



## Challenges to Implementing Knowledge Management in Iranian Organizations: A Finding Based on Ultra combination Method

Hossein Vahidi <sup>1\*</sup>, Zahra Danesh <sup>2</sup>

### Abstract

Understanding what obstacles are in the direction of knowledge management is essential, despite the importance of this issue, a comprehensive study has not been conducted so far. The purpose of this study is to identify and categorize the challenges facing Iranian organizations for implementing knowledge management based on the study of previous research between 2011 to 2021 by ultra combination Method. In the present study, the 7-step method of Sandluski and Baruosu has been used. For this purpose, searching, and identifying research -related research through the library search system on websites such as Academic Jihad, Islamic Computer Science Research Center, Scientific Articles of Country Provision, Iranian Magazines, and Net Science were studied, and 188 relevant articles were then extracted, then Based on the title, abstract and text of related research, prioritization and elimination of unwanted or less related cases were discussed and finally 31 final articles were selected. The data analysis method is based on open coding and the results of the study include 59 codes (challenge) below 4 main components: managerial and structural factors (28 codes), executive factors (17 code), cultural factors (10 codes) and technology and infrastructure factors (4 code) were categorized.

**Keywords:** Cloud Computing, Knowledge-Based Companies, Decision-Making Rationality, Data-Oriented Culture, Knowledge Business, Data Security Management.

<sup>1</sup> Corresponding Author: Assistant Professor, Faculty of Industry Engineering, Malik Ashtar University of Technology, Isfahan, Iran  
Drvahidy@mut-es.ac.ir

<sup>2</sup> MA in Industrial Engineering, Malek Ashtar University of Technology, Isfahan, Iran

Danesh\_zahra12@yahoo.com



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



مقاله علمی - پژوهشی

## چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، یافته‌ای مبتنی بر فراترکیب

حسین وحیدی\*، زهرا دانش\*\*

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۱/۱۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۳/۱۶

### چکیده

درک اینکه چه موانعی در مسیر استقرار مدیریت دانش وجود دارند ضروری است، علیرغم اهمیت این موضوع تا کنون مطالعه جامعی بدین منظور انجام نشده است. هدف از انجام این تحقیق شناسایی و دسته‌بندی چالش‌های پیش‌روی سازمان‌های ایرانی جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس مطالعه پژوهش‌های پیشین بین سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ به روش فراترکیب است. در پژوهش حاضر از روش ۷ مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو استفاده شده است. بدین منظور به جست‌وجو، بررسی و شناسایی پژوهش‌های مرتبط با موضوع از طریق سامانه جستجوی کتابخانه‌ای در وبگاه‌هایی چون جهاد دانشگاهی (SID)، مرکز پژوهش‌های علوم رایانه‌ای اسلامی (NOORSOFT)، مقالات علمی فراهمایی‌های کشور (CIVILICA)، پایگاه نشریات کشور (MAGIRAN) و علم‌نت (ELMNET) پرداخته شد و ۱۸۸ مقاله مرتبط استخراج گردید، سپس بر اساس عنوان، چکیده و متن پژوهش‌های مرتبط به اولویت‌بندی و حذف موارد ناخواسته و یا کمتر مرتبط پرداخته شد و در آخر ۳۱ مقاله نهایی انتخاب گردید. شیوه تحلیل داده‌ها بر اساس کدگذاری باز است و نتایج تحقیق شامل ۵۹ کد (چالش) ذیل ۴ مؤلفه اصلی: عوامل مدیریتی و ساختاری (۲۸ کد)، عوامل اجرایی (۱۷ کد)، عوامل فرهنگی (۱۰ کد) و عوامل فناوری و زیرساختی (۴ کد) دسته‌بندی گردیدند.

**کلید واژه‌ها:** رایانش ابری، شرکت‌های دانش‌بنیان، عقلانیت تصمیم‌گیری، فرهنگ داده‌محور، کسب‌وکار دانشی، مدیریت امنیت داده‌ها.

Drvahidy@mut-es.ac.ir

\* نویسنده مسئول: استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران

Danesh\_zahra12@yahoo.com

\*\* کارشناس ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه صنعتی مالک اشتر، اصفهان، ایران

## مقدمه

از سال ۱۹۹۰ تا کنون علاقه‌مندی به پژوهش در حوزه مدیریت دانش به‌طور مستمر رو به گسترش بوده است و مدیریت دانش به‌عنوان یک گرایش و حوزه علمی شناخته می‌شود (برزنیک<sup>۱</sup>، ۲۰۱۸). در سال‌های اخیر، مدیریت دانش به یک موضوع بسیار مهم و حیاتی مورد بحث در متون کسب‌وکار تبدیل شده است و دانش، هسته اصلی رقابت در اقتصاد پیشرفته محسوب می‌شود (هو و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۸). در واقع دانش جهت حفظ مزیت رقابتی سازمان‌های امروزی ضروری است (رونقی و همکاران، ۱۳۹۸: ۱۱۵) و تأکید بر دانش و اطلاعات اصلی‌ترین مؤلفه سازمان‌های هوشمند در قرن حاضر است.

در تحقیق صورت گرفته‌ای در میان چهل شرکت برتر ایرانی از جمله بانک، بیمه و مؤسسات اعتباری، نفت و پتروشیمی و... بیش از ۸۰ درصد شرکت‌ها اظهار کرده‌اند دانش مهم‌ترین منبع سازمانی آن‌هاست و ۸۷ درصد از آن شرکت‌ها معتقدند که مدیریت دانش جزء اولویت اصلی سازمانشان محسوب می‌گردد و به اهمیت دانش و مدیریت دانش اعتقاد جدی دارند. با وجود چنین اعتقادی در شرکت‌ها، در تبدیل این اعتقاد به برنامه‌های اجرایی موفقیت چندانی کسب نشده و تا کنون کمتر از ۳۰ درصد شرکت‌ها طرح‌های مدیریت دانش را به مرحله اجرا درآورده‌اند. بیشترین چالش‌ها، در ناحیه ایجاد مشارکت در کارشناسان سازمان برای تسهیم دانش (۶۲ درصد)، به‌روزرسانی پایگاه دانش (۵۹ درصد) و ایجاد پیوند بین مدیریت دانش و فعالیت‌های روزمره سازمان (۵۹ درصد) است؛ بنابراین مشکلات و چالش‌های رده اول، بیشتر ابعاد انسانی و ساختاری است که ناشی از عدم توجه به ماهیت مدیریت دانش و موضوعات مرتبط با تغییرات ناشی از مدیریت دانش است. مشکلات ناشی از فناوری اطلاعات و به‌کارگیری نرم‌افزار مناسب و عدم استفاده از دانش، در رده‌های بعدی قرار می‌گیرند (متولیان و همکاران، ۱۳۹۱).

با وجود مزایای پیاده‌سازی مدیریت دانش، این موضوع فرایندی بسیار دشوار و چالش‌برانگیز است (آگیلا<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵)؛ زیرا شناخت ارزش واقعی آن دشوار است و دشوارتر از آن، پذیرش و

<sup>1</sup> Breznik

<sup>2</sup> Hu et al

<sup>3</sup> Ogiela

به‌کارگیری مطلوب مدیریت دانش به نحوی است که به ایجاد مزیت رقابتی منجر شود. بر اساس نتایج نامطلوب این‌گونه سرمایه‌گذاری‌ها، بسیاری از مدیران مسئله مدیریت دانش را به‌جای راهبرد کلان سازمانی، به شکل مدی زودگذر در نظر می‌گیرند. مطالعات نشان داده است ۸۰ درصد از ابتکارهای پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش، به دلیل برآورده نشدن قابلیت‌های مدنظر ذی‌نفعان با شکست مواجه شده‌اند (آله و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۴).

جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک سازمان، درک اینکه چه موانعی در مسیر جریان دانش وجود داشته و تلاش برای پیش‌بینی این موانع به‌منظور ارائه راهکارهای لازم ضروری و حائز اهمیت است، نرخ نسبتاً بالای شکست پروژه‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی و تحمیل هزینه‌های بالای پیاده‌سازی آن در سازمان‌ها و صرف منابع مادی و انسانی متعدد جهت استقرار مدیریت دانش و همچنین صرف زمان نسبتاً زیاد و اهمیت مضاعف دستیابی به مزایای پیاده‌سازی مدیریت دانش در عصر رقابتی امروز، اهمیت و ضرورت موضوع شناسایی موانع و چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس مطالعات انجام‌شده در یک دهه گذشته را دوچندان کرده است. به همین جهت برای سازمان‌ها آشنایی با مشکلاتی که ممکن است آن‌ها در حین استقرار مدیریت دانش با آن برخورد نمایند ضروری بوده و موجب افزایش ضریب موفقیت آن‌ها در پیاده‌سازی سیستم مدیریت دانش در سازمان می‌گردد.

با توجه به اینکه شناسایی دقیق و دسته‌بندی چالش‌ها به‌عنوان ابزار مهم برای درک و مدیریت بهتر پیاده‌سازی مدیریت دانش ضروری به نظر می‌رسد، این پژوهش قصد دارد با بهره‌گیری از روش فراترکیب مطالعه‌ای جامع در خصوص شناسایی و دسته‌بندی چالش‌ها و موانع پیش روی سازمان‌های ایرانی جهت استقرار مدیریت دانش دهد، پژوهش‌های مختلف انجام‌شده در این زمینه از منظرهای گوناگونی چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش را موردبررسی قرار داده‌اند و محققین با تنوع عوامل تأثیرگذار مواجه بوده‌اند؛ ازاین‌رو نیاز به ارائه چارچوبی جامع از موانع و چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی وجود دارد. دستیابی به اجماع بین پژوهشگران پیشین و ارائه رویکردی جامع نسبت به چالش‌ها و موانع موجود بر سر راه استقرار سیستم مدیریت دانش مسئله اصلی این پژوهش است.

<sup>1</sup> Ale et al

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

### مدیریت دانش

ما نه تنها در هزاره جدید که در عصر جدید زندگی می‌کنیم و در این دوره، اصطلاحات گوناگونی مثل عصر فراصنعتی (هوبر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰)، عصر اطلاعات (شاپیرو و واریان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۹)، موج سوم یا جامعه دانشی (دراکر<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹) برای توصیف وضعیت کنونی به کار رفته‌اند.

تغییرات سریع در محیط امروزی، شرکت‌ها را به اکتساب و به‌روزرسانی دانش به‌منظور کسب مزیت رقابتی ملزم کرده است (آله و همکاران، ۲۰۱۴)، بیش از چند دهه است که موضوع مدیریت دانش در جوامع مختلف مطرح شده و در سازمان‌های مختلف مورد توجه و پیاده‌سازی قرار گرفته است. در ایران نیز این موضوع هرچند قدری دیرتر، ولی به سرعت رواج یافته و در سازمان‌های مختلف پیاده‌سازی و یا مورد مطالعه قرار گرفته است (خانی و فرج پهلوی، ۱۳۹۵).

