



Shahid Sattari Aeronautical University
of Science and Technology

Analysis of the Challenges of Knowledge Management Projects Based on the Model of Reference Points

Fatemeh Tavallaee¹, Mehdi Kheirandish², Nasser Asgari³

Abstract

Background & Purpose: The implementation of any project, especially when it is in its initial stages, is not without risk. Failure to identify potential risks and manage them will cause organizations to fail. Based on this, this article analyzes the challenges of the knowledge management system in the organization based on the model of reference points.

Methodology: This research has a quantitative approach and is applied in terms of purpose and descriptive-survey research in terms of nature. The statistical population of the research included 15 experts of the Social Security Organization of Iran 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. The research data of fuzzy inference system were analyzed in MATLAB software.

Findings: Based on theoretical, experimental and expert opinions, the risks and challenges of establishing knowledge management were identified based on two life cycle reference points and types of damage. Fourteen components were obtained based on theoretical foundations and twenty-three components were obtained based on the results of Delphi analysis and experts' opinions.

Conclusion: The analytical table of the present research can help the managers of the social security organization who are trying to design and implement the knowledge management system to stay safe from risks by being aware of possible damages.

Keywords: *Knowledge Management, Pathology, Life Cycle, Challenges, Reference Points, Delphi analysis.*

Citation: Tavallaee, Fatemeh; Kheirandish, Mehdi and Asgari, Nasser.(2023). Analysis of the Challenges of Knowledge Management Projects Based on the Model of Reference Points. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(21), 25-48.

1. PhD student, Department of Public Administration, Faculty of Management and Economics, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran.. **E-mail: Tavallaee@gmail.com**

2. Visiting Prof., Department of Public Administration, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Professor at Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. **E-mail: Kheirandish@ssau.ac.ir**

3. Visiting Prof., Department of Public Administration, Science and Research Unit, Islamic Azad University, Tehran, Iran, Associate Professor at Shahid Sattari Aeronautical University of Science and Technology, Tehran, Iran. **E-mail: Nasgari@ut.ac.ir**



دانشکده مدیریت

فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی
شاپای انتشار: ۷۱۱۲-۲۶۷۶
دوره ۶، شماره ۲۱
پاییز ۱۴۰۲
صص ۲۵-۴۸

تحلیل چالش‌های پروژه‌های مدیریت دانش مبتنی بر الگوی نقاط مرجع

فاطمه تولایی^۱، مهدی خیراندیش^۲، ناصر عسگری^۳

چکیده

زمینه و هدف: اجرای هر طرحی به ویژه زمانی که در مراحل آغازین خود است بدون ریسک و خطر نیست. عدم وقوف از خطرات احتمالی و مدیریت آن موجب شکست سازمان‌ها خواهد شد. بر این اساس، در این مقاله به تحلیل چالش‌های نظام مدیریت دانش در سازمان بر اساس الگوی نقاط مرجع پرداخته می‌شود.

روش‌شناسی: این تحقیق دارای رویکرد کمی است و از نظر هدف کاربردی و از نظر ماهیت، پژوهشی توصیفی-پیمایشی است. جامعه آماری پژوهش شامل ۱۵ نفر از خبرگان سازمان تامین اجتماعی ایران 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. داده‌های پژوهش سیستم استنتاج فازی در نرم‌افزارهای متلب تحلیل شدند.

یافته‌ها: بر اساس مبانی نظری، تجربی و نظرات خبرگان، خطرات و چالش‌های استقرار مدیریت دانش بر اساس دو نقطه مرجع چرخه حیات و انواع آسیب‌ها شناسایی شدند. چهارده مولفه بر اساس مبانی نظری و تعداد بیست و سه مولفه بر اساس نتایج تحلیل دلفی و نظرات خبرگان به دست آمدند.

نتیجه‌گیری: جدول تحلیلی پژوهش حاضر می‌تواند به مدیران سازمان تامین اجتماعی که درصدد طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش هستند کمک کند تا با آگاهی از آسیب‌های احتمالی از خطرات مصون بمانند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، آسیب‌شناسی، چرخه حیات، چالش‌ها، نقاط مرجع، تحلیل دلفی.

استناد: تولایی، فاطمه؛ خیراندیش، مهدی و عسگری، ناصر. (۱۴۰۰). تحلیل چالش‌های پروژه‌های مدیریت دانش بر اساس الگوی نقاط مرجع. فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی، ۶(۲۱)، ۲۵-۴۸.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

رایانامه: Tavallaef@gmail.com

۲. استاد مدعو گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، استاد دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

رایانامه: Kheirandish@ssau.ac.ir

۳. دانشیار مدعو گروه مدیریت دولتی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران، استاد دانشگاه هوایی شهید ستاری، تهران، ایران.

رایانامه: Nasgari@ut.ac.ir

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۲/۰۹

نوع مقاله: پژوهشی

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۴۰۲/۰۳/۰۸

DOI:10.22034/QJIMDO.2023.395137.1582

نویسنده مسئول مقاله: مهدی خیراندیش

مقدمه

با ورود به قرن بیست و یکم، حرکتی مستمر از عصر اطلاعات به دانش آغاز گردید؛ عصری که در آن دانش به‌عنوان مهمترین بعد زندگی بشر تلقی می‌گردد. تقریباً هر سازمانی با نوعی تغییر در سیستم‌های اطلاعاتی خود مواجه شده است. وضعیت سیستم‌های اطلاعاتی از لحاظ سرعت و تنوع جریان‌های ارتباطی به‌گونه‌ای است که قابل مقایسه با ده سال گذشته نیست (کرافورد، ۲۰۰۵، ۶). این پدیده از نشانه‌های وقوع انقلاب اطلاعاتی است و اهمیت یافتن روزافزون آن موجب شکل‌گیری اقتصاد دانش‌محور شده است (منوریان، ۱۳۸۳، ۳). سازمان ملل نیز اعلام نمود است که از سال ۲۰۲۵، حجم دانش بشری در هر ۷۵ روز دو برابر می‌شود و اطلاعات ۷۵ روز قبل ممکن است دیگر ناکارآمد محسوب شود. محققان سرعت دو برابر شدن دانش را حتی ۱۲ ساعت نیز اعلام نموده‌اند (آمیتابا ری^۱، ۲۰۲۰).

اقتصاد دانش‌محور اقتصادی است که در آن تولید، توزیع و استفاده از دانش منبع اصلی رشد و ایجاد ثروت است. اقتصاد دانش‌محور امری تغییرات گسترده‌ای در شرایط اقتصادی، اجتماعی و فناورانه جوامع ایجاد کرده است. بدیهی است که 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 و به‌طور کلی استقرار نظام‌های مدیریت دانش برای اصلاح و بهبود فعالیت‌ها و عملکرد خویش به سازمانی یادگیرنده تبدیل شوند (لی و چویی، ۲۰۰۳).

در طی سال‌های اخیر سرمایه‌گذاری سازمان‌ها در زمینه پروژه‌های مدیریت دانش به‌طور اساسی افزایش یافته است (ایتهیا^۳، 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. برخی از منافع که می‌توان از طریق مدیریت دانش کسب نمود شامل موارد ذیل است؛ بهبود تصمیم‌گیری، افزایش بهره‌وری، ترویج نوآوری، کاهش دوباره‌کاری، تسریع توسعه کارکنان و کاهش فرسودگی شغلی و... با این وجود، طراحی و پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش خالی از ریسک و خطر نیست، خصوصاً اگر درکی جامع و کل‌نگر نسبت به آن وجود نداشته باشد.

¹. Amitabh Ray

². Knowledge Management

³. Ithia

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^۱، ۱۹۹۷، ۴). این امر مبین آن است که اکثر پروژه‌های مدیریت دانش به شکست منتهی شده است. این موضوع می‌تواند زنگ خطر بزرگی برای مدیران سازمان‌ها باشد. با این وجود، فهم دلایل شکست مدیریت دانش و اینکه چگونه می‌توان این پروژه را به منظور جلوگیری و اجتناب از آن بهتر اداره نمود موضوعی بسیار مهم برای تمامی سازمان‌های درگیر در فعالیت‌های طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

اگر موفقیت‌ها و شکست‌ها در سازمان‌ها مستند و ذخیره نشوند، تکرار خواهند شد و چه بسا تکرار راه‌هایی که قبلاً شکست خورده‌اند جز اتلاف وقت، هزینه و عقب ماندن از چرخه رقابت و حتی فرا رسیدن مرگ در چرخه عمر سازمان محصولی در بر نخواهد داشت. هدف سازمان‌ها و مدیران از اجرای فرایند مدیریت دانش را می‌توان آموزش رهیافت صحیح و آتیه‌دار به جای استفاده از روش آزمون و خطا و کمک به کاهش هزینه‌های ناشی از انجام دوباره روش‌ها و اقداماتی دانست که نادرستی آنها در گذشته تایید شده است (نویدی و همکاران، ۱۳۹۶).

