

## بررسی موانع درون سازمانی مؤثر بر استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان

محمدصادق رجایی<sup>۱</sup>، منصور کوهی رستمی<sup>۲</sup>، عبدالله فاضلی<sup>۳</sup>، فاطمه مقتدایی<sup>۴</sup>

### چکیده

**هدف:** هدف این مقاله بررسی چهار شاخص ساختار سلسله مراتبی غیر منعطف، عدم اعتقاد و حمایت مدیران ارشد، نبود سیستم‌های انگیزشی و عدم وجود فضای اعتماد در سازمان، به عنوان موانع درون‌سازمانی استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان است.

**روش‌شناسی:** جامعه آماری پژوهش ۲۶۰ نفر از کتابداران این سازمان هستند که تعداد ۱۵۰ نفر از آنان به شکل تصادفی به عنوان نمونه انتخاب شدند. ابزار جمع‌آوری داده‌ها پرسشنامه بود که برای سنجش روایی آن، از روش تحلیل عاملی تأییدی و برای سنجش پایایی آن از محاسبه *آلفای کرونباخ* استفاده شد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، از تحلیل عاملی تأییدی و برای آزمون فرضیه‌ها از بررسی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار *Lisrel* استفاده شد.

**یافته‌ها:** نتایج نشان داد، تمامی شاخص‌ها از بار عاملی قابل قبولی برخوردارند. در این میان شاخص "عدم اعتقاد و حمایت مدیران ارشد" با بار عاملی ۰/۷۲ بیشترین تأثیر را نشان می‌دهد و شاخص عدم اعتماد در سازمان، نبود سیستم‌های انگیزشی و ساختار سلسله مراتبی غیر منعطف، به ترتیب در رتبه‌های بعدی قرار دارند.

**نتیجه‌گیری:** نتایج حاکی از آن است که تمامی شاخص‌های مورد بررسی در این تحقیق، نقش

۱. دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی. دانشگاه یاسوج. email: [sadeghrajajaei@yahoo.com](mailto:sadeghrajajaei@yahoo.com)

۲. دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه شهید چمران اهواز و معاون کتابخانه‌های عمومی خوزستان

Email: [rostami.mk@googlemail.com](mailto:rostami.mk@googlemail.com)

۳. دانشجوی دکتری جامعه‌شناسی. دانشگاه یاسوج. email: [a.fazelli@yahoo.com](mailto:a.fazelli@yahoo.com)

۴. کارشناس ارشد جامعه‌شناسی و مدرس دانشگاه پیام نور دزفول

email: [moghtadaee61@yahoo.com](mailto:moghtadaee61@yahoo.com)

تأثیرگذاری در عدم توفیق مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان دارند.  
**واژگان کلیدی:** مدیریت دانش، کتابداران، کتابخانه‌های عمومی، موانع درون سازمانی، خوزستان

### مقدمه و بیان مسأله

عصر دانایی محور که در آن، دانش بسان مهم‌ترین سرمایه سازمان‌ها محسوب می‌شود، نیازمند رویکرد متفاوت مدیریتی نسبت به مسائل سازمان و کارکنان است. تغییر ماهیت فعالیت‌های سازمان‌ها به کارهای دانشی موجب اهمیت یافتن روزافزون کاربرد مدیریت دانش در سازمان‌ها شده است (صادقی، ۱۳۸۷: ۱۶). امروزه، برخورداری از اطلاعات و دانش روزآمد به موقعیتی استوار برای ادامه حیات فردی، اجتماعی و سازمانی تبدیل شده است تا حدی که دانش، جزئی اساسی از سرمایه سازمان‌ها تلقی می‌شود (داونپورت<sup>۱</sup> و دیگران، ۲۰۰۰: ۱۷). از این رو سازمان‌های موفق، به شکل مستمری میزان تولید، نشر، تبادل و بکارگیری دانش در بین کارکنان خود را به وسیله روش‌های مختلف، مورد ارزیابی قرار می‌دهند تا از این طریق بتوانند راهکارهای نیل به اهداف سازمانی را کسب کنند (صادقی، ۱۳۸۷: ۱۶). از جمله دلایلی که موجب شده مدیریت دانش در مرکز توجه کتابخانه‌های عمومی قرار گیرد و آنها را نیازمند بهره‌گیری از مدیریت دانش کند عبارتند از: بهره‌وری بیشتر از سرمایه‌های انسانی، یادگیری کارآمدتر و موثرتر کارکنان، رضایت‌مندی مشتریان و کارکنان، پیش‌گیری از تکرار اشتباهات، کاهش دوباره کاری‌ها، صرفه‌جویی در وقت، برانگیختن انگیزه خلاقیت و نوآوری و ... (منصوری، ۱۳۸۵: ۲۷). علاوه بر این، طی چند سال آینده بخش عمده‌ای از کتابداران و مدیران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان بازنشسته خواهند شد. لذا بیم آن وجود دارد که این روند منجر به از دست دادن قسمت عمده از دانش و خبرگی حیاتی سازمان شود، چرا که این افراد تمامی دانش، مهارت و تجربه ۳۰ ساله را با خود از سازمان بیرون می‌برند و سازمان برای دستیابی به