توانایی اکتساب، سازمان‌دهی و انتشار دانش، به سازمان‌ها در کیفیت تصمیم‌گیری، کارایی هزینه‌ها، رضایت مشتریان و کنترل هزینه‌ها کمک می‌کند (لین و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۲) دانش یک دارایی راهبردی و یک شایستگی کلیدی است. (محمودی میمند و همکاران، ۱۳۹۴).

در خصوص دانش تعاریف مختلفی وجود دارد، دانش را می‌توان به‌عنوان یک اطلاعات زمینه‌ای تعریف کرد که می‌تواند به‌عنوان واقعیت‌ها، مفاهیم، قواعد، اصول، افکار، قضاوت‌ها، شهود و احساسات مورد استفاده قرار گیرد (گابت<sup>۵</sup>، ۲۰۱۷). همچنین دانش اطلاعاتی سازمان‌دهی و تجزیه و تحلیل شده است که می‌تواند قابل درک و نیز کاربردی برای حل مسائل و تصمیم‌گیری باشد (خسروی پور و همکاران، ۱۳۹۲). علاوه بر این، دانش انواع مختلفی دارد از جمله روال سازمانی و دانش رویه‌ای، دانش عمومی و اختصاصی، دانش فردی و سازمانی و همچنین صریح و ضمنی (جراح و الخزاله<sup>۶</sup>، ۲۰۲۰). اهمیت دانش برای توسعه سازمان‌ها در اواخر دهه ۱۹۹۰

<sup>1</sup> Huber

<sup>2</sup> Shapiro & Varian

<sup>3</sup> Drucker

<sup>4</sup> Lin et al

<sup>5</sup> Gobet

<sup>6</sup> Jarrah & Alkhazaleh

موردتوجه محققان قرار گرفت (موهاجان، ۲۰۱۹). دانش به‌عنوان یکی از منابع کلیدی برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار در اقتصاد فرا صنعتی به شمار می‌آید و بخش مهمی از دانش و تجربه سازمان متعلق به افراد سازمان است نه خود سازمان (نویدی و همکاران، ۱۳۹۵).

مدیریت دانش در سال‌های اخیر زمینه‌ای برای بحث و تحقیق گسترده در میان دانشگاهیان بوده است (اسماعیل و چوا، ۲۰۰۵ به نقل از جاوید و همکاران، ۲۰۲۰) و از آن به‌عنوان فرایند انتقال دانش صحیح به فرد صحیح در زمان موردنظر یاد می‌شود (فروست، ۲۰۱۷) همچنین مدیریت دانش رویکردی برای ایجاد سازمان یادگیرنده بوده (معقول و همکاران، ۱۳۹۵) و به معنای سازمان‌دهی دانش است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و تخصص‌های مهم را که بخشی از حافظه سازمان هست و بدون ساختار مشخصی در سازمان وجود دارند را شناسایی، انتخاب و سازمان‌دهی نماید. بدین ترتیب مدیریت دانش ابزاری قوی برای دستیابی به اهداف سازمان از طریق فرایندهای تولید و اشتراک دانش با کمک فناوری است. (صفایی و جمالی، ۱۳۹۹)، میسرا و باسکار (۲۰۱۱) معتقدند مدیریت دانش، مجموعه‌ای از فنون و روش‌ها است که به جریان دانش در داخل سازمان کمک می‌کند. مدیریت دانش عبارت است از فرآیند نظام‌مند و یکپارچه کسب، خلق، ذخیره، تسهیم، انتشار و توسعه دانش از سوی افراد و گروه‌ها برای دستیابی به اهداف اصلی سازمانی (سینگ و شارما، ۲۰۱۱). بانفور (۲۰۰۳) معتقد است مدیریت دانش مجموعه‌ای از شیوه‌ها، زیرساخت‌ها و ابزارهای مدیریتی و فنی طراحی شده برای خلق، تسهیم و بهره‌گیری از اطلاعات و دانش در داخل سازمان است؛ به‌عبارت‌دیگر، مدیریت دانش، یک توصیف کلی از فرهنگ، فرآیندها، زیرساخت‌ها و فناوری‌های موجود در یک سازمان است که جذب، رشد و بهینه‌سازی سرمایه دانش سازمانی را برای تحقق بخشیدن به اهداف راهبردی ممکن می‌سازد (هندلی و ماسل، ۲۰۰۱).

مهم‌ترین هدف به‌کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها، انطباق سریع با تغییرات محیط پیرامون می‌باشد. تغییرات مستمر دانش، وضعیت عدم تعادل جدیدی را برای سازمان‌ها به وجود آورده است. در این میان تنها سازمان‌هایی می‌توانند به حیات خود ادامه دهند که بتوانند مزیت رقابتی خود را حفظ نمایند و حفظ مزیت رقابتی و بقای سازمان به کمک مدیریت دانش می‌تواند امکان‌پذیر گردد (ایرانبان، ۱۳۹۶).

با توجه به سرمایه‌گذاری فزاینده اخیر سازمان‌ها برای اکتساب دانش و پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش که گاهی نیز اثربخش نیستند (کیمبل<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱). توجه به چالش‌های پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش از اهمیت وافری برخوردار است (جمپورازمی و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳). به‌گونه‌ای که گاهی پس از استقرار کوتاه‌مدت سیستم، به دلیل بهره‌گیری نامناسب از آن‌ها به‌طور کلی کنار گذاشته می‌شوند. این چالش، نه‌تنها چالشی مطرح در حوزه مدیریت دانش به شمار می‌رود، بلکه مسئله‌ای در حیطه سامانه‌های اطلاعاتی سازمانی نیز تلقی می‌شود. مدیریت دانش در طول حیات با موانع زیادی مواجه بوده است.

### موانع استقرار مدیریت دانش

سازمان‌ها در حین و پس از استقرار مدیریت دانش با موانع و چالش‌هایی روبه‌رو می‌شوند که فقدان راهکارهایی برای حل این موانع می‌تواند از اثربخشی مدیریت دانش بکاهد و یا مانع از اجرای موفق آن در سازمان شود. بر اساس پژوهش دلانگ و فاهی<sup>۳</sup> (۲۰۰۰)، موانع مدیریت دانش در سه مقوله طبقه‌بندی شده‌اند:

۱. موانع انسانی: مقاومت درونی، منافع شخصی، خطرپذیری، ترس از استثمار، فقدان اعتماد.
  ۲. موانع سازمانی: هزینه‌ها، هدف‌گذاری ضعیف در مورد دانش، دانش اختصاصی، فاصله.
  ۳. موانع فناورانه: سیستم‌های همکاری، میزان دسترسی به فناوری (دلانگ و فاهی، ۲۰۰۰).
- شایان ذکر است که عواملی همچون فرهنگ، منابع موجود و پاداش، در میان سه مقوله فوق مشترک‌اند.

نبود تعاملات و ارتباطات میان منابع دانشی و دریافت‌کنندگان آن از موانع دیگر مدیریت دانش است. رایگ<sup>۴</sup> (۲۰۰۵) و همچنین لین<sup>۵</sup> و همکاران (۲۰۰۸) بیان داشتند وجود مشکلات ارتباطی میان افراد و گروه‌های گوناگون کاری می‌تواند مانع به اشتراک‌گذاری دانش شود،

<sup>1</sup> Kimbell

<sup>2</sup> Jamporazmey et al

<sup>3</sup> De Long & Fahey

<sup>4</sup> Riege

<sup>5</sup> Lin



به‌علاوه اندازه سازمان‌ها اثربخشی فعالیت‌های به اشتراک‌گذاری دانش در داخل سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد (کانلی و کلووی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳). فرهنگ سازمانی نیز از عوامل مهم پذیرش مدیریت دانش در سازمان است، فقدان فرهنگ سازمانی مانعی در مسیر اجرای موفق مدیریت دانش در سازمان‌ها به شمار می‌آید (دلانگ و فاهی، ۲۰۰۰).

عدم ظرفیت سازمان برای جابه‌جایی دانش، بیانگر ناتوانی و چالش در انتقال و به اشتراک گذاشتن دانش است که منجر به شکست سازمان در پیاده‌سازی مدیریت دانش می‌شود؛ دانش باید به‌دقت و به‌سرعت در سراسر سازمان با حوزه‌های سازمان توزیع شود (علوی و لایدنر<sup>۲</sup>، ۲۰۰۱).

همچنین مقاومت کارمندان در حالت کلی می‌تواند مانع بزرگی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان باشد (دسوزا<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳؛ مارش<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰) و نیز عدم توانایی کارکنان در درک دقیق سیستم مدیریت دانش شکاف و مانعی را میان فرآیند درونی سازی و بیرونی سازی هنگام پیاده‌سازی آن ایجاد می‌کند (لین و تسنگ<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵). از جمله موانع دیگر می‌توان به معضل کار تیمی اشاره کرد، عدم تمایل افراد به کار تیمی یکی از موانع مهم مدیریت دانش به شمار می‌آید (چوی<sup>۶</sup>، ۲۰۰۶).

همچنین در تحقیقی که سینگ و کانت<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) انجام داده‌اند موانعی جهت مدیریت دانش شناسایی شده‌اند. این موانع عبارت‌اند از عدم تعهد مدیریت ارشد، فقدان زیرساخت فناوری، فقدان فرهنگ و ساختار سازمانی، نبود انگیزش و پاداش بازنشستگی یا خروج کارکنان از سازمان و عدم وجود روش مناسب (سینگ و کانت، ۲۰۰۸).

مرور پیشینه پژوهش

<sup>1</sup> Connelly & Kelloway

<sup>2</sup> Alavi & Leidner

<sup>3</sup> Desouza

<sup>4</sup> Marsh

<sup>5</sup> Lin & Tseng

<sup>6</sup> Choy

<sup>7</sup> Sing & Kant

در این بخش سعی بر آن است که به اهم تحقیقات انجام شده داخلی مرتبط با موضوع چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان به‌طور اجمالی اشاره گردد.

سلیمانی و ملکی (۱۳۹۹) در تحقیق خود با عنوان «چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح و ارائه راهکار» نشان داده‌اند که سازمان‌های نظامی و انتظامی علاوه بر موانع و چالش‌های عمومی که سایر ارگان‌های دولتی با آن دست‌به‌گریبان هستند، دارای محدودیت‌های منحصر به فردی می‌باشند. راهکارهای ارائه شده حاکی از این است که با لحاظ نمودن مدیریت دانش در ساختار سازمانی و پیش‌بینی مدیر ارشد دانش در آن و بسترسازی فرهنگی در خصوص اشتراک‌گذاری دانش کارکنان و ایجاد هیئت‌های اندیشه‌ورز به‌عنوان یک بازوی کمکی، عمده مشکلات پیاده‌سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح برطرف می‌گردند.

