

Examining the status of knowledge management implementation in the construction industry of the water sector with the aim of enhancing the competitive advantage and efficiency of companies

Sajad Tabe Jamaat¹, Hassan Ahmadi^{2*}, Behnod Barmayehvar³

1- PhD student in engineering and construction management, Department of Civil Engineering, Islamic Azad University, Roudehen Branch, Tehran, Iran

2- Assistant professor, Department of Civil Engineering, Roudehen Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

3- Associate Professor, Department of Technology of Architecture, University of Art, Tehran, Iran

ABSTRACT

Knowledge Management in project contexts, especially in construction projects, means learning from successful experiences in projects and organizations to prevent repetitive errors and improve project execution more optimally. These actions lead to reducing the number of mistakes, levels of stress, and challenges, ultimately resulting in project execution aligned with valid principles and standards. These measures lead to the satisfaction of managers in client organizations, consultants, contractors, and even beneficiaries. Implementing a knowledge management maturity model in an organization helps assess its progress in formal and comprehensive knowledge management implementation. Maturity modelling is used as a formal method to describe the knowledge management development process. This research aims to evaluate the level of knowledge management maturity in the construction company "Kayson," which is active in Iran's water industry. The objective of this research is to identify the existing gaps in knowledge management implementation and strive to improve the knowledge management process in the construction sector, with the aim of enhancing competitive advantage and efficiency in this industry. The research was conducted in a descriptive survey method, and the statistical population included all managers and senior experts of the Kayson company in the year 1401 (Iranian calendar). The evaluation of knowledge management was performed using the Asian Productivity Organization (APO) Knowledge Management Maturity Model. The results of the evaluation indicate that the Kayson company is at the initial level of the APO Knowledge Management Maturity Model. The highest scores are related to the components of knowledge processes, knowledge management leadership, and human resources. However, other components have scores lower than the average and require more attention from Kayson company managers. Therefore, based on the obtained results, Kayson needs to improve its knowledge management performance in certain areas, and it is recommended to make more efforts to enhance learning and innovation components.

ARTICLE INFO

Receive Date: 30 July 2023

Revise Date: 20 October 2023

Accept Date: 16 November 2023

Keywords:

Knowledge management,
Lessons learned management,
construction industry,
water,
Efficiency,
competitive advantage

All rights reserved to Iranian Society of Structural Engineering.

doi: <https://doi.org/10.22065/jsce.2023.356000.2909>

*Corresponding author: Hassan Ahmadi

Email address: ha.ahmadi@iau.ir

بررسی وضعیت مدل پیاده سازی مدیریت دانش در صنعت ساخت و ساز حوزه آب با

هدف ارتقا مزیت رقابتی و بهره‌وری شرکتها

سجاد تابع جماعت^۱، حسن احمدی^{۲*}، بهنود برمایه ور^۳

۱- دانشجوی دکتری مهندسی و مدیریت ساخت، گروه مهندسی عمران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، تهران، ایران

۲- استادیار، گروه مهندسی عمران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد رودهن، تهران، ایران

۳- دانشیار، گروه فناوری معماری، دانشگاه هنر، تهران، ایران

چکیده

مدیریت دانش در کانتکس پروژه‌ها، به ویژه در پروژه‌های ساخت و ساز، به معنای یادگیری از تجارب موفق در پروژه‌ها و سازمان، به منظور جلوگیری از خطاهای تکراری و اجرای بهینه‌تر پروژه است. این اقدامات منجر به کاهش تعداد اشتباهات، میزان تنش‌ها و چالش‌ها و اجرای پروژه مطابق اصول و استانداردهای معتبر می‌شود که در نهایت این موارد باعث رضایت مدیران سازمان‌های کارفرما، مشاور، پیمانکار و حتی بهره‌برداران می‌شود. استفاده از یک مدل بلوغ مدیریت دانش به سازمان کمک می‌کند تا پیشرفت خود را در اجرای مدیریت دانش به صورت رسمی و جامع‌تر ارزیابی کند. مدل‌سازی بلوغ به عنوان یک روش رسمی برای توصیف فرآیند توسعه مدیریت دانش استفاده می‌شود. این تحقیق با هدف ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش در صنعت ساخت و ساز به ویژه در صنعت آب ایران انجام شده است. هدف این تحقیق، شناسایی شکاف‌های موجود در پیاده‌سازی مدیریت دانش و تلاش برای بهبود فرآیند مدیریت دانش در حوزه ساخت و ساز با هدف ارتقا مزیت رقابتی و بهره‌وری در این صنعت است. این تحقیق به صورت پیمایشی توصیفی انجام شده و جامعه آماری آن شامل تمامی مدیران و کارشناسان ارشد شرکت کیسون در سال ۱۴۰۱ بوده است. نتایج ارزیابی طبق مدل سازمان بهره‌وری آسیایی نشان می‌دهد که این شرکت در سطح ابتدایی از مدل بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار دارد. بالاترین امتیازها مربوط به مؤلفه‌های فرایندهای دانشی، رهبری مدیریت دانش و نیروی انسانی هستند اما سایر مؤلفه‌ها امتیاز پایینی‌تر از متوسط دارند و نیاز به توجه بیشتر مدیران این شرکت دارند. بنابراین، با توجه به نتایج به دست آمده، نیاز به بهبود عملکرد مدیریت دانش در برخی حوزه‌ها دارد و پیشنهاد می‌شود تا جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش و ارتقای مؤلفه‌های یادگیری و نوآوری، الزامات و دستورالعمل‌های ویژه‌ای تدوین گردد.

کلمات کلیدی: مدیریت دانش، مدیریت درس آموخته‌ها، صنعت ساخت و ساز، آب، بهره‌وری، مزیت رقابتی

شناسه دیجیتال:		سابقه مقاله:				
doi:	https://doi.org/10.22065/jsce.2023.356000.2909	چاپ	انتشار آنلاین	پذیرش	بازنگری	دریافت
	10.22065/jsce.2023.356000.2909	۱۴۰۳/۰۴/۳۱	۱۴۰۲/۰۸/۲۵	۱۴۰۲/۰۸/۲۵	۱۴۰۲/۰۷/۲۸	۱۴۰۲/۰۵/۰۸
حسن احمدی ha.ahmadi@iau.ac.ir					*نویسنده مسئول: پست الکترونیکی:	

۱- مقدمه

دانش یک دارایی حیاتی سازمانی است و مدیریت دانش یک ابزار مدیریت تاکتیکی و استراتژیک مهم برای افزایش کارایی، رقابت و موجودیت سازمان است [۱]. در اقتصاد مبتنی بر دانش، سازمان‌ها برای به دست آوردن دانش و مدیریت آن با یکدیگر رقابت می‌کنند. ژائو معتقد است که دانش باید در فرآیند سازمانی به منظور دستیابی به مزیت‌های رقابتی پایدار مورد استفاده قرار گیرد [۲]. در واقع، دانش منبع مهمی از قدرت را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند تا سازمان‌ها بتوانند با بهره‌گیری از آن تخصص‌هایشان را توسعه دهند؛ مسائل و مشکلات موجود را رفع نمایند؛ همچنین سطح یادگیری سازمانی را افزایش دهند و موقعیت‌ها و فرصت‌های جدیدی را برای افراد و سازمان در آینده ایجاد کنند. اما دانش زمانی موثر و تاثیرگذار می‌شود که به شیوه‌ای مطلوب در سازمان مدیریت شود که برای اینکار نیز به زیرساخت‌هایی در سازمان احتیاج است. امروزه پیاده‌سازی یک راهبرد مدیریت دانش کارا و تبدیل سازمان به یک سازمان مبتنی بر دانش، به‌عنوان شرطی اساسی برای موفقیت سازمان‌هایی در نظر گرفته شده که وارد اقتصاد دانش‌محور می‌شوند. یکی از صنایع تاثیرگذار در اقتصاد و آبادانی جوامع، صنعت ساخت و ساز و با توجه به بحران آب در ایران و منطقه، حوزه صنعت آب است. پروژه‌های ساخت و ساز نقشی اساسی در تغییر وضعیت اجتماعی-اقتصادی جوامع در حال توسعه ایفا می‌کنند [۳]. پروژه‌های ساخت و ساز عمومی تحت تاثیر عوامل صلاحیت مالک، تضاد منافع بین ذینفعان پروژه، مدیریت ضعیف منابع انسانی، ناآگاهی مدیران پروژه و کمبود دانش قرار دارند [۴]. اکثر پروژه‌های ساخت و ساز عمومی بزرگ از برنامه‌ریزی، بهره‌برداری و عملکرد پروژه مدیریت نشده رنج می‌برند [۵]. طولانی شدن زمان انجام پروژه‌های ساختمانی تا ۸۰ درصد و افزایش ۴۰ درصدی هزینه‌ها نسبت به بودجه در نظر گرفته شده باعث چالش در پروژه‌های ساخت و ساز می‌شوند. کیفیت پروژه، گذر زمان و افزایش هزینه، هر سه توسعه اقتصادی و صنعت ساخت و ساز را به چالش می‌کشند [۶].

