



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Obstacles to Implementing Knowledge Management and Formulating an Executive Model

Davood Shafieepur¹, Farshid Aslani², Nafiseh Salehi³

Abstract

Background & Purpose: Today, mental assets are as important as physical assets. Organizations that realize the importance of knowledge are looking for its optimal management in order to use it effectively. In this research, the obstacles to the implementation of knowledge management in one of the defense industries are identified and an implementation model is presented for it.

Methodology: This research is descriptive in terms of purpose and applied research in terms of usage. The statistical population of the research consisted of 15 experts from one of the defense organizations who were selected by purposeful sampling. After extracting the dimensions and components from the theoretical foundations, a theoretical agreement was reached regarding the components of the model through the fuzzy Delphi technique.

Findings: The results of the research using statistical tests indicated the identification of twenty obstacles including four dimensions of structure, culture, technology and human resources and six components including the knowledge management process and focusing on the orientation of the organization. Based on the theoretical foundations, twenty-seven components of obstacles and the knowledge management process were confirmed.

Conclusion: Making effective changes based on the areas of damage and obstacles and the implementation pattern of knowledge management will result in effective investment and reduction of knowledge management costs in the organization.

Keywords: *Knowledge, Knowledge Management, Obstacles, Executive Model.*

Citation: shafieepur, Davood; Aslani, Farshid and Salehi, Nafiseh.(2022). Obstacles to Implementing Knowledge Management and Formulating an Executive Model. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 4(14), 163-182.

1. Assistant Prof., Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran. **E-mail:** D.shafieepur@pnu.ac.ir

2. Assistant Prof., Department of Public Administration, Payam Noor University, Tehran, Iran. **E-mail:** F.aslani@pnu.ac.ir

3. Phd candidate in Entrepreneurship, Qazvin branch, Islamic Azad University, Qazvin, Iran. **E-mail:** Nafisehsalehi2014@gmail.com

موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش و تدوین الگوی اجرایی

داود شفیعی‌پور^۱، فرشید اصلانی^۲، نفیسه صالحی^۳

چکیده

زمینه و هدف: امروزه، دارایی‌های ذهنی به اندازه دارایی‌های فیزیکی مهم هستند سازمان‌هایی که به اهمیت دانش پی برده‌اند به دنبال مدیریت بهینه آن هستند تا به نحوی اثربخشی از آن استفاده کنند در این پژوهش، به شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در یکی از صنایع دفاعی و ارائه الگوی اجرایی برای آن پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: این تحقیق از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع استفاده، پژوهشی کاربردی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان یکی از سازمان‌های دفاعی بود که به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. پس از استخراج ابعاد و مولفه‌ها از مبانی نظری، توافق نظری در خصوص مولفه‌های مدل از طریق تکنیک دلفی فازی حاصل گردید.

یافته‌ها: نتایج تحقیق با استفاده از آزمون‌های آماری حاکی از شناسایی بیست مانع با محوریت چهار بعد ساختار، فرهنگ، فناوری و منابع انسانی و شش مولفه فرایند مدیریت دانش با محوریت ارکان جهت‌ساز سازمان بود. بر اساس مبانی نظری تعداد بیست و هفت مولفه موانع و فرایند مدیریت دانش تایید شدند.

نتیجه‌گیری: انجام تغییرات موثر بر اساس حوزه‌های آسیب و موانع و الگوی پیاده‌سازی مدیریت دانش باعث سرمایه‌گذاری موثر و کاهش هزینه‌های مدیریت دانش در سازمان خواهد شد.

کلیدواژه‌ها: دانش، مدیریت دانش، موانع، الگوی اجرایی.

استناد: شفیعی‌پور، داود؛ اصلانی، فرشید و صالحی، نفیسه. (۱۴۰۰). موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش و تدوین الگوی اجرایی. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۴(۱۴)، ۱۶۳-۱۸۲.

۱. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. D.shafieepur@pnu.ac.ir

۲. استادیار گروه مدیریت دولتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران. F.aslani@pnu.ac.ir

۳. نفیسه صالحی، دانشجوی دکترای کارآفرینی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد قزوین، قزوین، ایران. Nafischsalehi2014@gmail.com

مقدمه

در سال‌های اخیر سازمان‌ها و موسسات مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کاردانشی^۱، دانشگران، مدیریت دانش، سازمان‌های دانشی و اقتصاد دانش، از شدت یافتن این روند حکایت دارند. پیتز دراکر با به‌کارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها می‌دهد که در آنها به‌جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. بر اساس این نظریه در آینده جوامعی می‌توانند انتظار توسعه و پیشرفت داشته باشند که از دانش بیشتری برخوردار هستند. بنابراین برخورداری از دانش به‌اندازه منابع طبیعی اهمیت خواهد داشت (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۳).

اقتصاد دانش محور امروزی تغییرات گسترده‌ای در شرایط اقتصادی، اجتماعی و فناورانه جوامع ایجاد کرده‌اند. سازمان‌ها نیز از تأثیر چنین تحولاتی مصون نمانده و دچار تغییرات بنیادینی شده‌اند. اهمیت یافتن فزاینده دانش به‌عنوان عامل تعیین‌کننده موفقیت و رقابت‌پذیری سازمان‌ها موجب شده است که مدیریت دانش^۲ به‌عنوان وظیفه‌ای حیاتی محسوب شده و سازمان‌ها تلاش کنند از طریق خلق، حفظ، انتقال و استفاده از دانش برای اصلاح و بهبود فعالیت‌ها و عملکرد خویش به سازمانی یادگیرنده تبدیل شوند (لی و چویی، ۲۰۰۳). مدیریت دانش به تلاش‌هایی اشاره دارد که به‌طور سامان‌مند برای یافتن، ساماندهی و قابل دسترس نمودن سرمایه‌های فکری سازمان و تقویت فرهنگ یادگیری مستمر و تسهیم دانش در سازمان صورت می‌گیرد (کاردوسو، ۲۰۱۰، ۲۱۰). برای دستیابی به توسعه مبتنی بر دانایی، مدیریت دانش یک رکن اساسی است. چنانچه دانش به‌صورت اصولی مدیریت نشود و دانش فردی به دانش جمعی تبدیل نگردد نمی‌توان آن را به‌عنوان رکن توسعه قلمداد کرد (کورادو و راموس، ۲۰۱۰، ۳۲۵).

صنایع دفاعی به‌علت گستردگی دامنه فعالیت‌ها و پراکندگی واحدها و یگان‌های عملیاتی در سراسر کشور هر ساله شاهد بازنشستگی تعدادی کثیری از پرسنل مجرب خود هستند. از این رو با رفتن کارکنان، دانش و تجربه‌های آنها نیز عملاً از سازمان می‌رود؛ علت اصلی عدم استفاده حداکثری از دانش و تجربه پرسنل را می‌توان به عدم وجود یک سامانه مدیریت دانش نسبت داد. در سند چشم‌انداز بیست‌ساله، برنامه پنجم توسعه و در راهبردها و سیاست‌های صنایع دفاعی بر دانش‌بنیان کردن سازمان‌ها و توسعه مدیریت دانش تأکید شده

^۱. Knowledge Work

^۲. Knowledge Management

است. در این راستا، صنایع دفاعی نسبت به انتشار چندین سند راهبردی و جامع در زمینه دانش‌بنیان نمودن مجموعه اقدام نموده‌اند. رسیدن به اهداف سند چشم‌انداز و زیر مجموعه‌ها مستلزم توجه جدی سازمان‌های متبوع به پیاده‌سازی مدیریت دانش، شناختی عمیق از بستر موجود به مثابه نقطه شروع و آگاهی از وضع موجود از ابعاد مختلف ساختاری، فرهنگی و فناورانه است. (نوروزیان، ۱۳۸۴).

بر اساس ادبیات کنونی، در طی سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در زمینه پروژه‌های مدیریت دانش به‌طور اساسی افزایش یافته است (ایت‌ها^۱، ۲۰۰۳، ۲). سازمان‌ها با علم به اینکه دانش از جمله منابع کلیدی رقابت‌پذیری سازمانی است، در حال طراحی و پیاده‌سازی ابتکارات مدیریتی در زمینه‌های شناسائی، مشارکت، و استفاده از دارایی دانشی‌شان هستند (دهقان‌نجم، ۱۳۸۸). برخی از منافع مدیریت دانش شامل موارد ذیل است؛ بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری، ترویج نوآوری، کاهش دوباره‌کاری، تسریع توسعه کارکنان و کاهش فرسودگی شغلی و... (ابدول‌شهاب^۲، ۲۰۱۱).

