

## نظریه پردازی یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه در کنسرسیوم‌های بین‌المللی صنعت نفت ایران

مجتبی عزیزی<sup>۱</sup>

محمد حسین صبحیه\*<sup>۲</sup>

### چکیده

یادگیری بین‌سازمانی به‌عنوان یکی از منابع اصلی کسب و توسعه دانش سازمانی مطرح است. کشورهای درحال توسعه، به دلیل ظرفیت مالی، مدیریتی و تکنولوژیکی محدود خود، از مشارکت شرکت‌های توانمند خارجی در انجام پروژه‌های زیربنایی خود بهره می‌برند. این امر فرصت‌های فراوانی برای یادگیری و انتقال قابلیت‌های مختلف مانند قابلیت مدیریت پروژه از شرکت‌های خارجی را فراهم می‌کند. این تحقیق با شیوه استدلال مبتنی بر فرضیه‌یابی و با استفاده از استراتژی نظریه زمینه‌ای، ضمن شناسایی عوامل مؤثر بر یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه، رابطه بین این عوامل را در قالب شش قضیه حکمی و یک مدل مفهومی، تبیین نموده‌است. براساس یافته‌های پژوهش، یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه مستلزم توجه به «عزم شرکت داخلی به یادگیری بین‌سازمانی» به‌عنوان مقوله مرکزی و سطح قابلیت‌های شرکت خارجی در مدیریت پروژه، تمایل شرکت داخلی به رشد و توسعه قابلیت‌های خود در مدیریت پروژه و الزام کارفرما به پیاده‌سازی فرآیندهای مدیریت پروژه به‌عنوان پیش‌نیازهای یادگیری بین‌سازمانی است. ظرفیت یادگیری شرکت داخلی، ظرفیت یاددهی شرکت خارجی و ارتباط و تعامل دو شرکت شرایط بستر ساز یادگیری هستند که از طریق به‌کارگیری سازوکارهای مناسب یادگیری بین‌سازمانی، بر میزان یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های ملموس و ناملموس مدیریت پروژه مؤثر واقع می‌شود.

### کلمات کلیدی:

یادگیری بین‌سازمانی؛ قابلیت‌های مدیریت پروژه؛ توسعه قابلیت‌های سازمانی؛ نظریه زمینه‌ای

۱. عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس

۲. عضو هیات علمی دانشگاه تربیت مدرس

\* نویسنده عهده دار مکاتبات : [sobhiyah@modares.ac.ir](mailto:sobhiyah@modares.ac.ir)

## ۱. مقدمه

انتقال دانش از خارج سازمان یکی از منابع اصلی کسب و توسعه دانش سازمانی به‌شمار می‌رود (ویجک و همکاران، ۲۰۰۸). رویدادی که از طریق آن یک سازمان، دانش و تجارب دیگر سازمان‌ها را یاد گیرد، «انتقال بین سازمانی دانش» یا «یادگیری بین‌سازمانی» نامیده می‌شود (ایستربای-اسمیت و همکاران، ۲۰۰۸). کشورهای درحال توسعه که ظرفیت مالی، مدیریتی و تکنولوژیکی محدودی برای انجام پروژه‌های بزرگ خود دارند، به‌طور معمول از مشارکت شرکت‌های توانمند خارجی برای انجام پروژه‌های زیربنایی و مهم خود استفاده می‌کنند (تی‌سانگ، ۲۰۰۲؛ ماجومدار، ۲۰۰۹)؛ بنابراین مشارکت شرکت‌های توانمند خارجی در پروژه‌های آن‌ها فرصت‌های فراوانی را برای یادگیری و انتقال قابلیت‌های مختلف از جمله قابلیت‌های مدیریتی (چن و همکاران، ۲۰۱۵) و فناوریانه (داداش‌پور و تقی‌دخت، ۱۳۹۱) برای شرکت‌های داخلی فراهم می‌آورد. یادگیری بین‌سازمانی در پروژه‌های مشترک اولاً باعث توسعه قابلیت‌هایی است که کاملاً متناسب با نیاز پروژه هستند و ثانیاً یادگیری این قابلیت‌ها در طول انجام کار باعث می‌شود علاوه بر جنبه‌های ملموس مانند فرم‌ها، دستورالعمل‌ها، کتابچه‌ها و ابزارها، جنبه‌های ناملموس مانند مهارت‌های فردی و سازمانی و دانش ضمنی بکارگیری آن نیز فراگرفته شود. میزان تأثیر پروژه‌های مشترک در توسعه قابلیت‌های سازمانی به‌گونه‌ای بوده‌است که این پروژه‌ها را به‌صحنه نبردی برای یادگیری تشبیه کرده‌اند (ایستربای-اسمیت و همکاران، ۲۰۰۸).

یادگیری و انتقال دانش از شرکت‌های خارجی، همواره به‌عنوان یکی از اهداف مهم شرکت‌های داخلی برای همکاری و مشارکت با شرکت‌های خارجی در صنعت نفت ایران مطرح بوده‌است اما مروری بر یادگیری و انتقال دانش در این همکاری‌ها نشان می‌دهد از فرصت‌های موجود در این پروژه‌ها به‌خوبی استفاده نشده‌است. اهمیت این موضوع زمانی مشخص می‌شود که بدانیم شرکت پتروناس<sup>۱</sup> از مالزی، با استفاده از یادگیری و انتقال دانش از شرکت‌های بزرگ اروپایی، توانسته‌است در کمتر از دو دهه توانایی‌های خود را به‌گونه‌ای ارتقاء دهد که قادر به انجام پروژه‌های مهم بین‌المللی در سطح جهان شود اما شرکت‌های نفتی مرجع در ایران کمتر به چنین توفیقی دست یافته‌اند.

شرکت‌های پروژه‌محور از جمله شرکت‌های نفتی ایران برای موفقیت در پروژه‌های خود نیاز به سه نوع دانش دارند. این سه نوع دانش عبارتند از: ۱- دانش فنی (دانش مهندسی و فناوری‌های مربوط

به ساخت یا تولید محصول پروژه) ۲- دانش مدیریت پروژه (روش‌ها، فرآیندها و رویه‌های موردنیاز برای انجام مراحل مختلف یک پروژه) و ۳- دانش محیطی پروژه (دانش درباره بازار، شرایط محیطی و مشتریان پروژه) (اجمل و کاسکین، ۲۰۰۸). چندبرابری شدن هزینه تمام شده پروژه‌های نفتی کشور نسبت به هزینه‌های برنامه‌ریزی شده اولیه، طولانی‌بودن مدت زمان انجام پروژه‌ها نسبت به متوسط صنعت نفت در جهان و مشکلات مختلفی که در زمینه مدیریت منابع انسانی، ریسک، تدارکات، ارتباطات و غیره، در پروژه‌های نفتی کشور وجود دارد از جمله مسائلی هستند که ضرورت رشد و یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه در شرکت‌های نفتی ایران را بیش از پیش نمایان می‌سازد. در سال‌های اخیر با پژوهش‌های گسترده‌ای که در خصوص انتقال فناوری و دانش فنی از شرکت‌های خارجی انجام شده‌است (به‌عنوان مثال عزیزی و همکاران، ۱۳۸۹؛ تقوا و همکاران، ۱۳۹۲)، آگاهی نسبتاً قابل‌قبولی نسبت به جنبه‌های مختلف یادگیری دانش فنی از شرکت‌های خارجی برای مدیران و پژوهشگران این حوزه حاصل شده‌است اما به‌ندرت می‌توان پژوهشی را یافت که به پشتوانه داده‌های میدانی به‌دست‌آمده از پروژه‌های مشترک بین‌المللی، انتقال بین‌سازمانی دانش و قابلیت‌های مدیریت پروژه را مطالعه نموده باشد. این موضوع باعث شده شناخت محدودی نسبت به محرک‌ها، فرآیندها و بستر موردنیاز برای یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه وجود داشته باشد.

در این پژوهش قصد داریم با استفاده از داده‌های تجربی به‌دست‌آمده از مطالعات موردی، اقدام به نظریه‌پردازی در خصوص یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه نماییم. با توجه به رویکرد توصیفی-اکتشافی به‌کاررفته در این تحقیق امید می‌رود که نگرش جدیدی نسبت به این پدیده برای مخاطبین ایجاد شود. هدف نهایی این تحقیق، خلق نظریه‌ای زمینه‌ای در خصوص «یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه در پروژه‌های مشترک» است. نتایج این تحقیق، راهکارهایی برای افزایش یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه ارائه و به توسعه قابلیت‌های ملموس و ناملموس مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور کمک خواهد نمود. در ادامه این تحقیق ابتدا به معرفی و بررسی پژوهش‌های انجام‌شده در این حوزه می‌پردازیم؛ سپس راهبرد پژوهش و خردمآیه استفاده از آن در قالب روش‌شناسی پژوهش ارائه‌شده و در ادامه نیز روش‌های جمع‌آوری، تحلیل داده‌ها و نتایج بدست‌آمده از آن بیان شده‌است. در انتها نیز این تحقیق به بحث پیرامون قضایای حکمی و مدل مفهومی پژوهش به همراه نتیجه‌گیری و پیشنهادات برای پژوهش‌آتی می‌پردازد.

## ۲. مرور ادبیات

مطابق با تعریف مؤسسه مدیریت پروژه<sup>۱</sup>، مدیریت پروژه عبارت است از به‌کارگیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مختلف در فعالیتهای یک پروژه به‌منظور تحقق نیازها و اهداف آن پروژه (مؤسسه مدیریت پروژه، ۲۰۰۴). مدیریت پروژه با به‌کارگیری و یکپارچه‌سازی فرآیندهای مختلف مدیریت پروژه که به شکل منطقی با یکدیگر ارتباط دارند تحقق می‌یابد (مؤسسه مدیریت پروژه، ۲۰۱۲). قابلیت سازمانی نیز «تلفیقی از دانش، مهارت، روتین‌های سازمانی و الزامات موردنیاز برای اقدامات و تصمیمات سازمان» است. به‌عبارتی دیگر قابلیت سازمانی تنها در اسناد مکتوب یا ذهن افراد سازمان وجود ندارد، بلکه در مجموعه‌ای از روتین‌ها و فرآیندهای سازمانی و ابزارهایی که ارتباطات درون سازمانی و رفتارهای افراد را شکل می‌دهند وجود دارد (دوسی و همکاران، ۲۰۰۳). با در نظر گرفتن این دو تعریف می‌توان قابلیت مدیریت پروژه را «تلفیقی از دانش، مهارت، ابزارها و تکنیک‌های مدیریت پروژه که از طریق روتین‌های سازمانی در تحقق اهداف و نیازهای پروژه به‌کار گرفته می‌شوند»، تعریف نمود.

تحقیقات گذشته، دو تقسیم‌بندی مشخص از اجزاء تشکیل‌دهنده قابلیت‌های مدیریت پروژه ارائه نموده‌اند. یک تقسیم‌بندی را ترنر<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) و دیگری را جاجدو و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۷) ارائه نموده‌اند. به اعتقاد ترنر، قابلیت‌های مدیریت پروژه‌ای یک سازمان از سه جزء: (۱) پیکره دانش مدیریت پروژه (شامل: دانش مرتبط با چرخه حیات پروژه، چرخه مدیریت و حوزه‌های دانش مدیریت پروژه)، (۲) متدولوژی مدیریت پروژه و (۳) مهارت‌های فنی و تکنیکی تشکیل شده‌است (ترنر، ۲۰۰۹). جاجدو و همکارانش نیز قابلیت‌های مدیریت پروژه را به مجموعه‌ای از دارایی‌های ملموس و ناملموس در سازمان تقسیم‌بندی نموده‌اند. دارایی‌های ملموس مدیریت پروژه در سازمان‌ها بر پایه دانش مدون و آشکار مدیریت پروژه (مانند ابزارها، تکنیک‌ها، متدولوژی‌ها، استانداردها، فرآیندها، افراد آموزش‌دیده، سیستم‌های اطلاعات مدیریت پروژه، سیستم‌های تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، نرم‌افزارهای مدیریت پروژه و پایگاه‌های داده) شکل می‌گیرند در حالی که دارایی‌های ناملموس بر دانش ضمنی (مانند مهارت در به‌کارگیری دارایی‌های ملموس مدیریت پروژه، روتین‌های غیرمکتوب سازمانی، کار تیمی، انتقال غیررسمی دانش مدیریت پروژه در سازمان، طوفان فکری، ارشاد، و...) تمرکز دارند (جاجدو و همکاران، ۲۰۰۷). با توجه به جامعیت نسبی تقسیم‌بندی جاجدو در مقایسه با تقسیم‌بندی ترنر، توجه همزمان به

1 . Project Management Institute (PMI)

2 . Turner

3 . Jugdev et al.

