

## چالش ها و موانع پیاده سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح و ارائه راهکار

احسان سلیمانی<sup>۱</sup>، احمد ملکی<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> کارشناس ارشد مدیریت یازرگانی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر عباس

<sup>۲</sup> کارشناس ارشد مدیریت یازرگانی گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد سیرجان

### چکیده

تحقق مدیریت دانش، در نیروهای مسلح که طلایه داران حفظ امنیت و آرامش در هر کشوری می باشند، گذشته از افزایش بهره وری در آنها، مسیر توسعه را برای سازمان های نظامی و انتظامی به عنوان یک سازمان دانش محور هموار می گرداند. هدف این تحقیق ایجاد یک دید جامع در خصوص چالش ها و موانع استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح و ارائه راهکار هایی جهت بهبود آنها به عنوان پیش نیازی برای رسیدن به اهداف دانش محوری در سطح این سازمانها می باشد. پژوهش حاضر از نوع مروری بوده که با روش کتابخانه ای و بررسی تحقیقات پیشین در حوزه نیروهای مسلح و سازمان های دولتی انجام گرفته است. یافته های تحقیقات نشان می دهد که سازمانهای نظامی و انتظامی علاوه بر موانع و چالش های عمومی که سایر ارگان های دولتی با آن دست به گریبان هستند، دارای محدودیت های منحصر به فردی می باشد. و راه کار های ارائه شده حاکی از این است که با لحاظ نمودن مدیریت دانش در ساختار سازمانی و پیش بینی مدیر ارشد دانش در آن و بستر سازی فرهنگی در خصوص اشتراک گذاری دانش کارکنان و ایجاد هیئت های اندیشه ورز بعنوان یک بازوی کمکی، عمده مشکلات پیاده سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح برطرف گردد.

**واژه های کلیدی:** مدیریت دانش، نیروهای مسلح، موانع مدیریت دانش

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## مقدمه

دانش و دانایی بزرگترین مزیت رقابتی کشورها در عرصه اقتصادی و جهانی، و اصلی ترین مزیت رقابتی سازمانها در عرصه ملی محسوب می شود. بر این اساس دیگر کارگزارانی که از نظر فیزیکی قوی ترند، مورد توجه نمی باشند، این کارگران و کارگزاران دانشی اند که با استفاده از دانش و دانایی، تولید کننده اصلی ثروت و ارزش افزوده محسوب می شوند (شریف الدین و رولند، ۲۰۰۴). امروزه دارایی ناملموس که در واقع همان دانش نیروی انسانی می باشد به عنوان یک دارایی محسوب می گردد. به سادگی می توان گفت که هر یک از کارکنان سازمان در زمینه کاری مربوط به خود با دانشی منحصر به فرد و متعلق به خود مواجه می باشند که شاید هیچگاه به آن توجه نکرده باشند، تحقیقات نشان می دهد که به طور متوسط کارکنان سازمان هر دو هفته یک بار با یک دانش مواجه می شوند که در صورت عدم مدیریت آن، دانش کسب شده حداکثر تا سه سال به دست فراموشی سپرده می شود؛ به همین منظور باید دانش بدست آمده را به نحوی از انحاء حفظ و پرورش داد. منازعه با مفهوم دانش به قدمت تاریخ تفکر انسان است. همه اندیشمندان از افلاطون گرفته تا دکارت و کانت در جستجوی اصطلاحی بودند که ماهیت دانش را بیان کند، توجهات اخیر بر مدیریت دانش بر این ایده استوار است که سازمانها باید در محیطی که با عناصری مانند تغییرات اجتماعی و فناورانه سریع، جهانی شدن و رقابت فزاینده مواجه است، توانایی یادگیری خود را ارتقا دهند (سنجه، ۱۹۹۰). با این حال، علیرغم جذابیت این مفهوم، اجماعی درباره مدیریت کارآمد آن وجود ندارد. جای شگفتی نیست، چون مشاهده دانش و سنجش آن در سازمانها امر مشکلی است (محمدی فاتح، ۱۳۹۰). از طرفی تغییرات شگرف در عرصه های مختلف کاری از دوران صنعتی تا عصر دانش، سازمانها را ناگزیر ساخته تا به منظور بقا و حفظ توان رقابتی به مدیریت دانش به عنوان مهمترین منبع راهبردی توجه نمایند. در عصر دانایی محوری، دانش به منبع راهبردی بسیاری از سازمانها تبدیل شده است (سنجه، ۱۹۹۰). به باور نوناکا در شرایط ناپایدار امروزی، تنها منبع قابل اتکا برای کسب مزیت رقابتی پایدار، دانش است و از طرفی سازمانهایی که از مدیریت دانش استفاده می کنند معمولاً نسبت به سازمانهایی که توجهی به مدیریت دانش ندارند، از اثربخشی بالایی برخوردارند (وئوقی و همکاران، ۱۳۹۶)، از اینرو مدیریت دانش به یکی از مهمترین وظایف سازمانهایی تبدیل شده که تلاش می کنند، از این سرمایه ارزشمند خود بیشترین بهره را ببرند. (محمدی فاتح، ۱۳۸۶) مدیریت دانش از مفاهیمی است که تعریف های زیادی برای آن ارائه شده است. برخی صاحب نظران مدیریت دانش را مجموعه ای از فعالیتها که به سازمان کمک کرده تا دانش را از داخل و خارج سازمان به دست آورد دانسته اند. در تعریف دیگر مدیریت دانش به فرایند تسخیر تخصص های جمعی و هوشمندی در سازمان و استفاده از آنها برای پرورش نوآوری از طریق یادگیری سازمانی مستمر اشاره دارد (سعدی و دیگران، ۱۳۸۸). از مهمترین منابع یک کشور و سازمان های نظامی، دانش نظامی آن سازمان است. دانش نظامی گسترده وسیعی را شامل می شود از جمله دانش و اطلاعات کارمندان و افسران جزء تا دانش و تجربیات فرماندهان و مدیران. بنابر این چنین دانشی بسیار ارزشمند است و می تواند افراد و بخصوص فرماندهان را در فرایند تصمیم گیری بسیار یاری نماید، به عنوان مثال بخش مهمی از دانش و تجربیات کنونی فرماندهان نظامی کشور حاصل مجاهدت های ایشان در جنگ تحمیلی است و به قیمت خون شهدا بدست آمده است از اینرو شایسته است که فرایند های نوین و سازمان یافته ای به واسطه سامانه مدیریت دانش برای جمع آوری، ذخیره سازی و انتقال این دانش به کار گرفته شود (فهمیده و همکاران، ۱۳۹۰)، که بی شک پیاده سازی این فرایند در سازمانها بویژه سازمانهای نظامی و انتظامی با موانع و مشکلاتی روبرو خواهد بود که نیاز به کالبد شکافی موضوع و تجویز راهکارهایی متناسب با ویژگی های سازمانی دارد.

## سیر تحول مدیریت دانش:

مدیریت دانش از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح گردید. در اواسط دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن جایگاه دانش و تاثیر آن بر قدرت رقابت در بازارهای اقتصادی اهمیت آن مضاعف شد. در این دهه نظام های مبتنی بر هوش مصنوعی و نظام های هوشمند برای

مدیریت، مهندسی دانش<sup>۱</sup>، نظام‌های دانش مدار<sup>۲</sup> و مانند آن رواج یافت (دراکر، ۱۹۹۳). در اواخر دهه ۸۰ سیر صعودی انتشار مقالات مربوط به مدیریت دانش را در مجلات حوزه‌های مدیریت، تجارت و علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی را می‌توان مشاهده کرد. در همین دوران اولین کتاب‌های مربوط به این حوزه منتشر شدند. در آغاز دهه ۱۹۹۰ فعالیت گسترده شرکت‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحو چشمگیری افزایش یافت. ظهور وب جهانی در اواسط دهه ۱۹۹۰ تحرک تازه‌ای به حوزه مدیریت دانش بخشید. شبکه بین‌المللی مدیریت دانش در اروپا، مجمع مدیریت دانش ایالات متحده فعالیت‌های خود را در اینترنت گسترش دادند. در سال ۱۹۹۵، اتحادیه اروپا طی برنامه‌ای به نام اسپریت<sup>۳</sup> بودجه قابل ملاحظه‌ای را برای اجرای طرح‌های مدیریت دانش اختصاص داد. به تدریج شرکت‌های بزرگی مانند ارنست و یانگ، بوز آلن و همیلتون و ده‌ها شرکت دیگر به شکل تجاری وارد عرصه مدیریت دانش شدند. اکنون مدیریت دانش در سال‌های آغازین قرن ۲۱ برای بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان نماد رقابت و عامل دستیابی به قدرت و توسعه است. شرکت‌های بزرگ اروپایی از سال ۲۰۰۰ به بعد حدود ۵۵ درصد درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص داده‌اند (داوری و شانه‌ساز زاده، ۱۳۸۰). مدیریت دانش مفهومی است که تعریف‌های زیادی برای آن ارائه شده است. برخی از صاحب‌نظران مانند ارنست پرز، معتقد است که مدیریت دانش عبارت است از گردآوری دانش با قابلیت‌های عقلانی و تجربیات افراد یک سازمان و ایجاد قابلیت‌های بازایی آنها به عنوان یک سرمایه سازمانی (ارنست پرز، ۱۹۹۹: ۷۶). نیگل کینگ یکی از افرادی است که مدیریت دانش را فرایند خلق، سازماندهی، اشاعه و حصول اطمینان از درک اطلاعات مورد نیاز برای انجام یک کار تلقی می‌کند (نیگل کینگ، ۱۹۹۹). مالهورا<sup>۴</sup> در سال‌های اخیر بیشترین فعالیت را در زمینه مدیریت دانش داشته است و این مفهوم را از دیدگاه نظری تعریف کرده: «مدیریت دانش، فرآیندی است که بواسطه آن سازمانها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش) و توزیع و انتقال دانش مهارت‌هایی را کسب می‌کنند» (بهمنی، محمد مسعود، ۱۳۹۳). اخیراً تعریفی از سوی "سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه (۲۰۰۳) ارائه شده است که به نظر می‌رسد علاوه بر تازگی، مفاهیم اصلی تعاریف موجود را به صورت خلاصه در بر می‌گیرد: مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فعالیت‌های سازمانی برای خلق، کسب، توزیع دانسته‌ها و ارتقای به اشتراک گذاری دانش در داخل سازمان و محیط پیرامون آن است. (حسن زاده، ۱۳۸۳)