در کشور ما از سال ۱۳۸۰ به بعد، فرایند کسب تجربه، مدیریت دانش و عوامل موثر در آن مطرح گردید و در بیشتر مقاله‌ها تنها از نظر تئوری به مستندسازی و عوامل موثر بر آن توجه شده است. به نظر می‌رسد مستندسازی تجربیات و دانش‌ها در سازمان‌ها به صورت شکلی است و کارکنان برای تسریع روند ارتقای رتبه یا بازنشستگی به کپی-پیست نمودن اطلاعات دست می‌زنند و در مورد اهمیت کار مدیریت دانش و مستندسازی چه از نظر فرهنگی و چه از نظر پشتیبانی از اطلاعات و استفاده از آنها کار چندانی صورت نگرفته است. تاکنون در سازمان تامین اجتماعی نیز به مدیریت دانش و مستندسازی تاریخ شفاهی تامین اجتماعی به طور مدون، منسجم و جامع و مانع پرداخته نشده است و اگر اقدامات موردی‌ای انجام شده ولی فاقد بی‌طرفی، جامعیت و پایداری بوده و تحت تاثیر سلايق مدیریتی و جو سیاسی هستند (حیدری، ۱۳۹۷). در اکتبر سال ۲۰۱۵ در سایت تامین‌پرس که بانک فعالان حوزه رفاه و تامین اجتماعی است، مطلبی تحت عنوان "جای خالی مدیریت دانش در تامین اجتماعی" توسط نایب رییس هیات مدیره سازمان (آقای علی حیدری) نوشته شد. ایشان با تاکید بر جای خالی مستندسازی تجارب، اینگونه بیان می‌کنند: "... بسیاری از تجارب تلخ و

¹. Lucier

شیرین سازمان تامین اجتماعی در سینه‌های فراخ و ستر همکاران شاغل و بازنشسته سازمان تامین اجتماعی وجود دارد که به علت فقدان مدیریت دانش و عدم مستندسازی تاریخ شفاهی تامین اجتماعی به طور منسجم و مستمر، با خروج همکاران (بازنشستگی، استعفاء، بازریدی و...) و یا رحلت همکاران از کف سازمان و نسل‌های فعلی و آتی آن می‌رود و...^۱ (حیدری، ۱۳۹۷). بر اساس این ایده، استقرار مدیریت دانش در شعار، چشم‌انداز و عمل سازمان تامین اجتماعی قرار گرفته است و اقدامات مهمی در راستای گفتمان‌سازی، استقرار و نهادینه‌سازی مدیریت دانش و مستندسازی تجارب انجام شده است. با این وجود، شروع، تقویت و استمرار این حرکت عظیم در صورت عدم توجه به چالش‌های فرارو نتیجه‌ای در بر نخواهد داشت. کسب نتیجه کامل، مستلزم توجه به انواع خطرات و انواع چالش‌های چرخه استقرار و پیشبرد اهداف مدیریت دانش در سازمان تامین اجتماعی است. بر این اساس در مقاله حاضر پس از ارائه تصویری از مدیریت دانش، به تحلیل چالش‌های استقرار این پروژه در قالب الگوی نقاط مرجع استراتژیک و انواع خطرات آن پرداخته خواهد شد تا مدیران سازمان تامین اجتماعی که درصدد طراحی و پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش هستند با آگاهی از آسیب‌های احتمالی در این مسیر مصون بمانند.

پیشینه پژوهش

با آغاز قرن بیستم که آن را قرن رشد فزاینده دانش می‌نامند، رفته رفته مزایای رقابتی جهانی بر توانمندی‌ها و دانش نیروی کار متکی شده و سرمایه دانشی به عنوان یک منبع ضروری برای ادامه فعالیت سازمان‌ها تبدیل گردیده است (ساتتوز و سورماز، ۲۰۰۱). مدیریت دانش بیش از سی سال است که یک رشته دانشگاهی است و مسیر خود را از یک تئوری آکادمیک به یک بخش ضروری در حیات سازمان طی کرده است (جیرارد^۲، ۲۰۱۵، ۲).

دهه ۱۹۸۰ دهه جنبش کیفیت، دهه ۱۹۹۰ دهه مهندسی مجدد، و دهه ۲۰۰۰، دهه مدیریت دانش لقب گرفته است (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۲). اصطلاح مشهور برای معرفی این دوره "اقتصاد ایده"^۳ است. اقتصاد ایده اغلب به پتانسیل نامحدود برای رشد و موفقیت‌های اقتصادی اشاره دارد که بر اساس آن نوآوری‌های جدید و تولیدات مبتنی بر دانش امکان‌پذیر می‌گردد و محدود بودن افزایش فرصت‌ها را بر اساس اصل ندرت منابع فیزیکی، نیروی کار

^۱. Santosus and Surmacz

^۲. Girard

^۳. Economics of Idea

موجود، سرمایه و غیره تصور می‌کند. در قیاس با تئوری‌های اولیه، اقتصاد ایده بیشتر به توضیح افزایش کیفیت زندگی و تولید ثروت می‌پردازد (کلی^۱، ۱۹۹۶، ۱۴۹).

در حال حاضر به تدریج افراد و سازمان‌ها به نقش بسیار مهم دانش در محیط‌های رقابتی پی برده‌اند و این پدیده در مدت زمان نسبتاً کوتاهی جایگاه خود را در بین سایر منابع تولید ثروت تثبیت نموده است. بر همین اساس، برخی پیشنهاد می‌کنند که مدیریت دانش می‌تواند به طور موثری در شرایط کنونی برای فعالیت‌های تخصصی به کاربرده شود. نوردین و دیگران، (۲۰۰۹، ۸). با این وجود، اغلب سازمان‌ها فاقد روش‌ها و استراتژی‌هایی برای مدیریت آن بوده‌اند (راولی، ۱۹۹۹، ۴۱۷). سال ۱۹۸۰ شاهد توسعه سیستم‌های مبتنی بر مدیریت دانش است. این مهم متکی بر تحقیقاتی است که در حوزه سیستم‌های خبره و هوش مصنوعی انجام گرفت. در سال ۱۹۸۹ اولین مقالات و کتب مرتبط با مدیریت دانش منتشر گردید. تا سال ۱۹۹۰ تعدادی از سازمان‌های مشاوره، برنامه‌های مدیریت دانش را شروع کردند. تا اواسط دهه ۹۰ ابتکارات در زمینه مدیریت دانش به واسطه اینترنت در حال اوج‌گیری بود و در سال ۱۹۹۵ جامعه اروپا خواستار اختصاص بودجه‌هایی به پروژه‌های تحقیقاتی مدیریت دانش شد (فاتح و سایرین، ۱۳۸۷). میزان هزینه مدیریت دانش در سال ۱۹۹۸ برابر ۷۷۶ میلیون دلار و این رقم در سال ۲۰۰۳ به ۸ میلیارد دلار رسید.

در قرن جاری سازمان‌هایی موفق خواهند بود که در حوزه دانش و مدیریت آن سرآمد هستند. نوناکو^۲ (۱۹۹۸) در مقاله‌ای در مجله کسب و کار هاروارد می‌گوید: در اقتصادی که تنها اطمینان موجود، عدم اطمینان است، تنها منبع مطمئن برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار، دانش خواهد بود (فاتح و سایرین ۱۳۸۷). مدیریت دانش با تاکید بر اهمیت انسان‌ها، رفتار و فرهنگ کاری آنها به جای تاکیده‌های فناورانه مدیریت اطلاعات آغاز می‌شود و چارچوب معماری آن از دو بعد اجتماعی و فنی تشکیل شده است. مدیریت دانش هنوز در مرحله طفولیت خود در صنایع قرار دارد و ساختار و فرآیندهای آن به طور کافی توسعه نیافته است (پاتریکس و سونیا، ۲۰۰۹، ۱۱۳).

بر خلاف دیگر تکنیک‌ها، تعریف مدیریت دانش اغلب آسان نیست؛ زیرا حوزه وسیعی از مفاهیم، وظایف مدیریتی، تکنولوژی‌ها و اقدامات را با خود به همراه دارد. مدیریت دانش رویکردی ساخت‌یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به‌کارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (جعفری و کلانتر،

^۱. Kelly

^۲. Nonaka

۱۳۸۲). از نظر اسکولتز^۱ مدیریت دانش به معنای چالش کشف دانایی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی است 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، ۴). در تعریفی دیگر نیز این مفهوم به صورت روشی برای تبدیل داده‌های خام به اطلاعات رمزگردانی شده و سپس تفسیر آن اطلاعات به دانش مفید تعریف شده است (مارک رسنیک^۲، ۲۰۰۲، ۳). دو هدف عمده مدیریت دانش را می‌توان به شرح زیر عنوان نمود؛ هوشمندانه نمودن تا سر حد امکان عمل یا فعالیت سازمان جهت کسب بقا و موفقیت کلی و درک و فهم ارزش بهترین دارایی‌های دانشی آن (ویگ و چرمن^۳، ۱۹۹۷، ۸).

فرآیند مدیریت دانش؛ بات مدیریت دانش را فرآیند ایجاد، اعتباربخشی، ارائه، توزیع و کاربرد دانش می‌داند. به زعم وی پنج گام در حوزه مدیریت دانش زمینه یادگیری، بازخورد، یادگیری مجدد و یا عدم یادگیری و آموزش را برای یک سازمان فراهم می‌آورد که معمولاً برای ایجاد، حفظ و احیای قابلیت‌های سازمان به عنوان گامی ضروری تلقی می‌شود. ایجاد دانش به توانایی سازمان در جهت ایجاد ایده‌ها و راه‌حل‌های جدید و سودمند اشاره دارد. سازمان از طریق مجموعه‌های مختلفی از تعاملات و به وسیله تجدید ساختار و ترکیب مجدد دانش پیش‌زمینه‌ای و پس‌زمینه‌ای می‌تواند مفاهیم و واقعیت‌های جدیدی را خلق نماید. ایجاد دانش فرآیند نوپایی است که در آن انگیزش، الهام، تجربه، و شانس ناب، نقش مهمی ایفا می‌کنند (لین و دیگران، ۱۹۹۶). معیار سنجش دانش نو، نقش مؤثر آن در حل مسائل به صورت اثربخش و کارا یا منتهی شدن آن به نوآوری‌هایی در بازار است. یک سازمان ممکن است با استفاده از استراتژی تقلید، تکرار و جایگزینی بخشی از دانش موجود به تولید دانش اقدام نماید (بات، ۲۰۰۰). در برخی موارد، سازمان می‌تواند با تقویت قابلیت‌های بخش تحقیق و توسعه، بررسی محیط خارجی و به کارگیری فناوری خارج از سازمان دیدگاه بهتری از دانش پایه خود کسب نماید.

