یا فرمول‌ها قابل بیان نیست و به سختی با دیگران تبادل یا به اشتراک‌گذاری می‌شود. درواقع براساس این تعریف دانش در طیفی بین دانش کاملاً آشکار تا دانش کاملاً ضمنی قرار خواهد گرفت [۴].

نوع دیگری از تقسیم‌بندی دانش، تقسیم بندی لژر و بروکرز است: دانش مبنایی و دانش بنایی. دانش مبنایی شامل اشکالی از دانش است که به نگهداری و پرورش در سازمان نیاز دارد تا عملکرد مطلوب پروژه در طولانی مدت باقی بماند. دانش مبنایی را می‌توان یک دارایی



ناملموس دانست که مزایای اقتصادی آتی دارد. از طرف دیگر انجام یک پروژه نیازمند دسترسی به دانش تخصصی است، دانشی که برای پروژه سودمند است، اما احتمال کمی وجود دارد که دوباره مورد استفاده قرار گیرد، این شکل از دانش، دانش بنایی نام دارد که تنها در میان یک پروژه، فعال و سودمند است. دانش بنایی از آن جایی که گواه یا تضمینی برای استفاده دوباره از آن در آینده وجود ندارد، در تعریف یک دارایی ناملموس نمی‌گنجد. تفاوت نهایی بین دانش مبنایی و بنایی این است که افراد درگیر در پروژه نه تنها از دانش مبنایی استفاده می‌کنند بلکه به طور دائم آن را بهبود بخشیده و یا اشکال جدیدی از آن را خلق می‌نمایند. این در حالی است که دانش بنایی کمتر در افراد درگیر در پروژه خلق یا اصلاح می‌شود بلکه معمولاً خارج از آن (به طور مثال به وسیله مشاوران، بدنه‌های قانونی، مشتریان و...) تولید می‌شود [۵].

۳-۲- نیت‌های رفتاری و نیت تسهیم دانش

تسهیم دانش یکی از پیچیده ترین حوزه‌های مدیریت دانش است که شامل تبادل دانش ضمنی و صریح در سطح فرد، گروه و سازمان می‌باشد. تسهیم دانش، فعالیتی برای نشر و انتقال دانش از یک فرد، گروه یا سازمان به سایر افراد و برای کسب منافع مشترک است که نیازمند همکاری افراد و گروه‌ها می‌باشد [۶]. باید توجه داشت که تسهیم دانش «فعالیتی غیرطبیعی» می‌باشد. تسهیم دانش یک عمل ارادی است که دانش از راه انتقال آن به سایر افراد قابل استفاده مجدد می‌نماید [۷]. این فرایند فقط وقتی اتفاق می‌افتد که یک فرد به‌طور واقعی علاقه‌مند کمک به دیگری برای توسعه توانمندی جدید باشد. تسهیم دانش، نیت کارکنان یک سازمان برای به اشتراک‌گذاری دانش با همکارانی است که به‌دست آورده یا خلق کرده‌اند [۸]. براساس نظریه «اقدام منطقی» فیشبین و آجزن، نیت رفتاری، میزانی از قصد فرد برای انجام یک رفتار مشخص و نمایانگر دلیل اصلی بروز رفتار واقعی است. نیت‌های رفتاری به‌عنوان تصمیم برای انجام رفتاری خاص و نشانگر انگیزه برای اقدام است. فرد هر چه بیشتر نیت به بروز رفتاری داشته باشد، احتمال بروز آن رفتار بیشتر است [۹].

تمرکز اصلی در تسهیم دانش بر افراد است، زیرا این افراد هستند که دانش را مدون و قابل ارتباط می‌کنند و آن را با سایر افراد و گروه‌ها به اشتراک می‌گذارند. وجود کارکنانی که تمایل

به تسهیم دانش و تجربه خود دارند، موجب خواهد شد تا فرایند تسهیم به‌طور خودکار آغازشده و گسترش پیدا کند [۱۰]. تسهیم دانش عملی است که طی آن کارکنان به‌گونه‌ای سازمان‌دهی شده اطلاعات، ایده‌ها، پیشنهادها و تجارب مرتبط را با دیگران مطرح می‌کنند [۱۱]. در هر حال آنچه مشخص است این است که تسهیم دانش در محیط‌های پروژه‌ای از اهمیت بالایی برخوردار است چرا که با بهره‌گیری از آن می‌توان ایده‌ها و تجربیات کسب شده از یک پروژه را برای حل مسائل سایر پروژه‌ها استفاده کرد [۱۲]. نقش تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش در مدیریت دانش سازمان‌های پروژه‌محور از چنان اهمیتی برخوردار است که بعضی از نویسندگان و محققان معتقدند وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی از تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش است.

۳-۳- شایستگی و شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش

به منظور انجام وظایف به‌صورت اثربخش، افراد باید از توانایی سطح بالایی برخوردار باشند. باید توجه داشت که یکی از عوامل موفقیت پروژه، داشتن مدیران شایسته می باشد اگرچه داشتن مدیری که شایستگی‌های «مناسبی» در اختیار دارد، به تنهایی نمی تواند موفقیت پروژه را تضمین نماید. شایستگی در انجام یک کار بسیار فراتر از داشتن قابلیت و توانایی انجام آن کار می‌باشد و فرد به طور صرف با برخورداری از دانش، شایسته قلمداد نمی‌شود بلکه باید علاوه بر دانش در به‌کارگیری دانش نیز توانمند بوده و به نحوه برخورد با مسائل نیروی انسانی، اجتماعی و رفتاری اشراف داشته باشد. در بیشتر تعاریف شایستگی تمامی این ابعاد وجود دارد و تنها تفاوت عمده در نوع واژگان به کار رفته می‌باشد. براساس تعریف مطرح شده به‌وسیله لین کرافورد شایستگی به صورت «مجموعه‌ای از رفتارها که دربرگیرنده مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و ویژگی‌های فردی که با یکدیگر برای انجام موفقیت‌آمیز کار حیاتی هستند» تعریف می‌شود.

