

## بررسی موانع فراروی کاربست نظام مدیریت دانش

تاریخ دریافت: ۹۹/۰۱/۳۰

تاریخ پذیرش: ۹۹/۰۳/۳۱

کد مقاله: ۱۷۵۹۴

رویا بازیاری<sup>۱</sup>، بهمن خسروی پور<sup>۲</sup>

### چکیده

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیزی همراه است. هرچند که در قرن گذشته با ارزش ترین دارایی یک سازمان ابزار تولید بود ولی اکنون سرمایه اصلی موسسات کارکنان آن به عنوان دانشگران هستند. با افزایش نقش دانش در زندگی بشر، به نظر می رسد وابستگی ابعاد و شئون مختلف زندگی به دانش در آینده افزایش خواهد یافت. به همین دلیل چندی است که مبحث مهمی به عنوان مدیریت دانش مطرح شده است. مدیریت دانش فرآیندی است که در آن هر کارمند یا فرد می تواند قسمت سودمند از دانش را در زمان و مکان مناسب، کشف کند، به دست آورد، پرورش دهد، خلق کند، عرضه کند، پخش کند، به اشتراک بگذارد، نگهداری کند، ارزیابی کرده و بکار گیرد. یکی از مهمترین عوامل و فرآیندهای مدیریت دانش که پایه بسیاری از استراتژی های مدیریت دانش است، اشتراک دانش یا تسهیم دانش است. اشتراک دانش، تسهیم داوطلبانه مهارت ها و تجربه های اکتسابی به سایر افراد است. سازمان ها برای ایجاد فرهنگ به اشتراک گذاری دانش نیازمند آن هستند که جو همکاری و مشارکت را به وجود آورند. از آنجا که دانشگاه ها در صدر سازمان های تولید کننده دانش می باشند انتظار می رود در مدیریت دانش و استقرار آن پیش قدم باشند. هدف پژوهش حاضر بررسی موانع نظام مدیریت دانش در دانشگاه ها می باشد. روش پژوهش در این مقاله به روش جمع آوری اطلاعات از طریق مطالعات کتابخانه ای و اینترنت می باشد.

واژگان کلیدی: مدیریت، دانش، کاربست

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد آموزش کشاورزی، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان  
Royabaziyari.13712@gmail.com

۲- استاد، گروه ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان  
khosravipour@Asnruckh.ac.ir, b.khosravipour@gmail.com

## ۱- مقدمه

دوره کنونی حیات بشری با تحولات و دگرگونی های شگفت انگیزی همراه است. سازمان ها به عنوان زیر مجموعه ای از حیات انسانی، باید برای بقا و بالندگی، خود را در رویارویی با این تحولات عظیم آماده نمایند. هرچند که در قرن گذشته با ارزش ترین دارایی یک سازمان ابزار تولید بود ولی اکنون سرمایه اصلی موسسات کارکنان آن به عنوان دانشگران هستند (زاهدی و همکاران، ۱۳۹۴). تاکید بر دانش و اطلاعات اصلی ترین مولفه ی سازمان های هوشمند در قرن حاضر است (رحیمی و همکاران، ۱۳۹۴). دانش به عنوان یکی از منابع کلیدی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار در اقتصاد فراصنعتی به شمار می آید و بخش مهمی از دانش و تجربه سازمان متعلق به افراد سازمان است نه خود سازمان. (نویدی و همکاران، ۱۳۹۵). پایداری، مزیت دانش است زیرا سودآوری آن برای سازمان و جامعه مداوم است (پاورزاده و همکاران، ۱۳۹۴). با افزایش نقش دانش در زندگی بشر، به نظر می رسد وابستگی ابعاد و شئون مختلف زندگی به دانش در آینده افزایش خواهد یافت. این امر مهم به دلیل آن است که روند توسعه دانش، موجب بروز پیچیدگی و انبوهی از اطلاعات شده است به همین دلیل چندی است که مبحث مهمی به عنوان مدیریت دانش مطرح شده است (قهرمانیان و همکاران، ۱۳۹۴). بیش از دو دهه است که موضوع مدیریت دانش در جوامع مختلف مطرح شده و در سازمانهای مختلف مورد توجه و پیاده سازی قرار گرفته است. در ایران نیز این موضوع هرچند قدری دیرتر، ولی هم اکنون به سرعت رواج یافته و در سازمانهای مختلف پیاده سازی و یا مورد مطالعه قرار میگیرد (خانی و همکاران، ۱۳۹۴). در سطح سازمانی، مدیریت دانش باعث ارتقای عملکرد سازمان از طریق افزایش کارایی، بهره وری، کیفیت و نوآوری می گردد. اعمال مدیریت دانش در سازمان می تواند هزینه انجام کار را کاهش دهد و خدمات به ارباب رجوع را اعتلا بخشد (محمدی، ۱۳۸۸).

مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و مدیریت مشارکتی است و در فرهنگ محیط های آموزشی که تفکر خلاق و انتقادی در آن محیط ها یک ارزش حاکم تلقی می شود و این تفکر خلاق عاملی کلیدی و راهگشا در مدیریت دانش است. با ایجاد ادارات و مدارس دانایی محور و بهره گیری از الگوی مدیریت دانش و فن آوری اطلاعات میتوان سرعت، کیفیت و مطلوبیت خدما آموزشی را ارتقاء داد و برای توسعه آن در ادارات و مدارس، باید به

طور نظام مندی تمامی تغییراتی که به نوعی منجر به تداخل و تعامل یا بازسازی دانایی می شوند را مورد تشویق و حمایت قرار داد (نیک منش و همکاران، ۱۳۹۷). یکی از مهمترین عوامل و فرآیندهای مدیریت دانش که پایه بسیاری از استراتژی های مدیریت دانش است، اشتراک دانش یا تسهیم دانش است. اشتراک دانش، تسهیم داوطلبانه مهارت ها و تجربه های اکتسابی به سایر افراد است (جمال اف، ۱۳۹۴). سازمان ها برای ایجاد فرهنگ به اشتراک گذاری دانش نیازمند آن هستند که جو همکاری و مشارکت را به وجود آورند. در صورتی که یک سازمان ارزشهایی چون عدالت، اعتماد و ...ک برخوردار باشد اشتراک گذاری دانش در آن به راحتی انجام می پذیرد و بالعکس در سازمانی که فرهنگ خلق و به اشتراک گذاری دانش وجود نداشته باشد فرآیند تغییر با دشواری هایی روبرو خواهد شد (اسماعیل پناه و همکاران، ۱۳۹۲). نتیجه نهایی جنبه های مدیریت دانش، نوآوری است که به نوبه خود عملکرد سازمانی را بهبود می بخشد و بنابراین مزیت رقابتی را تقویت می کند (شجاعت و همکاران، ۲۰۱۹). در اجرای یک سیستم مدیریت دانش در یک سازمان، درک اینکه چه موانعی در مسیر جریان دانش وجود داشته و چه تاثیری بر پیشرفت آن دارند مهم است، به همین جهت برای سازمانها تشخیص مشکلاتی که آنها ممکن است در حین اجرای برنامه های مدیریت دانش با آن برخورد کنند ضروری است. پیتر دراگر اعتقاد دارد راز موفقیت سازمانها در قرن ۲۱ اجرای صحیح مدیریت دانش است (زند حسایی و همکاران، ۱۳۹۳).

## ۲- مبانی نظری پژوهش

## ۱-۲- دانش

دانش یک دارایی راهبردی و یک شایستگی کلیدی است. (محمودی میمند و همکاران، ۱۳۹۴). دانپورت و پروساک از اندیشمندان مشهور حوزه دانش، دانش را ترکیبی منعطف و قابل تبدیل از تجارب، ارزش ها، اطلاعات معنی دار و بینش های متخصصان که چهارچوبی را برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می دهد، می دانند (کچوئی منش، ۱۳۹۵). دانش، اطلاعاتی سازماندهی و تجزیه و تحلیل شده است که می تواند قابل درک و نیز کاربردی برای حل مسایل و تصمیم گیری باشد (خسروی پور و همکاران، ۱۳۹۲). دانش استدلال درباره اطلاعات و داده ها برای دسترسی به کارایی، حل مسایل، تصمیم گیری، یادگیری و آموزش است (بچمن<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

<sup>۱</sup> Bachman

مدیریت دانش، تکنیک ها و استراتژی های حفظ، تجزیه و تحلیل، سازماندهی، بهبود و تسهیم مهارت کسب و کار است. (اسلگتر، ۲۰۰۷). بطور کلی می توان برای مدیریت دانش چهار هدف ذکر کرد:

تلاش برای ایجاد مخازن دانش

بهبود دستیابی به دانش

کوشش برای ارتقای فرهنگ وجود دانش

مدیریت نمودن دانش به عنوان دارایی (خسروی پور و همکاران، ۱۳۹۲).

