

# انتقال بین‌سازمانی دانش مدیریت پروژه، کلیدنوآوری

## در سازمان‌های پروژه محور

### (جستاری بر کنسرسیوم‌های بین‌المللی در صنعت نفت ایران)

مجتبی عزیزی\* محمدحسین صبحیه\*\* محمدرضا آراستی\*\*\* امیر البدوی\*\*\*\*

\* دانشجوی دکترای مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت مدرس  
\*\* استادیار گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت مدرس  
\*\*\* دانشیار و رئیس دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه صنعتی شریف  
\*\*\*\* استاد گروه مهندسی سیستم و بهره‌وری، دانشگاه تربیت مدرس

تاریخ دریافت: ۹۱/۳/۱۵ تاریخ پذیرش: ۹۱/۶/۱۰

#### چکیده

یادگیری سازمانی یکی از توانمندی‌های کلیدی و محرک اصلی نوآوری سازمانی به شمار می‌رود. یکی از منابع بسیار مهم برای یادگیری سازمانی، انتقال بین‌سازمانی دانش در طول همکاری‌های بین‌المللی می‌باشد. در طول یک همکاری بین‌المللی، عوامل متعددی وجود دارند که عدم مدیریت و کنترل آنها باعث می‌شود میزان یادگیری بین‌سازمانی و نوآوری مورد انتظار از آن به شدت تحت تأثیر قرار بگیرد. هدف از این تحقیق، شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر انتقال بین‌سازمانی دانش در کنسرسیوم‌های بین‌المللی صنعت نفت ایران و ارائه مدلی مفهومی در این رابطه می‌باشد. این تحقیق با رویکردی کیفی - اکتشافی و با استفاده از روش دلفی در سه مرحله انجام شده است. در مرحله اول، ۲۲ عامل کشف و در قالب یک مدل مفهومی طبقه‌بندی گردید. در مراحل دوم و سوم، ۱۰ عامل کلیدی که مورد توافق بیش از ۶۰٪ متخصصان و خبرگان صنعت نفت بود، اولویت‌بندی شد. عوامل شناسایی شده در این تحقیق و مدل مفهومی حاصل از آن، مبنای قابل قبولی برای ارتقاء میزان یادگیری بین‌سازمانی در پروژه‌های بین‌المللی و افزایش نوآوری در سازمان‌های پروژه‌محور به شمار می‌رود. در این مقاله، تناقضاتی نسبت به نتایج تحقیقات گذشته مشاهده و به بحث گذاشته شده و پیشنهادهای نیز برای تحقیق در آینده ارائه شده است.

**کلید واژه‌ها:** انتقال بین‌سازمانی دانش، نوآوری، قابلیت‌های مدیریت پروژه، یادگیری سازمانی، کنسرسیوم‌های بین‌المللی.

#### مقدمه

اثبات حقانیت خود می‌دانند. این سازمان‌ها از طریق ارتباط با دنیای خارج و جذب دانش از بیرون که از عوامل مشوق نوآوری می‌باشد، به جای اینکه خود را با تغییر وفق دهند، جلوتر از تغییر عمل می‌کنند (داورزنی و همکاران، ۱۳۹۰).  
کشورهای در حال توسعه که ظرفیت مالی، مدیریتی و تکنولوژیکی محدودی برای انجام پروژه‌های بزرگ خود دارند به طور معمول از مشارکت شرکت‌های توانمند خارجی برای انجام پروژه‌های خود استفاده می‌کنند (Majumdar, 2009; Tsang, 2002). در سال‌های اخیر، با توجه به سیاست‌های کلان صنعت نفت ایران، بسیاری از پروژه‌های بزرگ و مهم این صنعت با مشارکت و همکاری شرکت‌هایی از ایران و یک یا چند شرکت خارجی انجام شده

دانیایی موتور اصلی رشد و ایجاد ثروت در دنیای امروز است و بیش از عوامل سنتی نظیر کار و سرمایه در توسعه ملی نقش دارد. به عبارت دیگر، فقط در صورت درونی شدن علم، فناوری و مجموعه‌ای از دانیایی‌ها در کشور می‌توان به جایگاهی مناسب در صحنه بین‌المللی دست یافت و قدرت رقابت را برای ورود به بازارهای جدید افزایش داد (شفیعی و یزدانیان، ۱۳۸۶). نوآوری، قابلیت به کار بستن دانش‌های نو به منظور بهبود تولید و خلق محصولات و سرویس‌های جدید قلمداد شده و نقش بسزایی در موفقیت و کارایی سازمان‌ها دارد (واحدیان، ۱۳۸۵).

محققان اظهار داشته‌اند سازمان‌هایی که بر یادگیری سازنده تمرکز می‌کنند، تمایل بیشتری به درگیر شدن در فعالیت‌های نوآورانه دارند؛ چرا که آنرا ضرورتی برای حفظ موقعیت رقابتی و

تحقیق خواهیم پرداخت. در بخش آخر نیز نتیجه‌گیری و پیشنهادهای تحقیق ارائه می‌شود.

### مبانی نظری و پیشینه

در این بخش ضمن تعریف مفاهیم اصلی تحقیق، مرور مختصری نیز بر تحقیقات انجام شده در زمینه همکاری‌های بین‌المللی و انتقال بین‌سازمانی دانش خواهیم داشت.

#### ۱- یادگیری و توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه

تنوع مهارت‌های مورد نیاز در مدیریت پروژه و تقاضا برای یادگیری آنها به شدت رو به افزایش است و متناسب با این نیازها، منابع، ابزارها و روش‌های آموزشی متنوعی نیز وجود دارد (Estabrook, Ware, & O'Koren, 2005; Zerby, Price, Cable, & Deguire, 2006). تعدادی از مهم‌ترین و پرکاربردترین این ابزارها و روش‌ها عبارتند از: آموزش‌های رسمی ارائه شده توسط دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی، اخذ گواهینامه‌های حرفه‌ای، مطالعات شخصی افراد، کارگاه‌های آموزشی، آموزش‌های داخل سازمانی، بسته‌های آموزشی خودآموز، سمینارها و کنفرانس‌های حرفه‌ای، کارآموزی، ارشاد<sup>۱</sup> و غیره (Carbone & Gholston, 2004; Estabrook, et al., 2005; Ferraro, 2005).

مقایسه انجام شده در نمودار (۱) و (۲) نشان می‌دهد علیرغم اینکه بیش از ۸۵٪ از یادگیری مدیران پروژه از طریق یادگیری تجربی و یا یادگیری در طول کار صورت می‌گیرد، اما تنها ۴۲٪ از آموزش‌های ارائه شده در سازمان‌ها از نوع تجربی است و در حدود ۵۸٪ از آموزش‌ها از نوع تئوریک و غیرتجربی است (Snyder, 2009). اگرچه یادگیری تجربی در طول انجام پروژه و انتقال دانش از افراد و سازمان‌های باتجربه (یادگیری از دیگران) در مقایسه با یادگیری تئوریک در مدیریت پروژه اثربخشی بسیار بالاتری دارد (Peters & Homer, 1996) اما سازمان‌ها همچنان بخش زیادی از توان آموزشی خود را بر روی آموزش‌های تئوریک متمرکز می‌کنند (Snyder, 2009). آموزش‌های تئوریک مدیریت پروژه به طور معمول توسط دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی ارائه می‌شود اما شواهد نشان می‌دهد بسیاری از فعالیت‌های آموزشی و پژوهشی انجام شده در کشورهای کمتر توسعه یافته، منطبق بر واقعیت‌ها و نیازهای ملی و محلی نیست (گرتچن کالونجی<sup>۲</sup>، ۱۳۹۱).

است. حضور شرکت‌های توانمند خارجی در پروژه‌های یک کشور، فرصت‌های مختلفی از جمله یادگیری و انتقال دانش مدیریت پروژه برای شرکت‌های محلی آن کشور فراهم می‌آورد (Easterby-Smith, Lyles, & Tsang, 2008). وقتی یک شرکت داخلی چندین سال در کنار یک شرکت توانمند خارجی به فعالیت در دل یک پروژه می‌پردازد، به خوبی با روش انجام کار توسط شرکت خارجی و قابلیت‌های اساسی مورد نیاز برای مدیریت آن پروژه آشنا شده و امکان یادگیری بسیاری از این قابلیت‌ها را به دست می‌آورد.