علی‌رغم هیاهوهای مربوط به نتایج حاصل از پیاده‌سازی مدیریت دانش، تخمین زده شده است که ۸۴ درصد پروژه‌های مدیریت دانش هیچ‌گونه تاثیر مهمی در سازمان‌های مذکور نداشته است (لوسیر^۳، ۱۹۹۷: ۴). این امر مبین آن است که اکثر پروژه‌های مدیریت دانش به شکست منتهی شده است. این موضوع زنگ خطر بزرگی برای مدیران سازمان‌های علاقه‌مند به پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش است (خیراندیش و صدقیانی، ۱۳۹۰). با اینکه در راستای رسیدن به اهداف سند چشم‌انداز در صنایع دفاعی اقداماتی در حال انجام است، اما این اقدامات نظیر پیاده‌سازی مدیریت دانش در مرحله آغازین خود قرار دارند و بهترین اقدام برای جلوگیری از شکست‌های محتمل که در اکثر متون مدیریت دانش پیش‌بینی شده است، شناسایی موانع فراروی پیاده‌سازی مدیریت دانش و تدوین الگوی اجرایی مدل مدیریت دانش شامل پیش‌آیندهای مورد نیاز، الزامات مورد توجه و مدل اجرایی مدیریت دانش است. بر این اساس، سوال اصلی تحقیق عبارت است از اینکه موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش و الگوی اجرایی این فرآیند چگونه است.

پیشینه پژوهش

از اواسط دهه ۱۹۸۰ به‌تدریج افراد و سازمان‌ها به نقش بسیار مهم دانش در محیط‌های

¹. Ithia

². Abdolshahab

³. Lucier

رقابتی پی بردند و در مدت زمان نسبتاً کوتاهی این پدیده جهت کسب مزایای رقابتی پایدار، جایگاه خود را در بین سایر منابع تولید ثروت تثبیت نمود (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲). اصطلاح مشهور برای معرفی این دوره، "اقتصاد ایده"^۱ بود. اقتصاد ایده اغلب به پتانسیلی نامحدود برای رشد و موفقیت‌های اقتصادی اشاره دارد که بر اساس آن نوآوری‌های جدید و تولیدات مبتنی بر دانش امکان‌پذیر می‌گردد. این فرآیند از اکثر جنبه‌های اقتصادی سنتی متمایز است که محدود بودن فرصت‌ها را بر اساس اصل کمیابی منابع فیزیکی، نیروی کار متخصص، سرمایه و غیره تصور می‌کند. در قیاس با تئوری‌های اولیه، اقتصاد ایده بیشتر به افزایش کیفیت زندگی و خلق و تولید ثروت می‌پردازد (کلی، ۱۹۹۶، ۱۴۹).

کارل ویگ^۲ برای اولین بار مفهوم مدیریت دانش را در سال ۱۹۸۶ رواج داد. از نظر اسکولتز، مدیریت دانش عبارت است از چالش کشف دانائی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرایند کارهای روزمره به کار گرفت (زاهدی، ۱۳۸۱). دو هدف عمده مدیریت دانش از دیدگاه ویگ و چرمن (۱۹۹۷) را می‌توان بدین صورت بیان نمود؛ هوشمندانه نمودن عمل یا فعالیت‌های موسسه جهت بقا و موفقیت و درک و فهم ارزش بهترین دارائی‌های دانشی سازمان یعنی سرمایه‌های انسانی). مدیریت دانش، راهبرد ارائه دانش مورد نیاز و به‌موقع به افراد در زمان درست می‌باشد و به افراد کمک می‌کند تا اطلاعات را به اشتراک بگذارند و عملکرد سازمانی را بهبود بخشند (برایانت، ۲۰۰۳).

هاکت (۲۰۰۰) نیز نظیر هردر^۳ و همکارانش (۲۰۰۳) مدیریت دانش را فرآیند ایجاد، خلق، نشر، توزیع و کاربرد دانش می‌داند (هاکت، ۲۰۰۰، ۲۶). مدیریت دانش، فرآیندی است که با تمرکز بر دانش در موقعیت‌های مشکل یا در یک سیستم به حل مشکل می‌پردازد (تی‌سنگ، ۲۰۰۸). مدیریت دانش به فرآیند تسخیر تخصص‌های جمعی و هوشمند در سازمان و استفاده از آنها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی اشاره دارد (سوهامی و همکاران، ۲۰۰۶). مدیریت دانش، آگاهی و عمل مدیریت از خلق، انتشار، توزیع و کاربرد دانش برای اهداف استراتژیک سازمان است (کوراودو و راموس، ۲۰۱۰).

به چندین روش می‌توان دانش را تولید نمود. یکی از روش‌های تولید دانش تأسیس مراکز تحقیقاتی در سازمان به منظور تولید ایده‌های جدید و سپس فناوری و تولیدات تجاری

^۱. Economics of Idea

^۲. Karl Wiig

^۳. Herder

است که شرکت‌هایی مانند موتورولا، و آی بی ام، اقدام به این کار کرده‌اند (گوپتا و شارما، ۲۰۰۴، ۱۳). حفظ و نگهداری دانش عبارت از فعالیت‌هایی است که دانش را در سیستم ماندگار می‌کند (سینق و کانت، ۲۰۰۹). در این زمینه مهم‌ترین عامل، حافظه سازمانی و حافظه فردی است و آن عبارت است از توانایی سازمان برای حفظ و نگهداری از دانش (کوردوسو، ۲۰۱۰).

پژوهش‌های متعددی اهمیت تسهیم دانش را بررسی و تایید کرده‌اند و امروزه به عنوان یک اصل اساسی برای همه سازمان‌ها در نظر گرفته می‌شود. تسهیم دانش فرآیندی کاملاً پیچیده است، زیرا افرادی که دارندگان دانش هستند، ادراک متفاوتی از اطلاعات سازمانی و مالکیت اطلاعات دارند و به شکل فعالی در مورد اینکه چه دانشی در میان چه کسانی و در چه زمانی تسهیم شود، تصمیم‌گیری می‌کنند (بیرگینوفلو^۱، ۲۰۱۹). به طور کلی، دانش شخصی به عنوان منبع قدرت ادراک می‌شود و افراد دانش را احتکار می‌کنند تا تخصص و برتری خود را به نمایش بگذارند (پاندی و دوتا^۲، ۲۰۱۳).

پیشینه تجربی

تاکنون تحقیقات مختلفی در خصوص چالش‌های فراروی مدیریت دانش انجام شده است. هر کدام از تحقیقات قبلی به نوعی بر بستر فعالیت مدیریت دانش نظیر تحقیق رولند و سید ایخسان (۲۰۰۴)، اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، هل ساپل و جوشی (۲۰۰۰)، داونپورت و همکاران (۱۹۹۸)، لیوویتز و چن (۲۰۰۳)، چریدس و همکاران (۲۰۰۳)، لیوویتز (۱۹۹۹)، ماتی (۲۰۰۴)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، سید عمر شریف الدین و سید ایخسان (۲۰۰۴)، محمد خلیفه و وانس الیو (۲۰۰۳)، ریگانز (۲۰۰۲)، کانگ و پاندیا (۲۰۰۳) و صلواتی (۱۳۸۵) یا ارتباط آن با دیگر متغیرهای وابسته نظیر تحقیق شیلد و همکارانش (۲۰۰۰)، ویگ (۲۰۰۲)، گلد (۲۰۰۲)، موهрман (۲۰۰۱) و وان کرو (۲۰۰۰) و ... تمرکز دارند. در جدول زیر برخی از مهمترین موانع پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش ارائه شده است.

جدول ۱. موانع بالقوه فراروی مدیریت دانش

نام نویسنده	سال	چالش‌ها و موانع بالقوه فراروی مدیریت دانش
اسکیرم و آمیدن	۱۹۹۷	رهبری دانش، فرهنگ تسهیم و خلق دانش، یادگیری مستمر، یک زیرساخت فناوری خوب توسعه داده شده و فرآیندهای دانش سازمانی.