به طور کلی دو نوع دانش وجود دارد: «دانش آشکار» و «دانش ضمنی». دانش آشکار، دانش رسمی است که می توان آن را در گروه اطلاعات، طبقه بندی کرد و در قالب مدارک و اسناد سازمان قابل یافت می باشد. دانش ضمنی، دانش شخصی است که ریشه در تخصص افراد دارد و به طور مستقیم و به صورت رو در رو مبادله و به اشتراک گذاشته می شود (نیکوکام، ۱۳۹۵). انتقال دانش به ویژه دانش ضمنی بسیار دشوار است. آرگورت معتقد (۱۹۹۳) معتقد است که یکی از دلایل دشواری انتقال دانش ها که از طریق یادگیری عملی به دست می آیند به شرایط افراد، فناوری، ساختارها و موقعیت های محیطی وابسته هستند (رجب بیگی و همکاران، ۱۳۹۸). با توجه به این که سازمان ها دانش محور شده اند و به جای نیرو های یدی برای ذهن ها هزینه می کنند، نیاز به ارتقای دانش در حال افزایش است، لذا با دانش مانند دیگر منابع ملموس به طور سیستماتیک رفتار شده است و از کاوش در حوزه مدیریت دانش به منظور پیشرفت و تقویت رقابت پذیری استفاده می کنند (آلبوگیش، ۱۳۹۳)

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۹) برای خلق دانش در هر سازمانی چهارالگو در نظر گرفته اند:

۱) از دانش ضمنی به دانش ضمنی: زمانی که افراد مستقیماً دانش ضمنی خود را با دیگران به اشتراک می گذارند.

۲) از دانش ضمنی به دانش صریح: کدگذاری و رمز بندی تجربه و بینش به شکلی که قابل استفاده توسط دیگران باشد.

۳) از دانش صریح به دانش صریح: ترکیب بخش های مختلف دانش صریح و ارایه آن به شکلی تازه است.

۴) از دانش صریح به دانش ضمنی: زمانی که افراد دانش صریح خود را نهادینه کرده و به اشتراک می گذارند (رخشانی و همکاران، ۱۳۹۴) نوناکا و همکاران (۲۰۰۰) خلق دانش را یک فرایند ماریچی تعاملات بین دانش آشکار و پنهان می دانند که شامل اجتماعی کردن، بیرونی کردن، ترکیب کردن و درونی کردن است.

## ۲-۲- مدیریت دانش

اصطلاح مدیریت دانش نخستین بار توسط ویگ به کار برده شد (فرجی خیابوی، ۱۳۹۴). مدیریت دانش فرآیندی است که در آن هر کارمند یا فرد می تواند قسمت سودمند از دانش را در زمان و مکان مناسب، کشف کند، به دست آورد، پرورش دهد، خلق کند، عرضه کند، پخش کند، به اشتراک بگذارد، نگهداری کند، ارزیابی کرده و بکار گیرد (یاورزاده و همکاران، ۱۳۹۴). مدیریت دانش مستلزم وجود رهبری آگاه و مدیریت مشارکتی است و در فرهنگ محیطی های آموزشی که تفکر خلاق و انتقادی در آن محیط ها یک ارزش حاکم تلقی می شود، و این تفکر خلاق عاملی کلیدی و راهگشا در مدیریت دانش است (نیک منش و همکاران، ۱۳۹۷). مدیریت دانش نقش واسطه ای بالقوه ای در استراتژی در زمینه کار سازمان ایفا می کند. مدیریت دانش موفق نقش زیادی در ارتقای مزایای رقابتی سازمان، توجه به مشتریان، ارتباط با کارمندان، توسعه نوآوری و کاهش هزینه های سازمانی دارد (لشکری، ۱۳۹۴). کوپتا و مک دانیل در پژوهش خود مدیریت دانش را دارای دو بعد دانسته اند: بعد اول فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز برای فرد نیازمند در زمان مناسب، بعد دوم شامل فعالیت های اکتساب، تلقی و خلق دانش برای بهبود عملیات سازمان که مزیت رقابتی برای آن ایجاد می کند (فدائی، ۱۳۹۵).

