

**ȘCOALA NAȚIONALĂ DE STUDII POLITICE ȘI ADMINISTRATIVE
ȘCOALA DOCTORALĂ MULTIDISCIPLINARĂ DOMENIUL DE MANAGEMENT**

TEZĂ DE DOCTORAT

VULNERABILITĂȚILE CUNOȘTIȚELOR ȘI RISCURILE CUNOȘTIȚELOR ÎN SISTEMELE DE MANAGEMENT AL CUNOȘTIȚELOR

Conducător de doctorat:

Prof. Univ. Dr. Habil. Elena Mădălina Vătămănescu

Doctorand:

Vlad Mihai Ursache

BUCUREȘTI

2026

REZUMAT

Într-un mediu caracterizat de incertitudine, progres tehnologic rapid și o transformare organizațională continuă, managementul eficient al riscului legat de cunoștințe a devenit un imperativ strategic. Organizațiile sunt din ce în ce mai obligate să își adapteze strategiile și procesele pentru a gestiona incertitudinile legate de managementul cunoștințelor, menținând în același timp un sistem de management al cunoștințelor de înaltă performanță. Deși literatura academică privind managementul cunoștințelor și al riscurilor cunoștințelor s-a extins în ultimii ani, totuși rămân lacune semnificative, în special în ceea ce privește analiza dinamică a vulnerabilităților cunoștințelor și managementul sistemic al riscurilor legate de cunoștințe în cadrul organizațiilor. Studiile existente se concentrează în principal pe aspecte izolate ale riscurilor cunoștințelor, cum ar fi factorii de risc specifici încorporați în sistemele formale de management al cunoștințelor sau provocările specifice sectorului, în special în cadrul instituțiilor publice. Alte contribuții subliniază constrângerile organizaționale, inclusiv culturale, de leadership, structura, strategie și capitalul uman, precum și complexitatea inerentă a menținerii unor procese eficiente legate de cunoștințe în mediile dinamice. Cu toate acestea, o perspectivă cuprinzătoare, orientată spre procese și dinamică, care integrează vulnerabilitățile cunoștințelor, identificarea riscurilor și a mecanismelor de management în cadrul sistemelor organizaționale, rămâne subdezvoltată.

Lipsa de claritate conceptuală în jurul noțiunilor de vulnerabilități ale cunoștințelor și riscurile cunoștințelor complică și mai mult eforturile de cercetare, deoarece aceste concepte sunt interpretate diferit în diferite discipline. Această ambiguitate conceptuală limitează dezvoltarea unor cadre coerente capabile să identifice și să atenueze sistematic deficiențele din cadrul sistemelor de cunoștințe organizaționale. Abordarea acestei lacune în cercetare oferă beneficii teoretice și practice semnificative. O înțelegere mai profundă a vulnerabilităților cunoștințelor ar spori capacitatea organizațiilor de a identifica deficiențele structurale și legate de procese, ar îmbunătăți mecanismele de evaluare a riscurilor și ar sprijini luarea deciziilor. Mai mult, consolidarea vizibilității și a guvernancei cunoștințelor organizaționale ar contribui la o performanță, o reziliență și o sustenabilitate pe termen lung sporite.

Bazându-se pe evoluțiile anterioare, prezenta teză de doctorat își propune să investigheze și să rafineze în continuare clasificarea vulnerabilităților cunoștințelor, oferind o abordare mai integrată și dinamică a managementului riscului cunoștințelor. Prin adoptarea unui design de cercetare mixt, studiul își propune să clarifice interconexiunile dintre vulnerabilitățile cunoștințelor, riscurile cunoștințelor, managementul riscului cunoștințelor și impactul riscului cunoștințelor. O atenție deosebită este acordată contextului românesc, unde implementarea sistemelor de management al cunoștințelor rămâne limitată, iar cercetarea privind vulnerabilitățile cunoștințelor este încă la început. Această concentrare contextuală sporește originalitatea și relevanța studiului, contribuind atât la studiile academice internaționale, cât și la dezvoltarea de soluții practice adaptate organizațiilor emergente bazate pe cunoștințe. Prin clarificare conceptuală, investigație empirică și dezvoltarea unui cadru analitic dinamic, această cercetare doctorală își propune să îmbunătățească înțelegerea vulnerabilităților cunoștințelor în cadrul sistemelor de management al cunoștințelor, sprijinind în cele din urmă organizațiile în navigarea prin complexitate și menținerea avantajului competitiv în mediile bazate pe cunoștințe.