حسن‌زاده (۱۳۹۹) در مقاله‌ای با عنوان «استقرار اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی: موانعی که باید برطرف شوند»، بر اساس نتایج به‌دست‌آمده ۶ مؤلفه تسهیل‌گر را پیشنهاد کرده است. اشاعه این تسهیل‌گرها می‌تواند به جلوگیری از تکرار اشتباهات در آینده و ارتقای ضریب موفقیت طرح‌های جاری کمک کند. این تسهیل‌گرها در شش دسته کلی «آگاهی از مدیریت دانش»، «مشارکت زیست بومی»، «پشتیبانی هدفمند»، «انتظارات واقع بینانه»، «آمادگی زیرساختی» و «فرهنگ پشتیبان» ارائه و تبیین شده و راهکارهایی برای کاهش آن‌ها پیشنهاد شده است.

بازیاری و خسروی‌پور (۱۳۹۹) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی موانع فراروی کاربست نظام مدیریت دانش» عواملی چون موانع سازمانی، فردی، فرهنگی، سیاسی، انسانی، فناوری و مقاومت سازمانی کارکنان را از مهم‌ترین چالش‌های کاربست نظام مدیریت دانش معرفی نموده‌اند.

سلگی و قاسمی‌نژاد (۱۳۹۸) در پژوهشی با عنوان «شناسایی محدودیت‌ها و موانع ایجاد و اشتراک دانش» نشان دادند که ۸ محدودیت برای ایجاد و اشتراک دانش وجود دارد: سامانه‌های موروثی، روابط دشوار، فاصله، هزینه دانش، راهبرد به‌کارگیری دانش، فناوری در دسترس، عدم ثبات و اعتماد، همچنین یافته‌های آن‌ها نشان می‌دهد. تأثیر محدودیت‌های راهبرد به‌کارگیری دانش، فاصله، عدم ثبات و اعتماد در طول فرایندهای مختلف زنجیره عرضه متفاوت است.

رکنی‌جو و همکاران (۱۳۹۶) در تحقیق خود با عنوان «واکاوی موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها»، بر اساس نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها با به‌کارگیری آزمون تی تک نمونه‌ای نشان دادند ساختار سازمانی و زیرساخت فناوری اطلاعات موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش محسوب نمی‌شوند، اما منابع انسانی و عوامل مدیریتی مانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها هستند.

نقیان و عابدینی (۱۳۹۶) در تحقیقی با عنوان «شناسایی و رتبه‌بندی موانع استقرار مدیریت دانش در اداره راه و ترابری شهر کرمان»، با استفاده از نظر خبرگان (روش دلفی) و استفاده از فرآیند تحلیل سلسله‌مراتبی و روش مجموع سطری به شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اصلی و فرعی مؤثر بر عدم اجرای موفق مدیریت دانش پرداختند و بر اساس یافته‌های تحقیق به ترتیب موانع سازمانی، فردی و فناورانه و درنهایت موانع محیطی به عنوان چهار عامل اصلی شناسایی شده‌اند.

حلاجیان (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان «بررسی و اولویت‌بندی موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاه‌های کشور با روش تحلیل سلسله‌مراتبی»، به بررسی موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاه‌های کشور پرداخته است. نتایج حاصل از اولویت‌بندی موانع اصلی بیان‌گر آن است که به ترتیب معیارهای عوامل فرهنگی، عوامل انسانی، عوامل فنی و فناورانه، عوامل برون‌سازمانی و عوامل ساختاری از درجه اولویت برخوردار می‌باشند.

ارمغان (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان «مواجهه تحلیلی با چالش‌های شکست در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در ایران» بیان می‌دارد با توجه به اینکه اجرای مدیریت دانش یک نوع تغییر در سازمان محسوب می‌شود، مدیریت تغییر به عنوان یکی از پاسخ‌های این پژوهش مطرح می‌گردد. نوع رویکرد و انتظارات از مدیریت دانش در یک سازمان پاسخ دومی است که در این مقاله بدان پرداخته شده است در نتایج تحقیق اولاً، طبقه‌بندی جدیدی برای درک بهتر از مدیریت دانش ارائه گردیده است، ثانیاً، اجرای مدیریت تغییر هم‌زمان با اجرای مدیریت دانش ضروری تلقی شده است.

زنجیرچی و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله «عارضه‌یابی پیاده‌سازی مدیریت دانش در آموزش و پرورش استان یزد» بر اساس یافته‌های این تحقیق، ۲۳ عامل به‌عنوان عوامل شکست مدیریت دانش شناسایی و معرفی شده‌اند. بر اساس نتایج FMEA<sup>۱</sup> فازی، به ترتیب عواملی چون ضعف در ساختار پاداش و انگیزش، کافی نبودن بودجه، فرهنگ سازمانی، فقدان روش مناسب پیاده‌سازی و عدم آموزش مناسب کارمندان به‌عنوان مهم‌ترین عوامل بالقوه شکست و عدم موفقیت مدیریت دانش در سازمان آموزش و پرورش یزد معرفی شده‌اند.

محمدی فاتح و همکاران (۱۳۹۳) در تحقیقی با عنوان «شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه افسری امام علی (ع)» بر اساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی ده عامل نگرش راهبردی، منابع انسانی، فناوری اطلاعات، بسترسازی برای مدیریت دانش، قانون استفاده از فناوری، دانش گران، بوروکراسی، شبکه‌ی اینترنت، فرهنگ سازمانی و رسمی‌گرایی را به‌عنوان موانع اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش معرفی نموده‌اند.

رجایی و همکاران (۱۳۹۳) در مقاله‌ای با عنوان «بررسی موانع درون‌سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان»، چهار عامل ساختار سلسله‌مراتبی غیر منعطف، عدم اعتقاد و حمایت مدیران ارشد، نبود سامانه‌های انگیزشی و عدم وجود فضای اعتماد در سازمان، به‌عنوان موانع درون‌سازمانی استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان را بررسی کرده‌اند و نتیجه گرفته‌اند که همه عوامل مذکور از موانع و چالش‌های استقرار مدیریت دانش محسوب می‌گردند.

جامی پور و شرکت (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان «چالش پیاده‌سازی موفق سامانه‌های مدیریت دانش: بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی با رویکردی آمیخته»، عوامل فردی، سازمانی، رقابتی و فناوری اطلاعاتی را به‌مثابه متغیرهای چالش‌برانگیز پیاده‌سازی مدیریت دانش شناسایی نموده‌اند.

<sup>۱</sup> Failure mode and effects analysis

ربیعی و معالی (۱۳۹۱) در تحقیق خود با عنوان «بررسی موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش و ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی» نشان دادند که تمامی مراکز مورد مطالعه آموزش عالی فاقد زیرساخت مناسب استقرار مدیریت دانش بوده و به ترتیب عوامل اندازه‌گیری، رهبری، منابع انسانی، فرایندهای داخلی، فرهنگ، فناوری، ساختار از مهم‌ترین موانع مدیریت دانش هستند و برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در این مراکز نیاز به تقویت این زیرساخت‌ها به ترتیب اولویت خواهد بود.

به‌طور کلی مطابق پژوهش‌های صورت گرفته عوامل متعددی در شکست و یا ایجاد مانع در استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها نقش دارند که به برخی از آن‌ها در تحقیقات فوق‌الذکر اشاره گردید. در مطالعات داخلی پیشین، پژوهشگران عمدتاً به صورت پراکنده و بدون دسته‌بندی نظام‌مند به بررسی عوامل مؤثر بر ایجاد چالش در پیاده‌سازی مدیریت دانش در محل‌های مورد مطالعه خود پرداخته‌اند. همچنین بررسی منابع علمی موجود نشان می‌دهد، تا کنون محققان چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در داخل کشور را به روش فراترکیب و نظام‌مند شناسایی و دسته‌بندی نکرده‌اند. این خلأ موجود در منابع فارسی این ضرورت را ایجاد کرد تا با به‌کارگیری روش کیفی فراترکیب به شناسایی و دسته‌بندی موانع پیش‌روش سازمان‌های ایرانی به‌منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش پرداخته شود.

نتایج این پژوهش می‌تواند ضمن بهره‌مندی مدیران و مجریان جهت استقرار اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌های داخلی، به محققان سیستم‌های مدیریت دانش به‌مثابه ابزاری برای ارزیابی پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش و شناسایی ضعف‌ها و قوت‌های استقرار این سیستم کمک نماید.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق از نوع کیفی و به روش فراترکیب انجام شده است، فراترکیب فرآیند جستجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر تحقیقات کمی یا کیفی در یک حوزه خاص است. پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است. این تحقیق از این نظر کاربردی است که نتایج آن برای سازمان‌ها جهت پیاده‌سازی مناسب مدیریت دانش و شناسایی چالش‌ها و موانع پیش روی استقرار آن مفید خواهد بود.

فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از مطالعات کیفی دیگر با موضوع مرتبط و مشابه را بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه موردنظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی منتخب و بر اساس ارتباط آن‌ها با سؤال پژوهش تشکیل می‌شود. فراترکیب، مرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع موردنظر نیست. همچنین، تجزیه و تحلیل داده ثانویه و داده اصلی از مطالعات منتخب نیز نیست، بلکه، تحلیل یافته‌های این مطالعه‌ها است. به عبارتی، فراترکیب ترکیب تفسیر تفسیرهای داده‌های اصلی مطالعه‌های منتخب است. فراترکیب، بر مطالعه‌های کیفی که لزوماً مبانی نظری وسیعی را شامل نمی‌شود، تمرکز دارد و به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، یک ترکیب تفسیری از یافته‌ها را ایجاد می‌کند. فراترکیب با فراهم کردن یک نگرش نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوع‌ها و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش جاری را ارتقا داده و یک دید جامع و گسترده‌ای را نسبت به مسائل به وجود می‌آورد. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر با نگرش دقیق و عمیقی انجام داده و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب کند. از طریق بررسی یافته‌های مقاله‌های اصلی پژوهش، پژوهشگران واژه‌هایی را آشکار و ایجاد می‌کنند که نمایش جامع‌تری از پدیده تحت بررسی را نشان می‌دهد (زیمر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

برای گردآوری داده‌های پژوهش، از داده‌های ثانویه به نام اسناد و مدارک گذشته استفاده شده است. این اسناد و مدارک شامل کلیه پژوهش‌های صورت گرفته (اعم از پژوهشی و مروری) در زمینه چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش بوده است، این نحوه گردآوری داده‌ها به تحلیل اسنادی نیز معروف است. در فراترکیب متن پژوهش‌های گذشته (اعم از مروری و پژوهشی) به عنوان داده‌ها محسوب می‌شوند. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های

<sup>1</sup> Zimmer

انجام گرفته در حوزه چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی است که از محل دانشگاه‌ها، پژوهشگاه‌ها، فراهمایی‌ها، همایش‌ها، نشریات، کتب، پایگاه‌های اینترنتی و غیره تأمین شده است.