از طرف دیگر باید توجه داشت که موضوع شایستگی با داشتن تجربه، متفاوت است، زیرا ممکن است فردی در طی چند سال نقشی را ایفا نموده باشد، اما چگونگی و صحت اجرای آن با اشکال همراه باشد. پس برخورداری از تجربه در یک نقش به طور لزوم شایستگی تلقی نمی‌شود. شایستگی به‌عنوان آنچه که انتظار می‌رود افراد بتوانند در نقش خود انجام دهند و نیز



دانش و درک کاری مورد نیاز برای انجام نقش تعریف می‌شود. از نظر لین کرافورد، بهترین و مناسب‌ترین پاسخ برای سؤال «معمولاً برای انجام مناسب یک شغل، حرفه یا نقش در محیط کار چه چیزی مورد نیاز است؟» شایستگی می‌باشد [۱۳]. از دیدگاه کاسکینن شایستگی یک فرد می‌تواند به سه بخش دانش آشکار، دانش ضمنی و ویژگی‌های فردی تقسیم شود [۱۴]. براساس تعاریف مطرح شده، شایستگی‌ها ابعاد مختلفی دارند که بین آن همپوشانی وجود دارد و این ابعاد برای تحقق شایستگی باید به صورت مجموعه‌ای در کنار هم وجود داشته و ارتقا پیدا کنند. به این ترتیب و به نظر محققان، شایستگی متأثر از نیت تسهیم دانش نیز نمی‌توانست محدود به یک شایستگی و حوزه خاص باشد، بنابراین شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش براساس تحقیقات صورت گرفته به وسیله چپرگی^۲ تعیین و در چهار دسته شایستگی‌های تحلیلی، شایستگی‌های اجتماعی، شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های فردی طبقه‌بندی شدند [۱۵].

۳-۴- عملکرد شغلی

انجام مناسب یک شغل و عملکرد بالای شغلی همواره از دغدغه‌های مهم در سازمان‌ها بوده است. عملکرد شغلی، یکی از مهم‌ترین متغیرهای وابسته می‌باشد که برای دهه‌های متمادی مورد تحقیق قرار گرفته است. این مبحث در پروژه‌ها و سازمان‌های پروژه‌محور به واسطه مسائل مختلف و منحصر به فرد و پیچیدگی نوع شغل مدیران و کارکنان آن از اهمیت بیشتری برخوردار است. شیکدار و ساوادیک در تحقیقی دریافتند سازمان‌هایی با [پیچیدگی و] مسائل سازمانی متنوع، مشکلات بیشتری را درخصوص عملکرد همچون بهره‌وری پایین و میزان بالای غیبت دارند [۱۶]. نوع شغل، سطوح شغلی و زمینه شغلی تأثیرات مختلفی بر عملکرد می‌گذارند. برخی از مشاغل [همچون مدیریت پروژه و سایر مشاغل مدیریتی در سازمان‌های پروژه‌محور] نیاز به مهارت‌ها و مسئولیت‌های سطح بالاتری برای انجام موفقیت‌آمیز کارها دارند. افرادی که مسئول انجام چنین مشاغلی هستند برای انجام موفقیت‌آمیز مسئولیت‌های شغلی خود باید سطوح بالاتری از عملکرد شغلی را از خود بروز دهند [۱۷].

بورمن و موتویدلو دو نوع رفتار را تحت عنوان عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای شناسایی کردند [۱۸]. عملکرد وظیفه‌ای رفتاری هستند که به طور مستقیم مرتبط با تولید

محصولات و خدمات و یا فعالیت‌هایی می‌باشند که به‌طور غیرمستقیم فرایندهای فنی اصلی سازمان را حمایت می‌کنند. این فعالیت‌ها به‌طور مستقیم با سیستم پاداش‌دهی رسمی سازمان در ارتباط می‌باشند. از طرف دیگر عملکرد زمینه‌ای به‌عنوان تلاش‌هایی شناسایی شده‌اند که به‌طور مستقیم با عملکرد وظیفه‌ای افراد در ارتباط نمی‌باشند. در هر حال این فعالیت‌ها به دلیل اینکه زمینه اجتماعی و روانی سازمان را شکل می‌دهند، از اهمیت برخوردار بوده و به صورت یک کاتالیست حیاتی برای انجام فرایندها و فعالیت‌های وظیفه‌ای عمل می‌کنند [۱۹].

۴- توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی پژوهش

۴-۱- تسهیم دانش و شایستگی‌ها

براساس تعریف و کروگ و روس «دانش درخصوص دیدگاه‌های خاص که اشاره به موضوعات معین دارند، می‌باشد و شایستگی‌ها مربوط به مهارت انجام کار» [۲۰] ولی از دیدگاه کاسکین شایستگی یک فرد می‌تواند به سه بخش دانش آشکار، دانش ضمنی و ویژگی‌های فردی تقسیم شود [۱۴، ص ۲۸۲]. بنابراین براساس نظر کاسکین، دانش ضمنی نیز بخشی از شایستگی‌های فردی تلقی می‌شود که به اعتقاد زئوس با هدف ارتقای توانایی‌ها به اشتراک گذارده می‌شود. در هر حال براساس نظر سهرابی و همکاران، تسهیم دانش می‌تواند بر توانمندی‌ها و شایستگی‌های فردی اثر گذاشته و به تقویت توانمندی سرمایه‌های فکری سازمان در حوزه سرمایه‌های انسانی و سازمانی منجر شود [۲۱].

براساس موارد مطرح شده و با توجه به این موضوع که دانش بخشی از شایستگی‌ها محسوب شده و با کمک تسهیم دانش می‌توان علاوه بر دانش، تا حدودی مهارت‌ها و شیوه‌های برخورد با مسئله را نیز منتقل کرده و به اشتراک گذاشت. در این پژوهش، نیت تسهیم دانش به‌عنوان اولین گام عملی در تسهیم دانش و تصمیم برای انجام این رفتار به‌عنوان اولین متغیر مستقل در نظر گرفته شده و تأثیر آن بر شایستگی‌های تسهیم دانش نیز بررسی شده است. به این ترتیب فرضیه اول این پژوهش به‌صورت ذیل مشخص شد:

H۱: نیت تسهیم دانش در ارتقای شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش تأثیر مثبت دارد.