اعتباربخشی به دانش به معیاری اشاره دارد که با استفاده از آن شرکت می‌تواند در خصوص دانش تفکر و تامل نماید و اثربخشی آن را در ارتباط با محیط سازمانی موجود ارزیابی نماید. چرا که ممکن است با گذشت زمان بخشی از دانش منسوخ و بلااستفاده گردد که بر اساس واقعیت‌های کنونی به بازنگری و اصلاح نیاز دارد. اغلب تعاملات مستمر و

¹. Scoltz

². Resnick

³. Wiig and Chairman

چندوجهی بین فناوری، فنون و افراد برای آزمودن اعتبار دانش مورد نیاز است (بات، ۲۰۰۰). پیشرفت در یک رشته ممکن است اطلاعات، فرضیه‌ها، قوانین و مقررات جدیدی را ایجاد کند و بخشی از قواعد و فرضیه‌های قدیمی را از کنار بگذارد. بنابراین بررسی، آزمون و معتبر ساختن دانش پایه برای سازمان‌ها به منظور دسترسی به تازه‌ترین دانش و کنار گذاشتن دانش‌های قدیمی به امری مهم تبدیل شده است.

ارائه دانش به روش‌هایی اشاره دارد که دانش از طریق آن به کارکنان ارائه می‌شود. سازمان‌ها ممکن است رویه‌های مختلفی را به منظور طرح‌بندی دانش پایه خود طراحی نمایند. با این وجود دانش سازمانی در موقعیت‌های مختلفی توزیع می‌شود که در رویه‌ها و مصنوعات مختلفی قرار می‌گیرد و در رسانه‌های مختلف چاپی و الکترونیکی ذخیره می‌شود.

قبل از آنکه دانش در سطوح سازمانی مورد استفاده قرار گیرد باید در سراسر سازمان تسهیم شود. کوچک‌سازی شرکت‌ها به دلیل بحران‌های اقتصادی در جهان به مدیران این هشدار را می‌دهد که باید به دلایل عدم تسهیم دانش در میان کارکنان حساس باشند (بیرگینوفلو، ۲۰۱۹، ۶۱). 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^۱، ۲۰۱۳، ۱۶). جنکس^۲ موانع تسهیم دانش را به سه بعد اصلی فردی، سازمانی و تکنولوژی تقسیم کرد (جنکس، ۲۰۱۹، ۲۱۸). اهمیت تسهیم دانش سبب شده است تا پژوهش‌های فزاینده‌ای در مورد ابعاد آن صورت پذیرد و مفاهیم و سازه‌های جدیدی شامل پنهان‌سازی دانش^۳، انحصارگرایی تخصصی کارکنان^۴ و غیره در این حوزه مطرح شود.

به طور کلی، دانش سازمانی باید در جهت خدمات، فرآیندها و محصولات سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید ممکن است در حفظ مزیت‌های رقابتی خود با مشکل مواجه شود. مفهوم کاربرد دانش به معنی مرتبط‌تر و فعال‌تر نمودن دانش برای سازمان در جهت خلق ارزش‌ها است.

پیشینه تجربی

اود و آیوو^۵ (۲۰۲۰) در مقاله خود با عنوان نقش واسطه‌ای کاربرد دانش در رابطه بین شیوه‌های مدیریت دانش و نوآوری شرکت بیان می‌کند شیوه‌های مدیریت دانش به طور

1. Pandey and Dutta

2. Jennex

3. Knowledge hiding

4. Employees Territoriality

5. Ode and Ayavoo

مستقیم و غیرمستقیم به نوآوری شرکت کمک می‌کند. تولید، ذخیره و کاربرد دانش بر نوآوری شرکت تأثیر مثبت و معناداری دارد. کاربرد دانش رابطه بین تولید دانش، انتشار، ذخیره‌سازی و نوآوری شرکت را واسطه‌گری و تعدیل می‌کند.

چوک (۲۰۱۸) در مقاله‌ای به انتقال دانش ضمنی در دانشگاه‌های استرالیا: بررسی موانع و توانمندسازی‌ها پرداخت. در این مقاله، عوامل انسانی، اجتماعی و فرهنگی در ارتباط با انتقال موفقیت آمیز دانش ضمنی کارکنان مورد بررسی قرار گرفتند. پس از تحلیل داده‌ها، ارتباطات ناکافی، فقدان راه‌های تعامل غیررسمی، فرهنگ شخصی و سازمانی، عدم اعتماد به یکدیگر، عدم امنیت شغلی، فشار کاری، فقدان منابع و مشوق‌ها، فقدان رهبری، سیاست‌های دست و پاگیر سازمانی، فقدان تکنولوژی مناسب به عنوان موانع انتقال موثر دانش ضمنی و تشویق به برقراری ارتباطات باز (هم رسمی و هم غیررسمی)، ارائه منابع کافی (زمان و پول)، پرورش فرهنگ تسهیم دانش، حمایت مدیران ارشد، ترویج فضای باز و ایجاد اعتماد، معرفی فن‌آوری، تشویق به مستندسازی، ارائه مشوق‌ها، فراهم کردن ثبات شغلی / امنیت شغلی، کاهش سیاست‌های دست و پاگیر سازمانی به عنوان توانمندسازی‌های انتقال موثر دانش ضمنی شناسایی شدند.

گائو^۲ و همکاران (۲۰۱۸) به موضوع جابه‌جایی (انتقال) جهانی متخصصان و انتقال دانش ضمنی در شرکت‌های خدماتی چندملیتی پرداختند. از دیدگاه آنان استفاده از مهاجران برای انتقال دانش فردی و سازمانی، عملی است که به طور گسترده توسط شرکت‌های چندملیتی مورد استفاده قرار می‌گیرد. تحلیل داده‌های پژوهش نشان داد که سه عامل کلیدی در انتقال دانش ضمنی برنامه کارآموزی، جذب کارآموز از سرتاسر دنیا با فرهنگ‌ها و زبان‌های مختلف و نقش رهبران در برنامه کارآموزی هستند.

مرادی و مرادی (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان آسیب‌شناسی استقرار چرخه مدیریت دانش در شرکت‌های مهندسی ساخت بیان کردند که در قرن حاضر، دانش به عنوان یک منبع ارزشمند محسوب می‌گردد که نیازمند مدیریت صحیح خواهد بود و مدیریت دانش با ایجاد یک محیط کاری جدید موجب تسهیل در اشتراک دانش می‌گردد. آنان در پژوهش خود از روش توصیفی پیمایشی و ابزار پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کردند. نتایج تحلیل داده‌ها به کمک تکنیک معادلات ساختاری نشان داد که سه مانع اصلی فرایندی، فرهنگی و تکنولوژی بر تمامی ابعاد استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد.

1. Ritesh Chugh

2. Guo, Jasovska, Rammal, et al.

حسین (۱۳۹۶) در مقاله خود به بررسی موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت حفاری شمال پرداخت. وی در مطالعه خود از مصاحبه‌های عمیق با افراد خبره و تجربه کارکنان مدیریت آموزشگاه بین‌المللی جهت بررسی موانع استقرار و پیاده‌سازی مدیریت دانش استفاده نمود. نتایج پژوهش وی نشان داد که عوامل انسانی شامل عدم اعتماد نیروی انسانی، عدم آشنایی مدیران و کارکنان با مدیریت دانش و نبود فرهنگ مشارکت و کار گروهی در سازمان به عنوان مهم‌ترین موانع استقرار مدیریت دانش هستند. همچنین، وجود ساختارهای سلسله‌مراتبی، عدم وجود زیرساخت‌های فناوری و تکنولوژیکی و طراحی سیستم ناکافی یا استفاده از سیستم‌های قدیمی از دیگر موانع مرتبط هستند.

قلعه‌ای و مهاجران (۱۳۹۴) در پژوهشی به موانع و راهکارهای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی پرداختند. آنان در مقاله خود با رویکرد مروری و بررسی و مطالعه کتب و مقالات تخصصی به شناسایی مهم‌ترین موانع و چالش‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی پرداختند. از دیدگاه آنان عدم شناخت تکنولوژی‌های مورد نیاز و متناسب یا اهداف مدیریت دانش سازمان، غلبه رویکرد سخت‌افزاری و عدم شناخت دقیق از مساله مدیریت دانش و تیم اجرایی فاقد تجربه و ماهیت سیاسی سازمان دولتی و کپی‌برداری محض بدون بومی‌سازی آن از مهم‌ترین موانع موانع و راهکارهای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی هستند.

میکاییلی و اسلامی بین (۱۳۹۴) در پژوهشی به آسیب‌شناسی موانع نظام مدیریت دانش در جهاد کشاورزی استان مازندران و اولویت‌بندی راهکارهای توسعه آن پرداختند. در این مطالعه که با روش توصیفی پیمایشی و ابزار پرسش‌نامه انجام شد به مطالعه آسیب‌های فرایندی مدیریت دانش پرداخته شد. نتایج نشان داد که فرایند مدیریت دانش در این سازمان در حوزه‌های چهارگانه خلق، حفظ، انتقال و کاربرد با موانع و آسیب‌هایی مواجه است.

صیاف و جواهری (۱۳۹۳) در پژوهشی به آسیب‌شناسی مدیریت دانش از نظر بعد فردی پرداختند. در این مطالعه بر گام تسهیم دانش تمرکز شد. نگاه منفی نسبت به اخذ دانش از دیگران و اختکار دانش شخصی نمونه‌ای از موانع تسهیم دانش معرفی شدند.