دانش آشکار و ضمنی مدیریت پروژه و همچنین با توجه به اینکه این تقسیم‌بندی کلیه اجزاء ارائه شده در تعریف قابلیت مدیریت پروژه را نیز پوشش می‌دهد در این پژوهش از این تقسیم‌بندی به‌عنوان مبنایی برای تمامی بررسی‌های خود استفاده خواهیم نمود.

در انتقال دانش از جمله دانش مدیریت پروژه از یک واحد سازمانی به واحدی دیگر در داخل همان سازمان، عوامل زیادی مانند تمایل افراد به یادگیری، ظرفیت جذب، سطح بلوغ سازمان و میزان پاداش‌دهی سازمان به افراد یادگیرنده (به‌عنوان مثال: اینک‌پن، ۲۰۰۰؛ هائو و ایوان‌گلیستا، ۲۰۰۷؛ تی‌سانگ، ۲۰۰۲) وجود دارد که بر اثربخشی و کارایی این انتقال اثرگذار است. اگر این انتقال بین دو سازمان مختلف صورت گیرد، عوامل دیگری همچون مرزهای سازمانی، فرهنگ، ساختار و روش همکاری (به‌عنوان مثال دهاناراژ و همکاران، ۲۰۰۴؛ هو و ونگ، ۲۰۱۵) به عوامل قبلی اضافه شده و پیچیدگی خاصی به موضوع می‌دهند. این پیچیدگی و دخیل بودن عوامل متعدد، انتقال بین‌سازمانی دانش را تبدیل به موضوع جذابی برای انجام تحقیقات تئوریک و میدانی نموده‌است (ایستربای-اسمیث و همکاران، ۲۰۰۸). در انتقال دانش از یک سازمان به سازمان دیگر سازوکارهای زیادی وجود دارد که استفاده مؤثر از آن‌ها در تعاملات بین‌سازمانی نقش بسزایی در یادگیری انواع دانش از جمله دانش مدیریت پروژه از دیگر سازمان‌ها دارد. بعضی از این موارد عبارت‌اند از: آموزش مستقیم پرسنل، برقراری تعاملات و ارتباطات برنامه‌ریزی‌شده بین دو سازمان، انتقال افراد با تجربه از شرکت دارنده دانش به گیرنده دانش، تهیه اسناد محتوی دانش به صورت مشترک و غیره (سامارا و بیگیرو، ۲۰۰۸).

در تحقیقات قبلی، مواردی همچون کارکردن در کنار یکدیگر، مستند نمودن دانش، ارتباطات دوستانه و غیررسمی کارکنان دو شرکت با یکدیگر، گفتگوها و جلسات کاری مشترک (جاجدو، ۲۰۰۷) به‌عنوان سازوکارهای انتقال دانش و مدل‌هایی مانند SECI<sup>1</sup> (جونز و مکفرسون، ۲۰۰۶) و یا SECI<sup>2</sup> (رایس و رایس، ۲۰۰۵) به‌عنوان فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی معرفی شده‌اند اما اکثر این مدل‌ها نظری هستند و کمتر به صورت میدانی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته‌اند. از طرف دیگر بررسی‌ها نشان می‌دهد شناخت نسبتاً محدودی در خصوص فرآیندها و سازوکارهای انتقال دانش از شرکت‌های خارجی در پروژه‌های مشترک بین‌المللی وجود دارد و تحقیقات میدانی اندکی در این خصوص انجام شده‌است. لذا ضمن بررسی مختصر مدل‌های فوق در ادامه، جمع‌آوری داده‌های میدانی عمیق راجع به

1 . Intuiting, Interpreting, Integrating, Institutionalizing, Intertwining (5I)

2 . Socialization (S), Externalization (E), Combination (C), Internalization (I)

سازوکارها و فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی نیز در دستور کار این تحقیق قرار گرفت. مدل 5I، با اضافه‌شدن یک مرحله به مدل 4I که به‌عنوان یک مدل یادگیری درون‌سازمانی ارائه شده بود طراحی شده‌است. براساس این مدل، یادگیری بین‌سازمانی در ادامهٔ مراحل چهارگانهٔ نهادینه‌شدن دانش در داخل یک سازمان (4I) و همزمان با انتقال آن به سازمانی دیگر اتفاق می‌افتد (جونز و مکفرسون، ۲۰۰۶). به‌عبارت‌دیگر پس از اینکه یادگیری فردی از طریق شهود حاصل می‌شود، دانش فرد در گروه‌های کاری به بحث و اجرا گذاشته شده و در صورت موافقت گروه و سازمان، با دیگر رویه‌ها و روتین‌های سازمان پیوند می‌خورد. بکارگیری این دانش در بخش‌های مختلف باعث می‌شود به تدریج این دانش در سازمان نهادینه شود. در زمان همکاری با دیگر سازمان‌ها، به جز مواردی که سازمان‌ها با هم و به‌صورت مشترک یاد می‌گیرند (هولمکویست، ۲۰۰۳)، بخش‌هایی ارزشمند از دانش و تجربیات قبلی هر کدام از آن‌ها نیز با شرکت دیگر به اشتراک گذاشته شده و با اشاعهٔ آن به شرکت همکار، یادگیری بین‌سازمانی حاصل می‌شود. این یادگیری می‌تواند در هر دو جهت (از شرکت الف به شرکت ب و یا بالعکس) صورت پذیرد.



شکل ۱ - یادگیری و انتقال دانش با استفاده از چرخهٔ SECI (جاجدو، ۲۰۰۷)

مدل انتقال دانش ارائه‌شده توسط نوناکا و تاکوچی<sup>۱</sup> موسوم به مدل SECI (شکل ۱) همانند مدل 5I عمدتاً در یادگیری‌های درون‌سازمانی مورد استفاده قرار گرفته‌است اما به اعتقاد رایس و رایس<sup>۲</sup>

1 . Nonaka & Takeuchi

2 . Rice and Rice

(۲۰۰۵)، عناصر و مراحل اصلی مدل SECI، برای انتقال دانش در خارج از مرزهای سازمانی نیز کاربرد دارد و بررسی میدانی این نظریه می‌تواند یکی از نواحی غنی برای تحقیقات آتی باشد (رایس و رایس، ۲۰۰۵). در مدل SECI از فرآیندهای چهارگانه اجتماعی‌سازی (S)، خارجی‌سازی (E)، ترکیب (C) و درونی‌سازی (I) استفاده شده‌است:

در فرآیند اجتماعی‌سازی، دانش ضمنی از طریق تجربه‌های مشترک به اشتراک گذاشته می‌شود. در این فرآیند افراد برای رسیدن به یک هدف مشترک با یکدیگر همکاری می‌کنند و در طول این همکاری تلاش می‌کنند تا نحوه‌ی انجام کار را از همکاران خود یاد بگیرند. تبادل دانش ضمنی بین افراد نیازمند این است که افراد بخشی از وقت خود را با یکدیگر بگذرانند؛ بنابراین لازم است موانعی مانند عدم اعتماد، تفاوت در زبان و فرهنگ که از ارتباط نزدیک افراد جلوگیری می‌کنند برطرف گردد (جاجدو، ۲۰۰۷).

در فرآیند خارجی‌سازی، دانش ضمنی با استفاده از گفتگوهای معنی‌دار تبدیل به دانش آشکار و مکتوب می‌گردد. در این فرآیند افراد دانش ضمنی خود را با استفاده از کلمات، مفاهیم، تصویر یا استعاره تبدیل به دانش آشکار می‌کنند. دانش آشکاری که در فرآیند خارجی‌سازی شکل می‌گیرد می‌بایست در خارج از بستر فرهنگی، سازمانی و زبانی اولیه خود کاملاً قابل فهم و درک باشد. در این فرآیند، دانش به شکلی درمی‌آید که بتواند به راحتی توسط افراد و گروه‌های دیگر مورد استفاده قرار گیرد و سپس از طریق این گروه‌ها، به داخل شرکت‌های درگیر در آن پروژه مشترک منتقل شود. با توجه به اینکه دانش ضمنی در ذهن افراد یا گروه‌ها پنهان شده‌است و این دانش تا حد زیادی وابسته به فرهنگ و بستر شکل‌گیری خود است شاید بتوان فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار را چالش برانگیزترین فرآیند در مدل SECI دانست (رایس و رایس، ۲۰۰۵). ترکیب عبارت است از جمع‌بندی دانش آشکار پراکنده و پیچیده در کنار هم و تبدیل آن به یک کل ساختاریافته و قابل استفاده (جاجدو، ۲۰۰۷). در پروژه‌های مشترک، دانش جدیدی که از ترکیب دانش اعضاء شکل می‌گیرد می‌بایست انعکاسی از بهترین و کامل‌ترین دانش موجود در شرکت‌های همکار باشد و در اختیار تمامی اعضا قرار گیرد (رایس و رایس، ۲۰۰۵؛ آیاس و زنیوک، ۲۰۰۱). به‌کارگیری دستورالعمل‌ها و اهداف مشترک در طول انجام پروژه باعث می‌شود دانش آشکار موجود، به دانش ضمنی تبدیل یا به اصطلاح، درونی‌سازی شود. اساس یادگیری در فرآیند درونی‌سازی، یادگیری در اثر انجام کار و تجربه عملی است (جاجدو، ۲۰۰۷). فرآیند درونی‌سازی در پروژه‌های مشترک باعث می‌شود دانش آشکار تبدیل به روتین‌های

سازمانی و همچنین تبدیل به دانش ضمنی در درون افراد گردد. این دانش ضمنی، هم در طول آن پروژه‌های مشترک مفید واقع خواهد شد و هم این‌که سنگ بنایی برای نوآوری‌های بیشتر در آینده خواهد بود. دانش ضمنی که در این فرآیند در ذهن افراد یا در روتین‌های سازمانی شکل می‌گیرد، منجر به تسهیل در فرآیند اجتماعی‌سازی در پروژه‌های بعدی سازمان نیز می‌گردد (رایس و رایس، ۲۰۰۵). در تحقیقات گذشته تأکید زیادی به ضرورت انجام تحقیقات جامع در زمینه نحوه توسعه قابلیت‌ها با استفاده از یادگیری بین‌سازمانی (تی‌سانگ، ۲۰۰۲) و شناسایی مهم‌ترین عوامل اثربخش بر افزایش یادگیری بین‌سازمانی (ایستربای-اسمیت و همکاران، ۲۰۰۸) صورت پذیرفته‌است. در یکی از نخستین تحقیقات، گران<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) ویژگی‌های دارنده دانش، ویژگی‌های دریافت‌کننده دانش، ماهیت دانش و به‌ویژه فرآیند انتقال دانش را به‌عنوان عوامل اصلی در توسعه قابلیت‌های یادگیری در سازمان‌ها معرفی نموده‌است (گران، ۱۹۹۶). به‌طور مشابه، آرگوته و همکارانش<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) ویژگی‌های دانش، ویژگی‌های واحدهایی که دانش بین آن‌ها مبادله می‌شود و روابط حاکم بین واحدها را عوامل اصلی مؤثر بر انتقال دانش معرفی می‌کنند (آرگوته و همکارانش، ۲۰۰۳). در تحقیقات دیگری در زمینه انتقال بین‌سازمانی دانش، ایستربای-اسمیت و همکارانش (۲۰۰۸)، با الهام از مؤلفه‌های مدل گران<sup>۱</sup> و آرگوته و اضافه‌نمودن جزئیاتی بیشتر به این دو مدل، چارچوبی از عوامل اثرگذار بر انتقال دانش بین سازمان‌ها، ارائه نموده‌اند. در چارچوب ارائه‌شده توسط ایستربای-اسمیت و همکارانش سه دسته عوامل یعنی: (۱) عوامل مرتبط با انتقال‌دهنده دانش، (۲) عوامل مرتبط با دریافت‌کننده دانش و (۳) عوامل مرتبط با پویایی همکاری بین دو شرکت معرفی شده‌است. با توجه به اینکه انتقال دانش ممکن است در هر دو جهت انجام شود، عوامل مرتبط با گیرنده و دارنده دانش تا حد زیادی به هم مشابه هستند. این عوامل عبارت‌اند از: ظرفیت جذب<sup>۳</sup>، انتقال درون‌سازمانی دانش، انگیزه برای یادگیری و یاد دادن. در انتقال بین‌سازمانی دانش، حداقل دو سازمان وجود دارند که به تعامل با یکدیگر می‌پردازند بنابراین درک ارتباط متقابل و پویایی همکاری آن‌ها با یکدیگر که سومین دسته از عوامل مؤثر بر انتقال بین‌سازمانی دانش هستند از اهمیت بالایی برخوردار است (ایستربای-اسمیت و همکاران، ۲۰۰۸).