### جدول ۱- تعاریف مدیریت دانش (نجف بیگی و همکاران، ۱۳۹۰)

نویسنده	تعریف مدیریت دانش
ویگ (۱۹۹۵)	مجموعه ای از رویکردها و فرایندهای مشخص و معین که برای مدیریت کردن دانش طراحی می شوند.
نیومن (۱۹۹۷)	مجموعه ای از فرایندهای خلق، حفظ و نگهداری، انتقال و بکارگیری دانش است.
شاپل و همکارانش (۱۹۹۸)	تحقیق و جستجو پیرامون تولید، تولید مجدد، توزیع و کاربرد دانش
باک (۲۰۰۱)	برنامه مدیریتی که مجموعه ای از فرایندهای دانشی نظیر کسب، خلق و تسهیم دانش را در سازمان مدیریت می کند.
اسکریم (۲۰۰۳)	مدیریت دانش عبارت است از مدیریت سیستماتیک و آشکار دانش که با فرایندهای خلق، جمع آوری، سازماندهی، اشاعه و کاربرد دانش پیوند دارد.
گاندی و همکاران (۲۰۱۰)	مدیریت دانش، یک فرایند یکپارچه و سیستماتیک در سطح سازمان است که شامل فعالیت اکتساب، خلق، ذخیره، توزیع و بکارگیری دانش به وسیله افراد و گروه ها برای رسیدن به اهداف سازمانی می باشد.

<sup>1</sup> Slagter

## ۲-۳-ویژگیهای مدیریت دانش

مدیریت دانش با بکارگیری دانش روز به دانش و اطلاعات بشر اعتبار میبخشد. هوش سازمانی را تقویت میکند. سازمان را در جهت انطباق با محیط و شرایط موجود توانمند میسازد. زمینه نوآوری پایدار و خلاقیت بخشی به سازمان را فراهم مینماید. زمان را به شناخت مسائل روز و پاسخگویی آنها با راهحلهای جدید قادر میسازد. با استفاده از روشهای سیستمی به رفع اشتباهات و اصلاح انحرافات میپردازد(موسوی زاده و همکاران، ۱۳۹۷)



شکل ۱- فرآیند مدیریت دانش (اصانلو و همکاران، ۱۳۹۶)

## جدول ۲- عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش از دیدگاه محققان (قلی زاده و همکاران، ۱۳۹۲)

۲۰۰۷	Basu&Sengaputa	زیر ساخت های فنی یکپارچه، فرهنگ سازمانی، انگیزش و تعهد کاربران
۲۰۰۷	Paliszkievicz	همکاری، اعتماد، یادگیری، حمایت فناوری اطلاعات
۲۰۰۷	Zaim	فرهنگ، فناوری، سازمان، سرمایه فکری
۲۰۰۷	Mohayidan et al	اطلاعات- زیرساخت، قابلیت زیرساخت ها، اطلاعات- فرهنگ
۲۰۰۷	Yeh. et al	تحلیل نقش اصلی تواناسازها در اجرای مدیریت دانش
۲۰۰۵	Wong	حمایت مدیریت و رهبری، فرهنگ، فناوری اطلاعات، هدف و استراتژی، اندازه گیری
۱۳۸۶	بابازاده	ساختار سازمانی، فناوری اطلاعات، شبکه دانش، نظام ارزشیابی و پاداش دهی
۱۳۸۸	خاکپور	فرهنگ سازمانی

## ۲-۴-اشتراک منابع انسانی

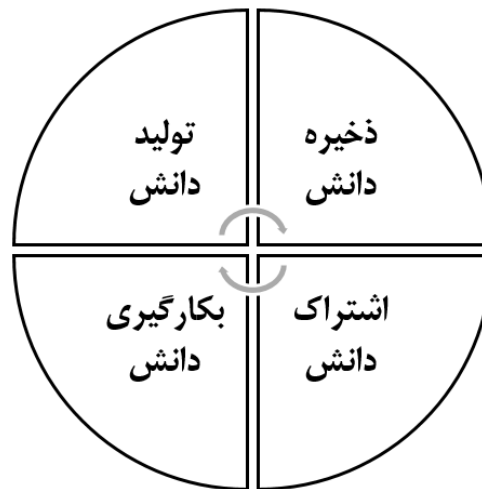
افراد، ایجادکنندگان دانش در سازمان هستند و قسمت قابل توجه دانش سازمان در ذهن آنهاست منابع انسانی و مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تاکنون نیز بسیاری از طرحهای مدیریت دانش به علت بی توجهی به عامل انسانی با شکست مواجه شده اند(انصاری و همکاران، ۱۳۹۲). اهمیت و نقش عامل انسانی در انجام دادن اثربخش اقدامات مدیریت دانش، به ویژه خلق و تسهیم، دانش، ایجاد آمادگیهای مورد نیاز برای مشارکت فعالانه در اقدامات مدیریت دانش را ضروری کرده است. موفقیت هر سازمانی بیشتر از منابع فیزیکی، به سرمایه های فکری و قدرت انتقال دانش وابسته است(رکنی جو و همکاران، ۱۳۹۶)