#### مبانی نظری:

**تعریف دانش:** دانش، مجموعه‌ای قابل‌بازایی از اطلاعات تاییدشده است (نزاکتی علیزاده، ۱۳۷۹)، در این تعریف خاستگاه دانش، اطلاعات؛ ماهیت دانش، اطلاعات تاییدشده؛ فرایند دانش، تأیید اطلاعات، و خروجی دانش، اطلاعات بازایی شده است؛ که اطلاعات تاییدشده و بازایی شده می‌تواند خاستگاه دانش جدیدی باشد. یکی از معروف‌ترین تقسیمات دانش که مکرر از آن یاد می‌شود، تقسیم‌بندی دانش به دانش صریح<sup>۵</sup> و دانش ضمنی<sup>۶</sup> است (پولانی، ۱۹۶۶).

۱. Knowledge Engineering

۲. Knowledge-based system

۳. ESPRIT

۴. Malhotra

۵. Implicit Knowledge

۶. Explicit Knowledge

## طبقه بندی دانش

۱- دانش صریح (آشکار یا کانونی)؛ دانشی است که به آسانی قابل انتقال است و می توان آن را به کمک نشانه ها و نمادهایی مثل حروف، اعداد و ... در قالب نوشته، صدا، تصویر، عکس، نرم افزار و ... مدون و کدگذاری کرد؛ به همین دلیل به اشتراک گذاری آن براحتی امکان پذیر است. معمولاً دانش صریح در سازمان ها به شکل قوانین، پروانه های ثبت اختراع، یافته های پژوهشی، رویه های کاری، برنامه های روزمره و ... در می آید (داونپورت و پروزاک، ۲۰۰۰).

۲- دانش ضمنی (پنهان یا درونی)؛ دانشی است ذهنی و شخصی که به آسانی قابل بیان، انتقال، اشتراک و صورت بندی نیست. بینش، بصیرت، شعور و درک هر شخص، ترفندها و فوت و فن های کاری هر کس در حوزه دانش ضمنی او قرار دارد. دانش ضمنی دارای دو بعد است: اولین آن، بعد فنی است که شامل انواع مهارت های غیر رسمی شخص است و اغلب به دانش فنی و تکنیکی فرد بر می گردد. بعد دوم، بعد شناختی است که شامل اعتقادات، آرمان ها، ارزش ها، طرح های کلی الگوهای ذهنی می شود که به طور عمیق در ما ریشه دارند و ما اغلب آن ها را بدیهی می دانیم (داونپورت و پروزاک، ۲۰۰۰).

## تعریف مدیریت دانش

تاکنون تعاریف مختلفی از مدیریت دانش ارائه شده که مرور مهم ترین آن ها ما را در شناخت هرچه بیشتر آن یاری می دهد: -مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به تولید ثروت و ارزش از دانش و یا سرمایه فکری خود می پردازد (نوناکا و تاکنوجی، ۱۹۹۵).

-مدیریت دانش، فرآیند یا فعالیت ایجاد، به دست آوردن، تسخیر، تسهیم و به کار بردن دانش، در هر جایی که وجود داشته باشد، برای افزایش یادگیری و عملکرد در سازمان هاست. (سوان، ۱۹۹۹)  
-مدیریت دانش، تلاشی برای آشکار کردن دارایی پنهان در ذهن اعضاء و تبدیل کردن این دارایی به دارایی سازمانی است، تا همه کارکنان سازمان به آن دسترسی داشته باشند (داونپورت و پروزاک، ۲۰۰۰)  
-در تعریفی، مایکبورک بیان می کند: مدیریت دانش کمک می کند که اطلاعات مناسب در زمان مناسب برای تصمیم گیری های درست در اختیار افراد مناسب قرار گیرد (کریمی، ۱۳۸۵).

با توجه به این تعاریف، مدیریت دانش را می توان فرآیند بهینه سازی کاربرد سرمایه فکری به منظور دستیابی به اهداف سازمانی دانست مدیریت دانش در پی این است که از دارایی های ناملموس سازمان ایجاد ارزش کند

## عوامل کلیدی مدیریت دانش

به طور کلی هر گونه تغییر در یک سازمان، ناظر به سه ساحت مرتبط با یکدیگر است. این سه ساحت شامل انسان، سازمان، و فناوری می گردد (داونپورت و پروزاک، ۱۳۷۹).

**انسان:** اولین عنصر کلیدی نظام مدیریت دانش، انسان است. انسان از آن جهت که موجودی خردمند است و تولیدکننده، بهره بردار، و کاربر دانش می باشد، مهم ترین نقش را در مدیریت دانش دارد.

**سازمان:** دومین عنصر از نظام مدیریت دانش، سازمان است. چراکه اهداف، ساختار، رویه ها، روش ها، و فرایندهایی که یک سازمان از طریق آن ها فعالیت های خود را به انجام می رساند، بر تمامی اجزا و فرایندهای مدیریت دانش تأثیرگذار است.

**فناوری:** عنصر سوم در نظام مدیریت دانش، فناوری است که زمینه و بستر تعامل دو عنصر انسان و سازمان را فراهم می آورد (شرکت مشاوران توسعه آینده، ۱۳۸۵).

۵۰ درصد از موفقیت یا شکست مدیریت دانش در یک سازمان وابسته به نقش انسان و فضای فرهنگی سازمان است و ۲۵

درصد آن به نقش ساختار و فرایندهای سازمانی و ۲۵ درصد دیگر آن به فناوری‌هایی بستگی دارد که در نظام مدیریت دانش نقش ایفا می‌کنند.

### اهداف مدیریت دانش

۱- اعطای دانش مناسب در زمان مناسب به فرد مناسب. ۲- دانستن اینکه در سازمان ما چه کسی چه چیزی می‌داند و در کجا قرار دارد. ۳- جلوگیری از خرید دانش‌های تکراری در سازمان. ۴- ایجاد بسته‌هایی ارزشمند از دانش‌های تولیدشده در پروژه‌ها. ۵- جلوگیری از خروج دانش و تجربه کارکنان سازمان (بازنشستگی، خروج و ...). ۶- اعتباردهی و بهبود دانش‌هایی که مبنای فعالیت‌های سازمانی هستند. ۷- حداکثرسازی استفاده از دانش در بازه عمر آن. ۸- استفاده از بیشترین نخبگان و دانشکاران برای تبادل نظر درباره دانش‌ها. ۹- حرکت دادن سازمان به سوی تولید دانش‌های ضروری و مورد نیاز (اسپک و هوگ، ۱۹۹۵).

### فرایند خلق دانش (تبدیل انواع دانش)

خلق دانش از طریق تعامل و جابجایی دانش ضمنی و دانش صریح در سطح سازمان، امکان پذیر می‌گردد. جابجایی و تبادل دانش صریح و ضمنی در بین افراد و گروه‌های سازمان به چهار شیوه صورت می‌پذیرد، (قربانی زاده و محمدی مقدم، ۱۳۹۱)

۱- اجتماعی‌سازی (ضمنی به ضمنی)<sup>۷</sup>: در تعریفی ساده، میتوان آن را انتقال دانش نامشهود، یک فرد به فرد دیگر نامید. برای انجام مؤثر این فرآیند، باید بین افراد، فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد گردد. این امر با استفاده از نظریه‌های اجتماعی و همکاری میسر است. نشست یک گروه که تجربیات را مطرح و بحث می‌نماید، یک فعالیت عادی است که در عین حال، در آن اشتراک دانش ضمنی می‌تواند رخ دهد (جعفری، ۱۳۸۵: ۶۷).

۲- برونی‌سازی (ضمنی به صریح)<sup>۸</sup>: در این الگو افراد با رمزگذاری تجربه و بینش شخصی، دانش ضمنی خود را به شکلی که برای دیگران نیز قابل استفاده باشد، به دانش صریح تبدیل می‌کنند، در این حالت فرد می‌تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم شده مثل سمینار، کارگاه آموزشی و... به دیگران ارائه نماید. گفتگوی بین اعضای یک گروه در پاسخ به سئوالات یا برداشت از رویدادها، از جمله فعالیت‌های معمولی هستند که در آنها این نوع از تبدیل رخ می‌دهد (جعفری، ۱۳۸۵: ۶۷).