În zilele noastre, cunoaștințele au devenit o resursă esențială pentru fiecare organizație. Din 2020, când a fost declarată pandemia globală, în întreaga lume au avut loc evenimente majore, inclusiv tensiuni militare, insurgențe în Africa, o criză energetică, o criză alimentară globală, o criză a încălzirii globale și război cibernetic. Astfel, perturbările și șocurile economice au devenit destul de frecvente, lăsând organizațiile cu mai puțin timp pentru a gestiona schimbarea (Ursache, 2022a). Acumularea tuturor acestor crize a amplificat incertitudinea, în special prin îngreunarea proceselor decizionale și prin reducerea capacității organizaționale de planificare sistematică (Durst et al., 2023). În acest context, managementul riscului legat de cunoștințe a devenit și mai dificil decât înainte de pandemie, forțând organizațiile să devină mai agile și să dobândească noi abilități care să le permită să răspundă în timp util la situații imprevizibile (Ursache, 2022b).

Într-o eră caracterizată de evoluția zilnică a tehnologiei și a digitalizării, care au accelerat transferul de informații, se poate observa cu ușurință că cercetarea în domeniul managementului cunoștințelor a luat amploare. În acest context, cunoaștințele sunt recunoscute ca fiind mai importante în ziua de astăzi decât în anii trecuți, devenind o variabilă esențială a dezvoltării organizației, care poate determina succesul acesteia în cele din urmă. Această idee a fost subliniată și de Brătianu (2023), care consideră că cunoștințele sunt dinamice și au capacitatea de a evolua

continuu, iar organizațiile trebuie să învețe cum să le gestioneze corect pentru a se adapta, a inova și a avea un avantaj competitiv.

Din acest motiv, societățile și organizațiile de toate tipurile și dimensiunile trebuie să fie pregătite în fiecare moment să se adapteze la noile schimbări. O consecință a acestui mediu caracterizat de incertitudine este că inițiativele de gestionare a riscurilor legate de cunoștințe rareori încep de la zero (Henz & Oliveira, 2024). În realitate, e posibil ca organizațiile să gestioneze deja intern cunoștințele, dar într-un mod informal (Remenyi, 2025). Unele organizații efectuează cel mai probabil evaluări de bază ale posibilelor riscuri, deși aceste evaluări sunt de cele mai multe ori constrânse de lipsa resurselor și cunoștințelor specializate (Demirdöğen, 2023). Mai mult decât atât, este posibil ca eforturile anterioare de a pune în practică inițiative formale de management al cunoștințelor să fi eșuat, ceea ce a dus la efecte negative asupra percepției performanței angajaților în ceea ce privește implementarea (Koivisto & Taipalus, 2025).

Întrucât toate organizațiile sunt supuse unei presiuni continue de a gestiona incertitudinea și de a-și modifica rapid și frecvent strategiile pentru a menține un management eficient al riscului legat de cunoștințe, este important să se ia în considerare principalele obstacole cu care se confruntă și cât de dificil ar putea fi să se mențină un sistem performant de management al riscului legat de cunoștințe (Njiru et al., 2025). În ciuda faptului că literatura de specialitate a crescut în ultimii ani, există încă o lipsă de cercetări care să investigheze vulnerabilitățile cunoștințelor și a sistemelor de management al riscului legat de cunoștințe dintr-o perspectivă organizațională dinamică, în special când vine vorba de procesele de gestionare a cunoștințelor și dificultățile cu care se confruntă organizațiile. Literatura de specialitate existentă despre riscul legat de cunoștințe și managementul cunoștințelor se concentrează în mare parte pe riscuri sau situații specifice, inclusiv factorii de risc din cadrul sistemelor formale de management al cunoștințelor (Dodla & Jones, 2023) sau obstacolele în calea unui management eficient al riscului legat de cunoștințe în organizațiile din sectorul public (Phaladi, 2024). Alți cercetători au subliniat provocările organizaționale, inclusiv constrângerile contextuale și structurale, cum ar fi cultura organizațională, leadershipul, strategia, structura, oamenii (Onofre & Teixeira, 2022) și provocările intrinseci ale susținerii unor procese eficiente ale cunoașterii în contexte dinamice (Koivisto & Taipalus, 2025).