یکی دیگر از تحقیقات نسبتاً جامعی که به بررسی عوامل مؤثر بر انتقال دانش می‌پردازد، تحقیق اخیر ویجک و همکارانش (۲۰۰۸) است. آن‌ها به‌جای عبارت «عوامل مؤثر بر انتقال دانش» از عبارت

1 . Grant

2 . Argote et al.

3 . Absorptive Capacity



«پیش‌نیازهای انتقال دانش» استفاده می‌کنند. در تحقیق آن‌ها پیش‌نیازهای انتقال دانش به‌طور جامع بررسی و مواردی که مورد توافق اکثر تحقیقات پیشین بودند در ۳ گروه اصلی: ۱- ویژگی‌های دانش، ۲- ویژگی‌های سازمان و ۳- روابط اجتماعی سازمان دسته‌بندی گردید (ویجک و همکاران، ۲۰۰۸). با توجه به بررسی تحقیقات مختلف در این زمینه که به تعدادی از آن‌ها در بالا اشاره گردید، عوامل مؤثر بر انتقال بین‌سازمانی دانش به ۴ گروه اصلی: (۱) عوامل مرتبط با گیرنده‌ی دانش، (۲) عوامل مرتبط با انتقال‌دهنده‌ی دانش، (۳) عوامل مرتبط با ماهیت دانش و (۴) عوامل مرتبط با روابط دو شرکت، تقسیم‌بندی و ارائه شده‌است. مهم‌ترین عواملی که تحقیقات پیشین به آن اشاره کرده‌اند، در جدول ۱ معرفی شده‌است.

تأثیر بسیار بالای یادگیری بین‌سازمانی در توسعه قابلیت‌های سازمانی از یک طرف و اهمیت توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور از طرف دیگر، نشان از جذابیت انجام تحقیق در خصوص «یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه» دارد. با این حال بررسی‌های انجام‌شده نشان می‌دهد، علی‌رغم اهمیت انتقال بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه، تاکنون تحقیقات بسیار اندکی در زمینه توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه از طریق انتقال و یادگیری بین‌سازمانی در پروژه‌های مشترک انجام شده‌است. البته در مورد انتقال دانش و عوامل مؤثر بر آن تحقیقات زیادی انجام شده‌است اما بسیاری از آن‌ها انتقال دانش را در سطح درون‌سازمانی تحلیل نموده‌اند (بکرا و همکاران، ۲۰۰۸) و تحقیقاتی که انتقال دانش را در سطح بین‌سازمانی بررسی کرده باشند، اندک هستند (پاتیل و کانت، ۲۰۱۴).

با توجه به کمبود دیدگاه‌های نظری و میدانی درباره پدیده «یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه»، این پژوهش به‌دنبال مفهوم‌پردازی و درک بهتر این پدیده است. این مهم از طریق پاسخ‌گویی به این سؤال که «مهم‌ترین عوامل مؤثر بر یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه در پروژه‌های مشترک کدامند و چگونه می‌توان رابطه بین این عوامل را تبیین نمود؟»، صورت پذیرفته‌است. در بخش‌های بعد ضمن تشریح روش‌شناسی پژوهش، مهم‌ترین یافته‌های پژوهش نیز ارائه شده‌است.

جدول ۱ - عوامل مؤثر بر یادگیری بین‌سازمانی در تحقیقات گذشته (نگارنده)

تعدادی از منابع مرتبط	عوامل	دسته‌بندی عوامل
(اینک‌پن، ۲۰۰۰؛ هائو و ایوان‌گلیستا، ۲۰۰۷؛ تی‌سانگ، ۲۰۰۲)	تمایل به یادگیری	عوامل مرتبط با گیرنده‌ی دانش (شرکت داخلی)
(سیمونین، ۲۰۰۴؛ لاین و همکاران، ۲۰۰۶؛ ویجک و همکاران، ۲۰۰۸؛ مورر، ۲۰۱۰؛ گنگ و ژانگ، ۲۰۱۴؛ نقی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۱)	ظرفیت جذب و یادگیری	عوامل مرتبط با دارنده‌ی دانش (شرکت خارجی)
(هامل، ۱۹۹۱؛ هائو و ایوان‌گلیستا، ۲۰۰۷؛ وانگ و همکاران، ۲۰۰۲؛ تنو، ۲۰۱۲)	تمایل به انتقال دانش	عوامل مرتبط با ارتباط دو شرکت
(ایستربای-اسمیت و همکاران، ۲۰۰۸؛ تی‌سانگ، ۲۰۰۸؛ سیمونین، ۱۹۹۹)	ظرفیت انتقال دانش	
(دهاناراژ و همکاران، ۲۰۰۴؛ هانسن، ۱۹۹۹؛ هائو و ایوان‌گلیستا، ۲۰۰۷؛ هو و ونگ، ۲۰۱۵)	استحکام روابط	عوامل مرتبط با ماهیت دانش
(اینک‌پن و تی‌سانگ، ۲۰۰۵؛ دایر و ونتج، ۲۰۰۶؛ لی و همکاران، ۲۰۰۹؛ مورر، ۲۰۱۰؛ هو و ونگ، ۲۰۱۵)	اعتماد متقابل	
(لایلس و سالک، ۱۹۹۶؛ کانای، ۲۰۰۶؛ اسزولانسکی و همکاران، ۲۰۰۴)	تفاوت‌های فرهنگی	
(ایستربای-اسمیت و همکاران، ۲۰۰۸؛ سیمونین، ۲۰۰۴؛ ویجک و همکاران، ۲۰۰۸)	پیچیدگی و ابهام در دانش	

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

رویکرد این پژوهش، استدلال مبتنی بر فرضیه‌یابی<sup>۱</sup> و روش انجام آن کیفی است؛ لذا به منظور اتکا به روشی منسجم و نظام‌مند در نمونه‌گیری و جمع‌آوری داده‌های کیفی، از راهبرد «نظریه‌پردازی زمینه‌ای» استفاده شده‌است. راهبرد پژوهشی نظریه‌ی زمینه‌ای، روشی نظام‌مند و کیفی برای خلق نظریه‌ای است که در سطحی گسترده، به تبیین فرآیند و کنش-واکنش موضوعی با هویت مشخص می‌پردازد. به اعتقاد رابرت ک. یین<sup>۲</sup> (۲۰۰۳) داشتن یک طرح اجرایی (پروتکل) و روش نظام‌مند برای

1 . Abductive Reasoning

2 . Robert K. Yin

تحقیقات کیفی تا حد زیادی می‌تواند مشکلات ناشی از عدم پایایی یافته‌های این تحقیقات را کاهش دهد. پروتکل، یک تدبیر یا شیوه اجرایی برای بالا بردن درجه اعتبار (پایایی)<sup>۱</sup> تحقیقات کیفی است و هدف آن هدایت پژوهشگر در طول تحقیق است (یین، ۲۰۰۳). در این پژوهش از یک طرح اجرایی جامع و از پیش طراحی شده استفاده شد و محقق، گام‌به‌گام براساس این طرح اجرایی مراحل تحقیق را دنبال نمود. تسلط پژوهشگر به موضوع تحقیق و تجربه در انجام تحقیق کیفی، استفاده از کثرت‌گرایی در گردآوری داده‌ها، نمونه‌گیری نظری به جای نمونه‌گیری تصادفی، تجزیه و تحلیل مجزای داده‌ها توسط محقق مستقل و صحنه‌گذاری یافته‌ها توسط تعدادی از مشارکت‌کنندگان از جمله مواردی است که رعایت آن‌ها در این پژوهش منجر به اطمینان نسبی از کیفیت تحقیق شده است.

کرسول<sup>۲</sup> (۲۰۰۳)، سه رویکرد مختلف در نظریه‌زمینه‌ای معرفی می‌کند: (۱) طرح نظام‌مند که به رویکرد استراوس و کوربین<sup>۳</sup> شناخته می‌شود، (۲) رویکرد ظهوریابنده که مربوط به دیدگاه گلازیر<sup>۴</sup> است و (۳) رویکرد ساخت‌گرا که توسط چارماز<sup>۵</sup> ارائه شده است. با توجه به روش‌مندی رویکرد استراوس و کوربین، نادیده‌نگرفتن ادبیات موضوع و همچنین از آنجا که طرح نظام‌مند به مجموعه‌ای از قضایا و مدلی آزمون‌پذیر ختم خواهد شد، استفاده از این طرح برای بررسی پدیده مورد مطالعه، مناسب‌تر تشخیص داده شد. براساس این طرح، برای تحلیل داده‌های کیفی گردآوری شده، لازم است تا سه مرحله «کدگذاری باز، محوری و انتخابی»<sup>۶</sup> سپری شوند تا در نهایت، پارادایمی منطقی یا تصویری عینی از نظریه خلق شده ارائه گردد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

در این پژوهش به‌منظور اتکا به روشی منسجم و نظام‌مند، در بخش انتخاب نمونه‌ها از رویکرد آیزنهاردت و گرائنر یعنی نمونه‌گیری نظری<sup>۷</sup> (آیزنهارت و گرائنر، ۲۰۰۷) پیروی شده است. در این رویکرد به دنبال پاسخ‌های اکتشافی برای سؤالات تحقیق و تعمیم نظری آن‌ها هستیم بنابراین استفاده از روش‌های احتمالی و انتخاب تصادفی انتظارات تحقیق را برآورده نخواهد ساخت و می‌بایست نمونه‌هایی انتخاب شوند که برای بیان شفاف روابط بین مفاهیم و سازه‌های تحقیق کاملاً مناسب باشند (آیزنهارت و گرائنر، ۲۰۰۷). با استفاده از مجموعه گزارش‌های «انقلاب، نفت و توسعه» (وزارت نفت، ۱۳۹۰) و

1 . Reliability

2 . Creswell

3 . Strauss and Corbin

4 . Glaser

5 . Charmaz

6 . Open, Axial, and Selective Coding

7 . Theoretical Sampling

سایر اسناد و گزارش‌های منتشر شده توسط روابط عمومی وزارت نفت ایران و شرکت‌های چهارگانه‌ی تابعه‌ی این وزارتخانه (شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی گاز ایران، شرکت ملی پتروشیمی ایران و شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران)، فهرست اولیه‌ای از پروژه‌های صنعت نفت ایران که در سال‌های اخیر از طریق کنسرسیوم بین‌المللی انجام شده بود تهیه گردید. این فهرست براساس معیارهایی همچون: جاری بودن پروژه به دلیل اطمینان از حضور افراد تیم مدیریت پروژه و به‌روز بودن داده‌ها؛ گذشتن حداقل ۷۰٪ از مدت زمان کنسرسیوم به‌منظور اطمینان از گذشت زمان قابل توجهی از تعامل شرکت‌های حاضر در کنسرسیوم باهم و وجود تجارب موفق و ناموفق از یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه در طول پروژه، پالایش و تعداد اندکی از آن‌ها در فهرست نهایی قرار گرفت. از فهرست نهایی، سه کنسرسیوم که تناسب بیشتری با اهداف پژوهش حاضر داشته‌اند برای مطالعه میدانی، انتخاب گردید.