۴-۲- شایستگی و عملکرد شغلی

هر شخص برای انجام موفق یک شغل باید شایستگی آن کار را داشته باشد یا به عبارت دیگر در آن کار شایسته قلمداد شود. براساس تعریف اسکات پری، یک شایستگی عبارت است از مجموعه‌ای از دانش، شیوه‌های برخورد، مهارت‌ها و سایر ویژگی‌های شخصی که بر بخش عمده‌ای از شغل یک شخص تأثیر می‌گذارد و با عملکرد در آن شغل ارتباط دارد. بورمن، موتوویلدو و همکاران در تحقیقات خود دریافتند که تجارب به‌طور مشخصی با عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد زمینه‌ای در ارتباط است. البته فریس و همکاران وی نتایج متفاوتی را به‌دست آوردند [۲۲]. به این ترتیب به نظرمی‌رسد که تأثیر تجارب و شایستگی‌های حاصل از آن بر عملکرد افراد به‌طور مشخصی با پیچیدگی و نوع شغل در ارتباط باشد [۱۷، ص ۵۲۲]. شایستگی دربرگیرنده دانش، مهارت‌ها، شیوه‌های برخورد و رفتارهایی است که به‌طور علی با عملکرد بهتر شغلی مرتبط می‌باشند. بر همین اساس در این پژوهش توجه بر بررسی تأثیر شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش بر عملکرد شغلی مدیران نیز جلب شد. به این ترتیب فرضیه دوم این پژوهش به شرح ذیل مطرح گردید:

H۲: شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش در عملکرد شغلی مدیران سازمان‌های پروژه‌محور تأثیر مثبت دارد.

۴-۳- تسهیم دانش و عملکرد شغلی

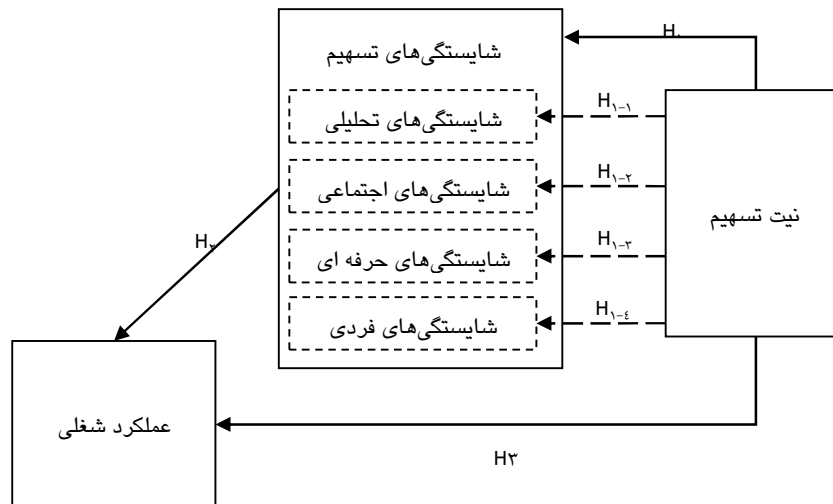
کمپبل عملکرد فردی را تابع سه مؤلفه دانش اعلانی، دانش رویه‌ای و مهارت و انگیزه می‌داند. دانش اعلانی اشاره به دانش در مورد حقایق و اصول دارد و نشان‌دهنده دانش مربوط به الزام‌های وظیفه محوله می‌باشد. دانش و مهارت رویه‌ای، دانش در خصوص چگونگی انجام وظیفه محول شده بوده و شامل مهارت‌های شناختی، مهارت ادراکی، مهارت فردی و... می‌باشد. به این ترتیب می‌توان انتظار داشت که تسهیم دانش بتواند آن بخش از دانشی را که می‌تواند موجب بهبود و ارتقا عملکرد شود، فراهم سازد [۲۳]. وقتی کارکنان به سایر افراد برای تکمیل وظایفشان کمک می‌کنند، با سرپرست خود همکاری می‌کنند یا روش‌هایی را برای ارتقای فرایندهای سازمان پیشنهاد می‌دهند، مشغول به [فعالیت‌های بهبود] عملکرد زمینه‌ای هستند. عملکرد زمینه‌ای به‌عنوان عملکردی که به‌طور رسمی بخشی از وظیفه نیست ولی به شکل‌گیری

زمینه اجتماعی و روانی سازمان کمک می‌کند، شناخته شده است [۲۴]. تسهیم دانش تأثیر شگرفی بر عملکرد فردی دارد [۲۵]. دانش ضمنی به‌عنوان یک دارایی حیاتی برای عملکرد سازمانی و فردی شناخته شده است [۲۶]. بنابراین تسهیم دانش اثربخش برای عملکرد بالا ضروری است [۲۷]. اگر افراد دانش خود را با سایر افراد به اشتراک گذارند (بهبود عملکرد زمینه‌ای)، عملکرد کارکنان و درنهایت عملکرد سازمان را ارتقا خواهد داد.

فعالیت‌های تسهیم دانش می‌تواند به دو گروه طبقه‌بندی شود: اهدای دانش و جمع‌آوری دانش [۶، ص ۱۳]. اهدای دانش به‌عنوان تمایل فرد برای به اشتراک گذاشتن سرمایه فکری خود و دانستن چگونگی انجام آن با دیگران می‌باشد. از سوی دیگر جمع‌آوری دانش شامل تمایل فرد به مشاوره، اقتباس و پذیرش سرمایه‌های فکری جدید و دانستن چگونگی آن تعریف می‌شود. افرادی که تمایل به اشتراک‌گذاری دانش خود دارند، انتظار دارند دیگران نیز برای کسب منافع مشترک و دستیابی به اهداف سازمانی به همین نحو عمل کنند.

با توجه به یافته‌های مطرح شده انتظار می‌رود تسهیم دانش بتواند به‌طور آشکاری بر ارتقای عملکرد شغلی افراد شاغل در پروژه‌ها و سازمان‌های پروژه‌محور تأثیرگذار باشد. زمانی که صحبت از تسهیم دانش و عملکرد فردی می‌شود، این‌گونه تصور می‌شود که افراد برای عملکرد بهتر درشغل خود، اقدام به جمع‌آوری، انطباق و تسهیم دانش می‌کنند [۲۵، ص ۴۶]. با همه این تفاسیل به نظر می‌رسد استفاده از دانش ضمنی و تسهیم آن بین کارکنان سازمان یکی از مهم‌ترین موارد تأثیرگذار در ارتقای عملکرد ایشان باشد. به این ترتیب فرضیه سوم این پژوهش به شرح ذیل مطرح شد:

H۳: نیت تسهیم دانش در عملکرد مدیران سازمان‌های پروژه‌محور تأثیر مثبت دارد.



شکل ۱ مدل پژوهش و فرضیه‌ها

به این ترتیب و براساس فرضیه‌های ذکر شده، مدل پژوهش مطابق شکل ۱ برای انجام این پژوهش در نظر گرفته شد.