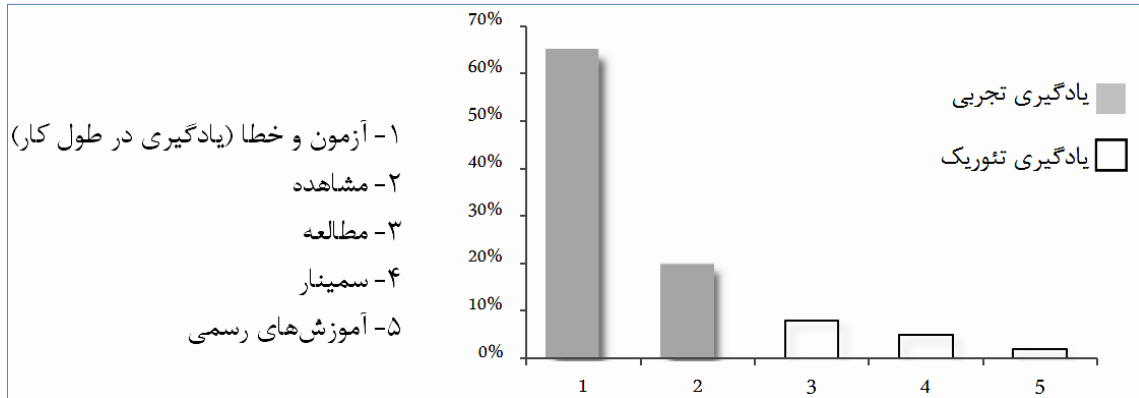
مسئله اصلی صنعت نفت ایران آن است که با وجود انجام پروژه‌های بین‌المللی متعدد، انتقال دانش مدیریت پروژه از شرکت‌های خارجی به شرکت‌های داخلی به شکل مطلوب صورت نگرفته و سطح دانش مدیریت پروژه در شرکت‌های ایرانی حاضر در این پروژه‌ها، همچنان فاصله قابل توجهی نسبت به شرکای خارجی دارد. با وجود اهمیت بسیار زیاد دانش مدیریت پروژه در نوآوری و موفقیت سازمان‌های پروژه-محور و علیرغم تأثیر قابل توجه یادگیری بین‌سازمانی در توسعه این دانش، پژوهش‌های کاربردی بسیار محدودی در این زمینه انجام شده (Jugdev, Mathur, & Fung, 2007) و بسیاری از ابعاد این موضوع ناشناخته باقی مانده است لذا این نوشتار به دنبال یافتن پاسخ برای دو سؤال زیر است:

- ۱- چرا انتقال و یادگیری دانش مدیریت پروژه از شرکت‌های خارجی حاضر در کنسرسیوم‌های بین‌المللی صنعت نفت ایران در شرایط مطلوب قرار ندارد؟
- ۲- کدام عوامل بیشترین تأثیر را بر یادگیری و انتقال بین‌سازمانی دانش مدیریت پروژه در پروژه‌های بین‌المللی صنعت نفت ایران دارند؟

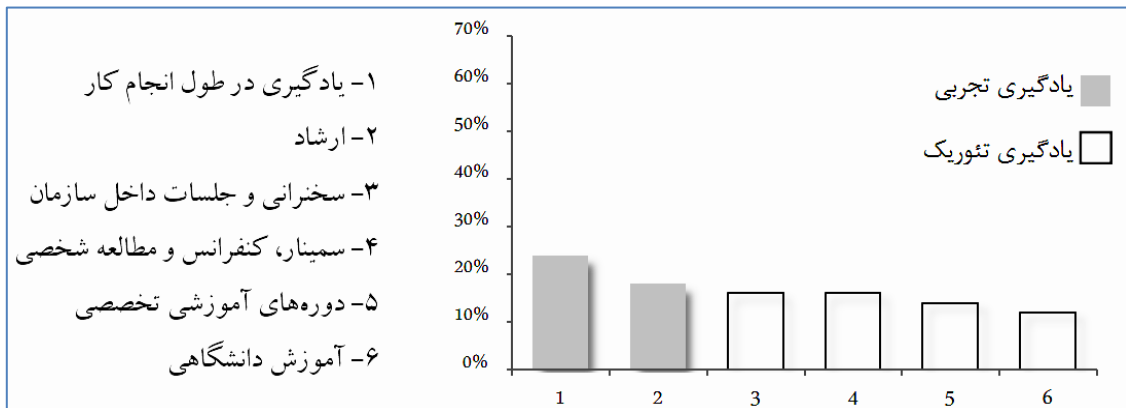
هدف اصلی از انجام این تحقیق، بهبود انتقال بین‌سازمانی دانش مدیریت پروژه در کنسرسیوم‌های بین‌المللی صنعت نفت ایران است. شناخت کافی از عوامل کلیدی مؤثر بر انتقال بین‌سازمانی دانش مدیریت پروژه به مدیران و تصمیم‌گیران اصلی در پروژه‌های نفتی کمک خواهد کرد تا مدیریت و کنترل بهتری بر این موضوع داشته و بتوانند از طریق افزایش میزان یادگیری بین‌سازمانی، سطح نوآوری سازمان را نیز افزایش دهند. در ادامه، به مرور تحقیقات انجام شده در زمینه انتقال بین‌سازمانی دانش پرداخته و کاستی‌های موجود در تحقیقات گذشته را تبیین خواهیم نمود. در بخش سوم مقاله، روش انجام تحقیق معرفی می‌شود و در بخش چهارم به ارائه‌ی داده‌ها و یافته‌های تحقیق خواهیم پرداخت. در بخش پنجم با استفاده از یک مدل مفهومی به بحث پیرامون دستاوردهای

1-Mentoring

2Gretchen Kalonji



نمودار ۱: منابع یادگیری مدیران پروژه (Snyder, 2009)



نمودار ۲: آموزش‌های مدیریت پروژه ارائه شده در سازمان‌ها (Snyder, 2009)

جدول (۱)، دانش مورد مطالعه در انواع همکاری‌های بین‌المللی (نگارنده)

منبع	دانش مورد مطالعه	نوع همکاری
Furtado and Freitas, 2000, Mowery et al., (1996, Simonin, 1999a, Simonin, 2004)	دانش فنی	اتحاد استراتژیک
Chen, 2004, Dussauge et al., 2000, Inkpen (and Tsang, 2007)	دانش عمومی	
(Simonin, 1999b)	دانش بازاریابی	
(Waroonkun and Stewart, 2008)	دانش فنی و تکنولوژی	کنسرسیوم
(Moon, 1999)	دانش عمومی	جذب و ادغام
(Dhanaraj et al., 2004)	دانش ضمنی و آشکار	سرمایه‌گذاری مشترک بین-المللی (IJV)
(Inkpen, 2008)	دانش تولید	
Lane et al., 2001, Li et al., 1999, Lyles ) and Salk, 1996, Moon, 1999, Tsang, 2002, (Yan and Gray, 1994	دانش عمومی	
(Hau and Evangelista, 2007)	دانش بازاریابی	
(Wong et al., 2002)	دانش مدیریت استراتژیک	

یک کشور توسعه یافته و یک کشور در حال توسعه شکل می‌گیرد، معمولاً شکاف تکنولوژیکی و مدیریتی زیادی بین شرکت خارجی و شرکت‌های محلی وجود دارد؛ همین مسئله باعث می‌شود شرکت‌های محلی بیشتر به دنبال یادگیری مهارت‌های فنی و مدیریتی از شرکت خارجی باشند (Tsang, 2002). با توجه به فرصت‌های فراوانی که برای یادگیری و توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه در کنسرسیوم‌های بین‌المللی وجود دارد، شناخت ابعاد مختلف پدیده‌ی انتقال بین‌سازمانی دانش به خصوص در زمینه‌ی دانش مدیریت پروژه از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در ادامه ضمن معرفی مختصر تحقیقات انجام شده در زمینه‌ی انتقال بین‌سازمانی دانش مدیریت پروژه، کمبودهای موجود در این تحقیقات را بررسی خواهیم کرد.

### انتقال بین‌سازمانی دانش مدیریت پروژه

رویدادی که از طریق آن یک سازمان دانش و تجارب دیگر سازمان‌ها را یاد بگیرد، انتقال بین‌سازمانی دانش یا یادگیری بین‌سازمانی نامیده می‌شود (Easterby-Smith, et al., 2008). اگر چه بسیاری از دارایی‌های ملموس و ناملموس مدیریت پروژه قابل تقلید و یادگیری از دیگران هستند (Jugdev, et al., 2007) اما تحقیقات اندکی در زمینه انتقال بین‌سازمانی آنها به ویژه در همکاری‌های بین‌المللی صورت گرفته است.

همان‌گونه که در جدول (۱) مشاهده می‌شود، بخش عمده‌ای از تحقیقات مرتبط با یادگیری بین‌سازمانی، در بستر اتحادهای استراتژیک، سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی و یا دیگر روش‌های همکاری انجام شده‌اند و تحقیق بر روی پدیده یادگیری بین‌سازمانی در بستر کنسرسیوم‌ها کمتر مورد توجه قرار گرفته است. از طرف دیگر اکثر این تحقیقات، یا انتقال دانش را به صورت عمومی مد نظر قرار داده‌اند و یا به بررسی انواعی خاصی از دانش مانند دانش فنی، دانش تولید و دانش بازاریابی پرداخته و کمتر به انتقال دانش مدیریتی به ویژه دانش مدیریت پروژه توجه کرده‌اند.