نتایج مطالعات پایلوت نشان داد، در پروژه‌های بسیار بزرگ، هر کدام از حوزه‌های دانش مدیریت پروژه (مانند حوزه دانش مدیریت تدارکات، ریسک، هزینه و...) در بخش‌های مختلف سازمان پروژه و بعضاً در واحدهای سازمانی متفاوت انجام می‌شوند لذا واحد تحلیل در این پژوهش «یادگیری قابلیت‌های ملموس و ناملموس مدیریت پروژه در حوزه‌های مختلف دانش مدیریت پروژه» در نظر گرفته شد. براین اساس ابتدا از بین واحدهای سازمانی فعال در حوزه‌های مختلف مدیریت پروژه در سه شرکت ایرانی حاضر در موردهای مطالعاتی پژوهش، واحدهای موفق، ناموفق و حتی متوسط از نظر میزان یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه شناسایی و داده‌های کیفی از تعدادی از آن واحدها جمع‌آوری شد.

شناسایی و انتخاب افراد مطلع در هر یک از واحدها، با استفاده از روش نمونه‌گیری نظری و روش گلوله‌برفی<sup>۱</sup> (بک کر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۱۰) انجام شد. ابتدا از نفر رابط در هر شرکت خواسته شد تا افرادی که در زمینه مدیریت پروژه به‌طور فعالانه با شرکت خارجی در ارتباط بوده‌اند یا اطلاعات خوبی از تعاملات شرکت ایرانی با شرکت خارجی دارند را معرفی نموده و اطلاعات تماس آن‌ها را در اختیار پژوهشگر میدانی قرار دهد تا مصاحبه با آن‌ها انجام شود. در طول مصاحبه با هر یک از افراد مطلع، نام دیگر افرادی که در آن حوزه‌ی دانش یا دیگر حوزه‌های دانش مدیریت پروژه اطلاعات مفیدی داشتند نیز گرفته می‌شد. بر همین اساس لیست افراد مطلع، پس از هر مصاحبه به‌روزرسانی و تکمیل تر شد.

1 . Snowball Sampling  
2 . Bakker et al

نمونه‌گیری نظری با کفایت نظری پایان می‌یابد. کفایت نظری زمانی حاصل می‌شود که جمع‌آوری هر گونه داده، کمکی به افزایش مفاهیم در یک مقوله یا تولید مقوله و ارتباطاتی جدید نکند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در مجموع ۲۷ مصاحبه با ۲۴ نفر از افراد مطلع در ۱۵ واحد مرتبط با مدیریت پروژه در سه شرکت ایرانی و ۴ مصاحبه نیز با افراد مطلع در دو شرکت خارجی حاضر در موردهای مطالعاتی در یک دوره زمانی ۴ ماهه انجام شد تا در نهایت کفایت نظری حاصل شد. پیش از انجام مصاحبه، ضمن ارتباط تلفنی با مصاحبه‌شوندگان برنامه زمانی مصاحبه هماهنگ و سؤالات مصاحبه نیز از طریق فاکس یا ایمیل برای آن‌ها ارسال شد. به‌منظور اطمینان از یکپارچگی مصاحبه‌ها و سؤالاتی که در هر مصاحبه پرسیده شد، از پروتکل تحقیق موردی که در ابتدای مطالعات میدانی تهیه شده بود پیروی شد. در این مستند، سؤالات مصاحبه، هدف از پرسیدن هر سؤال و همچنین فرد یا افرادی که سؤال باید از آن‌ها پرسیده شود مشخص شده بود. برای استفاده مؤثر از زمان جلسه و همچنین ثبت دقیق مکالمات، با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده علاوه بر یادداشت‌برداری از موارد مهم، فایل صوتی مصاحبه نیز ضبط شد. برای رعایت اصل کثرت‌گرایی که در تحقیقات کیفی مورد توجه است، از مدارک و مستندات واحدهای سازمانی مورد مطالعه نیز به‌عنوان داده‌های تحقیق استفاده شد.

برای تجزیه و تحلیل داده‌ها متن مصاحبه‌ها به‌طور کامل از روی فایل صوتی، پیاده‌سازی و وارد نرم‌افزار اطلس تی‌آی<sup>۱</sup> نسخه ۵ شد. این نرم‌افزار با برخورداری از ابزارهای کدگذاری و عینی‌سازی روابط به محقق کمک می‌کند فارغ از حجم داده‌های کیفی به تحلیل آن‌ها بپردازد. برای اطمینان از کیفیت داده‌های مصاحبه، تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها بلافاصله پس از هر مصاحبه انجام گرفت تا در صورتی که سؤالات مصاحبه با نقرات بعدی نیاز به تکمیل یا اصلاح دارد این اقدام صورت پذیرد. پس از اتمام مصاحبه‌ها، مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها چند بار توسط محقق مرور شد و بخش‌هایی از اظهارات مصاحبه‌شوندگان که دارای شواهد مطمئن یا کافی نبود، در چند مصاحبه تکمیلی مجدد مورد سؤال قرار گرفت تا کیفیت و روایی درونی داده‌ها افزایش یابد. در مصاحبه‌های تکمیلی تقریباً هیچ مقوله یا رابطه جدیدی مطرح نشد بلکه داده‌های بدست‌آمده از این مصاحبه‌ها مؤید و در راستای داده‌های قبلی بود لذا از نظر تیم تحقیق کفایت نظری حاصل و نمونه‌گیری متوقف شد. برای اطمینان بیشتر از کیفیت و روایی درونی یافته‌ها سه نفر از مشارکت‌کنندگان<sup>۲</sup> و یک نفر پژوهشگر مستقل<sup>۳</sup>

1 . ATLAS.ti

2 . Member Checking

3 . Peer Examination

(خارج از تیم تحقیق)، پارادایم کدگذاری در این تحقیق را بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن ابراز کردند. بر اساس این نظرات، بسیاری از متغیرهای شناسایی شده توسط محقق تأیید اما چگونگی دسته‌بندی بعضی از مقوله‌های شناسایی شده در مرحله کدگذاری باز و محوری اصلاح و تغییراتی جزئی در روابط مدل پیشنهادی ایجاد شد. مراحل تحلیل داده‌های تحقیق و یافته‌های حاصل از آن در بخش ۴ ارائه شده‌است.

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱. مرحله اول: کدگذاری باز

از آنجاکه مفاهیم، پایه‌های اصلی ساختن نظریه هستند، لازم است در نظریه زمینه‌ای سازوکاری تعبیه شود تا مفاهیم شناسایی و برحسب ویژگی‌ها و ابعادشان بسط داده شوند. این سازوکار در کدگذاری باز انجام می‌شود. پژوهشگر با تحلیل و تفسیر داده‌های خام اولیه، مضامین و مفاهیم مقدماتی در ارتباط با پدیده مورد بررسی را از طریق سؤال کردن درباره داده‌ها، موارد، رویدادها و دیگر حالات آن پدیده، استخراج می‌کند. سپس رویدادها/کنش‌ها/تعاملاتی را که به لحاظ مفهومی نزدیک یا شبیه به هم باشند را در قالب یک سری مقوله<sup>۱</sup> گروه‌بندی می‌کند. هر یک از این مقوله‌ها می‌توانند با توجه به ویژگی‌های مختلفی که دارند به تعدادی زیرمقوله<sup>۲</sup> نیز تقسیم شوند. تعداد و نوع این زیرمقوله‌ها بستگی به دقت موردانتظار و سطح بررسی جزئیات در نظریه‌ی زمینه‌ای دارد. مقوله‌ها و ویژگی‌های هر یک از آن‌ها به‌عنوان مبنایی برای نمونه‌گیری‌های بعدی و جمع‌آوری داده‌های تکمیلی به‌منظور پالایش و غنی‌سازی مفاهیم مورد استفاده قرار خواهند گرفت. جمع‌آوری و طبقه‌بندی نظام‌مند مقوله‌ها به پژوهشگر کمک می‌کند تا سوگیری و تورش یافته‌ها به حداقل ممکن برسد و مقوله‌هایی را شناسایی نماید که ریشه در داده‌های میدانی دارند (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸).

در فرآیند کدگذاری باز و تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، مفاهیم و متغیرهای متعددی شناسایی شد که طی چندین فرآیند رفت‌وبرگشتی، این متغیرها در مقوله‌ها و زیرمقوله‌های مختلف دسته‌بندی شدند. مقوله‌های حاصل از کدگذاری باز، همراه با ویژگی‌ها و ابعاد هر مقوله در جدول ۲ نشان داده شده‌است.

- 
- 1 . Categories
  - 2 . Subcategories

#### ۴-۲. مرحله دوم: کدگذاری محوری

کدگذاری محوری گام دوم در طرح نظام‌مند نظریه‌زمینه‌ای است. در این مرحله، پژوهشگر با استفاده از «مدل پارادایم»، مقوله‌ها را به زیرمقوله‌ها مرتبط نموده و رابطه‌ی بین آن‌ها را با استفاده از داده‌های میدانی مشخص می‌نماید. دسته‌بندی مقوله‌ها براساس مدل پارادایم (شکل ۲) نیز در این مرحله انجام می‌شود. بخش‌های مختلف مدل پارادایم عبارت‌اند از: **شرایط علی**: باعث ایجاد و توسعه پدیده محوری می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از مقوله‌ها به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهند که بیشترین تأثیر را بر شکل‌گیری پدیده محوری دارند. **پدیده محوری**: عبارت است از ایده‌ای که اساس و محور فرآیند است. مقوله محوری باید به قدر کافی انتزاعی بوده تا بتوان سایر مقولات اصلی را به آن ربط داد. **بستر**: به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند، بستر گفته می‌شود. در برابر شرایط علی که مجموعه‌ای از متغیرهای فعال در شکل‌گیری است، این شرایط را مجموعه‌ای از مفاهیم، مقوله‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. **راهبردها**: کنش‌ها و برهم‌کنش‌ها بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که در پاسخ به پدیده محوری و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر، اتخاذ می‌شوند. **شرایط مداخله‌گر**: شرایط مداخله‌گر شرایط عام و ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند. **پیامد**: مقوله‌ای که در رابطه با تحقق آن، تئوری ارائه‌شده و نتیجه راهبردهای تعامل و کنش است، پیامد نامیده می‌شود (حسینی و همکاران، ۱۳۹۲).

نتایج کدگذاری محوری پژوهش که حاصل تجزیه و تحلیل داده‌ها براساس مدل پارادایم است در شکل ۳ ارائه شده است. در این مرحله، علاوه بر استناد به داده‌های میدانی برای شناسایی روابط بین مقوله‌ها و زیرمقوله‌ها، رابطه بین آن‌ها به صورت قیاسی (براساس تئوری‌ها و تحقیقات گذشته) یا براساس فرضیه‌هایی ذهنی محقق حدس زده شد و مواردی که شواهد کافی در داده‌های میدانی برای آن‌ها وجود داشت مورد استفاده قرار گرفت. در صورتی که شواهد کافی برای یک رابطه در داده‌های میدانی وجود نداشت از آن رابطه صرف‌نظر گردید.