¹. Bilginoglu

². Pandey and Dutta

تراسلر	۱۹۹۸	وجود زیرساخت‌ها در سازمان، تعهد مدیریت، ایجاد انگیزش برای تقسیم دانش، یافتن افراد و اطلاعات درست، فرهنگ و فناوری، تبدیل و انتقال دانش و آموزش و یادگیری.
داونپورت و همکاران	۱۹۹۸	عملکرد اقتصادی، یا ارزش صنعت، یک زبان و هدف مشترک، یک ساختار دانش انعطاف‌پذیر و استاندارد، کانال‌های چندگانه برای انتقال دانش، یک فرهنگ دانش‌پسند، یک زیرساخت سازمانی و فنی، تغییر در اقدامات انگیزشی و حمایت مدیریت ارشد.
فینه ران	۱۹۹۹	ایجاد فرهنگ مناسب، توزیع اطلاعات و دانش و ایجاد دانش.
لیوویتز	۱۹۹۹	نیاز به راهبرد مدیریت دانش با حمایت مدیریت ارشد سازمان، وجود مدیر ارشد دانش، زیرساخت مدیریت دانش، آنتولوژی‌های دانش و مخازن دانش، ابزارها و سیستم‌های مدیریت دانش، تشویق تسهیم دانش و فرهنگ حمایتی.
هل سایل و جوشی	۲۰۰۰	مدیریتی (هماهنگی، کنترل، رهبری و سنجه‌ها)، منابع (دانش، افراد، منابع مالی و غیرمالی). و محیطی (رقابت، بازارها، فشار زمانی، جو اقتصادی و دولتی)
وان کرو	۲۰۰۰	فرهنگ مناسب، سامانه ارزشیابی عملکرد و انگیزش.
هلسینگ	۲۰۰۱	وجود فرهنگ مناسب، حمایت مدیریت عالی، حمایت فناوریانه، انجام فرآیندهای مدیریت دانش و ترکیب وظایف مدیریت دانش با وظایف روزمره.
موهرمان	۲۰۰۱	فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، رهبری دانش و حافظه سازمانی.
گلد	۲۰۰۲	فرهنگ سازمانی، فناوری اطلاعات و ساختار سازمانی.
ریگانز	۲۰۰۲	شبکه‌های تعاملاتی غیررسمی.
لیوویتز و چن	۲۰۰۳	ساختار منعطف و غیر سلسله‌مراتبی و فرهنگ تسهیم.
چریدس و همکاران	۲۰۰۳	راهبرد، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بازاریابی و کیفیت.
خلیفه و الیوو	۲۰۰۳	فناوری اطلاعات، فرآیندهای مدیریت دانش، راهبرد مدیریت دانش، رهبری، فرهنگ سازمانی و درگاه‌های دانش.
وانگ و احمد	۲۰۰۳	روابط اعتمادمحور، روابط تعاملی برون‌گرا، روابط عاطفی فراگیر، روابط غیر رسمی، مرز زدودگی، سیالیت، تعامل، اجتماعات کاری، انعطاف‌پذیری، رسمیت و تمرکز.
ماتی	۲۰۰۴	سازمان مبتنی بر مدیریت دانش، فرهنگ، راهبرد، سیستم‌ها و زیر ساخت فناوری اطلاعات، فرآیندهای نظام‌مند و اثربخش و سنجه‌ها.
رولند و سید ایخسان	۲۰۰۴	ساختار سازمانی (موقعیت اسناد و مدارک و جریان ارتباطات)، فناوری (زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات، ابزارهای فناوری اطلاعات و ارتباطات و شناخت فناوری اطلاعات و ارتباطات). منابع انسانی (جایابی، آموزش و جابه‌جایی کارکنان) و جهت‌گیری‌های سیاسی (جهت‌گیری‌های سیاسی از جانب سیاستمداران)
پارک و همکاران	۲۰۰۴	کار تیمی، اعتماد، انعطاف‌پذیری ساختاری، عدم رسمیت و تسهیم اطلاعات.
چانگ هونگ و همکاران	۲۰۰۵	راهبرد قیاس سنجی و ساختار دانشی اثربخش، فرهنگ سازمانی، زیرساخت سیستم اطلاعاتی، درگیری و آموزش کارمندان، رهبری قوی مدیریت ارشد، محیط یادگیری و قلمرو کنترل منابع، ارزیابی از آموزش حرفه‌ای و کار تیمی.
صلواتی	۱۳۸۵	عوامل سازمانی (فرهنگ دانش آفرین، رهبری دانش، منابع دانش، درگاه‌های دانش، ساختار دانش‌محور و فرآیندهای دانش‌محور)
حسن‌زاده	۱۳۸۶	راهبرد سازمانی، تشکیلات سازمانی، منابع انسانی، تامین مالی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرهنگ سازمانی.
سجادی و همکاران	۱۳۸۶	فرهنگ دانش‌محور، انگیزه، زیرساخت فنی و سازمانی، ساختار دانشی استاندارد و انعطاف‌پذیر و حمایت مدیریت ارشد.

حسینی	۱۳۸۶	زیرساخت مدیریتی، فرهنگ سازمانی و عوامل فنی.
البور و کاندادی	۲۰۰۶	ساختار سازمانی، رهبری، تبلیغ ارزش مدیریت دانش، جوامع عمل، سامانه‌های پاداش، تخصیص زمان، فرآیندهای سازمان، استخدام، زیرساخت فناوریانه و ترکیب محیط کار.
پیوری یا	۲۰۰۷	ارتباطات غیر رسمی، کار تیمی، فرهنگ سازمانی و فناوری ارتباطات.
میلن	۲۰۰۷	تسهیم دانش، فرهنگ دانشی، انگیزش کارکنان، ویژگی‌های کارکنان.
ال علوی و همکاران	۲۰۰۷	اعتماد، فناوری اطلاعات، پاداش و ساختار سازمانی.
سازمان هوافضای انگلستان	۲۰۰۹	شبکه‌های داخلی و خارجی، مدل‌های مرجع خارجی، ارتباطات و مشارکت و در نهایت ابزارها، فرآیندها و اندازه‌گیری.
صنایع هوافضای مالزی	۲۰۰۷	حس آگاهی، مزیت رقابتی، عوامل داخلی، پذیرش راهبرد
ناسا	۲۰۰۲	نیروی انسانی، فرآیند و فناوری
ارتش ایالات متحده آمریکا	۲۰۰۴	عوامل توانمندساز حیاتی، ابتکار عمل‌های حامی راهبرد مدیریت دانش، انطباق با تغییرات فرهنگی و اجرایی، ایجاد پورتال جهانی، مدیریت ساختارهای اطلاعاتی
ارتش کانادا	۲۰۰۷	طراحی ابزار یادگیری از درس آموخته‌ها، تدارک ابزارهای تسهیم دانش، تقدیر از نخبگان دانشی (انگیزش آنها)، تدارک ابزارهای مشارکت، تحقق یادگیری سازمانی، طراحی تکنیک انجمن‌های خبرگی
گائو و همکاران	۲۰۱۸	برنامه کارآموزی، جذب کارآموز از سرتاسر دنیا با فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف و نقش رهبران
چوق	۲۰۱۸	تحلیل داده‌ها، ارتباطات ناکافی، فقدان راه‌های تعامل غیررسمی، فرهنگ شخصی و سازمانی، عدم اعتماد به یکدیگر، عدم امنیت شغلی
اود و آباوو	۲۰۲۰	شیوه‌های مدیریت و نوآوری
خالویی، حجامی و فتح‌آبادی (۱۳۹۲)	۱۳۹۲	منابع انسانی، فرهنگ مشارکتی، زیرساخت‌های سیستم‌های اطلاعاتی، ارزیابی و انتقال دانش، جهت‌گیری دانش‌محور، درگیری افراد و الگوگیری.
عسگری و دیگران	۱۳۹۰	سیستم‌های اطلاعاتی، مشارکت افراد، منابع انسانی و فرهنگ سازمانی
گرچی و براتی	۱۳۹۹	ساختار سازمانی، رهبری، فناوری، فرآیندها، کارکنان، راهبرد و پیامدها
نظری فرخی و نظری فرخی	۱۴۰۰	فرماندهی و مدیریت کلان، موانع سازمانی، موانع فردی و زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات
قلعه‌ای و مهاجران	۱۳۹۴	عدم شناخت تکنولوژی‌های مورد نیاز و متناسب با اهداف مدیریت دانش سازمان، غلبه رویکرد سخت‌افزاری
حسین	۱۳۹۶	عوامل انسانی شامل عدم اعتماد نیروی انسانی، عدم آشنایی مدیران و کارکنان با مدیریت دانش و نبود فرهنگ مشارکت و کار گروهی

چارچوب نظری موانع فراوری مدیریت دانش

پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، فناوری، منابع انسانی و در مرکز آن، اهداف و راهبردهای دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند. وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز

فرآیند مدیریت دانش خواهد شد. بنابراین شناخت وضعیت عوامل سازمانی از حیث ویژگی‌های لازم برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش اقدام اولیه مهمی است که می‌تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد. اندیشمندان مختلف در مطالعات مختلف با رویکردهای مختلفی به مقوله مدیریت دانش و الزامات موفقیت آن نگریسته‌اند. برخی از آنان به‌طور مستقیم بر مولفه‌های کلیدی نظیر رسمیت، تمرکز، فرهنگ یادگیری و.. تمرکز نموده‌اند و برخی دیگر در سطحی بالاتر بر ابعاد اساسی یا بر بعدی خاص نظیر فرهنگ یا ساختار تاکید داشته‌اند.

در این پژوهش بر چهار بعد اساسی مورد تاکید اکثر پژوهشگران یعنی ساختار، فرهنگ و فناوری و منابع انسانی تمرکز شده است که اجزای اصلی عوامل سازمانی را تشکیل می‌دهند. بر این اساس، با مطالعه مقالات، کتب و نوشته‌های مختلف و مطالعات اکتشافی در جامعه آماری به جستجوی مولفه‌های اصلی و زیرمجموعه آنها پرداخته شد و با بررسی و سنجش تقارب مفهومی و معنایی و تلفیق و ترکیب آنها، چندین مولفه مشخص حاصل گردید. جدول زیر مولفه‌های مدل تحقیق را با ذکر محققان مورد نظر ارائه می‌کند.