۳- ترکیب (صریح به صریح)<sup>۹</sup>: در این الگو افراد با ترکیب بخش‌های مختلف دانش صریح موجود در سازمان، آن را به شکلی تازه و صریح ارائه می‌کنند، در این مرحله حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن صورت می‌پذیرد و با استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه‌فراهم شده، به دنبال آن دانش توسعه می‌یابد (افرازه، ۱۳۸۴: ۵۵).

۴- درونی‌سازی (صریح به ضمنی)<sup>۱۰</sup>: این فرایند بسیار شبیه به "یادگیری از طریق اقدام" است. تجربیاتی که از طریق فرایندهای اجتماعی کردن، بیرونی‌سازی و ترکیب حاصل شده‌اند، در این فرایند درونی می‌شوند و در چارچوب دانش فرد قرار می‌گیرند درونی‌سازی با عنصر اطلاعاتی شروع و به عنصر دانشی منتهی می‌شود (فرومینگ و همکاران، ۲۰۰۸).

۷. Socialization

۸. Externalization

۹. Combination

۱۰. Internalization

## فرایند مدیریت دانش

مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فرایندهاست که شامل شناسایی، کسب، توسعه، انتشار، نگهداری، و به‌کارگیری دانش مناسب در زمان مناسب، توسط فرد مناسب در جهت اهداف سازمان است. یک سازمان پس از اجرای مدیریت دانش باید بخوبی بتواند دانش مورد نیاز خود را شناسایی کند؛ در صورت لزوم، آن را خلق کند، یا اینکه از منابع دانش خارج از سازمان کسب نماید. دانش خلق شده یا کسب شده، باید با نیازهای سازمان تطبیق داده شده و به تعبیری، آماده شده و به صورت مناسب، ذخیره شود تا در زمان، مکان و شرایط مورد نیاز، مورد استفاده قرار گیرد. در این بین، دانش نباید به صورت یک آب راکد، در جایی محبوس شود. دانش باید مانند یک چشمه جوشان در سازمان (در هر جای و در هر زمان که به آن نیاز است) جریان داشته باشد و همه کسانی را که تشنه آن هستند، سیراب کند. همان‌گونه که آب راکد، ارزش چندانی ندارد و بعد از مدتی می‌گندد، دانشی هم که به اشتراک گذاشته نشود، ارزش چندانی ندارد و سرمنشأ خیر و برکت زیادی نخواهد بود. (اسپگ و هوگ، ۱۹۹۵) سازمانی که بتواند بخوبی فرایندهای شناسایی، کسب، توسعه، انتشار، نگهداری، و به‌کارگیری دانش را مدیریت می‌کند، سازمانی دانشی یا دانش‌محور است. در چنین سازمانی، ارزش کارکنان به قدرت بدنی یا حتی نظم و انضباط کاری آن‌ها نیست؛ بلکه به توانایی آن‌ها در انجام فعالیت‌های دانشی است، و به چنین کارکنانی، عنوان کلی دانش‌ور یا دانش‌کار، اطلاق می‌شود. در سازمان دانش‌محور، دانش، مهم‌ترین دارایی سازمان است، یادگیری، مهم‌ترین مهارت انسان‌هاست و بالاخره انعطاف و تغییر، شرط لازم ماندگاری و موفقیت است (اسپگ و هوگ، ۱۹۹۵).

## مدیریت دانش در نیروهای مسلح

مدیریت دانش از سال ۱۳۸۶ به صورت غیر رسمی و از سال ۱۳۸۷ به صورت جدی در بین فرهیختگان و اندیشمندان نظامی نیروهای مسلح به خصوص سازمان‌های نظامی و انتظامی مطرح گردید، این امر بقدری جدی و با اهمیت جلوه نمود که ارتش جمهوری اسلامی ایران در دانشکده فرماندهی و ستاد و سایر مراکز علمی موجود همایش‌ها و سمینارهای متعددی در این خصوص برگزار نمود. این امر منتج به این موضوع گردید که دانشگاه عالی دفاع ملی (داعا) در سال ۱۳۸۹ به طور رسمی و از طریق آزمون ورودی دکترا، در این رشته اقدام به جذب دانشجو نمود تا بدین وسیله نیروهای مسلح وارد عرصه جدیدی از علم گردد که تاکنون به آن پرداخته نشده بود. (زنوزی مشرفی، عباس، ۱۳۸۹). در حال حاضر آنچه که در سازمان‌های نظامی با آن مواجه هستیم، نوعی تضاد دیالکتیکی میان مبانی سازمان‌های نظامی و مدیریت دانش است؛ مساله این است که در سازمان‌های نظامی بر مسائلی تاکید می‌شود که با مبانی و اصول مدیریت دانش در تضاد آشکار است؛ به عنوان مثال اغلب مدل‌های مدیریت دانش، بر انتقال و انتشار دانش استوار است، در صورتی که در سازمان‌های نظامی، حفاظت اطلاعات یکی از اصول نظامی‌گری محسوب شده و تخطی از این اصول برای افراد و سازمان تبعات جبران‌ناپذیری دارد. یا به طور مثال انتقال اطلاعات در سازمان‌های نظامی از طریق شبکه اینترنت، خلاف مقررات محسوب شده و ممنوع است؛ از یک طرف حیات سازمان‌های نظامی در عصر کنونی بیش از هر چیز به مدیریت دانش بسته است و از طرف دیگر پایه‌های سازمان‌های نظامی با اجرای مدل‌های مدیریت دانش سست می‌گردد و شاید به نظر برسد که امر سیاست‌گذاران نظام به نوآوری و شکوفایی نظامی مصداق «امر بالمایطاق» است (عبدالحمید، ۱۳۸۷).

## چالش‌های مدیریت دانش در نیروهای مسلح

۱- چالش راهبرد تجارت و فناوری: در محیطی که خروجی‌های آن بسیار متنوع است، اتوماسیون وظایف، بهینه

سازی جریان کار و طراحی مجدد فرآیندهای کار، کافی نخواهند بود. اکثر سازمانها نیازمند توسعه ظرفیت انطباق پذیری جهت ارتقاء طرح ارزشی سازمان می باشند. مدل‌های دیجیتالی سازمان نیازمند به بهبود سریع در مفاهیم سنتی صنعت، سازمان، محصولات، خدمات و کانالهای بازاریابی توزیع و فروش می باشند. نسل آینده سامانه های مدیریت دانش نیازمند کنجکاوی پیوسته در مورد منطق برنامه ریزی و قابلیت انطباق بسیار بالا، برای لحاظ نمودن تغییرات پیوسته در روشها و ساختار اطلاعات سازمان می باشند. (رضائیان، ۱۳۸۴: ۴۵) این چالش عموماً در سازمانهای تجاری و بازرگانی مشاهده می شود و نیروهای نظامی انتظامی نیز به عنوان یک سازمان دفاعی برای نیل به نیازمندی های تجاری و بازرگانی خود با آن روبرو می باشد (زنوزی مشرفی، ۱۳۸۹).

**۲- چالش کنترل سازمانی:** کنترل برای رسیدن به مقاصد، اقدامات و خروجی های از پیش تعیین شده و همچنین هماهنگی جهت اطمینان از انطباق پذیری در پردازش یک مجموعه اطلاعات و ارائه یک خروجی معین ضروری است (شریف زاده و بودلایی، ۱۳۸۷)، در محیطی که تغییرات آن جهشی و غیر پیوسته است، بقا سازمان به ارزیابی های پیوسته از مفروضات موجود در منطق سازمان بستگی دارد، تا این اطمینان حاصل شود که خروجی های عملکرد سازمان با تغییرات شرایط بازار ترجیحات مصرف کننده، نیازهای رقابتی، مدل‌های سازمان و ساختار صنعت سازگار می باشد در طراحی سامانه های مدیریت دانش ضروری است این اطمینان وجود داشته باشد که این سامانه ها با تأکید بیش از اندازه بر مقاصد، اقدامات و خروجی های از پیش تعیین شده، محدود نشده باشد. در منطق سنتی، سازمان مبتنی بر کنترل بوده است؛ حال آنکه سازمانهای جدید به دلیل وجود تغییرات محیطی بسیار زیاد به مدل‌هایی نیازمند هستند که در آن قوانین کمتر و آزادی عمل بیشتری وجود داشته باشد (شفریتز و همکاران، ۱۳۷۹).

**۳- چالش فرهنگ سازمانی:** فرهنگ سازمانی می تواند بزرگترین مانع برای موفقیت مدیریت دانش باشد. اجزای دانش سه جنبه دارد: سهم سازمانی دانش، کاربرد دانش یا اجرای آن بر اساس به اشتراک گذاشتن با دیگران، استفاده مجدد از دانش. جنبه اول یعنی سهم سازمانی دانش با فرهنگ سازمانی ارتباط مستقیم دارد (الوانی، ۱۳۸۰). چرا که فرهنگی که احتکار دانش را به جای سهم سازمانی تشویق کند، مانع جدی مدیریت دانش است. مانع دیگر فرهنگی، تشویق وضع موجود است که از آن به عنوان نایبایی سازمانی یاد می کنند و اشاره به وضعیتی دارد که افراد باور دارند عمل فعلی بهترین رفتار است. فرهنگ ها و ارزش ها در سازمان باید محیط های یادگیری ای را بوجود بیاورند که در آن همه افراد متعهد هستند تا برتر شوند (عدلی، ۱۳۸۴: ۲۳۵).