جدول ۲ - کدگذاری باز داده‌های کیفی (نگارنده)

ابعاد	ویژگی‌ها	مقوله‌ها	مقوله‌های وسیع	
یک‌طرفه - دوطرفه	جهت	یادگیری بین‌سازمانی	عزم شرکت داخلی به یادگیری بین‌سازمانی	
فنی - مدیریتی	نوع دانش و قابلیت			
فردی - پروژه‌ای - سازمانی	سطح تمایل	تمایل به یادگیری بین‌سازمانی		
کم - زیاد	میزان تمایل			
کم ارزش - ارزشمند	ارزش	قابلیت‌های مدیریت پروژه شرکت خارجی	پیش‌نیازهای یادگیری بین‌سازمانی	
ملموس - ناملموس	نوع			
کم - زیاد	میزان فاصله از شرکت داخلی			
نامتناسب - متناسب	تناسب با شرایط کشور داخلی			
کم - زیاد	میزان تمایل	تمایل شرکت داخلی به توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه		
کم - متناوب	تواتر کنترل	الزام کارفرما به پیاده‌سازی قابلیت‌های مدیریت پروژه		
اندک - متنوع	تنوع قابلیت‌ها			
کم - زیاد	میزان الزام			
کم - زیاد	تعداد سازوکارها	فرآیند اجتماعی‌سازی دانش		فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی
پایین - بالا	کیفیت بکارگیری سازوکارها			
کم - زیاد	تعداد سازوکارها	فرآیند خارجی‌سازی دانش		
پایین - بالا	کیفیت بکارگیری سازوکارها			

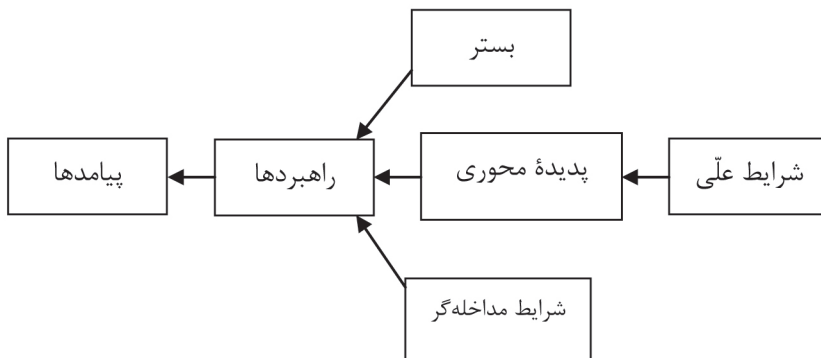


مقوله‌های وسیع	مقوله‌ها	ویژگی‌ها	ابعاد	
فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی	فرآیند ترکیب دانش	تعداد سازوکارها	کم - زیاد	
		کیفیت بکارگیری سازوکارها	پایین - بالا	
	فرآیند داخلی‌سازی دانش	تعداد سازوکارها	کم - زیاد	
		کیفیت بکارگیری سازوکارها	پایین - بالا	
ظرفیت یادهی انگیز هم‌محور شرکت خارجی	ارزش استراتژیک و رقابتی قابلیت‌های مدیریت پروژه	میزان	کم - زیاد	
	تأثیر یادهی در نتایج پروژه	میزان	کم - زیاد	
	تعهدات قراردادی برای آموزش و انتقال دانش مدیریت پروژه	میزان	کم - زیاد	
	مسئولیت شرکت خارجی در پروژه	تنوع	پایین - بالا	
		میزان	کم - زیاد	
		مقیاس	جزئی - کلی	
	ظرفیت یادهی منبع محور شرکت خارجی	نفرات مرتبط با شرکت داخلی	تعداد	کم - زیاد
			سطح قابلیت‌ها	پایین - بالا
تلاش شرکت خارجی برای ارائه دانش و قابلیت‌های ارزشمند خود به شرکت داخلی		سطح توانایی در یادهی	کم - زیاد	
		میزان	کم - زیاد	
ظرفیت یادهی شناخت محور شرکت خارجی	فرهنگ ملی و سازمانی شرکت خارجی در زمینه یادهی	نوع فرهنگ	بسته - باز	

مقوله‌های وسیع	مقوله‌ها	ویژگی‌ها	ابعاد	
ارتباط دو شرکت بعد ساختاری	ساختار سازمانی مدیریت پروژه	مشارکتی بودن	کم - زیاد	
	ارتباطات تعریف شده بین دو شرکت	تنوع سطوح	کم - زیاد	
بعد رابطه‌ای ارتباط دو شرکت	اعتماد متقابل	شدت	کم - زیاد	
	روابط نفرات دو شرکت	رسمیت	غیررسمی، رسمی	
		صمیمیت	سرد و غیرصمیمی - گرم و صمیمی	
		فاصله‌ی زمانی	کم - زیاد	
		تعدد	کم - زیاد	
		مدت زمان	کوتاه - طولانی	
		فاصله مکانی	کم - زیاد	
	ارتباط دو شرکت بعد شناختی	شناخت طرفین از فرهنگ یکدیگر	میزان	کم - زیاد
تسلط طرفین به زبان انگلیسی		میزان	کم - زیاد	
اهداف و چشم‌انداز طرفین		تشابه	متفاوت - مشترک و یکسان	
ظرفیت یادگیری انگیزه‌محور شرکت داخلی	هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه از شرکت خارجی	شفافیت	مبهم و نامشخص - شفاف و مشخص	
		موجودیت	عدم وجود - وجود	
	شرح شغلی و وظایف افراد در خصوص یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه	موجودیت	عدم وجود - وجود	
		شفافیت	مبهم و نامشخص - شفاف و مشخص	
	پاداش‌دهی به یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه	تناسب	نامتناسب - متناسب	
		میزان	کم - زیاد	

مقوله‌های وسیع	مقوله‌ها	ویژگی‌ها	ابعاد
ظرفیت یادگیری منبع محور شرکت داخلی	منابع انسانی اختصاص یافته به یادگیری از شرکت خارجی	تعداد	کم - زیاد
		سطح دانش و قابلیت‌ها	پایین - بالا
		سطح توانایی در یادگیری	کم - زیاد
ظرفیت یادگیری شناخت محور شرکت داخلی	منابع مالی و امکانات اختصاص یافته به یادگیری از شرکت خارجی	میزان	کم - زیاد
		میزان	کم - زیاد
	تواضع و فروتنی افراد مرتبط با شرکت خارجی	میزان	کم - زیاد
		میزان	کم - زیاد
میزان	تبدیل شدن یادگیری و توسعه دانش به فرهنگ عمومی سازمان	کم - زیاد	
	میزان	کم - زیاد	
یادگیری بین‌سازمانی ملموس مدیریت پروژه	انتقال متدولوژی‌های مکتوب مدیریت پروژه از شرکت خارجی	سطح انتقال	فرد - پروژه - سازمان
		میزان انتقال	کم - زیاد
	انتقال ابزارهای پشتیبان مدیریت پروژه از شرکت خارجی	سطح انتقال	فرد - پروژه - سازمان
		میزان انتقال	کم - زیاد
یادگیری بین‌سازمانی ناملموس مدیریت پروژه	یادگیری مهارت‌های موردنیاز در پیاده‌سازی متدولوژی‌ها و ابزارهای مدیریت پروژه	سطح یادگیری	فرد - پروژه - سازمان
		میزان یادگیری	کم - زیاد
	یادگیری مهارت‌های عمومی موردنیاز برای تیم مدیریت پروژه	سطح یادگیری	فرد - پروژه - سازمان
		میزان یادگیری	کم - زیاد

مقوله‌های وسیع	مقوله‌ها	ویژگی‌ها	ابعاد
یادگیری بین‌سازمانی ناملموس مدیریت پروژه	افزایش درک سازمان از چرایی و اهمیت قابلیت‌های ملموس مدیریت پروژه	سطح یادگیری	فرد - پروژه - سازمان
		میزان یادگیری	کم - زیاد
انتقال درون‌سازمانی مدیریت پروژه	انتقال درون‌سازمانی قابلیت‌های ملموس مدیریت پروژه	سطح انتقال	فرد - پروژه - سازمان
		میزان	کم - زیاد
		سطح انتقال	فرد - پروژه - سازمان
		میزان	کم - زیاد



شکل ۲ - مدل پارادایم و کدگذاری محوری و انتخابی، با الهام از استراوس و کوربین، ۱۹۹۸



شکل ۳ - مدل مفهومی یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه، (نگارنده)

#### ۳-۴. مرحله سوم: کدگذاری انتخابی

کدگذاری انتخابی فرآیندی است که در آن تمامی مقوله‌ها با یک مقوله‌ی محوری<sup>۱</sup> مرتبط شده و یک مدل یکپارچه ترسیم می‌شود. مقوله‌ی محوری، ممکن است از بین مقوله‌های شناسایی شده انتخاب شود یا اینکه واژه‌ای مشخص تر برای بیان آن بکار رود. زمانی که مقوله‌ی محوری انتخاب گردید، مقوله‌های دیگر به صورت شرایط علی، بستر، عوامل مداخله‌گر، راهبردها یا پیامد، با آن مقوله در ارتباط خواهند بود و یک مدل علی مشابه شکل ۲ را ایجاد خواهند داد (استراوس و کوربین، ۱۹۹۸). در این مرحله، پژوهشگر نظریه پژوهشی خود را به رشته تحریر در می‌آورد. در واقع، در کدگذاری انتخابی،

سیر داستان<sup>۱</sup> پژوهش نگارش می‌شود. طرح نظام‌مند را می‌توان با ارائه مجموعه‌ای از گزاره‌های حکمی (قضایا)، که بر پایه کدگذاری انتخابی، بیانگر روابط درونی مقوله‌ها هستند، به پایان برد (کرسول، ۲۰۰۳). از آنجاکه طرح نظام‌مند نظریه زمینه‌ای به تولید روابط مفهومی منجر می‌شود، هریک از قضایا می‌توانند در قالب فرضیه مطرح‌شده و در پژوهشی مجزا سنجیده شوند.

با بررسی مجدد داده‌ها و مقوله‌های پژوهش در این مرحله و در نظر گرفتن رابطه آن‌ها با پدیده محوری، ضمن انتخاب مقوله‌های نهایی، نظریه یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه در قالب ۶ قضیه و یک مدل مفهومی (شکل ۴) صورت‌بندی گردید.

**قضیه ۱:** «بالتر بودن سطح دانش و قابلیت‌های شرکت خارجی در مدیریت پروژه»، «ارزشمند بودن دانش و قابلیت‌های مدیریت پروژه شرکت خارجی برای شرکت داخلی»، «تمایل بالای شرکت داخلی به توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه» و «الزام کارفرما به پیاده‌سازی سطح بالایی از مدیریت پروژه در کنسرسیوم» پیش‌نیازهای اصلی برای «عزم شرکت داخلی به یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه از شرکت‌های خارجی» محسوب می‌شوند.

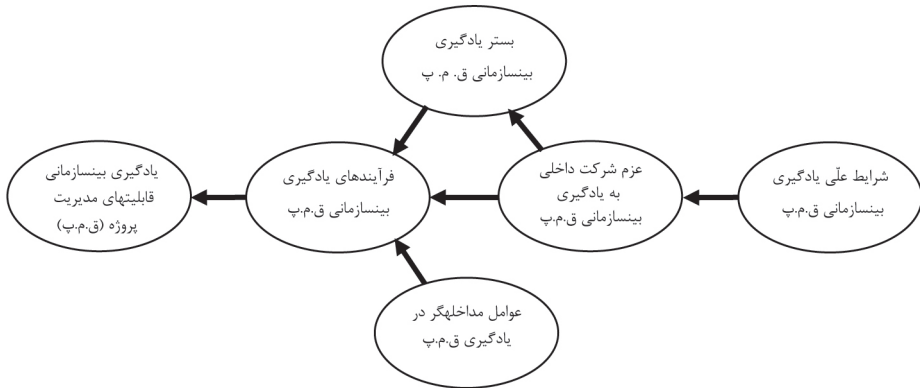
**قضیه ۲:** «عزم شرکت داخلی به یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه از شرکت خارجی» منجر به بکارگیری «فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه» (شامل فرآیندهای اجتماعی‌سازی، خارجی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی دانش) در طول پروژه‌ی مشترک خواهد شد.