گرایی در سال ۱۴۰۱ به موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان پرداخت. مطالعه وی از نوع کاربردی و رویکرد ترکیبی بود. جامعه آماری پژوهش شامل دستگاه‌های اجرایی استان لرستان (دوازده دستگاه براساس شاخص‌های آموزش، پژوهش و مدرک تحصیلی کارکنان) بود. در این پژوهش از ابزار پرسشنامه استفاده شد. تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ساختار و فرایند سازمانی، فرایند مدیریت دانش، رهبری، کارکنان، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی و یادگیری و نوآوری مهم‌ترین موانع

استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان بودند. ارمغان در سال ۱۳۹۳ در مقاله‌ای به موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر پرداخت. وی در مقاله خود به عوامل فرهنگی مؤثر (اعتماد، تعهد، رضایت شغلی، یادگیری و ارتباطات سازمانی) بر تسهیم دانش در سازمان پژوهش‌های علمی و صنعتی ایران پرداخت. مطالعه میدانی این پژوهش به وسیله پرسشنامه انجام شده است. نتایج پژوهش نشان داد که در صورت اجرای مدیریت دانش مقاومت‌های زیادی از سوی افراد صورت خواهد گرفت و در صورت اجرای مدیریت دانش احتمال رویارویی با شکست بسیار محتمل به نظر می‌رسد.

رجایی و همکارانش (۱۳۹۳) در مقاله‌ای به بررسی موانع درون سازمانی (چهار شاخص ساختار سلسله‌مراتبی غیر منعطف، عدم اعتقاد و حمایت مدیران ارشد، نبود سیستم‌های انگیزشی و عدم وجود فضای اعتماد در سازمان) مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان پرداختند. جامعه آماری این پژوهش شامل ۲۶۰ نفر از کتابداران این سازمان هستند که تعداد ۱۵۰ نفر از آنان به شکل تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند و بین آنان پرسشنامه توزیع شد. نتایج نشان داد که عدم اعتقاد و حمایت مدیران ارشد دارای بیشترین تاثیر است و شاخص عدم اعتماد در سازمان، نبود سیستم‌های انگیزشی و ساختار سلسله‌مراتبی غیر منعطف به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

نظری فرخی و نظری فرخی (۱۴۰۰) در مطالعه‌ای به بررسی موانع به اشتراک گذاری دانش در نیروهای مسلح جمهوری اسلامی ایران پرداختند. این پژوهش، کاربردی و روش اجرای آن توصیفی بود. نویسندگان با مطالعه ادبیات موضوع به روش کتابخانه‌ای، موانع اشتراک گذاری دانش در نیروهای مسلح را استخراج نمودند. برای جمع‌آوری اطلاعات، پرسشنامه‌ای در اختیار ۲۰۵ نفر از فرماندهان، مدیران، اساتید و کارکنان متخصص و شاغل در نیروهای مسلح قرار داده شد. نتایج نشان داد که متغیر فرهنگ، به عنوان قوی‌ترین عامل و مانع تسهیم دانش در سطح نیروهای مسلح است. سایر متغیرهای فرماندهی و مدیریت کلان، موانع سازمانی، موانع فردی و زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات در رتبه‌های بعدی قرار داشتند.

گرچی و براتی (۱۳۹۹) در مطالعه خود به بررسی الگوی پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در شرکت‌های دانش بنیان دفاعی پرداختند. در این پژوهش با مطالعه ادبیات موضوع و تحقیقات پیشین، مجموعه جامعی از عوامل مؤثر استخراج و پس از غربالگری توسط خبرگان، ۷ محور اصلی و ۴۳ گویه مؤثر مشخص شد و تعداد ۸۵ پرسشنامه در شرکت‌های دانش بنیان همکار با صنایع دفاعی توزیع شد. یافته‌های تحقیق نشان داد الگوی پیاده‌سازی

نظام مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان دفاعی شامل هفت عامل ساختار سازمانی، رهبری، فناوری، فرآیندها، کارکنان، راهبرد و پیامدها است و ساختار سازمانی بیشترین اهمیت و پیامدها کمترین اهمیت را دارد.

مک‌وندی، مهرعلی‌زاده و حسین‌پور (۱۳۹۸) در مطالعه‌ای به آسیب‌شناسی شیوه مستندسازی دانش فنی کارکنان و مدیران شرکت‌های تولیدی منطقه آزاد اروند پرداختند. این پژوهش از انواع پژوهش توسعه‌ای کاربردی بود که با رویکرد کیفی و روش تحلیل مضمون و ابزار مصاحبه نیمه ساختاریافته انجام شد. جامعه مورد مطالعه، کارکنان و مدیران شرکت‌های تولیدی منطقه آزاد اروند بودند که ۶۰ نفر (۳۰ مدیر عامل و ۳۰ کارمند) به صورت نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. یافته‌های این پژوهش نشان داد دانشی که در شرکت‌های تولیدی جریان دارد ترکیبی از دانش چرایی، چه چیزی، چه کسی و چگونه است که سهم بیشتری از این دانش‌ها از نظر ماهیت، دانش ضمنی است که در اسناد شرکت‌ها منعکس نمی‌شود. تجربیات، جزئیات فنی، روش کار، تحلیل‌ها و اشتباهات حین کار مستند نمی‌شوند و صرفاً کلیات و نتایج در قالب اسناد منتقل می‌شود. مشکلات مستندسازی را می‌توان در قالب سه نوع موانع فنی، موانع انسانی و موانع اداری واحد مستندسازی طبقه‌بندی نمود.

عباسی‌نژاد (۱۳۹۲) در مطالعه‌ای به شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های تأثیرگذار در پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در گمرک خرمشهر پرداخت. نتایج مطالعه وی نشان داد که رابطه معنی‌داری بین فرهنگ سازمانی، حافظه سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و منابع دانشی با پیاده‌سازی مدیریت دانش وجود دارد. در مطالعه محمدی‌نژاد (۱۳۹۲) نیز عامل نیروی انسانی، مدیریتی، راهبرد فناوری، سیستم انگیزشی در سازمان بر پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش تأثیر داشتند. این مؤلفه‌ها در مطالعه محبوب و همکارانش (۱۳۹۲) شامل عوامل فردی، عوامل اجتماعی، عوامل سازمانی و عوامل مربوط به خصوصیات دانش بودند.

در مطالعه مهدی‌زاده (۱۳۹۲) نیز عواملی مانند فرهنگ سازمانی، توانایی نیروی انسانی و ساختار سازمانی از عوامل موثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک صادرات ایران شناسایی شدند. همین‌طور در مطالعه رضازاده ویند (۱۳۹۲) عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل فناوری اطلاعات و عوامل فرهنگی به عنوان مهمترین موانع تسهیم دانش در شرکت ارتباطات زیرساخت شناسایی شدند. فراتحلیل ولیان و همکارانش (۱۳۹۲) نشان داد که منابع انسانی، فرهنگ، فناوری اطلاعات عوامل مؤثری بر استقرار مدیریت دانش هستند.

در مطالعه دولت‌پسندی و همکاران (۱۳۹۸) که با رویکرد کیفی و روش داده‌بنیاد انجام شد عوامل کلیدی موثر در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سیمای جمهوری اسلامی ایران شامل موارد زیر بود؛ جهت‌گیری راهبردی دانایی‌محور، زیرساخت سیستم‌های

اطلاعاتی و ارتباطی، توسعه منابع انسانی، فرهنگ مشارکتی، درگیری افراد صاحب دانش، سازگاری با دانش روز و انعطاف‌پذیری.

تحلیل چالش‌های مدیریت دانش

برای بررسی دلایل شکست پروژه‌های مدیریت دانش رویکردهای مختلفی ارائه شده است. برخی پژوهشگران ابعاد مختلف ساختاری، فرهنگی و فرایندی و ... را مبنای آسیب‌شناسی خود قرار داده‌اند. در برخی موارد، پژوهشگران یکی از ابعاد فوق را مبنای آسیب‌شناسی خود قرار داده‌اند. در پاره‌ای دیگر از مطالعات، چالش‌ها و آسیب‌ها از دیدگاه فرایند مدیریت بررسی شده‌اند. یک از بهترین و جامع‌ترین رویکردها، استفاده از نقاط مرجع مرتبط برای آسیب‌شناسی است. نقاط مرجع باید معرف مفهوم مورد نظر بوده و از اهمیت کافی برخوردار باشد به گونه‌ای که چالش‌های عمده را در پدیده مورد آسیب‌شناسی معرفی نموده و تا حدود زیادی آسیب‌های سایر رویکردها را در برگیرد. در این پژوهش از دو نقطه مرجع چرخه زندگی پروژه مدیریت دانش و انواع خطرات فراروی مدیریت دانش برای آسیب‌شناسی استفاده شده است. با توجه به اینکه عمده خطرات و آسیب‌های مدیریت دانش بر اساس پژوهش‌های گذشته مشخص شده است، مطالعه این خطرات و آسیب‌ها در قالب چرخه حیات، پژوهش را به سوی مطالعه‌ای جامع‌تر و نوآورانه‌تر هدایت خواهد نمود.

۱. مرحله چرخه زندگی پروژه که شامل گام‌های زیر است؛ برنامه‌ریزی (که طی آن نیاز به مدیریت دانش تشخیص داده می‌شود و تیمی اختصاصی برای بررسی نیازهای خاص مدیریت دانش سازمان تشکیل می‌شود)، اجرا (که طی آن تجهیزات فراهم می‌شود و سیستم‌ها و فرآیندهای مورد نیاز ایجاد می‌شود)، گسترش^۱ (که طی آن پروژه مدیریت دانش به طور رسمی در تمام یا بخشی از سازمان پیاده می‌شود، استفاده‌کنندگان با نسخه زنده سیستم‌ها تعامل نموده و در فرآیندهای حاصل از آن درگیر می‌شوند) و مرحله نهادینه‌سازی (که طی آن کار اجرایی تیم مدیریت دانش به اتمام رسیده و سیستم‌ها و فرآیندهای جدید مدیریت دانش بخشی از جریان روتین و روزانه سازمان می‌شود).