در تحقیقات گذشته عوامل مختلفی به عنوان عوامل مؤثر بر انتقال بین‌سازمانی دانش شناسایی شده‌اند اما بر اساس چارچوب مفهومی نسبتاً جامعی که توسط ایستر‌بای‌اسمیت و همکارانش<sup>۴</sup> ارائه شده است، این عوامل را می‌توان به چهار گروه اصلی: (۱) عوامل مرتبط با گیرنده‌ی دانش، (۲) عوامل مرتبط با دارنده‌ی دانش، (۳) عوامل مرتبط با بستر همکاری دو شرکت و (۴) عوامل مرتبط با ماهیت دانش دسته‌بندی نمود. فهرستی از این عوامل به همراه منابعی که به این عوامل اشاره کرده‌اند در جدول (۲) ارائه شده است.

دانشگاه‌ها و مؤسسات آموزشی-پژوهشی به منظور تربیت نیروی انسانی توانا، نیازمند آگاهی از تقاضای موجود در جامعه صنعتی هستند (شفیعی و یزدانین، ۱۳۸۶) و در صورتی که این آگاهی به درستی به آنها منتقل شود، قادر خواهند بود نقش خود را بهتر ایفا کنند. شرکت‌های داخلی در زمان همکاری با شرکت‌های خارجی از نزدیک شاهد نحوه‌ی انجام کار توسط آنها بوده و با مقایسه‌ی دانش و توانمندی‌های خود با دانش آنها، به نیازها و مشکلات واقعی خود در زمینه‌ی مدیریت پروژه پی خواهند برد. شناخت نیازها و مشکلات واقعی، زمینه‌ساز طرح‌ریزی آموزش‌ها و پژوهش‌های کاملاً کاربردی است (شفیعی و یزدانین، ۱۳۸۶). در صورتی که بستر مناسبی برای ارتباط مؤثر صنعت و دانشگاه فراهم باشد، انجام پروژه‌های مشترک با شرکت‌های توانمند خارجی تأثیر بسزایی در توسعه‌ی دانش کاربردی مدیریت پروژه خواهد داشت.

### کنسرسیوم‌های بین‌المللی

تاکنون دسته‌بندی قطعی از انواع همکاری‌های بین‌المللی ارائه نشده است اما در بسیاری از تحقیقات، از روش‌هایی مانند اتحاد استراتژیک<sup>۱</sup>، شرکت مشترک<sup>۲</sup> (سرمایه‌گذاری ریسک‌پذیر)، کنسرسیوم، جذب و ادغام<sup>۳</sup> به عنوان پرکاربردترین روش‌ها نام برده شده است (Xu, Bower, & Smith, 2005). با توجه به اینکه معرفی و مقایسه این روش‌ها خارج از محدوده مقاله است در ادامه تنها به معرفی مختصر روش کنسرسیوم که بیشترین کاربرد را نسبت به سایر روش‌ها در پروژه‌های صنعت نفت ایران داشته است (وزارت نفت ایران، ۱۳۹۰) خواهیم پرداخت. ویژگی اصلی روش کنسرسیوم این است که محدود به یک پروژه مشخص بوده و به طور معمول بعد از اتمام آن پروژه، همکاری نیز خاتمه می‌یابد (Xu, et al., 2005). در کنسرسیوم‌ها برای تسهیل در روند انجام پروژه، تعهدات و مسئولیت‌های طرفین نسبت به هم و سهم هر یک از آنها در پروژه از طریق یک قرارداد تعیین می‌گردد. این شکل از همکاری اغلب برای پروژه‌های بسیار بزرگ که محدوده‌ی بسیار گسترده و متنوعی دارند بکار می‌رود (Xu, et al., 2005). در این روش با توجه به اینکه سود و زیان شرکت‌های همکار به یکدیگر وابسته است، به طور معمول تعاملات سازنده‌ای بین آنها وجود دارد و هر یک از آنها دانش و تجربیات ارزشمند خود را در جهت منافع مشترک، در اختیار پروژه می‌گذارند. در کنسرسیوم‌هایی که بین

1 - Strategic Alliance

2 - Joint-Venture

3- Merger & Acquisition

4 -Easterby-Smith et al.

جدول (۲). عوامل مؤثر بر انتقال بین‌سازمانی دانش (Easterby-Smith et al., 2008)

دسته‌بندی عوامل	عوامل	سایر ارجاعات
عوامل مرتبط با گیرنده‌ی دانش	انگیزه و تمایل به انتقال دانش	(Hamel, 1991, Hau and Evangelista, 2007, Inkpen, 1998, Ko et al., 2005, Tsang, 2002)
	ظرفیت جذب و یادگیری	(Cohen and Levinthal, 1990, Lane and Lubatkin, 1998, Mowery et al., 1996, Wijk et al., 2008)
	انتقال درون‌سازمانی دانش	(Simonin, 2004)
عوامل مرتبط با دارنده‌ی دانش	انگیزه و تمایل به یاد دادن	(Hau and Evangelista, 2007, Inkpen, 1998, Ko et al., 2005, Simonin, 2004, Wong et al., 2002)
	ظرفیت انتقال دانش	(Hau and Evangelista, 2007, Simonin, 2004)
	انتقال درون‌سازمانی دانش	(Wijk et al., 2008)
عوامل مرتبط با بستر همکاری دو شرکت	استحکام روابط	(Dhanaraj et al., 2004, Hau and Evangelista, 2007, Tsang, 2002, Wijk et al., 2008)
	تناسبات قدرت بین طرفین	(Kale and Anand, 2006, Tsang, 2002, Yan and Gray, 1994)
	ساختار همکاری	(Hagedoorn and Narula, 1996, Mowery et al., 1996, Simonin, 2004, Wijk et al., 2008)
	اعتماد متقابل	(Becerra et al., 2008, Dhanaraj et al., 2004, Inkpen and Tsang, 2005, Wijk et al., 2008)
عوامل مرتبط با ماهیت دانش	پیچیدگی در دانش	(Lane et al., 2001, Li et al., 2009, Simonin, 2004, Wijk et al., 2008, Zander and Kogut, 1995)
	میزان ضمنی بودن دانش	(Prencipe and Tell, 2001, Simonin, 2004, Wijk et al., 2008, Zander and Kogut, 1995)
	ابهام در دانش	(Coff et al., 2006, Li et al., 2009, Prencipe and Tell, 2001, Simonin, 2004, Wijk et al., 2008)

یکی از وجوه تمایز اصلی این تحقیق نسبت به تحقیقاتی است که با روش‌های کمی و آماری انجام شده‌اند. صاحب‌نظران حوزه یادگیری بین‌سازمانی معتقدند به دلیل ناملموس بودن بسیاری از عوامل مؤثر بر یادگیری بین‌سازمانی (مانند تفاوت‌های فرهنگی، اعتماد طرفین به هم و غیره) تحقیقات کمی به خوبی قادر به پرداختن به این موضوع نیستند و پیشنهاد نموده‌اند بیشتر با استفاده از تحقیقات کیفی به این موضوع پرداخته شود (Easterby-Smith, et al., 2008; Wijk, et al., 2008).

تحقیق حاضر از نظر هدف نیز نوعی تحقیق کاربردی است که نتایج آن منجر به حل مشکلات واقعی موجود در صنعت خواهد شد.

ترکیبی از روش نمونه‌گیری هدفمند و گلوله‌برفی برای شناسایی و انتخاب خبرگان استفاده شده است. ابتدا با استفاده از مجموعه گزارشات «انقلاب، نفت و توسعه» (وزارت نفت ایران، ۱۳۹۰) و سایر اسناد و گزارشات منتشر شده توسط روابط عمومی وزارت نفت ایران، فهرستی از پروژه‌های کنسرسیومی بین‌المللی صنعت نفت ایران تهیه و تعدادی از این پروژه‌ها که در سال‌های اخیر انجام شده بود به دلیل احتمال بالای دسترسی به مدیران آنها انتخاب شد. پس از برگزاری جلسات اولیه با نماینده‌ی هر پروژه، فهرستی از خبرگان احتمالی از بین متخصصان بخش‌های مختلف تیم مدیریت پروژه در آن پروژه تهیه گردید. از بین این نفرات، افرادی که سابقه و تجربه بیشتری در صنعت نفت و پروژه‌های بین‌المللی این صنعت داشتند در اولویت قرار گرفته و در فهرست نهایی خبرگان قرار گرفتند. مطابق با نمونه‌گیری

بسیاری از تحقیقات گذشته عوامل اثرگذار بر انتقال دانش در درون سازمان را تحلیل نموده‌اند (Becerra, et al., 2008; Mason & Leek, 2008; Wijk, et al., 2008)، اما انتقال دانش از یک سازمان به سازمان دیگر کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Easterby-Smith, et al., 2008; Jugdev, et al., 2007). شناخت عوامل اثرگذار بر انتقال بین‌سازمانی دانش کمک خواهد نمود تا مدیران و صاحب‌نظران سازمان درک بهتری از فرآیند یادگیری بین‌سازمانی پیدا نموده و امکان برنامه‌ریزی هدفمند و تخصیص بهینه‌ی منابع در طول یک پروژه‌ی مشترک برای آنها فراهم گردد. اینکه مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر انتقال بین‌سازمانی دانش مدیریت پروژه چه عواملی هستند و چگونه می‌توان میزان یادگیری این دانش از دیگر شرکت‌ها را افزایش داد، مسائلی هستند که تاکنون هم در تئوری و هم در تحقیقات میدانی کمتر به آن توجه شده است و به شرحی که در ادامه خواهد آمد به تحقیق در این زمینه پرداخته‌ایم.