براساس اطلاعات محققان، مطالعه‌ای با تمرکز بر شایستگی‌های تسهیم دانش و تأثیر نیت تسهیم دانش بر این شایستگی‌ها انجام نشده است. از این روی نوآوری این تحقیق در استخراج حوزه‌های شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش و بررسی نیت تسهیم دانش به‌عنوان یکی از عوامل تأثیرگذار بر این شایستگی‌ها می‌باشد. این تحقیق به سازمان‌های پروژه‌محور پیشنهاد می‌دهد که با ایجاد شرایط مناسب برای افراد و به‌کارگیری افراد مناسب در سمت‌های کلیدی، تمایل به تسهیم دانش و در نتیجه نیت تسهیم دانش در این افراد را افزایش دهند تا به این وسیله بتواند برخی از حوزه‌های شایستگی تسهیم دانش افراد را ارتقا داده و به دنبال آن، عملکرد فردی ایشان در پروژه را بهبود بخشد.

۵- روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش به منظور بررسی تأثیر نیت تسهیم دانش در شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش و عملکرد شغلی و همچنین بررسی تأثیر شایستگی‌های مذکور در عملکرد فردی مدیران در سازمان‌های پروژه‌محور صورت گرفت. پژوهش حاضر از منظر هدف، یک پژوهش کاربردی و از لحاظ گردآوری اطلاعات علی پیمایشی می‌باشد. سازمان مورد بررسی در این پژوهش یکی از شرکت‌های بزرگ کارفرمایی و پروژه‌محور در صنعت پتروشیمی بود. این سازمان در زمان انجام پژوهش، ساخت و توسعه چندین طرح بزرگ پتروشیمیایی را تحت نظارت خود داشت. جامعه آماری استفاده شده در این پژوهش با توجه به تعاریف و طبقه‌بندی مدیران در استاندارد شایستگی مدیران پروژه ویژه صنایع پتروشیمی [۲۸] تعیین شده و شامل تمامی مدیران صف و ستاد، مجریان ارشد و مدیران پروژه، رؤسا و مسؤولان حوزه‌های کاری و مهندسان ارشد پروژه‌های حاضر در سازمان مذکور و تمامی طرح‌ها و پروژه‌های زیر مجموعه این سازمان می‌باشد. محققان برای تعیین حجم نمونه پژوهش از روش تخمین شخصی استفاده کردند. به این ترتیب با توجه به حجم جامعه و میزان تجانس آن به نظر می‌رسید بررسی نمونه‌ای به حجم ۳۰ نفر مناسب باشد. در هر حال از این جامعه، نمونه‌ای ۱۰۳ نفره و به صورت تصادفی ساده انتخاب شد. گردآوری داده‌ها از طریق بررسی میدانی و به وسیله پرسشنامه انجام شد که در نهایت ۵۰ نفر اقدام به تکمیل و بازگرداندن پرسشنامه‌ها کردند. همه پرسشنامه‌ها به صورت پنج گزینه‌ای و براساس طیف لیکرت (۱، کاملاً مخالف الی ۵، کاملاً موافق) تهیه شده بودند. روایی پرسشنامه‌ها با استفاده از نظر خبرگان صنعت و دانشگاه، شامل دو نفر از اساتید دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی تهران، یک نفر از سرپرستان واحد و دو نفر از مدیران پروژه شرکت مدیریت توسعه صنایع پتروشیمی، مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌ها نیز از راه اندازه‌گیری آلفای کرونباخ سنجیده شد که نتایج آن در جدول ۱ آورده شده است. برای سنجش عملکرد شغلی مدیران از پرسشنامه پاترسون استفاده شد. پایایی این پرسشنامه توسط نامی از طریق آلفای کرونباخ (۰/۷۴) و از روش تنصیف (۰/۶۸) گزارش شده است. در این پژوهش نیز پایایی از طریق آلفای کرونباخ اندازه‌گیری و با مقدار ۰/۷۶ تأیید شد. برای اندازه‌گیری نیت تسهیم دانش از پرسشنامه موجود در تحقیقات چو و چان کمک گرفته شد [۲۹]. تمرکز پرسشنامه تهیه شده بر مواردی همچون انتقال دانش از خارج از سازمان به داخل سازمان، انتقال دانش درون سازمانی (آشکار و ضمنی) به سایر افراد، تبدیل دانش



ضمنی به دانش آشکار و انتقال آن به سایر افراد و انتقال تجارب و دانش «دانستن چگونگی» بود. شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش براساس تحقیقات صورت گرفته توسط چپرگی [۱۵ ص ۸۴] در چهار حوزه شایستگی تقسیم و با کمک پرسشنامه استفاده شده در تحقیقات وی سنجش شد (۳۷ سؤال). تمرکز سؤال‌های این پرسشنامه بر نحوه تفکر، روش انجام کار، ارتباط با همکاران، همکاری با دیگران، مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای انجام وظایف محول شده و ترکیبی از خصوصیات فردی می‌باشد (جدول ۱).

جدول ۱ نتایج آزمون پایایی (آلفای کرونباخ) برای هر یک از متغیرهای پژوهش

منبع	آلفای کرونباخ	تعداد گویه	متغیر
چو و چان	۰/۷۰	۵	نیت تسهیم دانش
	۰/۷۴	۳۷	شایستگی‌های تسهیم دانش
چپرگی	۰/۶۵	۱۰	شایستگی‌های تحلیلی
	۰/۶۰	۱۲	شایستگی‌های اجتماعی
	۰/۶۸	۸	شایستگی‌های حرفه‌ای
	۰/۷۰	۷	شایستگی‌های فردی
پاترسون	۰/۷۶	۱۲	عملکرد شغلی

همان طور که ملاحظه می‌شود پایایی پرسشنامه مربوط به شایستگی‌های تسهیم دانش با مقدار آلفای کرونباخ ۰/۷۴ تأیید شد، در حالی که مقادیر مربوط به پایایی در سه بعد از چهار بعد تشکیل‌دهنده این شایستگی، در محدوده شبیه قرار دارند. این مسئله می‌تواند به این دلیل بروز کرده باشد که این شایستگی و ابعاد آن علاوه بر داشتن همپوشانی، ذهنی بوده و به برداشت و طرز تفکر افراد وابسته می‌باشد که در نهایت منجر به بروز نویز و خطا می‌شود. از این رو می‌توان انتظار داشت که با تصحیح نوشتار و ترمینولوژی به کار رفته در سؤال‌ها و یا استفاده از روش‌هایی دیگر در تعیین پایایی این ابعاد به نتایج بهتری رسید و پایایی این ابعاد را به‌طور قطع تأیید کرد.