**قضیه ۳:** ظرفیت یادگیری شرکت داخلی (شامل: ظرفیت یادگیری انگیزه‌محور، منبع‌محور و شناخت‌محور)، ظرفیت یاددهی شرکت خارجی (شامل: ظرفیت یاددهی انگیزه‌محور، منبع‌محور و شناخت‌محور) و استحکام ارتباط و تعامل اعضای کنسرسیوم (از ابعاد مختلف ساختاری، رابطه‌ای و شناختی) بر «فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه» در کنسرسیوم‌های بین‌المللی اثر می‌گذارد.

**قضیه ۴:** «عزم شرکت داخلی به یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه» بر بستر و شرایط زمینه‌ساز یادگیری از شرکت خارجی اثرگذار است.

**قضیه ۵:** عواملی همچون سن و اندازه سازمان و همچنین پیچیدگی و اندازه پروژه مشترک، به‌عنوان شرایط بسترساز عام (عوامل مداخله‌گر) بر «فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه» اثرگذار هستند.

**قضیه ۶:** بکارگیری «فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه» بر «میزان یادگیری قابلیت‌های ملموس و ناملموس مدیریت پروژه» مؤثر است.



شکل ۴ - مدل مفهومی تحقیق (نگارنده)

#### ۴-۴. تبیین نظریه یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه

در این بخش ضمن تشریح مدل مفهومی مستخرج از پژوهش و قضایای حاصل از آن، خط سیر پدیده یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه نیز ارائه شده است.

مقوله مرکزی در تبیین پدیده یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه در پروژه‌های مشترک بین‌المللی عبارت است از: «عزم شرکت داخلی به یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه». منظور از عزم به یادگیری بین‌سازمانی، میزان تمایل و اراده یک شرکت به انتقال و جذب دانش از دارنده دانش است. اکثر کنش‌ها و واکنش‌هایی که در خصوص یادگیری بین‌سازمانی در این پژوهش مشاهده شد، حول پدیده «عزم شرکت داخلی برای یادگیری از شرکت خارجی» انجام شده است و این مقوله مکرراً در داده‌های تحقیق مشاهده گردید.

یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد در بعضی از موردهای مطالعاتی، شرکت داخلی اراده چندانی به یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه نداشته و همین مسئله باعث شده بود تا تلاش چندانی برای یادگیری از شرکت خارجی صورت نگرفته و به‌جز یادگیری‌های جزئی که در طول همکاری به صورت غیرهدفمند حاصل می‌شد، نتیجه معینی حاصل نشود. همین مسئله باعث شد تا عوامل مؤثر بر عزم

شرکت داخلی به یادگیری از شرکت خارجی شناسایی و تحت عنوان «محرک‌ها و شرایط علی یادگیری بین‌سازمانی» دسته‌بندی شوند. این عوامل را می‌توان نقطه شروعی برای یادگیری بین‌سازمانی قلمداد نمود؛ به عبارتی دیگر تا زمانی که این محرک‌ها محقق نگردد، شرکت داخلی تمایل چندانی برای یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه از شریک خارجی خود نداشته و تلاش قابل توجهی برای بکارگیری اثربخش فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی نخواهد نمود. براساس یافته‌ها و نتایج این تحقیق مهم‌ترین پیش‌نیازها و محرک‌های یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه در کنسرسیوم‌های بین‌المللی عبارت‌اند از:

(۱) بالاتر بودن سطح دانش و قابلیت‌های مدیریت پروژه شرکت خارجی، (۲) ارزشمند بودن قابلیت‌های مدیریت پروژه شرکت خارجی، (۳) تمایل شرکت داخلی به توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه و (۴) الزام کارفرمای پروژه برای پیاده‌سازی سطح معینی از مدیریت پروژه. اگر شرکت داخلی به این اطمینان رسیده باشد که شرکت خارجی دارای قابلیت‌هایی است که پیاده‌سازی آن‌ها در پروژه‌های سازمان منجر به موفقیت بیشتر این پروژه‌ها می‌شود، انگیزه و تمایل بیشتری برای یادگیری این قابلیت‌ها خواهد داشت. در بعضی از موردهای مطالعاتی این تحقیق شاهد آن بودیم که شریک خارجی از توانمندی‌های بسیار بالایی در یک حوزه از مدیریت پروژه برخوردار بود اما به دلیل اینکه این توانمندی‌ها متناسب با شرایط کشور ایران یا متناسب با نیاز پروژه‌های شرکت داخلی نبود، شرکت داخلی اراده چندانی به یادگیری آن‌ها از خود نشان نمی‌داد. می‌توان این‌گونه استنباط نمود که بالاتر بودن سطح دانش شریک خارجی، شرط لازم برای تمایل شرکت داخلی به شمارررفته اما کافی نیست زیرا لازم است تا دانش شریک خارجی برای شرکت داخلی ارزش‌آفرین باشد. یکی دیگر از علل مهم موجد یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه، «میزان تمایل شرکت داخلی به توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه» است. شرکت‌هایی که نقاط قوت و ضعف خود در مدیریت پروژه را به خوبی می‌شناسند و برنامه‌های مشخصی برای توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه خود دارند، به‌طورمعمول از انگیزه‌های بیشتری برای یادگیری از شرکا خارجی برخوردار هستند. آخرین پیش‌نیاز برای عزم شرکت داخلی به یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه از شریک خارجی، «الزام کارفرمای پروژه به پیاده‌سازی سطح مشخصی از مدیریت پروژه در طول پروژه» است. به‌عنوان نمونه، در یکی از موردهای مطالعاتی این پژوهش کارفرما به کنسرسیوم الزام نموده بود تا گزارش‌های مدیریت ریسک پروژه به صورت ماهیانه به کارفرما ارائه شود. از آنجاکه شریک خارجی نیز تجارب و توانمندی‌های قابل توجهی در حوزه مدیریت ریسک پروژه داشت، شرکت داخلی، انگیزه پیدا نمود تا برای جلب رضایت کارفرمای کنسرسیوم اقدام



به یادگیری قابلیت‌های شریک خارجی خود نماید.

اماراهبرد اصلی در پاسخ‌گویی به «عزم شرکت داخلی به یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه»، فعال‌سازی فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی در طول همکاری با شرکت خارجی است. در تحقیقات گذشته، رابطه بین فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی و میزان یادگیری حاصل از آن کمتر به صورت میدانی موردبررسی قرار گرفته و به‌ندرت می‌توان نظریه‌ای در این زمینه پیدا نمود. در این تحقیق، سازوکارهای مختلفی برای یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه و به‌طورویژه سازوکارهای بکار رفته در کنسرسیوم‌های بین‌المللی صنعت نفت ایران کشف و شناسایی گردید. داده‌بنیاد بودن این سازوکارها، نشان از کاربردی بودن آن‌ها دارد. این سازوکارها براساس مدل SECI در چهار گروه فرآیندهای اجتماعی‌سازی (S)، خارجی‌سازی (E)، ترکیب (C) و درونی‌سازی (I) دسته‌بندی شده‌اند. سازوکارهای مورداستفاده در هر یک از فرآیندهای مدل SECI براساس نتایج به‌دست‌آمده از تحقیق، در جدول ۳ نشان داده شده‌است. به‌عنوان نمونه، در یکی از موردهای مطالعاتی پژوهش، تیم ۷ نفره از شرکت ایرانی، به مدت ۶ ماه در دفتر مرکزی شرکت خارجی مستقرشده و به‌صورت مشترک اقدام به انجام امور مربوط به مدیریت ریسک پروژه نمودند. در این مدت به دلیل بکارگیری سازوکارهای اجتماعی‌سازی دانش نظیر ارتباطات چهره‌به‌چهره، مشاهده و تقلید از نفرات خارجی، کارآموزی و...، تجربیات و مهارت‌های نفرات خارجی در اختیار نفرات ایرانی قرار می‌گرفت. تیم ایرانی با مشاهد گزارشات تهیه‌شده توسط نفرات خارجی، انجام مکاتبات روزمره با نفرات خارجی، جلسات بحث و بررسی پیرامون نحوه انجام کار و...، دانش ضمنی و ناملموس تیم خارجی پروژه را تبدیل به دانش ملموس نموده و آنرا مکتوب و مستند می‌نمودند (خارجی‌سازی دانش). در بسیاری موارد نیز دستورالعمل‌ها و رویه‌های کاری شرکت خارجی برای استفاده در این پروژه متناسب‌سازی و از طریق سامانه‌های تبادل اطلاعات، بین دو شرکت به اشتراک گذاشته می‌شد. مستندسازی درس‌آموخته‌ها و به‌روزرسانی رویه‌های کاری پروژه در طول پروژه که عمدتاً به صورت مشترک انجام می‌شد نیز تأثیر قابل‌توجهی در ثبت دانش در شرکت داخلی داشت. حتی بسیاری از فرم‌ها، فایل‌های نرم‌افزاری و روش‌های محاسباتی نیز در اختیار شرکت داخلی قرار داده شد (ترکیب دانش). تیم ایرانی هم در زمان حضور در دفتر مرکزی شرکت خارجی و هم پس از بازگشت به ایران، تجربیات بسیار ارزشمندی از طریق پیاده‌سازی دستورالعمل‌ها و رویه‌های شرکت خارجی در طول پروژه، مشاهده تأثیرات و نتایج حاصل از پیاده‌سازی آن‌ها بدست‌آورد و توانست ضمن مقایسه این موارد به وضعیت مشابه در

پروژه‌های گذشته به عمق دانش و تجربیات خود بیفزاید و به این سطح از قابلیت برسد که از دانش و تجربیات خود در سایر پروژه‌های سازمان نیز استفاده کند حتی بخشی از تجربیات از طریق تهیه یک نرم‌افزار داخلی در حال انتقال به دیگر افراد و بخش‌های سازمان است (درونی‌سازی دانش).

### جدول ۳ - سازوکارهای به‌کاررفته در فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه (نگارنده)

فرآیندها	سازوکارهای مورد استفاده
اجتماعی‌سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- حضور در کنار نفرات خارجی و مشاهده و تقلید نحوه انجام کار از آن‌ها</li> <li>- برگزاری جلسات طوفان فکری برای حل و فصل مشکلات پروژه</li> <li>- تعاملات و جلسات غیررسمی در طول پروژه</li> <li>- کار کردن در تیم‌های مشترک و ارتباطات چهره‌به‌چهره</li> <li>- کارآموزی و شاگردی زیردست نفرات شرکت خارجی</li> <li>- گرفتن ارشاد و راهنمایی از نفرات شرکت خارجی</li> </ul>
خارجی‌سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ارتباطات مکتوب از طریق نامه یا ایمیل با شرکت خارجی</li> <li>- جلسات طوفان فکری برای تولید ایده و حل مشکلات در زمینه مدیریت پروژه</li> <li>- ارتباطات تلفنی و یا ویدئوکنفرانسی برای شفاف‌سازی مفاهیم مدیریت پروژه</li> <li>- سیستم‌های گزارش‌گیری خلاقانه و تدوین قابلیت‌های ناملموس مدیریت پروژه</li> <li>نفرات خارجی</li> </ul>
ترکیب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- به اشتراک گذاشتن دستورالعمل‌ها و رویه‌های مکتوب مدیریت پروژه از طریق فناوری اطلاعات</li> <li>- ترکیب و یکپارچه‌سازی دستورالعمل‌ها و رویه‌های کاری دو شرکت در زمینه مدیریت پروژه</li> <li>- متناسب‌سازی دستورالعمل‌ها و رویه‌های مکتوب شرکت خارجی برای پروژه</li> <li>- ثبت و مستندسازی دانش و فرآیندهای مکتوب شرکت خارجی</li> </ul>
درونی‌سازی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- آموزش حین انجام کار به نفرات شرکت داخلی</li> <li>- کسب تجربه از طریق پیاده‌سازی دستورالعمل‌ها و رویه‌های شرکت خارجی در پروژه</li> <li>- مشاهده نحوه پیاده‌سازی رویه‌های شرکت خارجی و نتایج حاصل از آن‌ها</li> <li>- مطالعه دستورالعمل‌های شرکت خارجی و مقایسه آن با رویه‌های موجود</li> </ul>

در فرآیند کدگذاری داده‌های کیفی، به غیر از عزم شرکت داخلی به یادگیری بین‌سازمانی، مقوله‌های دیگری نیز به‌عنوان شرایط و عوامل مؤثر بر فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه شناسایی و طبقه‌بندی گردید. در این تحقیق «بستر یادگیری بین‌سازمانی» به سه بعد: (۱) ظرفیت یادگیری شرکت داخلی، (۲) ظرفیت یاددهی شرکت خارجی و (۳) استحکام ارتباطات و تعاملات اعضاء کنسرسیوم با هم، دسته‌بندی گردید.