**۴- چالش ساختار سازمانی:** مدل‌های اولیه مبتنی بر فرآیندهایی بود که برای استفاده از دانش های از قبل برنامه ریزی شده و مشخص شده به کار می رفت. در حالیکه، مدل‌های جدید بر ایجاد فرهنگ سازمانی تأکید دارد که موجب به اشتراک گذاری اطلاعات و نوسازی و خلق دانشهای جدید می شود. در واقع مدیریت دانش خواسته های جدیدی بر بخشهای مختلف از جمله ساختار سازمان تحمیل می کند ساختارهای سلسله مراتبی و غیر منعطف نمی تواند محل خوبی برای مدیریت دانش باشد. ساختار مناسب ساختاری است که از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد تا ارتباطات به مرزهای تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان برای کارکنان به سادگی مقدور باشد و به عبارتی جنبه غیر رسمی ساختار سازمانی نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا نماید. چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروههای خارج از سازمان را نیز میسر می سازد (زنوزی مشرفی، ۱۳۸۹).

**۵- ابهام در سامانه های انگیزشی:** مانع جدی دیگر، ابهام در سامانه های انگیزشی به منظور کاربرد و سهم سازمانی

دانش است. در حال حاضر با وجود بهترین فناوری ها و غنی ترین منابع اطلاعاتی، شواهد نشان می دهد که انگیزه و تعهد کارگران برای استفاده از دانش بسیار کم است این در حالی است که انگیزه و تعهد برای خلاقیت، سهیم سازی و کاربرد دانش به عنوان عوامل نامرئی موفقیت مدیریت دانش شناخته شده است. بدون تردید کارگران دانش نیازمند سامانه های پاداش متفاوتی هستند و سامانه پاداش آنها به احتمال زیاد صرفاً مادی و ملموس نخواهد بود. با اذعان به این واقعیت که وجود انگیزه های مادی و غیرمادی در تضاد با هم قرار ندارند و با توجه به اهمیت تفاوت های فردی، لازم است به شناخت این انگیزه ها اقدام کرد (عدلی، ۱۳۸۵)، با این حال ابهام در سامانه های انگیزشی به منظور کاربرد و سهیم سازی دانش یکی دیگر از موانع استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح این سازمانها در اغلب مواقع به دلیل ماموریت های خاصی که در برنامه های کاری خود دارند در ایجاد انگیزش و طراحی سامانه های انگیزشی با مشکلاتی روبرو هستند (زنوزی مشرفی، ۱۳۸۹).

**۶- چالش فرماندهی و کنترل مدیریتی:** عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیتها و برنامه های مدیریت دانش، نگرش های کوتاه مدت و جزئی نگری و سبک های نامناسب رهبری نیز مانع اجرای موفقیت آمیز برنامه های مدیریت دانش می شود. کنترل سازمانی به دنبال کسب پذیرش و موافقت در مورد اهداف از پیش تعیین شده است، که این برای رسیدن به روشهای برتر و رویه های عملیاتی استاندارد ضروری می باشد. موضع گیری صریح سامانه های کنترل و فرماندهی برای رسیدن به هماهنگی موجب کاهش انگیزه افراد می شود این مسئله برای سامانه های فعال در محیط های پیچیده مطلوب نمی باشد. (صادقی، ۱۳۸۶) بنابراین سامانه ها که برای اطمینان از ایجاد هماهنگی طراحی می شوند؛ به شناسایی و اصلاح شکاف بین ورودی ها، منطق فرآیند، خروجی های سازمان و ملزومات بقاء سازمان توجه چندانی ندارند (شریف زاده و بودلایی، ۱۳۸۷).

**۷- چالش بازده اقتصادی:** برخی از اقتصاددانان مانند آرتور بیان می کنند که تولید و توزیع محصولات و خدماتی که مبتنی بر دانش می باشند، بازده اقتصادی بیشتری در مقایسه با محصولات و خدمات صنعتی ایجاد می نمایند. هر یک از عوامل صنعتی یک حد آستانه دارند، به این معنی که هر واحد اضافه تر در حد آستانه برای زمین، نیروی کار و سرمایه منجر به کاهش بازده خواهد شد. در مقابل محصولات دانش و اطلاعات با قانون اقتصادی متفاوتی عمل می نمایند. به این صورت که سرمایه گذاری در هر واحد اضافی از اطلاعات و دانش جدید می تواند به بازده بیشتر سرمایه منجر شود. بنابراین نکته مهم این است که تحقق نرخ بازده نه تنها به تجدید نظر در ماهیت تولید و خدمت نیازمند است، بلکه تجدید نظر در کانالهای توزیع و همچنین فرآیندهای سازمانی مربوط به توزیع و بهره برداری نیز اهمیت دارند (سنگه، ۱۳۷۵).

**۸- چالش سیاسی:** موانع دیگری که مدیریت دانش با آن مواجهه است عبارتند از: عدم موفقیت در تطبیق تلاش های مدیریت دانش سازمانی با اهداف استراتژیک سازمان ایجاد سیستم و منابع اطلاعاتی متعدد در سازمان بدون توجه به محتوای آن عدم ارتباط مدیریت دانش سازمانی با فعالیت های روزانه افراد تمرکز بر تلاش های مدیریت دانش سازمانی فقط در محدوده مرز های سازمان. (شمیرانی، ۱۳۹۰) ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور نیز بدلیل اثر گذاری بر فرایند خط مشی گذاری و ثبات مدیریت در سازمانهای دولتی، مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار خواهد داد. هم چنین وجود فضایی باز که در آن افراد به راحتی بتوانند ایده های خود را اظهار نمایند، بر روند فعالیت های مدیریت دانش اثر گذار خواهد بود (شریف زاده و بودلایی، ۱۳۸۷).

### موانع استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح

با وجود دلایل قوی ای که برای استفاده استراتژیک از مدیریت دانش به منظور بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد، موانع مختلفی برای پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های دولتی به چشم می خورد (اج، ۲۰۰۵) این موانع را می توان در موارد



زیر خلاصه کرد: در نیروهای مسلح نیز عوامل متعددی باعث می شود تا استقرار مدیریت دانش با کندی صورت گیرد و از کارایی آن بکاهد: ۱- عوامل انسانی ۲- عوامل سازمانی ۳- عوامل فرهنگی ۴- عوامل سیاسی ۵- عوامل فنی و تکنولوژیکی

**۱- عوامل انسانی:** منابع انسانی و مدیریت دانش، ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند و تاکنون نیز بسیاری از طرح های دانش به علت بی توجهی به عامل انسانی با شکست روبرو شده اند. از این رو لازم است برای انجام موفقیت آمیز طرح های مدیریت دانش، به نقش و جایگاه انسان توجه ویژه ای شود (سلیمی، ۱۳۹۴).

- مقاومت کارکنان: بزرگترین مانع وقتی روی میدهد که از کارکنان خواسته شود دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. در این صورت مقاومت محتمل است و هر ابتکاری کار ساز نخواهد بود (رجایی و همکاران، ۱۳۹۳) چراکه کارکنان از اثرات منفی ابراز دانش می ترسند. دانش به شدت به شرایط و مقتضیات وابسته است؛ (به عنوان مثال هنگامی که افراد توانمندی، به طور کاملاً تصادفی در یک زمان بسیار مناسب با هم روبرو می شوند و در حین مکالمه متوجه می شوند که به دانش و اطلاعات یکدیگر نیازمندند، به تبادل اطلاعات و دانش می پردازند.) از اینرو دو مساله بدیهی وجود دارد: اول اینکه دانش یک امر تصادفی است و دوم اینکه دانش در میان عقاید و افکار آدمیان وجود دارد. پس بنابراین حذف موانعی که جلوی ابراز عقیده را می گیرند، بسیار مهم به شمار می رود (بهمنی، ۱۳۹۳).

- دانش را عامل مهم ضمانت شغلی دانستن: یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح که از آن به عنوان مهمترین عامل می توان یاد کرد، مقاومت پرسنل در به اشتراک گذاشتن دانش می باشد، زیرا دانش را قدرت می دانند و از دست دادن و یا به اشتراک گذاشتن آن را نوعی تقلیل قدرت برداشت می کنند و دانش خود را عامل تضمین شغلی می دانند، لذا از به اشتراک گذاشتن دانش و تخصص خود خودداری می کنند. (نیازمند، ۱۳۸۹) شاید بتوان گفت که موانع انسانی مدیریت دانش بیش از سایر موانع حائز اهمیت است. زیرا دانش، ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط و فقط در گرو تعامل و ارتباطات است که می تواند رشد کند. (بهادری، ۱۳۹۱) کارمندانی که تعهد زیادی نسبت به سازمان دارند تلاش بیشتری را در تسهیم دانش خودشان میان سازمان انجام می دهند. "دیر و مک دانو" شکست و موفقیت سیستم مدیریت دانش را وابسته به درجه تعهد کارمندان می دانند (کاردسو و میرلس، ۲۰۱۰: ۲۱۱).