برای آزمون فرضیه‌ها و پاسخ به پرسش‌های پژوهش جاری، تحلیل داده‌های گردآوری شده در این پژوهش در سه بخش صورت گرفته است. نخست با استفاده از محاسبه ضرایب

پیرسون و با استفاده از نرم‌افزار SPSS، وجود ارتباط بین متغیرهای پژوهش بررسی شد و با استفاده از تحلیل رگرسیون چندگانه و با کمک روش ورود همزمان در نرم‌افزار SPSS، مشارکت جمعی و فردی متغیرهای مستقل در تغییرات متغیر وابسته مورد بررسی قرار گرفت تا ضریب تعیین (R^2) محاسبه شود. در ادامه برای تعیین اولویت هر یک از ابعاد متغیر شایستگی تسهیم دانش، از آزمون فریدمن استفاده شد. در نهایت نیز برای یافتن میزان و شیوه تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای مستقل بر یکدیگر و بر متغیر تابع تحلیل به کمک نرم‌افزار SmartPLS از روش تحلیل مسیر استفاده شد تا مسیرهای معنادار و مهم‌ترین این مسیرها مشخص شوند.

۶- تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

همان طور که پیش از این نیز ذکر شد، نمونه آماری این پژوهش شامل ۱۰۳ نفر بود که از بین پرسشنامه‌های توزیع شده در مجموع ۵۰ پرسشنامه معتبر معادل ۴۸، ۵۴ درصد جمع‌آوری شد. یافته‌ها نشان داد که از میان تمام پاسخ‌گویان، ۸۴ درصد را مردان تشکیل می‌دادند. ۶۸ درصد پاسخ‌گویان بالای ۳۵ سال سن داشتند که از این بین نیز بیش از نیمی از افراد، بالای ۴۰ سال سن داشتند. در خصوص سطح تحصیلات، بیشترین فراوانی مربوط به تحصیلات فوق لیسانس بود (۶۶ درصد) و میزان آشنایی اغلب پاسخ‌گویان (۵۲ درصد) با مفاهیم مدیریت دانش در سطح متوسط اظهار شده بود. ۲۶ درصد پاسخ‌گویان بیش از ۲۰ سال سابقه کار داشته و ۶۴ درصد پاسخ‌گویان بیش از ۵ سال در پست‌های مدیریتی یا سرپرستی دارای مسئولیت در سازمان‌های پروژه‌محور بوده‌اند. برای بررسی نرمال بودن توزیع داده‌ها از آزمون کالموگراف-اسمیرنوف استفاده شده است. همان طور که در جدول ۲ ارائه شده است، دلیلی بر رد این ادعا که توزیع مورد نظر نرمال است، وجود ندارد. نتایج به‌دست آمده از انجام آزمون پیرسون بین دو متغیر نیت تسهیم دانش و شایستگی‌های تسهیم دانش حکایت از آن داشت که نیت تسهیم دانش با شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش رابطه مثبت و معناداری داشته است. شدت این رابطه نیز به‌نسبت قوی ارزیابی شد.



جدول ۲ نتایج آزمون کالموگراف - اسمیرونوف برای بررسی توزیع داده ها

متغیرها	Z کالموگراف-اسمیرونوف	سطح معناداری
نیت تسهیم دانش	۰/۸۸	۰/۴۱
شایستگی های تسهیم دانش	۰/۸۴	۰/۴۷
شایستگی های اجتماعی	۰/۸۵	۰/۴۶
شایستگی های حرفه ای	۰/۹۴	۰/۳۳
شایستگی های فردی	۰/۸۸	۰/۵۴
شایستگی های تحلیلی	۰/۷۰	۰/۷۰
عملکرد شغلی	۰/۸۴	۰/۴۷

به علاوه نتایج بدست آمده از این آزمون نشان می دهد که بین دو متغیر نیت تسهیم دانش و شایستگی های حرفه ای و همچنین بین دو متغیر نیت تسهیم دانش و شایستگی های اجتماعی رابطه مثبت و معنادار وجود دارد. شدت رابطه نیز متوسط ارزیابی شد. بین دو متغیر نیت تسهیم دانش و شایستگی های فردی نیز ارتباط مثبت و معنادار وجود داشته که شدت این رابطه در مقایسه با رابطه سایر متغیرها به نسبت ضعیف تر ارزیابی شد. البته نتایج به دست آمده از انجام آزمون پیرسون بین دو متغیر نیت تسهیم دانش و شایستگی های تحلیلی نشانگر این بود که در این بین میان، قوی ترین رابطه بین این دو متغیر برقرار بوده است. در نهایت نتایج حاصل از انجام آزمون پیرسون نشانگر این بود که شایستگی های مرتبط با تسهیم دانش با عملکرد شغلی مدیران، ارتباط مثبت و معناداری دارد. شدت رابطه نیز ۰/۷۱ بود که نشانگر رابطه ای قوی بود. نتایج به دست آمده در جدول ۳ نشان داده شده است.

در ادامه پژوهش برای محاسبه ضریب تعیین از تحلیل رگرسیون چندگانه و روش ورود همزمان استفاده شد. به این ترتیب که تمامی متغیرهای مستقل یا تأثیرگذار به طور همزمان وارد معادله شده و تأثیر آنها بر متغیر وابسته یا تأثیرپذیر به دست آمد. درواقع تمام متغیرها به عنوان متغیر مستقل و عملکرد شغلی مدیران به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شد. نتایج به دست آمده بیانگر آن بود که متغیرهای وارد شده به معادله توانسته اند بیش از ۵۸ درصد واریانس تغییرات مربوط به عملکرد شغلی مدیران را تبیین نمایند ($R^2=0/58$) که با توجه به گستردگی و چند علتی بودن مسائل نتیجه قابل قبول و مطلوبی به شمار می آمد [۳۰].

برای تعیین اولویت ابعاد متغیر شایستگی‌های تسهیم دانش از آزمون فریدمن استفاده شد که مشخص گردید که به ترتیب اولویت شایستگی‌های اجتماعی، شایستگی‌های تحلیلی، شایستگی‌های حرفه‌ای و شایستگی‌های فردی، ابعاد تشکیل‌دهنده شایستگی‌های تسهیم دانش می‌باشند.