## یافته‌های پژوهش

در این قسمت از روش هفت مرحله‌ای فراترکیب سندلوسکی و باروسو<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) استفاده شده است که در ادامه مراحل اجرایی آن بر اساس مطالعات پیشین ارائه می‌گردد.

### مرحله یک: تنظیم سؤال‌های پژوهش

در جدول ۱ سؤال‌های پژوهش به همراه پارامترها بیان شده است:

#### جدول ۱. پارامترها و سؤالات پژوهش

پارامترها	سؤال‌های پژوهش
چه چیزی (What)	چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی چه هستند؟
چگونه (How)	دسته‌بندی چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش چگونه است؟

### مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این پژوهش مطالب پایگاه‌های داده، نشریه‌ها، کتاب‌ها و موتورهای جستجوی مختلفی بین سال‌های ۱۳۹۰ تا ۱۴۰۰ بررسی شده‌اند. واژه‌های کلیدی متنوعی از جمله: چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش، موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش، دلایل شکست پیاده‌سازی مدیریت دانش، استقرار مدیریت دانش در عنوان، چکیده و متن پژوهش‌های مرتبط جستجو شده و سپس به دسته‌بندی، اولویت‌بندی و حذف موارد ناخواسته و یا کمتر مرتبط پرداخته شده است در نتیجه جستجو و بررسی و شناسایی پژوهش‌ها از طریق سامانه جستجوی کتابخانه‌ها، پژوهشکده‌ها و وبگاه‌هایی همچون جهاد دانشگاهی، مرکز پژوهش‌های علوم رایانه‌ای اسلامی، مقالات علمی

<sup>1</sup> Sandelowski & Barroso

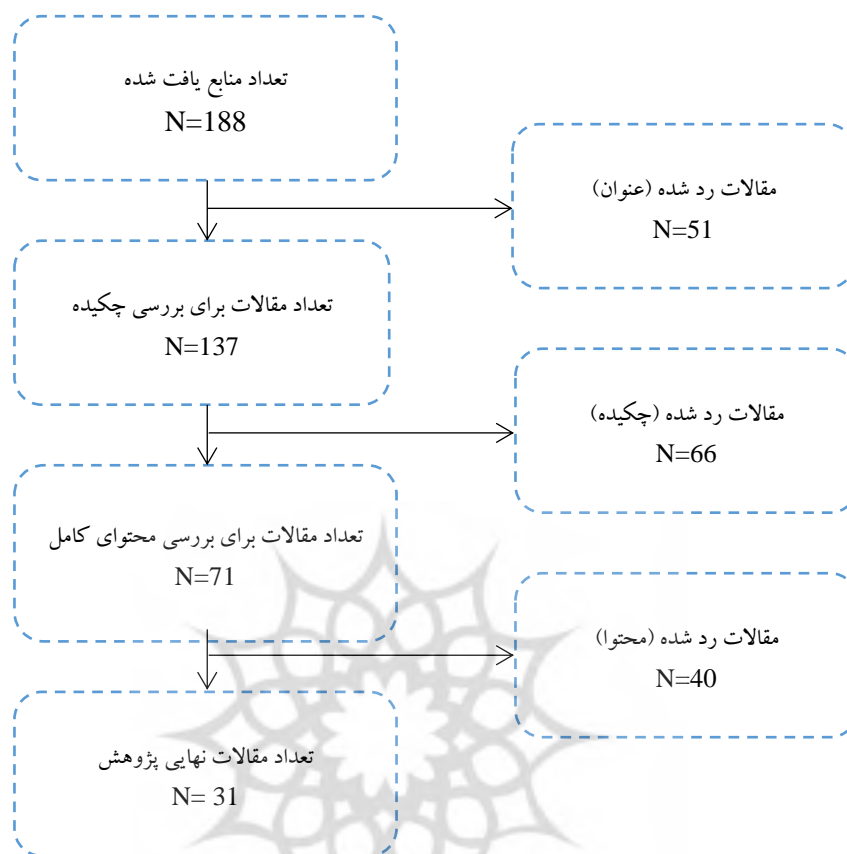
فراهمایی‌های کشور، پایگاه نشریات کشور و علم نت و موتورهای جست‌وجوی مختلف و با استفاده از واژه‌های کلیدی موردنظر، ۱۸۸ سند علمی استخراج شده است.

#### مرحله سوم: جستجو و انتخاب مقاله‌های مناسب

برای انتخاب مقاله‌های مناسب بر اساس گام‌های نشان داده شده در شکل ۱، پارامترهای مختلفی مانند عنوان، چکیده، محتوا و اعتبار پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفته است. در بخش عنوان مقاله‌های مرتبط با چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش انتخاب و ۵۱ مقاله غیر مرتبط حذف شدند. در قسمت مطالعه چکیده نیز ۶۶ مقاله رد و ۷۱ مقاله پذیرفته شدند همچنین در بخش مطالعه محتوای کامل مقالات نیز، بر اساس پرداختن مطالعات به عوامل چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش، تحلیل محتوا صورت گرفت و ۴۰ مقاله غیرمرتبط حذف گردیدند. شکل ۱ نشان‌دهنده مراحل غربال منابع یافت شده و استخراج ۳۱ مقاله نهایی را نشان می‌دهد.







شکل ۱. فرآیند انتخاب مقاله‌های نهایی پژوهش

#### مرحله چهارم: استخراج نتایج

اطلاعات مقاله‌ها بر اساس مرجع مربوط به هر مقاله شامل نام نویسنده، به همراه سال انتشار مقاله و محتوای دانشی هر مقاله توسط محققین طبقه‌بندی گردیده است، همچنین این طبقه‌بندی بر اساس مقالات مرتبط با موضوع تحقیق بیان شده و محققین ابعاد و مؤلفه‌های اثرگذار در ایجاد چالش و مانع در پیاده‌سازی مدیریت دانش را مدنظر قرار داده‌اند. نتایج حاصل از این فرآیند در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. کدبندی مطالعات پژوهش

ردیف	کد	منبع
۱	کمبود نیروی انسانی کارآمد	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (اکبری و همکاران، ۱۳۹۷)، (رکنی جو و همکاران، ۱۳۹۵)، (حلاجیان، ۱۳۹۵)، (ارمغان، ۱۳۹۵)، (الهیاری و همکاران، ۱۳۹۴)
۲	مقاومت کارکنان	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۵)، (کریمی، ۱۳۹۵)، (ارمغان، ۱۳۹۵)
۳	در نظر گرفتن دانش به عنوان ضمانت شغلی	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۵)، (برومند و همکاران، ۱۳۹۲)
۴	فقدان زمان کافی	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)
۵	عدم آشنایی با مدیریت دانش	(حسن زاده، ۱۳۹۹)، (بازیاری و همکاران، ۱۳۹۹)، (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (اکبری و همکاران، ۱۳۹۷)، (رکنی جو و همکاران، ۱۳۹۵)، (ارمغان، ۱۳۹۵)
۶	عدم توجه جدی مدیریت به دانش و انتقال آن در سازمان	(قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۵)
۷	انتصاب افراد کم تجربه به منظور رهبری تیم مدیریت دانش	(ارمغان، ۱۳۹۵)
۸	انتخاب نادرست اعضای تیم مدیریت دانش	(ارمغان، ۱۳۹۵)
۹	عدم توانایی شناخت سازمان	(ارمغان، ۱۳۹۵)
۱۰	عدم ارتباط برنامه های مدیریت دانش با برنامه های کلان	(رازک و همکاران، ۲۰۱۶)
۱۱	عدم حمایت مدیریت ارشد	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (علوی فر و سروی، ۱۳۹۶)، (حلاجیان، ۱۳۹۵)، (رجایی و همکاران، ۱۳۹۳)
۱۲	عدم وجود ارزیابی مستمر	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)
۱۳	نگرش منفی مدیر به مدیریت دانش	(خواجه حسینی، ۱۳۹۹)
۱۴	نبود فرهنگ تسهیم دانش	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (اکبری و همکاران، ۱۳۹۷)، (خیری و همکاران، ۱۳۹۷)، (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷)، (علوی فر و سروی، ۱۳۹۶)، (ارمغان، ۱۳۹۵)، (حلاجیان، ۱۳۹۵)، (کریمی، ۱۳۹۵)، (ستاریور، ۱۳۹۵)، (زنجیرچی و همکاران، ۱۳۹۴)، (الهیاری و همکاران، ۱۳۹۴)، (مقربى و همکاران، ۱۳۹۲)

جانش های پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های ایرانی، یافته های مبتنی بر فراترکیب

ردیف	کد	منبع
۱۵	نبود فرهنگ مشارکت در سازمان	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (بازیاری و همکاران، ۱۳۹۹)، (خیری و همکاران، ۱۳۹۷)، (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷)، (علوی فر و سروی، ۱۳۹۶)، (ارمغان، ۱۳۹۵)، (حلاجیان، ۱۳۹۵)، (کریمی، ۱۳۹۵)، (ستارپور، ۱۳۹۵)، (الهیاری و همکاران، ۱۳۹۴)، (زنجیری و همکاران، ۱۳۹۴)، (برومند و همکاران ۱۳۹۲)
۱۶	ساختار سلسله مراتبی	(رجایی و همکاران، ۱۳۹۳)، (کریمی، ۱۳۹۵)
۱۷	فقدان جو مناسب در سازمان	(قرباغی و همکاران، ۱۳۹۱)
۱۸	مهارت های ضعیف در برقراری ارتباط	(مقربی و همکاران، ۱۳۹۲)، (رحمتی نژاد، ۱۳۹۶)، (سلگی و قاسمی نژاد، ۱۳۹۸)
۱۹	فقدان زیرساخت های مناسب فناوری اطلاعات	(بازیاری و همکاران، ۱۳۹۹)، (سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (سلگی و قاسمی نژاد، ۱۳۹۸)، (اکبری و همکاران، ۱۳۹۷)، (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷)، (خیری و همکاران، ۱۳۹۷)، (نقیان و همکاران، ۱۳۹۶)، (علوی فر و سروی، ۱۳۹۶)، (ستارپور، ۱۳۹۵)، (کریمی، ۱۳۹۵)، (حلاجیان، ۱۳۹۵)، (محمدی و همکاران، ۱۳۹۴)، (جامی پور و شرکت، ۱۳۹۴)، (قرباغی و همکاران، ۱۳۹۳)، (زواوی و دیگران، ۲۰۱۱)، (نقی پور و همکاران، ۱۳۹۴)
۲۰	توجه ناکافی به فناوری های نوین	(مقربی و همکاران، ۱۳۹۲)
۲۱	سرعت بالای توسعه فناوری های جدید	(کریمی، ۱۳۹۵)
۲۲	عوامل سیاسی در سازمان	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (خیری و همکاران، ۱۳۹۷)، (عباسی و همکاران، ۱۳۹۷)
۲۳	محیط درونی و بیرونی سازمان	(قربانی، ۱۳۹۹)، (نقیان و همکاران، ۱۳۹۶)، (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۵)، (حلاجیان، ۱۳۹۵)
۲۴	ضعف در ساختار پاداش و انگیزش	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (بازیاری و همکاران، ۱۳۹۹)، (قربانی زاده و همکاران، ۱۳۹۵)، (زنجیری و همکاران، ۱۳۹۴)
۲۵	ساختار سازمانی غیر منعطف	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)، (علوی فر و سروی، ۱۳۹۶)