## ۳-پیشینه پژوهش

در سال های اخیر پژوهش هایی با محوریت ارائه چهارچوبی برای ارزیابی مدیریت دانش در سازمان ها که به سنجش سطح مدیریت دانش و چالش های ارتقای آن می پردازد انجام شده است. می توان به پژوهش های مطمئن (۱۳۸۷) و چگینی (۱۳۸۸) اشاره کرد(میمند و همکاران، ۱۳۹۴). به باور نانوکا، در وضعیت ناپایدار امروزی، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار دانش است(پیران نژاد، ۱۳۹۵). لی و یانگ(۲۰۰۰) مهمترین ویژگی دانش را یگانگی آن میدانند و میگویند دانش یکی از دارایی های استراتژیک سازمان است( قهرمانیان و همکاران، ۱۳۹۴). ربیعی و معالی (۱۳۹۱) در مقاله ای با عنوان " بررسی موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش و ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی " موانع پیاده سازی مدیریت دانش را بررسی کردند. بر این اساس هفت عامل فرهنگ، منابع انسانی، اندازه گیری و رهبری، برای استقرار مدیریت دانش در چهار دانشگاه مدیریت دولتی، آزاد و غیرانتفاعی بررسی شد. یافته های پژوهش مزبور نشان داد؛ همه مراکز آموزش عالی مورد مطالعه فاقد زیرساخت مناسب استقرار مدیریت دانش بوده اند(حجازی و همکاران، ۱۳۹۷).

پیاده سازی مدیریت دانش رکن مهمی در مدیریت دانش بوده که توسط محققان مختلفی مورد بررسی قرار گرفته است. آنچه که می توان از این مطالعات استنباط کرد، بصورت مفهومی مدل زیر است(شکل ۳) که از چهار فعالیت اصلی تشکیل شده

است (لطفیان و همکاران، ۱۳۹۲). در راستای استقرار و کارست مدیریت دانش می توان با شناخت این فعالیت ها موانع و مشکلات را مرتفع یا به حداقل رساند.



شکل ۲- مدل عمومی مدیریت دانش در سازمانها (لطفیان و همکاران، ۱۳۹۲)

### ۳-۱- موانع موجود در پیاده سازی مدیریت دانش

ده مورد از با اهمیت ترین عوامل شکست پیاده سازی سیستم مدیریت دانش در ذیل به اختصار آمده است:

عدم آشنایی مدیریت عالی به ابعاد مدیریت دانش و نیازهای آن

انتخاب افراد ساده و بی تجربه برای رهبری تیم مدیریت دانش

انتخاب نادرست اعضای تیم دانش

برنامه ریزی غلط و پیش بینی نامناسب برای پروژه

نبودن بودجه جداگانه برای پروژه مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی

نبود حمایت و تعهد مدیر مالی

مقاومت در برابر تغییر

عدم توانایی تیم مدیریت دانش در تشخیص روابط سازمانی

عدم پیروی سیستم موجود از سیستم جدید (ربیعی و همکاران، ۱۳۹۱)

مطالعه استانکوسکی (۲۰۰۵) موانع مدیریت دانش را به شرح زیر طبقه بندی کرده است (مهرعلیزاده، ۱۳۸۸):

جدول ۳- موانع مدیریت دانش

مانع	درصد تاثیر
فرهنگ سازمانی	۸۰٪
فقدان رهبری	۶۴٪
فناوری اطلاعات	۵۵٪
فرایندهای غیراستاندارد	۵۳٪
ساختار سازمانی	۵۴٪
تعهد مدیریت ارشد	۴۶٪
پاداشها/تشویقها	۴۶٪

### ۳-۲- موانع بالقوه تسهیم دانش

**موانع فردی:** نگرانی افراد از کاهش امنیت شغلی، عدم آگاهی دارنده دانش از فایده و ارزش دانش خود، تفاوت های مربوط

به جنسیت، سن و سطح تحصیلات

**موانع سازمانی:** نبود سیستم های پاداش مشخص برای ترغیب به تسهیم دانش، عدم اولویت بالا در سازمان برای حفظ و نگهداری دانش کارکنان با تجربه و مهارت بالا، عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی

**موانع تکنولوژیکی:** ناسازگاری سیستم های فناوری اطلاعات با فرآیندهای موجود در سازمان، نبود پشتیبانی فنی، انتظارات غیر واقعی کارکنان در خصوص توانایی های فناوری (کشاورزی و همکاران، ۱۳۹۱)

**موانع فرهنگی:** تاثیر عوامل فرهنگی بر اثربخشی برنامه های مدیریت دانش انکارناپذیر است. اگر فرهنگی توزیع و تسهیم دانش را تقویت نکند، مدیریت دانش با چالش روبه رو خواهد شد.