صنعت ساخت و ساز همانند سایر سازمان‌های مبتنی بر اقتصاد دانش‌محور، چاره‌ای جز دستیابی به مزایای رقابتی در کلاس جهانی^۱ ندارد. با توجه به این واقعیت که دانش یک دارایی استراتژیک است و زمینه را برای دستیابی به مزایای رقابتی در کلاس جهانی فراهم می‌کند، مدیریت دانش به یک اصل استراتژیک برای سازمان‌هایی تبدیل شده است که به دنبال ایجاد ارزش برای سهامداران خود هستند [۷]. بنابراین، اجرای مؤثر مدیریت دانش در سازمان‌ها یکی از عوامل اصلی افزایش کارایی، کاهش هزینه‌ها، استفاده از دانش سازمانی، توسعه پروژه‌های استراتژیک و دستیابی به مزایای رقابتی در کلاس جهانی است [۸]. همانطور که سازمان‌ها در تلاش برای بهبود قابلیت‌های نوآورانه و رقابت خود در بازارهای جهانی هستند، تمرکز آنها بیشتر به رویکرد مدیریت دانش استراتژیک معطوف می‌شود. رویکرد مدیریت دانش استراتژیک نشان می‌دهد که عملکرد مدیریت دانش یک محرک مهم برای توسعه پروژه‌های استراتژیک‌گرا است. به عبارت دیگر، رویکرد مدیریت دانش استراتژیک به شرکت‌ها کمک می‌کند تا از مدیریت دانش به طور موثر برای توسعه مزیت‌های رقابتی استفاده کنند [۹].

۱-۱- بیان مساله

رشد سریع اقتصادی باعث افزایش تقاضا برای ساخت زیرساخت‌ها و تأسیسات در سراسر جهان شده است [۱۰]. یکی از عوامل ایجاد موفقیت در سازمان‌های پروژه محور، مدیریت دانش است. مدیریت دانش امکان بهره‌مندی از تجربیات موفق پیشین را فراهم می‌کند. با این حال، نه تنها عوامل "نرم" مانند فرهنگ مدیریت ارشد و تعهد برای انتقال موفقیت آمیز دانش ضروری هستند، بلکه باید با سیستم‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، که به طور موثر از ارتباطات، ذخیره سازی و بازیابی دانش در یک محیط طراحی موقت پشتیبانی می‌کنند، تکمیل شوند. با توجه به اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور، به ویژه شرکت‌هایی که در حوزه ساخت و ساز فعال هستند، بررسی و تشخیص شکاف‌های موجود در سطح مدیریت دانش یک ضرورت است. این بررسی امکان ارائه راهکارهای لازم برای بهبود وضعیت فعلی و افزایش بهره‌وری سازمان را فراهم می‌کند و در نتیجه باعث ایجاد مزیت رقابتی نسبت به سایر شرکت‌های فعال در صنعت ساخت و ساز می‌شود.

^۱ . World-Class Competitive Advantages (WCCAs)

در این راستا، تحقیق حاضر به بررسی وضعیت بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون، یکی از شرکت‌های فعال در حوزه ساخت و ساز و حوزه آب در ایران، می‌پردازد. نتایج این تحقیق، سطح بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون را مشخص می‌کند و شکاف‌های عملکردی بین وضعیت فعلی سازمان و وضعیت مورد نیاز برای دستیابی به سطح عملکرد مطلوب را شناسایی می‌کند. این شناسایی شکاف‌ها، اولاً امکان ارائه راهکارهای موثر برای بهبود وضع موجود را فراهم می‌کند و ثانیاً باعث افزایش مزیت رقابتی شرکت کیسون نسبت به سایر شرکت‌های فعال در صنعت ساخت و ساز در سطح جهانی می‌گردد.

۱-۲- جنبه نوآوری تحقیق

صنعت ساخت و ساز تحت تأثیر مدیریت دانش و بهره‌مندی از تجربیات موفق پروژه‌های پیشین می‌تواند درصد خطای احتمالی در اجرای پروژه‌های در حال اجرا پیش‌رو را کاهش دهد. این عامل باعث صرفه اقتصادی بالایی در این حوزه می‌شود. این تحقیق با هدف بررسی تأثیر مدیریت دانش در صنعت ساخت و ساز حوزه آب برای اولین بار در کشور به ارائه مدل بلوغ مدیریت دانش در این حوزه پرداخته است. بنابراین نتایج این تحقیق از این حیث می‌تواند حائز اهمیت باشد.

۱-۳- سوالات تحقیق

با توجه به هدف اصلی تحقیق مبنی بر ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون براساس مدل بهره‌وری آسیایی، سوالات تحقیق به این صورت مطرح می‌گردد:

مؤلفه اول: وضعیت رهبری مدیریت دانش در شرکت کیسون چگونه است؟

مؤلفه دوم: وضعیت فرایند مدیریت دانش در شرکت کیسون چگونه است؟

مؤلفه سوم: وضعیت نیروی انسانی مدیریت دانش در شرکت کیسون چگونه است؟

مؤلفه چهارم: وضعیت فناوری مدیریت دانش در شرکت کیسون چگونه است؟

مؤلفه پنجم: وضعیت فرایندهای دانشی مدیریت دانش در شرکت کیسون چگونه است؟

مؤلفه ششم: وضعیت یادگیری و نوآوری مدیریت دانش در شرکت کیسون چگونه است؟

مؤلفه هفتم: وضعیت نتایج مدیریت دانش در شرکت کیسون چگونه است؟

۲- مباحث نظری

۲-۱- مدیریت دانش

مدیریت دانش فرآیندهای مرتبط با سرمایه فکری سازمان را مدیریت می‌کند. مدیریت دانش شامل جذب، کدگذاری، استفاده و بهره‌برداری از دانش و تجربه کارکنان است [۱۱]. مدیریت دانش، دانش را هم از درون و هم از بیرون سازمان به دست می‌آورد، آنها را به استراتژی تبدیل می‌کند، در درون سازمان‌ها اعمال می‌کند و از آنها محافظت می‌کند. استفاده از مدیریت دانش همچنین می‌تواند کیفیت خدمات را با ارائه زمان پاسخگویی سریعتر به خدمات افزایش دهد [۱۲]. از آنجایی که رضایت مشتری مهم‌ترین عامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور است [۱۳]، باید دقت داشت که تنها نگهداری منابع دانشی برای سازمانها کافی نیست. بلکه آنها باید بدانند چگونه این منابع را به طور مؤثر مدیریت کنند [۱۴]. اجرای صحیح مدیریت دانش می‌تواند به شرکت کمک کند تا استعدادها و شایستگی‌ها و مهارت‌های افراد را برای کمک به اهداف و نوآوری کسب و کار غنی کند [۱۵]. مدیریت دانش به سرعت در حال تبدیل شدن به یک قابلیت سازمانی کلیدی برای ایجاد مزیت رقابتی در صنعت ساخت و ساز است.