O perspectivă dinamică cuprinzătoare asupra vulnerabilităților din cadrul sistemelor de management al cunoștințelor lipsește în momentul actual din literatura academică existentă, în special în ceea ce privește identificarea, înțelegerea și gestionarea riscurilor legate de managementul cunoștințelor. Prin urmare, în ciuda importanței lor crescânde într-un context marcat de incertitudine și schimbări rapide, vulnerabilitățile cunoștințelor continuă să fie subteoretizate și dificil de analizat metodologic (Bratianu & Bejinaru, 2022). Cercetarea acestor lacune aduce un mare avantaj, deoarece ar facilita identificarea și atenuarea unor deficiențe importante, va sprijini luarea deciziilor informate în cadrul organizațiilor și va consolida, de asemenea, performanța, reziliența și sustenabilitatea pe termen lung a organizației prin creșterea, în special, a vizibilității cunoștințelor organizaționale.

Deși cercetarea privind riscurile și vulnerabilitățile în sistemele de management al cunoștințelor este încă incipientă, studiile doctorale recente au avansat domeniul prin identificarea unor categorii importante de vulnerabilitate a cunoștințelor (Chakraborty et al., 2025). Prin investigarea și cercetarea acestui cadru, se așteaptă să se aducă perspective mai concludente, care ar putea oferi o bază solidă pentru capacitatea unei organizații de a-și identifica mai bine vulnerabilitățile și pentru dezvoltarea unor soluții mai bune care să abordeze vulnerabilitățile cunoștințelor și să evalueze riscurile.

De asemenea, este important de subliniat faptul că conceptele de vulnerabilități și riscuri a cunoștințelor au multiple semnificații, fiind utilizate în diferite domenii. Din această cauză, o definiție comună este dificil de ales, acesta fiind unul dintre motivele pentru care este dificil să se lucreze cu aceste concepte. Ulterior, cercetările ulterioare, în special în domeniul riscurilor cunoștințelor, ar trebui să ofere informații suplimentare despre diferite categorii de vulnerabilități a cunoștințelor, analiza continuă fiind obligatorie. Mai mult decât atât, este important de menționat că în România, sistemele de management al cunoștințelor sunt implementate lent, acesta fiind motivul pentru care cercetarea vulnerabilităților și a riscurilor cunoștințelor este aproape inexistentă.

Pentru a clarifica principalele concepte luate în considerare, și anume vulnerabilitățile cunoștințelor, riscurile cunoștințelor și sistemele de management al cunoștințelor, prezenta teză de doctorat va adopta o abordare bazată pe procese. În acest fel, a fost realizată mai întâi o analiză bibliometrică, având rolul de a identifica lacunele în acest domeniu. Analiza bibliometrică va

dezvălui, de asemenea, modul în care diferite constructe corelate interacționează și creează rețele conceptuale capabile să definească limitele subiectului.

Al doilea pas a fost analiza literaturii de specialitate existente. Recenzia literaturii va aborda în detaliu fiecare construct luat în considerare în modelul conceptual și relațiile subiacente dintre variabilele independente și dependente. Vulnerabilitățile cunoștințelor vor fi definite și operaționalizate conform cadrelor existente și vor fi propuse noi perspective.

În al treilea rând, metodologia utilizată va fi abordată în detaliu, această teză de doctorat urmând o abordare mixtă. Vor fi prezentate atât designuri cantitative, cât și calitative pentru a specifica clar domeniul de aplicare și focalizarea cercetării empirice.

Următoarea parte va prezenta, analiza și va discuta rezultatele datelor atât calitative, cât și cantitative colectate. Se va avansa o perspectivă integrativă a rezultatelor, astfel încât perspectivele noi și convingătoare asupra vulnerabilităților cunoștințelor și a riscurilor cunoștințelor să devină puncte de plecare pentru viitoarele eforturi pe această temă.

În cele din urmă, concluziile, implicațiile și limitele tezei de doctorat vor viza identificarea contribuțiilor tezei de doctorat și, în același timp, explorarea unor noi căi de cercetare accesibile prin desfășurarea tezei de doctorat. Sunt prezentate atât implicații teoretice, cât și practice, cu scopul de a ajuta cercetătorii și practicienii în cercetările lor viitoare.