**موانع انسانی:** ی کی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسان ها به هر دلیلی نخواهند دانش خود را تسهیم کنند و از آن منحصرا برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند.

**موانع سیاسی:** موانع سیاسی در سازمان های دولتی چشمگیر هستند. باور به این که دانش یک منبع قدرت است و شخص با آن می تواند اعمال نفوذ کند (خبری، ۱۳۹۷)

برخی راهکارها جهت کاهش یا برطرف کردن موانع و چالشهای فرهنگی در مدیریت دانش عبارتند از:

ارائه دستاوردها و بردهای سریع و کوتاه مدت مدیریت دانش به سازمان

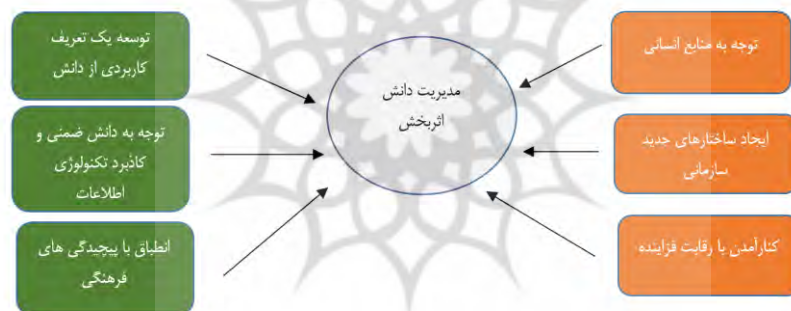
برگزاری کارگاه های مستمر همراه سازی مدیران سازمان در مدیریت دانش

سپردن مسئولیت مدیریت دانش به فردی با قابلیت های بالا، با انگیزه و دارا بودن دانش کافی در این حوزه

طراحی و ترویج چشم انداز و شعار دانشی در سازمان

تهیه مجلات دانشی به قلم پرسنل

برگزاری انجمن های مباحثه، طوفان فکری، داستان گوئی و بیان موفقیت ها و شکست های کسب شده (حمیدی نصر و همکاران، ۱۳۹۳)



شکل ۳- الگوی مدیریت دانش اثربخش (هاشمی و همکاران، ۱۳۸۹)

### نتیجه گیری

فقدان روحیه رهبری و هدایت، نبود زیرساختهای فنی ارتباطی و اطلاعاتی نبودن فضای تعهد و مشارکت، عدم آشنایی مدیران و کارکنان با ابعاد مدیریت دانش، مقاومت در مقابل تغییر و عدم آموزشهای کافی و مستمر و نبودن سیستم پاداش و مشوقها از تاثیرگذارترین عوامل در عدم استقرار مدیریت دانش یا عدم موفقیت آن در سازمان خصوصا سازمانها و مراکز آموزشی است. سازمان مختلف آموزشی به این دلیل که جزو مهمترین مراکز تولید دانش می باشند باید تمام تلاش خود را برای پیاده سازی نظام مدیریت دانش به بهترین شکل انجام دهند. برای این کار باید مهمترین موانع تسهیم دانش و مدیریت دانش را رفع کنند. در ابتدا سازمان باید تلاش کند تا فردی را به عنوان مدیر انتخاب کند که با تمامی ابعاد دانش آشنایی داشته باشد و بتواند به خوبی افراد سازمان را مدیریت کند. سازمان باید تلاش کند تا کارکنان احساس امنیت شغلی داشته باشند. باید این احساس را در افراد سازمان به وجود آورد که آن ها مهمترین عامل برای تسهیم دانش و مدیریت دانش به بهترین شکل هستند و فناوری به تهنایی پاسخگوی چنین نیازی نیست و کارکنان باید انتظارات غیرواقعی خود را از فناوری کم کنند. باید این فرهنگ در سازمان به وجود آید که افراد دانش خود را در اختیار یکدیگر قرار دهند و با مدیر سازمان ارتباط خوبی داشته باشند و مشتاق به کار گروهی باشند این ها عواملی هستند که تحقیقات قبلی هم ضعف این عوامل فرهنگی را در سازمان نشان داده اند.