<sup>۱</sup> - Davenport

این دانش‌ها علاوه بر این که می‌بایست زمان و هزینه بسیار زیادی را متحمل شود ممکن است دچار بحران و چالش‌های دانشی فراوانی گردد. از این رو در اختیار گرفتن، اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش این افراد قبل از بازنشسته شدن، یکی از مخاطرات و مشکلات اصلی مدیران ارشد کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان خواهد بود. در این راستا، مدیریت دانش به عنوان یکی از آخرین ابزارها و تکنیک‌های مدیریتی؛ نقش مهمی در حفظ حافظه سازمانی دارد. اما، کتابخانه‌های عمومی قبل از استقرار نظام مدیریت دانش، ابتدا باید طرح‌هایی را برای ایجاد محیط و فضای دانشی پی‌ریزی کند و شرایط لازم برای پانگیری نظام مدیریت دانش و برنامه‌های دانش‌محور فراهم آورند (داونپورت، ۲۰۰۰: ۲۴۶). صاحب‌نظران مدیریت دانش همچون: داونپورت و پروساک<sup>۱</sup>، پروبست<sup>۲</sup>، روم‌هاردت<sup>۳</sup> و روهاردت<sup>۴</sup>، آلن رادینگ<sup>۵</sup> و ... عواملی که بستر لازم را برای اجرای نظام مدیریت دانش فراهم می‌آورند و فقدان آنها مانع استقرار مدیریت دانش می‌شوند را در چهار گروه عمده جای داده‌اند که عبارتند از: ۱- عوامل فردی و انسانی، ۲- عوامل ساختاری و درون سازمانی، ۳- عوامل فرهنگی و ۴- عوامل فنی و تکنیکی.

بدیهی است که استقرار موفق نظام مدیریت دانش در گروه رفع موانع و فراهم آوردن بسترهای لازم در هر چهار حوزه مذکور است. اما این پژوهش، در راستای محدود کردن منطقی دامنه تحقیق و با توجه به شناختی که پژوهشگران این تحقیق از مجموعه شرایط کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان دارند، عوامل درون سازمانی را به عنوان یکی از زیر ساخت‌های لازم برای استقرار مدیریت دانش، مورد بررسی و ارزیابی قرار داده‌اند. بنابراین این تحقیق، ضمن شرح مباحث چرخه دانش<sup>۶</sup>، انواع دانش، الگوهای خلق دانش، فرآیند

---

1 - Prusak

2 - Probst

3 - Raub

4- Romhardt

5- Alan Radding

6- Knowledge Cycle

مدیریت دانش، بررسی ضرورت و اهمیت بکارگیری آن در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان، در پی پاسخ به این سؤال است که: موانع درون سازمانی تا چه حد بر استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان تأثیرگذارند؟ عوامل مؤثر در توفیق استقرار مدیریت دانش در جامعه مورد مطالعه کدامند؟ و در نهایت پیشنهادهایی برای استقرار موفقیت‌آمیز سیستم مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان ارائه می‌نماید.

### پیشینه‌ی پژوهش

پژوهش‌های زیادی درباره‌ی مدیریت دانش در داخل کشور انجام شده است، از جمله، اخوان و جعفری (۱۳۸۴) در پژوهشی با عنوان "ناکامی مدیریت دانش در سازمان‌ها"، ضمن مطالعه موردی شرکت اروپایی کلابرو<sup>۱</sup> به دنبال پاسخی برای این پرسش هستند که در صورت ناکامی مدیریت دانش در سازمان، ریشه آن را در چه عواملی باید جستجو کرد؟ نویسندگان این پژوهش علل ناکامی استقرار مدیریت دانش در شرکت کلابرو را عدم بسترسازی مناسب؛ عدم شناخت درست از سازمان و ارتباطات داخلی آن؛ عدم نهادینه شدن فرهنگ مشارکت جهت پذیرش نظام مدیریت دانش؛ عدم حمایت صریح مدیران ارشد؛ ساختار سازمانی و در نهایت مقاومت در برابر تغییر می‌دانند. نتایج پژوهش عطایی (۱۳۸۵) نیز نشان می‌دهد که، تعهد و حمایت عملی مدیران ارشد از مدیریت دانش، شناخت و درک مفاهیم مدیریت دانش، فراهم نمودن بستر فرهنگی مناسب، ایجاد ساختار سازمانی مطلوب، اندازه‌گیری، تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و انجام اقدامات و تغییرات لازم از عوامل اصلی و ضروری استقرار مدیریت دانش می‌باشد. علاوه بر این نتایج تحقیق صادقی (۱۳۸۷) در

صنعت برق با عنوان "موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها" نیز نشان می‌دهد عوامل انسانی، عوامل ساختاری، عوامل مدیریتی، عوامل شغلی، سیستم‌های حقوق و دستمزد، سیستم‌های آموزشی، عوامل فرهنگی و عوامل سیاسی از جمله مهم‌ترین عوامل فردی و درون سازمانی هستند که می‌توانند در عدم استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش تأثیرگذار باشند.