### روش انجام تحقیق

تاکنون یادگیری دانش مدیریت پروژه، محور هیچ‌یک از تحقیقات انجام شده در زمینه‌ی یادگیری بین‌سازمانی نبوده است؛ بنابراین تحقیق حاضر با رویکردی کیفی-اکتشافی و با استفاده از روش دلفی که کاربرد فراوانی در این‌گونه تحقیقات دارد (Powell, 2003) انجام شده است. انجام مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و استخراج یافته‌ها از دل داده‌های معتبر کیفی

۲- به نظر شما مهم‌ترین عوامل مؤثر بر انتقال دانش مدیریت پروژه از شرکت‌های خارجی حاضر در کنسرسیوم‌های صنعت نفت چیست؟ لطفاً نظرات خود را به تفکیک عوامل مرتبط با «گیرنده دانش»، «دارنده دانش»، «ارتباط و تعامل دو شرکت» و «ماهیت دانش» بیان نمایید.

۳- مهم‌ترین موانع انتقال و یادگیری دانش مدیریت پروژه از شرکت‌های خارجی در پروژه‌هایی که شما حضور داشته‌اید چه بوده‌اند؟ لطفاً نمونه‌هایی از این موانع را در پروژه‌هایی که حضور داشته‌اید بیان نمایید.

فایل صوتی تمامی مصاحبه‌ها ضبط و پس از پیاده‌سازی و تایپ، به منظور کدگذاری وارد نسخه ۵ از نرم‌افزار ATLAS.ti که کاربرد فراوانی در تحقیقات کیفی-اکتشافی دارد، شد. استفاده از این نرم‌افزار کمک فراوانی به دقت و سرعت تحلیل داده‌های کیفی و شناسایی عوامل نمود. برای اطمینان از پایایی عوامل شناسایی شده، متن هر مصاحبه چندین بار توسط تیم تحقیق و یکبار نیز توسط یک محقق مستقل (خارج از تیم تحقیق) مرور شد. از توضیحات و دلایلی که هر یک از خبرگان در خصوص یک عامل مطرح کرده بودند برای اصلاح موارد شناسایی شده و یا گروه‌بندی مجدد آنها استفاده شد. در این مرحله ۲۲ عامل که عناوین آنها در جدول (۴) ارائه شده است شناسایی و مبنای طراحی پرسشنامه‌های مرحله‌ی دوم قرار گرفت.

## ۲- مرحله دوم

در مرحله دوم، فهرستی از عوامل شناسایی شده در مرحله

گلوله‌برفی، این فهرست پس از مصاحبه با تعدادی از آنها و آشنایی با سایر نفرات تیم مدیریت پروژه، به روز رسانی شد؛ یعنی بعضی از نفرات حذف و یا گزینه‌های مناسب‌تر به لیست اضافه شد. اگر چه ارتباط نسبتاً مؤثری با حدود ۳۰ نفر از خبرگان برقرار شد اما در نهایت ۱۸ نفر از خبرگان حوزه مدیریت پروژه که تجربه و سابقه قابل توجهی در پروژه‌های مشترک بین‌المللی به ویژه پروژه‌های کنسرسیومی داشتند، به صورت فعالانه در این تحقیق مشارکت نمودند. در جدول (۳) جزئیات بیشتری از مشارکت کنندگان در این تحقیق ارائه شده است. با توجه به اینکه گردآوری داده‌های تحقیق در سه مرحله انجام شده است، در بخش بعد به طور مفصل نحوه گردآوری داده در هر مرحله و نتایج حاصل از آن ارائه شده است.

## داده‌ها و یافته‌های پژوهش

### ۱- مرحله اول

با توجه به رویکرد کیفی و اکتشافی این تحقیق، مرحله اول با استفاده از سؤالات باز و نیمه‌ساختاریافته انجام شد. به منظور اطمینان از عمق و دقت پاسخ‌ها، سؤالات مرحله اول به صورت حضوری و از طریق مصاحبه‌هایی ۱/۵ تا ۲ ساعته از خبرگان پرسیده شد. سؤالات زیر اصلی‌ترین سؤالاتی بود که از هر یک از مشارکت‌کنندگان پرسیده شد و به تناسب فضای بحث، سؤالات تکمیلی نیز توسط محقق طرح گردید:

۱- لطفاً نظر خود را در مورد یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه از شرکت‌های خارجی و نقش آن در رشد و توسعه‌ی توانمندی‌های شرکت‌های داخلی بیان نمایید.

جدول (۳). مشخصات و درصد فراوانی خبرگان حاضر در مراحل سه گانه تحقیق

مشخصات خبرگان	مرحله ۱ و ۲		مرحله ۳	
	%	n=18	%	n=15
سن				
بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۶	۳۳٪	۶	۴۰٪
بین ۴۰ تا ۵۰ سال	۸	۵۱٪	۷	۴۷٪
بالای ۵۰ سال	۳	۱۶٪	۲	۱۳٪
سابقه کاری در صنعت نفت				
زیر ۱۰ سال	۱	۵٪	۱	۶٪
۱۰ تا ۲۰ سال	۶	۳۳٪	۶	۴۰٪
بالای ۲۰ سال	۱۱	۶۲٪	۸	۵۴٪
حضور در پروژه‌های بین‌المللی				
کمتر از ۳ پروژه	۵	۲۷٪	۵	۳۳٪
۳ پروژه و بیشتر	۱۳	۷۳٪	۱۰	۶۷٪
سمت در مدیریت پروژه				
مدیر پروژه	۵	۲۷٪	۴	۲۶٪
مدیر یک حوزه دانش مدیریت پروژه	۱۰	۵۶٪	۸	۵۴٪
عضو تیم مدیریت پروژه	۳	۱۷٪	۳	۲۰٪

گردید. برای اینکه درک بهتری از یافته‌های این تحقیق صورت گیرد، در ادامه به تحلیل این یافته‌ها خواهیم پرداخت.

### بحث پیرامون یافته‌های تحقیق

از بین ۲۲ عاملی که در مرحله اول تحقیق شناسایی گردید، ۱۰ عامل که مورد توافق بیش از ۶۰٪ خبرگان قرار گرفته بود، به عنوان عوامل کلیدی مؤثر بر انتقال دانش مدیریت پروژه تعیین گردید. از بین این ۱۰ عامل کلیدی، عواملی همچون: (۱) بالاتر بودن سطح بلوغ مدیریت پروژه شرکت خارجی، (۲) انگیزه و تمایل شرکت داخلی به انتقال دانش از شرکت خارجی و (۳) استحکام روابط و تعاملات دو شرکت با هم به ترتیب با کسب اتفاق نظر ۹۳٪، ۸۷٪ و ۸۰٪ خبرگان، بالاتر از میانگین این ۱۰ عامل (۷۵٪) قرار گرفته و اهمیت بالاتری نسبت به ۷ عامل دیگر بدست آوردند. بعد از این سه عامل کلیدی، عواملی همچون: (۴) فرآیندها و سازوکارهای مناسب برای انتقال دانش مدیریت پروژه، (۵) میزان نفرت و منابع تخصیص یافته به انتقال دانش از شرکت خارجی، (۶) هدفگذاری و برنامه‌ریزی شفاف شرکت داخلی برای انتقال دانش، (۷) انگیزه و تمایل شرکت خارجی به یاد دادن، (۸) میزان به اشتراک گذاشتن دانش و قابلیت‌های ارزشمند مدیریت پروژه توسط شرکت خارجی، (۹) وابسته به بستر بودن<sup>۱</sup> دانش مدیریت پروژه و (۱۰) مشارکت فعالانه شرکت خارجی در مدیریت پروژه، به ترتیب به عنوان مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر انتقال بین‌سازمانی دانش مدیریت پروژه قرار گرفتند. انتخاب ۱۰ عامل از بین ۲۲ عامل شناسایی شده در این تحقیق به معنی بی‌اهمیت بودن سایر عوامل نیست اما به اعتقاد خبرگان حاضر در این تحقیق و اجماع بیش از ۶۰٪ آنها، اهمیت این ۱۰ عامل بیشتر است.