۲-۲- اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش

بسیاری از سازمان‌ها به دلیل استاندارد نبودن رویه‌های مدیریت دانش، در پیاده‌سازی و حفظ سیستم‌های مدیریت دانش موفق مشکل دارند. این عدم عادی‌سازی همچنین باعث می‌شود که اندازه‌گیری نتایج مدیریت دانش دشوار باشد و ارزیابی بلوغ سازمان در مورد روال‌های مدیریت دانش دچار اختلال شود [۱۶]. لازمه حرکت به سمت بهبود در مدیریت دانش سازمانی، اطلاع از وضع موجود و برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری برای وضع مطلوب است [۱۷]، [۱۸]. در زمینه مدیریت دانش، سنجش عملکرد بسیار مهم است. مطالعات مختلفی بر روی چارچوب‌ها و ابزارهای اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش^۲ در صنعت ساخت و ساز انجام شده است که مدیریت دانش و موفقیت کسب‌وکار در این حوزه را پیوند می‌دهند [۳]–[۶]، [۱۹]، [۲۰]. والمحمدی و احمدی (۲۰۱۵) استدلال می‌کنند که اندازه‌گیری عملکرد مدیریت دانش می‌تواند نقش مهمی برای اجرای مدیریت دانش، توسعه پروژه‌های استراتژیک‌محور و بهبود قابلیت‌ها در جهت دستیابی به مزایای رقابتی در کلاس جهانی ایفا کند [۲۱].

۲-۳- بلوغ مدیریت دانش

بلوغ در مدیریت سازمانی به معنای درجه وضعیت و اثربخشی یک سازمان، قابلیت و شایستگی آن در مدیریت اثربخش فرایندها، برنامه‌ها یا پروژه‌ها استفاده می‌شود. این مفهوم نشان می‌دهد که یک سازمان به چه اندازه قادر است فرایندها، برنامه‌ها و پروژه‌ها را به طور اثربخش اجرا کند و به دستاوردهای مطلوب برساند. وضعیت بلوغ سازمانی بر اساس نحوه مدیریت و بهره‌وری سازمان در اجرای فرایندها، برنامه‌ها و پروژه‌ها تعیین می‌شود. یک سازمان بلوغ بالایی دارد اگر بتواند به طور کارآمد و اثربخش فرایندها را مدیریت کند، برنامه‌ها را به درستی اجرا کند و پروژه‌ها را با موفقیت به پایان برساند. بلوغ سازمانی به موفقیت در انجام فعالیت‌ها، دستیابی به اهداف مدیریتی و افزایش عملکرد سازمان کمک می‌کند. استفاده از مفهوم بلوغ در تعریف وضعیت اثربخشی سازمان، به ما امکان می‌دهد تا بهبودهای لازم در فرایندها، برنامه‌ها و پروژه‌ها را شناسایی کنیم و سازمان را به سمت افزایش عملکرد و بهره‌وری هدایت کنیم. با افزایش بلوغ سازمانی، سازمان قادر خواهد بود بهترین شایستگی‌ها و قابلیت‌ها را در مدیریت فرایندها و پروژه‌ها بهره‌برداری کند و بدین ترتیب، اثربخشی و عملکرد سازمان را بهبود بخشد. عملکرد یک سازمان در حال بلوغ به تدریج بهتر می‌شود و این سازمان مولدتر و اثربخش‌تر، رقابت‌مندتر و سودآورتر می‌گردد. در رابطه با مدیریت دانش، بلوغ ممکن است به حالت اثربخشی سازمان در مدیریت و اتکا بر سرمایه‌های دانشی خود از طریق اجرای فرایندهای مدیریت دانش اشاره داشته باشد [۱۶]. بلوغ به حالت اثربخشی سازمان در مدیریت و اتکا بر سرمایه‌های دانشی خود از طریق اجرای فرایندهای مدیریت دانش اشاره دارد [۱۶]. یک مدل بلوغ مدیریت دانش را می‌توان مجموعه‌ای از عناصر ساختارمند توصیف کرد که سطوح مختلف بلوغ مدیریت دانش در یک سازمان را تشریح می‌کند [۲۲]. بلوغ مدیریت دانش را می‌توان به پنج مرحله تقسیم کرد: نقطه شروع، جایی که کارکنان مفهوم مدیریت دانش را تشخیص می‌دهند اما هیچ رویه‌ای وجود ندارد. مرحله دوم که در آن آگاهی از اهمیت و ارتباط مدیریت دانش با سازمان وجود دارد. مرحله سوم، سازمان زیرساخت‌های اساسی را ایجاد کرده است. مرحله چهارم، شیوه‌های مدیریت دانش به طور سیستماتیک پشتیبانی می‌شوند، بخشی از فرهنگ سازمانی هستند و نظارت و اندازه‌گیری می‌شوند. در نهایت، مرحله پنجم بهبود مستمر مراحل قبل صورت می‌گیرد [۱۶].

۲-۴- مدل سازمان بهره‌وری آسیایی

سازمان بهره‌وری آسیایی^۳ سازمانی است که بر بهبود بهره‌وری در منطقه آسیا و اقیانوسیه متمرکز شده است [۲۳]. مدل ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی جهت یک ارزیابی اولیه و سریع از میزان آمادگی برای اجرای مدیریت دانش، طراحی شده است. براساس عناصر اصلی چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، هفت عامل در ابزار ارزیابی دانش این سازمان وجود دارد که عبارتند از: رهبری مدیریت دانش، فرایند، نیروی انسانی، فناوری، فرایندهای دانشی، یادگیری و نوآوری، و نتایج مدیریت دانش. سطوح پنجگانه بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی در جدول ۱ ارائه شده است [۱۸].

^۲. Knowledge Management Performance Measurement (KMPPM)

^۳. Asian Productivity Organization (APO)

جدول ۱. سطوح پنجگانه بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی

نمره ارزیابی	شرح	سطح بلوغ
۲۱۰-۱۸۹	مدیریت دانش در سازمان غالب است	بلوغ
۱۸۸-۱۴۷	اجرای مدیریت دانش پیوسته در سازمان ارزیابی شده و بهبود داده می‌شود.	پالایش (کنترل)
۱۴۶-۱۲۶	اجرای فراگیر مدیریت دانش در سازمان	توسعه
۱۲۵-۸۴	شروع به درک نیاز به مدیریت دانش در سازمان	آغاز
۸۳-۲۴	ناآگاهی در خصوص چیستی مدیریت دانش و اهمیت آن در بهبود بهره‌وری و رقابت‌پذیری	واکنش (انفعال)

۳- پیشینه پژوهش

در این بخش ضمن بررسی مطالعات صورت گرفته در مورد بلوغ مدیریت دانش، نتایج حاصل جهت پشتیبانی از اهداف پژوهش حاضر ارائه می‌گردد.