تحقیقات و پژوهش‌های زیادی درباره‌ی مدیریت دانش؛ در خارج از کشور انجام شده است؛ از جمله: نتایج پژوهش مارتنسون<sup>۱</sup> (۲۰۰۰)، با عنوان "بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریتی"، نشان می‌دهد استراتژی کوچک‌سازی، منجر به از دست رفتن دانش با اهمیت می‌شود، زیرا کارکنان با ترک کار، دانشی را با خود می‌برند که طی سال‌ها اندوخته‌اند. این امر سازمان‌ها را واداشته جهت تلاش برای حفظ و نگهداری کارکنان دانشی؛ برای سود آینده سازمان، استراتژی "مدیریت دانش" را اتخاذ کنند. نتایج پژوهش مک الوری و فایرستون<sup>۲</sup> (۲۰۰۲). با عنوان "کاربردهای چارچوب چرخه عمر دانش"، نشان می‌دهد، مدیریت دانش باید وظایف خطیری برای تغییر ساختار و فرهنگ سازمانی انجام دهد تا به اشتراک دانش و انتقال آن برای درک ارزش واقعی منابع دانش سازمانی نائل شود. پژوهش لیوویتز<sup>۳</sup> (۲۰۰۴) در کتاب خود با عنوان "آموزه‌هایی از مهندسی دانش"، بیان می‌کند که بنیان‌های اساسی مدیریت دانش بر افراد، فرهنگ و فناوری استوار است. جوانب

---

۱- Martinson.

۲- Mark mc Elroy & Joseph Fireston.

۳- Jay Liebowitz.

فرهنگی و مردمی مدیریت دانش، ریشه در ساختار و در نتیجه منابع انسانی، رفتار سازمانی و اصول مدیریت سازمان دارد.

نورت و وارلس (۲۰۰۱)، با توجه به نتایج تحقیقاتی که در ۴۳۱ مؤسسه آمریکایی و اروپایی انجام شده است، اهم مشکلات پیش روی انجام مدیریت دانش در سازمان ها را به شرحی که در جدول ۱ آمده است فهرست بندی کرده اند.

جدول ۱: مشکلات مدیریت دانش در سازمان به نقل از نورت و وارلس (۲۰۰۱)

مشکل	درصد
تغییر رفتار کارکنان	٪۵۶
اندازه گیری ارزش قابلیت های دانش	٪۴۳
تعیین اینکه چه دانشی باید هدایت شود	٪۴۰
تامین منابع برای مدیریت دانش	٪۳۴
مشخص نمودن دانش موجود در سازمان	٪۲۸
ایجاد محیط و شرایط لازم برای مدیریت دانش	٪۳۴

هم چنین، براساس اظهار داوینپورت (۲۰۰۰)، در این تحقیق، علل اصلی مقاومت در برابر استقرار مدیریت دانش و سهم هر یک از کل، چهار عامل هستند که عبارتند از عامل فردی و فرهنگی به میزان ٪۴۵، عامل ناتوانی مدیریت عالی به روشن سازی موضوع به

میزان ۳۲ درصد، عامل ساختار سازمانی به میزان ۴۸ درصد، و عامل کمبود مسئولیت پاسخگویی برای مشکلات به میزان ۲۷/۵ درصد.

در ایران غالب پروژه‌هایی که برای استقرار مدیریت دانش طراحی شده‌اند، زیر-ساخت‌های ضروری برای استقرار مدیریت دانش را کمتر مورد توجه قرار داده‌اند. یکی از این زیرساخت‌ها که از دیدگاه جامعه‌شناختی قابل تأمل است، بحث شناخت نیم‌رخ روانی، فرهنگی و ساختار سازمان قبل از اجرای نظام مدیریت دانش می‌باشد. لذا پیش از هر اقدامی برای اجرای نظام مدیریت دانش، لازم است نیم‌رخ روانی، فرهنگی و ساختاری سازمان توسط متخصصین مربوطه رصد شود و نحوه تعامل‌ها و ارتباطات در سازمان به گونه‌ای تعریف شود که ساختارها آمادگی مطلوب برای پذیرش طرح‌هایی مانند مدیریت دانش را داشته باشند (رجایی، ۱۳۸۹: ۲۸). لذا این تحقیق به بررسی ساختارها و موانع درون‌سازمانی می‌پردازد که بر استقرار مدیریت دانش تأثیرگذار هستند.