دو عامل: «وابسته به بستر بودن دانش مدیریت پروژه» و «استفاده از ساز و کارهای مناسب برای انتقال دانش مدیریت پروژه» برای اولین بار در این تحقیق مطرح و مورد اتفاق نظر تعداد قابل توجهی از خبرگان قرار گرفت. البته در تحقیقات گذشته عواملی همچون ابهام در دانش، پیچیدگی دانش و ضمنی بودن آن نیز در خصوص عوامل مرتبط با ماهیت دانش مطرح شده بود که این عوامل به اعتقاد خبرگان، اثر جدی بر انتقال دانش مدیریت پروژه ندارند. البته «ضمنی بودن دانش مدیریت پروژه» در این

اول - که بر اساس تعداد خبرگانی که به هر عامل اشاره کرده بودند به صورت نزولی مرتب شده بود - از طریق ایمیل برای تمامی خبرگان ارسال شد. از خبرگان خواسته شد ۱۰ عامل را که به نظر آنها بیشترین اهمیت را نسبت به سایرین دارند، انتخاب و اعلام نمایند. تمامی ۱۸ نفر از خبرگان پس از یکی دو بار پیگیری از طریق ایمیل و تلفن، پاسخ‌های خود را در زمانی کوتاه ارسال نمودند. نرخ پاسخگویی ۱۰۰٪ بود که دلیل اصلی آن برگزاری مرحله اول به صورت حضوری و همچنین علاقه‌مندی خبرگان به اظهار نظر در مورد عوامل مطرح شده در مصاحبه‌ها بود. در این مرحله، ۵۶٪ تا ۸۹٪ از خبرگان (میانگین ۶۹٪) بر روی با اهمیت بودن ۱۰ عامل از ۲۲ عامل شناسایی شده در مرحله اول، اتفاق نظر داشتند اما همانطور که در جدول (۴) ملاحظه می‌شود، نتایج بدست آمده از مرحله دوم تحقیق، بسیار متفاوت نسبت به مرحله اول بود به گونه‌ای که رتبه‌ی بعضی از عوامل، تا حد زیادی تغییر یافت. آزادی عمل خبرگان در انتخاب گزینه‌های مطرح شده توسط خود و یا دیگر افراد که از ویژگی‌های بارز روش دلفی می‌باشد در این مرحله مؤثر واقع شد و بسیاری از خبرگان با انتخاب آزادانه و بی طرفانه گزینه‌ها، کمک فراوانی به کیفیت تحقیق نمودند.

### ۳- مرحله سوم

به دلیل تفاوت نسبتاً زیاد نتایج مرحله اول و دوم، و به منظور اطمینان از پایایی نتایج مرحله دوم، تصمیم گرفته شد تا ضمن ارسال بازخورد مرحله اول و دوم به خبرگان، از آنها خواسته شود تا مجدداً ۱۰ عامل که به نظر آنها بیشترین اهمیت را نسبت به سایرین دارد، انتخاب کرده و ارسال نمایند. در این مرحله از آنها خواسته شده بود در صورت ارائه‌ی پاسخ متفاوت نسبت به مرحله دوم، دلایل خود را نیز بیان کنند. پس از چندین بار پیگیری تنها ۱۵ نفر پاسخ دادند و نرخ پاسخ به ۸۳٪ رسید. علیرغم کاهش نسبی تعداد پاسخ دهندگان، ۶۰٪ تا ۹۳٪ از خبرگان بر روی ۱۰ عامل اول اتفاق نظر داشتند. در این مرحله اگر چه رتبه‌ی بعضی از عوامل یکی دو پله جابه‌جا شد اما ۱۰ عامل اول، همان عواملی بودند که در مرحله دوم نیز انتخاب شده بودند و میانگین اتفاق نظر بر روی این ۱۰ عامل از ۶۸٪ به ۷۵٪ افزایش یافت. برای رسیدن به اجماع می‌توان تحقیق را تا ۴ مرحله و یا حتی بیشتر نیز تکرار نمود اما با توجه به اینکه اختلاف بسیار بالایی بین رتبه‌ی عوامل در مرحله دوم و سوم وجود نداشت و اجماع نسبی حاصل شده بود، از انجام مراحل بعدی صرف‌نظر

جدول (۴)، عوامل شناسایی شده در مرحله اول و میزان اجماع خبرگان در مراحل سه‌گانه

فهرست عوامل		مرحله اول		مرحله دوم		تغییر		مرحله سوم		تغییر	
		%	n=18	%	n=18	%	n=15	%	n=15	%	n=15
بالتر بودن سطح بلوغ مدیریت پروژه شرکت خارجی		۱۷	۹۴٪	۱۶	۸۹٪	-۶٪	۱۴	۹۳٪	۱۴	۹۳٪	۴٪
انگیزه و تمایل شرکت داخلی به انتقال دانش از شرکت خارجی		۷	۳۹٪	۱۳	۷۲٪	۳۳٪	۱۳	۸۷٪	۱۳	۸۷٪	۱۴٪
استحکام روابط و تعاملات دو شرکت با هم		۹	۵۰٪	۱۴	۷۸٪	۲۸٪	۱۲	۸۰٪	۱۲	۸۰٪	۲٪
فرآیندها و سازوکارهای مناسب برای انتقال دانش مدیریت پروژه		۱۰	۵۶٪	۱۲	۶۷٪	۱۱٪	۱۱	۷۳٪	۱۱	۷۳٪	۷٪
میزان نفرات و منابع تخصیص یافته به انتقال دانش از شرکت خارجی		۱۱	۶۱٪	۱۱	۶۱٪	۰٪	۱۱	۷۳٪	۱۱	۷۳٪	۱۲٪
هدفگذاری و برنامه ریزی شفاف شرکت داخلی برای انتقال دانش		۱۵	۸۳٪	۱۳	۷۲٪	-۱۱٪	۱۱	۷۳٪	۱۱	۷۳٪	۱٪
انگیزه و تمایل شرکت خارجی به یاد دادن		۱۴	۷۸٪	۱۲	۶۷٪	-۱۱٪	۱۱	۷۳٪	۱۱	۷۳٪	۷٪
میزان به اشتراک گذاشتن دانش و قابلیت‌های ارزشمند مدیریت پروژه		۶	۳۳٪	۱۲	۶۷٪	۳۳٪	۱۰	۶۷٪	۱۰	۶۷٪	۰٪
قرارداد شفاف در خصوص مسئولیت‌های طرفین در انتقال دانش		۳	۱۷٪	۱۰	۵۶٪	۳۹٪	۱۰	۶۷٪	۱۰	۶۷٪	۱۱٪
مشارکت فعالانه شرکت خارجی در مدیریت پروژه		۴	۲۲٪	۱۱	۶۱٪	۳۹٪	۹	۶۰٪	۹	۶۰٪	-۱٪
انتقال درون سازمانی دانش و تجربیات شرکت خارجی		۱۱	۶۱٪	۹	۵۰٪	-۱۱٪	۷	۴۷٪	۷	۴۷٪	-۳٪
انگیزه افراد شرکت داخلی برای یادگیری و انتقال دانش		۹	۵۰٪	۸	۴۴٪	-۶٪	۵	۳۳٪	۵	۳۳٪	-۱۱٪
فرهنگ سازمانی و مهارت‌های شرکت داخلی در انتقال بین‌سازمانی		۷	۳۹٪	۶	۳۳٪	-۶٪	۵	۳۳٪	۵	۳۳٪	۰٪
تعداد نفرات خارجی مرتبط با شرکت داخلی		۸	۴۴٪	۵	۲۸٪	-۱۷٪	۴	۲۷٪	۴	۲۷٪	-۱٪
میزان اعتماد دو شرکت به یکدیگر		۳	۱۷٪	۵	۲۸٪	۱۱٪	۳	۲۰٪	۳	۲۰٪	-۸٪
محدودیت‌های ناشی از تفاوت در زبان ملی		۱۳	۷۲٪	۶	۳۳٪	-۳۹٪	۳	۲۰٪	۳	۲۰٪	-۱۳٪
مدت زمان همکاری دو شرکت با هم		۲	۱۱٪	۵	۲۸٪	۱۷٪	۲	۱۳٪	۲	۱۳٪	-۱۴٪
میزان شناخت دو شرکت از قابلیت‌های یکدیگر		۵	۲۸٪	۲	۱۱٪	-۱۷٪	۲	۱۳٪	۲	۱۳٪	۲٪
ولبسته به بستر بودن دانش مدیریت پروژه		۹	۵۰٪	۳	۱۷٪	-۳۳٪	۲	۱۳٪	۲	۱۳٪	-۳٪
مهلت افراد شرکت خارجی در انتقال دانش		۲	۱۱٪	۳	۱۷٪	۶٪	۲	۱۳٪	۲	۱۳٪	-۳٪
ضمنی بودن دانش مدیریت پروژه		۶	۳۳٪	۲	۱۱٪	-۲۲٪	۱	۷٪	۱	۷٪	-۴٪
محدودیت‌های ناشی از تفاوت در فرهنگ ملی دو شرکت		۱۰	۵۶٪	۳	۱۷٪	-۳۹٪	۱	۷٪	۱	۷٪	-۱۰٪

ارائه شده توسط خبرگان به چهار دسته تقسیم‌بندی نمودیم. عواملی که در هر دسته قرار گرفته است به ترتیب اهمیت در شکل (۱) ارائه شده و ۱۰ عامل کلیدی با فونت درشت‌تر از سایر عوامل متمایز شده‌اند. این تقسیم‌بندی که بر اساس چارچوب ایسترای-اسمیت و همکاران انجام شده است نشان می‌دهد از بین ۲۲ عامل شناسایی شده در این تحقیق، ۶ عامل مرتبط با شرکت داخلی، ۶ عامل مرتبط با شرکت خارجی، ۸ عامل مرتبط با بستر همکاری و ۲ عامل مربوط به ماهیت دانش مدیریت پروژه است. برای درک و شناخت بهتر عوامل شناسایی شده، در ادامه به تفسیر تعدادی از آنها خواهیم پرداخت. به دلیل محدودیت در تعداد صفحات مقاله، تنها مهم‌ترین عامل هر گروه را در این بخش تحلیل خواهیم نمود.<sup>۱</sup>