## پیشنهادها

برگزاری کلاس های آموزشی در زمینه مدیریت دانش برای تمام اعضای سازمان به کارگیری راه های موثر برای تشویق افراد در سازمان برای به اشتراک گذاشتن دانش و اطلاعات خود ایجاد روحیه کار گروهی بین کارکنان سازمان مدیریت سازمان سعی در برقراری ارتباط موثر با کارکنان خود داشته باشد استفاده از افراد با تجربه در این زمینه

## منابع

۱. اسماعیل پناه، فرشاد، خیاط مقدم، سعید(۱۳۹۲)، بررسی وضعیت موجود اشتراک گذاری دانش بین اعضای هیأت علمی دانشگاه ها (مطالعه موردی دانشگاه آزاد اسلامی مشهد)، سال هفتم، شماره ۲۶.
۲. اصائلو، بهاره، سهیلی فر، آیدا و سودابه(۱۳۹۶)، بررسی موانع پذیرش مدیریت دانش در مدیریت زنجیره تامین و ارائه راهکار برای غلبه بر موانع
۳. انصاری، منوچهر، رحمانی پوشانلوئی، حسین، رحمانی، کمال الدین، پاسبانی، محمد، عسکری، محمدعلی(۱۳۹۲)، ارائه مدل مفهومی تأثیر پیاده سازی مدیریت دانش بر کسب مزیت رقابتی در شرکت های کوچک و متوسط (SMEs)
۴. آلبوغیبش، سمیه(۱۳۹۳)، شناسایی عوامل موثر بر شکست پیاده سازی مدیریت دانش
۵. پیران نژاد، علی، (۱۳۹۵)، فراتحلیلی بر پژوهش های مدیریت دانش در سازمان ایران های دولتی
۶. جمال اف، سودابه، خلیل ارجمند، زینب(۱۳۹۴)، بررسی موانع اشتراک دانش بین متخصصان اقتصاد در دانشگاه های آزاد اسلامی
۷. حجازی، اسد، نظر پوری، امیر هوشنگ(۱۳۹۷)، واکاوی موانع کاربست مدیریت موفق دانشگاه ها (مورد مطالعه دانشگاه فرهنگیان
۸. حمیدی نصر، محمد و مهرداد، شجاعی، مرضیه(۱۳۹۳)، چالشهای پیش روی مدیریت دانش در سازمان های بومی
۹. خانی، نرگس، فرج پهلوی، عبدالحسین(۱۳۹۳)، مفهوم دانش و مدیریت دانش در فرهنگستان هنر جمهوری اسلامی ایران
۱۰. خسروی پور، بهمن، شسانی، کبری و عابدی، بهاره(۱۳۹۲). کاربست مدیریت دانش سازمانی (مفهوم، ضرورت و چالشها). اولین همایش ملی مدیریت کسب و کار، همدان.
۱۱. خیری، مهتاب، (۱۳۹۷)، پیاده سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمان
۱۲. ربیعی، علی، معالی، مهناز (۱۳۹۱)، بررسی موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش و ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی
۱۳. رجب بیگی، مجتبی، گلرد، پروانه، ابطحی نژاد، سیدعلی(۱۳۹۸)، مدل مفهومی مدیریت دانش از دیدگاه منابع انسانی در موسسات آموزشی - تحقیقاتی
۱۴. رحیمی، نگار و مهتاب(۱۳۹۴)، استفاده از آموزش غیر رسمی جهت بهبود مدیریت دانش در سازمان ها
۱۵. رخشانی، جاوید، غیبی، بهرام(۱۳۹۴)، مروری بر مفهوم مدیریت دانش در سازمان
۱۶. رکنی، سیدمحمد، جعفری، سیدمحمدباقر، یزدانی، حمیدرضا، الوانی، سیدمهدی(۱۳۹۶)، واکاوی موانع پیاده سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه ها
۱۷. زاهدی، محمدرضا، رمضان، مجید، محمدرضائی، محسن(۱۳۹۴)، بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش در یک سازمان صنعتی
۱۸. زندحسامی، حسام و حقیقت طلب، مریم(۱۳۹۳). شناسایی و رتبه بندی موانع جریان دانش براساس چرخه مدیریت دانش سازمان. فصلنامه مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد سمنان، ویژه نامه تابستان، ۱۳۹۳.
۱۹. فدائی، غلام رضا، حسن زاده، محمد، ذراتی، ماشالله(۱۳۹۰)، بررسی مفهوم نظام مدیریت دانش
۲۰. فرجی خیابوی، فرزاد، مزارعی، شکوفه، دشتی، رضوان(۱۳۹۳)، ارکان مدیریت دانش از دیدگاه مدیران گروه های آموزشی: دانشگاه علوم پزشکی جندی شاپور اهواز
۲۱. قلی زاده، حسین، ادهم هاشمی، سیده سووده(۱۳۹۲)، شناسایی موانع پیاده سازی مدیریت دانش در دانشگاه (مطالعه موردی دانشگاه فردوسی مشهد)
۲۲. قهرمانیان، پروین، هدایتی خوشمهر، عزیز(۱۳۹۴)، بررسی عوامل فرهنگی در به اشتراک گذاری دانش اعضای هیات علمی در دانشگاه شهید مدنی آذربایجان
۲۳. کچوئی منش، امیر، پورحسین، محمد(۱۳۹۵)، نقش بکارگیری مولفه های مدیریت دانش در عملکرد سازمانی
۲۴. لشکری، احمدرضا(۱۳۹۴)، رابطه مدیریت دانش با بهره وری سازمانی(مورد مطالعه سازمان صنعت، معدن و تجارت استان فارس)