جدول ۲. پیشینه پژوهش

عنوان	نتایج
ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در بخش مالی و فناوری اطلاعات PT XYZ	بررسی سطح بلوغ مدیریت دانش براساس چارچوب ارزیابی سازمان بهره‌وری آسیایی نشان می‌دهد که سطح بلوغ مدیریت دانش شرکت PT XYZ در سطح ۴ یا سطح پالایش است. این نکته نشان می‌دهد مدیریت دانش به‌طور مداوم بهبود یافته و ارزیابی شده است [۱۵]
ارائه چارچوبی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی: مطالعه موردی دانشگاه فردوسی	نتایج بررسی بلوغ مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی نشان می‌دهد که ابعاد رهبری، فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریت دانش در وضعیت خوبی قرار دارند و ابعاد منابع انسانی، ساختار سازمانی و استراتژی مدیریت دانش نیاز به بهبود دارند [۲۴].
ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش با استفاده از مدل بلوغ سازمان بهره‌وری آسیایی (APO) (مطالعه موردی: شرکت انتقال گاز ایران)	وضعیت مدیریت دانش شرکت انتقال گاز ایران پایین‌تر از چارچوب مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی قرار دارد. نتایج رتبه‌بندی این مؤلفه‌ها نشان می‌دهد که بالاترین رتبه مربوط به فرایند و پایین‌ترین رتبه رهبری مدیریت دانش است [۲۵].
رابطه بین معیارهای ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش: یک تحلیل تجربی.	بین معیارهای ارزش‌گذاری و سطح بلوغ مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی استان خوزستان رابطه معناداری وجود دارد [۲۶].
شناسایی و تبیین عوامل مرتبط با مدیریت دانش در دیوان محاسبات کشور	تحلیل مؤلفه‌های اصلی با استفاده از آزمون t تک نمونه‌ای و آزمون کای دو نشان داد که عوامل مرتبط با مدیریت دانش شامل رهبری، فرهنگ، فناوری، آموزش، منابع انسانی، فعالیت‌ها و فرآیندها و زیرساخت می‌باشد [۲۷].
طراحی سیستم فازی خیره برای انتخاب استراتژی مدیریت دانش مناسب با استفاده از مدل سازمان بهره‌وری آسیایی	مدل سازمان بهره‌وری آسیایی به عنوان یک معیار معتبر دارای چهار بعد قابل توجه (فرآیندها، رهبری، افراد و خروجی‌های مدیریت دانش) است. نتایج این مطالعه افزایش استفاده از رهبری دانش، تکنولوژی، انعطاف‌پذیری سازمانی، به اشتراک‌گذاری فرهنگ و سیستم تشویق را توصیه می‌کند [۲۸].
ارتقاء مؤلفه‌های مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی فلسطین - مطالعه تطبیقی	براساس مدل بهره‌وری آسیایی، مهمترین عوامل مؤثر بر عملکرد بالای مدیریت دانش در مؤسسات آموزش عالی غزه عبارتند از: فرآیندها، رهبری مدیریت دانش، افراد، نتایج مدیریت دانش [۲۹].
مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه محور و تأثیر آن بر کاهش تأخیرات پروژه‌های راهسازی خراسان جنوبی	از بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، خلق دانش با ۴۲/۱۷ درصد، بیشترین تأثیر را بر کاهش تأخیرات پروژه‌های راهسازی دارد. ۹۶/۸ درصد از تأخیر در پروژه به کمک مدیریت دانش قابل کنترل است [۳۰].
چارچوبی مبتنی بر مدیریت دانش برای تقویت فرهنگ یادگیری در شرکت‌های طراحی معماری در کشورهای در حال توسعه	فقدان فرهنگ سازمانی و درگیری کم مدیریت ارشد در فرایند اجرای مدیریت دانش، موانع اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های طراحی معماری می‌باشند [۳۱].
اجرای شیوه‌های مدیریت دانش مؤثر برای بهبود بهره‌وری شرکت‌های کوچک و متوسط ساختمانی نیجریه	پیاده‌سازی مدیریت دانش موجب افزایش بهره‌وری شرکت‌های فعال در حوزه ساخت و ساز می‌شود و سطح بالایی از توافق و همگرایی نظرات را به همراه دارد [۱].

بررسی نتایج حاصل از مطالعات پیشین نشان می‌دهد که مدیریت دانش از جنبه‌های متنوعی در محیط سازمانی مختلف مورد توجه قرار گرفته است. مطالعه سطوح مدیریت دانش با استفاده از مدل بهره‌وری آسیایی در شرکت‌های ساخت و ساز تاکنون مورد بررسی قرار نگرفته است. از این جهت نتایج این تحقیق می‌تواند مورد توجه صنعت ساخت و ساز قرار گیرد.

۴- روش شناسی

پژوهش حاضر از نظر نوع هدف، کاربردی است. بر اساس شیوه گردآوری داده‌ها، پیمایشی توصیفی است. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی مدیران و کارشناسان ارشد شرکت کیسون است. شرکت کیسون از جمله شرکت‌های قدیمی و بزرگ عمرانی ایرانی و بین‌المللی است که هفت بار در سال‌های ۱۳۷۹، ۱۳۸۰، ۱۳۸۶، ۱۳۸۷، ۱۳۸۸، ۱۳۸۹ و ۱۳۹۰ به عنوان صادرکننده نمونه خدمات فنی و مهندسی در ایران انتخاب شده است و از سال ۲۰۱۵ در زمره ۱۰۰ پیمانکار برتر جهان قرار گرفته است و همچنین در صنعت ساخت و ساز ایران به عنوان یکی از شرکت‌های پیشرو و الگو می‌باشد. شرکت کیسون به علت بزرگی سازمان، گستردگی فعالیت مهندسی و تنوع پروژه، منابع انسانی توانمند، تعداد بالای پرسنل مهندسی در دو بخش کارگاه پروژه‌ها و ستاد مرکزی و همچنین سابقه اجرای پروژه مدیریت دانش طی سالیان اخیر، به عنوان جامعه آماری این تحقیق انتخاب شده است. نمونه آماری از بین افرادی که دارای سابقه بیش از ۵ سال فعالیت در حوزه ساخت و ساز بوده و از شروع پیاده‌سازی راهکارهای مدیریت دانش در این شرکت حضور داشته‌اند انتخاب گردید. ۱۴۷ نفر از مدیران و کارشناسان شرایط حضور در نمونه آماری تحقیق را داشته‌اند. از میان ۱۴۷ پرسشنامه توزیع شده، ۱۴۰ پرسشنامه جمع‌آوری گردید. ابزار گردآوری داده‌ها شامل پرسشنامه استاندارد ارزیابی مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی با ۴۲ سوال شامل ۷ مؤلفه می‌باشد. حداکثر نمرات ۲۱۰ است. به منظور بررسی روایی ابزار گردآوری داده‌ها از تحلیل عامل تأییدی و جهت بررسی پایایی ابزار گردآوری داده‌ها از آزمون آلفای کرونباخ استفاده گردید (جدول ۲). به منظور تحلیل داده‌ها علاوه بر آزمونهای آمار توصیفی، از آزمون فریدمن به کمک نرم‌افزار تحلیل داده‌ها به نام SPSS ویرایش ۲۲ استفاده گردیده است.

جدول ۳. پایایی ابزار گردآوری داده‌ها

متغیرها	دامنه سوالات	آلفای کرونباخ
رهبری مدیریت دانش	۶-۱	۰/۸۰
فرآیند	۱۲-۷	۰/۸۷
افراد	۱۸-۱۳	۰/۷۷
فناوری	۲۴-۱۹	۰/۸۵
فرآیندهای دانشی	۳۰-۲۵	۰/۷۴
یادگیری و نوآوری	۳۶-۳۱	۰/۸۲
نتایج مدیریت دانش	۴۲-۳۷	۰/۸۴
کل پرسش‌نامه		۰/۸۶

با توجه به مقدار ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده برای هر یک از متغیرهای مورد تحقیق و همچنین آلفای کرونباخ کل پرسشنامه، قابل قبول ($\alpha > 0/7$)، پایایی پرسشنامه قویاً تایید می‌گردد.