جدول ۲. مولفه‌های مدل تحقیق با ذکر نام محققان

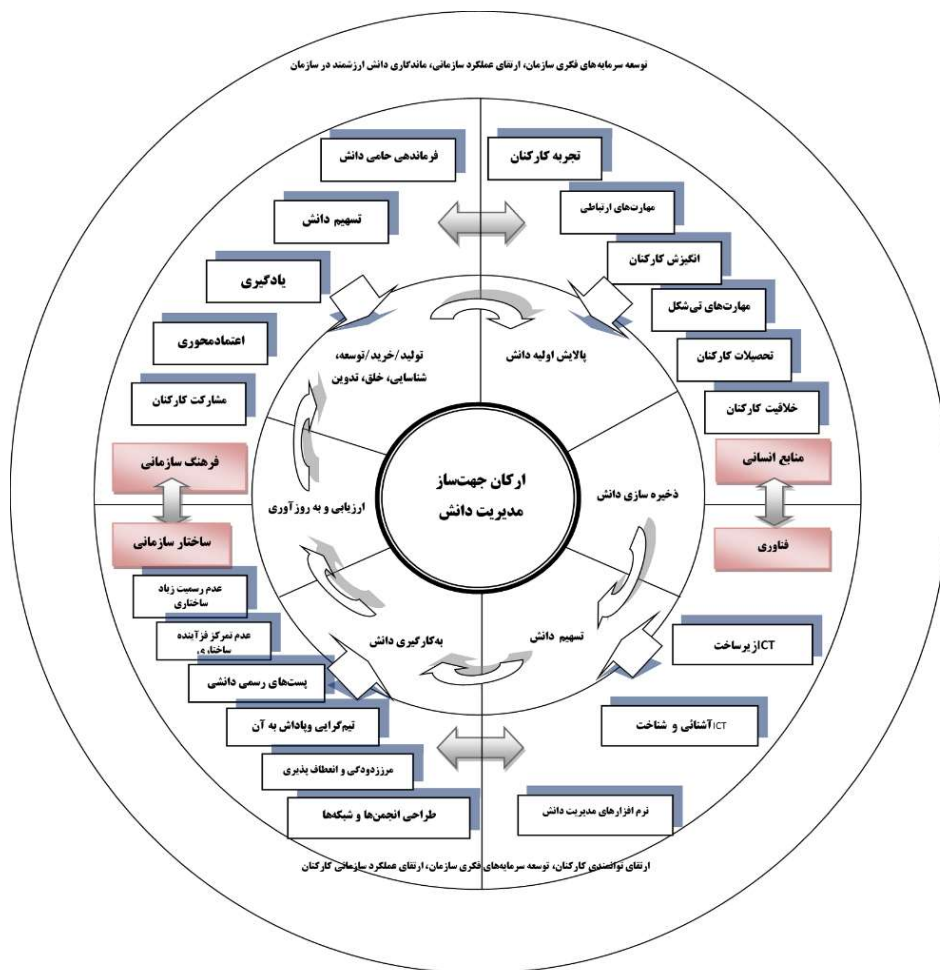
بعد	مولفه	گویه‌ها یا سنجه‌های عملیاتی
ساختار	عدم رسمیت زیادساختاری	چویی (۲۰۰۰)، گلد (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند و سید ایخسان (۲۰۰۴)، صلواتی (۱۳۸۵)، میگدادی (۲۰۰۵)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۷)، موه‌رمان (۲۰۰۱)، گلد (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند و سید ایخسان (۲۰۰۴)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، صلواتی (۱۳۸۵)، میگدادی (۲۰۰۵)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۷)، گرچی و براتی (۱۳۹۹).
	عدم تمرکز فزاینده نظامی	ریگانز (۲۰۰۲)، لیوویتز و چن (۲۰۰۳)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، سجادی و همکاران (۱۳۸۶)، پرز- باستومانیت (۱۹۹۹)، مک کالمن (۱۹۹۶)، چویی (۲۰۰۰)، اسکوارتز (۲۰۰۲).
	مرزدودگی و انعطاف‌پذیری	وان کرو (۲۰۰۰)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، پیوری یا (۲۰۰۷)، میلن (۲۰۰۷)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، گو (۲۰۰۲)، چویی (۲۰۰۰)، گرین گارد (۱۹۹۸)، میلن (۲۰۰۷)، رولند و سید ایخسان (۲۰۰۴).
	تیم‌گرایی و پاداش به آن	اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، داونیورت و همکاران (۱۹۹۸)، لیوویتز (۱۹۹۹)، گوردن (۲۰۰۲)، چوردیوس (۲۰۰۳)، گرچی و براتی (۱۳۹۹).
	پست‌های رسمی دانشی نظامی	ریگانز (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، رولند و سید ایخسان (۲۰۰۴)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، پیوریا (۲۰۰۷)، الیور و کاندادی (۲۰۰۶)، اسکوارتز (۲۰۰۲)، میر و وینوت (۱۹۹۳)، اسمیت و راب (۲۰۰۲)، وانگ و احمد (۲۰۰۳)، لیتکا (۱۹۹۹).
فرهنگ	مشارکت کارکنان	گریفین و مور هید (۲۰۰۱)، کافمن (۱۹۹۲)، چویی (۲۰۰۰)، لیندن (۲۰۰۳)، ریبیری و سیترا (۲۰۰۳)، چوق (۲۰۱۸).
	اعتمادمحوری	ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، میشر و موریسی (۱۹۹۰)، آدلر (۲۰۰۱)، رنزل (۲۰۰۶)، ریبیری و سیترا (۲۰۰۳)، چوق (۲۰۱۸)، گانو و همکاران (۲۰۱۸).
	یادگیری مستمر	اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، تراسلر (۱۹۹۸)، ریبیری و سیترا (۲۰۰۳)، میگدادی (۲۰۰۵)، چویی (۲۰۰۰)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، باس (۱۹۹۰)، چوق (۲۰۱۸).

	تسهیم دانش	اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، لیبوییتز (۱۹۹۹)، پارک و همکاران (۲۰۰۴)، میلن، (۲۰۰۷)، سید ایخسان و رولند (۲۰۰۴)، لی (۲۰۰۱)، نوناکو (۱۹۹۹)، کراس (۲۰۰۰)، اسکواتر (۲۰۰۲)، گوته (۲۰۰۲)، برگرون (۱۳۸۶)، چوق (۲۰۱۸) حسین (۱۳۹۶).
	فرماندهی حامی دانش	اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، خلیفه و الیو (۲۰۰۳)، چانگ هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، صلواتی (۱۳۸۵)، الیور و کاندادی (۲۰۰۶)، داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، چویی (۲۰۰۰)، ریبیری و سیترا (۲۰۰۳)، هلسینگ (۲۰۰۱)، باس (۱۹۹۰)، پیکرینگ و ماتسون (۱۹۹۲)، بریانت (۲۰۰۳)، میگدادی (۲۰۰۵)، سید ایخسان و رولند (۲۰۰۴)، گوته (۲۰۰۲)، پولیتیس (۲۰۰۱)، اود و آیایو (۲۰۲۰) نظری فرخی و نظری فرخی (۱۴۰۰).
فرماندهی	خلاقیت کارکنان	هل ساپل و جوشی (۲۰۰۰)، میلن (۲۰۰۷)، وودمن (۱۹۸۹)، لی و چویی (۲۰۰۳)، گلاسز (۱۹۸۴).
	تحصیلات کارکنان	هل ساپل و جوشی (۲۰۰۰)، میلن (۲۰۰۷)، وودمن (۱۹۸۹)، لی و چویی (۲۰۰۳)، گلاسز (۱۹۸۴).
	مهارت‌های نی‌شکل کارکنان	لی و چویی (۲۰۰۳)، گلاسز (۱۹۸۴).
	انگیزش کارکنان	داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸)
	مهارت‌های ارتباطی	لی و چویی (۲۰۰۳)، گلاسز (۱۹۸۴).
	تجربه کارکنان	هل ساپل و جوشی (۲۰۰۰)، میلن (۲۰۰۷)، وودمن (۱۹۸۹)، لی و چویی (۲۰۰۳)، گلاسز (۱۹۸۴).
فرماندهی	زیر ساخت ICT	کونلی و کولوای (۲۰۰۳)، داوونپورت و پروساک (۱۹۹۸)، گریفین (۲۰۰۲)، سید ایخسان و رولند (۲۰۰۴)، چویی (۲۰۰۰)، اسمیت و مک کین (۲۰۰۳)، اسکیرم و آمیدن (۱۹۹۷)، تراسلر (۱۹۹۸)، هلسینگ (۲۰۰۱)، گلد (۲۰۰۲)، چریدس و همکاران (۲۰۰۳)، خلیفه و الیو (۲۰۰۳)، مانی (۲۰۰۴)، الیور و کاندادی (۲۰۰۶)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، پیوری یا (۲۰۰۷).
	آشنائی و شناخت ICT	سید ایخسان و رولند (۲۰۰۴)، چویی (۲۰۰۰)، چوق (۲۰۱۸)، گرجی و براتی (۱۳۹۹)، قلعه‌ای و مهاجران (۱۳۹۴).
	نرم‌افزارهای مدیریت دانش	خلیفه و الیو (۲۰۰۳)، مانی (۲۰۰۴)، الیور و کاندادی (۲۰۰۶)، ال علوی و همکاران (۲۰۰۷)، پیوری یا (۲۰۰۷).

مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش؛ برخی از مهمترین مدل‌های پیاده‌سازی مدیریت

دانش شامل موارد زیر است؛ مدل چرخه مدیریت دانش (ربیعی و معالی، ۱۳۸۸)، مدل گردش دانش و چرخه خلق دانش (هالین و مارنبورگ، ۲۰۰۸)، ساختار عمومی مدیریت دانش دانشگاهی (زائو، ۲۰۱۰)، مراحل روش‌شناسی راهبردهای مدیریت دانش (الهی و همکاران، ۱۳۸۹)، عناصر چرخه دانش (رفیعی، ۱۳۸۸)، مدل پیشنهادی ام آر جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش (ربیعی و معالی، ۱۳۸۸)، مدل پیاده‌سازی مدیریت دانش در شهرداری تهران (ربیعی و خواجوی، ۱۳۸۹)، مدل گسترش سامانه مدیریت دانش (تسنگ، ۲۰۰۸)، مدل مدیریت دانش در ارتش جمهوری چکسلواکی (بوریتا، ۲۰۱۰)، سامانه مدیریت دانش دانشگاه‌های نظامی ناتو، مدل فرایندی مدیریت دانش کانادا (در سیستم‌های اطلاعات کنترل و فرماندهی نیروی زمینی)، مدل مدیریت دانش نه‌جا. بر اساس مطالعه مدل‌ها و استفاده از ابعاد پرتکرار در آنها، فرایند کلی پیاده‌سازی مدیریت دانش به‌شرح ذیل ارائه می‌گردد؛ شناسایی دانش، خلق دانش، کسب (استخراج)، دانش، پالایش دانش، استانداردسازی دانش، ذخیره دانش، انتقال دانش، تسهیم دانش، کاربرد دانش، اجرای دانش، ارزیابی دانش، نگهداری دانش. همچنین با توجه

به نقش بسیار برجسته همراستایی و هماهنگی اقدامات مدیریت دانش با اهداف کلان سازمان، ارکان جهت‌ساز سازمان در کانون توجه مدل مدیریت دانش قرار گرفت. با تلفیق مدل‌های پیش‌گفته، الگوی زیر را می‌توان به عنوان الگوی اجرایی اولیه پیشنهادی پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه نمود. الگو زیر بر هر دو بعد بسترها و چرخه مدیریت دانش تمرکز دارد.



شکل ۱. مدل مفهومی پیشنهادی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نظر هدف، توصیفی و از نظر نوع استفاده، پژوهشی کاربردی است. پس از استخراج ابعاد و مولفه‌ها از ادبیات و مبانی نظری از تکنیک دلفی به منظور پالایش مولفه‌ها و رسیدن به اجماع و توافق نظری استفاده شد. جهت تشکیل پانل خبرگی در تکنیک دلفی، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارشناسان یکی از سازمان‌های

دفاعی به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. خبرگان دانشگاهی از بین اساتید با مدرک دکترای مدیریت و مرتبه علمی دانشیار به بالا و کارشناسان سازمانی، از بین مدیران دارای مدرک تحصیلی دکترا یا کارشناسی ارشد مدیریت و حداقل ۱۰ سال سابقه کاری انتخاب شدند. پس از انجام دو دور تکنیک دلفی، توافق جمعی حاصل گردید. به منظور تعیین روایی محتوای از روش‌های پیشنهادی چادویک و همکاران (۱۹۸۴) و لاوشی (۱۹۷۵) استفاده شد. ضریب لاوشه هر کدام از سؤالات محاسبه شد و ضرایب به دست آمده با جدول اعتبار محتوای لاوشه مقایسه و اعتبار محتوایی ابزار مورد سنجش قرار گرفت. طبق جدول برای ۱۵ نفر خبره، ضریب لاوشه قابل قبول برابر با ۰/۴۹ بود. از آنجایی که ضریب لاوشه تمامی گویه‌های پرسشنامه بالای ۰/۶۶ به دست آمد، لذا روایی‌شان تأیید گردید. برای بررسی پایایی پرسشنامه نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است که برای تمامی مولفه‌ها بالاتر از ۰/۷ به دست آمد و لذا پایایی پرسشنامه تأیید گردید.

یافته‌های پژوهش

پس از استخراج ابعاد و مولفه‌ها از ادبیات و مبانی نظری، به منظور پالایش و تعیین اهمیت مولفه‌ها نسبت به یکدیگر، از تکنیک دلفی استفاده گردید. بدین منظور پرسشنامه‌ای با ۲۷ سوال (که هر سوال بیانگر یک متغیر است) طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. تمام پرسشنامه‌ها جامع و کامل عودت داده شد. در این پرسشنامه از طیف ۵ درجه‌ای لیکرت استفاده شد. در نظرسنجی دور اول دلفی هر ۲۷ مولفه مورد بررسی دارای میانگین بالای ۳ و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ بودند لذا هیچ مولفه‌ای در این مرحله حذف نگردید.

جدول ۳. خلاصه اجرای دو دور تکنیک دلفی

ردیف	مولفه‌ها	دور اول		دور دوم	
		میانگین	سطح معناداری	میانگین	سطح معناداری
۱.	رسمیت	۴.۱۰	۰.۰۰۰	۴.۱۲	۰.۰۰۰
۲.	تمرکز	۴.۱۲	۰.۰۰۰	۴.۲۶	۰.۰۰۰
۳.	مرز زدودگی و انعطاف پذیری	۳.۸۲	۰.۰۰۲	۳.۹۳	۰.۰۰۰
۴.	پست‌های سازمانی رسمی دانشی	۳.۵۴	۰.۰۰۰	۴.۴۲	۰.۰۰۰
۵.	استفاده از تیم و پاداش به آن	۳.۸۲	۰.۰۰۱	۳.۷۱	۰.۰۱۱
۶.	انجمن‌ها و شبکه‌های علمی	۳.۷۸	۰.۰۰۳	۳.۷۶	۰.۰۱۱
۷.	فرهنگ مشارکت	۴.۲۶	۰.۰۰۰	۳.۹۶	۰.۰۰۰
۸.	فرهنگ یادگیری	۳.۷۵	۰.۰۰۸	۳.۸۴	۰.۰۰۰
۹.	فرهنگ اعتماد محوری	۳.۸۶	۰.۰۰۰	۳.۹۰	۰.۰۰۰
۱۰.	فرهنگ تسهیم دانش	۴.۳۵	۰.۰۰۰	۴.۳۸	۰.۰۰۰

۰.۰۰۰	۴.۱۵	۰.۰۰۰	۴.۲۳	فرماندهی حامی دانش	۱۱
۰.۰۰۰	۳.۵۵	۰.۰۰۰	۴.۱۱	نرم‌افزارها و ابزارهای فناری ارتباطات و اطلاعات	۱۲
۰.۰۰۰	۴.۱۵	۰.۰۰۰	۴.۱۲	زیرساخت فناوری ارتباطات و اطلاعات	۱۳
۰.۰۰۸	۳.۷۴	۰.۰۰۰	۳.۸۲	آشنایی و شناخت فن‌آوری ارتباطات و اطلاعات	۱۴
۰.۰۰۰	۴.۲۵	۰.۰۰۰	۴.۴۹	خلاقیت	۱۵
۰.۰۰۰	۴.۳۵	۰.۰۰۰	۳.۸۶	تحصیلات	۱۶
۰.۰۰۰	۴.۳۴	۰.۰۰۰	۴.۲۲	مهارت‌های تی شکل	۱۷
۰.۰۰۰	۴.۰۱	۰.۰۰۰	۴.۱۶	مهارت‌های ارتباطی	۱۸
۰.۰۰۰	۴.۲۰	۰.۰۰۰	۴.۰۲	تجربه	۱۹
۰.۰۱۱	۳.۷۵	۰.۰۰۰	۳.۵۵	انگیزش	۲۰
۰.۰۰۰	۴.۰۵	۰.۰۰۰	۴.۱۵	تولید/خرید/توسعه، شناسایی، خلق، تدوین	۲۱
۰.۰۰۰	۴.۴۵	۰.۰۰۰	۴.۳۵	پالایش اولیه دانش	۲۲
۰.۰۰۰	۳.۸۸	۰.۰۰۰	۳.۶۵	ذخیره سازی دانش	۲۳
۰.۰۱۱	۳.۷۵	۰.۰۰۰	۳.۲۵	تسهیم دانش	۲۴
۰.۰۰۰	۴.۲۵	۰.۰۰۰	۴.۰۵	به‌کارگیری دانش	۲۵
۰.۰۰۰	۴.۲۲	۰.۰۰۰	۴.۱۲	ارزیابی و به‌روزرسانی	۲۶
۰.۰۰۰	۴.۵۵	۰.۰۰۰	۳.۷۶	ارکان جهت‌ساز مدیریت دانش	۲۷

طبق نتایج دور دوم دلفی، میانگین به دست آمده برای هر ۲۷ مولفه مورد بررسی بالای ۳ و سطح معناداری نیز کمتر از ۰.۰۵ بود. لذا در این مرحله نیز هیچ مولفه‌ای حذف نگردید. از آنجایی که در این مرحله مولفه جدیدی از طرف خبرگان پیشنهاد نشد و تمامی مولفه‌های مورد بررسی از نظر آنها مورد قبول بود لذا نظرسنجی در این مرحله متوقف گردید و به منظور بررسی میزان توافق، از ضریب توافقی کندال استفاده شد که نتایج آن در جدول زیر نشان داده شده است.