## مفاهیم و نظریه‌ها

### تعریف مدیریت دانش:

دانش ضمنی<sup>۱</sup> (پنهان): این دانش مجموعه‌ای از تجارب، مهارت‌ها، آموزش‌ها، تحصیلات، نظام ارزشی و ذهنی است که جایگاه آن در ذهن آدمی می‌باشد و فعالیت‌های او را شکل می‌دهد.

دانش صریح<sup>۲</sup> (آشکار): دانشی است که عینی بوده و در مستندات و مدارک سازمانی و نظایر این‌ها وجود دارد (نوناکا<sup>۳</sup>، ۱۹۹۴).

---

1-Tacit knowledge

2- Explicit knowledge

3 - Nonaka

مدیریت دانش شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می‌باشد، که پس از آن در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به کار گرفته شود (رادینگ، ۱۳۸۶: ۳۲).

از نظر هیوبرت ساینٹ اونگ<sup>۱</sup> مدیریت دانش عبارت است از ایجاد ارزش از دارایی‌های پنهان شرکت و زمانی این هدف تأمین می‌شود که سازمان بتواند بسترهای تبادل و گردآوری دانش را فراهم آورد (به نقل از عالم تبریز و دیگران، ۱۳۸۷: ۵۱-۵۰).  
**موانع درون سازمانی:** مجموعه عواملی که استقرار مدیریت دانش در سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. در این تحقیق چهار عامل اساسی بررسی و ارزیابی شده است که عبارتند از: ساختار سلسله مراتبی غیر منعطف، عدم اعتقاد و حمایت مدیران ارشد، نبود سیستم‌های انگیزشی و عدم وجود فضای اعتماد در سازمان (رادینگ، ۱۸۶ و داونپورت و پروساک، ۲۲۲).

**کتابخانه عمومی:** کتابخانه‌های عمومی یکی از مهم‌ترین مراکز اطلاعات در هر کشور محسوب می‌شوند. این کتابخانه‌ها به طور رایگان یا در برابر مبلغی جزئی در خدمت عموم مردم یک جامعه هستند. همچنین این کتابخانه‌ها ممکن است به اقشار خاصی از استفاده کنندگان مانند کودکان، بیماران بیمارستان‌ها، کارگران و یا کارمندان سرویس [خدمات] دهند (مختاری معمار، ۱۳۷۶).

### چارچوب نظری

دیدگاه‌ها و نظریه‌های مختلفی درباره مراحل اجرای مدیریت دانش و بسترها و موانع استقرار آن ارائه شده است که در این پژوهش، با توجه به اهداف تحقیق، از دیدگاه‌های



نوناکا، پروبست و همکاران و آلن رادینگ، برای تدوین چارچوب نظری استفاده شده است که به تشریح آنها می‌پردازیم.

#### ۱- نظریه نوناکا و تاکه اوچی<sup>۱</sup>

نوناکا و تاکه اوچی دو نوع دانش را نام می‌برند و بین آنها تمایز قائل می‌شوند. دانش ضمنی و دانش صریح، این دو دانش در واقع دو روی یک سکه‌اند و مجموعه‌ی دانش را شکل می‌دهند: دانش ضمنی که در نظریه این اندیشمندان شامل: تجربیات، مهارت‌ها، آموزش‌ها و تحصیلات است، نقش کلیدی را در مدیریت دانش بازی می‌کند؛ چالش اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل هر چه بیشتر دانش ضمنی به دانش صریح است. نکته مهم‌تر این که، آنچه باعث رشد سازمان می‌گردد؛ جریان دانش است، چرا که دانش راکد و ایستا نمی‌تواند موفقیت سازمان را تضمین کند. این جریان از تعامل دو نوع دانش آشکار و پنهان به وجود می‌آورد و چرخه حیات دانش سازمان را شکل می‌دهد (نوناکا، ۱۹۹۴). نوناکا و تاکه اوچی در سال ۱۹۹۵، چهار مرحله تبدیل دانش را معرفی کردند:

۱- جامعه‌پذیری<sup>۲</sup>: تبدیل دانش ضمنی به ضمنی از طریق مشارکت در تجربیات و تمرینات و تقلید.

۲- درونی کردن<sup>۳</sup> (دانش عملیاتی): تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح.

۳- ترکیب<sup>۴</sup>: تبدیل دانش صریح به دانش صریح.

۴- برونی کردن<sup>۵</sup> (دانش مفهومی): تبدیل دانش صریح به دانش ضمنی (الوانی: ۱۳۸۲).