۵. یافته‌های پژوهش

۵-۱. آمار توصیفی

از شاخص‌های آمار توصیفی برای بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان استفاده شده است. فراوانی پاسخ‌دهندگان براساس جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کاری مورد بررسی قرار گرفته است.

جدول ۴. جدول آمار توصیفی پاسخ دهندگان

دسته بندی	ویژگی	فراوانی	درصد
جنسیت	مرد	۱۱۰	۷۹
	زن	۳۰	۲۱
سن	کمتر از ۳۰ سال	۱۶	۱۱/۴
	بین ۳۰ تا ۴۰ سال	۸۴	۶۰
	بین ۴۰ تا ۵۰ سال	۳۵	۲۵
	بیشتر از ۵۰ سال	۵	۳/۶
تحصیلات	کاردانی و کمتر	---	---
	کارشناسی	۵۱	۳۶/۴
	کارشناسی ارشد	۶۹	۴۹/۳
سمت سازمانی	دکتری	۲۰	۱۴/۳
	کارشناس	۱۰۰	۷۱/۴
	سرپرست/مدیر میانی	۳۶	۲۵/۷
واحد سازمانی	مدیر ارشد	۴	۲/۹
	واحدهای فنی و مهندسی	۹۳	۶۶/۴
سابقه کاری	واحدهای ستادی	۴۷	۳۳/۶
	کمتر از ۵ سال	۱۳	۹/۲
	بین ۵ تا ۱۰ سال	۵۴	۳۸/۶
	بین ۱۰ تا ۱۵ سال	۴۱	۲۹/۳
	بین ۱۵ تا ۲۰ سال	۱۹	۱۳/۶
	بیش از ۲۰ سال	۱۳	۹/۳

براساس اطلاعات جدول ۴ از ۱۴۰ نفر نمونه مورد مطالعه، ۱۱۰ نفر (۷۹٪) مرد و ۳۰ نفر (۲۱٪) را زنان تشکیل می‌دهند. از نظر گروه‌های سنی، اغلب افراد ۸۴ نفر (۶۰٪) در گروه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال قرار دارند. در مراتب بعدی، ۳۵ نفر (۲۵٪) در گروه سنی ۴۰ تا ۵۰ سال قرار دارند. از منظر تحصیلات به ترتیب ۶۹ نفر (۴۹/۳٪) کارشناسی ارشد، ۵۱ نفر (۳۶/۴٪) کارشناسی و ۲۰ نفر (۱۴/۳٪) دارای مدرک دکتری می‌باشند. اغلب افراد، ۱۰۰ نفر (۷۱/۴٪) در سمت سازمانی به عنوان کارشناس، ۳۶ نفر (۲۵/۷٪) سرپرست و ۴ نفر (۲/۹٪) مدیر ارشد می‌باشند. اغلب افراد، ۹۳ نفر (۶۶/۴٪) در واحدهای فنی و مهندسی و ۴۷ نفر (۳۳/۶٪) در واحدهای ستادی فعالیت دارند. از نظر سابقه کاری، بیشترین تعداد، ۵۴ نفر (۳۸/۶٪) دارای سابقه کاری بین ۵ تا ۱۰ سال هستند. سایر افراد دارای سابقه کاری بیش از ۱۰ سال می‌باشند.

۲-۵. آمار تحلیلی

- بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش

به منظور بررسی نرمال بودن متغیرهای تحقیق از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده شده است. سطح معناداری برای تمامی متغیرها ۰/۰۰۰ به دست آمد. بنابراین توزیع متغیرهای تحقیق نرمال نمی‌باشد. همچنین برای رتبه‌بندی معیارهای مدل بهره‌وری آسیایی، از آزمون ناپارامتریک فریدمن استفاده شده است. نتایج این تحلیل در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۵. رتبه‌بندی مؤلفه‌های مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی در شرکت کیسون

مؤلفه‌ها	نمره کسب شده	حداکثر نمره ممکن	رتبه‌بندی مؤلفه‌ها از ۱-۷ بالاترین نمره (۱) پایین‌ترین نمره (۷)	آزمون فریدمن
رهبری مدیریت دانش	۱۷/۳۲	۳۰	۴	۴/۰۳
فرآیند	۱۲/۲۶	۳۰	۵	۳/۷۸
نیروی انسانی	۱۵/۶۷	۳۰	۲	۴/۶۸
فناوری	۱۴/۳۱	۳۰	۳	۴/۳۵
فرآیندهای دانشی	۱۹/۳۵	۳۰	۱	۵/۴۵
یادگیری و نوآوری	۸/۰۹	۳۰	۷	۳/۰۷
نتایج مدیریت دانش	۹/۵۶	۳۰	۶	۳/۴۳
جمع نمرات	۹۶/۵۶	۲۱۰		

نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون نشان می‌دهد که مؤلفه فرایندهای دانشی امتیاز ۱۹/۳۵ از ۳۰ را کسب نموده است. بنابراین امتیاز در مؤلفه فرایندهای دانشی بالاتر از متوسط است. و در رتبه نخست عوامل تأثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش شرکت کیسون است. مؤلفه رهبری امتیاز ۱۷/۳۲ از ۳۰، را کسب نموده است. این امتیاز بالاتر از متوسط و در رتبه دوم عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون قرار دارد. مؤلفه نیروی انسانی امتیاز ۱۵/۶۷ از ۳۰ را کسب نموده که بالاتر از متوسط و در رتبه سوم عوامل تأثیرگذار بر فرایند مدیریت دانش شرکت کیسون است. مؤلفه فناوری امتیاز ۱۴/۳۱ از ۳۰ را کسب نموده است. امتیاز شرکت کیسون در مؤلفه فناوری پایین‌تر از متوسط است. مؤلفه فناوری در رتبه چهارم عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش قرار گرفته است. مؤلفه فرایند ۱۲/۲۶ از ۳۰ را کسب نموده است. این امتیاز پایین‌تر از متوسط و در رتبه پنجم عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون قرار دارد. مؤلفه نتایج مدیریت دانش امتیاز ۹/۵۶ از ۳۰ را کسب نموده است. این امتیاز پایین‌تر از متوسط و در رتبه ششم عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون قرار دارد. مؤلفه یادگیری و نوآوری امتیاز ۸/۰۹ را کسب نموده است. این امتیاز پایین‌تر از متوسط و در رتبه ششم عوامل تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون قرار دارد.

بر اساس نتایج رتبه‌بندی مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون، می‌توانیم مشاهده کنیم که:

مؤلفه فرایندهای دانشی: با امتیاز ۱۹/۳۵ از ۳۰، این مؤلفه در رتبه نخست قرار دارد و امتیاز بالاتر از متوسط دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که فرایندهای دانشی در شرکت کیسون به خوبی اجرا می‌شوند و در تأثیرگذاری بر بلوغ مدیریت دانش این شرکت نقش مهمی دارند.

مؤلفه رهبری: با امتیاز ۱۷/۳۲ از ۳۰، این مؤلفه در رتبه دوم قرار دارد و امتیاز بالاتر از متوسط دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که نقش رهبری در مدیریت دانش در شرکت کیسون به خوبی تأثیرگذار است و در ارتقای بلوغ مدیریت دانش اهمیت دارد.

مؤلفه نیروی انسانی: با امتیاز ۱۵/۶۷ از ۳۰، این مؤلفه در رتبه سوم قرار دارد و امتیاز بالاتر از متوسط دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که نیروی انسانی در شرکت کیسون در مدیریت دانش مؤثر است و در ارتقای بلوغ مدیریت دانش نقش مهمی دارد.