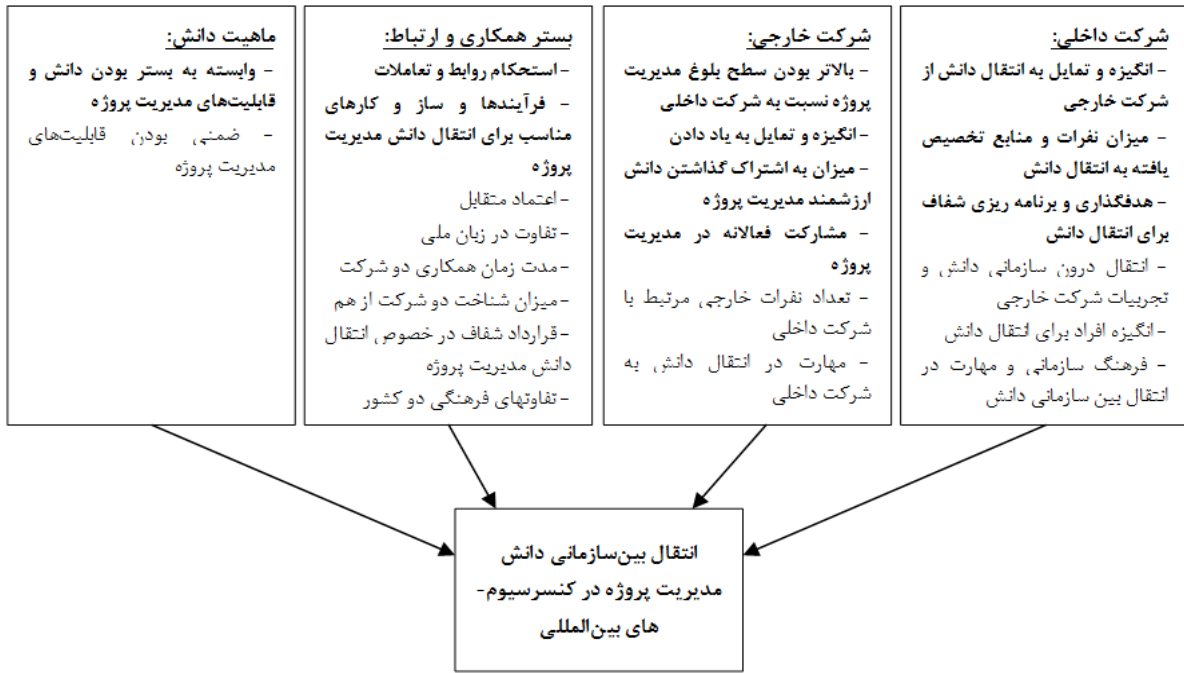
تحقیق نیز مطرح شد اما بسیاری از خبرگان معتقد بودند در صورتی که تعاملات و ارتباطات نزدیک بین افراد دو شرکت برقرار شود و از ساز و کارهای مناسب برای انتقال دانش مدیریت پروژه استفاده شود، ضمنی بودن دانش مدیریت پروژه تأثیر چندانی بر انتقال آن از یک سازمان به سازمان دیگر نخواهد داشت.

برخلاف بسیاری از تحقیقات که تفاوت‌های فرهنگی دو کشور را یکی از عوامل جلوگیری‌کننده از انتقال بین‌سازمانی دانش در همکاری‌های بین‌المللی می‌دانند (Hau & Evangelista, 2007; Wijk, et al., 2008) نتایج این تحقیق نشان می‌دهد امروزه به دلیل گستردگی رسانه‌های ارتباطی و آشنایی کشورها از فرهنگ یکدیگر، نفرات دو شرکت فهم خوبی از تفاوت‌های فرهنگی کشورها دارند و تأثیرات منفی این عامل بر تعاملات دو شرکت به شدت کاهش یافته است. برای فهم بهتر عوامل شناسایی شده در این تحقیق، این عوامل را بر اساس توضیحات

۱- جزئیات بیشتر درباره سایر عوامل از طریق ارتباط با نویسنده مسئول در اختیار علاقه‌مندان قرار خواهد گرفت.







شکل (۱)، دسته‌بندی عوامل شناسایی شده بر اساس چارچوب ایسنر بای-اسمیت

باشد و حتی اگر سطح بلوغ آنها در بعضی از حوزه‌های مدیریت پروژه بالاتر باشد، انتقال دانش می‌تواند حاصل شود. به عنوان مثال ممکن است قابلیت‌های دو شرکت در حوزه برنامه‌ریزی و کنترل پروژه نزدیک به هم باشد اما شرکت خارجی قابلیت‌های ویژه‌ای در مدیریت ریسک پروژه داشته باشد که شرکت داخلی به شدت نیازمند آن باشد. بسیاری از مشارکت‌کنندگان در تحقیق معتقدند یکی از دلایل پایین بودن میزان یادگیری بین‌سازمانی در پروژه‌های اخیر صنعت نفت ایران، کاهش حضور شرکت‌های توانمند بین‌المللی به دلیل محدودیت‌های بین‌المللی و شرایط سیاسی حاکم بر کشور ایران در مقطع کنونی می‌باشد.

## ۲- انگیزه و تمایل شرکت داخلی به انتقال دانش از شرکت خارجی

از بین عوامل مرتبط با شرکت داخلی (گیرنده دانش)، میزان انگیزه و تمایل به انتقال دانش از شرکت خارجی، بیشترین اجماع را کسب نمود. این عامل با کسب اتفاق نظر ۸۷٪ از خبرگان، رتبه دوم در بین ۲۲ عامل را نیز به خود اختصاص داد. شواهد نشان می‌دهد در صورتی که شرکت‌های داخلی تمایل و انگیزه به یادگیری داشته باشند، زمان و تلاش خود را صرف این موضوع کرده و به طور فعال در آموزش‌های رسمی و مطالعه دقیق اسناد، رویه‌ها و فرآیندهای کاری حضور می‌یابند. آنها سعی می‌کنند با طرف خارجی ارتباط بیشتری برقرار

## ۱- بالاتر بودن سطح بلوغ مدیریت پروژه شرکت خارجی

تقریباً تمامی خبرگان حاضر در این تحقیق (۹۳٪) معتقدند که بالاتر بودن سطح بلوغ شرکت خارجی در مدیریت پروژه تأثیر فراوانی در میزان انتقال دانش از آنها دارد. یکی از دلایل اتفاق نظر بالای خبرگان در خصوص این عامل، کاهش حضور شرکت‌های توانمند خارجی در پروژه‌های کشور ایران در سال‌های اخیر است.

این موضوع باعث شد اکثر خبرگانی که سابقه‌ی همکاری با شرکت‌های توانمند در سال‌های گذشته داشتند، به کاهش یادگیری از شرکت‌های خارجی به دلیل کاهش سطح توانمندی شرکت‌های حاضر در ایران تأکید نمایند. تحقیقات گذشته نیز وجود دانش با ارزش در شرکت خارجی را یکی از عوامل مؤثر در انتقال بین‌سازمانی دانش دانسته‌اند. بر این اساس می‌توان گفت سطح دانش پرسنل و نیروهایی که از شرکت خارجی با پرسنل شرکت محلی در ارتباط هستند باید از سطح دانش پرسنل شرکت محلی بیشتر باشد در غیر این صورت نمی‌توان انتظار یادگیری و انتقال دانش داشت (Hau & Evangelista, 2007).