- عدم آگاهی پرسنل از مزایای مدیریت دانش: زمانی که کارکنان ماهیت و کارکرد مدیریت دانش را نمی دانند و از فواید آن مطلع نمی باشند با مقاومت یا بی میلی در تسهیم دانش و یا سایر مراحل فرایند مدیریت دانش رو به رو می باشیم  
- فقدان زمان: فقدان زمان یکی دیگر از دلایل عمده سازمانها در تسهیم دانش است. در هر سازمان فشار زیادی برای بهره وری و اتمام کار وجود دارد که بر تسهیم دانش اثرگذار می باشد (زنوزی مشرفی، ۱۳۸۹).

**۲- عوامل سازمانی:** عوامل سازمانی نیز از جمله موانع مهم بر سر راه مدیریت دانش در سازمان می باشند (بهادری، ۱۳۹۱).  
عمده این عوامل عبارتند از:

### ۱-۲- عوامل ساختاری:

- ساختارهای غیرمنعطف: ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد. در ساختارهای سلسله مراتبی، نا آشنایی مدیران ارشد از تمامی حوزه های تخصصی، نگاهی تک بعدی و صرفاً نظامی را به مقوله تسهیم دانش ایجاد می نماید. (ستارزاده و همکاران، ۱۳۹۲) سازمانهایی که می خواهند دانش محور باشند و علم و دانش تولید نمایند، بایستی دارای ساختاری باشند که از نشاط، خلاقیت و نوآوری در سازمان حمایت کند. مدیران نظامی باید ساختارهای دموکراسی و ماتریسی

را در سازمانهای خود به کار گیرند، الگوی سازمان یادگیرنده در این میان راه گشای مدیران نظامی است. بر حسب تعریف طرفداران سازمان یادگیرنده، یادگیری کلید نفوذ به دارایی های دانشی و به تبع آن افزایش سرمایه فکری است. سازمان یادگیرنده دانش را خلق کرده و در شیوه کار و تجربه به کار میگیرد، رفتار خود را اصلاح می کند تا با تغییرات، منطبق شود، بدین ترتیب خلق و بکارگیری دانش جدید برای رشد و یادگیری در چرخه ی بی پایان را میسر می سازد ( بهمنی، ۱۳۹۳).

- جریان های عمودی دانش در نیروهای مسلح: تفویض اختیار در سازمانهای نظامی و انتظامی را محدود نموده و به تبع آن اختیار مدیران میانی در پیاده سازی مدیریت دانش و اجرای اقدامات مرتبط را احتمالاً با مانع روبرو خواهد کرد. (ستارزاده و همکاران، ۱۳۹۲) ساختارهای سلسله مراتبی سنتی مدیریت، از حرکت افقی دانش جلوگیری می نماید و تنها اجازه می دهند که دانش از میان زنجیره فرماندهی بصورت عمودی حرکت کند. اما به دلیل افزایش رقابت، انتقال دانش بین مرزهای سازمان امری ضروری است. بدین منظور در نیروهای مسلح برای ایجاد سامانه انتقال دانش در سازمان (هم در سطح عمودی و هم در سطح افقی) تیم های دانش ایجاد نمایند که این امر را می توان به هئیت های اندیشه ورز واگذار نمود ( زبرجدی و حیدر پور، ۱۳۹۰).

- طبیعت منزوی سازمان های نظامی: عدم رقابت بین سازمان های دولتی با سایر سازمان ها باعث کم توجهی آنان به دانش به عنوان سرمایه کلیدی شان شده است. در کشورهایی که سازمان ها مجبور به رقابت با بخش خصوصی در ارائه خدمات هستند به مدیریت دانش بیشتر توجه می شود و پژوهش های بسیاری روی مدیریت دانش چه در تئوری و چه در عمل انجام شده است ( خراسانی طرقي، ۲۰۱۳).

## ۲-۲- عوامل مدیریتی:

- عدم آشنایی مدیران با مدیریت دانش: مدیران ارشد و میانی در سازمان های دولتی به طور کامل با مدیریت دانش آشنا نشده اند و اهمیت و مزایای آن را برای سازمان درک نکرده اند. طبیعتاً منابع کافی هم به این مقوله در سازمان های دولتی تخصیص داده نشده است. لازم است تا با برگزاری دوره های آموزشی جایگاه مدیریت دانش و چگونگی آن برای مدیران روشن شود. زیرا آنها هستند که باید این فرایند را در سازمان پیاده سازی کنند (خراسانی طرقي، ۲۰۱۳).

- عدم حمایت مدیریت سطح بالا: اگر مدیریت سطح بالا با قدرت در حرف، عمل و رفتار از مدیریت دانش حمایت نکند هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش خدشه دار خواهد شد (رادینگ، ۱۳۸۶).

- مقاومت مدیران میانی: قرار دادن دانش در دست کارکنان و دادن اقتدار به آنها جهت تصمیم گیری و اقدام به طور مستقل بر اساس آن دانش و به دست آوردن پاداش جهت موفقیت و ساخت و ایجاد دارایی های دانش، برای مدیران میانی کلاسیک خیلی خوشایند و آرام بخش نخواهد بود چرا که دستیابی به اطلاعات نقش مدیران میانی را به عنوان واسطه ها و تصفیه کنندگان اطلاعات دچار هراس می کند. به همین منوال مدیریت دانش نیز نقش مدیران میانی را به عنوان خط مقدم تصمیم گیران دارای اختیار تهدید می کند (رجایی و همکاران، ۱۳۹۳).

- عدم ایجاد محیطی مطمئن: مدیران باید به کارکنان اطمینان دهند که از دانش و دارایی با ارزش آنها در راستای موفقیت خودشان بکار گرفته می شود و از دارایی های دانشی آنها سوء استفاده نمی شود. مدیران باید محیطی را به وجود آورند که رفتار توأم با اعتماد مورد تشویق، حمایت و شناسایی قرار گیرد همراه با اعطای پاداش (رادینگ، ۱۳۸۶).

- رویکرد نادرست: شاید یکی از مهمترین دلایل، رویکرد نادرست و غلط به مدیریت دانش باشد. متخصصان تأکید می کنند که فناوری تنها یکی از اجزاء یک نظام مدیریت دانش است و این مشکل تا حد زیادی بر عهده شرکتهایی است که به

بهبان مدیریت دانش درصدد فروش نرم افزارهای خود هستند، دقیقاً مانند حالتی که به یک بیمار مبتلا به قند، شیرینی خامه ای تجویز کرده و یا به نوزادی یک ماهه به زور کباب کوبیده خورانده شود. با توجه به این توضیحات باید مدیران سازمانها رویکرد صحیحی به مدیریت دانش داشته و تحقیق بیشتری در این زمینه صورت دهند تا از بیماری آتیزدگی جلوگیری شود (کاظمی، ۱۳۸۷).

- عدم وجود ارزیابی مستمر: ارتباط مدیریت دانش سازمانی با فعالیت های روزانه افراد و کارکنان را مورد رصد قرار می دهد (ستارزاده و همکاران، ۱۳۹۲) به عبارت دیگر میزان مشارکت کارکنان در شناسایی، کسب، نگهداری و توزیع دانش می بایست به صورت دوره ای مورد سنجش و ارزیابی قرارگیرد.

### ۳-۲- نبود سیستم های انگیزشی برای همکاری و مشارکت کارکنان :

دانش به عنوان یک سرمایه ارزشمند، موقعیت و جایگاه شغلی افراد را تحت تأثیر قرار می دهد (کواک و گائو، ۲۰۰۴) از همین رو یکی از چالش های مدیران ایجاد این باور است که ارزش عرضه دانش بیش از احتکار آن است ( داوونپورت و پروساک، ۱۹۹۸) بنابراین شناسایی شیوه ای کارآ برای تشویق کارکنان به تسهیم دانش را باید از ویژگی های یک شبکه دانشی مؤفق دانست (رحمان سرشت، ۱۳۹۱) بررسی رابطه انگیزش و نوآوری بیانگر آن است که ارضاء نیازهای اجتماعی و روانی در میان عوامل انگیزشی در اولویت قرار می گیرد، نیازهای شناختی و محرک های مادی در مراتب بعدی قرار دارند (هاگمن، ۱۳۸۷) حمایت از کارکنان دانشی، اعطای استقلال به آنان، و ارزیابی عملکرد بر مبنای عملکرد دانشی موجب خود انگیزگی کارکنان در جهت خلق دانش می گردد (نوناکا، ۱۹۹۴).

۴-۲- عوامل شغلی: شرح شغل های نامناسب، مشاغل تکراری و روتین، ابهام و تعارض در نقش نیز برای مدیریت دانش، نامطلوب خواهند بود ( بهادری، ۱۳۹۱).

- نقل و انتقالات کارکنان نظامی: که بدین ترتیب انسجام، ذخیره و نگهداری دانش را با معضلاتی مواجه خواهد کرد (ستارزاده و همکاران، ۱۳۹۲) چرا که ممکن است فرد بعد از همتا سازی و دریافت دانش منتقل گردد.