۲. از منظر دوم، خطرات و آسیب‌ها به انواع آسیب‌های فناورانه، فرهنگی، محتوایی و مدیریت پروژه تقسیم می‌شود.

بر اساس تحلیل پیشینه تجربی پژوهش و مراجعه به مبانی نظری، برای هر یک از نقاط تلاقی دو مرجع استراتژیک مفهوم سازی مناسبی انجام شد که در جدول یک ارائه شده

^۱. Rollout

است. در ادامه به تشریح جدول پرداخته شده است:

جدول ۱. چالش‌های پروژه‌های مدیریت دانش بر اساس الگوی نقاط مرجع

نهادینه سازی	گسترش	اجرا	برنامه ریزی
عدم کفایت و جوایگویی سیستم مدیریت دانش حسین (۱۳۹۶)، مرادی و مرادی (۱۳۹۵)، گرای (۱۴۰۱)، نظری فرخی و نظری فرخی (۱۴۰۰)، گرجی و براتی (۱۳۹۹)، عباسی‌زاد (۱۳۹۲)، ولیان و همکارانش (۱۳۹۲)، چوق (۲۰۱۸)	استفاده کنندگان و ابزارهای مدیریت دانش ضعیف قلعه‌ای و مهاجران (۱۳۹۴)، مرادی و مرادی (۱۳۹۵)، گرای (۱۴۰۱)، نظری فرخی و نظری فرخی (۱۴۰۰)، گرجی و براتی (۱۳۹۹)، عباسی‌زاد (۱۳۹۲)، ولیان و همکارانش (۱۳۹۲)، چوق (۲۰۱۸)	پیچیدگی فنی زیاد قلعه‌ای و مهاجران (۱۳۹۴)، مرادی و مرادی (۱۳۹۵)، گرای (۱۴۰۱)، نظری فرخی و نظری فرخی (۱۴۰۰)، گرجی و براتی (۱۳۹۹)، عباسی‌زاد (۱۳۹۲)، ولیان و همکارانش (۱۳۹۲)، چوق (۲۰۱۸)	جهل فناوریانه قلعه‌ای و مهاجران (۱۳۹۴)، حسین (۱۳۹۶)، مرادی و مرادی (۱۳۹۵)، گرای (۱۴۰۱)، نظری فرخی و نظری فرخی (۱۴۰۰)، گرجی و براتی (۱۳۹۹)، عباسی‌زاد (۱۳۹۲)، ولیان و همکارانش (۱۳۹۲)، چوق (۲۰۱۸)
ادراک ضعیف از استفاده مجدد دانش حسین (۱۳۹۶)، مرادی و مرادی (۱۳۹۵)، میکاییلی و اسلامی بین (۱۳۹۴)، صیاف و جواهری (۱۳۹۳)، گرای (۱۴۰۱)، ارمغان (۱۳۹۳)، رجایی و همکارانش (۱۳۹۳)، نظری فرخی و نظری فرخی (۱۴۰۰)، عباسی‌زاد (۱۳۹۲)، دولت‌پسندی و همکاران (۱۳۹۸)، ولیان و همکارانش (۱۳۹۲)، چوق (۲۰۱۸)	احتکار دانشی و فقدان تهیم آن حسین (۱۳۹۶)، میکاییلی و اسلامی بین (۱۳۹۴)، صیاف و جواهری (۱۳۹۳)، گرای (۱۴۰۱)، ارمغان (۱۳۹۳)، رجایی و همکارانش (۱۳۹۳)، نظری فرخی و نظری فرخی (۱۴۰۰)، عباسی‌زاد (۱۳۹۲)، دولت‌پسندی و همکاران (۱۳۹۸)، ولیان و همکارانش (۱۳۹۲)، چوق (۲۰۱۸)	عدم تطابق سازمانی قلعه‌ای و مهاجران (۱۳۹۴)، عباسی‌زاد (۱۳۹۲)، دولت‌پسندی و همکاران (۱۳۹۸)، ولیان و همکارانش (۱۳۹۲)	تعصب فنی قلعه‌ای و مهاجران (۱۳۹۴)، گرای (۱۴۰۱)، عباسی‌زاد (۱۳۹۲)، دولت‌پسندی و همکاران (۱۳۹۸)، ولیان و همکارانش (۱۳۹۲)
فقدان تقطیر دانش مرادی و مرادی (۱۳۹۵)، میکاییلی و اسلامی بین (۱۳۹۴)، اود و آیاو (۲۰۲۰)	فقدان بومی‌سازی و به روز رسانی حسین (۱۳۹۶)، دولت‌پسندی و همکاران (۱۳۹۸)	ساختاردهی محتوایی ضعیف حسین (۱۳۹۶)، مرادی و مرادی (۱۳۹۵)، میکاییلی و اسلامی بین (۱۳۹۴)، گرای (۱۴۰۱)	تعریف غیر دقیق مسئله مدیریت دانش قلعه‌ای و مهاجران (۱۳۹۴)، حسین (۱۳۹۶)
فقدان اندازه گیری و ارزیابی مدیریت دانش مرادی و مرادی (۱۳۹۵)، اود و آیاو (۲۰۲۰)	گسترش اتفاقی مرادی و مرادی (۱۳۹۵)	فقدان درگیری استفاده کننده و تعارض ذینفعان حسین (۱۳۹۶)، رجایی و همکارانش (۱۳۹۳)، دولت‌پسندی و همکاران (۱۳۹۸)	کمبود تجربه قلعه‌ای و مهاجران (۱۳۹۴)

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نوع تحقیقات کمی است. همچنین از نظر ماهیت، توصیفی-همبستگی و از لحاظ گردآوری اطلاعات، پژوهشی پیمایشی است. پس از استخراج ابعاد و مولفه‌ها از ادبیات و مبانی نظری، به منظور پالایش مولفه‌ها و رسیدن به اجماع و توافق نظری، از تکنیک دلفی استفاده شد. سپس، بر اساس مولفه‌های تایید شده، پرسشنامه محقق ساخته طراحی گردید.

جهت تشکیل پانل خبرگی در تکنیک دلفی، تعداد ۱۵ نفر از خبرگان دانشگاهی و کارشناسان سازمان تامین اجتماعی ایران به روش نمونه‌گیری هدفمند انتخاب شدند. خبرگان دانشگاهی از بین اساتید با مدرک دکترای مدیریت منابع انسانی 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 محتوایی 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 محتوایی 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 ۰/۶۲ 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 ۱۶ 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 ۱۶ مولفه مورد بررسی دارای میانگین بالای ۳ و سطح معناداری کمتر از ۰.۰۵ بودند لذا هیچ مولفه‌ای در این مرحله حذف نگردید. همچنین در دور اول دلفی خبرگان علاوه بر پاسخگویی به سوالات، تعداد ۹ مولفه شامل غلبه تفکر تکنولوژی محور در خصوص مدیریت دانش، تهیه فناوری‌های قدیمی، فرهنگ‌سازی ضعیف، عدم حمایت مدیریت، گروه‌اندیشی و کمبود ارزیابی نقادانه، عدم مشارکت کارکنان، عدم بازاریابی مناسب برای مدیریت دانش، تعارض درون‌سازمانی و دورن تیمی و عدم اجرای آزمایشی پروژه را به مدل اولیه اضافه کردند.

جدول ۲. خلاصه اجرای دو دور تکنیک دلفی

ردیف	مولفه‌ها	دور اول		دور دوم	
		میانگین	سطح معناداری	میانگین	سطح معناداری
۱.	عدم شناخت تیم از فناوری‌های مدیریت دانش	۴.۱۱	۰.۰۰۰	۴.۱۱	۰.۰۰۰
۲.	پیچیدگی فنی زیاد	۴.۰۸	۰.۰۰۰	۴.۲۴	۰.۰۰۰
۳.	استفاده کنندگان و ابزارهای مدیریت دانش ضعیف	۳.۸۰	۰.۰۰۲	۳.۹۵	۰.۰۰۰
۴.	عدم کفایت و جوابگویی سیستم مدیریت دانش	۳.۹۴	۰.۰۰۰	۴.۴۵	۰.۰۰۰
۵.	تعصب فنی	۳.۸۶	۰.۰۰۱	۳.۷۴	۰.۰۱۱
۶.	عدم تطابق سازمانی	۳.۷۹	۰.۰۰۳	۳.۷۵	۰.۰۱۱
۷.	احتکار دانشی و فقدان تسهیم آن	۴.۱۶	۰.۰۰۰	۳.۹۵	۰.۰۰۰
۸.	ادراک ضعیف از استفاده مجدد دانش	۳.۷۰	۰.۰۰۸	۳.۸۹	۰.۰۰۰
۹.	شناخت اشتباه مساله سازمان	۳.۸۸	۰.۰۰۰	۳.۹۵	۰.۰۰۰