شواهد به دست آمده از این تحقیق نشان می‌دهد سطح بلوغ شرکت خارجی در مدیریت پروژه، بر سایر عوامل نیز تأثیرگذار است و همین مسئله اهمیت آنرا دو چندان می‌نماید. به عنوان مثال در مواردی که سطح دانش شرکت خارجی بالا باشد، شرکت داخلی تمایل بیشتری برای یادگیری از شرکت خارجی خواهد داشت. از طرف دیگر لازم نیست که شرکت خارجی در تمامی حوزه‌های دانش مدیریت پروژه از شرکت داخلی بهتر

بیشتری دارد و در صورتی که بستر استفاده از آن تغییر کند ممکن است کارایی چندانی نداشته باشد. بر اساس توضیحاتی که خبرگان ارائه کرده‌اند بسیاری از اجزاء دانش مدیریت پروژه به ویژه روش‌ها و تکنیک‌های مدیریت پروژه وابستگی محدودی به بستر خود دارند و می‌توان به راحتی آنرا از کشوری به کشور دیگر منتقل نمود ولی اجزایی از آن که جنبه‌های رفتاری و فرهنگی دارند (مانند سبک رهبری) و یا وابسته به قوانین و مقررات یک کشور هستند (مانند آیین‌نامه معاملات) ممکن است به سختی قابل انتقال باشند و یا در صورت انتقال کارایی و اثربخشی چندانی در محیط جدید نداشته باشند. شواهد نشان می‌دهد میزان وابستگی دانش مدیریت پروژه به بستر شکل‌گیری آن، یکی از عوامل مهم و مؤثر بر انتقال آن در کنسرسیوم‌های بین‌المللی می‌باشد. هر چقدر دانش مدیریت پروژه وابستگی بیشتری به بستر داشته باشد، میزان انتقال آن کاهش خواهد یافت و بالعکس در مواردی که کاربرد این دانش ارتباط چندانی با بستر استفاده از آن نداشته باشد، امکان انتقال آن در کنسرسیوم‌های بین‌المللی به مراتب افزایش خواهد یافت.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در کنسرسیوم‌های بین‌المللی شرایطی به وجود می‌آید که شرکت‌های داخلی به مشاهده‌ی نحوه‌ی انجام کارها توسط شرکت خارجی پرداخته و ضمن مقایسه‌ی دانش و رویه‌های شرکت خارجی با دانش خود، شناخت بهتری نسبت به کمبودها، نیازها و مشکلات خود در حوزه‌های مختلف دانش مدیریت پروژه کسب نمایند. هر چقدر میزان یادگیری سازمان از منابع داخلی و یا خارجی بیشتر باشد، آن سازمان خلاقیت و نوآوری بیشتری در مواجهه با بازار و محیط رقابتی از خود نشان می‌دهد (داورزنی و همکاران، ۱۳۹۰). یادگیری و انتقال دانش در این پروژه‌ها علاوه بر اینکه منجر به تقویت محرک‌های نوآوری سازمانی می‌شود، شرایطی را فراهم می‌کند تا سازمان به نیازهای آموزشی و تحقیقاتی واقعی خود پی برده و بتواند دوره‌های آموزشی مناسب-تری را برای نیروهای تخصصی خود طرح‌ریزی نموده و یا با انجام تحقیقات کاربردی، راه‌حلی برای مشکلات واقعی خود پیدا نماید. تدوین سرفصل‌ها و محتوای دروس آموزشی دانشگاه‌ها با توجه به نیازهای واقعی صنعت و تعریف پروژه‌های تحقیقاتی قابل واگذاری به دانشگاه‌ها، از جمله دستاوردهای مهم پروژه‌های بین-المللی است که نقش بسزایی در تکمیل چرخه‌ی نوآوری در صنایع پروژه‌محور کشور همچون صنعت نفت خواهد داشت.

نموده و با مشاهده رفتار وی متوجه شوند که آنها چه کارهایی را و چگونه انجام می‌دهند.

بسیاری از خبرگان معتقد بودند میزان تلاش و منابعی که شرکت‌های داخلی به انتقال دانش مدیریت پروژه اختصاص می‌دهند ارتباط مستقیمی با انگیزه و تمایل آنها برای یادگیری و توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه دارد. ممکن است شرکت‌های مختلف انگیزه‌های متفاوتی برای یادگیری و انتقال دانش از شرکت خارجی داشته باشند اما انگیزه‌هایی مانند فاصله گرفتن از رقبای داخلی، نیاز پروژه به نوع خاصی از دانش و تمایل شرکت داخلی به حضور در بازارهای بین‌المللی، تأثیر زیادی بر تمایل شرکت‌های داخلی به یادگیری و انتقال قابلیت‌های مدیریت پروژه از شرکت‌های خارجی دارد.

#### ۳- استحکام روابط دو شرکت

این عامل با کسب اجماع ۸۰٪ خبرگان، رتبه سوم در بین ۲۲ عامل و رتبه اول در بین عوامل مرتبط با بستر همکاری و ارتباط دو شرکت به دست آورده است. منظور از استحکام روابط، کیفیت تعاملات و ارتباطات دو شرکت با هم می‌باشد. با توجه به اینکه بخش زیادی از دانش و قابلیت‌های مدیریت پروژه ماهیت ضمنی دارد، تعاملات و ارتباطات نزدیک دو شرکت با هم مورد تأکید تعداد قابل توجهی از خبرگان قرار گرفت. وقتی که شرکت داخلی ارتباط تنگاتنگ با شرکت خارجی داشته باشد و خروجی‌هایی که از فرآیندها و رویه‌های مکتوب مدیریت پروژه بدست می‌آید را ببیند، فرآیندها را بهتر می‌فهمد. وقتی روابط مستحکم برقرار باشد، دارنده دانش برای اطمینان از اینکه گیرنده دانش درک کافی از دانش پیدا کرده و از آن دانش بهره‌برداری می‌نماید، تلاش-های بیشتری انجام می‌دهد. عدم وجود تعاملات و ارتباطات نزدیک بین دو شرکت به دلایلی همچون انجام کارها به صورت جداگانه و دور بودن افراد دو شرکت از هم، به عنوان یکی از مهم‌ترین موانع انتقال دانش بین اعضای کنسرسیوم مطرح می‌باشد. می‌توان نتیجه گرفت شرکت‌های داخلی حاضر در کنسرسیوم‌های بین‌المللی می‌بایست شرایطی را فراهم نمایند تا کیفیت و کمیت ارتباطات و تعاملات دو شرکت در وضعیت مطلوب قرار گرفته و میزان انتقال دانش از شرکت خارجی افزایش یابد.

#### ۴- وابسته به بستر بودن دانش مدیریت پروژه

دانش مدیریت پروژه عمدتاً با استفاده از آزمون و خطا و تجارب به دست آمده از پروژه‌های مختلف شکل می‌گیرد. این نوع دانش به طور معمول در بستر شکل‌گیری خود کاربرد

رسانه‌های ارتباطی و آشنایی روزافزون کشورها از فرهنگ یکدیگر، این عامل در انتقال دانش مدیریت پروژه اهمیت چندانی نسبت به سایر عوامل ندارد. برای اینکه مدیران پروژه‌های نفتی بتوانند کنترل بیشتری بر عوامل شناسایی شده در این تحقیق داشته باشند پیشنهاد می‌شود مدل مفهومی ارائه شده در شکل (۱)، که رابطه‌ی میان عوامل مؤثر بر یادگیری بین‌سازمانی و میزان یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه را نشان می‌دهد با استفاده از داده‌های میدانی گسترده‌تر تبیین گردد. البته لازم است شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری میزان یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه تعریف و سپس ارتباط بین آنها سنجیده شود. همچنین پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی، روابط پیش‌نیاز و پس‌نیاز بین عوامل شناسایی شده در این تحقیق بررسی شده و مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده هر کدام از این عوامل نیز به دقت تجزیه و تحلیل گردد.

#### منابع

۱. داورزنی، هدی و برادران کاظم‌زاده، رضا و ذگردی، سید حسام‌الدین (۱۳۹۰)، "ارائه مدلی برای بررسی میزان تأثیرات قابلیت یادگیری سازمانی بر نوآوری" مجله مهندسی صنایع و مدیریت شریف، دوره ۲۸، شماره ۲.
۲. شفیع، مسعود و یزدانیان، وحید (۱۳۸۶)، "توسعه مفهومی ارتباط بین صنعت و دانشگاه: از رهیافتهای عملگرا تا رهیافتهای نهادگرا"، فصلنامه آموزش مهندسی ایران، شماره ۳۶، سال نهم.
۳. گرچن کالونجی (۱۳۹۱)، "نقش نظام ملی نوآوری در تولید ملی" تهران، شانزدهمین کنگره سراسری همکاری‌های دولت، دانشگاه و صنعت برای توسعه ملی.
۴. واحیدیان، عابدین (۱۳۸۵)، "نوآوری، میثاق همکاری دولت با مؤسسات دانش‌گرا" اصفهان، هفتمین کنگره سراسری همکاری‌های دولت، دانشگاه و صنعت.
۵. وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران (۱۳۹۰)، "انقلاب، نفت، توسعه" تهران، اداره کل روابط عمومی وزارت نفت.
6. Becerra, M., Lunnan, R., & Huemer, L. (2008). "Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners". *Journal of Management Studies*, No.45.
7. Carbone, T. A., & Gholston, S. (2004). "Project manager skill development: A survey of programs and practitioners". *Engineering Management Journal*, 16 (3).
8. Chen, C. J. (2004). "The effects of knowledge attribute, alliance characteristics and absorptive capability on knowledge transfer performance". *R&D Management*, 34 .