- محرمانه بودن برخی از اطلاعات : تجربه فرد محوری در سالیان اخیر نشان داده است که با تزلزل در مدیران سطوح بالای سازمان های نظامی، علاوه بر آشکار شدن اطلاعات برای دشمنان، حجم بالایی از دانش ضمنی با ارزش نیز همراه فرد از کشور خارج می شود، مضاف بر اینکه فرد محوری که مستلزم اتخاذ استراتژی شخصی سازی است به دلیل مسائل حیطه بندی و طبقه بندی در سازمان های نظامی مناسب نیست. لذا باید با تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح و کدگذاری و ذخیره ی آن، قدرت را از فرد به تیم منتقل کرد. در سازمان های نظامی یادگیرنده، طبقه بندی بر اساس نوع اطلاعات، افراد، گروه ها و سازمان ها صورت می پذیرد. باید توجه داشت که تا جایی که امکان دارد باید از فرد محوری در درون سازمان خودداری کرد و به سمت تیم سازی و تیم محوری حرکت کرد؛ به عبارت دیگر به جای اینکه بگوییم سطح دسترسی فرد الف، خیلی محرمانه است، بگوییم سطح دسترسی تیم الف، خیلی محرمانه است ( بهمنی، ۱۳۹۳).

### ۵-۲- سیستم های آموزشی: در تبدیل سیستم های سنتی به یک سازمان یاد گیرنده، برنامه های آموزشی یک

سازمان، نقش حساسی ایفا می کنند، برنامه های آموزشی نامناسب می توانند موانع عمده ای برای مدیریت دانش ایجاد کنند.

۳- عوامل فرهنگی: فرهنگ سازمانی ایدئولوژی ها، اعتقادات و ارزش های عمیقی است که در هر سازمانی وجود دارد و دستورالعملی است که کارمندان برای روش انجام کار در آن سازمان دارند (اسکرلواج، ۲۰۱۰) و تحقیقات نشان می دهند که رابطه مثبتی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد (وی ژنگ و همکاران، ۲۰۱۰).

- نبود فرهنگ تسهیم دانش: داشتن فرهنگ اشتراک دانش نقش مهمی در پیاده سازی مدیریت دانش در هر سازمانی ایفا می کند. اشتراک گذاری دانش نیازمند کارمندانی است که به طور دلخواه دانش خود را وارد حافظه سازمان کنند، فرهنگ

به عنوان یک منبع کلیدی در تشویق افراد به این امر خواهد بود (سوهایمی، ۲۰۰۶) در صورتی که فرهنگ مشارکت و اعتماد متقابل در فرهنگ سازمانی نباشد، مدیریت دانش را با چالش های ناگوار روبرو خواهد کرد. لذا مسئولین و مدیران نیروهای مسلح باید تلاش کنند تا فرهنگ توزیع و تسهیم دانش در سازمان تقویت شود ( نیازمند، امیر، ۱۳۸۹).

**۴- عوامل سیاسی:** موانع سیاسی در سازمان های دولتی چشم گیرتر هستند. ثبات یا عدم ثبات فضای سیاسی کشور نیز به دلیل اثرگذاری بر فرایند خط مش گذاری و ثبات مدیریت در سازمان های دولتی، مدیریت دانش را تحت تاثیر قرار خواهد داد ( بهادری، ۱۳۹۱).

**۵- عوامل فنی و تکنولوژیکی:** در این زمینه مشکل آن است که سازمانها به طور یک جانبه و بدون در نظر گرفتن تمامی ابعاد و زمینه های مربوط در آن سرمایه گذاری می کنند. این کار باعث شده است تا فقط آن بخش از پایگاه دانش، که به راحتی قابلیت فرموله شدن دارد و به سهولت در دسترس افراد قرار داده می شود، محور توجه قرار گیرد. در مقابل آن، دانش پنهان با نقش غیر قابل انکار آن در تعیین میزان توان رقابتی سازمان است، که صرفاً به دلیل فقدان قابلیت فرموله شدن در حاشیه قرار می گیرد. نتایج نشان داده است که چنانچه دانش پنهان در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا کند، آنگاه سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و استفاده از آن بدون توجه کردن به دانش پنهان، موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می شود (مرادزاده و همکاران، ۲۰۰۶).

فناوری ناکافی و نامناسب: با سوق دادن سازمان به سوی مهندسی مجدد، بعنوان یک محرک، ایفای نقش می نماید. فناوری اطلاعات اجازه می دهد سازمان فرآیندهای کسب و کار را با کارایی بیشتر انجام دهد همچنین اگر زیرساخت های فناوری اطلاعات در سازمان ناکافی و غیرمنعطف باشد می تواند متوقف کننده مهندسی مجدد باشد. امکانات زیرساخت های فناوری اطلاعات شامل هر دو جنبه فنی و تخصص های مدیریتی است که خدمات فیزیکی معتبر و ارتباطات الکترونیکی گسترده را از درون و بیرون سازمان فراهم می آورد.

دسترسی محدود کارکنان به اینترنت و شبکه های تحت وب که علی القاعده به دلیل مسائل امنیتی اتفاق می افتد (ستارزاده و همکاران، ۱۳۹۲). از دیگر موانع مدیریت دانش می باشد که در غنای دانش کارکنان و سرعت تسهیم آن با سایرین ایجاد اختلال می کند.

#### راهکارهای غلبه بر مشکلات پیاده سازی مدیریت دانش:

- ۱- مسئله اصلی که باعث کم توجهی به مدیریت دانش شده است آشنا نبودن مدیران با مدیریت دانش و مزایای و فرایند پیاده سازی آن در سازمان می باشد. مدیر باید بتواند موضوعات دانشی سازمان را تعیین نماید. فرایندها را بازنگری کند و آنها را که بیشترین ارزش را ایجاد می کنند، تشخیص دهد. سپس باید شبکه ها و پایگاه داده های کامپیوتری ایجاد کند تا اطلاعات به آسانی در اختیار افرادی که به آن نیاز دارند قرار گیرد (فرزاد امیدواران، ۱۳۸۵) این امر نیازمند آن است که نیروهای مسلح با توجه بیشتر به مسئله مدیریت دانش، مدیران ارشد سازمان ها را آموزش دهند و آنها را برای هدایت و برنامه ریزی کارکنان مهیا سازند.
- ۲- الگوبرداری و بررسی تجربیات نیروهای مسلح سایر کشورها می تواند به پیاده سازی فرایند مدیریت دانش کمک کند. نیروهای مسلحی که هنوز استراتژی خاصی برای مدیریت دانش تدوین نکرده اند می توانند با بررسی آنها و موفقیت ها و شکست های آن ها در پیاده سازی فرایند مدیریت دانش، از آن ها الگو بگیرند و مدیریتی اثربخش بر دانش سازمانی شان داشته باشند.
- ۳- ایجاد نمودن فرهنگی که اشتراک گذاشتن دانش در سازمان را رواج داده و بر روی آن ارزش گذاشته و به آن پاداش

- دهد. مدیریت باید برای تسهیم دانش، انگیزش و ساز و کارهایی لازم را ایجاد کند تا کارمندان آن را برای شغل خود مفید پنداشته و با استفاده از آن توانایی خود را در انجام کارها بهبود بخشند. (فرزاد امیدواران، ۱۳۸۵). ایجاد چنین فرهنگ دانشی ای نیازمند افسران دانشی قوی است که نگرش و رفتار افراد را تغییر دهد.
- ۴- برگزاری دوره های آموزشی کیفی به عنوان زیر ساخت های لازم برای مدیریت دانش در سازمان نیز ضروری است. در نیروهای مسلح کارکنان قدیمی وجود دارند که توانایی کار کردن با فناوری های روز (آفیس و اینترنت و...) را ندارند. دانش نهفته در ذهن افراد باتجربه یکی از منابع دانشی غنی در سازمان می باشد. بنابراین نیاز است تا سواد کامپیوتری این افراد را ارتقا دهیم تا آن ها برای اشتراک گذاشتن دانش خود در سازمان مشکلی نداشته باشند (خراسانی طرقي، ۲۰۱۳).
- ۵- ارتقاء سطح انگیزش کارکنان، تربیت کارکنان دانش مدار، استخدام بر اساس شایستگی و مهارت، مبارزه با روحیه تغییرگریزی، آموزش، اعتماد و تشویق در زمینه رشد منابع انسانی از راهکار های مهم پیاده سازی مدیریت دانش می باشد.
- ۶- طراحی، تدوین و اجرای ساختار سازمانی مبتنی بر سازمان های دانش محور را می توان ستون فقرات این فرایند و پیش بینی افسر ارشد مدیردانش در آن را به مثابه مغز این بدنه باید به حساب آورد.
- ۷- تشکیل کمیته مدیریت دانش جهت اجرای استاندارد فعالیت ها و فرایندها، ایجاد و نهادینه ساختن نظام پاداش و تنبیه، مشخص کردن فعالیت های کلیدی مدیریت دانش، تدوین استراتژی رشد و توسعه دانش، مشخص ساختن اهداف و چشم انداز مدیریت دانش و در نهایت اصلاح فرهنگ ثبات در زمینه فرهنگ سازی.
- ۸- حمایت مدیر ارشد از تیم مدیریت دانش، الزام به دانش محور بودن فرایندها، تقویت فرهنگ تسهیم و اعتماد و تعهد توسط فرماندهان، روسا و مدیران.
- ۹- نظریه به آنکه "هئیت های اندیشه ورز"، نقش مهمی در انتقال دانش به عنوان یکی از کار ویژه های مدیریت دانش در فرایند های تربیت و آموزش نیرو های متخصص، انتقال تجربه و همتا سازی دارا می باشند، لذا تشکیل و تقویت آن در سطح نیروهای مسلح می تواند به عنوان رهیافت کلیدی مدیریت دانش، زمینه ارتباط میان نخبگان و پیشکسوتان را با فرماندهان و تصمیم گیران فراهم نماید و ظرفیت مناسبی برای کشف، توسعه و پرورش ایده ها باشد و با استفاده از بانک اطلاعاتی دانشی مفاهیم و دانش جدید خلق نماید (زبرجدی و حیدر پور، ۱۳۹۰).
- ۱۰- برای عبور از مانع "محرمانه بودن برخی از اطلاعات" باید توجه داشت که تا جایی که امکان دارد باید از فرد محوری در درون سازمان خودداری کرد و به سمت تیم سازی و تیم محوری حرکت کرد. پس باید در سازمان های نظامی، سطح اعمال قدرت را برای کارکنان مشخص ساخت و به آنها تفهیم کرد که اعمال قدرت در سازمان های نظامی تنها در سطح ملی است و در سطح کارکنان، تیم و حتی سازمان نیست. همچنین برای تفهیم اینکه دانش را قدرت نپندارند، باید سیستم پاداش را در سطح تیم ها تغییر دهیم؛ راه هایی را پیدا کنیم که امر تبادل دانش را تقویت کند و برای آن پاداشی نیز وضع کنیم؛ افرادی که یاد می گیرند، یاد می دهند و به تبادل دانش می پردازند را شناسایی کرده و مورد تشویق قرار دهیم و مشکل کسانی را که به تبادل دانش و اطلاعات نمی پردازند را شناسایی کرده و در صدد رفع آن برآییم (بهمنی، ۱۳۹۳).