ردیف	کد	منبع
۲۶	عوامل رقابتی در سازمان	(جامی پور و شرکت، ۱۳۹۴)
۲۷	ضعف در کاربرد تکنیک‌های خلاقیت	(مقربی و همکاران، ۱۳۹۲)
۲۸	ضعف قابلیت‌های کارکنان	(مقربی و همکاران، ۱۳۹۲)
۲۹	ضعف در جانشین پروری	(مقربی و همکاران، ۱۳۹۲)
۳۰	ضعف مستندسازی دانش‌های موجود	(مقربی و همکاران، ۱۳۹۲)
۳۱	تمرکز سازمانی بالا	(مقربی و همکاران، ۱۳۹۲)
۳۲	ضعف سبک رهبری تحول‌گرا در سازمان	(بازیاری و همکاران، ۱۳۹۹)، (مقربی و همکاران، ۱۳۹۲)
۳۳	عدم توجه به نیازهای آموزشی سازمان	(قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)
۳۴	بی‌توجهی به ایده‌های نو	(قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)
۳۵	وجود فاصله میان کارشناسان و مدیران	(قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)، (قلی زاده، ۱۳۹۲)
۳۶	عدم وجود سازوکار مناسب برای حفظ کارشناسان باتجربه	(قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)
۳۷	جابجایی‌های بیش‌ازحد سازمانی	(قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)
۳۸	شکاف میان برنامه مدیریت دانش و میزان پیشرفت برنامه پیاده‌سازی	(تارخ و همکاران، ۱۳۹۱)
۳۹	شکاف میان دانش دریافت شده و دانش موردنیاز سازمان	(تارخ و همکاران، ۱۳۹۱)
۴۰	عوامل مالی و اقتصادی	(خواجه حسینی، ۱۳۹۹)، (سلگی و قاسمی‌نژاد، ۱۳۹۸) (زنوزی مشرفی، ۱۳۸۹)، (شریف‌زاده و همکاران، ۱۳۸۷)
۴۱	نبودن شاخص برای ارزیابی عملکرد	(علوی فر و سروی، ۱۳۹۶)
۴۲	غیرقابل‌اندازه‌گیری بودن مزایا	(علوی فر و سروی، ۱۳۹۶)
۴۳	برنامه‌ریزی نامناسب	(علوی فر و سروی، ۱۳۹۶)، (زنجیری و همکاران، ۱۳۹۴)
۴۴	تأکید بیش‌ازحد بر یادگیری رسمی	(علوی فر و سروی، ۱۳۹۶)
۴۵	عدم مسئولیت‌پذیری	(علوی فر و سروی، ۱۳۹۶)

ردیف	کد	منبع
۴۶	هدررفت دانش از طریق کناره‌گیری و بازنشستگی کارکنان	(علوی‌فر و سروی، ۱۳۹۶)
۴۷	فقدان اعتماد	(سلگی و قاسمی‌نژاد، ۱۳۹۸)، (حلاجیان، ۱۳۹۵)، (رجایی و همکاران، ۱۳۹۳)، (قلی‌زاده، ۱۳۹۲)
۴۸	نگاه متمایز به مدیریت دانش	(ارمغان، ۱۳۹۵)
۴۹	استفاده مجدد از دانش	(محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۹۳)
۵۰	نبود فضای پویا برای تقویت تفکر و اندیشه کارکنان	(قربانی‌زاده و همکاران، ۱۳۹۵)
۵۱	عدم پشتیبانی هدفمند	(حسن‌زاده، ۱۳۹۹)
۵۲	انتظارات غیر واقع‌بینانه	(حسن‌زاده، ۱۳۹۹)
۵۳	وجود سامانه‌های موروثی	(سلگی و قاسمی‌نژاد، ۱۳۹۸)
۵۴	ابهام و تعارض در نقش	(سلیمانی و همکاران، ۱۳۹۹)
۵۵	عدم موفقیت در انتقال تجربه از افراد با سابقه بالا به تازه‌واردان	(تیمورنژاد و همکاران، ۱۳۹۰)
۵۶	ترس از شکست	(تیمورنژاد و همکاران، ۱۳۹۰)
۵۷	اختلاف در بیان و عملکرد مدیران	(تیمور نژاد و همکاران، ۱۳۹۰)
۵۸	عدم نگرش راهبردی	(محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۹۳)
۵۹	بوروکراسی سازمانی	(محمدی فاتح و همکاران، ۱۳۹۳)

### مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل و تلفیق یافته‌های کیفی

ابتدا تمام عوامل استخراج شده از مطالعه مقالات به عنوان کد یا شاخص در نظر گرفته شد، سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از این کدها آن‌ها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی گردید، دسته‌بندی کدها بر اساس مفاهیم ادبیات موضوع صورت گرفت بدین ترتیب کدهای استخراجی درون ۴ مؤلفه‌ی عوامل اجرایی (۱۷ شاخص)، عوامل مدیریتی و ساختاری (۲۸ شاخص)، عوامل فرهنگی (۱۰ شاخص) و عوامل فناوری و زیرساختی (۴ شاخص) جای گذاری گردیدند، بر اساس تحلیل‌های صورت گرفته به کمک روش تحلیل محتوای توصیفی روی ۳۱ مقاله نهایی انتخاب شده، در مجموع ۴ مؤلفه و ۵۹ شاخص (چالش پیاده‌سازی) کشف و برچسب‌گذاری شدند. در جدول ۳ شاخص‌های نهایی استخراج شده مرتبط با هر مؤلفه نشان داده شده‌اند.

جدول ۳. مقوله‌بندی یافته‌ها

ردیف	مقوله اصلی	مؤلفه‌ها	شاخص (چالش) ها
۱	چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش	عوامل مدیریتی و ساختاری	کمبود نیروی انسانی کارآمد
۲			مقاومت کارکنان
۳			عدم آشنایی با مدیریت دانش
۴			عدم توجه جدی مدیریت به دانش و انتقال آن در سازمان
۵			عدم حمایت مدیریت ارشد
۶			نگرش منفی مدیریت به مدیریت دانش
۷			ساختار سلسله‌مراتبی
۸			عوامل سیاسی در سازمان
۹			محیط درونی و بیرونی سازمان
۱۰			ضعف در ساختار پاداش و انگیزش
۱۱			ساختار سازمانی غیر منعطف
۱۲			عوامل رقابتی در سازمان
۱۳			ضعف کاربرد تکنیک‌های خلاقیت
۱۴			ضعف قابلیت‌های کارکنان
۱۵			ضعف در جانشین‌پروری
۱۶			تمرکز سازمانی بالا
۱۷			ضعف رهبری تحول‌گرا در سازمان
۱۸			عدم توجه به نیازهای آموزشی سازمان
۱۹			بی‌توجهی به ایده‌های نو
۲۰			وجود فاصله میان کارشناسان و مدیران
۲۱			عدم وجود سازوکار مناسب برای حفظ کارشناسان باتجربه
۲۲			عوامل مالی و اقتصادی
۲۳			جابجایی‌های بیش‌ازحد سازمانی
۲۴			عدم پشتیبانی هدفمند
۲۵			ابهام و تعارض در نقش
۲۶			اختلاف در بیان و عملکرد مدیران
۲۷			عدم نگرش راهبردی
۲۸			بوروکراسی سازمانی

ردیف	مقوله اصلی	مؤلفه‌ها	شاخص (چالش) ها
۲۹	عوامل اجرایی		فقدان زمان کافی
۳۰			انتصاب افراد کم‌تجربه به‌منظور رهبری تیم مدیریت دانش
۳۱			انتخاب نادرست اعضای تیم مدیریت دانش
۳۲			عدم توانایی شناخت سازمان
۳۳			عدم ارتباط برنامه‌های مدیریت دانش با برنامه‌های کلان
۳۴			عدم وجود ارزیابی مستمر
۳۵			ضعف مستندسازی دانش‌های موجود
۳۶			شکاف میان برنامه مدیریت دانش و میزان پیشرفت برنامه پیاده‌سازی
۳۷			شکاف میان دانش دریافت شده و دانش موردنیاز سازمان
۳۸			نبودن شاخص برای ارزیابی عملکرد
۳۹			غیر قابل‌اندازه‌گیری بودن مزایا
۴۰			برنامه‌ریزی نامناسب
۴۱			تأکید بیش‌ازحد بر یادگیری رسمی
۴۲			هدررفت دانش از طریق کناره‌گیری و بازنشستگی کارکنان
۴۳			استفاده مجدد از دانش
۴۴			عدم موفقیت در انتقال تجربیات به تازه‌واردان
۴۵			نبود فرهنگ مشارکت در سازمان
۴۶			نبود فرهنگ تسهیم دانش
۴۷			در نظر گرفتن دانش به‌عنوان ضمانت شغلی
۴۸			عوامل فرهنگی
۴۹	مهارت‌های ضعیف در برقراری ارتباط		
۵۰	عدم مسئولیت‌پذیری		
۵۱	فقدان اعتماد بین کارکنان		
۵۲	نگاه متمایز به مدیریت دانش		
۵۳	نبود فضای پویا برای تقویت تفکر و اندیشه کارکنان		
۵۴	ترس از شکست		
۵۵	انتظارات غیر واقع‌بینانه		
۵۶	فقدان زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات		
۵۷	توجه ناکافی به فناوری‌های نوین		
۵۸	سرعت بالای توسعه فناوری‌های جدید		
۵۹	وجود سامانه‌های موروثی		
	عوامل فناوری و زیرساختی		

### مرحله ششم: کنترل کدهای استخراجی

برای کنترل مفاهیم استخراجی از مقایسه نظر پژوهشگران با یک خبره استفاده شده است. موقعی که دو رتبه‌دهنده پاسخ‌ها را رتبه‌بندی می‌کنند جهت ارزیابی میزان توافق بین این دو رتبه‌دهنده از شاخص کاپای کوهن استفاده می‌شود. شاخص کاپا تنها برای متغیرهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد که هم‌سطح سنجش آن‌ها یکی باشد و هم تعداد طبقات آن‌ها با یکدیگر برابر باشد. مقدار شاخص کاپا بین صفر تا یک نوسان دارد. هر چه مقدار این سنججه به عدد یک نزدیک‌تر باشد نشان می‌دهد که توافق بیشتری بین رتبه‌دهندگان وجود دارد؛ اما زمانی که مقدار کاپا به عدد صفر نزدیک‌تر باشد، در آن صورت توافق کمتر بین دو رتبه‌دهنده وجود دارد (محقر و همکاران، ۱۳۹۲). با استفاده از نرم‌افزار SPSS عدد معناداری ۰/۰۰۱ و مقدار شاخص ۰/۸۲۵ محاسبه گردید که در جدول ۴ نشان داده شده است. با توجه به کوچک‌تر بودن عدد معناداری از ۰/۰۵ فرض غیر مرتبط بودن کدهای استخراجی رد شده است. پس می‌توان ادعا کرد که استخراج کدها از پایایی مناسبی برخوردار بوده است.

جدول ۴. مقادیر اندازه توافق

کاپا/تعداد	مقدار	انحراف استاندارد	عدد معناداری
کاپای مقدار توافق	۰/۸۲۵	۰/۱۱۶	۰/۰۰۱

### مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

به واسطه نگاه کل‌نگر فرآیند فراترکیب انتظار می‌رود خروجی یکپارچه و جامعی از آن حاصل شود (مانیان و رونقی، ۱۳۹۴) طی انجام مراحل این روش چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی بر اساس مطالعات پیشین در این حوزه استخراج و دسته‌بندی شده است و بر اساس مطالعه پژوهش‌های مرتبط با موضوع تحقیق، کدهای استخراج شده در ۴ مؤلفه اصلی عوامل اجرایی، عوامل مدیریتی و ساختاری، عوامل فرهنگی و عوامل فناوری و زیرساختی جای گذاری شده است.



نتایج فرعی بررسی‌های انجام‌شده پیرامون چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس روش آنتروپی شانون<sup>۱</sup> (نوعی تجزیه و تحلیل کمی داده‌های کیفی بر اساس فراوانی کدها به منظور اولویت‌بندی کردن عوامل کلیدی) حکایت از آن دارد که بر اساس نظرات محققین این حوزه، بیشترین تعداد چالش‌ها مربوط به عوامل مدیریتی و ساختاری با ۲۸ چالش و مانع پیاده‌سازی است، عوامل اجرایی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان با ۱۶ چالش پیاده‌سازی در رتبه دوم قرار دارد و عوامل فرهنگی درون سازمان با ۱۱ چالش پیاده‌سازی در رتبه سوم و چهارمین رتبه با ۴ چالش پیاده‌سازی مربوط به عوامل فناوری و زیرساختی در سازمان است که یافته‌های پژوهش با واقعیت‌های میدانی در سازمان‌های ایرانی انطباق زیادی دارد.

### جمع بندی و نتیجه گیری

این پژوهش باهدف شناسایی جامع چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی به روش فراترکیب صورت گرفته است. فراترکیب به‌عنوان روشی پذیرفته‌شده در شفاف‌سازی مفاهیم، الگوها و نتایج حاصل از پالایش حالت‌های موجود دانش و ظهور مدل‌های عملیاتی و نظریه‌ها، ایجاد تفسیری یکپارچه و جدید از یافته‌ها است (وان<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰). در طول تجزیه و تحلیل، موضوعات یا تم‌هایی جستجو می‌شود که در مطالعات موجود در فراترکیب پدیدار شده‌اند. سندلوسکی و باروسو از این شیوه با عنوان «بررسی موضوعی» یاد کرده‌اند که در آن محقق ابتدا تم‌ها یا موضوعاتی را شناسایی و مشخص کرده و پس از اینکه موضوعات مشخص شدند بررسی‌کننده یک طبقه‌بندی موضوعی را شکل داده و موضوعات مشابه را ذیل موضوعی قرار می‌دهد که آن را به بهترین نحو ممکن توصیف می‌کند. تم‌ها اساس و پایه‌ای را برای ایجاد توضیحات و مدل‌ها، تئوری‌ها و فرضیات کاری ارائه می‌دهند (باروسو و سندلوسکی، ۲۰۰۷).

نتایج تحقیق حاکی از آن است عوامل و چالش‌های متعددی در ناکامی استقرار مدیریت دانش در سازمان دخیل هستند که لازم است سازمان‌ها قبل از پیاده‌سازی مدیریت دانش جهت

<sup>۱</sup> Shanon

<sup>۲</sup> Van

حل و فصل آن‌ها اقدامات لازم را انجام دهند. این چالش‌ها شامل ۵۹ کد (چالش) ذیل ۴ مؤلفه اصلی: عوامل مدیریتی و ساختاری (۲۸ کد)، عوامل اجرایی (۱۷ کد)، عوامل فرهنگی (۱۰ کد) و عوامل فناوری و زیرساختی (۴ کد) دسته‌بندی گردیده‌اند که در جدول شماره ۳ آورده شده‌اند.

### پیشنهاد‌های کاربردی

بر اساس یافته‌های تحقیق پیشنهاد‌های کاربردی زیر ارائه می‌گردد:

۱- بر اساس نتایج پژوهش بیشترین چالش‌ها در حوزه مدیریت و ساختار سازمانی است و این موضوع بیانگر آن است که سازمان‌ها باید با یک نگرش راهبردی صحیح در حوزه مدیریت دانش و با به‌کارگیری نیروهای متخصص، کارآمد و باانگیزه نسبت به پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان اقدام نمایند و ضمن آشناسازی مدیران و کارکنان با مزایای مدیریت دانش، مدیر ارشد سازمان با نگرشی مثبت و در ارتباطی صمیمی با کارکنان ضمن تعیین نقش‌های مناسب برای هر یک از افراد، نظام پاداش مناسبی برای کارکنان ساعی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در نظر بگیرد. مدیریت سازمان باید به نیازهای آموزشی کارکنان و مدیران توجه کافی داشته باشد و با سبک رهبری تحول‌گرا و بهره‌گیری از روش‌های خلاقانه و پذیرش ایده‌های نو به کاهش تعارضات سازمانی و رفتارهای سیاسی کارکنان و مدیران همت گمارده و فضای مناسبی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش فراهم آورد. مدیر سازمان باید ساختار سلسله‌مراتبی را کاهش داده و ساختار سازمانی را منعطف و تخت در نظر بگیرد تا ضمن کاهش بروکراسی سازمانی و خط فرمان، زمینه مناسبی برای جریان دانش و تسهیم آن بین کارکنان و مدیران فراهم آید، همچنین لازم است سازمان نسبت به تأمین به‌موقع منابع مالی و پشتیبانی‌های هدفمند در زمان استقرار مدیریت دانش اقدامات مقتضی را انجام دهد.

۲- عوامل اجرایی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در رتبه دوم چالش‌های پیاده‌سازی قرار گرفته‌اند؛ لذا لازم است سازمان بر اساس یک متدولوژی پیاده‌سازی مجرب و با یک برنامه‌ریزی عملیاتی مناسب که در راستای برنامه راهبردی سازمان باشد، ضمن شناخت صحیح و دقیق ویژگی‌های سازمان نسبت به استقرار مدیریت دانش اقدام نماید. از جمله موارد مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش، انتخاب افراد مناسب و خبره در تیم مدیریت دانش است تا این افراد بتوانند ضمن ترسیم

نقشه دانش و شناسایی دانش‌های موردنیاز سازمان، نسبت به استخراج و مستندسازی این دانش‌ها اقدام نمایند، از دیگر موارد می‌توان به اختصاص زمان کافی، وجود سازوکار پایش و ارزیابی پیاده‌سازی و تدوین شاخص‌های مناسب ارزیابی میزان پیشرفت پروژه، جهت استقرار مدیریت دانش در سازمان اشاره کرد.

۳- عوامل فرهنگی در هر سازمان از دیگر عوامل تعیین‌کننده در پیاده‌سازی هر سیستم مدیریتی از جمله مدیریت دانش است. وجود فضایی پویا جهت اظهارنظر و تبادل افکار بین کارکنان، جو مناسب جهت پذیرش نظام مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری دانش سازمانی و داشتن مهارت‌های ارتباطی مناسب توسط افراد از الزامات مهم در استقرار مدیریت دانش محسوب می‌گردد، همچنین می‌توان به مسئولیت‌پذیری و اعتماد متقابل بین کارکنان و مدیران، وجود انتظارات واقع‌بینانه از مدیریت دانش و فرهنگ کار تیمی و مشارکت کارکنان در کسب موفقیت جمعی نیز اشاره کرد.

۴- در تحقیق حاضر عوامل زیرساختی و فناوری در سازمان از دیگر عوامل حائز اهمیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش شناخته شده‌اند، وجود زیرساخت‌های قوی در حوزه فاوا، توجه کافی به فناوری‌های نوین و توسعه و رشد روزافزون آن‌ها جهت بهره‌گیری در راستای تحقق اهداف سازمان و بروز رسانی سامانه‌های نرم‌افزاری سازمان عواملی هستند که به هنگام پیاده‌سازی مدیریت دانش موردتوجه قرار گرفته‌اند.

طبق تحلیل انجام شده که در جدول ۵ نتایج آن آمده است، بیشترین فراوانی در بین چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در مقالات مختلف مربوط به عدم وجود زیرساخت‌های مناسب فاوا در سازمان با ۱۶ تکرار، شاخص نبود فرهنگ مشارکت در سازمان و شاخص عدم فرهنگ تسهیم دانش با ۱۲ تکرار، شاخص عدم وجود زمان کافی و نبود نیروی کارآمد و متخصص در سازمان با ۶ تکرار و مقاومت کارکنان در برابر استقرار مدیریت دانش و ضعف ساختار پاداش و انگیزش کارکنان با ۵ تکرار در رتبه‌های بعدی قرار گرفته‌اند. تعداد و رتبه شاخص‌ها (چالش) از نظر تکرار در مقالات نهایی در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. تعداد و رتبه شاخص‌ها از نظر تکرار در مقالات نهایی

ردیف	شاخص (چالش) ها	تعداد تکرار	رتبه از نظر تکرار
۱	کمبود نیروی انسانی کارآمد	۶	۴
۲	مقاومت کارکنان	۵	۵
۳	در نظر گرفتن دانش به‌عنوان ضمانت شغلی	۴	۶
۴	فقدان زمان کافی	۶	۴
۵	عدم آشنایی با مدیریت دانش	۱	۹
۶	عدم توجه جدی مدیریت به دانش و انتقال آن در سازمان	۱	۹
۷	انتصاب افراد کم‌تجربه به‌منظور رهبری تیم مدیریت دانش	۱	۹
۸	انتخاب نادرست اعضای تیم مدیریت دانش	۱	۹
۹	عدم توانایی شناخت سازمان	۱	۹
۱۰	عدم ارتباط برنامه‌های مدیریت دانش با برنامه‌های کلان	۱	۹
۱۱	عدم حمایت مدیریت ارشد	۴	۶
۱۲	عدم وجود ارزیابی مستمر	۱	۹
۱۳	نگرش منفی مدیر به مدیریت دانش	۱	۹
۱۴	نبود فرهنگ تسهیم دانش	۱۲	۳
۱۵	نبود فرهنگ مشارکت در سازمان	۱۳	۲
۱۶	ساختار سلسله‌مراتبی	۳	۷
۱۷	فقدان جو مناسب در سازمان	۱	۹
۱۸	مهارت‌های ضعیف در برقراری ارتباط	۴	۶
۱۹	فقدان زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات	۱۶	۱
۲۰	توجه ناکافی به فناوری‌های نوین	۱	۹
۲۱	سرعت بالای توسعه فناوری‌های جدید	۱	۹
۲۲	عوامل سیاسی در سازمان	۳	۷
۲۳	محیط درونی و بیرونی سازمان	۴	۶
۲۴	ضعف در ساختار پاداش و انگیزش	۵	۵
۲۵	ساختار سازمانی غیر منعطف	۲	۸
۲۶	عوامل رقابتی در سازمان	۱	۹

چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی، یافته‌های مبتنی بر فراترکیب

ردیف	شاخص (چالش) ها	تعداد تکرار	رتبه از نظر تکرار
۲۷	ضعف در کاربرد فن‌های خلاقیت	۱	۹
۲۸	ضعف قابلیت‌های کارکنان	۱	۹
۲۹	ضعف در جانشین‌پروری	۱	۹
۳۰	ضعف مستندسازی دانش‌های موجود	۱	۹
۳۱	تمرکز سازمانی بالا	۱	۹
۳۲	ضعف رهبری تحول‌گرا در سازمان	۲	۸
۳۳	عدم توجه به نیازهای آموزشی سازمان	۱	۹
۳۴	بی‌توجهی به ایده‌های نو	۱	۹
۳۵	وجود فاصله میان کارشناسان و مدیران	۳	۷
۳۶	عدم وجود سازوکار مناسب برای حفظ کارشناسان باتجربه	۲	۸
۳۷	شکاف میان برنامه مدیریت دانش و میزان پیشرفت برنامه پیاده‌سازی	۱	۹
۳۸	شکاف میان دانش دریافت شده و دانش موردنیاز سازمان	۱	۹
۳۹	عوامل مالی و اقتصادی	۴	۶
۴۰	نبودن شاخص برای ارزیابی عملکرد	۱	۹
۴۱	غیر قابل اندازه‌گیری بودن مزایا	۱	۹
۴۲	برنامه‌ریزی نامناسب	۲	۸
۴۳	تأکید بیش‌ازحد بر یادگیری رسمی	۱	۹
۴۴	عدم مسئولیت‌پذیری	۱	۹
۴۵	هدررفت دانش از طریق کناره‌گیری و بازنشستگی کارکنان	۱	۹
۴۶	فقدان اعتماد بین کارکنان	۴	۶
۴۷	نگاه متمایز به مدیریت دانش	۱	۹
۴۸	استفاده مجدد از دانش	۱	۹
۴۹	نبود فضای پویا برای تقویت تفکر و اندیشه کارکنان	۱	۹
۵۰	جابجایی‌های بیش‌ازحد سازمانی	۲	۸
۵۱	عدم پشتیبانی هدفمند	۱	۹

ردیف	شاخص (چالش) ها	تعداد تکرار	رتبه از نظر تکرار
۵۲	انتظارات غیر واقع‌بینانه	۱	۹
۵۳	وجود سامانه‌های موروثی	۱	۹
۵۴	ابهام و تعارض در نقش	۱	۹
۵۵	عدم موفقیت در انتقال تجربه از افراد باسابقه بالا به تازه‌واردان	۱	۹
۵۶	ترس از شکست	۱	۹
۵۷	اختلاف در بیان و عملکرد مدیران	۱	۹
۵۸	عدم نگرش راهبردی	۱	۹
۵۹	بوروکراسی سازمانی	۱	۹

### پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

جهت انجام پژوهش‌های آتی پیشنهاد می‌گردد:

- ۱- ضمن بهره‌گیری از شاخص‌های این مطالعه به مصاحبه عمیق با خبرگان حوزه مدیریت دانش به منظور استخراج شاخص (چالش) های بیشتر و عملیاتی‌تر اقدام گردد.
- ۲- بر اساس شاخص‌های استخراج شده الگوی عارضه‌یابی و آسیب‌شناسی استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی ارائه گردد.
- ۳- نسبت به شناسایی عوامل فردی مؤثر در ایجاد مانع و چالش در استقرار مدیریت دانش در سازمان تحقیق گردد.
- ۴- رتبه‌بندی موانع و چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان با رویکرد مدل ساختاری-تفسیری انجام پذیرد.
- ۵- چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش بر اساس مقالات خارجی موجود در پایگاه‌های داده خارجی انجام گیرد.

## منابع

- ارمغان، نگار (۱۳۹۵). مواجهه تحلیلی با چالش‌های شکست در اجرای پروژه‌های مدیریت دانش در ایران. دوفصلنامه توسعه تکنولوژی صنعتی، دوره ۱۴، شماره ۲۷، ۲۷-۳۸.
- اکبری، ف (۱۳۹۷). آسیب‌شناسی پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مطالعه موردی پژوهشگاه علوم اسلامی امام صادق (ع). پایان‌نامه کارشناسی ارشد، موسسه آموزش عالی طلوع مهر، قم.
- الهیاری کولانی، محمدتقی (۱۳۹۴). بررسی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت پایانه‌های داده‌های نوین. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم انسانی، گروه مدیریت اجرایی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات شاهرود.
- ایرانبان، جواد (۱۳۹۶). شناسایی و اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش و رابطه آن با مزیت رقابتی و عملکرد سازمانی. فصلنامه علمی پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزشی، ۲۱۸، ۱۴۱-۱۲۷.
- بازیاری، رؤیا و خسروی پور، بهمن (۱۳۹۹). بررسی موانع فراروی کاربست نظام مدیریت دانش. دوماهنامه علمی تخصصی مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، ۵(۲۳)، ۳۲-۲۵.
- برومند دیزجی، بابک (۱۳۹۲). بررسی و شناسایی موانع اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی گرایش بازاریابی و صادرات، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه پیام نور تهران غرب.
- تارخ، محمدجعفر؛ میرزایی سرو کلانی، رحمت و الوندی، نغمه (۱۳۹۱). بررسی شکاف‌های پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش با استفاده از تکنیک آنالیز فاصله. فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت صنعتی، ۹(۵۲)، ۵۱-۸۴.
- تیمورنژاد، کاوه؛ نجف بیگی، رضا و بهمنی، عباس (۱۳۹۰). شناسایی و رتبه‌بندی موانع فرهنگی در پیاده‌سازی مدیریت دانش در بین واحدهای ستادی و تولیدی شرکت ایران خودرو. مجله مدیریت فرهنگی، ۵(۱۲)، ۹۷-۱۱۲.
- جامی پور، مونا و شرکت، محمدحسین (۱۳۹۴). چالش پیاده‌سازی موفق سیستم‌های مدیریت دانش؛ بررسی عوامل مؤثر بر پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی با رویکردی آمیخته. نشریه مدیریت اطلاعات، ۷(۲)، ۴۲۹-۴۵۰.

- حجازی‌نیا، رؤیا (۱۳۹۵). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانش با رویکرد تحقق اقتصاد مقاومتی. فصلنامه رشد و فناوری، ۱۲(۴۷)، ۲۰-۱۲.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۹). استقرار اثربخش مدیریت دانش در سازمان‌های ایرانی: موانعی که باید برطرف شوند. علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۶(۴)، ۱۴-۷.
- حسین قلی‌زاده، رضوان و ادهم هاشمی، سیده سوده (۱۳۹۲). شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه. نشریه نامه آموزش عالی، دوره ۶، شماره ۲۱، ۴۱-۵۹.
- حلاجیان، ابراهیم (۱۳۹۵). بررسی و اولویت‌بندی موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت مادر تخصصی فرودگاه‌های کشور با روش تحلیل سلسله‌مراتبی. مدیریت شهری و روستایی، شماره ۴۵، ۱۳۳-۱۱۸.
- خانی، نرگس و فرج پهلوی، عبدالحسین (۱۳۹۵). مفهوم دانش و مدیریت دانش در فرهنگستان هنر جمهوری اسلامی ایران. نشریه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، دوره ۸، شماره ۱۷ - شماره پیاپی ۱۷، ۳۹-۶۰.
- خسروی پور، بهمن؛ شبانی، کبری و عابدی، بهاره (۱۳۹۲). کاربست مدیریت دانش سازمانی (مفهوم، ضرورت و چالش‌ها). اولین همایش ملی مدیریت کسب‌وکار، همدان.
- خواجه حسینی، محمد (۱۳۹۹). بررسی راهکارهای پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی (مطالعه موردی شهر تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته علم اطلاعات و دانش‌شناسی مطالعات کتابخانه‌های عمومی، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام نور قم.
- خیری، مهتاب (۱۳۹۷). پیاده‌سازی و استقرار مدیریت دانش در سازمان. نشریه مطالعات مدیریت و حسابداری، پاییز ۱۳۹۷، ۲۳۳-۲۴۱.
- ربیعی، علی و معالی، مهناز (۱۳۹۱). بررسی موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش و ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی. فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری، شماره ۱، ۱۶-۱.
- رجایی، محمدصادق؛ کوهی رستمی، منصور؛ فاضلی، عبدالله و مقتدایی، فاطمه (۱۳۹۳). بررسی موانع درون‌سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان. نشریه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، ۶(۱۴)، ۱۲۳-۹۴.
- رکنی‌جو، محمد؛ الوانی، مهدی؛ یزدانی، حمیدرضا و جعفری، محمدباقر (۱۳۹۶). واکاوی موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها. نشریه مدیریت فرهنگ سازمانی، ۱۵(۲)، ۴۴۵-۴۶۴.