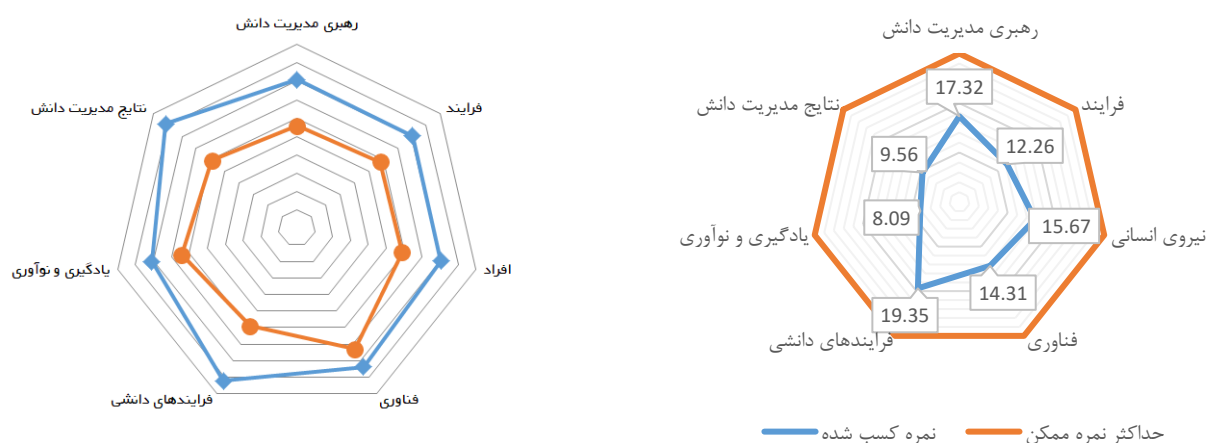
مؤلفه فناوری: با امتیاز ۱۴/۳۱ از ۳۰، این مؤلفه در رتبه چهارم قرار دارد و امتیاز پایین‌تر از متوسط دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که در استفاده از فناوری در مدیریت دانش، شرکت کیسون نیاز به بهبود دارد و این مؤلفه در بلوغ مدیریت دانش این شرکت تأثیر کمتری دارد.

مؤلفه فرایند: با امتیاز ۱۲/۲۶ از ۳۰، این مؤلفه در رتبه پنجم قرار دارد و امتیاز پایین‌تر از متوسط دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که در بهینه‌سازی فرایندها در مدیریت دانش، شرکت کیسون نیاز به تقویت داشته و تأثیر این مؤلفه در بلوغ مدیریت دانش این شرکت کم است.

مؤلفه نتایج مدیریت دانش: با امتیاز ۹/۵۶ از ۳۰، این مؤلفه در رتبه ششم قرار دارد و امتیاز پایین تر از متوسط دارد. این نتیجه نشان می‌دهد که شرکت کیسون در دستیابی به نتایج مدیریت دانش عملکرد مناسبی نداشته و این مؤلفه در بلوغ مدیریت دانش این شرکت تأثیر کمتری دارد.

مؤلفه یادگیری و نوآوری: با امتیاز ۸/۰۹ این مؤلفه در رتبه هفتم قرار دارد و پایین ترین امتیاز را در بین هفت مؤلفه به خود اختصاص داده است. با این اوصاف، شرکت کیسون در زمینه یادگیری و نوآوری در مدیریت دانش نیاز به بهبود جدی دارد تا بتواند تأثیر این مؤلفه در بلوغ مدیریت دانش این شرکت را بهبود بخشد.

با توجه به این نتایج، می‌توان توصیه کرد که شرکت کیسون بر روی بهبود فناوری، فرایندها، نتایج مدیریت دانش و یادگیری و نوآوری تمرکز کند تا بلوغ مدیریت دانش خود را افزایش داده و عملکرد بهتری در حوزه مدیریت دانش داشته باشد. همچنین نمره کل حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون ۹۶/۵۶ به دست آمده است. این مقدار در مقایسه با نمره ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش مدل سازمان بهره‌وری آسیایی، در سطح آغاز (۸۴-۱۲۵) قرار دارد. نتایج حاصل از رتبه‌بندی مؤلفه‌های بلوغ مدیریت دانش در شرکت کیسون در نمودار راداری زیر ارائه شده است. شکل ۲ نمودار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی را نمایش داده و شکل فاصله وضع موجود با وضع مطلوب را نشان می‌دهد.



شکل ۱. نمودار رادار اختلاف بین وضعیت موجود و وضعیت مطلوب

شکل ۲. نمودار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش شرکت کیسون بر اساس مدل سازمان بهره‌وری آسیایی

۶. بحث

اهمیت روزافزون مدیریت زمان، هزینه و منابع مصرفی، سازمان‌ها را نسبت به تشکیل و استفاده روزافزون پایگاه دانش متشکل از دانش‌های فراگرفته شده وا می‌دارد. مدیریت دانش موجب کاهش تأخیر زمان انجام پروژه‌ها می‌گردد [۳۲]. برطبق نظر اسکریواو و داسیلوا، سطح بلوغ مدیریت دانش مراحل مختلف رشد رویه‌های مدیریت دانش را که یک سازمان قبلاً به آن دست یافته است، به تصویر می‌کشد [۳۳].

با توجه به نتایج ارزیابی بلوغ مدیریت دانش سازمان بهره‌وری آسیایی، شرکت کیسون به امتیاز ۵۶/۹۶ رسیده است. به این ترتیب، شرکت کیسون در مرحله آغازین از پنج‌گانه مدل سازمانی بهره‌وری آسیایی قرار دارد. نتایج حاکی از این است که در این مرحله، شرکت کیسون نیاز به مدیریت دانش دارد. به عبارت دیگر، مدیران این شرکت با آگاهی لازم از اهمیت و ضرورت پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان آشنا هستند.

- ✓ امتیاز به دست آمده برای مؤلفه رهبری مدیریت دانش (۱۷/۳۲) نشان دهنده درک مثبت مدیران از اهمیت پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت کیسون است. این عامل تأثیر بسزایی در رسیدن به سطح آغاز مدیریت دانش در شرکت دارد.
- ✓ امتیاز مربوط به مؤلفه فرایند پایین‌تر از سطح متوسط است (۱۲/۲۶). این امتیاز درک بالایی از فرایند مدیریت دانش در شرکت کیسون را نشان نمی‌دهد. فرایندها باید به صورت نظام‌مند طراحی شوند و مراحل و وظایف مربوطه به شکلی کامل و منطقی تعریف شوند. این فرایندها باید بر اساس استانداردها و بهترین شیوه‌ها طراحی شده و به کار گرفته شوند همچنین فرایندهای کاری باید به طور دوره‌ای بازنگری شوند و در صورت نیاز، به‌روزرسانی شوند. این بازنگری می‌تواند با بررسی عملکرد فعلی و شناسایی نقاط ضعف و موارد بهبودی انجام شود.
- ✓ امتیاز مؤلفه فناوری پایین‌تر از متوسط است (۱۴/۳۱). پایین بودن امتیاز مؤلفه فناوری باعث می‌گردد تا اندازه‌گیری نتایج مدیریت دانش دشوار باشد و ارزیابی بلوغ سازمان دچار اختلال شود. استفاده از فناوری‌های مناسب برای تسهیل جریان اطلاعات و دانش بین اعضای سازمان ضروری است. سیستم‌های مدیریت دانش، پایگاه‌های دانش و ابزارهای مشارکتی می‌توانند به این منظور مورد استفاده قرار گیرند.
- ✓ امتیاز به دست آمده برای مؤلفه فرایندهای دانشی بالاتر از متوسط است (۱۹/۳۵). با توجه به امتیاز حاصل در فرایندهای دانشی، شرکت کیسون در زمینه فرایندهای تولید، سازماندهی، تسهیم و استفاده از دانش بهبود یافته و ادامه این روند نتایج می‌تواند شرکت را در رسیدن به مراحل بعدی بلوغ یاری نماید.
- ✓ امتیاز به دست آمده برای مؤلفه یادگیری و نوآوری پایین‌تر از حد متوسط است (۸/۰۹). براساس این نتایج، شرکت کیسون برای یادگیری کارکنان و توجه به ایده‌های کارکنان خود باید هزینه بیشتری را صرف نماید. توجه به یادگیری کارکنان و افزایش دانش شخصی و سازمانی آنها موجب بروز خلاقیت و نوآوری در سازمان می‌گردد. فرهنگ سازمانی باید بر اساس یادگیری مداوم و توسعه دانش بنا شده باشد. ایجاد فضایی برای اشتراک‌گذاری دانش، تشکیل تیم‌های یادگیری و تشویق به نوآوری و ایده‌پردازی می‌تواند در این زمینه مؤثر باشد.
- ✓ امتیاز مؤلفه نتایج مدیریت دانش نیز پایین‌تر از متوسط است (۹/۵۶). براین اساس می‌توان نتیجه گرفت که شرکت کیسون عملکرد مناسبی در زمینه مدیریت دانش ندارد. لذا برای بهبود عملکرد مدیریت دانش شرکت باید معیارها و شاخص‌های مناسب برای اندازه‌گیری عملکرد و نتایج مدیریت دانش باید تعیین شوند و به‌طور دوره‌ای پیگیری شوند. این اطلاعات می‌توانند در فرایند بهبود مستمر استفاده شوند.