جدول ۳ بررسی رابطه بین متغیرهای پژوهش

متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب همبستگی پیرسون	سطح معناداری
نیت تسهیم دانش	شایستگی‌های تسهیم دانش	۰/۵۷	۰/۰۰۱
نیت تسهیم دانش	شایستگی‌های تحلیلی	۰/۵۳	۰/۰۰۰
نیت تسهیم دانش	شایستگی اجتماعی	۰/۳۹	۰/۰۰۱
نیت تسهیم دانش	شایستگی‌های حرفه‌ای	۰/۳۹	۰/۰۲۳
نیت تسهیم دانش	شایستگی‌های فردی	۰/۳۷	۰/۰۲۹
شایستگی‌های تسهیم دانش	عملکرد شغلی مدیران	۰/۷۱	۰/۰۰۰

در نهایت با کمک ابزار SmartPLS و به منظور شناخت میزان و شیوه تأثیرگذاری هر یک از متغیرهای مستقل بر متغیر تابع تحلیل، از تحلیل مسیر استفاده شد. در تصاویر ذیل مستطیل‌ها نشان‌دهنده متغیرهای مشاهده شده و بیضی‌ها نشان‌دهنده متغیرهای پنهان هستند.

جدول ۴ ضرایب مسیر و معناداری آنها و بررسی فرضیه‌های پژوهش

رابطه مورد بررسی	ضریب مسیر	آماره χ^2	وجود ارتباط	نوع ارتباط
نیت تسهیم دانش ← شایستگی‌های تسهیم دانش	۰/۶۱۳	۸/۲۲۱	دارد	مستقیم
نیت تسهیم دانش ← عملکرد شغلی	-۰/۰۹۴	۱/۲۵۵	ندارد	-
شایستگی‌های تسهیم دانش ← عملکرد شغلی	۰/۸۵۴	۱۵/۹۰۵	دارد	مستقیم

* مقادیر بزرگتر از ۱/۹۶ معنادار در سطح ۰/۰۵

در این بین نیت تسهیم دانش بیشترین اثر در عملکرد شغلی را از طریق شایستگی‌های فردی (۰/۲۵۳) و سپس از طریق شایستگی‌های تحلیلی (۰/۱۵۷) داشته است. کمترین ضریب تأثیر نیت تسهیم دانش نیز به صورت غیر مستقیم و از طریق شایستگی‌های اجتماعی در عملکرد شغلی با مقدار ۰/۰۲۰ تعیین شد.

جدول ۵ آثار مستقیم، غیر مستقیم و کل در مدل نهایی

رابطه	اثر کل
نیت تسهیم دانش ← شایستگی‌های تسهیم دانش	۰/۶۱۳
نیت تسهیم دانش ← عملکرد شغلی	-
شایستگی‌های تسهیم دانش ← عملکرد شغلی	۰/۸۵۴
نیت تسهیم دانش ← شایستگی‌ها ← عملکرد شغلی	۰/۵۲۳
نیت تسهیم دانش ← شایستگی‌های اجتماعی ← عملکرد شغلی	۰/۰۲۰
نیت تسهیم دانش ← شایستگی‌های حرفه‌ای ← عملکرد شغلی	۰/۰۳۳
نیت تسهیم دانش ← شایستگی‌های تحلیلی ← عملکرد شغلی	۰/۱۵۷
نیت تسهیم دانش ← شایستگی‌های فردی ← عملکرد شغلی	۰/۲۳۷

۷- نتیجه‌گیری

با توجه به جابه‌جایی افراد، بین پروژه‌های مختلف در سازمان‌های پروژه‌محور و با توجه به وجود برخی مسائل مشترک در پروژه‌های مختلف، می‌توان ادعا کرد که تسهیم و به اشتراک‌گذاری دانش در مراحل مختلف یک پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور از ضرورت



بالایی برخوردار است، زیرا که در صورت عدم تسهیم دانش پروژه‌ها و سازمان، هر کدام از این افراد و پروژه‌ها باید برای تجربه مجدد آن دانش هزینه گزافی را متحمل شوند. بنابراین در سازمان‌ها باید شرایطی وجود داشته باشد که افراد بتوانند دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. در چنین شرایطی است که سازمان می‌تواند عملکرد کارکنان و در نهایت عملکرد سازمان را ارتقا دهد. این موضوع کاملاً پذیرفته شده است که بین شایستگی و موفقیت پروژه یک رابطه علی وجود دارد. همچنین زمانی که کارکنان برای تکمیل وظیفه‌ای به یکدیگر کمک می‌کنند (یا دانشی را تسهیم می‌نمایند) می‌توانند عملکرد خود را بهبود بخشند.

آزمون فریدمن نشان داد که شایستگی‌های اجتماعی و سپس شایستگی‌های تحلیلی از مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش بودند. دور از ذهن نیست که شایستگی‌های اجتماعی در ساخت شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش بالاترین اولویت را دارا باشد، زیرا که ارتباطات و همکاری شرط انجام تسهیم دانش صحیح و مناسب است. چپ‌ری نیز در پژوهش‌های خود - که روی مدیران میانی سازمان‌های متوسط و بزرگ لهستان انجام داده است - به صراحت بیان کرد که شایستگی‌های تحلیلی مدیران بسته به نوع نیاز مشتریان صنعت، فعالیت‌های سازمان و نوع سازمان می‌تواند متفاوت باشد. این نکته می‌تواند مؤکد اهمیت این نوع از شایستگی‌ها در این شغل و صنعت خاص باشد.

نکته جالب توجه در خصوص ابعاد شکل‌دهنده شایستگی‌های تسهیم دانش، نقش کمرنگ‌تر و البته نه کم اهمیت‌تر شایستگی‌های فردی نسبت به سایر شایستگی‌ها بود. با توجه به اینکه عده زیادی از افراد نمونه آماری بالای ۴۰ سال سن و بیش از ۵ سال سابقه مدیریتی داشته‌اند و انتظار می‌رود خصوصیات و مهارت‌های مورد نیاز برای این شایستگی‌های را کسب کرده باشند. به نظر می‌رسد مدیران سازمان پروژه‌محور در این پژوهش، شایستگی‌های فردی را در سطح مطلوب کسب کرده‌اند. به اعتقاد محققان از آن جایی که ارتقای سطح و رسیدن به سطوح بالاتری از این شایستگی‌ها می‌تواند زمان‌بر و یا غیر ممکن باشد، شاید بتوان این‌گونه بیان کرد که این بُعد نقش خود را در ساخت این شایستگی‌ها به‌طور تمام و کمال اجرا کرده و در حال حاضر توجه به سایر ابعاد شایستگی‌های تسهیم دانش است که می‌تواند منجر به ارتقای هرچه بیشتر این شایستگی شود. نتایج حاصل از آزمون تحلیل مسیر نشان داد که نیت تسهیم دانش در شایستگی‌های تسهیم دانش به‌طور مستقیم تأثیر مثبت و معناداری دارد که به این ترتیب