#### جدول ۱- موانع استقرار مدیریت دانش در نیروهای مسلح و راهکارها

عوامل اصلی	موانع	راهکارهای رفع موانع
۱ عوامل انسانی	-عدم آگاهی کارکنان -آزمایای مدیریت دانش	۱- ایجاد و نصب مدیر ارشد در بحث مدیریت دانش که بتواند موضوعات دانشی

عوامل اصلی	موانع	راهکارهای رفع موانع
عوامل سازمانی	دانش را عامل مهم ضمانت شغلی دانستن مقاومت کارکنان فقدان زمان	سازمان را تعیین نماید. فرایندها را بازنگری کند و آنهایی را که بیشترین ارزش را ایجاد می کنند ، تشخیص دهد. سپس باید شبکه ها و پایگاه داده های کامپیوتری ایجاد کند تا اطلاعات به آسانی در اختیار افرادی که به آن نیاز دارند قرار گیرد.
	ساختارهای غیرمنعطف جریان های عمودی دانش	۲- تقویت و گسترش زیر ساختهای فناوری با استفاده از اینترنت (اتوماسیون اداری) و افزایش دسترسی به اینترنت
	عوامل مدیریتی	۳- تشکیل کمیته مدیریت دانش جهت اجرای استاندارد فعالیتها و فرایندها ، و تدوین استراتژی رشد و توسعه دانش
	سیستم های انگیزشی	۴- برگزاری دوره های آموزشی کیفی مدیریت دانش به عنوان زیر ساخت های لازم برای مدیریت دانش
	عوامل شغلی	۵- ایجاد فرهنگی که اشتراک گذاشتن دانش در سازمان را رواج داده و بر روی آن ارزش گذاشته و به آن پاداش دهد.
سیستم های آموزشی	عدم حمایت مدیریت سطح بالا مقاومت مدیران میانی عدم ایجاد محیطی مطمئن رویکرد نادرست عدم وجود ارزیابی مستمر	۶- ارتقاء سطح انگیزش کارکنان ، تربیت کارکنان دانش مدار ، استخدام بر اساس شایستگی و مهارت ، مبارزه با روحیه تغییرگریزی ، آموزش ، اعتماد و تشویق در زمینه رشد منابع انسانی.
	عوامل فرهنگی	۷- طراحی ، تدوین و اجرای ساختار سازمانی مبتنی بر سازمان های دانش محور
عوامل فرهنگی	نبود فرهنگ سازمانی تسهیم دانش	۸- حمایت مدیریت ارشد از تیم مدیریت دانش
عوامل تکنولوژیکی	فناوری ناکافی و نامناسب دسترسی محدود کارکنان به اینترنت	۹- تشکیل و تقویت هیئت های اندیشه ورز که به عنوان رهیافت کلیدی مدیریت دانش زمینه ارتباط میان نخبگان و پیشکسوتان را با فرماندهان فراهم نماید.
عوامل سیاسی	تاثیر پذیری سازمان از فضای سیاسی کشور	۱۰- برای عبور از مانع " محرمانه بودن برخی از اطلاعات " باید توجه داشت که تا جایی که امکان دارد باید از فرد محوری در درون سازمان خودداری کرد و به سمت

عوامل اصلی	موانع	راهکارهای رفع موانع
		تیم سازی و تیم محوری حرکت کرد.

### بحث و نتیجه گیری

بطور کلی مدیریت دانش بر روی عملکرد شغلی کارکنان اثر مثبت دارد (داوودی، دادرزی، ۱۳۹۷)، چرا که با تسهیم دانش در سازمان و ایجاد همکاری بین کارمندان از دوباره کاری ها می کاهد و موجب افزایش بهره وری سازمان و در نهایت خدمات بهتر و سریعتر به ارباب رجوع خواهد شد، نیروهای مسلح همانند سایر سازمان های دانش محور می بایست پویایی و روزآمدی خود را حفظ نموده و با توجه به حساسیت و اهمیت وظیفه ملی خود ناگزیر به حرکت بر لبه فناوری می باشد. سازمانهای نظامی و انتظامی در سال های اخیر اقدامات و پژوهش های زیادی در حوزه تجربه نگاری یا همان مدیریت دانش برداشته اند و با موانع و چالش های فراوری آن دست و پنجه نرم کرده اند، یافته ها تحقیقات نشان میدهد که نیروهای مسلح علاوه بر موانع و چالش های عمومی که سایر ارگان های دولتی با آن دست به گریبان هستند، دارای محدودیت های منحصر به فردی از جمله نقل و انتقالات کارکنان، دسترسی محدود به اینترنت و محدودیت های سفر به کشورهای خارجی، رعایت اصل حیطه بندی اطلاعات و غیره می باشد که ظرافت و حساسیت ویژه ای را در پیاده سازی آن می طلبد. راه کار های ارائه شده حاکی از این است که با لحاظ نمودن مدیریت دانش در ساختار سازمانی نیروهای مسلح و پیش بینی مدیر ارشد دانشی در آن و بستر سازی فرهنگی در خصوص اشتراک گذاری دانش و تمرکز بر القاء این باور که "قدرت سازمانی ناشی از مدیریت دانش، فواید فردی و ملی بیشتری در بر خواهد داشت تا احتکار دانش فردی" و استفاده بجا از تشویق و پاداش برای ترغیب کارکنان به تسهیم دانش و ایجاد هیئت های اندیشه ورز و استفاده از آن به عنوان بالی برای پیشرفت تسهیم دانش در سازمان کمک بسزایی در برطرف شدن موانع مدیریت دانش خواهد داشت، در این راستا آشنایی مدیران ارشد و مدیران میانی با مفهوم و کارکرد مدیریت دانش و برگزاری دوره های آموزشی کیفی مدیریت دانش برای کارکنان بصورت منظم و هدفمند نقشی تعیین کننده خواهد داشت و در نهایت تقویت و گسترش زیر ساختهای فناوری با استفاده از اینترنت (شبکه های محلی) و افزایش دسترسی کارکنان به اینترنت، برای پیاده سازی مدیریت دانش یکی از ملاحظات مدیریتی در استفاده هر چه سودمندتر از دانش های آشکار و نهان در سازمانهای نظامی و انتظامی می باشد.

### منابع

- ۱- اچ. داوونپورت، تامس و پروساک، لارنس. (۱۹۹۸). مدیریت دانش. مترجم دکتر حسین رحمان
- ۲- افرازه، عباس. (۱۳۸۴). مدیریت دانش، مفاهیم، مدلها، اندازه گیری و پیاده سازی. تهران: انتشارات دانشگاه امیرکبیر
- ۳- افرازه، عباس. (۱۳۸۳). مدیریت دانش آشکار-ضمنی و فناوری اطلاعات، اولین همایش ملی مدیریت فناوری اطلاعات
- ۴- الوانی، سید مهدی و همکاران. (۱۳۸۰). گفتارهایی در فلسفه تئوریهای سازمان دولتی، (چاپ اول) تهران، انتشارات صفار
- ۵- بهادری فر، عبدالرضا. (۱۳۹۱). رویکردی بر مدیریت دانش راهکارها و موانع پیش رو، ماهنامه گزارش/شماره ۲۳۷
- ۶- بهمنی، محمد مسعود. (۱۳۹۳). ضرورت و کاربرد مدیریت دانش در نزاجا و نیرو های مسلح، [www.bahmany.net](http://www.bahmany.net)
- ۷- حسن زاده، محمد (۱۳۸۳)، فصلنامه کتاب، شماره ۵۹: ص ۱۰۳
- ۸- حسین رحمان سرشت، محبوبه حبیبی بدرآبادی. (۱۳۹۱). عوامل مؤثر بر خلق دانش در سازمان امور مالیاتی کشور، پژوهشنامه مالیات، شماره سیزدهم

۹- خراسانی طرقي، حامد. (۲۰۱۳). موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان های دولتی، پایگاه مقالات علمی مدیریت

[www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)