۷. نتیجه‌گیری

با توجه به صرفه اقتصادی و رقابت ناشی از بکارگیری دانش در سازمان‌های دانش محور امروزی، ضروری است تا شرکت‌های فعال در صنعت ساخت و ساز نیز نسبت به چگونگی اجرا و سنجش مستمر بلوغ مدیریت دانش اقدام نمایند. نتایج به دست آمده از پژوهش و همچنین بررسی میزان بلوغ مدیریت دانش در مورد شرکت کیسون به عنوان نمونه مورد مطالعه در صنعت ساخت و ساز حوزه آب به شرح زیر می‌باشد:

- نمونه مورد پژوهش در مرحله آغازین مدل سازمان بهره‌وری مدیریت دانش قرار دارد و مدیریت دانش به طور کامل در آن پیاده سازی نشده است. برطبق مدل بلوغ مدیریت دانش برای ارتقا به مرحله توسعه، باید زیرساخت‌های لازم جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم شود.
- با توجه به اینکه مؤلفه‌های فرایند، فناوری، یادگیری و نوآوری، و نتایج مدیریت دانش در شرکت کیسون پایین‌تر از حد متوسط قرار دارند، می‌توان نتیجه گرفت که فرایندهای سازمانی در مدیریت دانش به طور نظام‌مند و یا به صورت مؤثری به کار گرفته نشده‌اند. این نتیجه نشان می‌دهد که بهبود و بهینه‌سازی فرایندهای کاری شرکت کیسون ضروری است و نیاز به بازنگری جهت به‌کارگیری مؤثر فرایندها وجود دارد.

- مؤلفه‌های رهبری و فرایندهای دانشی در شرکت کیسون بالاتر از حد متوسط می‌باشند. این موارد درک رهبران از اهمیت ایجاد پایگاه مدیریت دانش در شکت کیسون را متبادر می‌کنند. اما به تنهایی کافی نبوده و باید در سایر ابعاد نیز رشد و افزونگی لازم صورت گیرد. بسیاری از سازمان‌ها در پیاده‌سازی و حفظ سیستم‌های مدیریت دانش موفق، عمدتاً به دلیل استاندارد نبودن رویه‌های مدیریت دانش مشکل دارند [۳۴].
- مدیریت دانش در محدوده پروژه‌ها و به خصوص پروژه‌های ساخت و ساز، بسیار حائز اهمیت است و به معنای یادگیری از تجربیات و دانش موجود در پروژه‌ها است. در این مدل، تجربیات و دانش حاصل از پروژه‌های موفق به منظور جلوگیری از خطاهای مشابه مورد استفاده قرار می‌گیرد تا پروژه‌ها بهبود یابند و به طور بهینه‌تر و بهتری اجرا شوند. این روش باعث کاهش تعداد اشتباهات، تنش‌ها و چالش‌ها می‌شود و در نهایت منجر به اجرای پروژه‌ها به صورت اصولی و طبق استانداردهای موردنیاز می‌گردد، که این امر به رضایت مدیریت سازمان‌های کارفرما، مشاور، پیمانکار و حتی بهره‌بردار کمک می‌کند.
- در سازمان‌هایی که مدیریت دانش به صورت کامل پیاده‌سازی شده است رضایت شغلی پرسنلی که مشغول به کار هستند بیشتر است و برعکس، در صورتی که مدیریت دانش به درستی در پروژه‌ها و سازمان‌ها اجرا نشود باعث بروز خطاها و تکرار اشتباهات می‌شود و در نتیجه تنش و چالش ایجاد می‌شود و پرسنلی که مرتکب آن اشتباهات در سازمان‌ها می‌شود به علت ایجاد ضرر و چالش در سازمان و به تبع نارضایتی مدیریت‌های آن، باعث عدم رضایت از شغل و جایگاهی که در آن قرار دارد می‌شود.
- در سازمان‌هایی که پرسنل آن این احساس را داشته باشند که دانش با آنها به اشتراک گذاشته می‌شود انگیزه بیشتری پیدا می‌کنند.
- مشارکت در به اشتراک گذاری دانش تعهد می‌آورد و زمانی که این مشارکت در ارائه دانش در بین پرسنل شکل گیرد احساس بهتری به علت موثر بودن در سازمان خواهند کرد که این موضوع باعث رضایت شغلی در سازمان‌هایی می‌شود که فرایندهای مدیریت دانش در آن جاری است.

۷-۱- نتایج کاربردی

با توجه به اهمیت بهره‌وری شرکت‌ها به خصوص در صنعت ساخت و ساز و لزوم ایجاد مزیت رقابتی جهت پیشرفت در این صنعت در سطح ملی و بین‌المللی، پیاده‌سازی مدیریت دانش به عنوان اهرمی در جهت استفاده بهینه از دانش موجود بکارگرفته شود. الگوبرداری از مدل‌های موفق بلوغ مدیریت دانش و نیز داشتن یک الگوی مدیریت دانش بومی برای شرکت‌های فعال در حوزه صنعت ساخت می‌تواند موجب توسعه زیرساخت‌های دانشی و حذف دوباره کاری‌ها و صرفه‌جویی در زمان و هزینه پیاده‌سازی شود.

مراجع

- [1] E. I. Samuel و O. C. Justina, «Implementation of Effective Knowledge Management Practices for Improving Productivity of Nigerian Construction SMEs», *J. Manag. Res.*, ۲۰۲۳, ۲۹-۱۲, صص ۱, ج ۲۳, ش ۱.
- [2] C. T. S. Xue, «A literature review on knowledge management in organizations», *Res. Bus. Manag.*, صص ۱, ج ۴, ش ۱, صص ۲۰۱۷, ۴۱-۳۰.
- [3] G. Ofori, «Construction in developing countries: Need for new concepts», *J. Constr. Dev. Ctries.*, -۱, صص ۲, ج ۲۳, ش ۲, صص ۲۰۱۹, ۶.
- [4] E. G. Sinesilassie, K. K. Tripathi, S. Z. S. Tabish, و K. N. Jha, «Modeling success factors for public construction projects with the SEM approach: Engineer's perspective», *Eng. Constr. Archit. Manag.*, 2019.
- [5] T. Ayalew, Z. Dakhli, و Z. Lafhaj, «Assessment on performance and challenges of Ethiopian construction industry», *J. Archit. Civ. Eng.*, ۲۰۱۶, ۱۱-۱, صص ۱۱, ج ۲, ش ۲, صص ۲۰۱۶, ۱۱-۱.
- [6] H. T. Hailemarkos, «Ethiopian construction project management maturity model determination and correlational prediction of project success», Walden University, 2020.
- [7] L. A. Wingate, N. L. Smith, و E. Perk, «The project vita: A dynamic knowledge management tool», *Eval. Program Plann.*, ۲۰۱۸, ۲۷-۲۲, صص ۷۱, ج ۴, ش ۱.
- [8] D. McIver و D. A. Lepisto, «Effects of knowledge management on unit performance: examining the moderating role of tacitness and learnability», *J. Knowl. Manag.*, 2017.