فرضیه شماره ۱ پژوهش تأیید شد. سهرابی و همکاران وی نیز در پژوهش‌های خود بیان داشتند که تسهیم دانش می‌تواند بر توانمندی‌های فردی و شایستگی‌ها اثر گذاشته و به تقویت توانمندی سرمایه‌های فکری سازمان در حوزه سرمایه‌های انسانی و سازمانی منجر شود. به‌علاوه نتایج نشان می‌دهد که شایستگی‌های مرتبط با تسهیم دانش در عملکرد شغلی به‌طور مستقیم تأثیر مثبت و معناداری دارد و فرضیه شماره ۲ پژوهش نیز تأیید شد. این نتیجه هم‌راستا با نظر بردبار و همچنین بویاتزیس می‌باشد که عملکرد بالای فرد در شغل یا نقش را تحت تأثیر شایستگی‌ها می‌دانند.

مشرف جوادی استفاده از دانش و تسهیم آن بین کارکنان در سازمان را برای ارتقای عملکرد ایشان می‌داند [۲۷، ص ۲۱۸]، همچنین کامینگز نیز در پژوهش‌های خود تسهیم دانش را با عملکرد شغلی افراد مرتبط دانسته است اما آنچه درنهایت از تحلیل مسیر و تأثیر متغیرها بر یکدیگر حاصل شده است، تأکید می‌کند که نیت تسهیم دانش به‌طور مستقیم تأثیر معناداری بر عملکرد ندارد، بلکه به‌طور غیر مستقیم و از طریق شایستگی‌های تسهیم دانش می‌باشد که می‌تواند بر عملکرد شغلی تأثیر گذار باشد. در این میان، بیشترین تأثیر از سوی نیت تسهیم دانش بر عملکرد شغلی از طریق غیر مستقیم و به‌واسطه شایستگی‌های فردی حاصل می‌شود. در خصوص شایستگی‌های فردی باید توجه داشت که این شایستگی‌ها به صورت کلاس درسی، شرکت در دوره‌های کوتاه‌مدت یا ارائه مشاوره آموختنی نیست و طی سالیان متمادی و در اثر تعامل و برخورد با افراد مختلف و در مواجهه با شرایط مختلف شکل می‌گیرند. اگرچه نیت تسهیم دانش کمترین رابطه را با شایستگی فردی داشته و این شایستگی در ساخت ابعاد شایستگی‌های تسهیم دانش کمترین نقش (پایین‌ترین اولویت) را دارا می‌باشد، ولی مشاهده می‌شود که وجود این قابلیت و بالا بودن شایستگی‌های فردی (ترکیبی از خصوصیات افراد که عملکرد فردی وی را مشخص می‌سازند) به میزان زیادی می‌تواند در عملکرد شغلی تأثیرگذار باشد. این مسئله خود می‌تواند تأکیدی بر نظر محققان در خصوص سطح بالای شایستگی‌های فردی در بین مدیران سازمان مورد تحقیق باشد. به‌علاوه بویاتزیس نیز عملکرد بالا در مشاغل مدیریتی را تحت تأثیر شایستگی‌های فردی می‌داند.

نقطه مقابل وضعیت شایستگی‌های فردی، شایستگی‌های اجتماعی است که با وجود نقش بارز در شکل‌دهی شایستگی‌های تسهیم دانش، مسیری با کمترین اثرگذاری را شکل داده‌اند. این



وضعیت می‌تواند به واسطه توجه بالای پرسشنامه به وجه وظیفه‌ای عملکرد و توجه اندک به عملکرد زمینه‌ای باشد. به این ترتیب پرداختن به فعالیت‌های تسهیم دانش، از پرداختن به وظایف اصلی و مصوب فرد جلوگیری کرده و عملکرد وظیفه‌ای وی را کاهش می‌دهد. وجود چنین شایستگی‌هایی گرچه به نظر می‌رسد بتواند تأثیر به‌سزایی بر عملکرد داشته باشد ولی نتایج این پژوهش نشانگر آن است که تأثیری بر عملکرد [وظیفه‌ای] ندارد.

پس از شایستگی‌های فردی، بیشترین تأثیر غیر مستقیم بر عملکرد از سوی شایستگی‌های تحلیلی بود. باید توجه داشت که این شایستگی‌ها مربوط به نحوه تفکر خلاقانه بوده و بیشتر در امور و مسائل غیر تکراری که بنا به شرایط و در شرایط خاص و پیش‌بینی نشده رخ می‌دهند و روش انجام مشخص و از پیش تعیین‌شده‌ای ندارند، کاربرد داشته و نه برای انجام یا حل مسائل تکراری. از آن جایی که چنین شرایطی از ویژگی‌های اصلی پروژه و سازمان‌های پروژه‌محور محسوب می‌شود، شاید بتوان حدس زد که چنین شایستگی‌هایی از جمله شایستگی‌ها و مهارت‌هایی می‌باشند که برای مدیران پروژه‌ها و سازمان‌های پروژه‌محور بسیار ضروری‌اند. بنابراین شاید بتوان در نظر گرفت، فعالیت‌های تسهیم دانش که در راستای کمک به حل مشکلات و چالش‌های غیر تکراری و به‌منظور یافتن روش‌های خلاقانه برای حل مسائل صورت می‌گیرد بتواند بیشترین تأثیر را بر عملکرد بگذارد. به‌علاوه به نظر می‌رسد با توجه به شرایط سنی و سوابق کاری و مدیریتی شرکت‌کنندگان در این پژوهش و بنا به شرایط خاص این صنعت، افراد در دوران مختلف کاری خود با شرایط مختلفی مواجه شده و تجارب متفاوتی کسب کرده‌اند و در این مقطع شغلی، تسهیم دانش می‌تواند بهترین کمک برای مواجهه با شرایط خاص را داشته باشد. به همین خاطر شاید بتوان این‌گونه انتظار داشت که این شایستگی نیز یکی از عوامل مهم و اصلی تأثیرگذار در فرضیه‌های پژوهش باشد.