ظرفیت یادگیری شرکت داخلی، مجموع تلاش و منابعی است که شرکت داخلی به صورت عملیاتی برای یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه از شرکت خارجی به‌کار می‌بندد. ظرفیت یادگیری شرکت داخلی، از سه مؤلفه: ظرفیت یادگیری انگیزه‌محور، منبع‌محور و شناخت‌محور تشکیل شده‌است. شواهد به‌دست‌آمده از تحقیق نشان می‌دهد، در مواردی که شرکت‌های داخلی، اهداف و برنامه‌های مشخصی را در زمینه یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه از شرکت‌های خارجی تعریف و آن را به تمامی افراد مرتبط در سازمان ابلاغ نموده‌بودند «ظرفیت یادگیری انگیزه‌محور» تقویت شده‌بود. در برخی موارد حتی در شرح شغلی افراد حاضر در پروژه مشترک، وظایف و مسئولیت‌های آن‌ها در خصوص یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه از شرکت خارجی به‌طور شفاف بیان شده‌بود و متناسب با تلاش‌هایی که افراد انجام می‌دادند آن‌ها تقدیر می‌شد. در بعد «ظرفیت یادگیری منبع‌محور»، شرکت‌هایی که نفرساعت قابل‌قبولی از وقت افراد خود را به یادگیری بین‌سازمانی اختصاص داده و از افرادی برای یادگیری بین‌سازمانی استفاده می‌نمایند که سطح دانش و تجربیات آن‌ها در مدیریت پروژه و مهارت‌های آن‌ها در یادگیری به‌گونه‌ای باشد که توان فهم و یادگیری قابلیت‌های ملموس و ناملموس شرکت خارجی و انتقال آن به دیگر افراد سازمان را داشته باشند، بسیار موفق‌تر عمل نموده بودند. تخصیص منابع مالی و سایر امکانات زیرساختی برای برقراری ارتباط مؤثر با شرکت خارجی و ثبت دانش و تجربیات آن‌ها در زمینه مدیریت پروژه نیز یکی از شاخصه‌های مهم ظرفیت یادگیری منبع‌محور به‌شمار می‌رود. شواهد به‌دست‌آمده از موردهای مطالعاتی نشان می‌دهد از بُعد «شناختی»، مؤلفه‌هایی مانند تواضع و فروتنی افراد تیم مدیریت پروژه در یادگیری از دیگران، اعتقاد آن‌ها به ضرورت و اهمیت یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه از شرکت‌های خارجی و همچنین حاکم بودن فرهنگ مستندسازی، یادگیری و انتقال دانش در بین افراد تیم مدیریت پروژه، بستر مناسبی برای یادگیری بین‌سازمانی فراهم می‌نمایند.

عوامل مرتبط با شرکت خارجی تحت‌عنوان «ظرفیت یاددهی شرکت خارجی» نام‌گذاری و مؤلفه‌های آن به سه بعد: ظرفیت یاددهی انگیزه‌محور، منبع‌محور و شناختی تقسیم شد. در خصوص

«ظرفیت یاددهی انگیزه‌محور» توجه به مؤلفه‌هایی مانند تعیین منافع مشترک از نتایج به‌دست‌آمده از پروژه، قرارداد بندهای شفاف در قرارداد به‌عنوان وظایف شرکت خارجی در خصوص یاددهی و پرداخت حق‌الزحمه مناسب به شرکت خارجی در قبال تلاش‌های آن‌ها برای یاد دادن قابلیت‌های مدیریت پروژه خود به شرکت داخلی از جمله مؤلفه‌هایی هستند که در افزایش انگیزه و تمایل شرکت خارجی به انتقال دانش و تجربیات آن‌ها در زمینه مدیریت پروژه مؤثرند. «ظرفیت یاددهی منبع‌محور» تا حد زیادی تحت‌تأثیر انگیزه و تمایل شرکت خارجی به یاددهی قابلیت‌های مدیریت پروژه به شریک داخلی خود است. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد زمانی که شرکت خارجی تمایلی به انتقال دانش خود به شرکت داخلی نداشته باشد، زمان و منابع بسیار محدودی را به این موضوع اختصاص داده یا حتی از انتقال آن جلوگیری می‌کند. مؤلفه‌هایی همچون: تعداد نفرات اختصاص‌یافته به یاددهی قابلیت‌های مدیریت پروژه، سطح دانش و تجربیات مدیریت پروژه نفرات اختصاص‌یافته و همچنین میزان دانش و تجربیاتی که شرکت خارجی در زمینه مدیریت پروژه در اختیار کنسرسیوم قرار می‌دهد، نشان از «ظرفیت یاددهی منبع‌محور شرکت خارجی» دارد. «ظرفیت یاددهی شناختی» عمدتاً مربوط به فرهنگی ملی و سازمانی شرکت خارجی است و متناسب با رویکردی که شرکت خارجی برای انتقال دانش و تجربیات خود به شرکت‌های دیگر از خود نشان می‌دهد ارزیابی می‌شود.

یکی دیگر از مؤلفه‌های مهم مرتبط با «بستر یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه»، «استحکام روابط و تعاملات اعضای کنسرسیوم» است. استحکام روابط و تعاملات دو شرکت را می‌توان از سه بعد: ساختاری، رابطه‌ای و شناختی بررسی نمود. ساختار ارتباطی دو شرکت عبارت است از الگو و پیکره‌بندی روابط بین دو شرکت یا واحد سازمانی. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد نحوه تقسیم کار بین اعضای کنسرسیوم، ساختار سازمانی کنسرسیوم و تعداد ارتباطات و تعاملات تعریف‌شده بین آن‌ها در این ساختار، از جمله مؤلفه‌های مرتبط با «بعد ساختاری» ارتباط و تعامل اعضای کنسرسیوم هستند و در صورتی که ساختار همکاری به صورت افقی طراحی شده و به جای تقسیم کارها بین دو شرکت، از ساختاری مشارکتی برای انجام شرح خدمات پروژه استفاده شود، بستر مناسب‌تری برای یادگیری بین‌سازمانی فراهم می‌گردد. منظور از بعد رابطه‌ای، ماهیت روابط بین دو سازمان است که در تحقیقات گذشته عمدتاً تحت‌عنوان استحکام روابط از آن یاد شده است. استحکام روابط منجر به نزدیکی روابط بین شرکا و افزایش تواتر تعاملات و ارتباطات آن‌ها شده و باعث خواهد شد تا میزان انتقال دانش نیز بیشتر شود. مواردی مانند اعتماد بین تیم مدیریت پروژه دو شرکت، میزان صمیمیت روابط بین افراد مرتبط

با هم، محل استقرار و فاصله مکانی نفرات دو شرکت و مدت زمان و تواتر تعاملات و ارتباطات نفرات دو شرکت در یک حوزه از مدیریت پروژه، مهم‌ترین مؤلفه‌های مرتبط با «بعد رابطه‌ای» ارتباط و تعامل دو شرکت در کنسرسیوم‌های بین‌المللی هستند. به‌عنوان نمونه در یکی از موردهای مطالعاتی این پژوهش که روابط مستحکمی بین طرفین برقرار بود، شرکت خارجی برای اطمینان از اینکه شرکت داخلی درک کافی از دانش پیدا کرده و از آن دانش بهره‌برداری می‌نماید، تلاش‌های بیشتری انجام می‌داد.

در نهایت، شواهد به‌دست‌آمده از موردهای مطالعاتی تحقیق نشان می‌دهد پیامدهای حاصل از به‌کارگیری فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی در پروژه‌های مشترک می‌تواند شامل: یادگیری قابلیت‌های ملموس و/یا ناملموس مدیریت پروژه باشد. در کنسرسیوم‌های بین‌المللی، علاوه بر یادگیری جنبه‌های ملموس مدیریت پروژه، به دلیل ارتباطات و تعاملات نزدیک دو شرکت، یادگیری جنبه‌های ناملموس مدیریت پروژه نیز امکان‌پذیر می‌گردد. بنابراین شرکت‌های حاضر در کنسرسیوم‌های بین‌المللی قادرند اجزای مختلفی از قابلیت‌های مدیریت پروژه را از شرکت‌های خارجی حاضر در این پروژه‌ها یاد بگیرند. در فرآیند کدگذاری داده‌های میدانی، این اجزاء به پنج مؤلفه مجزا دسته‌بندی گردید. همان‌طور که در شکل ۵ ملاحظه می‌شود دو مورد از این پنج مؤلفه شامل: (۱) پیکره دانش و متدولوژی‌های مکتوب مدیریت پروژه و (۲) ابزارهای پشتیبان متدولوژی‌های مکتوب مدیریت پروژه، در دسته قابلیت‌های ملموس مدیریت پروژه و سه مورد دیگر یعنی (۳) مهارت در پیاده‌سازی متدولوژی‌ها و ابزارهای مدیریت پروژه، (۴) مهارت‌های عمومی موردنیاز تیم مدیریت پروژه و (۵) درک ضرورت و اهمیت استفاده از قابلیت‌های مدیریت پروژه، ماهیتی ضمنی داشته و در گروه قابلیت‌های ناملموس مدیریت پروژه دسته‌بندی می‌شوند. شناسایی دقیق‌تر مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده قابلیت مدیریت پروژه یکی از یافته‌های ارزشمند این پژوهش است که تأثیر بسزایی در درک بهتر است قابلیت، به‌ویژه جنبه‌های ناملموس آن دارد.

در این بخش، داده‌ها و یافته‌های تحقیق در مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تشریح و مدل مفهومی مستخرج از نظریه زمینه‌ای همراه با مؤلفه‌های این مدل تبیین شد. در بخش بعد ضمن بحث در خصوص یافته‌های تحقیق، پیشنهادات کاربردی و نظری پژوهش نیز ارائه خواهد شد.

## ۵. نتیجه‌گیری

در سازمان‌های پروژه‌محور، قابلیت مدیریت پروژه، یک دارایی استراتژیک و منشأ ایجاد مزیت رقابتی

محسوب می‌شود. در تحقیقات اخیر، یادگیری قابلیت‌های مدیریت پروژه از شرکت‌های همکار در پروژه‌های مشترک سازمان، به‌عنوان یکی از اثربخش‌ترین روش‌ها در توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه مطرح شده‌است. کشورهای درحال توسعه مانند ایران، پروژه‌های متعددی با همکاری و مشارکت شرکت‌های توانمند خارجی انجام می‌دهند اما بررسی‌های اولیه نشان می‌دهد علیرغم فرصت‌های بسیار مناسبی که در این پروژه‌ها برای یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه وجود دارد، استفاده مطلوبی از این فرصت‌ها صورت نمی‌گیرد.