۱۰- داوری، داوود، شانه ساز، محمد حسین. (۱۳۸۰). مدیریت استراتژیک از تئوری تا عمل، تهران، نشر آتنا

۱۱- داوینپورت، تامس و پروساک، لارس. (۱۳۸۵). مدیریت دانش، (ترجمه حسین رحمان سرشت)، تهران، نشر سایکو

۱۲- جایی، محمدصادق، منصور کوهی رستمی، عبدالله فاضلی، فاطمه مقتدایی. (۱۳۹۳). بررسی موانع درون سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در کتابخانه های عمومی استان خوزستان، مطالعات کتابداری و علم اطلاعات. سال ششم، شماره ۲، پائیز و زمستان

۱۳- رضائیان، علی. (۱۳۸۴). نقش مدیر عالی دانش در مدیریت دانش، نشریه تدبیر، شماره ۱۵۵، صفحه ۳۵

۱۴- زبرجدی، اصغر و حیدر پور، بیژن. (۱۳۹۰). فصلنامه علوم و فنون نظامی، رهیافت و راهبرد مدیریت دانش با تاکید بر اتاق های فکر در آجا، سال ۸، شماره ۲۲

۱۵- زنوزی مشرفی، عباس. (۱۳۸۹). فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۹، ص ۷۱-۸۹

۱۶- ساعدی، مهدی؛ یزدانی، حمیدرضا. (۱۳۸۸). ارائه مدلی برای پیاده سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو، نشریه مدیریت فناوری اطلاعات، دوره ۱، شماره ۲، بهار، از صفحه ۶۷ تا ۸۴

۱۷- ستارزاده، مریم، دانایی، شبنم، زارعیان، آرمین. (۱۳۹۲). چالش ها، موانع و تجارب پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانهای نظامی و انتظامی، مجله دانشکده پرستاری ارتش جمهوری اسلامی ایران، سال سیزدهم شماره ۲

۱۸- سلیمی، معصومه. (۱۳۹۴). نقش بهره وری منابع انسانی و مدیریت دانش، ماهنامه اجتماعی، اقتصادی، علمی و فرهنگی کار و جامعه - شماره ۱۸۸

۱۹- سنگه، پیتر. (۱۳۷۹). پنجمین فرمان، ترجمه حافظ کمال هدایت و محمد روشن، انتشارات مروارید خلیج

۲۰- شرکت مشاوران توسعه آینده/ گروه مدیریت دانش. مدیریت دانش مفاهیم، تجربه ها و پیاده سازی تهران. (۱۳۸۵). صفحه ۳۲ تا ۳۷. تابستان.

۲۱- شریف زاده، فتح و بودلایی، حسن. (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمانهای اداری، تولیدی و خدماتی، تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی .

۲۲- شفریتز، جی. ام و همکاران. (۱۳۷۹). تئوری سازمان: اسطوره ها، (ترجمه دکتر علی پارسائیان چاپ اول)، تهران، انتشارات کتاب فرزانه

۲۳- شمیرانی، معین. (۱۳۹۰). موانع و چالش های فراوری مدیریت دانش، <http://maghale-modiriat.persianblog.ir/post/68>

۲۴- عبدالحمید، مهدی. (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمان های نظامی، مجموعه مقالات همایش مدیریت دانش بستر نوآوری و شکوفایی، جلد دوم، انتشارات دانشگاه افسری امام علی (ع).

۲۵- عبدالرضا بهادری فر. (۱۳۹۱). ماهنامه گزارش/ شماره ۲۳۷/ خرداد و تیر ماه، رویکردی بر مدیریت دانش راهکارها و موانع پیش رو

۲۶- عدلی، فریبا. (۱۳۸۴). مدیریت دانش، حرکت به سمت فراسوی دانش، تهران: انتشارات فراشناختی اندیشه

۲۷- فهمیده، محمد: خلیلی، علی: سالاری نژاد، علی اصغر، (۱۳۹۰). بررسی اثرات استفاده از مدیریت دانش در عملکرد سازمان های نظامی، فصلنامه علوم و فنون نظامی، شماره ۲۱



- ۲۸- قربانی زاده، وجه اله و محمدی مقدم، یوسف. (۱۳۹۱). الگوی مدیریت دانش در سازمان ناجا، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت انتظامی، سال ۷ شماره ۳
- ۲۹- کاظمی، سید عباس. (۱۳۸۲). بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمان‌های دولتی (چاپ سوم)، انتشارات ترمه
- ۳۰- کریمی، ندا. (۱۳۸۵). مدیریت دانش، نیاز سازمان‌های امروز، مجله الکترونیک، پژوهشگاه اطلاعات و مدارک علمی ایران، دوره ششم، شماره ۳، بهمن
- ۳۱- محمد داوودی، امیرحسین، دادمرزی، رویا. (۱۳۹۷). ارتباط بین استقرار مدیریت دانش و توانمندسازی با عملکرد شغلی کارکنان، مطالعات منابع انسانی، ۸(۲۹)، ۱-۲۲
- ۳۲- محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۹۰). مدیریت دانش، رویکردی جامع، تهران، انتشارات پیام پویا
- ۳۳- محمدی فاتح، اصغر. (۱۳۸۶). شناسایی عوامل کلیدی توفیق سیستم مدیریت دانش در دانشکده‌ها و مراکز آموزش عالی تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد
- ۳۴- مرادزاده، محمد، کریمی، بنیامین و به آذین، فرید. (۱۳۸۵). ده عامل موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، ماهنامه تدبیر - سال هجدهم - شماره ۱۶۹، پایگاه مقالات مدیریت [www.SYSTEM.parsiblog.com](http://www.SYSTEM.parsiblog.com)
- ۳۵- نزاکتی عزیززاده، حسین. (۱۳۷۹). "مطالعه تطبیقی الگوهای جایزه بهره‌وری و کیفیت در کشورهای اعطا کننده جایزه و ارائه الگوی مناسب برای ایران"، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی
- ۳۶- نیازمند، امیر. (۱۳۸۹). استقرار سیستم جامع مدیریت دانش و الگوهای عملی آن در نیروهای مسلح، فصلنامه علوم و فنون نظامی، سال هفتم، شماره ۱۸، پاییز صص، ۹۷-۱۳۰
- ۳۷- وثوقی نیری، عبدالله، گنجی زاده مرادلو، حامد، ابدالی، علی. (۱۳۹۶). نقش مدیریت دانش در ارتقای ظرفیت کارآفرینی کارکنان و توسعه سازمان یادگیرنده (مورد مطالعه: کارکنان ستاد گروه بهمن در تهران و کرج). مطالعه منابع انسانی، ۷(۲۴)، ۱-۲۴
- ۳۸- هاگمن، گیزلا. (۱۳۷۸). انگیزش و مدیریت تحول. ترجمه و نگارش علی محمد گودرزی. تهران. موسسه رسا، چاپ اول
- ۳۹- Cardoso, L. (2010). "Role of Organizational Commitment in Knowledge Management: Exploring a Relationship", European Conference on Knowledge Management 11, Portugal, pp. 209-217.
- ۴۰- Davenport, T. H. and Prusak, L. (2000), Working Knowledge, How Organization Manage What They Know, Boston, Harvard Business School Press.
- ۴۱- Edge, Karen. (2005). "Powerful public sector knowledge management: a school district example", journal of knowledge management, VOL. 9, NO. 6, pp. 42-52.
- ۴۲- Freming, J., Gronau, N., Schmid, S. (2008) "Improvement of Software Engineering Processes by Analyzing Knowledge Intensive Activities"; Current Issues in Knowledge Management; New York: Information Science Reference
- ۴۳- Kwok, James S.H. & Gao, S. (2004). Knowledge sharing community in p2p networks: a study of motivational perspective. Journal of knowledge management. Vol. 8, No. 1. pp. 94-102
- ۴۴- Nonaka & Takeuchi. (1995) The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.

- ۴۵-Nonaka, Ikujiro. (۱۹۹۴).Dynamic Theory of Organizational Knowledge creation. Organization science Vol. ۵, No. ۱
- ۴۶-Polanyi, M (۱۹۶۶) The Tacit Dimension. Garden City: Doubleday
- ۴۷-sharifuddin syed-ikhsan,S,O. and Fytton Rowland (۲۰۰۴),”Knowledge management in public organization : a study on the relationship between organiziatioal elements and the performance of knowledge transfer”,journal of Knowledge Management, Vol.۸ Iss:۲,pp.۹۵
- ۴۸-Skerlavaj,M.,Song,J.H.and Lee,Y.(۲۰۱۰).”Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms”,Expert Systems with Applications ۳۷,pp.۶۳۹۰-۶۴۰۳.
- ۴۹-Spek, R. andR. Hoog (۱۹۹۵) “A FrameworkFor A Knowledge Management Methodology”, In: WIIG, K.M. (ED.). Knowledge Management Methods. Arlington: Schema Press
- ۵۰-Suhaimee,S.,Abu Bakr,A.Z.and Alias,R.A.(۲۰۰۶).”Knowledge Sharing Culture in Malaysian Public Institution of Higher Education : An Overview”,Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar,pp.۳۵۴-۳۵۹.
- ۵۱-Swan,Scarborough,& Preston. Knowledgemanagement.( ۱۹۹۹)- the next fad to forget people?, Proceedings of the ۷th European Conference on Information Systems,Copenhagen.