به نظر محققان در شرایط حاضر گمان می‌رود بهترین کار برای ارتقا و بهبود عملکرد شغلی مدیران سازمان‌های پروژه‌محور، سرمایه‌گذاری بر ارتقای شایستگی‌های تحلیلی و ایجاد شرایطی برای کمک به تسهیم دانش باشد. پیاده‌سازی زیرساخت‌ها و سیستم‌های همکاری بین سازمان مادر و پروژه‌های واقع در نقاط مختلف جغرافیایی، همایش‌های تحت وب، جلسه‌های تبادل تجارب و ایجاد ارتباط بین مدیران و افراد کلیدی سازمان‌های مختلف درگیر در پروژه، اعم از کارفرما، پیمانکار، مشاور و ... می‌تواند از جمله استراتژی‌ها و روش‌هایی باشد که

سازمان باید به آنها توجه داشته و آنها را در دستور کار خود کار دهد.

۸- پی‌نوشت‌ها

1. Discipline
2. Csepregi

۹- منابع

- [1] Hadizadeh, Akram and Ghlichli, Behrooz and Mohebbi, Parvin. (2013) "A study on the relationship between knowledge sharing and innovation at financial services organizations", *Journal of Management Studies in Iran*, No. 17, Vol. 1, pp. 187-207.
- [2] Disterer G. (2002) "Management of project knowledge and experiences", *Journal of Knowledge Management*, No. 6, Vol. 5, pp. 512-520.
- [3] Wiewiora A., Trigunarysyah B., Murphy G., Gable G., Liang Ch. (2009) "The impact of unique characteristics of projects and project-based organizations on knowledge transfer", *10th European Conference on Knowledge Management*, pp. 888-897.
- [4] Panahi S., Watson J., Partridge H. (2012) "Social media and tacit knowledge sharing: Developing a conceptual model", *Word Academy of Science; Engineering and Technology*, No. 64, pp. 1095-1102.
- [5] Leseure M., Brookes N. (2004) "Knowledge management benchmarks for project management", *Journal of Knowledge Management*, No. 8, Vol. 1, pp. 103-116.
- [6] Tong C., Ip Wah T., Walder, Wong A. (2013) "The impact of knowledge sharing on the relationship between organizational culture and job satisfaction: The perception of information communication and technology (ICT) practitioners in Hong Kong", *International Journal of Human Resource Studies*, No. 1, Vol. 3, pp. 9-37.
- [7] Lee C. K., Al-Hawamdeh S. (2002) "Factors impacting knowledge sharing",

- Journal of Information and Knowledge Management*, No. 1, Vol. 1, pp. 49-56.
- [8] Gibbert M., Krause H. (2002) "Practice exchange in a best practice marketplace", In T. Davenport and G. Probst (Eds.), *Knowledge Management Case Book*, John Wiley and Sons, NewYork, NY, 2nd Ed., pp. 68 – 85.
- [9] Ibragimova B. and Ryan, Sh. and Windsor J., Prybutok V. (2012) "Understanding the antecedents of knowledge sharing: An organizational justice perspective", *Informing Science: The International Journal of an Emerging Transdiscipline*, No. 15, pp. 183-205.
- [10] Holdt C. P. (2007) "Knowledge sharing: Moving away from the obsession with best practices", *Journal of Knowledge Management*, No. 11, Vol. 1, pp. 36-47.
- [11] Bartol K. M., Srivastava A. (2002) "Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, No. 9, Vol. 1, pp. 64–76.
- [12] Boh W. (2007) "Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations", *Journal of Information and Organization*, No. 17, Vol. 1, pp. 27-58.
- [13] Crawford, Lynn, (2002) *Performance-based Competency Standards*, University of Technology, Sydney.
- [14] Koskinen Kaj U., Pihlantob P., Vanharantaa H. (2003) "Tacit knowledge acquisition and sharing in a project work context", *International Journal of Project Management*, No. 21, pp. 281–290.
- [15] Csepregi Anikó C. (2011) *The Knowledge Sharing and Competences of Middle Managers* (Doctoral dissertation). Pannon University, Veszprém, Hungary.
- [16] Shikdar A., Sawaqed N. (2003) "Worker productivity and occupational health and safety issues in selected industries", *Journal of Computers and Industrial Engineering*, No. 45, Vol. 4, pp. 563–572.
- [17] Kahya E. (2007) "The effect of job characteristics and working conditions on job performance", *International Journal of Industrial Ergonomics*, No. 37, pp.

515-523.

- [18] Borman W. C., Motowidlo S. J. (1997) "Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research", *Journal of Human Performance*, No. 10, Vol. 2, pp. 99-109.
- [19] Werner J. M. (2000) "Implications of OCB and contextual performance for human resource management", *Human Resource Management Review*, No. 10, Vol. 1, pp. 3-24.
- [20] Von Krogh G., Roos J. (1996) "Five claims of knowing", *European Management Journal*, No. 15, pp. 423-426.
- [21] Sohrabi, B. and Foruzandeh, S. and Vavani, I. (2011) "Providing a comprehensive model; based on human, organizational and technical factors for assessment of knowledge sharing in governmental project-based organizations", *Journal of Public Administration*, No. 7, Vol. 3, pp. 95-114.
- [22] Ferris G. R., Witt L. A., Hochwarter W. A. (2001) "Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary", *Journal of Applied Psychology*, No. 86, Vol. 6, pp. 1075-1082.
- [23] Campbell J. P. (1990) "Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology", In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, CA, , 2nd Ed. Vol. 1, pp. 687-732.
- [24] Borman W. C., Motowidlo S. J. (1993) "Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance", In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.) *Personnel Selection in Organizations*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 71-98.
- [25] Akram F., Bokhari R. (2011), "The role of knowledge sharing on individual performance considering the factor of motivation-The conceptual framework", *International Journal of Multidisciplinary Science and Engineering*, No. 2, Vol. 9, pp. 44-48.



- [26] Styhre A. (2004) "Rethinking knowledge: A Bergsonian critique of the notion of tacit knowledge", *British Journal of Management*, No. 15, pp. 177-188.
- [27] Moshref Javadi M. H., Darvish-Zadeh N., Zandi M., Yavarian J. (2012) "Effect of motivation and trust on knowledge sharing and effect of knowledge sharing on employee's performance", *International Journal of Human Resource Studies*, No. 2, Vol. 1, pp. 210-221.
- [28] Asadi Gharbaghi, Mehdi and Bayati, Ali and Pahlevani, Karim. (2010) "Development of competency-based training system; A new trend of on-the-job training at petrochemical industries", *1st National Conference of HR Education and Research Directors*, pp. 511-525.
- [29] Chow Wing, Sheung Chan Lai (2008) "Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing", *Journal of Information and Management*, No. 45, pp. 458-465.
- [30] Anastas Jeane W., MacDonald Marian L. (1994) *Research design for social work and the human services*, Lexington Books, p. 464.