---

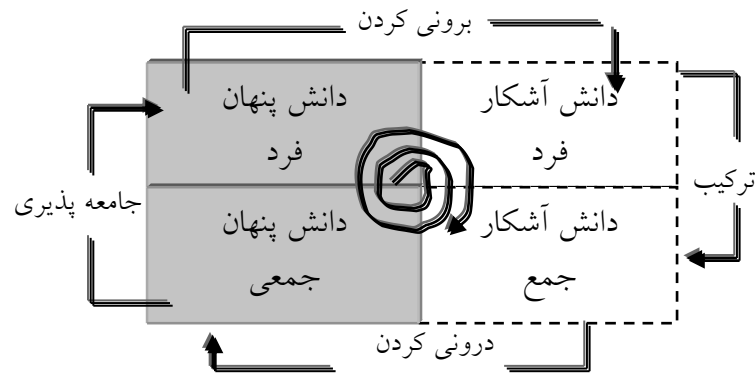
1- takeuchi

۱- Socialization

۲- Externalization

۳- Combination

۴- Internalization



شکل ۱: مدل نوناکا و تاکه اوچی (افرازه، ۱۳۹۰)

۲- نظریه مدیریت دانش و موانع استقرار آن از نظر پروبست و همکاران

یکی از کامل‌ترین مدل‌های ارائه شده برای اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها، مدل سنگ بنای مدیریت دانش<sup>۱</sup> است که توسط پروبست و همکاران وی طراحی شده است. در این مدل مدیریت دانش به صورت چرخه‌ای پویا در نظر گرفته شده که در چرخش دائم است، مراحل اجرای این مدل شامل هشت مرحله متشکل از دو چرخه بیرونی و درونی است. در هر مرحله با موانعی روبرو است که سازمان‌ها می‌بایست قبل از اجرای مدیریت دانش این موانع را شناسایی و مرتفع کنند.

الف) چرخه بیرونی:

1- Building stones of Knowledge Management

۱- تعیین هدف‌های دانش: هدف‌های مدیریت دانش باید از هدف‌های اصلی سازمان نشأت گرفته و در سه سطح اهداف تجویزی، راهبردی و عملیاتی مشخص شوند (پروBST و رامهارد، ۱۹۹۸). یکی از موانع شناسایی دانش، بی‌اطلاعی از مهارت‌های کارکنان سازمان است.

۲- ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف‌های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخورد؛ برای تعیین یا اصلاح هدف به این بخش مربوط است.

#### (ب) چرخه درونی:

۱- شناسایی دانش: دانش بیرونی عبارت است از تجزیه و تحلیل کردن و شرح دادن دانش محیطی. مدیریت دانش اثربخش، بایستی شفافیت را در مقوله کارایی درونی و بیرونی تضمین نماید.

۲- کسب دانش: بسیاری از شرکت‌ها قسمت قابل توجهی از دانش خود را از منابع بیرونی وارد می‌کنند یکی از موانع کسب دانش، عدم استفاده از ابزارهای مناسب کسب دانش است (پروBST و رامهارد، ۲۰۰۰).

۳- توسعه دانش: توسعه دانش سنگ بنایی می‌باشد که مکمل فرآیند کسب دانش است. تمرکز اصلی آن بر روی ایجاد مهارت‌های جدید، محصولات جدید، ایده‌های بهتر و فرآیندهای کارا تر می‌باشد. رد کردن ایده‌های خوب توسط فرهنگ و ساختار موجود، بزرگ‌ترین مانع توسعه دانش در سطح سازمان است.

۴- اشتراک و توزیع دانش: در این مرحله پیش شرط‌های اساسی عبارت از تقسیم قابلیت‌های افراد در محدوده توزیع و اشتراک دانش، تحلیل چگونگی انتقال دانش از فرد به گروه در سازمان می‌باشد.

موانع اشتراک دانش: فرهنگ سازمانی و عدم وجود اعتماد در سازمان، ساختاری سازمانی غیر منعطف و سلسله مراتبی، نبود مشوق‌های دانش‌مدار و مکانیسم‌های ارزشیابی، اشتراک و توزیع دانش را دشوار می‌سازد (پروبوست و رامهارد، ۱۹۹۸).

۵- بکارگیری دانش: مفهوم کلی مدیریت دانش، کسب اطمینان از این مسئله است که دانش موجود در یک سازمان به صورت مؤثر و پُرباری به نفع کل سازمان به کارگرفته می‌شود. در این مرحله نیز موانع متعدد ساختاری و روان‌شناختی وجود دارند که استفاده افراد از دانش را کند می‌سازند از جمله:

۱- موانع فرهنگی: علاوه بر سستی و رخوت عمومی که افراد را به ادامه شیوه‌های کهنه و عادی متمایل می‌سازد، اغلب قواعد پنهانی وجود دارند که استفاده از دانش ناشناخته را مانع می‌شوند.

۲- مدیریت: اقدامات مدیریتی که متغیرهای ساختاری و فرهنگی را هدف قرار می‌دهند و به کارکنان کمک می‌کند تا از دانش جدید استفاده کنند. افراد باید تشویق شوند تا نسبت به شیوه‌های فعلی نگرشی اساسی داشته باشند (همان: ۲۵۲).