۰.۰۰۰	۴.۳۶	۰.۰۰۰	۴.۲۵	ساختاردهی محتوایی ضعیف	۱۰
۰.۰۰۰	۴.۰۵	۰.۰۰۰	۴.۲۸	فقدان بومی‌سازی و به روز رسانی	۱۱
۰.۰۰۰	۳.۹۵	۰.۰۰۰	۴.۰۱	فقدان تقطیر دانش	۱۲
۰.۰۰۰	۴.۰۵	۰.۰۰۰	۴.۱۱	کمبود تجربه	۱۳
۰.۰۰۰۸	۳.۷۶	۰.۰۰۰	۳.۸۹	فقدان درگیری استفاده‌کننده و تعارض ذینفعان	۱۴
۰.۰۰۰	۴.۳۵	۰.۰۰۰	۴.۵۹	فقدان اندازه‌گیری و ارزیابی مدیریت دانش	۱۵
۰.۰۰۰	۴.۰۵	۰.۰۰۰	۳.۹۶	گسترش اتفاقی	۱۶
۰.۰۰۰	۴.۳۸	-	-	غلبه تفکر تکنولوژی محور در خصوص مدیریت دانش	۱۷
۰.۰۰۰	۴.۰۱	-	-	تهیه فناوری‌های قدیمی	۱۸
۰.۰۰۰	۴.۲۰	-	-	فرهنگ سازی ضعیف	۱۹
۰.۰۱۱	۳.۷۵	-	-	عدم حمایت مدیریت	۲۰
۰.۰۰۰	۴.۰۵	-	-	گروه اندیشی و کمبود ارزیابی نقادانه	۲۱
۰.۰۰۰	۴.۴۵	-	-	عدم مشارکت کارکنان	۲۲
۰.۰۰۰	۳.۸۸	-	-	عدم بازاریابی مناسب برای پروژه مدیریت دانش	۲۳
۰.۰۱۱	۳.۷۵	-	-	تعارض درون سازمانی و دورن‌نمی	۲۴
۰.۰۰۰	۴.۲۵	-	-	عدم اجرای آزمایشی	۲۵

در نظرسنجی دور دوم، تعداد سوالات پرسشنامه از ۱۶ سوال به ۲۵ سوال افزایش پیدا کرد. طبق نتایج دور دوم دلفی، میانگین به دست آمده برای هر ۲۳ 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
۰.۷۰۲	آماره کندال
۱۷۴.۹۳۳	آماره کای دو
۱۴	درجه آزادی
۰.۰۰۰	سطح معنی داری

نتایج آزمون رتبه‌های دلبیو 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 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 از ۱۶ مولفه اولیه (مطالعات مبانی نظری) و ۹ مولفه ثانویه (پیشنهاد خبرگان)، مدل نهایی دارای ۲۵ شد. بر اساس نتایج فوق، جدول چالش‌ها به شرح زیر ارائه گردید:

جدول ۴. چالش‌های پروژه‌های مدیریت دانش بر اساس الگوی نقاط مرجع (مبانی نظری و خبرگان)

نهادینه سازی	گسترش	اجرا	برنامه ریزی
• عدم کفایت و جاگویی سیستم مدیریت دانش (مبانی نظری)	• استفاده کنندگان و ابزارهای مدیریت دانش ضعیف (مبانی نظری)	• پیچیدگی فنی زیاد (مبانی نظری) • تهیه فناوری‌های قدیمی (خبرگان)	• عدم شناخت تیم از فناوری های مدیریت دانش (مبانی نظری) • غلبه تفکر تکنولوژی محور در خصوصی مدیریت دانش (خبرگان)
• ادراک ضعیف از استفاده مجدد دانش مبانی نظری)	• احتکار دانشی و فقدان تمهید آن (مبانی نظری) • فرهنگ سازی ضعیف (خبرگان) • عدم حمایت مدیریت (خبرگان)	• عدم تطابق سازمانی (مبانی نظری)	• تنصب فنی (مبانی نظری) • گروه اندیشی و کمبود ارزیابی نقادانه (خبرگان) • عدم مشارکت کارکنان (خبرگان)
• فقدان تقصیر دانش (مبانی نظری) • عدم بازاریابی مناسب برای پروژه مدیریت (خبرگان)	• فقدان بومی سازی و به روز رسانی (مبانی نظری)	• ساختاردهی محتوایی ضعیف (مبانی نظری)	• شناخت اشتباه مساله سازمان (مبانی نظری)
• فقدان اندازه گیری و ارزیابی مدیریت دانش (مبانی نظری)	• گسترش اتفاقی (مبانی نظری) • عدم اجرای آزمایشی (خبرگان)	• فقدان درگیری استفاده کننده و تعارض ذینفعان	• کمبود تجربه (مبانی نظری) • تعارض درون سازمانی و دودن تیمی (خبرگان)

بحث و نتیجه گیری

رهبران سازمان‌های موفق دائماً در جستجوی روش‌های بهتر برای بهبود عملکرد و نتایج هستند. ناکامی‌های دائمی ناشی از روش‌ها و ابتکارات مدیریتی گذشته، مدیران را جهت کسب درکی جدید از مکانیزم‌های اساسی اما پیچیده نظیر دانش که بر اثربخشی سازمان حاکم هستند، برانگیخته است. مدیریت دانش گسترده و چند بعدی بوده و اکثر فعالیت‌های سازمان را تحت پوشش قرار می‌دهد. در عصر کنونی موفق بودن و رقابت‌پذیری الزامات خاصی را می‌طلبد نظیر کسب و حفظ سرمایه ذهنی و دانشی، خلق، حفظ و انتشار دانش، و... تحقق این موارد مستلزم مدیریت دانش نظام‌مند است که موضوع مورد علاقه بسیاری از سازمان‌ها است. گاهی اوقات این علاقه شدید مانع از دیدن خطرات عملی فراروی آن در مرحله طراحی و پیاده‌سازی می‌شود. بنا بر اهمیت بحث در این مقاله به مرور و بازبینی این خطرات پرداخته شد. در این پژوهش ۱۶ آسیب از مطالعه مبانی نظری و ۹ آسیب از مصاحبه خبرگان استخراج شد که در ادامه به تشریح آنها پرداخته می‌شود:

خطر فناوری؛ اکثر پروژه‌های مدیریت دانش از نوعی تکنولوژی نظیر برپائی گردهمائی‌های مباحثه‌ای، مخازن دانشی و اینترنت‌ها استفاده می‌کنند برخی از خطرات خاص آن شامل موارد ذیل می‌باشند:

عدم شناخت تیم از فناوری های مدیریت دانش ؛ در این نوع خطر بینش واضحی در خصوص درک و فهم تکنولوژی و چگونگی استفاده از آن جهت حمایت از مدیریت دانش وجود ندارد.

همچنین ممکن است این بینش فنی به وضوح یا متناسب با اهداف پروژه تعریف نگردد. فلذا ممکن است مدیران بدون مطالعه‌ای عمیق و شناخت انواع فناوری‌های مدیریت دانش، در مراحل اولیه و مطالعه سطحی نسبت به انتخاب سخت‌افزار مدیریت دانش اقدام نمایند.

غلبه تفکر تکنولوژی محور در خصوص مدیریت دانش؛ در این آسیب تیم برنامه‌ریزی عمدتاً نگاه فنی به مدیریت دانش دارد و جنبه‌های انسانی مدیریت دانش مغفول واقع می‌شود.

پیچیدگی فنی بسیار زیاد؛ در این نوع خطرات راه‌حل‌های فنی و تکنولوژیک به گونه‌ای طراحی می‌شوند که به مراتب از آنچه باید طراحی شوند پیچیده‌ترند و دارای قابلیت فهم و درک آسان نیستند. در نتیجه وقوع چنین امری، قطعاً به طور بهبوده زمان و تلاش بیشتری مصرف شده و به افت پروژه و هزینه‌های اضافی منجر خواهد شد.

تهیه فناوری‌های قدیمی؛ در این آسیب معمولاً از فناوری‌های قدیمی استفاده می‌شود. این مهم علاوه بر بدبینی به این پروژه، هزینه‌های زیادی را به سازمان تحمیل خواهد نمود.

استفاده‌کنندگان و ابزارهای مدیریت دانش ضعیف؛ مدیریت دانش همواره از جانب استفاده از ابزارهای ضعیف و استفاده ضعیف استفاده‌کنندگان آسیب‌پذیر است. به عبارتی دیگر کسی که شم یا استعداد تکنولوژی اطلاعات را ندارد، قطعاً با منحنی یادگیری نابسامانی مواجه می‌شود. عدم اطمینان، فقدان آموزش و به دنبال آن ناتوانی در استفاده و استفاده ضعیف از تکنولوژی می‌تواند به این خطر دامن بزنند. به عنوان مثال طراحی ضعیف یا پیچیده، از استفاده گسترده این پروژه در سراسر سازمان جلوگیری می‌کند (اخوان و جعفری، ۱۳۸۴، ۳).

عدم کفایت و جوابگویی سیستم مدیریت دانش؛ در این حالت به واسطه پهنای باند و دیگر محدودیت‌های فنی، زیر ساخت‌های فنی پاسخگوی حجم مورد در خواست استفاده‌کنندگان نیست (لام و چاو، ۲۰۰۵، ۴۲۸).

خطر فرهنگی؛ فرهنگ به ارزش‌ها و اعتقادات اشخاص سازمان و خود سازمان مربوط می‌شود. در صورتی که سازمان فرهنگ مشارکت دانشی نداشته باشد، پروژه مدیریت دانش با موفقیت مواجه نمی‌شود. برخی از خطرات مهم فرهنگی شامل موارد زیر است؛

تعصب فنی؛ با داشتن دیدی تکنولوژی محور نسبت به مدیریت دانش، همواره این خطر وجود دارد که جنبه‌های فرهنگی، اجتماعی و نرم‌تر سازمان نادیده گرفته شود. برای مدت زمانی طولانی، این تصور غلط وجود داشت که تکنولوژی نوشاروی تمام مشکلات و مسائل مدیریت دانش است. این اشتباه از این موقعیت ناشی می‌شد که تکنولوژی طیف وسیعی از گزینه‌های آشکار و ملموس را ارائه می‌نماید. محور بحث داوونپورت نیز همین است که تکنولوژی صرفاً یک اهرم حامی تلاش‌های مدیریت دانش است.