جدول ۳. نتایج آماری دور دوم دلفی

۱۵	تعداد
۰.۷۱۲	آماره کندال
۱۷۶.۹	آماره کای دو
۱۴	درجه آزادی
۰.۰۰۰	سطح معنی داری

نتایج آزمون رتبه‌های دلیو کندال (ضریب توافق W) در جدول فوق آمده است. با توجه به اینکه سطح معناداری کوچک‌تر از سطح خطای آلفا ۰/۰۵ است لذا آماره کای دو معنادار است؛ بنابراین با اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که میان نظرات خبرگان را در خصوص مولفه‌ها اجماع وجود دارد و لذا در دور دوم دلفی از ورود به دور سوم خودداری می‌گردد. بنابراین در طی دو مرحله نظرسنجی مدل نهایی با ۲۷ مؤلفه تایید گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

اقتصاد دانشی الزامات خاصی برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. بسیاری از کارکردها و ویژگی‌هایی که موجب موفقیت سازمان‌ها در اقصادهای غیردانشی سنتی هستند، اهمیت و کاربرد خود را از دست داده‌اند. سازمان‌ها برای بقا و موفقیت در چنین شرایطی تعدیل‌های گسترده و بنیادینی در ساختار و فرایندهای خود ایجاد کرده‌اند. برای موفقیت سازمان‌ها در این زمینه همه عوامل سازمانی از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی و منابع انسانی باید دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از هماهنگی برخوردار باشند.

در این پژوهش ابتدا موانع پیاده‌سازی بر اساس ادبیات استخراج شد و در گام بعد نتایج به کمک تکنیک دلفی آزمون شدند. بر اساس یافته‌های پژوهش، ابعاد ساختاری شامل عدم رسمیت زیاد ساختاری، عدم تمرکز فزاینده ساختاری، پست‌های رسمی دانشی، تیم‌گرایی و پاداش به آن، مرززدودگی و انعطاف‌پذیری، طراحی انجمن‌ها و شبکه‌ها بودند. بر اساس نتایج تحلیل داده‌ها همه مولفه‌های مدل تایید شدند. در راستای یافته‌های پژوهش، پیشنهادها زیر را می‌توان مورد توجه قرار داد.

۱- جهت موفقیت مدیریت دانش از مجرای رسمیت به عنوان یکی از ابعاد مهم ساختاری موارد زیر پیشنهاد می‌گردد؛ اهتمام مدیران ارشد سازمان در راستای بهینه‌سازی قوانین و مقررات و رویه‌های رسمی و مکتوب در مورد نحوه انجام وظایف و فعالیت‌های سازمانی، تلاش مدیران برای بروزرسانی مستمر قوانین و مقررات، شناخت مدیران از قوانین و مقررات جهت شناسایی زمینه‌هایی که امکان بیشتری برای اداره برخی موقعیت‌ها و انجام امور بر اساس توافقات غیر رسمی میان افراد وجود دارد. وجود چنین روحیه‌ای در مدیران، روحیه علم‌محوری و دانش‌گرایی را در کارکنان سازمان ترغیب می‌نماید. البته باید توجه داشت که مقررات‌زدائی به معنای حذف تمامی قوانین و مقررات نیست. فلسفه تدوین قوانین، تلاش برای استقرار عدالت، انصاف و ایجاد احساس همدردی و دلسوزی است. حال اگر افراطی در وضع قوانین و مقررات صورت گرفته است، راه حلش حذف افراط‌ها است.

۲- موفقیت مدیریت دانش از مجرای تمرکز به عنوان یکی از ابعاد مهم ساختاری مستلزم توجه به موارد زیر است؛ افزایش روابط و تعاملات غیر رسمی در سازمان، افزایش تفویض اختیار به کارکنان در مورد نحوه انجام وظایف‌شان، افزایش میزان استقلال عمل و قدرت تصمیم‌گیری کارکنان در مورد کارشان، تسهیل جریان ارتباطات میان واحدهای مختلف سازمان، افزایش امکان اخذ تصمیمات در هر سطحی که به بهترین اطلاعات دسترسی دارند، تشکیل جلسات منظم به منظور تبادل اطلاعات بین مسئولین و کارکنان و افزایش امکان دسترسی کارکنان به اطلاعات و اسناد و مدارک مورد.

۳- اقتصاد دانائی‌محور مستلزم شالوده‌شکنی و اصلاح ساختار است. در برخی موارد، بر اساس راه‌حل‌های گذشته شاهد شکل‌گیری ساختارهایی هستیم که در حال حاضر ارزش افزوده‌ای به سازمان اضافه نمی‌کنند و باید مورد تجدیدنظر و اصلاح قرار گیرند و جای خود را به ساختارهای منعطف‌تر و غیر سلسله‌مراتبی‌تر بدهند. بر این اساس، پیشنهاد می‌گردد ضمن استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی برای کاهش پیچیدگی عمودی و افقی سازمان، در سازمان پست‌ها و واحدهای سازمانی رسمی برای اداره فعالیت‌های دانشی و نوآورانه اداره راهبردها و فعالیت‌های مدیریت دانش طراحی گردد. چنین واحدهایی جایگزین مناسبی برای اداره مناسب سازمان‌های دانشی هستند.

۴- همکاری و مشارکت اساس موفقیت سازمانی و شیرازه مدیریت است چرا که تعهدزا است. البته مشارکت واقعی و نه صوری؛ یعنی مشارکت در برنامه‌ریزی و در اجرا در سراسر واحدهای واحدهای سازمانی برای ایجاد بینش مشترک. در این راستا علاوه بر استفاده از ابزارهای مشارکت نظیر سیستم‌های پیشنهادها می‌توان این مورد را در سیستم‌های ارزیابی عملکرد مدیران برای جلب مشارکت کارکنان و نیز سیستم‌های ارزیابی عملکرد کارکنان مبنی بر ضرورت مشارکت آنها گنجانده. مکانیسم دیگر، استفاده از تیم‌ها و گروه‌های کاری در کنار ساختار سلسله‌مراتبی موجود در سازمان، اعطای پاداش به کارکنان بر اساس کار تیمی و مشارکت تیمی به جای عملکرد شخصی صرف است. تیم‌گرایی، از جمله الزامات سازمان‌هایی است که نگاه خود را از دیدگاه سنتی بروکراتیک برگرفته و به دانش‌محوری به‌عنوان آینده محتوم خود چشم دوخته‌اند. تیم‌ها همانند چسبی افراد را در کنار هم در برگرفته و با توجه به تاثیر "تسهیلات اجتماعی"^۱ آن زمینه موفقیت بیشتر مدیریت دانش را فراهم می‌آورد. همچنین پیشنهاد می‌گردد سازمان از ابزارهای سازمان‌های دانش‌محور یعنی جوامع عمل استفاده نماید. جوامع عمل از محدوده مرزهای سازمان فراتر رفته و همه افراد متخصص را در راستای تحقق اهداف سازمان در بر می‌گیرد.

۵- با داشتن نگاهی سیستمی به سازمان، سرمایه‌های انسانی از مهمترین درون‌دادهای هر سازمانی است. زمانی می‌توان از بهره‌وری عوامل تولید اطمینان یافت که عامل استفاده آنها خود از ویژگی‌های لازم برخوردار باشد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد سیاست سازمان به‌سوی جذب افرادی با ویژگی‌های مورد نیاز در سازمان‌های دانشی نظیر توانایی ارائه ایده‌های جدید، توانایی حل مسئله و ارائه راه کارهای مناسب، هوشمندی و خلاقیت برای

¹. Social Facilitation

شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سازمانی، برخورداری از مدارک تحصیلی دانشگاهی، تنوع مهارت و تخصص، تبحر، تجربه و مهارت کارکنان، توانایی در درک ارتباط میان فعالیت تخصصی خود و سایر زمینه‌های مهارتی و تخصصی تغییر یابد.

در این راستا آموزش کارکنان نیز می‌تواند گام مهمی برای حرکت کارکنان به‌سوی ویژگی‌های منابع انسانی مورد نیاز برای پیاده‌سازی مدیریت دانش باشد.