۶- نگهداری دانش: سازمان‌ها برای نگهداری دانش باید حداقل بر سه فرآیند پایه تسلط داشته باشند. اولاً باید از میان بسیاری از رویدادها، اشخاص و فرآیندها آن‌هایی را انتخاب کنند که ارزش نگهداری دارند. ثانیاً باید قادر باشند که تجربه‌ی خود را به یک شکل مناسب ذخیره کنند و در آخر باید تضمین کنند که حافظه سازمانی روزآمد می‌شود (همان: ۲۷۰).

### ۳- نظریه مدیریت دانش و موانع استقرار آن از نظر آلن رادینگ

آلن رادینگ نیز فرآیند مدیریت دانش را بر پایه‌ی چهار مرحله‌ی: در اختیار گرفتن، ذخیره سازی، پردازش، و انتقال، طراحی کرده است و عوامل زیر را از جمله موانع استقرار مدیریت دانش می‌داند:

عدم حمایت مدیریت سطح بالا: اگر مدیریت سطح بالا با قدرت در حرف، عمل و رفتار از مدیریت دانش حمایت نکند هر تلاشی در زمینه مدیریت دانش خدشه‌دار خواهد شد. نبود سیستم‌های انگیزشی برای همکاری و مشارکت کارکنان: مدیریت دانش مستلزم میزانی از تمایل به همکاری مشارکتی در سازمان‌ها از طریق طراحی سیستم‌های انگیزشی و پاداش‌دهی به کارکنان و مدیران است (رادینگ، ۱۳۸۶: ۱۸۳).

مقاومت کارکنان: بزرگترین مانع وقتی روی می‌دهد که از کارکنان خواسته شود دانش خود را با دیگران به اشتراک بگذارند. در این صورت مقاومت محتمل است و هر ابتکاری کار ساز نخواهد بود.

تمایل به اعتماد: مدیران باید به کارکنان اطمینان دهند که از دانش و دارایی با ارزش آنها در راستای موفقیت خودشان بکار گرفته می‌شود و از دارایی‌های دانشی آنها سوء استفاده نمی‌شود. مدیران باید محیطی را به وجود آورند که رفتار توأم با اعتماد مورد تشویق، حمایت و شناسایی قرار گیرد و مهمتر از همه پاداش داده شود.

مقاومت مدیران میانی: توانمندسازی کارکنان بدون استثنا مدیریت میانی را تهدید می‌کند. قرار دادن دانش در دستان کارکنان و دادن اقتدار به آنها جهت تصمیم‌گیری و اقدام به طور مستقل بر اساس آن دانش و به دست آوردن پاداش جهت موفقیت و ساخت و ایجاد دارایی‌های دانش، برای مدیران میانی کلاسیک خیلی خوشایند و آرام بخش نخواهد بود. چرا که دستیابی به اطلاعات نقش مدیران میانی را به عنوان واسطه‌ها و تصفیه‌کنندگان اطلاعات دچار هراس می‌کند. به همین منوال مدیریت دانش نیز نقش مدیران میانی را به عنوان خط مقدم تصمیم‌گیران دارای اختیار تهدید می‌کند (همان منبع: ۱۸۶-۱۸۴).

### مدل نظری و مفهومی تحقیق

بر اساس آنچه در چارچوب نظری تحقیق درباره اجرای مدیریت دانش و موانع استقرار آن بیان شد، مدل نظری و مفهومی تحقیق طبق شکل ۲ مفروض است. در این مدل و بر اساس نظریه پروبست و همکاران و همچنین نظریه آلن رادینگ عوامل درون سازمانی و ساختاری عبارتند از: ساختار سلسله مراتبی غیر منعطف، عدم اعتقاد و حمایت مدیران ارشد، نبود سیستم‌های انگیزشی و عدم وجود فضای اعتماد در سازمان که بر چرخه دانش ضمنی و صریح اثر می‌گذارد و مانع استقرار مدیریت دانش می‌شود.

دانش نیز بر اساس نظریه نوناکا و تاکه‌اچی شامل: تمامی تجربیات، مهارت‌ها، آموزش‌ها و تحصیلاتی است که طی سال‌ها سابقه کار سازمانی در اذهان کارکنان و مدیران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان ذخیره شده است.

### فرضیه‌های پژوهش

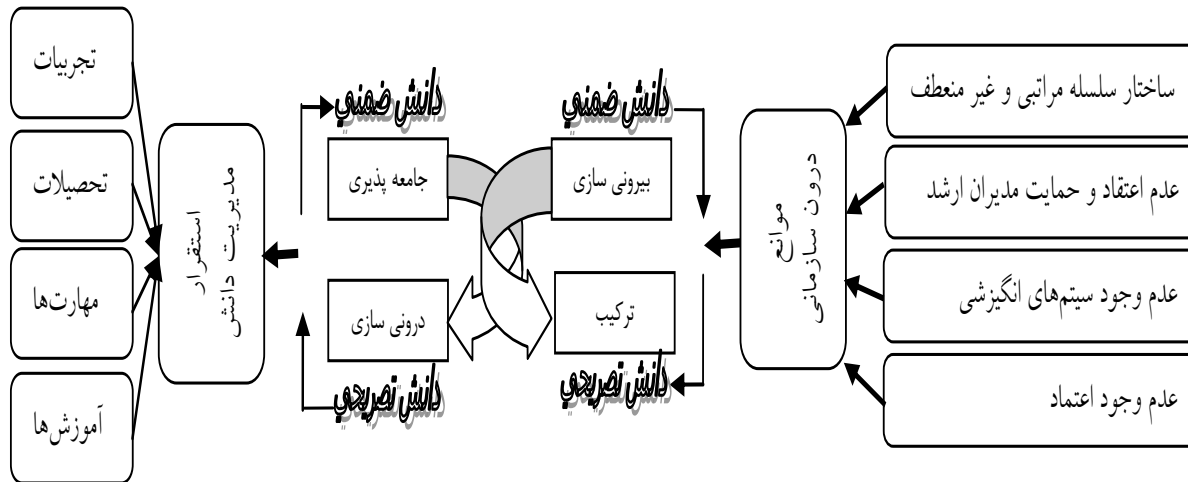
فرضیه اصلی: موانع درون سازمانی بر استقرار مدیریت دانش تأثیرگذارند.

فرضیه فرعی اول: "اعتماد در سازمان" بر استقرار مدیریت دانش تأثیرگذار است.

فرضیه فرعی دوم: "ساختار سلسله مراتبی غیر منعطف" بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد.

فرضیه فرعی سوم: "اعتقاد و حمایت مدیران ارشد" بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارند.

فرضیه فرعی چهارم: "سیستم‌های انگیزشی جهت مشارکت کارکنان"، بر استقرار مدیریت دانش تأثیرگذار است.



شکل ۲: مدل نظری و مفهومی تحقیق

### روش شناسی پژوهش

این پژوهش با روش پیمایشی انجام شده است. جامعه آماری پژوهش ۲۶۰ نفر از کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان در سال ۱۳۹۳ است. نمونه آماری بر اساس فرمول نمونه‌گیری کوکران و در سطح خطای ۰/۰۵، تعداد ۱۵۰ نفر محاسبه شده است. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه است که بر اساس مطالعه پیشینه تحقیق و مبانی نظری تدوین شده و شامل ۲۰ گویه است که ۸ گویه برای سنجش متغیر وابسته و ۱۲ گویه برای سنجش متغیر مستقل در نظر گرفته شده است. برای اطمینان از اعتبار محتوا نظرات متخصصین دانشگاهی مرتبط با موضوع مدیریت دانش و برای اندازه‌گیری پایایی پرسشنامه از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ی این تحقیق ابتدا تعداد ۴۰ پرسشنامه به صورت تصادفی توسط کتابداران تکمیل شد. سپس با استفاده از نرم افزار SPSS، مقدار آلفای گویه‌های متغیرهای مستقل برابر ۰/۷۵، و مقدار آلفای گویه‌های متغیرهای وابسته برابر ۰/۸۴، و مقدار آلفا برای تمام گویه‌ها برابر ۰/۸۱ محاسبه شده است. بنابراین یافته‌ها نشان دهنده قابلیت اعتماد لازم برای ابزار سنجش است. به منظور تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده، از تحلیل عاملی تأییدی برای شناخت متغیرهای مکنون، و نیز تحلیل همبستگی و مدلسازی معادلات ساختاری برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده شده است. در مدلسازی معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش بررسی شد و از طرف دیگر معناداری روابط در این مدل برازش یافته آزمون شد. شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل  $X^2$ ، (NFI)، (NNFI)، (CFI)، (RMR<sup>۴</sup>)، (RMSEA<sup>۵</sup>)، (GFI<sup>۶</sup>)، (AGFI<sup>۷</sup>) می‌باشند، بدین صورت که، مدلی از برازش مناسب برخوردار است که میزان  $X^2$  به درجه آزادی

---

1- Normed Fit Index(NFI)

2- Non – normed Fit Index ( NNFI )

3- Comparative Fit Index ( CFI )

4- Root Mean Square Residuals ( RMR )

5-Root Mean Square Error Of Approximation (RMSEA)

6-Goodness Of Fit Index (GFI)