گروه اندیشی و کمبود ارزیابی نقادانه؛ در این آسیب فرهنگی اعضای تیم به دلایل مختلف

نظیر جایگاه اعضای گروه، اضطراب زمانی یا موارد دیگر علاقه زیادی برای نتیجه‌گیری‌های زودتر دارند.

عدم مشارکت کارکنان؛ تعهد واقعی اعضای سازمان به پروژه‌های جدید در زمان مشارکت، درگیری و مداخله آنان در جریان کار حاصل می‌شود. این مشارکت ضمانت اجرای اثربخش و استمرار پروژه را فراهم می‌کند.

عدم تطابق سازمانی؛ این خطر از این حیث ناشی می‌شود که پروژه مدیریت دانش بر اساس استراتژی سازمانی بنیاد نهاده نشده است و بر این اساس، استراتژی‌های سازمان ضرورت راه‌اندازی سیستم مدیریت دانش را توجیه نمی‌نماید.

احتکار دانش و فقدان مشارکت دانشی؛ کارکنان، دانش را درون سازمان به مشارکت نمی‌گذارند و حتی در وضعیتی بدتر تمایلی زیادی جهت احتکار آن از خود نشان می‌دهند. البته این امر ممکن است از انگیزش پایین آنها برای مشارکت دانشی و فرهنگ سازمانی حاکم ناشی شود (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۶، ۱۱۳).

فرهنگ‌سازی ضعیف؛ این آسیب معمولاً متوجه سازمان‌های می‌شود که به جنبه‌های نرم مدیریت دانش و آمادگی سازمان توجه اندکی دارند. این مهم با برگزاری دوره‌های آموزشی، تدوین چشم‌انداز و هدف‌گذاری‌های دانشی و ارتقای توانمندی کارکنان محقق می‌شود.

عدم حمایت مدیریت؛ حمایت مدیریت خود یکی از ابزارهای فرهنگ‌سازی است. اگر مدیران خود الگوی اعمال فعالیت‌های دانشی باشند، پذیرش و پیاده‌سازی این پروژه ساده‌تر خواهد بود.

ادراک ضعیف از استفاده مجدد دانش؛ کارکنان ادراکات ضعیفی از استفاده مجدد دانش دارند. استفاده مجدد دانش به عنوان عامل نمایانگر فقدان خلاقیت و نوآوری شخصی فرد، ناپسند و مذموم شمرده می‌شود. به عبارتی در بسیاری از پروژه‌هایی که به شکست منتهی شده است، استفاده مجدد و استفاده از انبار دانشی به عنوان ضعف تخصصی افراد و عدم کفایت افراد محسوب می‌شد (لام و چاو، ۲۰۰۵، ۴۲۹).

خطر محتوایی؛ پروژه‌های مدیریت دانش روی خلق، کسب و انتشار محتوای دانش متمرکز است. بر این اساس، ماهیت محتوای دانش، شکل و قالب آن به این پروژه خاص وابسته خواهد بود. برخی از انواع خطرات محتوایی شامل موارد زیر است؛

تعریف مسئله مدیریت دانش غیر دقیق؛ تعریف واضحی از مسئله مدیریت دانش و ضرورت پیاده‌سازی آن وجود ندارد. به عبارتی در این نوع خطرات، تیم پروژه در غیاب استفاده‌کنندگان واقعی مدیریت دانش درباره نیازمندی‌ها و الزامات پروژه و بر اساس عقاید شخصی خیال‌پردازی می‌نمایند. در این نوع از خطرات، حتی اگر استفاده‌کنندگان واقعی

مدیریت دانش وجود داشته باشند، هیچ مفهوم واضحی از مسئله مدیریت دانش یا هیچ مجموعه‌ای از نیازمندی‌های مدیریت دانش وجود ندارد.

ساختاردهی محتوایی ضعیف؛ در این مورد، محتوای دانشی به گونه‌ای ساختار بندی می‌شود که فاقد ساختاری منسجم بوده و برای وظایف موجود با معنی نیست یا برای استفاده‌کنندگان مدیریت دانش قابل هضم نیست. به‌عنوان مثال محتوای دانشی به صورتی بخشی، ناقص و پراکنده برای گروه‌های مختلف استفاده‌کنندگان مدیریت دانش ارائه می‌شود.

فقدان بومی‌سازی و به‌روز رسانی؛ بر اساس این شاخص محتوای دانشی قدیمی، منسوخ و غیر مرتبط بوده یا برای وظایف موجود کافی نیست. در چنین مواقعی، به‌عنوان مثال، طراحان از طراحی ابزاری جدید به دلیل عدم کمک آن در کاهش هزینه‌ها احتراز نموده یا تلاش کمی در جهت بروز نمودن پایگاه دانشی نشان می‌دهند.

فقدان تقطیر دانشی؛ در این مورد، هیچ مکانیزم اثربخشی برای کسب دانش از گزارشات و مباحثات وجود ندارد. این امر بدان دلیل است که مواد مهم آموزشی و علمی گلچین و پروراند نمی‌شوند و مفاهیم دانشی ارزشمند همچنان پنهان و ناپیدا می‌مانند (لام و چاو، ۲۰۰۵، ۴۳۰).

عدم بازاریابی مناسب برای پروژه مدیریت؛ بازاریابی و معرفی مناسب پروژه مدیریت دانش لازمه موفقیت این اقدام است. برخورد انفعالی در معرفی این ابزار، احتمال موفقیت و جا افتادن آن را کم می‌کند.

خطرات مدیریت پروژه؛ برخی از مهمترین این خطرات شامل موارد زیر است؛

کمبود تخصص؛ در این مورد، معمولاً تخصص لازم جهت حفظ پروژه از ابعاد مختلف فنی، تجاری، تغییر سازمانی یا مهارت‌های مدیریت پروژه وجود ندارد. در این موارد، معمولاً سازمان افرادی با تخصص، جهت حمایت فنی و تخصص تجاری در اختیار ندارد. این مهم معمولاً به دلیل مدگرایی سازمانی مدیران یا انتفاع شخصی به کرات در پیاده‌سازی پروژه‌های مدیریت دانش دیده می‌شود. گرچه استفاده از نظرات تخصصی مشورتی مشاوران می‌تواند بدیلی برای حل مشکل باشد ولی همیشه گزینه مفیدی نیست (اخوان و جعفری، ۱۳۸۴، ۳).

تعارض درون سازمانی و دورن تیمی؛ این تعارض می‌تواند از موارد مختلفی ناشی شود. در برخی موارد کمبود آشنایی اعضا با یکدیگر، ضعف در تیم‌سازی و عوامل سیاسی در ورود به تیم می‌تواند باعث ایجاد تعارض گردد.

فقدان درگیری و مشارکت سازنده استفاده‌کنندگان و تعارض ذینفعان؛ این مورد به عدم درگیری و فعال بودن اعضا اشاره دارد و بین ذینفعان پروژه تعارضاتی وجود دارد. در برخی موارد، این تعارض در بردارنده تنازعات سیاسی بین دپارتمان‌های فناوری اطلاعات یا سایر بخش‌های

درگیر است که مسلماً انرژی سرشار تیم پروژه را از همان ابتدا تحلیل می‌برد. گسترش اتفاقی؛ در برخی موارد، پروژه مدیریت دانش هیچ نوع استراتژی گسترش مناسبی ندارد یا به‌صورتی بسیار با عجله به اجرا در می‌آید و از پختگی لازم برخوردار نیست. موانع واقعی بالقوه در مسیر اجرا شناسائی نمی‌شوند و گاهی حتی در برخی سازمان‌ها مرحله اجرای آزمایشی و مقدماتی نیز وجود ندارد. عدم اجرای آزمایشی؛ باید توجه نمود اجرای آزمایشی می‌تواند تا حدود زیادی از آسیب‌های احتمالی اجرای این پروژه بکاهد. زیرا در صورت عدم موفقیت پروژه جدید تمامی پل‌های گذشته خراب نشده باشد.

فقدان اندازه‌گیری و ارزیابی مدیریت دانش؛ در برخی سازمان‌ها علی‌رغم تلاش‌های بسیار شایسته و کافی جهت اجرا و انجام مراحل آغازین، هیچ‌گونه تلاش نظام‌مندی برای پیگیری و اندازه‌گیری موفقیت مدیریت پروژه جهت ضمانت اجرایی ادامه چنین سرمایه‌گذاری‌هایی وجود ندارد (مرادزاده و دیگران، ۱۳۸۵، ۴). از هیچ‌گونه فرصتی جهت تبلیغ و جلب توجه همگانی از داستان موفقیت‌های مدیریت دانش و حتی به‌طور معکوس برای تصحیح اشتباهات استفاده نمی‌شود. همچنین مکانیزمی برای اندازه‌گیری شکاف عملکرد از مواضع تدوین شده حاصل از به کارگیری پروژه مدیریت دانش وجود ندارد (لام و چاو، ۲۰۰۵، ۴۳۱). مدیران سازمان تامین اجتماعی باید با درکی جامع از این خطرات، زمینه‌های موفقیت چنین پروژه‌هائی را با مطمح نظر قرار دادن پیشنهادات ذیل بیش از پیش فراهم نمایند.