۲۵. لطفیان، امینه؛ خسروی پور، بهمن؛ برادران، مسعود؛ غنیان، منصور و موحدی، رضا (۱۳۹۲). ارائه سازوکاری جهت نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان جهاد کشاورزی استان همدان. پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته ترویج و آموزش کشاورزی، دانشگاه علوم کشاورزی و منابع طبیعی خوزستان.
۲۶. محمدی، حامد (۱۳۸۸). مدیریت دانش در سازمانهای غیردولتی. نشریه تدبیر، شماره ۲۱۲.
۲۷. محمودی میمند، محمد، اکبری، مهدی (۱۳۹۴). طراحی و توسعه نقشه راهبرد مدیریت دانش سازمانی
۲۸. موسوی زاده، سیدرضا، مقیم شهیدانی، سیده مهناز، رحیم پور، رحمان (۱۳۹۷)، بررسی تأثیر مدیریت دانش و سیستمهای اطلاعاتی بر عملکرد کارکنان با نقش میانجی توانمندسازی کارکنان
۲۹. مهرعلی زاده، یداله و عبدی، محمدرضا (۱۳۸۸). نظام مدیریت دانش، تجربه ی سازمان امور مالیاتی کشور. انتشارات دانشگاه شهید چمران اهواز، چاپ اول.
۳۰. نجف بیگی، رضا؛ صرافی زاده، اصغر و طاهری لاری، مسعود (۱۳۹۰). طراحی الگوی زیرساختی موردنیاز به منظور پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانها. پژوهش نامه مدیریت تحول، شماره ۵، بهار و تابستان
۳۱. نویدی، فاطمه، ریاحی نیا، نصرت (۱۳۹۵)، نقش مستندسازی در مدیریت دانش سازمانی: مطالعه موردی پژوهشکده سامانه های ماهواره
۳۲. نیک منش، شمس الدین، فولادی تالاری، فریبا (۱۳۹۷)، عوامل موفقیت در پیاده سازی مدیریت دانش ۲ در اداره آموزش و پرورش ناحیه ۲ کرج
۳۳. نیکونام، مریم (۱۳۹۴)، بررسی رابطه مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
۳۴. هاشمی، صدیقه، محمدی مقدم، یوسف و الهام (۱۳۸۹)، مدیریت دانش، الزامات و چالش ها
۳۵. یاوزاده، محمدرضا، ضیائی سروینه باغی، هانیه (۱۳۹۳)، شناسایی عوامل کاهش مقاومت کارکنان در پیاده سازی مدیریت دانش
36. Bechman, t.(2003). Innovative business systems through reengineering,tutorial presented at the 4th world congress on expert system, mexico.
37. Nonaka, I, T. Ryoko, & N, Akiya.(2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm, industrial and corporate change, oxford.
38. Slagter, F.(2007). Knowledge management among the older workforce. Journal of knowledge management.
39. Shujahat, M, Sousa, Mj, Saddam,H, Nawaz, F, Wang, M, Umer, M, Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی