



Identification and Prioritization of Barriers to Knowledge Management Implementation in the Social Security Organization

Seyed Majid Ebnolreza

Assistant Professor, Malek Ashtar University of Technology, Tehran, Iran

Email: s.majid.ebnolreza@gmail.com

Abstract

Knowledge management can serve as a valuable and impactful approach to improving the performance of both public and private organizations. However, various barriers may hinder the adoption of knowledge management and the successful implementation of knowledge management systems. Therefore, this study aimed to identify and prioritize the barriers to knowledge management implementation in the Social Security Organization. The statistical population comprised experts from the Social Security Organization. Using purposive judgmental and snowball sampling methods, 22 experts were selected as the study sample. The barriers were initially identified through a review of the literature and previous studies. To validate the identified barriers and confirm their presence in the Social Security Organization, the fuzzy Delphi technique and a questionnaire were employed. Subsequently, pairwise comparison questionnaires and the fuzzy Analytic Hierarchy Process (fuzzy AHP) were used to prioritize the identified barriers. Based on the findings of the fuzzy Delphi analysis, five categories of barriers to knowledge management adoption were identified and validated: strategic, organizational, technological, cultural, and individual barriers. According to the results of the fuzzy AHP analysis, organizational barriers ranked first, followed by strategic barriers in second place, cultural barriers in third, technological barriers in fourth, and individual barriers in fifth. In addition, all sub-criteria associated with each barrier were prioritized both within their respective categories and overall, based on their final weights.

Keywords: Knowledge Management, Barriers to Knowledge Management Adoption, Identification of Knowledge Management Barriers, Prioritization of Knowledge Management Barriers, Social Security Organization





فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی

سال شانزدهم، شماره یکم (پیاپی ۶۲)، بهار ۱۴۰۵، صص. ۷-۳۸
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۳/۰۳ - تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۰۳

مقاله پژوهشی

شناسایی و اولویت‌بندی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی

سید مجید ابن‌الرضا

استادیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر، تهران، ایران

Email: s.majid.ebnolreza@gmail.com

چکیده

مدیریت دانش می‌تواند اقدامی ارزشمند و تأثیرگذار در جهت بهبود عملکرد نهادهای دولتی و خصوصی باشد. در مسیر پذیرش مدیریت دانش و پیاده‌سازی موفق سامانه مدیریت دانش موانعی وجود دارد که هدف این پژوهش شناسایی و اولویت‌بندی این موانع بود. جامعه آماری این پژوهش شامل خبرگان سازمان تأمین اجتماعی است که با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند قضاوتی و گلوله برفی ۲۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب گردید. شناسایی موانع از طریق بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش صورت گرفت و جهت اعتبارسنجی و تأیید وجود موانع شناسایی شده در سازمان تأمین اجتماعی، از تکنیک دلفی فازی و ابزار پرسش‌نامه و به‌منظور اولویت‌بندی موانع، از پرسش‌نامه مقایسات زوجی و تکنیک AHP فازی استفاده شد. بر مبنای یافته‌های پژوهش حاصل از تکنیک دلفی فازی، ۵ مانع شامل استراتژیک، موانع سازمانی، موانع تکنولوژیکی، موانع فرهنگی و موانع شخصی در مسیر پذیرش مدیریت دانش شناسایی و تأیید شد. همچنین براساس نتایج تکنیک AHP فازی، موانع سازمانی در اولویت اول؛ موانع استراتژیک در اولویت دوم؛ موانع فرهنگی در اولویت سوم؛ موانع تکنولوژیکی در اولویت چهارم و موانع شخصی در اولویت پنجم قرار گرفتند. همچنین همه زیرمعیارهای مرتبط با هر مانع به‌صورت تفکیک‌شده و به‌صورت کلی و براساس وزن نهایی هر زیرمعیار، اولویت‌بندی شدند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، موانع پذیرش مدیریت دانش، شناسایی موانع مدیریت دانش، اولویت‌بندی موانع مدیریت دانش، سازمان تأمین اجتماعی

دانشگاه عالی دفاع ملی ♦ پژوهشکده مطالعات راهبردی و امنیت ملی / فصلنامه مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی



<https://smsnds.sndu.ac.ir/> E-ISSN: 2980-8413



صحت مطالب بر عهده نویسنده مقاله است و بیانگر دیدگاه دانشگاه عالی دفاع ملی نیست.



مقدمه

امروزه اکثر سازمان‌ها در محیطی پیچیده و پویا در حال فعالیت هستند. در چنین محیط‌هایی رقابت بسیار زیاد است و اداره سازمان با روش‌های سنتی موجب افول سازمان می‌گردد. سازمان‌های امروزی نیازمند به تطابق سریع با شرایط محیطی هستند. این شرایط موجب تعریف مجددی از راهبرد کسب‌وکار شده است (هسلی و بوکسال^۱، ۲۰۰۵). مباحث بسیاری در باب نیاز به توجه بیشتر به منابع راهبردی و نحوه مدیریت آن‌ها مطرح است. این بحث‌ها زمانی که درباره افزایش ظرفیت و ارزش اقتصادی و قابلیت رقابت باشد، ارزش دوجندانی می‌یابد. «بارنی»^۲ بیان می‌کند که منابع نامشهود می‌تواند به‌عنوان منبعی مناسب برای افزایش مزیت رقابتی پایدار محسوب شود (بارنی، ۱۹۹۱). در چنین موقعیتی دانش و سرمایه‌های انسانی دارایی مهم سازمان‌ها محسوب می‌گردند. مدیریت اثربخش این دارایی‌ها باعث ارتقا و پیشرفت سازمان می‌گردد. سازمان با افزایش دانش و مهارت کارکنان و توسعه الگوهای مدیریتی متناسب با نیاز محیط، به بهبود عملکرد پایدار کمک می‌نماید (یحیی و گاه^۳، ۲۰۰۲). با تغییرات سریع و فشار رقابت جهانی، دانش به‌عنوان عامل کلیدی موفقیت کسب‌وکار برای دستیابی به مزیت رقابتی تبدیل شده است (چنگ^۴ و همکاران، ۲۰۰۸؛ تسانگ^۵، ۲۰۰۹). دانش از طریق سهمی که در تولید، فرایندها و افراد دارد، به سازمان ارزش می‌بخشد؛ درعین حال مدیریت دانش با شناسایی دانش مفید برای اقدامات مدیریتی؛ اطلاعات، داده‌ها و دارایی‌های فکری را به ارزش پایدار تبدیل می‌کند (گاه^۳، ۲۰۰۶). بیش از ۵۰ درصد نیروی کار کشورهای پیشرفته و صنعتی وظیفه تهیه و استفاده از بازده‌های اطلاعاتی، از قبیل اسناد، گزارش‌ها، تجزیه و تحلیل‌ها، طرح‌ها و ... را بر عهده دارند. با در اختیار داشتن اطلاعات کامل، روشن، دقیق و به‌موقع، مدیران این امکان را خواهند داشت که تصمیماتی مطمئن و قابل اجرا اتخاذ نمایند. در غیر این صورت اطلاعات ناقص، مبهم و نارسا و توأم با حدس و گمان مسیر

1. Haesli & Boxall
2. Barney
3. Yahya & Goh
4. Cheng
5. Tesang



منطقی برنامه‌ها را تغییر داده و در نهایت سازمان را از اهداف اصلی خود دور می‌کند (پورتر^۱، ۱۹۸۱؛ وارد و پیارد^۲، ۲۰۱۶). از آنجاکه سازمان‌ها به اهمیت مدیریت دانش پی برده‌اند، بسیاری از آن‌ها در پی استقرار سامانه مدیریت دانش برای تسهیل فعالیت‌های مدیریت دانش و بهره‌گیری از آن هستند؛ براین اساس به‌منظور پیاده‌سازی و توسعه سامانه مدیریت دانش توجه به موضوع‌ها و چالش‌ها و عوامل مؤثر در موفقیت پیاده‌سازی، در مدیریت دانش، امری ضروری است (نگی و چان^۳، ۲۰۰۵؛ مادیشن^۴ و همکاران، ۲۰۱۱). توجه به دانش سازمانی و افراد و مدیریت صحیح آن زمینه‌ساز شکوفایی و پیشرفت سازمان و صنایع خواهد بود و کم‌توجهی به این مهم، می‌تواند مانع از دستیابی سازمان و صنعت به اهداف خویش باشد (اسفندیاری و موسی خانی، ۱۴۰۱). در مسیر پذیرش مدیریت دانش در سازمان‌ها و صنایع موانع و چالش‌هایی وجود دارد که این موانع و چالش‌ها از پیاده‌سازی و مدیریت صحیح دانش سازمانی ممانعت کرده و در صورت عدم رفع این موانع نمی‌توان امیدی به موفقیت مدیریت دانش در سازمان داشت (نیازمند و ایجابی، ۱۴۰۱). از این جهت شناسایی موانع پذیرش مدیریت دانش در محیط‌های سازمانی و صنایع مهم است که در این پژوهش بدان پرداخته شد.

در کشورهای در حال توسعه و در بخش‌های وسیعی از خاورمیانه به نقش مهم و حیاتی دستگاه‌های دولتی در بهبود و پیشرفت وضعیت اقتصادی و اشتغال‌زایی اشاره شده است. سازمان‌های دولتی و دستگاه‌های اجرایی نقش مهمی در پیشرفت اقتصادی، اشتغال‌زایی و ارائه خدمات در هر کشوری بر عهده دارند (بیگی و همکاران، ۲۰۲۳). تأثیر این سازمان‌ها حتی با وجود خصوصی‌سازی در منطقه حاشیه خلیج فارس، کاهش نیافت و روند صعودی خود را در پارامترهای اقتصادی طی نمود (مهاجرانی و همکاران، ۲۰۱۹). درواقع، مسئله جهانی‌شدن، سبب افزایش رقابت‌پذیری در کشورها شده و آن‌ها را به سمت استفاده کاربردی‌تر از دانش سوق داده است (غفاری و همکاران، ۲۰۲۳).

-
1. Porter
 2. Ward & Peppard
 3. Ngai & Chan
 4. Maditinos

امروزه سازمان‌ها نیازمند نوآوری و راه‌حل‌های بدیع برای حل موضوعات خود هستند و مدیریت دانش در این راستا نقش کلیدی می‌تواند داشته باشد (ژانگ، ۲۰۲۵، دی دونو و همکاران، ۲۰۲۵، صادیگ و همکاران، ۲۰۲۵، نیازمند و ایجایی، ۱۴۰۱).

سازمان تأمین اجتماعی ایران سازمان بیمه‌گر اجتماعی عمومی غیردولتی است. این سازمان، وظیفه پوشش اجباری بیمه‌ی کارگران، حقوق‌بگیران و پوشش اختیاری صاحبان مشاغل دولتی و آزاد را بر عهده دارد. این سازمان اولین، قدیمی‌ترین و بزرگ‌ترین سازمان تأمین اجتماعی و درمانی در ایران است که متعلق به بیمه‌شدگان است.

ازجمله تعهدات خطیر سازمان تأمین اجتماعی می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

- ❖ مستمری بازنشستگی؛
- ❖ مستمری از کار افتادگی؛
- ❖ مستمری بازماندگان؛
- ❖ مقرری بیمه بیکاری؛
- ❖ غرامت دستمزد ایام بیماری؛
- ❖ غرامت دستمزد ایام بارداری؛
- ❖ پرداخت هزینه وسایل کمک پزشکی؛
- ❖ کمک‌هزینه ازدواج؛
- ❖ کمک‌هزینه کفن و دفن.

آنچه روشن و مبرهن است برای انجام تعهدات فوق، پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی می‌تواند کمک‌کننده باشد.

مسئله اصلی تحقیق حاضر آن است که در مسیر پذیرش و پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی موانعی وجود دارد. این موانع محقق را بر آن داشت در جهت شناسایی و اولویت‌بندی این موانع، کار تحقیقاتی میدانی انجام دهد.

برای پیاده‌سازی مدیریت دانش و هر پدیده‌ای مشابه در سازمان می‌بایست سه مرحله برنامه، اجرا، ارزیابی و اصلاح را طی نمود. با توجه به این‌که در سازمان تأمین اجتماعی طرح



منسجم برای مدیریت دانش یا وجود ندارد یا حداقل محقق علی‌رغم جست‌وجوی فراوان به آن دست نیافته است، به نظر می‌رسد قبل از طراحی مدل مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی، شناسایی موانع پذیرش و پیاده‌سازی مدیریت دانش، لازم و ضروری است. مدیریت دانش مزیتی بلندمدت و غیرقابل کپی‌برداری محض است و برای هر سازمانی، خاص همان سازمان است (رضایی و همکاران، ۲۰۲۵، برایس و همکاران، ۲۰۲۵). به همین منظور، با توجه به شناسایی و رتبه‌بندی موانع مدیریت دانش در سازمان تأمین اجتماعی برای اولین بار، صورت پذیرفت که دال بر نوآوری این مقاله است.

۱. پیشینه پژوهش

دولت پسندی و همکاران (۱۳۹۸)، در تحقیق خود با عنوان، شناسایی عوامل کلیدی در پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در سیمای جمهوری اسلامی ایران، به این نتیجه رسیدند که عوامل جهت‌گیری راهبردی دانایی محور و زیرساخت سیستم‌های اطلاعاتی و ارتباطی و توسعه منابع انسانی از مهم‌ترین عوامل در پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

رحمدل (۱۴۰۰)، در تحقیق خود نشان داد که مدیریت دانش متأثر از سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی روی دانش است و هردوی این سرمایه‌گذاری‌ها به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم بر نوآوری در سازمان تأثیر می‌گذارند و از سوی دیگر نوآوری به خاطر ایجاد مزیت رقابتی در کسب‌وکار، اغلب پایه و اساس کارآفرینی است.

نیازمند و ایجایی (۱۴۰۱)، در تحقیق خود نشان دادند که فرهنگ سازمانی، اشتراک دانش، اختصاص پاداش، فناوری اطلاعات، حمایت مدیریت ارشد، مدیریت منابع انسانی و راهبردهای دانش‌محور از عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش هستند و نشان داده شد که مدیریت دانش موجب افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی می‌شود.

هونگ و همکاران (۲۰۰۵)، در تحقیق خود که درخصوص عوامل کلیدی موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش انجام شده است، نشان دادند که هفت عامل راهبرد الگوگیری و ساختار دانشی اثربخش، فرهنگ سازمانی، زیرساخت سامانه اطلاعاتی، مشارکت و آموزش

افراد، رهبری و تعهد مدیریت ارشد، محیط یادگیری و کنترل منابع، کار تیمی بر پیاده‌سازی اثربخش مدیریت دانش مؤثر است.

ژانگ و همکاران (۲۰۲۵)، در تحقیق خود در صنعت در کشور چین نشان دادند که می‌توان از استراتژی‌های مدیریت دانش به‌طور مؤثری برای موفقیت در کسب‌وکار در صنعت پویا و به‌شدت در حال تغییر امروزی، استفاده برد.

صادیگ و همکاران (۲۰۲۵)، در تحقیق خود با عنوان، کارآفرینی پایدار و مدیریت دانش: نقش فناوری اطلاعات سبز در ایجاد اکوسیستم‌های کارآفرینی پایدار که در کشور مالزی انجام شده است نشان دادند که مدیریت دانش و فرایندهای آن می‌تواند بر خلق کارآفرینی پایدار تأثیرگذار باشد.

۲. چهارچوب مفهومی

به‌طور کلی می‌توان گفت: مدیریت دانش در اختیار گرفتن دانش کارکنان سازمان و دانش‌های بیرون از سازمان و استفاده از آن برای رشد و توسعه بیشتر سازمان، تعریف می‌شود (لی و چوی^۱، ۲۰۰۳؛ لیوویتز و فرانک^۲، ۲۰۱۶). مدیریت دانش شامل فرایندهایی است که کاربرد و توسعه دانش سازمانی به‌منظور ایجاد ارزش و افزایش و حفظ مزیت رقابتی را تسهیل می‌کند (ژائو^۳ و همکاران، ۲۰۱۲). اگرچه ادبیات طیف وسیعی از دانش‌های سازمانی را شامل می‌شوند، اما بیشترین تأکید بر چهارچوب نظری مربوط به تمایز بین دانش ضمنی و صریح است (افیونی^۴، ۲۰۰۷؛ هاسی^۵، ۲۰۰۴). دانش مدون یا صریح از طریق ساختار رسمی و سیستم‌های زبانی قابل انتقال است. این دانش‌ها به‌صورت نرم‌افزار یا در قالب نمودار نیز قابل انتقال است. دانش ضمنی حاصل تجربیات است به همین دلیل در ذهن پایدارتر است. دانش ضمنی به‌صورت سیال و وابسته به موقعیت است. فرم‌دهی و رسمی‌سازی آن دشوار

-
1. Lee & Choi
 2. Liebowitz & Frank
 3. Zhao
 4. Afioni
 5. Hussi



است و توسط محیط کسب می‌شود. اشتراک‌گذاری این دانش از طرق رسمی دشوار است (مارتینسون^۱، ۲۰۰۰). لازم به ذکر است بیشتر دانش‌های سازمانی از نوع ضمنی هستند. دانش ضمنی منبع مهمی برای موفقیت سازمان‌ها است (امبروزونی و بومن^۲، ۲۰۰۱). پژوهش‌های مختلف صورت گرفته در موضوع مدیریت دانش، چهار فرایند را برای مدیریت دانش تعیین کرده‌اند. این فرایندها عبارت‌اند از: ۱. خلق و تولید دانش: اشاره به تولید و خلق دانش جدید در سازمان دارد (لیائو^۳ و همکاران، ۲۰۱۰)؛ ۲. حفظ دانش: شامل ذخیره‌سازی و نگهداری در یک مخزن دانشی است به‌صورتی که نشان‌دهنده نوعی ماندگاری در طول زمان است (سدرا و گابل^۴، ۲۰۱۰ و کانگ پیچایوند^۵، ۲۰۰۹)؛ ۳. توزیع دانشی و انتقال دانش: بیان‌کننده فرایندهایی است که دانش را میان اعضا توزیع می‌کند (کانگ پیچایوند، ۲۰۰۹). در این مرحله، تمرکز بر انتقال دانش ضمنی و صریح است. مرحله انتقال می‌تواند به‌وسیله استفاده از مکانیسم‌هایی برای اطلاع‌رسانی افراد درباره دانش جدیدی که به منابع دانش سازمان اضافه شده است، استفاده کند (احمدی و صالحی، ۱۳۹۱)؛ ۴. بهره‌برداری و کاربرد دانش: اشاره به استفاده کاربردی از دانش دارد (لیائو و همکاران، ۲۰۱۰ و کانگ پیچایوند، ۲۰۰۹).

۲-۱. موانع مدیریت دانش

به‌صورت کلی پس از مطالعه ادبیات و پیشینه پژوهش موانع موجود در مسیر پذیرش مدیریت دانش در قالب ۵ مانع اصلی به شرح زیر شناسایی گردید:

«موانع استراتژیک»^۶: به نظر می‌رسد هنوز درک صحیحی از مدیریت دانش در سازمان‌ها وجود ندارد. مدیریت دانش به‌عنوان یک سرمایه‌ای که نیازمند به چیزی بیش از منابع انسانی و زیرساخت‌های لازم است در نظر گرفته می‌شود. به نظر می‌رسد سازمان‌ها از اهمیت مبحث دستیابی به بهترین و متنوع‌ترین شیوه‌های انجام امور آگاهی دارند ولی درعین‌حال همچنان

-
1. Martensson
 2. Ambrosini & Bowman
 3. Liao
 4. Sedera & Gable
 5. Kongpichayanond
 6. Strategic Barriers

مدیریت دانش را به‌عنوان یک رویکرد ثانویه در مسیر موفقیت سازمان، در نظر می‌گیرند (احمد و داگفوس^۱، ۲۰۱۰). «وانگ و وانگ»^۲ (۲۰۱۱) اشاره کردند که بهتر است پذیرش مدیریت دانش در زنجیره تأمین، به‌عنوان یک مسئله استراتژیک در نظر گرفته تا یک مسئله عملیاتی. نگرش نسبت به یادگیری و اشتراک دانش جدید یکی از مهم‌ترین موانع در مسیر خلق دانش در سازمان است (ویتسونسی^۳، ۲۰۰۸). یک اصل اساسی برای موفق شدن در برنامه‌های مدیریت دانش، ایجاد تعهد راهبردی مدیران عالی سازمان نسبت به مدیریت دانش است (شاگرا^۴، ۲۰۱۶).

«موانع سازمانی»^۵: موانع سازمانی عبارت است از مشکلات مربوط به ساختار سازمانی ناکارآمد (به‌طور مثال، ساختارهای سفت و سلسله‌مراتبی)، مدیریت (عدم حمایت مدیران عالی شرکت از برنامه‌های مدیریت دانش)، حقوق و مزایای کارکنان (کارکنان زمانی نسبت به خلق و توسعه دانش اقدام می‌کنند که انگیزه کافی داشته باشند)، آموزش (تبدیل نظام‌های آموزشی قدیمی و غیراثربخش به سامانه سازمان یادگیرنده) و چگونگی طراحی مشاغل (مشاغل مبهم و تکراری جای خود را به مشاغل معنی دار و غنی بدهند) (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). ساختار سلسله‌مراتبی سازمانی طویل و بلند، در مسیر جریان ارتباطی رو به بالا مانع ایجاد کرده و اشتراک عمودی دانش را کند یا متوقف می‌کند (عزیز و اسپارو^۶، ۲۰۱۱؛ کاسپر^۷ و همکاران، ۲۰۰۸). از عوامل مهم در ساختار سازمانی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز است که در طراحی ساختار سازمانی باید بدان توجه کرد (انصاری و همکاران، ۱۳۹۲؛ لی و چوی، ۲۰۰۳).

«موانع تکنولوژیکی»^۸: یکی از عوامل مهم در پیاده‌سازی مدیریت دانش، فناوری اطلاعات

-
1. Ahmad & Daghfous
 2. Wong & Wong
 3. Vithessonthi
 4. Shaqrah
 5. Organizational Barriers
 6. Aziz & Sparrow
 7. Kasper
 8. Technological Barriers



است (لوترا^۱ و همکاران، ۲۰۱۶). فناوری اطلاعات می‌تواند تعاملات فردی، گروهی و سازمانی را فراهم می‌کند (لیبویترز و فرانک، ۲۰۱۶؛ تن^۲، ۲۰۱۶). دانش باید با روش‌های تخصصی؛ حفظ و نگهداری و سپس سازمان‌دهی و توزیع شود. استفاده از فناوری‌های مناسب در سازمان، گامی مؤثر در نگهداری دانش آشکار تلقی می‌شود. در غیر این صورت بخش عمده‌ای از دانش‌های ایجاد شده از بین خواهد رفت (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). وجود سطح بالایی از دانش ضمنی، فرایند انتقال دانش در درون و بیرون مرزهای سازمان را با چالش‌های زیادی مواجه می‌سازد (واگنر و بوکو^۳، ۲۰۰۵). بدون فناوری اطلاعات امکان ذخیره‌سازی اطلاعات وجود ندارد و از آنجایی که ذخیره‌سازی یکی از اصلی‌ترین فرایندهای مدیریت دانش است، ضعف در این فرایند منجر به ناکارآمدی سامانه مدیریت دانش می‌شود (لوترا و همکاران، ۲۰۱۶).

«موانع فرهنگی»^۴: فرهنگ سازمانی یکی از اساسی‌ترین عوامل برای موفقیت سیستم‌های مدیریت دانش است. فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی هر سازمان را مشخص می‌کند (انصاری و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به حمایتی که فرهنگ از مدیریت دانش به عمل می‌آورد و برای دانش و ایجاد آن ارزش قائل می‌شود، کارکنان را به اشتراک گذاشتن و کاربرد دانش، تشویق می‌کند (گاه، ۲۰۰۲؛ انصاری و همکاران، ۱۳۹۲). رفتارهای سودجویانه و فرصت‌طلبانه تأثیر منفی و قوی بر از بین رفتن اعتماد درون‌سازمانی و انتقال دانش دارد (چنگ و همکاران، ۲۰۰۸). نتایج تحقیقات صورت پذیرفته نشان می‌دهد که فرهنگ یکی از بزرگ‌ترین موانع پیش‌روی سازمان‌ها در ایجاد یک سازمان دانش‌محور است (چیس^۵، ۱۹۹۷).

«موانع شخصی»^۶: افراد ممکن است به دلایل شخصی علاقه‌ای به انتقال دانش نداشته باشند، چراکه ممکن است آن را نوعی قدرت تلقی کنند. به‌نوعی می‌توان گفت موانع انسانی

1. Luthra

2. Tan

3. Wagner & Buko

4. Cultural Barriers

5. Chase

6. Individual Barriers

مدیریت دانش بیش از سایر موارد دیگر حائز اهمیت است زیرا دانش ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط در صورت تعامل و ارتباط می‌تواند رشد کند (کاملی، ۱۳۸۷). یک مسئله حیاتی در مدیریت انتقال دانش به سایر شرکا و اعضا این است که ممکن است تنش‌ها و موانع ارتباطی بین افراد مسئول انتقال دانش درون‌سازمانی و سایر بخش‌ها افزایش یابد (هاتچنر و هورس کات^۱، ۲۰۱۰).

بر مبنای ادبیات و مطالب ارائه شده و با توجه به اهمیت پرداختن به مدیریت دانش؛ شناسایی و اولویت‌بندی موانع موجود در مسیر پذیرش مدیریت دانش، به شناسایی راه‌حل‌های مناسب و کاربردی برای رفع این موانع کمک خواهد. در جدول زیر پیشینه پژوهش و موانع موجود در مسیر پذیرش مدیریت دانش و زیرمعیارهای مرتبط با این موانع که مستخرج از پیشینه پژوهش است، ارائه شده است:

جدول ۱: موانع موجود در مسیر پذیرش مدیریت دانش و زیرمعیارهای مرتبط با این موانع با توجه به پیشینه پژوهش

معیارها	زیرمعیارها	منابع
موانع استراتژیک (SB)	نبود برنامه‌ریزی استراتژیک در جهت پذیرش مدیریت دانش (SB1)	«بلومبرگ» ^۲ و همکاران (۲۰۰۹)؛ «ریزینحانی و مید» ^۳ (۲۰۰۵)
	نبود مسئولیت‌پذیری و نقش نداشتن کارکنان در امور سازمانی (SB2)	«ناتی و اجاسلو» ^۴ (۲۰۰۸)
	کمبود بودجه جهت توسعه سامانه مدیریت دانش (SB3)	احمد و داگفوس (۲۰۱۰)؛ ژائو و همکاران (۲۰۱۲)
	نبود تعهد بالا در میان مدیران جهت پذیرش مدیریت دانش (SB4)	«بندیپاهای و پاتک» ^۵ (۲۰۰۷)
	عدم ادغام مدیریت دانش با فرایندهای کسب‌وکار (SB5)	ناتی و اجاسلو (۲۰۰۸)؛ ژائو و همکاران (۲۰۱۲)

1. Hutzschenreuter & Horstkotte

2. Blumenberg

3. Raisinghani and Meade

4. Natti and Ojasalo

5. Bandyopadhyay and Pathak



معیارها	زیرمعیارها	منابع
	نبود درک روشن از اهمیت موضوع پذیرش مدیریت دانش (SB6)	عزیز و اسپارو (۲۰۱۱)؛ «شی» ^۱ و همکاران (۲۰۱۲)
موانع سازمانی (OB)	نبود ساختار سازمانی مناسب برای ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش (OB1)	ناتی و اجاسلو (۲۰۰۸)؛ ژائو و همکاران (۲۰۱۲)
	محدود بودن ارتباطات و جریان‌های دانشی (OB2)	کاسپر و همکاران (۲۰۰۸)؛ «آل-متواوا» ^۲ و همکاران (۲۰۰۹)، شی و همکاران (۲۰۱۲)
	در اولویت نبودن حفظ دانش کارکنان متخصص و با تجربه بالا (OB3)	«فلچر و پلی‌پروناکی» ^۳ (۲۰۰۷)
	کمبود منابع سازمانی‌ای که فرصت‌های مناسبی برای به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان فراهم می‌کند (OB4)	عزیز و اسپارو (۲۰۱۱)
	کمبود فضاهای رسمی و غیررسمی جهت به اشتراک گذاشتن، بازتاب و خلق دانش (OB5)	هاتچنروت و هورس کات (۲۰۱۰)
موانع تکنولوژیکی (TB)	نبود زیربنای تکنولوژیکی مناسب جهت پذیرش مدیریت دانش (TB1)	وانگ و وانگ (۲۰۱۱)
	وجود مشکلات و دشواری در مسیر تدوین دانش ضمنی (TB2)	واگنر و بوکو (۲۰۰۵)
	پایین بودن امنیت اطلاعات و داده‌ها (TB3)	«کومار و تندیکولام» ^۴ (۲۰۰۶)؛ «گونااسکران و نگی» ^۵ (۲۰۰۴)
موانع فرهنگی (CB)	عدم تمایل و نبود روحیه اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضا (CB1)	ناتی و اجاسلو (۲۰۰۸)؛ هاتچنروت و هورس کات (۲۰۱۰)؛ شی و همکاران (۲۰۱۲)
	نبود اعتماد و تعهد میان اعضا (CB2)	شی و همکاران (۲۰۱۲)؛ ساموئل و همکاران (۲۰۱۱)

1. Shih

2. Al-Mutawah

3. Fletcher and Polychronakis

4. Kumar and Thondikulam

5. Gunasekaran and Ngai

6. Samuel

منابع	زیرمعیارها	معیارها
هاتچنروت و هورس کات (۲۰۱۰)	نبود انگیزاننده‌ها و پاداش در مسیر خلق و اشتراک دانش (CB3)	
ناتی و اجاسلو (۲۰۰۸)؛ وانگ و وانگ (۲۰۱۱)؛ «مایرز و چئونگ» ^۱ (۲۰۰۸)	وجود محیط‌های ارزشی و فرهنگی مختلف (CB4)	
«پیلای و مین» ^۲ (۲۰۱۰)؛ «ویلیم و بولنز» ^۳ (۲۰۰۷)	ترس بابت خجالت کشیدن به واسطه به اشتراک گذاشتن اطلاعات نادرست (ترس از احمق فرض شدن) (IB1)	موانع شخصی (IB)
عزیز و اسپارو (۲۰۱۱)	کمبود زمان و اختصاص زمان کم برای به اشتراک‌گذاری دانش (IB2)	
«چو و پاسرینی» ^۴ (۲۰۰۹)	ترس از دست دادن مالکیت معنوی افکار (IB3)	
هاتچنروت و هورس کات (۲۰۱۰)؛ «جوشی» ^۵ و همکاران (۲۰۰۶)	ضعف در زمینه مهارت‌های رایانه‌ای و ارتباطات بین‌فردی و ارتباطات کلامی و کتبی ضعیف (IB4)	
بلومبرگ و همکاران (۲۰۰۹)	نبود آموزش و تعلیمات مناسب (IB5)	

۳. روش‌شناسی پژوهش

هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی موانع موجود در مسیر پذیرش مدیریت دانش بود. جامعه آماری پژوهش شامل خبرگان سازمان تأمین اجتماعی بود که با استفاده از روش‌های هدفمند قضاوتی و گلوله برفی، ۲۲ نفر به‌عنوان نمونه آماری انتخاب شدند. قابل ذکر است در این پژوهش، خبره به‌عنوان مدیری که دارای سابقه کار بالای ۱۵ سال در صنعت بوده و با موضوعات و مفاهیم سازمان تأمین اجتماعی و مباحث مدیریت دانش در صنعت آگاهی دارد، در نظر گرفته شد. در مرحله شناسایی موانع موجود در مسیر پذیرش مدیریت دانش، ابتدا با بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش در مجموع ۲۳ معیار در ۵ بُعد تعیین گردید.

1. Myers and Cheung
2. Pillai and Min
3. Willem and Buelens
4. Chou and Passerini
5. Joshi



نتایج دلفی فازی نشان‌دهنده وجود اجماع میان خبرگان بود و به این ترتیب می‌توان نتیجه گرفت موانع شناسایی شده از ادبیات و پیشینه و معیارهای مرتبط با این موانع در سازمان مورد بررسی مصداق دارد. پس از تأیید نتایج تکنیک دلفی فازی و رسیدن به اجماع در میان خبرگان؛ موانع پذیرش مدیریت دانش رتبه‌بندی گردید. به این منظور، براساس معیارهای شناسایی شده درخت سلسله‌مراتبی پژوهش ترسیم گردید (شکل ۱) و در ادامه پرسش‌نامه مقایسات زوجی طراحی و در اختیار خبرگانی که در بخش دلفی فازی حضور داشتند قرار گرفت و بر مبنای پاسخ‌های خبرگان، رتبه‌بندی موانع پذیرش مدیریت دانش با استفاده تکنیک AHP فازی صورت گرفت. در ادامه مراحل AHP فازی تشریح گردید:

❖ گام اول: ترسیم نمودار سلسله‌مراتبی: این ساختار دارای دو سطح است که شامل

سطح اول (ابعاد) و سطح دوم (شاخص) است؛

❖ گام دوم: ایجاد ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از اعداد فازی: در این مرحله

خبرگان دیدگاه‌های خود را درباره مقایسه زوجی براساس شکل (۱)، با استفاده از

عبارات کلامی جدول (۲) بیان می‌کنند.

جدول ۲: مقیاس اولویت‌بندی اعداد فازی مثلثی (کول^۱، ۲۰۱۱)

متغیرهای زبانی	مقیاس اهمیت نسبی عددی AHP	اعداد فازی مثلثی	اعداد فازی مثلثی معکوس
اهمیت یکسان	۱	(۱, ۱, ۱)	(۱, ۱, ۱)
اهمیت یکسان تا نسبتاً مهم	۲	(۱, ۲, ۳)	(۰/۳۳, ۰/۵, ۱)
نسبتاً مهم	۳	(۲, ۳, ۴)	(۰/۲۵, ۰/۳۳, ۰/۵)
نسبتاً مهم تا مهم	۴	(۳, ۴, ۵)	(۰/۲, ۰/۲۵, ۰/۳۳)
مهم	۵	(۴, ۵, ۶)	(۰/۲, ۰/۲۵/۱۶۶)
مهم تا بسیار مهم	۶	(۵, ۶, ۷)	(۰/۱۴, ۰/۱۷, ۰/۲)
بسیار مهم	۷	(۶, ۷, ۸)	(۰/۱۲۵, ۰/۱۴۲, ۰/۱۶۶)
بسیار مهم تا فوق‌العاده مهم	۸	(۷, ۸, ۹)	(۰/۱۱, ۰/۱۳, ۰/۱۴)
فوق‌العاده مهم	۹	(۸, ۹, ۱۰)	(۰/۱, ۰/۱۱, ۰/۱۳)

پس از جمع‌آوری دیدگاه خبرگان و تبدیل داده‌های کلامی به اعداد فازی، ماتریس مقایسات زوجی با استفاده از رابطه (۱) تشکیل می‌شود.

رابطه (۱)

$$A = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ a_{n1} & a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{21} & 1 & \dots & a_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/a_{n1} & 1/a_{n2} & \dots & 1 \end{bmatrix}$$

❖ گام سوم: بررسی سازگاری ماتریس مقایسات زوجی

فرض کنید $A = [a_{ij}]$ ماتریس متقابل مثبت باشد و $\tilde{A} = [\tilde{a}_{ij}]$ ماتریس متقابل مثبت فازی باشد. حال اگر $A = [a_{ij}]$ سازگار باشد آنگاه $\tilde{A} = [\tilde{a}_{ij}]$ نیز می‌تواند سازگار باشد. برای محاسبه سازگاری ماتریس مقایسات زوجی، اعداد فازی را به اعداد قطعی تبدیل نموده، سپس نرخ ناسازگاری را برای ماتریس قطعی مقایسات زوجی محاسبه می‌شود.

❖ گام چهارم: میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان: میانگین هندسی مقایسات زوجی

خبرگان را با استفاده از رابطه شماره (۲) به دست می‌آید (باکلی، ۱۹۸۴).

رابطه (۲)

$$a_{ij} = (a_{ij}^1 \otimes a_{ij}^2 \otimes \dots \otimes a_{ij}^n)^{\frac{1}{n}}$$

❖ گام پنجم: محاسبه وزن‌های فازی: وزن فازی هر شاخص از رابطه (۳) به دست می‌آید

که در آن n تعداد خبرگان است.

رابطه (۳)

$$\tilde{w}_j = \tilde{a}_j \otimes (\tilde{a}_1 \oplus \tilde{a}_2 \oplus \dots \oplus \tilde{a}_n)^{-1} \quad j = 1, 2, \dots, n$$

$$\tilde{a}_j = (\tilde{a}_{m1}^1 \oplus \tilde{a}_{m2}^2 \oplus \dots \oplus \tilde{a}_{mn}^n)^{-1}$$



❖ گام ششم: محاسبه وزن‌های فازی کامل برای شاخص‌ها و ابعاد: وزن‌های فازی کامل از حاصلضرب وزن‌های به‌دست‌آمده از شاخص‌ها در وزن ابعاد به دست می‌آید. رابطه (۴)

$$\tilde{T}W_j = \tilde{D}W_j \otimes \tilde{C}W_j$$

که در آن $\tilde{C}W_j$ وزن فازی ابعاد و $\tilde{D}W_j$ وزن فازی به‌دست‌آمده برای شاخص‌ها است.

❖ گام هفتم: دی فازی و نرمالایز کردن وزن‌های به‌دست‌آمده: برای نرمالایز کردن وزن‌های فازی مثلی از رابطه (۵) استفاده می‌شود (وانگ^۱، ۲۰۰۹). رابطه (۵)

$$W_j = \frac{a+b+c}{3}$$

۴. تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

پس از شناسایی موانع پذیرش مدیریت دانش، به‌منظور حصول اطمینان از صحت اعتبار موانع شناسایی شده و رسیدن به اجماع براساس نظر خبرگان؛ از تکنیک دلفی فازی استفاده شد. در ادامه مراحل و نتایج دلفی فازی ارائه شده است:

۴-۱. گام اول: تعریف متغیرهای زبانی

پس از تعیین موانع پذیرش مدیریت دانش، پرسش‌نامه دلفی فازی با هدف کسب نظر خبرگان راجع به میزان موافقت آن‌ها با موانع شناسایی شده طراحی شد و در اختیار خبرگان قرار گرفت. از آنجایی که خصوصیات متفاوت افراد بر تعبیر ذهنی آن‌ها نسبت به متغیرهای کیفی اثرگذار است؛ بنابراین با تعریف دامنه متغیرهای کیفی، خبرگان با ذهنیت یکسان به سؤال‌ها پاسخ داده‌اند. این متغیرها با توجه به جدول شماره (۳)، به شکل اعداد فازی مثلی تعریف شده‌اند:

جدول ۳: اعداد فازی مثلثی متغیرهای کلامی (منبع: میرسپاسی و همکاران، ۱۳۸۹)

متغیرهای کلامی	عدد فازی مثلثی	عدد فازی قطعی شده
خیلی زیاد	(۰, ۰/۲۵, ۱)	۰/۹۳۷۵
زیاد	(۰/۷۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۷۵
متوسط	(۰/۵, ۰/۲۵, ۰/۲۵)	۰/۵
کم	(۰/۲۵, ۰/۱۵, ۰/۱۵)	۰/۲۵
خیلی کم	(۰, ۰, ۰/۲۵)	۰/۰۶۲۵

در جدول شماره (۳)، اعداد فازی قطعی شده با استفاده از فرمول مینکوسکی به شکل زیر محاسبه شده است:

رابطه (۶) فرمول مینکوسکی:

$$x = m + \frac{\beta - \alpha}{4}$$

۲-۴. گام دوم: نظرسنجی مرحله نخست

در این گام، موانع شناسایی شده، در قالب پرسش‌نامه به خبرگان ارسال گردیده و میزان موافقت آن‌ها اخذ شد. با توجه به نتایج حاصل از پرسش‌نامه مرحله نخست و با استفاده از رابطه‌های ۷ و ۸، میانگین فازی هر یک از موانع به دست آمد (جدول شماره ۴).

رابطه (۷):

$$A_i = (a_1^{(i)}, a_2^{(i)}, a_3^{(i)}), i = 1, 2, 3, \dots, n$$

رابطه (۸):

$$A_{ave} = (m_1, m_2, m_3) = \left(\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_1^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_2^{(i)}, \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n a_3^{(i)} \right)$$

در این رابطه، A_i بیانگر دیدگاه خبره i ام و A_{ave} بیانگر میانگین دیدگاه‌های خبرگان است. در جدول شماره (۴)، میانگین فازی مثلثی با استفاده از فرمول (۸) محاسبه شده و سپس با استفاده از فرمول مینکوسکی (فرمول ۶) فازی زدایی شده است. میانگین قطعی به دست آمده نشان‌دهنده شدت موافقت خبرگان با هرکدام از موانع است.



جدول ۴: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله نخست

پسایندها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی زدایی شده
۱. موانع استراتژیک	$(0/875, 0/234, 0/066)$	۰/۸۳۳
۲. موانع سازمانی	$(0/937, 0/225, 0/037)$	۰/۸۹
۳. موانع تکنولوژیکی	$(0/916, 0/234, 0/045)$	۰/۸۶۸
۴. موانع فرهنگی	$(0/937, 0/241, 0/062)$	۰/۸۹۲
۵. موانع شخصی	$(0/916, 0/234, 0/045)$	۰/۸۶۸

۴-۳. گام سوم: نظرسنجی مرحله دوم

در این گام، پرسش‌نامه دوم تهیه گردید و همراه با نظر قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با دیدگاه سایر خبرگان، مجدداً به اعضای گروه خبره ارسال گردید. نتایج شمارش پاسخ‌های ارائه شده در مرحله دوم همچون مرحله اول با استفاده از فرمول‌های شماره ۶ و ۷ و ۸ مورد تحلیل قرار گرفت که نتایج در جدول شماره (۵)، مشاهده می‌شود. با توجه به دیدگاه‌های ارائه شده در مرحله اول و مقایسه آن با نتایج این مرحله، در صورتی که اختلاف بین دو مرحله کم‌تر از حد آستانه خیلی کم ($0/1$) باشد در این صورت فرایند نظرسنجی متوقف می‌شود (چنگ و لین، ۲۰۰۲). با توجه به فرمول شماره (۹)، میزان اختلاف بین مراحل اول و دوم محاسبه شد که نتایج در جدول شماره (۵)، مشخص شده است.

رابطه (۹):

$$s(A_{m2}, A_{m1}) = \left| \frac{1}{3} [(a_{m21} + a_{m22} + a_{m23}) - (a_{m11} + a_{m12} + a_{m13})] \right|$$

جدول ۵: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از نظرسنجی مرحله دوم

پسایندها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی زدایی شده مرحله دوم	اختلاف مرحله اول و دوم
۱. موانع استراتژیک	$(0/875, 0/234, 0/066)$	۰/۸۳۳	۰/۰۷۴
۲. موانع سازمانی	$(0/937, 0/225, 0/037)$	۰/۸۹	۰/۰۵۷
۳. موانع تکنولوژیکی	$(0/916, 0/234, 0/045)$	۰/۸۶۸	۰/۱۰۹
۴. موانع فرهنگی	$(0/937, 0/241, 0/062)$	۰/۸۹۲	۰/۱۲۲
۵. موانع شخصی	$(0/916, 0/234, 0/045)$	۰/۸۶۸	۰/۰۷۱

همان‌طور که جدول بالا نشان می‌دهد درباره موانع استراتژیک، موانع سازمانی و موانع شخصی؛ اعضای گروه خبره به اجماع رسیده‌اند و میزان اختلاف نظر در مراحل اول و دوم درباره موانع استراتژیک و موانع سازمانی و موانع شخصی کم‌تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بوده، به همین دلیل نظرسنجی درخصوص این موانع متوقف گردید.

۴-۴. گام چهارم: نظرسنجی مرحله سوم

در گام بعدی، پرسش‌نامه سوم تهیه شد و به‌همراه دیدگاه قبلی هر فرد و میزان اختلاف آن‌ها با میانگین دیدگاه سایر خبرگان، دوباره به خبرگان ارسال گردید. با این تفاوت که در این مرحله از موانع موجود در مرحله قبل، نظرسنجی در مورد موانع استراتژیک؛ موانع سازمانی و موانع شخصی متوقف شد و نظرسنجی در مورد موانع تکنولوژیکی و فرهنگی، صورت گرفت. با توجه به فرمول شماره ۶، ۷ و ۸ میانگین فازی نتایج شمارش داده‌ها در جدول زیر آورده شده است. همچنین در جدول زیر، میزان اختلاف مرحله‌های دوم و سوم نیز مشخص شده است.

جدول ۶: میانگین دیدگاه‌های خبرگان حاصل از مرحله سوم نظرسنجی

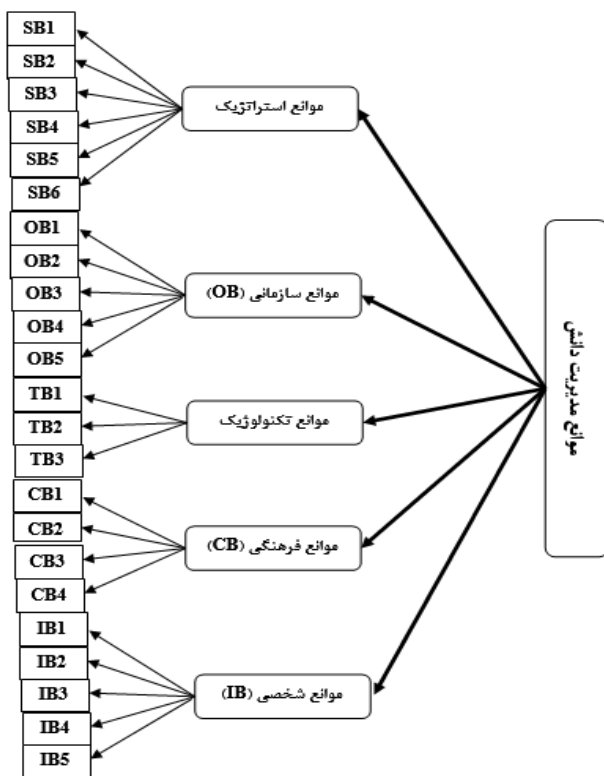
پسایندها	میانگین فازی مثلثی (m, α, β)	میانگین فازی زدایی شده مرحله سوم	اختلاف مرحله دوم و سوم
۱. موانع تکنولوژیکی	(۰/۹۵۸، ۰/۲۳۴، ۰/۰۲۵)	۰/۹۰۵	۰/۰۳۷
۲. موانع فرهنگی	(۰/۹۵۸، ۰/۲۳۴، ۰/۰۲۵)	۰/۹۰۵	۰/۰۱۳

همان‌گونه که جدول بالا نشان می‌دهد میزان اختلاف نظر خبرگان در مراحل دوم و سوم کم‌تر از حد آستانه خیلی کم (۰/۱) بود؛ از این رو نظرسنجی در این مرحله متوقف گردید. همان‌گونه که مشخص است در مورد تمام موانع شناسایی شده اجماع نظر وجود داشت و به این ترتیب موانع پذیرش مدیریت دانش استخراجی از ادبیات و پیشینه پژوهش را می‌توان به‌عنوان موانع پذیرش مدیریت دانش در نظر گرفت. پس از شناسایی و اجماع نظر خبرگان در مورد موانع پذیرش مدیریت دانش، با استفاده از تکنیک AHP فازی اقدام به رتبه‌بندی این



موانع شد که در ادامه گام‌های AHP فازی و نتایج ارائه شده است:

گام اول: بر مبنای نتایج حاصل از بررسی ادبیات و پیشینه پژوهش و نتایج دلفی فازی، درخت سلسله‌مراتبی موانع پذیرش مدیریت دانش به شرح شکل (۱) به دست آمد.



شکل ۱: نمودار سلسله‌مراتبی موانع مدیریت دانش

گام دوم: براساس درخت سلسله‌مراتبی پژوهش، پرسش‌نامه مقایسات زوجی طراحی شده و مابین خبرگان توزیع گردید. پس از جمع‌آوری داده‌های کلامی و با استفاده از جدول (۲) داده‌های کلامی تبدیل به اعداد فازی شد. ماتریس‌های مقایسات زوجی خبرگان با استفاده از رابطه (۱) محاسبه شدند. برای نمونه در جدول (۷) ماتریس مقایسات زوجی موانع پذیرش مدیریت دانش (معیارها) آورده شده است.

جدول ۷: ماتریس مقایسات زوجی موانع پذیرش مدیریت دانش

معیارها	SB	OB	TB	CB	IB
SB	(۱,۱,۱)	(۰/۲۸۹,۰/۴۰۸,۰/۷۰۷)	(۲/۴۴۹,۳/۴۶۴,۴/۴۷۷)	(۱/۴۱۴,۲/۴۴۹,۳/۴۶۴)	(۳/۴۶۴,۴/۴۷۷,۵/۴۷۷)
OB	(۱,۱,۱)	(۱,۱,۱)	(۳/۴۶۴,۴/۴۷۷,۵/۴۷۷)	(۲/۴۴۹,۳/۴۶۴,۴/۴۷۷)	(۴/۴۷۷,۵/۴۷۷,۶/۴۸۱)
TB	(۰/۲۲۴,۰/۲۸۹,۰/۴۰۸)	(۰/۱۸۲,۰/۲۲۴,۰/۲۸۹)	(۱,۱,۱)	(۰/۲۸۹,۰/۴۰۸,۰/۷۰۷)	(۱/۴۱۴,۲/۴۴۹,۳/۴۶۴)
CB	(۰/۲۸۹,۰/۴۰۸,۰/۷۰۷)	(۰/۲۲۴,۰/۲۸۹,۰/۴۰۸)	(۱/۴۱۴,۲/۴۴۹,۳/۴۶۴)	(۱,۱,۱)	(۲/۴۴۹,۳/۴۶۴,۴/۴۷۷)
IB	(۰/۱۸۲,۰/۲۲۴,۰/۲۸۹)	(۰/۱۵۴,۰/۱۸۲,۰/۲۲۴)	(۰/۲۸۹,۰/۴۰۸,۰/۷۰۷)	(۰/۲۲۴,۰/۲۸۹,۰/۴۰۸)	(۱,۱,۱)

گام سوم: بررسی سازگاری ماتریس مقایسات زوجی: جهت بررسی سازگاری ماتریس مقایسات زوجی پس از قطعی کردن اعداد فازی، ماتریس‌های مقایسات زوجی معیارها و زیرمعیارها تعیین شد. سپس به بررسی نرخ ناسازگاری هریک از ماتریس‌ها پرداخته شد. نتایج نشان داد که نرخ ناسازگاری مربوط به معیارها و زیرمعیارها، کم‌تر از ۰/۱ است. گام چهارم و پنجم: میانگین هندسی مقایسات زوجی خبرگان و وزن فازی آن‌ها با استفاده از رابطه (۲) و (۳) به دست می‌آید.

گام ششم و هفتم: با استفاده از روابط (۴) و (۵) وزن‌های فازی کامل برای معیارها و زیرمعیارها به دست آمده و دیفازی می‌گردد. در جدول (۸) و (۹) به ترتیب وزن‌های فازی و قطعی شده معیارها و زیرمعیارها آمده است.

جدول ۸: وزن‌های فازی و قطعی ابعاد مؤثر در موفقیت سامانه مدیریت دانش

معیارها	میانگین هندسی فازی	وزن فازی	وزن دیفازی
SB	(۱/۳۸۲, ۱/۷۳, ۲/۲۶۸)	(۰/۲۵۸, ۰/۲۶۴, ۰/۲۷۱)	۰/۲۶۴
OB	(۲/۲۱۸, ۲/۹۰۸, ۳/۵۳۲)	(۰/۴۴۷, ۰/۴۴۳, ۰/۴۲۱)	۰/۴۳۷
TB	(۰/۴۴۱, ۰/۵۷۸, ۰/۷۸)	(۰/۰۸۹, ۰/۰۸۸, ۰/۰۹۳)	۰/۰۹
CB	(۰/۷۴۲, ۱, ۱/۳۴۹)	(۰/۱۴۹, ۰/۱۵۲, ۰/۱۶۱)	۰/۱۵۴
IB	(۰/۲۸۳, ۰/۳۴۴, ۰/۴۵۱)	(۰/۰۵۷, ۰/۰۵۲, ۰/۰۵۴)	۰/۰۵۴
$a_1 \oplus a_2 \oplus \dots \oplus a_n$	(۴/۹۶۶, ۶/۵۶, ۸/۳۸)		
$(a_1 \oplus a_2 \oplus \dots \oplus a_n)^{-1}$	(۰/۲۰۱, ۰/۱۵۲, ۰/۱۱۹)		



جدول ۹: وزن‌های فازی و قطعی زیرمعیارهای موانع پذیرش مدیریت دانش

معیارها	زیرمعیارها	میانگین هندسی فازی	وزن فازی	وزن دیفازی
SB	SB1	(۰/۵۸۷, ۰/۷۷۹, ۱/۰۴۴)	(۰/۰۹۳, ۰/۰۹۴, ۰/۱)	۰/۰۹۶
	SB2	(۰/۲۵, ۰/۳۰۱, ۰/۳۸۸)	(۰/۰۴, ۰/۰۳۶, ۰/۰۳۷)	۰/۰۳۸
	SB3	(۰/۳۷, ۰/۴۷۷, ۰/۶۳۴)	(۰/۰۵۹, ۰/۰۵۸, ۰/۰۶۱)	۰/۰۵۹
	SB4	(۲/۵۷۸, ۳/۳۲۳, ۴/۰۰۳)	(۰/۴۰۸, ۰/۴۰۲, ۰/۳۸۲)	۰/۳۹۷
	SB5	(۱/۵۷۹, ۲/۰۹۶, ۲/۷۰۳)	(۰/۲۵, ۰/۲۵۴, ۰/۲۵۸)	۰/۲۵۴
	SB6	(۰/۹۵۹, ۱/۲۸۴, ۱/۷۰۴)	(۰/۱۵۲, ۰/۱۵۵, ۰/۱۶۳)	۰/۱۵۷
OB	OB1	(۲/۱۶۹, ۲/۸۵۵, ۳/۴۷۸)	(۰/۴۴۱, ۰/۴۳۸, ۰/۴۱۷)	۰/۴۳۲
	OB2	(۰/۷۴۲, ۱, ۱/۳۴۹)	(۰/۱۵۱, ۰/۱۵۴, ۰/۱۶۲)	۰/۱۵۵
	OB3	(۱/۲۸۲, ۱/۷۳, ۲/۲۶۸)	(۰/۲۶۱, ۰/۲۶۶, ۰/۲۷۲)	۰/۲۶۶
	OB4	(۰/۲۸۷, ۰/۳۵, ۰/۴۶۱)	(۰/۰۵۸, ۰/۰۵۴, ۰/۰۵۵)	۰/۰۵۶
	OB5	(۰/۴۴۱, ۰/۵۷۸, ۰/۷۸)	(۰/۰۹, ۰/۰۸۹, ۰/۰۹۴)	۰/۰۹۱
TB	TB1	(۰/۸۹, ۱/۰۴۹, ۱/۲۴۶)	(۰/۴۵۱, ۰/۴۴۴, ۰/۴۳۸)	۰/۴۴۴
	TB2	(۰/۷۳۷, ۰/۹۰۹, ۱/۱)	(۰/۳۷۴, ۰/۳۸۵, ۰/۳۸۷)	۰/۳۸۲
	TB3	(۰/۳۴۶, ۰/۴۰۵, ۰/۵)	(۰/۱۷۵, ۰/۱۷۱, ۰/۱۷۶)	۰/۱۷۴
CB	CB1	(۱/۸۶۱, ۲/۴۸۲, ۳/۰۳۵)	(۰/۴۹۴, ۰/۴۹۵, ۰/۴۷۳)	۰/۴۸۷
	CB2	(۰/۵۵, ۰/۷۳۳, ۱)	(۰/۱۴۶, ۰/۱۴۶, ۰/۱۵۶)	۰/۱۴۹
	CB3	(۱/۰۳۷, ۱/۴۰۳, ۱/۸۶۱)	(۰/۲۷۵, ۰/۲۸, ۰/۲۹)	۰/۲۸۲
	CB4	(۰/۳۲۲, ۰/۳۹۲, ۰/۵۱۹)	(۰/۰۸۵, ۰/۰۷۸, ۰/۰۸۱)	۰/۰۸۲
IB	IB1	(۱/۳۱۹, ۱/۸۰۱, ۲/۴۳۱)	(۰/۲۷۴, ۰/۲۷۸, ۰/۲۸۹)	۰/۲۸۱
	IB2	(۰/۷۴۲, ۱, ۱/۳۴۹)	(۰/۱۵۴, ۰/۱۵۵, ۰/۱۶۱)	۰/۱۵۶
	IB3	(۲/۰۲۴, ۲/۷۴۲, ۳/۳۸)	(۰/۴۲۱, ۰/۴۲۴, ۰/۴۰۲)	۰/۴۱۶
	IB4	(۰/۲۸۷, ۰/۳۵, ۰/۴۶۱)	(۰/۰۶, ۰/۰۵۴, ۰/۰۵۵)	۰/۰۵۶
	IB5	(۰/۴۴۱, ۰/۵۷۸, ۰/۷۸)	(۰/۰۹۲, ۰/۰۸۹, ۰/۰۹۳)	۰/۰۹۱

در جدول زیر اوزان و اولویت‌بندی معیارها و زیرمعیارها ارائه شده است:

جدول ۱۰: اوزان و رتبه معیارها و زیرمعیارها به صورت تفکیکی و تلفیقی

معیار	وزن معیار	رتبه معیارها	زیرمعیارها	وزن زیرمعیارها	رتبه زیرمعیارها	وزن نهایی زیرمعیارها	رتبه نهایی زیرمعیارها
موانع استراتژیک (SB)	۰/۲۶۴	۲	SB1	۰/۰۹۶	۴	۰/۰۲۵	۱۳
			SB2	۰/۰۳۸	۶	۰/۰۱	۲۰
			SB3	۰/۰۵۹	۵	۰/۰۱۵	۱۸

رتبه نهایی	وزن نهایی	رتبه	وزن	زیرمعیارها	رتبه	وزن	معیار
زیرمعیارها	زیرمعیارها	زیرمعیارها	زیرمعیارها		معیارها	معیار	
۳	۰/۱۰۵	۱	۰/۳۹۷	SB4			
۶	۰/۰۶۷	۲	۰/۲۵۴	SB5			
۹	۰/۰۴۱	۳	۰/۱۵۷	SB6			
۱	۰/۱۸۹	۱	۰/۴۳۲	OB1			
۵	۰/۰۶	۳	۰/۱۵۵	OB2			
۲	۰/۱۱۶	۲	۰/۲۶۶	OB3	۱	۰/۴۳۷	موانع سازمانی (OB)
۱۴	۰/۰۲۴	۵	۰/۰۵۶	OB4			
۱۱	۰/۰۳۹۷	۴	۰/۰۹۱	OB5			
۱۰	۰/۰۳۹۹	۱	۰/۴۴۴	TB1			
۱۲	۰/۰۳۴	۲	۰/۳۸۲	TB2	۴	۰/۰۹	موانع تکنولوژیکی (TB)
۱۷	۰/۰۱۶	۳	۰/۱۷۴	TB3			
۴	۰/۰۷۵	۱	۰/۴۸۷	CB1			
۱۵	۰/۰۲۳	۳	۰/۱۴۹	CB2			
۸	۰/۰۴۳	۲	۰/۲۸۲	CB3	۳	۰/۱۵۴	موانع فرهنگی (CB)
۱۹	۰/۰۱۳	۴	۰/۰۸۲	CB4			
۷	۰/۰۵۱	۲	۰/۲۸۱	IB1			
۲۱	۰/۰۰۸	۳	۰/۱۵۶	IB2			
۱۶	۰/۰۲۲	۱	۰/۴۱۶	IB3	۵	۰/۰۵۴	موانع شخصی (IB)
۲۳	۰/۰۰۳	۵	۰/۰۵۶	IB4			
۲۲	۰/۰۰۵	۴	۰/۰۹۱	IB5			

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهاد

با توجه به فراگیری و غیرقابل پیش‌بینی بودن تغییرات و سیر صعودی سرعت تغییرات پیرامونی، امروزه بسیاری از مدیران سازمان‌ها در پی استقرار سامانه مدیریت دانش برای تسهیل فعالیت‌های مدیریت دانش و بهره‌گیری از آن هستند تا بتوانند پاسخ‌های به‌موقع و متناسبی را به تغییرات محیطی داده و در عرصه رقابت به مزیت رقابتی دست یابند. با توجه به اهمیت مدیریت دانش نقش اساسی آن در کسب مزیت رقابتی، توجه به چالش‌ها و موانع موجود در پذیرش مدیریت دانش و موفقیت پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش جهت پیاده‌سازی و توسعه سامانه مدیریت دانش مورد توجه ویژه قرار دارد. براین اساس در این



پژوهش کوشیده شد تا اولاً موانع موجود در مسیر پذیرش مدیریت دانش شناسایی گردد و در ادامه به اولویت‌بندی موانع شناسایی شده پرداخته شد تا به این ترتیب مدیران سازمان، بتوانند جهت پذیرش بهتر مدیریت دانش در سازمان خویش و موفقیت پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش؛ برنامه‌ریزی متناسب و اقدامات لازم را مبذول دارند. موانع شناسایی شده از ادبیات و پیشینه پژوهش شامل موانع استراتژیک، موانع سازمانی، موانع تکنولوژیکی، موانع فرهنگی و موانع شخصی بود که با استفاده از تکنیک دلفی فازی و نظرسنجی از خبرگان، صحت وجود این موانع به‌عنوان موانع موجود در مسیر پذیرش مدیریت دانش در سازمان مورد بررسی، تأیید شد. نبود برنامه‌ریزی استراتژیک در جهت پذیرش مدیریت دانش، نبود مسئولیت‌پذیری و نقش نداشتن کارکنان در امور سازمانی، کمبود بودجه جهت توسعه سامانه مدیریت دانش، نبود تعهد بالا در میان مدیران جهت پذیرش مدیریت دانش، عدم ادغام مدیریت دانش با فرایندهای کسب‌وکار و نبود درک روشن از اهمیت موضوع پذیرش مدیریت دانش ازجمله موانع استراتژیک شناسایی و تأیید شده در این پژوهش هستند که هم‌سو با پژوهش‌های بلومبرگ و همکاران (۲۰۰۹)، ریزینحانی و مید (۲۰۰۵)، ناتی و اجاسلو (۲۰۰۸)، احمد و داگفوس (۲۰۱۰)، ژائو و همکاران (۲۰۱۲)، بندپاهای و پاتک (۲۰۰۷)، عزیز و اسپارو (۲۰۱۱) و شی و همکاران (۲۰۱۲) است. ازجمله موانع سازمانی شناسایی شده در این پژوهش شامل نبود ساختار سازمانی مناسب برای ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش، محدود بودن ارتباطات و جریان‌های دانشی، در اولویت نبودن حفظ دانش کارکنان متخصص و با تجربه بالا، کمبود منابع سازمانی‌ای که فرصت‌های مناسبی برای به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان فراهم می‌کند و کمبود فضاهای رسمی و غیررسمی جهت به اشتراک‌گذاشتن، بازتاب و خلق دانش؛ است که در پژوهش‌های ناتی و اجاسلو (۲۰۰۸)، ژائو و همکاران (۲۰۱۲)، کاسپر و همکاران (۲۰۰۸)، آل-متواوا و همکاران (۲۰۰۹)، شی و همکاران (۲۰۱۲)، فلچر و پلی چروتاکی (۲۰۰۷)، عزیز و اسپارو (۲۰۱۱) و هاتچنروترو و هورس کات (۲۰۱۰) نیز این موانع شناسایی شده بود. نبود زیربنای تکنولوژیکی مناسب جهت پذیرش مدیریت دانش، وجود مشکلات و دشواری در مسیر تدوین دانش ضمنی و

پایین بودن امنیت اطلاعات و داده‌ها نیز از موانع تکنولوژیکی شناسایی شده در این پژوهش بود که هم‌سو با پژوهش‌های وانگ و وانگ (۲۰۱۱)، واگنر و بوکو (۲۰۰۵)، کومار و تندیکولام (۲۰۰۶) و گوناسکرن و نگی (۲۰۰۴) است. موانع فرهنگ شناسایی شده در این پژوهش شامل عدم تمایل و نبود روحیه اشتراک‌گذاری دانش در میان اعضا، نبود اعتماد و تعهد میان اعضا، نبود انگیزاننده‌ها و پاداش در مسیر خلق و اشتراک دانش و وجود محیط‌های ارزشی و فرهنگی مختلف است که در پژوهش‌های ناتنی و اجاسلو (۲۰۰۸)، هاتچنروتر و هورس کات (۲۰۱۰)، شی و همکاران (۲۰۱۲)، ساموئل و همکاران (۲۰۱۱)، وانگ و وانگ (۲۰۱۱) و مایرز و چئونگ (۲۰۰۸) این موانع به‌عنوان موانع فرهنگی شناسایی و تأیید شده بود. ترس بابت خجالت کشیدن به‌واسطه به اشتراک گذاشتن اطلاعات نادرست (ترس از احمق فرض شدن)، کمبود زمان و اختصاص زمان کم برای به اشتراک‌گذاری دانش، ترس از دست دادن مالکیت معنوی افکار، ضعف در زمینه مهارت‌های رایانه‌ای و ارتباطات بین‌فردی و ارتباطات کلامی و کتبی ضعیف و نبود آموزش و تعلیمات مناسب؛ موانع شخصی شناسایی شده بودند که هم‌سو با پژوهش‌های پیلای و مین (۲۰۱۰)، ویلم و بولنز (۲۰۰۷)، عزیز و اسپارو (۲۰۱۱)، چو و پاسرینی (۲۰۰۹)، هاتچنروتر و هورس کات (۲۰۱۰)، جوشی و همکاران (۲۰۰۶) و بلومبرگ و همکاران (۲۰۰۹) است. پس از تأیید و صحت‌گذاری بر موانع شناسایی شده از ادبیات و پیشینه پژوهش توسط خبرگان صنعت دفاعی، اقدام به اولویت‌بندی این موانع با استفاده از تکنیک AHP فازی شد که موانع فرهنگی با وزن ۰/۴۳۷ در رتبه یک، موانع استراتژیک با وزن ۰/۲۶۴ در رتبه دوم، موانع فرهنگی با وزن ۰/۱۵۴ در رتبه سوم، موانع تکنولوژیکی با وزن ۰/۰۹ در رتبه چهارم و موانع شخصی با وزن ۰/۰۵۴ در رتبه پنجم از نظر درجه اهمیت قرار گرفتند. همچنین زیرمعیارهای مرتبط با این موانع به‌صورت مجزا و تلفیقی اولویت‌بندی گردید. به‌منظور رفع موانع شناسایی شده پیشنهادها زیر ارائه می‌گردد:

❖ ایجاد فرهنگ و تعهد راهبردی مستمر نسبت به تولید، ذخیره‌سازی و انتشار دانش

توسط مدیران عالی و ارشد سازمان تأمین اجتماعی نیروهای مسلح؛



- ❖ ایجاد خزانه دانشی در ساختار سازمان تأمین اجتماعی به صورت ماتریسی - نکته حائز اهمیت آن است که ساختار مدیریت دانش در ساختار سازمانی می‌بایست جدای از سلسله‌مراتب صرف اداری باشد؛
- ❖ توجه ویژه به تدوین سند چشم‌انداز و مأموریت سازمانی و مشخص کردن استراتژی‌های عملی و تأمین بودجه لازم جهت توسعه سامانه مدیریت دانش و آگاه ساختن مدیران و کارکنان از مزایای پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش می‌تواند کمک شایانی به پذیرش و استقرار موفقیت‌آمیز سامانه مدیریت دانش و رفع موانع استراتژیک داشته باشد؛
- ❖ جهت رفع موانع تکنولوژیکی، فراهم ساختن زیربنای سخت‌افزاری و نرم‌افزاری و مهیا ساختن بانک‌های اطلاعاتی لازم؛ پیشنهاد می‌گردد؛
- ❖ استفاده از سامانه انگیزشی متناسب و جایزه و پاداش‌های مادی، افزایش حقوق، ارتقای درجه و امثال آن‌ها می‌توانند زمینه‌ساز تمایل کارکنان به اشتراک دانش و افزایش تعهد اعضا بوده و کاهنده موانع فرهنگی پذیرش مدیریت دانش باشد؛
- ❖ جهت رفع موانع شخصی پیشنهاد می‌شود دوره‌های آموزشی جهت پی بردن اعضا به اهمیت مدیریت دانش و فواید پیاده‌سازی آن فراهم شده و امکان مالکیت معنوی افکار مهیا شود؛
- ❖ مدیران سازمان تأمین اجتماعی می‌توانند با در نظر گرفتن اولویت‌بندی صورت گرفته، جهت رفع موانع و موفقیت پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش، برنامه‌ریزی لازم را انجام داده و اقدامات لازم را با توجه به اولویت تأثیرگذاری موانع مبذول دارند.

فهرست منابع

- ابطحی، سید حسین؛ صلواتی، عادل (۱۳۸۵). *مدیریت دانش*، انتشارات پیوند نو.
- احمدی، علی‌اکبر؛ صالحی، علی؛ شریف مقدم، هادی (۱۳۹۱). *مدیریت دانش*. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
- اسفندیاری، محسن؛ موسی خانی، مرتضی (۱۴۰۱). *طراحی الگوی مدیریت دانش رصد اطلاعات شهری در شهرهای هوشمند*، فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، سال دوازدهم، شماره ۴۶.
- انصاری، منوچهر؛ رحمانی یوشانلوئی، حسین؛ رحمانی، کمال‌الدین؛ حسینی، احد؛ حسن خانی، حسین (۱۳۹۲). *طراحی چهارچوب ارزیابی آمادگی پیاده‌سازی سامانه مدیریت دانش در سازمان‌ها براساس عوامل حیاتی موفقیت*. فصلنامه علمی - پژوهشی فرایند مدیریت و توسعه، دوره ۲۶، شماره ۱.
- دولت پسندی، مهناز؛ روشندل، طاهر؛ معمارزاده طهران، غلامرضا (۱۳۹۸). *شناسایی عوامل کلیدی در سامانه پیاده‌سازی مدیریت دانش در سیمای جمهوری اسلامی ایران*، فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، سال نهم، شماره ۳۷.
- رحمدل، ناصر (۱۴۰۰). *فراتحلیل کیفی مدیریت دانش و کارآفرینی*، فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، سال یازدهم، شماره ۴۴.
- کاملی، محمدجواد (۱۳۸۷). *مدیریت دانش و موانع آن در سازمان‌های دولتی*. فصلنامه کارآگاه، دوره دوم، شماره ۳.
- میرسپاسی، ناصر؛ طلوعی اشلقی، عباس؛ معمارزاده، غلامرضا؛ پیدایی، میرمهرداد (۱۳۸۹). *طراحی مدل تعالی منابع انسانی در سازمان‌های دولتی ایران با استفاده از تکنیک دلفی فازی*. پژوهش‌های مدیریت، شماره ۷۸.
- نیازمند، امیر؛ ایجابی، ابراهیم (۱۴۰۱). *ارائه مدل مناسب عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش به منظور افزایش خلاقیت و یادگیری سازمانی در ارتش جمهوری اسلامی ایران*، فصلنامه علمی مطالعات بین‌رشته‌ای دانش راهبردی، سال دوازدهم، شماره ۴۷.



References

- Afiouni, F. (2007). *Human resource management and knowledge management: A road map toward improving organizational performance*. Journal of American Academy of Business, 11(2), 124–130.
- Ahmad, N., & Daghfous, A. (2010). *Knowledge sharing through inter-organizational knowledge networks Challenges and opportunities in the United Arab Emirates*. European Business Review, 22(2), 153–174.
- Al-Mutawah, K., Lee, V., & Cheung, Y. (2009). *A new multi-agent system framework for tacit knowledge management in manufacturing supply chains*. Journal of Intelligent Manufacturing, 20(5), 593–610.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2001). *Tacit knowledge: Some suggestions for operationalization*. Journal of Management Studies, 38(6), 811–829.
- Aziz, N., & Sparrow, J. (2011). *Patterns of gaining and sharing of knowledge about customers: A study of an Express Parcel Delivery Company*. Knowledge Management Research and Practice, 9, 29–47.
- Bandyopadhyay, S., & Pathak, P. (2007). *Knowledge sharing and cooperation in outsourcing projects-A game theoretical analysis*. Decision Support Systems, 43(2), 349–358.
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120.
- Berraies, S., Rajeb, W., Cherbib, J. (2025), *Distributed leadership and team ambidexterity: unpacking the sequential mediation of team climate innovation and knowledge management in teams*, Journal of Organizational Change Management, Vol38, Issue2, 471-500
- Beygi, V., Abooyee Ardakan, M., Moghimi, S. M., & Nobakht, M. B. (2021). *Designing a Governance Model for State-owned Enterprises under General Policies of Resistance Economy*. Journal of Public Administration, 15(1), 12-40
- Blumenberg, S., Wagner, H., & Beimborn, D. (2009). *Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance*. International Journal of Information Management, 29(5), 342–352.
- Buckley, J. J. (1984). *The multiple judge, multiple criteria ranking problem: A fuzzy set approach*. Fuzzy Sets and Systems, 13(1), 25–37.
- Chase, R. L. (1997). *The knowledge-based organization: an international survey*. Journal of Knowledge Management, 1(1), 38–49.
- Cheng, C., & Lin, Y. (2002). *Evaluating the best main battle tank using fuzzy decision theory with linguistic criteria evaluation*. European Journal of Operational Research, 142(1): 174-186.
- Cheng, J., Yeh, C., & Tu, C. (2008). *Trust and knowledge sharing in green supply chains*. Supply Chain Management: An International Journal, 13(4), 283–295
- Chou, P., & Passerini, K. (2009). *Intellectual property rights and knowledge sharing across countries*. Journal of Knowledge Management, 13(5), 331–344.

- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business School Press.
- Dedunu, H., Weerasinghe, S., Wickramasinghe, A. (2025) *Reality is different from what we see: Knowledge management and firm innovation*, Journal of Innovation & Knowledge, 10(2025), 1-13
- Fletcher, L., & Polychronakis, Y. E. (2007). *Capturing knowledge management in the supply chain*. Euro Med Journal of Business, 2(2), 191–207.
- Goh, A. (2006). *A strategic management framework for leveraging knowledge innovation*. International Journal of the Computer the Internet and Management, 14(3), 32–49.
- Goh, S. (2002). *Managing effective knowledge transfer: An integrative framework and some practice implications*. Journal of Knowledge Management, 6(1), 23-30.
- Gunasekaran, A., & Ngai, E. W. T. (2004). *Information systems in supply chain integration and management*. European Journal of Operational Research, 159(2), 269–295.
- Haesli, A., & Boxall, P. (2005). *When knowledge management meets HR strategy: an exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations*. International Journal of Human Resource Management, 16(11), 1955–1975.
- Hung, Y.C., Huang, S.M Lin, Q. Tasi, M.L(2005), *Critical Factors in Adopting a Knowledge Management System for the Pharmaceutical Industry*, Industrial Management & Data Systems, 105(2), 164-168
- Hussi, T. (2004). *Reconfiguring knowledge management – Combining intellectual capital, intangible assets, and knowledge creation*. Journal of Knowledge Management, 8(2), 36–52.
- Hutzschenreuter, T., & Horstkotte, J. (2010). *Knowledge transfer to partners: A firm level perspective*. Journal of Knowledge Management, 14(3), 428–448.
- Joshi, K. D., Sarker, S., & Sarker, S. (2006). *Knowledge transfer within information systems developments teams: Examining the role of knowledge sources attributes*. Decision Support Systems, 43(2), 322–335.
- Kasper, H., Muhlbacher, J., & Muller, B. (2008). *Intra-organizational knowledge sharing in MNCs depending on the degree of decentralization and communities of practice*. Journal of Global Business and Technology, 4(1), 59–68.
- Kong pichayanond, P. (2009). *Knowledge Management For Sustained Competitive Advantage In Members And Acquisitions*. Advantage in Developing Human Resources, 11, 375-387.
- Koul, S., & Verma, R. (2011). *Dynamic vendor selection based on fuzzy AHP*. Journal of Manufacturing Technology Management, 22(8), 963-971.
- Kumar, S., & Thondikulam, G. (2006). *Knowledge management in a collaborative business framework*. Information Knowledge Systems Management, 12(5), 171–187.



- Lee, H., & Choi, B. (2003). *Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination*. Journal of Management Information Systems, 20(1), 179–228.
- Liao, C., Chuang, S-H. & To, P-L. (2010). *How Knowledge Management Mediates The Relationship Between Environment And Organizational Structure*. Journal of Business Research, 64(7), 728-736.
- Liebowitz, J., & Frank, M. (2016). *Knowledge management and e-learning*. CRC press.
- Luthra, S., Garg, D., & Haleem, A. (2016). *The impacts of critical success factors for implementing green supply chain management towards sustainability: an empirical investigation of Indian automobile industry*. Journal of Cleaner Production, 121, 142–158.
- Maditinos, D., Chatzoudes, D., Tsairidis, C., & Theriou, G. (2011). *The impact of intellectual capital on firms' market value and financial performance*. Journal of Intellectual Capital, 12(1), 132–151.
- Martensson, M. (2000). *A critical review of knowledge management as a management tool*. Journal of Knowledge Management, 4(3), 204–216.
- mohajerani, A. A., Mashayekhi, A., & Talebian, M. (2019). *Corporate governance in Iran: the case of state-owned enterprises*. Iranian journal of management sciences, 14(53), 1-35
- Myers, M. B., & Cheung, M. (2008). *Sharing global supply chain knowledge*. MIT Sloan Management Review, 49, 67–73.
- Natti, S., & Ojasalo, J. (2008). *Loose coupling as an inhibitor of internal customer knowledge transfer: Findings from an empirical study in B-to-B professional services*. Journal of Business and Industrial Marketing, 23(3), 213–223.
- Ngai, E. W. T., & Chan, E. W. C. (2005). *Evaluation of knowledge management tools using AHP*. Expert Systems with Applications, 29(4), 889–899.
- Pillai, K. G., & Min, S. (2010). *A firm's capability to calibrate supply chain knowledge-Antecedents and consequences*. Industrial Marketing Management, 39(8), 1365–1375.
- Porter, M. E. (1981). *The contributions of industrial organization to strategic management*. Academy of Management Review, 6(4), 609–620.
- Raisinghani, M. S., & Meade, L. L. (2005). *Strategic decisions in supply-chain intelligence using knowledge management: An analytic-network-process framework*. Supply Chain Management: An International Journal, 10(2), 151–170.
- Rezaei(2025), *Artificial intelligence in knowledge management: Identifying and addressing the key implementation challenges*, Technological Forecasting & Social Change, 217(2025), 1-18
- Sadiq, M., Thi, TH, Nguyev, Ch, Do, h (2025) *Sustainable entrepreneurship and knowledge management: Role of green information technology in building sustainable entrepreneurial ecosystems*, Journal of Innovation & Knowledge, 10(2025), 20-32

- Samuel, K. E., Goury, M. L., Gunasekaran, A., & Spalanzani, A. (2011). *Knowledge management in supply chain: An empirical study from France*. Journal of Strategic Information Systems, 20(3), 283–306.
- Sedera, D., & Gable, G. G. (2010). *Knowledge management competence for enterprise system success*. Journal of Strategic Information System, 19, 296-306.
- Shaqrah, A. A. (2016). *Future of smart cities in the knowledge-based urban development and the role of award competitions*. International Journal of Knowledge-Based Organizations (IJKBO), 6(1), 49–59.
- Shih, S. C., Hsu, S., Zhu, Z., & Balasubramanian, S. (2012). *Knowledge sharing-A key role in the downstream supply chain*. Information & Management, 49(2), 70–80.
- Tan, C. N.-L. (2016). *Enhancing knowledge sharing and research collaboration among academics: the role of knowledge management*. Higher Education, 71(4), 525–556.
- Tesang, M. (2009). *A causal and effect decision making model of service quality expectation using grey-fuzzy DEMATEL approach*. Expert Systems with Applications, 36(4), 7738–7748.
- Vithessonthi, C. (2008). *Social interaction and knowledge sharing behavior in multinational corporations*. The Business Review, 10(2), 324–331.
- Wagner, S. M., & Buko, C. (2005). *An empirical investigation of knowledge-sharing in networks*. Journal of Supply Chain Management, 41(4), 17–31.
- Wang, Y.-M. (2009). *Centroid defuzzification and the maximizing set and minimizing set ranking based on alpha level sets*. Computers & Industrial Engineering, 57(1), 228–236.
- Ward, J., & Peppard, J. (2016). *The Strategic Management of Information Systems: Building a Digital Strategy*. John Wiley & Sons.
- Willem, A., & Buelens, M. (2007). *Knowledge sharing in public sector organizations: The effect of organizational characteristics on interdepartmental knowledge sharing*. Journal of Public Administration Research and Theory, 17(4), 581–606.
- Wong, W. P., & Wong, P. S. (2011). *Supply chain management, knowledge management capability, and their linkages towards firm performance*. Business Process Management Journal, 17(6), 940–964.
- Yahya, S., & Goh, W.-K. (2002). *Managing human resources toward achieving knowledge management*. Journal of Knowledge Management, 6(5), 457–468.
- Zhang, R(2025), *Moderating effect of knowledge entrepreneurship in the relationship between knowledge management process and entrepreneurial success*, Journal of Innovation & Knowledge,10(2025),1-12
- Zhao, J., Pablo, P., & Qi, Z. (2012). *Enterprise knowledge management model based on China's practice and case study*. Computers in Human Behavior, 28(2), 324–330.

COPYRIGHTS

2026 by the authors. Published by The National Defense University. This article is an



open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>