În prezent, sistemele de management al cunoștințelor sunt puternic afectate de vulnerabilități și riscuri necunoscute, care nu au fost încă suficient luate în considerare de manageri și experți din întreaga lume (de exemplu, conflicte militare, crize energetice și alimentare, tehnologii disruptive etc.). Toate acestea afectează capitalul intelectual al organizațiilor și entropia cunoștințelor acestora, redefinindu-le în moduri fără precedent. Într-o eră digitalizată, caracterizată de transferul de mare viteză al informațiilor prin intermediul tehnologiilor inovatoare aflate în continuă evoluție, cercetarea în domeniul cunoștințelor este din ce în ce mai diversă și, din această cauză, cercetătorii sunt mai provocați să investigheze domenii necunoscute care ar putea constitui slăbiciuni critice în ceea ce privește succesul organizațional și chiar supraviețuirea.

Avansarea cercetării în domeniul vulnerabilităților și riscurilor legate de cunoștințe a fost concepută ca o modalitate de îmbunătățire a cunoștințelor organizaționale, acoperind potențialele amenințări și slăbiciuni din cadrul sistemelor de management al cunoștințelor, în vederea consolidării organizației în ansamblu. Mai mult, vulnerabilitățile și riscurile legate de cunoștințe în contextul sistemelor de management al cunoștințelor au apărut ca o temă doctorală dificilă, dar

chiar și așa, cercetările actuale au arătat că acestea sunt de o importanță deosebită pentru domeniile managementului cunoștințelor și managementului riscului legat de cunoștințe. Cercetările în acest domeniu au produs rezultate convingătoare și concludente, care sunt menite să ofere un sprijin real pentru identificarea ulterioară a vulnerabilităților relevante și pentru evaluarea și atenuarea la timp a riscurilor legate de cunoștințe.

Alegerea de a aborda sistemele românești de management al cunoștințelor s-a bazat pe caracteristicile și procesele așteptate ale acestora, care sunt susceptibile de a evidenția vulnerabilități și riscuri notabile legate de cunoștințe. Prin aprofundarea literaturii existente și extinderea bazelor teoretice cu noi propuneri privind vulnerabilitățile legate de cunoștințe, teza de doctorat și-au propus să aducă contribuții notabile în domeniul conceptual al vulnerabilităților legate de cunoștințe, a riscurilor legate de cunoștințe, a managementului riscului legat de cunoștințe și a sistemelor de management al cunoștințelor.

Au fost efectuate mai multe analize – analiză bibliometrică, cercetare calitativă și cantitativă – pentru a aprofunda relațiile dintre vulnerabilitățile și riscurile cunoștințelor, luând în considerare și managementul riscului cunoștințelor și impactul aferent.

Prezenta teză prezintă pentru prima dată în România corelațiile dintre vulnerabilitățile și riscurile cunoștințelor. De asemenea, este pentru prima dată când se introduc, ca cercetare calitativă, diagramele arborescente care leagă vulnerabilitățile cunoștințelor, de riscurile cunoștințelor și consecințele riscurilor cunoștințelor pentru o anumită organizație.

Este bine cunoscut faptul că riscurile semnificative pot avea un impact negativ asupra performanței unei organizații, ducând la o varietate de consecințe nedorite. În acest context, managerii trebuie să fie capabili să identifice marea varietate de vulnerabilități și riscuri legate de cunoștințe și să stabilească linii directoare pentru a elimina complet sau a reduce semnificativ impactul acestora la nivel organizațional. Acțiunea timpurie este necesară pentru un management de succes al riscului cunoștințelor, punând accent pe factorii comportamentali și structurali care contribuie la risc, mai degrabă decât doar pe efectele acestuia. În concluzie, această cercetare a avut ca scop să se concentreze pe examinarea sistematică a vulnerabilităților cunoștințelor și pe corelațiile acestora cu practicile de management al riscului cunoștințelor și rezultatele riscurilor și a încercat să propună o direcție promițătoare pentru cercetările viitoare în domeniul sistemelor de management al cunoștințelor. Această cercetare doctorală a evidențiat, de asemenea, importanța managementului cunoștințelor în general, care a devenit esențială în mediul de afaceri actual,

deoarece organizațiile se confruntă cu tot mai multe provocări în ceea ce privește inovația și îmbunătățirea performanței lor pentru a ține pasul cu toate schimbările care au loc în acest mediu în continuă schimbare. Pe scurt, organizațiile care au capacitatea de a-și gestiona eficient cunoștințele au și capacitatea de a obține un avantaj competitiv și de a se adapta rapid la condițiile pieței în schimbare. Cunoștințele sunt asociate cu puterea, astfel încât stăpânirea cunoștințelor devine singura modalitate de a obține putere.