تحقیقاتی که در زمینه توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه انجام شده‌اند عمدتاً به روش‌هایی توجه دارند که منجر به اندازه‌گیری و رشد جنبه‌های ملموس این قابلیت می‌شود و با وجود اهمیت فراوان جنبه‌های ناملموس مدیریت پروژه در موفقیت پروژه‌های سازمان (جاجدو و همکاران، ۲۰۰۷)، توجه به روش‌هایی مانند یادگیری بین‌سازمانی که نقش بسزایی در رشد جنبه‌های ناملموس و ضمنی این قابلیت دارد (ترنر، ۲۰۰۹)، بسیار اندک مورد توجه واقع شده‌است. در تحقیقات گذشته عمدتاً به نقش و اهمیت یادگیری بین‌سازمانی در توسعه قابلیت‌های سازمانی تأکید شده (مانند ایستربای اسمیت و همکاران، ۲۰۰۸) اما به ندرت با استفاده از داده‌های میدانی کیفی و عمیق، این پدیده مورد تحلیل قرار گرفته یا مؤلفه‌های کلیدی آن معرفی شده‌است (ویجک و همکاران، ۲۰۰۸). رویکرد اکتشافی و داده‌بنیاد این تحقیق، کمک نمود با شناسایی مؤلفه‌های مؤثر بر یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه در کنسرسیوم‌های بین‌المللی و تبیین آن‌ها در قالب یک مدل مفهومی، درک و شناخت نسبتاً عمیقی از این پدیده شکل بگیرد. علاوه بر آن، در این پژوهش شواهد میدانی ارزشمندی برای کاربرد مدل SECI در یادگیری‌های بین‌سازمانی که به ضرورت آن در تحقیقات گذشته (مانند رایس و رایس، ۲۰۰۵) تأکید شده بود ارائه شد. با استفاده از مؤلفه‌های شناسایی شده در این تحقیق، مقدمات لازم برای پیمایش در یک جامعه آماری بزرگتر و آزمون قضا و مدل مفهومی پژوهش از طریق مدلسازی معادلات ساختاری نیز فراهم شده‌است. ابزار اصلی این پیمایش که توسط نگارنده در حال انجام است، پرسشنامه‌ای محقق ساخته است که تمامی گویه‌های آن داده‌بنیاد و برگرفته از یافته‌های پژوهش حاضر است.

یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد «عزم و اراده شرکت‌های داخلی به یادگیری بین‌سازمانی قابلیت‌های مدیریت پروژه»، اساس و بنیان یادگیری بین‌سازمانی این قابلیت به‌شمار می‌رود. میزان این عزم و اراده که سپس منجر به بکارگیری فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی و انتقال جنبه‌های ملموس

و ناملموس مدیریت پروژه از شرکت خارجی به شرکت داخلی می‌شود بستگی به عواملی همچون «بالا تر بودن سطح دانش و قابلیت‌های شرکت خارجی در مدیریت پروژه»، «ارزشمند بودن دانش و قابلیت‌های مدیریت پروژه شرکت خارجی برای شرکت داخلی»، «تمایل شرکت داخلی به توسعه قابلیت‌های مدیریت پروژه» و «الزام کارفرما به پیاده‌سازی سطح بالایی از رویه‌های مدیریت پروژه در کنسرسيوم» دارد. البته همانطور که در مدل مفهومی تحقیق (شکل ۳) نیز مشاهده می‌شود، شرایط بستر ساز یادگیری بین‌سازمانی مانند ظرفیت یادگیری شرکت داخلی، ظرفیت یاددهی شرکت خارجی و استحکام روابط دو شرکت در طول پروژه نیز اثر قابل توجهی بر میزان بکارگیری فرآیندهای یادگیری بین‌سازمانی (SECI) و در نتیجه میزان یادگیری دارد.

این پژوهش محدود به همکاری‌هایی بود که با روش کنسرسيوم انجام شده بودند لذا مطالعه پدیده یادگیری بین‌سازمانی مدیریت پروژه در دیگر روش‌های همکاری بین‌المللی مانند اتحادهای استراتژیک یا شرکت‌های مشترک بین‌المللی و مقایسه آن با یافته‌های این تحقیق به توسعه و فهم بیشتر پدیده کمک می‌نماید. از آنجاکه یادگیری بین‌سازمانی مقوله‌ای زنده و پویا است، پس از شناخت مفاهیم و متغیرهای کلیدی در تبیین این پدیده، بررسی رابطه بین این متغیرها با استفاده از ابزارهای پویا مانند سیستم داینامیک نیز از جذابیت خاصی برخوردار می‌باشد. شناسایی و تحلیل سازوکارهای یادگیری بین‌سازمانی در سطح فردی، پروژه‌ای و سازمانی و همچنین بررسی تأثیر هر کدام از آن‌ها در میزان یادگیری از دیگر مواردی است که برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود.

## منابع

- تقوا، محمدرضا؛ طباطبائیان، سید حبیب‌ا...؛ صادقی صدقیانی، جمشید؛ محمدی، کمال. (۱۳۹۲). «عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه‌های انتقال فناوری بین‌المللی با حمایت سازمان تسهیل‌گر». مدیریت نوآوری. ۲ (۴): صص ۵۳-۸۰.
- خداداد حسینی، سیدحمید، عبدی، بهنام، حسن‌زاده، علیرضا، احمدی، علی محمد. (۱۳۹۲). «مفهوم‌پردازی گذار به اقتصاد یادگیرنده در ایران با رویکرد سیاست علم‌وفناوری». فصلنامه مجلس و راهبرد. ۲۰ (۷۶).
- داداش‌پور، هاشم؛ تقی‌دخت، حوریه. (۱۳۹۱). «تحلیل نقش و تأثیر منابع درون‌بنگاهی در ارتقاء روابط بین‌بنگاهی و ظرفیت‌های نوآوری در منطقه کلان‌شهری تبریز». سیاست علم‌وفناوری، ۴ (۴): صص ۱-۱۳.
- عزیززی، مجتبی؛ صبحیه، محمدحسین؛ جعفری نصر، محمدرضا. (۱۳۸۹). «بررسی چالش‌های مدیریت همکاری‌های فناورانه بین‌المللی در صنعت پتروشیمی ایران: مطالعه موردی همکاری فناورانه در پروژه MTP». مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، ۴ (۱۳): صص ۵۴-۶۵.
- نقی‌زاده، محمد؛ طباطبائیان، سید حبیب‌ا...؛ منطقی، منوچهر؛ حنفی‌زاده، پیام؛ نقی‌زاده، رضا. (۱۳۹۱). «الگوی افزایش ظرفیت جذب با تأکید بر جهت‌گیری‌های راهبردی سازمان و ادراک مدیران از پویایی محیط؛ نمونه بنگاه‌های بخش الکترونیک هوایی». سیاست علم‌وفناوری، ۴ (۴): صص ۲۵-۳۶.
- وزارت نفت جمهوری اسلامی ایران. (۱۳۹۰). «انقلاب، نفت، توسعه»، تهران: اداره کل روابط عمومی وزارت نفت
- Ajmal, M. M., & Koskinen, K. U. (2008). Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective. *Project Management Journal*, 39(1), 7-15.
- Argote, L., McEvily, B., & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49, 571-582.
- Ayas, K., & Zeniuk, N. (2001). Project-Based Learning: Building Communities of Reflective Practitioners. *Management Learning*, 32, 61-76.
- Bakker, R. M., Cambré, B., Korlaar, L., & Raab, J. (2010). Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer. *International Journal of Project Management*, 29(5), 494-503. doi: 10.1016/j.ijproman.2010.06.002
- Becerra, M., Lunnan, R., & Huemer, L. (2008). Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. *Journal of Management Studies*, 45, 675-698.



- Chen, P.-L., Tan, D., & Jean, R.-J. B. (2015). Foreign knowledge acquisition through inter-firm collaboration and recruitment: Implications for domestic growth of emerging market firms. *International Business Review*, Available online 12 March 2015. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2015.01.009>
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- 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), 428-442. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400098
- Dosi, G., Faillo, M., & Marengo, L. (2003). Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction. *LEM working paper series*. <http://www.sssup.it/~LEM>
- Dyer, J. H., & Hatch, N. W. (2006). Relation-specific capabilities and barriers to knowledge transfers: creating competitive advantage through network relationships. *Strategic Management Journal*, 27(8), 701-719.
- 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), 677-690.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Special Issue), 109-122.
- Gong, L., & Zhang, X. (2014). Study of the Game Theory Analysis and Incentive Mechanism of Inter-organizational Knowledge Sharing in Cooperative R&D. *IERI Procedia*, 10, 266-273. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ieri.2014.09.087>
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 12, 83-103.
- Hansen, M. T. (1999). The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Administrative Science Quarterly*, 44, 82-111.

- Hau, L. N., & Evangelista, F. (2007). Acquiring tacit and explicit marketing knowledge from foreign partners in IJVs. *Journal of Business Research*, 60, 1152–1165.
- Holmqvist, M. 2003. Intra- and interorganisational learning processes: an empirical comparison. *Scandinavian Journal of Management*, 19, 443–466.
- Inkpen, A. C. (2000). Learning through joint ventures: A framework of knowledge acquisition. *Journal of Management Studies*, 37(7), 1019-1043.
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital, networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Jones, O. & Macpherson, A. )2006(. Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*, 39, 155-175.
- Jugdev, K. (2007). Closing the circle: the knowledge management spiral of project management. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 1 (3/4), 423–441.
- 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*, 25, 560–568.
- Kanai, K. (2006). The technological knowledge transfer: Case study “Third Country Training Program” in Brazil (F. o. E. Group of public policy and Education, State University of Campinas, Trans.): Group of public policy and Education, Faculty of Education, State University of Campinas.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31, 833–863.
- 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](http://www.interscience.wiley.com)). doi: 10.1002/smj.813
- 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), 877-903.
- Majumdar, S. K. (2009). Technology transfer by foreign firms and the utilization of competencies within Indian industry. *Journal of Technology Transfer*, 34, 95–117.

doi: 10.1007/s10961-008-9087-x

- Maurer, I. (2010). How to build trust in inter-organizational projects: The impact of project staffing and project rewards on the formation of trust, knowledge acquisition and product innovation. *International Journal of Project Management*, 28(7), 629-637. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.006>.
- Patil, S. K., & Kant, R. (2014). Methodological literature review of knowledge management research. *Tekhne*, 12(1-2), 3-14. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tekhne.2014.07.001>
- PMI. (2012). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK\_ guide)* (5rd ed. Vol. 1). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- PMI. (2008). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK Guide) - Fourth edition* (4th edition ed.). Pennsylvania, USA: Project Management Institute (PMI).
- Rice, J. L., & Rice, B. S. (2005). The Applicability Of The Seci Model To Multiorganisational Endeavours: An Integrative Review. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(8), 671-682.
- Sammarra, A., & Biggiero, L. (2008). Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation networks. *Journal of Management Studies*, 45, 785-814.
- Simonin, B. L. (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 20(7), 595-623.
- Simonin, B. L. (2004). An empirical investigation of the process of knowledge transfer in international strategic alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407-427. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8400091
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques* (2nd Edition ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Szulanski, G., Capetta, R., & Jensen, R. J. (2004). When and how trustworthiness matters: knowledge transfer and the moderating effect of causal ambiguity. *Organization Science*, 15, 600-613.
- Teo, T. S. H. (2012). Knowledge management in client-vendor partnerships. *International Journal of Information Management*, 32(5), 451-458.
- 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*, 23, 835–854.

- Tsang, E. W. K. (2008). Transferring knowledge to acquisition joint ventures: An organizational unlearning perspective. *Management Learning*, 39(1), 5-20.
- Turner, J. R. (2009). *The Handbook of Project-Based Management: Leading Strategic Change in Organizations* (Third Edition ed.). New York: The McGraw-Hill Companies.
- Wijk, R. v., Jansen, J. J. P., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and Intra-Organizational Knowledge Transfer: A Meta-Analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.
- Yin, R. K. (2003). *Applications of Case Study Research*, New Delhi, Sage Publication.