۶- تسهیم دانش موجب دسترسی همه کارکنان به دانش و تجربیات کارکنان دیگر می‌شود. مدیران سازمان باید زمینه‌ای فراهم سازند که کارکنان دانش و تجربیات خود را در اختیار دیگران قرار دهند و در عین حال اطمینان حاصل کنند که با این کار، موقعیت شغلی آنان تضعیف نمی‌شود؛ زیرا اغلب کارکنان به دانش به‌عنوان منبع قدرت خود نگاه می‌کنند. آنچه در این بین حائز اهمیت فوق‌العاده‌ای است رفتار خود مدیران است که همواره و در همه حال الگوساز فرهنگی است. وقتی مدیران پایبندی، اعتقاد راسخ و تاکید سازمان بر شعار "توزیع دانش قدرت است نه احتکار آن" داشته و به آن عامل گردند زمینه تسهیم دانش بیش از پیش فراهم خواهد شد. در این راستا انجام اقدامات ذیل می‌تواند مفید واقع گردد؛ تشویق کارکنان به تبادل دانش و تجربیات‌شان با یکدیگر، تشکیل جلسات گروهی به‌منظور تبادل ایده‌ها و نظرات افراد، ارتباط با سایر و مراکز اطلاع‌رسانی پیشرفته جهان جهت تغذیه دائمی مدیران نسبت به اطلاعات حرفه‌ای خود و یادگیری و به‌کارگیری آنها، ایجاد جو دوستانه و قابل اعتماد بین کارکنان، تهیه بولتن‌ها، بحث گروهی به‌منظور تصمیم‌گیری در موارد خاص، افزایش تعامل بین مسئولین و کارکنان، تسهیل دسترسی کارکنان به اطلاعات مربوط به کارشان، افزایش تعاملات میان کارکنانی که کارشان در ارتباط با هم هستند. مورد اخیر خود از عوامل ایجاد اعتماد میان کارکنان محسوب می‌شود.

۷- بسط و تعمیق فرهنگ یادگیری مستمر و اهتمام مسئولان به یادگیری هر چه بیشتر. این موضوع از ابعاد مهم فرهنگی سازمان‌های دانش‌محور است. در پرتو این فرهنگ، افراد شوق به یادگیری دارند. منبع یادگیری می‌تواند هر جایی باشد. آنچه محرک آنهاست این است که دانش برای انجام موفقیت‌آمیز شغلی آنها همانند نیاز بدن به غذاست. تشویق و ارتقاء فرهنگ یادگیری مستمر موجب افزایش خلق و انتقال دانش، مدیریت موثر دانش و حرکت سازمان به سمت سازمان یادگیرنده می‌شود. اقدامات زیر به‌منظور تقویت فرهنگ یادگیری پیشنهاد می‌شوند: تشویق ارائه ایده‌ها و نظرات جدید، افزایش مستمر سطح مهارت و توانایی کارکنان با سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه برنامه‌های آموزشی، تشویق افراد خلاق و مبتکر، ارائه برنامه‌های تشویقی به‌منظور اینکه کارکنان دائماً توانایی‌های خود را ارتقا دهند، تشویق کارکنان به یادگیری از دیگران و آموزش به آنها، استفاده از حداکثر توان کارکنان در

سازمان، اهمیت قائل شدن برای یادگیری و دانش، ترویج فرهنگ خلاقیت و نوآوری، تشویق به کسب دانش و اطلاعات جدید، تشکیل بانک اطلاعاتی جهت شناسایی اساتید صاحب‌نظر دانشگاهی و تدوین برنامه‌هایی برای آنها در رابطه با توسعه ظرفیت مدیران و کارکنان از طریق برگزاری سمینارها و کنفرانس‌های نظام‌مند، طرح‌ریزی فرهنگ سازمانی جدید مبتنی بر ارزش‌های یادگیری و پرهیز از حرکت به‌سوی فرهنگی با ویژگی پاداش‌دهی صرف مادی.

۸- تقویت جو اعتماد میان اعضای سازمان؛ در این راستا موارد زیر پیشنهاد می‌گردد.

تدارک شرایطی برای شناخت کافی و قابل قبول اعضاء سازمان از یکدیگر، تاکید بر شفافیت، درک متقابل، گشودگی و پذیرش در تعاملات میان اعضاء سازمان، ایجاد جو همکاری و همدلی متقابل اعضاء در سازمان، پایبندی به صداقت، مبادله دیدگاه‌ها و ارزش‌ها در سازمان، رعایت عدالت در بین کارکنان، اولویت اهداف مشترک بر اهداف فردی، ترجیح منافع کل سازمان را بر منافع فردی، یکسان نمودن ادعا و عمل، تسهیل و تشویق تبادل اطلاعات و استفاده از آموزه‌های دینی و اعتقادی برای ایجاد بستر مناسب اعتماد میان اعضای سازمان.

۹- در ادبیات مدیریت همواره بر نقش مهم رهبران و مدیران دانشی تاکید شده است. رهبران می‌توانند نقش تعدیل‌گر حساسی در موفقیت مدیریت دانش داشته باشند. ویژگی‌های رهبران را می‌توان از دو بعد روانشناختی و رفتاری مورد ملاحظه قرار داد. از بعد روانشناختی می‌توان به موارد زیر اشاره نمود؛ بهره‌گیری از قدرت دانش و تخصص حرفه‌ای خود، تحمل انتقادات، پذیرش اختلاف سلیقه در سازمان و تحمل اشتباهات و شکست‌ها، تلاش بر ایجاد مدل نقش(دانشی) از خود جهت هدایت اعضا در راستای فعالیت‌های دانشی و... از بعد رفتاری می‌توان به موارد زیر اشاره نمود؛ طراحی استراتژی و چشم‌انداز دانشی روشن در سازمان و ترسیم دورنمای سازمان دانش‌محور، تعیین دقیق شکاف‌های دانشی در حوزه‌های مختلف وظیفه‌ای سازمان، تعهد مدیران به تدوین نظام‌نامه‌های علمی (پشتوانه قانونی فرآیندها) و مالکیت معنوی (ثبت اختراعات، اکتشافات) و... سایر موارد که در جریان پژوهش به آنها اشاره شده است. در این راستا، پیشنهاد می‌گردد سازمان موارد زیر را برای ارتقاء ظرفیت مدیران مطمئن نظر قرار دهند؛

○ ایجاد مراکز توسعه و مطالعات راهبردی پرورش مدیران برای تقویت مهارت‌های ادراکی، انسانی و فنی جهت آگاهی از چالش‌های محیطی و افزایش قابلیت‌های یادگیری.

○ تشکیل بانک اطلاعاتی نظام‌مند جهت شناسایی استعدادهای بالقوه مدیریتی و پرسنلی درون شرکت.

○ تنظیم برنامه‌هایی برای مدیران جهت ارائه سمینارها و کنفرانس‌های ویژه در عرصه تخصصی خود.

○ تدوین سیاست‌ها و خط‌مشی‌هایی برای درگیر کردن مدیران سطوح میانی در سیاست‌گذاری و تقویت احساس مسئولیت در آنها.

○ تنظیم قوانین و مقررات مناسب جهت ارتقا و ترقی شغلی مدیران بر اساس معیارهای دانشی.

○ ارائه الگوی رهبری تحول‌آفرین به‌عنوان عامل تقویت‌کننده فعالیت‌های مدیریت دانش.

○ اهتمام مدیران بر یادگیری شخصی به‌عنوان عاملی برای فرهنگ‌سازی سازمانی.

○ التزام مدیران به سیستم شایستگی به‌عنوان عامل ایجاد انگیزه و حفظ و ماندگاری کارکنان.

۱۰- استفاده از فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و اثرات مثبت آن در ساختار سازمان در شرایط کنونی امر مسلمی است. باید با نگرش مثبت نسبت به تعبیه فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در حوزه‌های مختلف سازمانی به‌ویژه در بعد ساختاری اقدام نمود. با توجه به نتایج تحقیق، وجود زیرساخت مناسب فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی و توانایی کارکنان در استفاده از این فناوری‌ها نقش مهمی در خلق و انتقال دانش دارد. لذا پیشنهاد می‌شود سازمان با سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینه ایجاد زیرساخت مناسب فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی در سازمان و آموزش کارکنان در این زمینه به خلق و انتقال دانش کمک کند. نکته مهم در این بین ملاحظه دقیق سازمان از نوع سیستم مدیریت دانش مورد استفاده خود و انتخاب مهمترین و متناسب‌ترین ابزارهای فنی می‌باشد.

۱۱- وجود بهترین و متناسب‌ترین ابزارهای فنی بدون توانایی کارکنان در استفاده از آنها بهره‌ای عاید سازمان نخواهد نمود. بر اساس می‌توان انجام اقداماتی نظیر ارائه آموزش‌های لازم در شناخت ابزارهای فنی و نحوه استفاده از آنها و آموزش مهارت‌های هفت‌گانه را مد نظر قرار داد. پیشنهادات اجرایی فوق بر اساس فرضیه‌ها و مولفه‌های مدل تنظیم شده بودند. در ادامه پیشنهادات اجرایی خاص‌تری ارائه می‌گردد.