În ceea ce privește implicațiile, acestea pot fi abordate din punct de vedere teoretic, managerial și practic, precum și din punct de vedere politic și organizațional. Dintr-o perspectivă teoretică, această teză contribuie la literatura de specialitate privind managementul cunoștințelor prin extinderea înțelegerii vulnerabilităților și riscurilor legate de cunoștințe în cadrul sistemelor de management al cunoștințelor organizaționale. Prin integrarea atât a metodelor calitative, cât și a celor cantitative, cercetarea evidențiază modul în care percepția riscurilor legate de cunoștințe este influențată de cultura organizației, sectorul de activitate și experiență. Pentru practicieni, prezenta teză subliniază importanța identificării și atenuării proactive a riscurilor legate de cunoștințe pentru a proteja cunoștințele organizaționale critice. Managerilor li se recomandă să stabilească o cultură care să găsească un echilibru între partajarea cunoștințelor și confidențialitate, precum și să implementeze procese formale de evaluare a riscurilor adaptate sectorului de activitate și mediului tehnologic al organizației. În special, informațiile din sectoarele IT și energie indică necesitatea instruirii angajaților, a monitorizării continue și a unei guvernante eficiente a cunoștințelor pentru a reduce riscurile. Mai mult, teza subliniază importanța învățării transfrontaliere. În cele din urmă, în ceea ce privește implicațiile politice și organizaționale, teza susține dezvoltarea de politici și cadre formale care vizează gestionarea riscurilor legate de cunoștințe, în special în organizațiile multinaționale și bazate pe cunoștințe. Astfel, acest studiu întărește factorii de decizie politică să susțină standarde și linii directe pentru managementul cunoștințelor și atenuarea riscurilor în cadrul organizațiilor, în special în organizațiile în care cunoștințele reprezintă un atu important pentru inovare și competitivitate pe piață.

În ciuda contribuțiilor acestui studiu la înțelegerea vulnerabilităților și riscurilor legate de cunoștințe în sistemele de management al cunoștințelor, trebuie recunoscute unele limitări. În primul rând, partea calitativă a inclus două focus grupuri cu un număr mic de participanți (opt din România și treisprezece din afara țării). Chiar dacă participanții erau profesioniști cu expertiză ridicată, eșantionul nu a putut reflecta cu acuratețe varietatea de puncte de vedere din diverse

industrii și medii culturale, ceea ce limitează amploarea aplicării rezultatelor. În al doilea rând, a existat o distribuție inegală a participanților între industrii, deoarece grupul internațional a fost puternic părtinitor către IT (cu o singură persoană din sectorul de capital de risc), iar majoritatea respondenților din România proveneau din sectoarele energiei și IT. Din cauza acestui dezechilibru, este posibil ca unele riscuri legate de cunoștințe să fi primit mai multă atenție decât altele, ceea ce ar fi putut duce la o lipsă de acoperire sau la vulnerabilități specifice sectorului în industriile care au fost mai puțin reprezentate.

În cele din urmă, o altă limitare ar putea fi dimensiunea eșantionului cercetării cantitative, care a inclus doar 132 de respondenți, ceea ce ar putea să nu fie pe deplin adecvat pentru acoperirea diverselor sectoare, dimensiuni organizaționale sau regiuni geografice.

În ceea ce privește direcția viitoare, cercetările viitoare ar putea realiza un eșantion mai mare, care ar putea acoperi mai multe industrii și țări, deoarece acest lucru ar oferi o înțelegere mai bogată a vulnerabilităților cunoștințelor specifice contextului, din perspective diferite. Mai mult, prin explorarea comparațiilor specifice sectorului sau inter-industrie, cercetările viitoare ar putea evidenția cele mai bune practici pentru managementul riscului cunoștințelor și ar putea încorpora, de asemenea, rezultatele organizaționale, inclusiv performanța organizațională și inovarea, pentru a înțelege mai bine impactul vulnerabilităților și riscurilor cunoștințelor asupra eficacității strategice și operaționale.