رونقی، محمدحسین؛ زین‌الدین زاده، سارا؛ علم‌بلادی، سپهر (۱۳۹۸). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش با استفاده از روش فراترکیب. نشریه کتابداری و اطلاع‌رسانی، شماره ۸۷، ۱۱۲-۱۳۵.

زنجیرچی، سیدمحمود؛ حکاکی، مسعود؛ کنجکاو منفرد، امیررضا و بهنیا، فروغ (۱۳۹۴). عارضه‌یابی پیاده‌سازی مدیریت دانش در آموزش و پرورش استان یزد. نشریه تعلیم و تربیت، ۳۱(۱۲۳)، ۹۵-۱۱۶.

زنوزی مشرفی، عباس (۱۳۸۹). مدیریت دانش؛ چالش‌ها و موانع استقرار آن در ارتش جمهوری اسلامی ایران. نشریه علوم و فنون نظامی، شماره ۱۹، ۷۱-۸۹.

ستارپور، معصومه (۱۳۹۵). بررسی عوامل مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان قطار شهری تبریز و حومه. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی صنایع، گرایش مدیریت سیستم و بهره‌وری، موسسه آموزش عالی غیردولتی الغدیر.

سلگی، محمد و قاسمی‌نژاد، یاسر (۱۳۹۸). شناسایی محدودیت‌ها و موانع ایجاد و اشتراک دانش. مجله مدیریت راهبردی دانش‌سازمانی، شماره ۴، ۱۲۸-۱۰۳.

سلیمانی، احسان و ملکی، احمد (۱۳۹۹). چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در نیروهای مسلح و ارائه راهکار. فصلنامه پژوهش‌های معاصر در علوم مدیریت و حسابداری، سال دوم، شماره ۴، ۱-۱۸.

شریف‌زاده، فتاح و بودلایی، حسن (۱۳۸۷). مدیریت دانش در سازمان‌های اداری، تولیدی و خدماتی. تهران: انتشارات جهاد دانشگاهی.

صفایی، ناصر و جمالی، پریسا (۱۳۹۹). عوامل مؤثر بر ایجاد انگیزش جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش مطالعه موردی: سازمان مرکزی یکی از بانک‌های کشور، فصلنامه رشد فناوری، ۱۶(۶۳)، ۲۳-۳۱.

صفایی، ناصر؛ طالقانی‌نیا، فرشته و کیامنش، احمد (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان (مطالعه موردی پارک علم و فناوری دانشگاه تهران). فصلنامه رشد و فناوری، ۱۳(۵۰)، ۲۸-۲۱.

عباسی، مصطفی؛ افشارنیا، معصومه و چشمگان‌زاده، سعیده (۱۳۹۷). بررسی فرایند و رویکردهای مدیریت دانش و تأثیر آن بر سازمان‌ها و مراکز آموزشی. نشریه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، شماره ۱۰، ۵۴-۵۲.

علوی فر، سکینه و سروی، افسانه (۱۳۹۶). طبقه‌بندی عوامل مؤثر در شکست پروژه‌های مدیریت دانش. نشریه الکترونیکی سازمان کتابخانه‌ها و موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، ۹(۳۶ و ۳۷)، ۱-۳۰.

قرباغی، علی (۱۳۹۱). شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در شهرک‌های صنعتی استان همدان. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت اجرایی، دانشکده آموزش‌های مجازی، گروه مدیریت، دانشگاه اصفهان.

قربانی، امیر؛ فرتاش، کیارش و سعدآبادی ارانی، علی اصغر (۱۳۹۹). شناسایی موانع پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در دانشگاه‌ها با رویکرد مدل‌سازی ساختاری-تفسیری (مطالعه موردی دانشگاه خوارزمی). دهمین فراهمایی ملی رویکردهای نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.

قربانی‌زاده، وجه الله؛ ساسانیان اصل، شیرین و زرنیدی، سعید (۱۳۹۵). آسیب‌شناسی مدیریت دانش سازمان با استفاده از مدل سیستم‌های پایا مورد مطالعه (سازمان صنعت، معدن و تجارت استان البرز: دانشکده مدیریت دانشگاه هوایی شهید ستاری). فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۶(۲۲)، ۱-۲۸.

کریمی، محمد (۱۳۹۵). ارزیابی عوامل توانمند ساز مدیریت دانش (مطالعه موردی شرکت بیمه ایران، شهر کرج). پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت بازرگانی، گروه آموزشی مدیریت، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی.

مانیان، امیر و رونقی، محمدحسین (۱۳۹۴). ارائه چارچوب جامع پیاده‌سازی بازاریابی اینترنتی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۴۱۷، ۹۰۱-۹۲۰.

متولیان، سید عبدالله؛ ذاکری، امیر و راستگار، سمیرا (۱۳۹۱). نگاهی به وضعیت مدیریت دانش در شرکت‌های برتر ایران. ماهنامه تدبیر، شماره ۳۴۲، ۳۳-۳۷.

محمدی فاتح، اصغر؛ امیری، ایوب؛ شرفی‌نژاد، نورالدین و نظری، مرتضی (۱۳۹۳). شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دانشگاه امام علی (ع) یک پژوهش آمیخته تحلیل اکتشافی متوالی. فصلنامه مدیریت انتظامی. شماره ۸، ۱۱۴-۱۴۲.

محقق، علی، جعفرنژاد، احمد؛ مدرس یزدی، محمد و صادقی مقدم، محمدرضا (۱۳۹۲). ارائه الگو جامع هماهنگی اطلاعاتی شبکه تأمین خودروسازی با استفاده از روش فراترکیب. فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات، ۵(۴)، ۱۹۴-۱۶۱.

محمودی میمند، محمد و اکبری، مهدی (۱۳۹۴). طراحی و توسعه نقشه راهبرد مدیریت دانش سازمانی، نشریه مطالعات مدیریت راهبردی، دوره ۶، شماره ۲۴، ۲۱۱-۲۳۳.

معقول، علی؛ بختیاری فایندری، منصوره و نویدبخش، سیما (۱۳۹۵). فرهنگ سازمانی و مدیریت یادگیرنده در سازمان‌های یادگیرنده. پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری، شماره ۴، ۷۲-۶۷.

نقیان، مهناز و عابدینی، مهنوش (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه‌بندی موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها (اداره راه و ترابری شهر کرمان). پژوهش‌های جدید در مدیریت و حسابداری زمستان ۱۳۹۶، دوره جدید - شماره ۷، ۳۱۳-۳۳۱.

نویدی، فاطمه و ریاحی‌نیا، نصرت (۱۳۹۵). نقش مستندسازی در مدیریت دانش سازمانی: مطالعه موردی پژوهشکده سامانه‌های ماهواره، نشریه مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، دوره ۹، شماره ۱۹، ۳-۲۰.

یاورزاده، محمدرضا و ضیائی سروینه باغی، هانیه (۱۳۹۳). شناسایی عوامل کاهش مقاومت کارکنان در پیاده‌سازی مدیریت دانش، کنفرانس پژوهش‌های نوین در علوم انسانی.

## Reference:

- Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Ale, M. Toledo, C. Chiotti, O. Galli, M. (2014). A conceptual model and technological support for organizational knowledge management. *Science of Computer Programming*, 95(1), 73-92.
- Breznik, K. (2018). Knowledge Management – from its Inception to the Innovation Linkage. *Pro- cedia - Social and Behavioral Sciences*, 238, 141-148.
- Carl Shapiro And HAL R.Varian. (1999). *Information Rules: A Strategy Guide to the Network Economy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Catalano, A. (2013). Patterns of graduate students' information seeking behavior: a metasynthesis of the literature. *Journal of Documentation*. 69, 243-274.
- Choy, C.S. (2006). Critical success factors to knowledge management implementation: A holistic approach. In *Organizational and inter-organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge* (pp. 132-140), Knowledge Management International Conference and Exhibition, 6-8 June, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Connelly, C.E., & Kelloway, E.K. (2003). Predictors of employees' perceptions of knowledge-sharing culture. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(5/6), 294-301.
- De Long, D.W., & Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barrier to knowledge management. *Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Desouza, K.C. (2003). Knowledge management barriers: Why the technology imperative seldom works. *Business Horizons*, 46(1), 25-29.

- Drucker, P. F. (1999). Knowledge-worker productivity: the biggest challenge. *California Management Review*, 41(2).
- Handley, B.N., & Masle, E. (2001). Knowledge management <http://www.Masic.com/articles/knowl.htm>.
- Hu, Y. Hou, J. & Chien, C. (2018). A framework for knowledge management of university, industry collaboration and an illustration. *Computers & Industrial Engineering*, 129(32).
- Huber, George P. Huber (1990), A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence, and Decision Making, *The Academy of Management Review* 15(1).
- Jamporzamey, M. Mohammadi, S. & Nejati, M. (2013). TAM-based acceptance modeling in knowledge management. In M. Nejati (Ed.), *Frontiers of Business, Management and Economics: An Interdisciplinary Collection of Managerial Research Findings and Breakthroughs* (pp. 316-325). Boca Raton, USA: Universal-Publishers.
- Kimbell, L. (2011). Rethinking design thinking: Part I. *Design and Culture*, 3(3), 285-306.
- Lin, C., Tan, B., & Chang, S. (2008). An exploratory model of knowledge flow barriers within healthcare organizations. *Information & Management*, 45(5), 331-339.
- Lin, C., & Tseng, S.M. (2005). Bridging the implementation gaps in the knowledge management system for enhancing corporate performance. *Expert Systems with Applications*, 29, 163-173.
- Lin, C. Wu, J.C. & Yen, D. C. (2012). Exploring barriers to knowledge flow at different knowledge management maturity stages. *Information & Management*, 49(1), 10-23.
- Marsh, G. (2000). Knowledge management: A cookbook for beginners. *Proceedings of the 28th Annual ACM SIGUCCS Conference on User Services: Building the future*.
- Mishra, B., & Bhaskar, A.U. (2011). Knowledge management process in two learning organizations. *Journal of Knowledge Management*, 15(2), 344-359.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Ogiela, L. (2015). Advanced techniques for knowledge management and access to strategic information. *International Journal of Information Management*, 35(2): 154-159.
- Razak, N.A. Pangil, F. Zin, M.L.M. Yunus, N.A.M. & Asnawi, N.H. (2016). Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, 37, 545-553.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Sandelowski, M. & Barroso, J. (2007). *Handbook for synthesizing qualitative research*. New York: Springer Publishing Company.
- Singh, M., & Kant, R. (2008). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2), 141-150.
- Van, R. (2000). On growth, ageing, and fractal differentiation of science. *Scientometrics*, 47(2), 347-362.

Zimmer, L. (2006). Qualitative meta-synthesis: a question of dialoguing with texts. *Journal of advanced nursing*, 53(3), 311-318.