○ تدوین برنامه راهبردی و نقشه راه مدیریت دانش در سطح سازمان با اهدافی قابل سنجش.

○ ایجاد مرکز و یا ساختار سازمانی مصوب مدیریت دانش.

○ جلب حمایت مدیران ارشد سازمان.

○ تدوین معماری فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان.

○ تکمیل زیرساخت شبکه اینترنت سازمان به‌منظور بسترسازی بهره‌گیری از نرم‌افزار مدیریت دانش.

○ ترسیم درخت دانشی سازمان جهت استخراج نیازهای دانشی و ابلاغ آن.

- تقویت اتاق‌های فکر به‌عنوان یک ابزار محوری در اشتراک و تسهیم دانش.
 - برگزاری جشنواره‌های ثبت بهترین تجربیات در سطح مدیران ارشد و نیز کارکنان.
 - مستندسازی تجربیات موجود در تمامی پروژه‌ها و
 - اجرای هدفمند طرح‌های جابه‌جایی شغلی در حوزه‌های ستادی و اجرایی.
 - تشکیل انجمن‌های خبرگی در حوزه‌های تخصصی با رویکرد انتقال بهترین تجربیات.
 - شناسایی، تقویت و به‌روزرسانی مخازن دانشی دانشگاه.
 - اتصال و ایجاد پیوند بین سیستم حقوق و دستمزد و پاداش‌دهی با فرایند مدیریت دانش.
- به محققان پیشنهاد می‌گردد پژوهش حاضر را با رویکردی کیفی انجام بدهند. با توجه به انجام پژوهش در محیطی دفاعی از تعمیم آن به سایر سازمان‌ها باید اجتناب نمود.

منابع

- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان، تهران، انتشارات پیوند نو.
- جعفری مقدم، سعید. (۱۳۸۱) فرآیند مدیریت دانش از یادگیری تا حافظه سازمانی، مدیریت و توسعه، شماره ۱۲.
- حسین، محسن. (۱۳۹۶). بررسی موانع استقرار مدیریت دانش مطالعه موردی: شرکت حفاری شمال. دومین همایش بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، تهران.
- دهقان نجم، منصور. (شهریور ۱۳۸۸). مدیریت دانش و نقش آن در نوآوری سازمانی. ماهنامه مهندسی خودرو و صنایع وابسته، شماره ۱۰.
- ربیعی، علی و معالی، مهناز. (۱۳۸۸)، ارائه مدلی مفهومی جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت، سال سوم، شماره ۳(۹)، ۷۷-۱۰۲.
- ربیعی، علی و خواجوی، زینب. (۱۳۸۹). استقرار نظام مدیریت دانش و ارائه مدل کاربردی در شهرداری تهران، فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، شماره ۲۴، ۲۹-۲۳.
- رفیعی، سید حسین. (۱۳۸۸). شناسایی ابزارها و راهکارهای سنتی مدیریت دانش در بنگاه‌ها با سطح فناوری پایین. فصلنامه تخصصی پارک‌ها و مراکز رشد، ۲۴، ۱۱-۲.
- زاهدی، شمس السادات. (۱۳۸۰). نقش فن‌آوری‌های نوین ارتباطی در مدیریت دموکراتیک جامعه. مجموعه مقالات سمینار منطقه‌ای کشورهای غرب و مرکز آسیا، یونسکو.
- صدقیانی، جمشید صالحی و خیراندیش، مهدی. (۱۳۸۳). مدیریت دانش در عصر اطلاعات با نگرش کاربردی در سازمان. کنترولر، ش ۱۵ و ۱۶.
- قلعه‌ای، علیرضا و مهاجران، بهناز. (۱۳۹۴). موانع و راهکارهای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، همایش ملی مدیریت و آموزش، تهران.

- گرچی، محمد و براتی، سعیده. (۱۳۹۹). الگوی پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در شرکت‌های دانش بنیان دفاعی. *مطالعات راهبردی بسیج*، ۲۳(۸۶)، ۱۴۹-۱۸۶.
- نظری فرخی، ابراهیم و نظری فرخی، حسین. (۱۴۰۰). بررسی موانع به اشتراک‌گذاری دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران. *علوم و فنون نظامی*، ۱۷(۵۵)، ۵۱-۷۷.
- نوروزیان، میثم. (اردیبهشت ۱۳۸۴). کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی. تدبیر، ش ۱۵۶، ۲۴.
- Abdolshahab, M. (2011). Barriers to the Implementation of Knowledge Management in Iranian Institutions, International Transaction. *Journal of Engineering, Management and Applied Sciences and Technologies*, 2(2), 173-182.
- Bilginoglu, E. (2019). Knowledge Hoarding: A Literature Review. *Management Science Letters*, 9, 61-72.
- Braynt, S. E. (2003), The Role of Transformational and Transactional Leadership on Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge. *The Journal of Leadership and Organizational Study*, 9(4). 32-44.
- Burita, L., Brocheton, N., Bruget, K., Lopes, M. (2012). *Knowledge Management System based on NATO Military Universities' Cooperation for Educational and Research Support*, Cybernetic Letters.
- Cardoso, L. (2010). Role of Organizational Commitment in Knowledge Management: Exploring a Relationship, *European Conference on Knowledge Management*, 11, Portugal, 209-217.
- Chugh, R. (2018). Tacit Knowledge Transfer in Australian Universities: Exploring the Barriers and Enablers. In *MATEC Web of Conferences* (Vol. 210, p. 04054). EDP Sciences.
- Davenport, T. H. and Prusak, L. (1998), *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know?* Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Graham, A. B. Pizzo, V. G. (1996). A Question of Balance: Case Studies in Strategic Knowledge Management, *European Management Journal*, 14(4), 338-346.
- Gupta, J. N. d. and Sharma, S. K. (2004). *Creating Knowledge Based Organizations*, Idea Group Publishing.
- Guo, Y., Jasovska, P., Rammal, H. G. and Rose, E. L. (2018). Global Mobility of Professionals and the Transfer of Tacit Knowledge in Multinational Service Firms. *MATEC Web of Conferences – France*, 10.1051/matecconf/201821004054.
- Hackett, B. (2000). *Beyond Knowledge Management: New Ways to Work and Learn*, New York: Conference Broad.
- Hallin, C. A., Marnburg, E. (2008). Knowledge Management in the Hospitality Industry: A Review of Empirical Research, *Tourism Management*, 29, 366-381.
- Ithia, A. (2003). UK Lawyers Spend more on KM, *KM Review*, 79(3).
- Kelly, K. (1996). The Economics of Ideas. *Business*, 4(6). 1-6.

- Lee, H. and choi, B.(2003), Knowledge Management Enablers, Process and Organizational Performance: An Integrative View and Empirical Examination. *Journal of Management Information Systems*, 20(1), 179-228.
- Lucier, c. and Torsiliera, J.(2005). Why KM Projects Fail: A Multi-case Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 9(3),6-17.
- Biyygautane M. and Al-Yahya, Kh.(2011). *Enablers and Barriers to Effective Knowledge Management: The Case of Dubai's Public Sector*, Dubai School of Government, Policy BRIEF.
- Ndlela,M.N.(2010). Knowledge Management in the Public Sector: Communication Issues and Challenges at Local Government Level, *European Conference on Knowledge Management* 11, Portugal,711-716.
- Ode, E. and Ayavoo, R.(2020). The Mediating Role of Kknowledge Application in the Relationship Between Knowledge Management Practices and Firm Innovation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(3), 210-218.
- Oliver, S. Kandadi, K. R.(2006). How to Develop Knowledge Culture in Organizations? A Multiple Case Study of Large Distributed Organizations, *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 6-24.
- Pandey, S.C. and Dutta, A. (2013). Role of Knowledge Infrastructure Capabilities in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 435-453.
- Sharifuddin, S. and Rowland, F.(2004). Knowledge Management in Public Organization: a Study on Rrelationship Between Organizational Elements and the Performance of Knowledge Transfer. *Journal of Knowledge Management*, 8(2), 95-107.
- Singh, M. D. and Kant, R.(2009). Knowledge Management Barriers: An Interpretive Structural Modeling Approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2),141-150.
- Suhaimee,S., Abu Bakr,A.Z. and Alias,R.A.(2006). Knowledge Sharing Culture in Malaysian Public Institution of Higher Education: An Overview. *Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar*, 354-359.
- Teseng, S.M, (2008), Knowledge Management System Performance Measure Index, *Expert Systems with Applications*, 34(1), 734–745.
- Van. Krogh, G. , (1998), Care in Knowledge Creation, *California Management Review*, 40(3), 133.
- Zhao, J, (2010), School Knowledge Management Framework and Strategies: The New Perspective on Teacher Professional Development. *Computers in Human Behavior*, 26, 168–175.