- پیاده‌سازی هر چه سریع‌تر این پروژه جهت کسب مزایای رقابتی حاصل از آن.
- حمایت مدیریت عالی که از الزامات مهم پیاده‌سازی پروژه مدیریت دانش است.
- طراحی پروژه مدیریت دانش الزاماً بر اساس چشم‌انداز آتی سازمان، چرا که در غیر این صورت کاربران توجیهی برای اجرا و پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز آن نخواهند یافت.
- ارائه آموزش‌های لازم به کاربران در خصوص نحوه استفاده از تکنولوژی‌های مدیریت دانش که از اهمیتی به مراتب بالاتر از تهیه تکنولوژی برخوردار است.
- اشاعه زمینه‌های فرهنگی لازم و اعمال اصلاحات ساختاری لازم در زمینه استقرار مستحکم‌تر این پروژه و طراحی تکنولوژیک مناسب پروژه مدیریت دانش به‌گونه‌ای که پاسخگوی نیازهای کاربران باشد.

- ارزیابی و اندازه‌گیری میزان موفقیت پروژه مدیریت دانش. ضروری است با استفاده از ابزارهای مناسب این میزان را به نحوه صحیح اندازه‌گیری نمود و تأثیرات آن را بر موفقیت سازمان سنجید.

- هم‌رایی و موافقت ائتلاف حاکم در سازمان، گروه‌های مختلف و مدیریت عالی جهت

کاهش تنازعات سیاسی بین بخش‌های مختلف. در غیر این صورت، طراحی، پیاده‌سازی و بهره‌برداری از آن به تأخیر خواهد افتاد. در این پژوهش از رویکرد کمی برای تحلیل چالش‌ها استفاده شد. به محققان پیشنهاد می‌شود با رویکردی کیفی نسبت به تدوین ابعاد و سلول‌های مدل اقدام نمایند. با توجه به قلمرو مکانی پژوهش، برای تعمیم نتایج باید جانب احتیاط را رعایت نمود.

منابع

- ابطحی، سید حسین و صلواتی، عادل. (۱۳۸۵). *مدیریت دانش در سازمان، تهران، انتشارات پیوند نو*.
- اخوان، پیمان و جعفری، مصطفی. (۱۳۸۴). *ناکامی مدیریت دانش در سازمان‌ها، تدبیر، شماره ۱۶۱*.
- ارمغان، نگار. (۱۳۹۳). *موانع فرهنگی در تسهیم دانش از منظر مدیریت تغییر، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری، ۲(۳)، ۸۵-۱۰۸*.
- حسین، محسن. (۱۳۹۶). *بررسی موانع استقرار مدیریت دانش مطالعه موردی: شرکت حفاری شمال. دومین همایش بین‌المللی انسجام مدیریت و اقتصاد در توسعه، تهران*.
- جعفری، مصطفی و کلانتر، سید کیانوش. (۱۳۸۲). *مدیریت دانش در سازمان، مجله تدبیر، ش ۱۴۲*.
- دولت‌پسندی، مهناز؛ روشندل، طاهر و معمارزاده طهران، غلامرضا. (۱۳۹۸). *شناسایی عوامل کلیدی در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سیمای جمهوری اسلامی ایران. فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، ۹(۳۷)، ۳۳۱-۳۵۶*.
- رجایی، محمدصادق؛ کوهی رستمی، منصور؛ فاضلی، عبدالله و مقتدایی، فاطمه. (۱۳۹۳). *بررسی موانع درون سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان. مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، ۶(۲)، ۹۴-۱۲۳*.
- رضازاده ویند، تی تی سا؛ حسینی، سیدمهدی و سیدعلی پور، سیدخلیل. (۱۳۹۲). *شناسایی و بررسی موانع تسهیم دانش در شرکت ارتباطات زیر ساخت، ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران*.
- زاهدی، شمس‌السادات. (۱۳۸۰). *نقش فن‌آوری‌های نوین ارتباطی در مدیریت دمکراتیک جامعه، مجموعه مقالات سمینار منطقه‌ای کشورهای غرب و مرکز آسیا، یونسکو*.
- صیاف، لادن و جواهری شلمانی، سیده فروزان. (۱۳۹۳). *آسیب‌شناسی مدیریت دانش از نظر بعد فردی، دومین همایش ملی پژوهش‌های کاربردی در علوم مدیریت و حسابداری، تهران*.
- عباسی‌نژاد، احمد. (۱۳۹۲). *شناسایی و رتبه‌بندی مؤلفه‌های تأثیرگذار در پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در گمرک خرمشهر، ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران*.

- قلعه‌ای، علیرضا و مهاجران، بهناز. (۱۳۹۴). موانع و راهکارهای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، همایش ملی مدیریت و آموزش، تهران.
- گری، احسان. (۱۴۰۱). موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان. علوم و فنون مدیریت/اطلاعات، ۸(۳)، ۸۱-۱۲۰.
- گرچی، محمد و براتی، سعیده. (۱۳۹۹). الگوی پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش در شرکت‌های دانش بنیان دفاعی. مطالعات راهبردی بسیج، ۲۳(۸۶)، ۱۴۹-۱۸۶.
- محبوب، زهرا؛ دوستار، محمد و مرادی، محمود. (۱۳۹۲). موانع به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها، ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.
- محمدی فاتح، اصغر؛ سبحانی، محمدصادق و محمدی، داریوش. (۱۳۸۷). مدیریت دانش رویکردی جامع، انتشارات پویش.
- محمدی نژادپاشاکی، محمدباقر. (۱۳۹۲). چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها، ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.
- مرادزاده، محمد؛ کریمی، بنیامین و به آذین، فرید. (۱۳۸۵)، ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، تدبیر، شماره ۱۶۹.
- مرادی، محمدرضا و مرادی، مهدی. (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی استقرار چرخه مدیریت دانش در شرکت‌های مهندسی ساخت، تهران، چهارمین کنگره بین‌المللی عمران، معماری و توسعه شهری.
- مکوندی، محمد؛ مهرعلی‌زاده، یدالله و حسین‌پور، محمد. (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی شیوه مستندسازی دانش فنی کارکنان و مدیران شرکت‌های تولیدی منطقه آزاد اروند. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۱۱(۳۹)، ۱۱-۲۲.
- منوریان، عباس و عسگری، ناصر. (۱۳۸۳). خط‌مشی‌گذاری در اقتصادهای دانش‌محور. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت کیفیت، تهران.
- مهدی‌زاده، امیر. (۱۳۹۲). بررسی چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در بانک صادرات ایران. ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.
- میکاییلی، فتح و اسلامی، بین، محمد مهدی. (۱۳۹۴). آسیب‌شناسی موانع نظام مدیریت دانش در جهاد کشاورزی استان مازندران و اولویت بندی راهکارهای توسعه آن. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، تهران، دانشگاه علامه طباطبایی.
- 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.

- ولیان، سمیه؛ معینی‌کیا، مهدی و زاهد بابلان، عادل. (۱۳۹۲). فراتحلیل عوامل اثرگذار بر استقرار مدیریت دانش در آموزش عالی، ششمین کنفرانس مدیریت دانش، تهران.
- Bhatt, G.D.(2003). Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15-26.
- Bilginoğlu, E.(2019). Knowledge Hoarding: A Literature Review. *Management Science Letters*, 9, 61-72.
- Girard, J.(2015). Defining Knowledge Management: Toward an Applied Compendium. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 1-20.
- Crawford, C.B.(2005). Effects of Transformational Leadership and Organizational Position on Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 6-16.
- Chugh, R.(2018). Tacit Knowledge Transfer in Australian Universities: Exploring the Barriers and Enablers. *MATEC Web of Conferences*, 210(04054):1-7
- Davenport, T.H. and Prusak, L.(1999). *Working Knowledge*, Harvard business school press, Boston, MA.
- 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/mateconf/201821004054.
- Ithia, A.(2003). UK Lawyers Spend more on KM. *KM Review*, 5(6), 11.
- Jennex, M. E.(2019). *Effective Knowledge Management Systems in Modern Society*. San Diego State University, USA.
- Kelly, K.(1996). The Economics of Ideas. *Wired*, 4(6), 1-20.
- Lam, W. and Chua, A.(2005). The Mismanagement of KM. *Alsip Proceedings*: 57(5), 424-433.
- 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.
- Lynn, G.S, Morone, J.G., Paulson, A.S.(1996). Marketing and Discontinuous Innovation: the Probe and learn Process. *California Management Review*, 38(3), 1-31.
- Nordin, M., Pauleen, D. and Gorman, G.E.(2009). Investigating KM Antecedents: KM in the Criminal Justice System. *Journal of Knowledge Management*, 13(2), 4-20.
- Ode, E. and Ayavoo, R.(2020). The Mediating Role of Knowledge Application in the Relationship Between Knowledge Management Practices and Firm Innovation. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(3), 210-218.
- Pandey, S.C. and Dutta, A.(2013). Role of Knowledge Infrastructure Capabilities in Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 17(3), 435-453.

- Patrick.S.W. and Sonia K. Y.(2009).The Processes of Knowledge Management in Professional Services Firms in the Construction Industry: a Critical Assessment of both Theory and Practice, *Journal Of Knowledge Management*, 13(2), 110-126.
- Resnick, M.(2002), Knowledge Management, https://www.researchgate.net/publication/228853390_Knowledge_Management_in_the_information_age.
- Rowley,J.(1999), What is Knowledge Manangement. *Library Management*,20(8), 416-420.
- Santosus, M. and Surmacz, J.(2001). The ABC of Knowledge Management, *CIO Magazine*. Retrieved from <http://www.cio.com>
- Scheler, M.(1990). Problemy socjologii wiedzy. Warszawa: PWN.
- Wiig,K.(1997). KM: An Introduction & Perspective. *The Journal of KM*, 1(1), 6-14.
- Wise M.A.(2000). Individual Operator Compliance with a Decision – Support System. *Human Factors & Ergonomics*, 44(2), [Doi.org/10.1177/154193120004400215](https://doi.org/10.1177/154193120004400215)