- [9] B. Ghasemi, S. Khalijian, T. U. Daim, و E. Mohammadipirlar, «Knowledge management performance measurement based on World-Class Competitive Advantages to develop strategic-oriented projects: Case of Iranian oil industry,» *Technol. Soc.*, ۲۰۲۱, ۱۰۱۶۹۱, ص ۶۷, ج.
- [10] M. E. Yazdanshenas Basefat و P. Rashvand, «Investigating labor productivity in construction based on the levels of implementation of human resources management practices,» *J. Struct. Constr. Eng.*, ۲۰۲۳, ص ۸, ش ۱۰, ج.
- [11] D. Emiliano de Souza, C. Favoretto, و M. M. Carvalho, «Knowledge management, absorptive and dynamic capacities and project success: A review and framework,» *Eng. Manag. J.*, ۲۰۲۲, ۶۹-۵۰, صص ۱, ش ۳۴, ج.
- [12] S.-T. Ha, M.-C. Lo, و Y.-C. Wang, «Relationship between Knowledge Management and Organizational Performance: A Test on SMEs in Malaysia,» *Procedia - Soc. Behav. Sci.*, ۲۰۱۶, ژوئن ۱۸۹-۱۸۴, صص ۲۲۴, ج.
- [13] V. S. Anantatmula و P. F. Rad, «Role of organizational project management maturity factors on project success,» *Eng. Manag. J.*, ۲۰۱۸, ۱۷۸-۱۶۵, صص ۳, ش ۳۰, ج.
- [14] I. Cepeda-Carrion, S. Martelo-Landroguez, A. L. Leal-Rodríguez, و A. Leal-Millán, «Critical processes of knowledge management: An approach toward the creation of customer value,» *Eur. Res. Manag. Bus. Econ.*, ۱- صص ۲۳, ش ۱, ج ۲۰۱۷ ژانویه ۲۰۱۷.
- [15] M. N. Akay و J. Welly, «Knowledge Management Maturity Assessment in Finance and IT Department PT XYZ,» *Bp. Int. Res. Crit. Inst. BIRCI-J. Humanit. Soc. Sci.*, ۲۰۲۲, ۱۱۹۲۴-۱۱۹۱۲, صص ۲, ش ۵, ج.
- [16] L. Pereira, A. Fernandes, M. Sempiterno, Á. Dias, R. Lopes da Costa, و N. António, «Knowledge management maturity contributes to project-based companies in an open innovation era,» *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.*, ۲۰۲۱, ۱۲۶, ص ۲, ش ۷, ج.
- [17] H. de J. G. Antunes و P. G. Pinheiro, «Linking knowledge management, organizational learning and memory,» *J. Innov. Knowl.*, ۲۰۲۰, ۱۴۹-۱۴۰, صص ۲, ش ۵, ج.
- [18] F. Saghafi, M. Hourali, و M. Eslami, «Designing the Local Framework for Evaluating Knowledge Management Maturity,» *J. Bus. Intell. Manag. Stud.*, ۲۰۲۱, ۱۵۴-۱۲۹, صص ۳۵, ش ۹, ج.
- [19] J. Kostalova و L. Tetrevovala, «Proposal of project management methods and tools oriented maturity model,» *Gest. E Proj. GeP*, ۲۰۱۸, ۲۳-۱, صص ۱, ش ۹, ج.
- [20] A. Walker, *Project management in construction*. John Wiley & Sons, 2015.
- [21] C. Valmohammadi و M. Ahmadi, «The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach,» *J. Enterp. Inf. Manag.*, 2015.
- [22] O. Oyemomi, S. Liu, I. Neaga, H. Chen, و F. Nakpodia, «How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach,» *J. Bus. Res.*, ۲۰۱۹, ۳۱۹-۳۱۳, صص ۹۴, ج.
- [23] APO, *Knowledge management tools and techniques manual*. APO, 2020.
- [24] O. Ganji Bidmeshk, M. Mehraeen, و K. Ghaffari, «Providing a Framework for Measuring Knowledge Management Maturity in Public Organizations: A Case Study of Ferdowsi University,» *J. Product. Manag.*, ۲, ش ۱۶, ج (61) summer, ۲۰۲۲, ۴۹-۲۳, صص.
- [25] S. Soltani, R. Tavallae, A. Slambolchi, و Y. Ghasemi Nezhad, «Assessing the maturity level of knowledge management using the maturity model of the Asian Productivity Organization (APO): A case study: Iran Gas Transmission Company,» *J. Bus. Manag.*, ۲۰۲۱, ۱۳۰۱۴۹, ص ۲, ش ۵۰, ج.
- [26] S. Niknamian, «The Relationship Between Valuation Criteria and Maturity Level of Knowledge Management: An Empirical Analysis,» *IUP J. Knowl. Manag.*, ۲۰۱۹, ۲۰-۷, صص ۲, ش ۱۷, ج.
- [27] A. Farokhian, H. Tavakoli, و S. Salajegheh, «Identification and explanation of the factors related to knowledge management in Supreme Audit Court,» *Rev. Inclusiones*, ۲۰۱۹, ۷۶-۶۶, صص ۱۴, ش ۶, ج.
- [28] M. J. Shamia, M. J. Al Shobaki, S. S. Abu-Naser, و Y. M. A. Amuna, «Using the Asian Knowledge Model "APO" as a Determinant for Performance Excellence in Universities-Empirical Study at Al-Azhar University-Gaza,» *Int. J. Inf. Technol. Electr. Eng.*, ۲۰۱۸, ۱, ش ۷, ج.
- [29] S. S. Abu-Naser, M. J. Al Shobaki, و Y. M. Abu Amuna, «Knowledge Management Maturity in Universities and its Impact on Performance Excellence' Comparative study,» 2016.
- [30] mohammad akbari, davood akbari, fatemeh najibi, و vahid hajizadeh, «Knowledge management in a project - oriented organization and its impact on reducing delays of Road Construction Projects in Southern Khorasan,» *J. Struct. Constr. Eng.*, ۲۰۲۲, ۴۳-۲۵, صص ۲, ش ۹, ج.
- [31] A. A. E. Othman و M. M. ElKady, «A knowledge management based framework for enhancing the learning culture in architectural design firms in developing countries,» *J. Eng. Des. Technol.*, ۲۰۲۳, ۵۷-۲۳, صص ۱, ش ۲۱, ج.
- [32] M. Akbari, D. Akbari, F. Najibi, و V. Hajizadeh, «Knowledge management in a project - oriented organization and its impact on reducing delays of Road Construction Projects in Southern Khorasan,» *J. Struct. Constr. Eng.*, ۲, ش ۹, ج ۲۰۲۲, ۴۳-۲۵, صص.
- [33] G. Escrivão و S. L. da Silva, «Knowledge management maturity models: identification of gaps and improvement proposal,» *Gest. Produção*, ۲۰۱۹, ۲۶, ج.
- [34] C. A. Conley و W. Zheng, «Factors critical to knowledge management success,» *Adv. Dev. Hum. Resour.*, ۳, ش ۱۱, ج ۲۰۰۹, ۳۴۸-۳۳۴, صص.