در پروژه‌های بین‌المللی صنعت نفت ایران فرصت‌های زیادی برای یادگیری و انتقال دانش مدیریت پروژه از شرکت‌های خارجی وجود دارد اما شواهد نشان می‌دهد به دلیل عدم تحقق بسیاری از عوامل و محرک‌های لازم برای یادگیری بین‌سازمانی، میزان انتقال دانش مدیریت پروژه در این پروژه‌ها بسیار اندک است. اولین گام در جهت افزایش یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه، شناسایی عوامل کلیدی مؤثر بر آن می‌باشد. در این تحقیق با استفاده از مصاحبه‌های عمیق اکتشافی با ۱۸ نفر از خبرگان صنعت نفت ایران، ۲۲ عامل را شناسایی (جدول ۴) و از بین آنها، ۱۰ عامل را که به اعتقاد خبرگان، بیشترین تأثیر را نسبت به سایرین داشتند تحلیل نمودیم. تمامی این عوامل بر اساس منشأ اثرگذاری به چهارگروه مجزا دسته‌بندی گردید. همانطور که در شکل (۱) ملاحظه می‌شود، از بین عوامل مرتبط با دارنده‌ی دانش، «بالا تر بودن سطح بلوغ شرکت خارجی در مدیریت پروژه نسبت به شرکت داخلی»، از بین عوامل مرتبط با گیرنده‌ی دانش، «انگیزه و تمایل به انتقال دانش از شرکت خارجی»، از بین عوامل مرتبط با بستر همکاری، «استحکام روابط و تعاملات دو شرکت» و در نهایت از بین عوامل مرتبط با ماهیت دانش نیز «میزان وابستگی دانش به بستر شکل‌گیری آن» بیشترین تأثیر را بر یادگیری بین‌سازمانی دانش مدیریت پروژه دارند.

در کنسرسیوم‌های بین‌المللی صنعت نفت ایران، با توجه به اینکه تمرکز مدیران عمدتاً بر روی خروجی‌های مستقیم و ملموس پروژه (مانند میزان پیشرفت فیزیکی پروژه) است، توجه بسیار اندکی به دیگر دستاوردهای مهم این پروژه‌ها (مانند یادگیری بین‌سازمانی) می‌شود و به طور معمول برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری مشخصی در این زمینه انجام نمی‌شود. همین مسئله باعث می‌شود در بین معیارهایی که برای انتخاب شرکت‌های خارجی مورد استفاده قرار می‌گیرد، میزان یادگیری احتمالی از این شرکت‌ها در اولویت‌های پایین‌تری نسبت به سایر معیارها قرار بگیرد. در طول انجام پروژه‌های بین‌المللی ساز و کارهای مناسبی برای برقراری ارتباط مؤثر بین نفرات دو شرکت به کار گرفته نمی‌شود و بعضاً نیز دیده می‌شود که به جهت مدیریت بهتر امور جاری پروژه، کارها بین دو شرکت تقسیم شده و نفرات دو شرکت به صورت جداگانه و بدون اینکه تعاملات گسترده‌ای با یکدیگر داشته باشند به انجام وظایف خود می‌پردازند. همین فضا باعث می‌شود ارتباطات چهره به چهره که کلید یادگیری بین‌سازمانی به ویژه برای یادگیری مهارت‌ها و دانش ناملموس نفرات شرکت خارجی است به حداقل برسد.

در بسیاری از تحقیقات گذشته، «تفاوت‌های فرهنگی دو کشور» به عنوان یک عامل مهم و کلیدی در یادگیری بین‌سازمانی معرفی شده بود، اما یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد به دلیل افزایش

24. Jugdev, K., Mathur, G., & Fung, T. S. (2007). "Project Management Assets and Their Relationship with the Project Management Capability of the Firm". *International Journal of Project Management*, No.25.
25. Kale, P., & Anand, J. (2006). "The decline of emerging economy joint ventures: the case of India". *California Management Review*, No.48.
26. Ko, D. G., Kirsch, L. J., & King, W. R. (2005). "Antecedents for knowledge transfer from consultants to clients in enterprise system implementations". *MIS Quarterly*, No.29.
27. Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). "Relative absorptive capacity and interorganizational learning". *Strategic Management Journal*, No.19.
28. Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001). "Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures". *Strategic Management Journal*, 22 (12).
29. Li, B., Tiong, R. L. K., Wong, W. F., & Chew, D. (1999). "Risk management in international construction joint ventures". *Journal of Construction Engineering Management*, 125 (4).
30. Li, J. J., Poppo, L., & Zhou, K. Z. (2009). "Relational Mechanisms, Formal Contracts, and Local Knowledge Acquisition by International Subsidiaries". *Strategic Management Journal*, Published online EarlyView in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com).
31. Lyles, M. A., & Salk, J. E. (1996) "Knowledge acquisition from foreign parents in international joint ventures: An empirical examination in the Hungarian context". *Journal of International Business Studies*, 27 (5).
32. Majumdar, S. K. (2009). "Technology transfer by foreign firms and the utilization of competencies within Indian industry". *Journal of Technology Transfer*, No.34.
33. Mason, K., & Leek, S. (2008). "Learning to build a supply network: an exploration of dynamic business models". *Journal of Management Studies*, No.45.
34. Moon, C. W. (1999). "Impact of organizational learning contexts on choice of governance mode for international strategic combinations". [doi: 10.1016/S1047-8310 (99)80008-X]. *The Journal of High Technology Management Research*, 10 (1).
35. Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). "Strategic alliances and interfirm knowledge transfer". *Strategic Management Journal*, No.17.
36. Peters, L. A., & Homer, J. (1996). "Learning to lead, to create quality, to influence change in projects". *Project Management Journal*, 27 (1).
37. Powell, C. (2003). "The Delphi technique: myths and realities". *Journal of Advanced Nursing*, 41 (4).
38. Prencipe, A., & Tell, F. (2001). "Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms". *Research Policy*, No.30.
9. Coff, R., Coff, D., & Eastvold, R. (2006). "The knowledge leveraging paradox: how to achieve scale without making knowledge imitable". *Academy of Management Review*, 31.
10. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). "Absorptive - Capacity - a New Perspective on Learning and Innovation". *Administrative Science Quarterly*, 35 (1).
11. Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). "Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance". *Journal of International Business Studies*, 35 (5).
12. Dussauge, P., Garrette, B., & Mitchell, W. (2000). "Learning from competing partners: outcomes and durations of scale and link alliances in Euro, North America and Asia". *Strategic Management Journal*, 21.
13. Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. K. (2008). "Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects". *Journal of Management Studies*, 45 (4).
14. Estabrook, K. B., Ware, R. W & O'Koren, A. J. (2005). "Are there better ways to teach project management?" Paper presented at the PMI Global Congress.
15. Ferraro, J. P. (2005). "Self-directed leadership development--moving beyond the PMP". Paper presented at the PMI Global Congress 2005-EMEA.
16. Furtado, A. T., & Freitas, A. G. d. (2000). "The Catch-up Strategy of Petrobras through Cooperative R&D". *Journal of Technology Transfer*, 25.
17. Hagedoorn, J., & Narula, R. (1996). "Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences". *Journal of International Business Studies*, 27.
18. Hamel, G. (1991). "Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances". *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 12.
19. Hau, L. N., & Evangelista, F. (2007). "Acquiring tacit and explicit marketing knowledge from foreign partners in IJVs". *Journal of Business Research*, 60.
20. Inkpen, A. C. (1998). "Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances". *Acad Manage Exec*, 12 (4).
21. Inkpen, A. C. (2008). "Knowledge transfer and international joint ventures: the case of NUMMI and General Motors". *Strategic Management Journal*, 29 (4).
22. Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). "Social capital, networks, and knowledge transfer". *Academy of Management Review*, 30 (1).
23. Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2007). "Learning and Strategic Alliances". *Academy of Management Annals*, No.1.

- Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences". *Journal of Management Studies*, 45 (4).
46. Wong, Y. Y., Maher, T. E., & Luk, T. K. (2002). "The hesitant transfer of strategic management knowledge to international joint ventures in China: greater willingness seems likely in the future". *Management Research News*, 25 (1).
47. Xu, T., Bower, D. A., & Smith, N. J. (2005). "Types of collaboration between foreign contractors and their Chinese partners". *International Journal of Project Management*, No.23.
48. Yan, A., & Gray, B. (1994). "Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: a comparative case study". *Academy of Management Journal*, No.37.
49. Zander, U., & Kogut, B. (1995). "Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities - an Empirical-Test". *Organization Science*, 6 (1).
50. Zerby, J., Price, M., Cable, J., & Deguire, M. (2006). "The state of project management training and education". Paper presented at the PMI Global Congress.
39. Simonin, B. L. (1999a). "Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances". *Strategic Management Journal*, 20 (7).
40. Simonin, B. L. (1999b). "Transfer of marketing know-how in international strategic alliances: An empirical investigation of the role and antecedents of knowledge ambiguity". *Journal of International Business Studies*, 30 (3).
41. Simonin, B. L. (2004). "An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances". *Journal of International Business Studies*, 35 (5).
42. Snyder, J. R. (2009). "Developing Skills for Project Management: PMI".
43. Tsang, E. W. K. (2002). "Acquiring Knowledge by Foreign Partners from International Joint Ventures in a Transition Economy: Learning-By-Doing and Learning Myopia". *Strategic Management Journal*, No.23.
44. Waroonkun, T., & Stewart, R. A. (2008). "Modeling the international technology transfer process in construction projects: evidence from Thailand". *Journal of Technology Transfer*, No.33.
45. Wijk, R. v., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). "Inter- and Intra-Organizational Knowledge