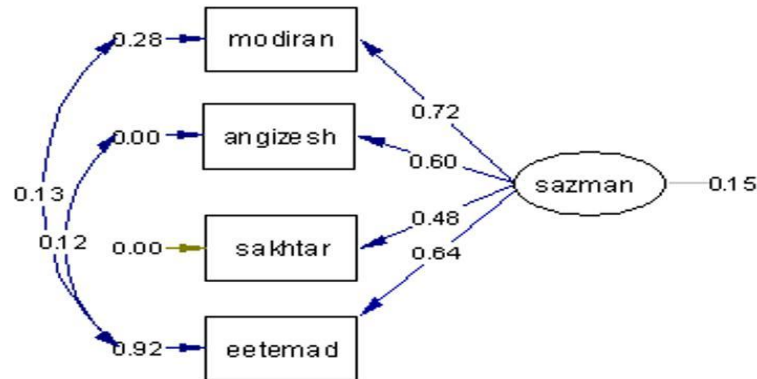
7 - Adjusted Goodness Of Fit Index(AGFI)



کوچکتر از ۳ باشد و نیز NFI، NNFI، CFIGFI از ۹۰ تا ۹۵ درصد در حد مطلوب و از ۹۵ درصد بیشتر برازش عالی مدل را نشان می‌دهند. همچنین RMSEA بین ۰/۰۵ تا ۰/۰۸ و RMR کمتر از ۰/۰۵ برازش مطلوب مدل را نشان می‌دهد. برای انجام این تحلیل‌ها از نرم افزارهای آماری SPSS و LISREL استفاده شده است (شوماخر و دیگران، ۱۳۸۸).

### یافته‌های پژوهش، حاصل از تحلیل عاملی تأییدی

یکی از روش‌های معتبر علمی برای مطالعه ساختار داخلی یک مجموعه از شاخص‌ها و اندازه‌گیری آنها، روش تحلیل عاملی تأییدی است که به برآورد بار عاملی و روابط بین مجموعه‌ای از شاخص‌ها و عوامل می‌پردازد. بار عاملی، معرف همبستگی شاخص با عامل مربوطه است. مقدار آن بین صفر و یک است و مانند هرگونه همبستگی دیگر تفسیر می‌شود. بر این اساس، هر چه یک شاخص در یک عامل به یک نزدیک‌تر باشد، در تفسیر آن عامل باید وزن بیشتری به آن شاخص داده شود (کلاین، ۱۳۸۱: ۸۱). در این پژوهش برای تعیین بار عاملی عوامل درون‌سازمانی و عوامل مدیریت دانش و ابعاد و شاخص‌های منتج از آنها، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است.



شکل ۳: تحلیل عاملی شاخص‌های بُعد "موانع درون سازمانی" استقرار مدیریت دانش

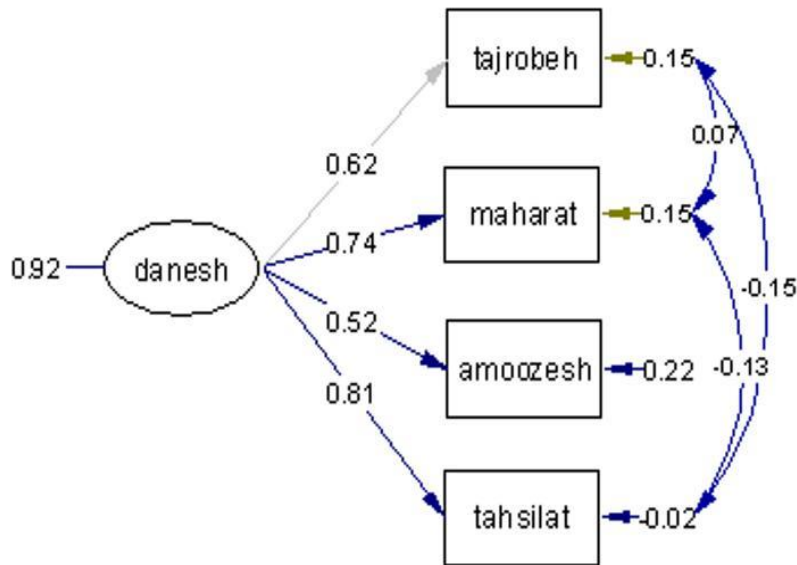
جدول ۳: نتایج تحلیل عاملی شاخص‌های بُعد "موانع درون سازمانی" استقرار مدیریت

ردیف	شاخص‌های بُعد موانع درون سازمانی	سطح معنی داری	اماره T	خطای استاندارد	بار عاملی
۱	عدم اعتماد در سازمان	۰/۰۰۰	۹/۲۲	۰/۰۶۶	۰/۶۴
۲	ساختار سلسله مراتبی و غیر منعطف	۰/۰۰۰	۱۳/۶۳	۰/۰۶۱	۰/۴۸
۳	عدم اعتقاد و حمایت مدیران ارشد	۰/۰۰۰	۱۳/۹۸	۰/۰۶۱	۰/۷۲
۴	نبود سیستم‌های انگیزشی	۰/۰۰۰	۸/۰۵	۰/۰۶۸	۰/۶۰

### نتایج

تحلیل عاملی تأییدی ابعاد «موانع درون سازمانی» نشان می‌دهد، تمامی شاخص‌ها از بار عاملی قابل قبولی برخوردارند و همبستگی مناسبی با عامل یعنی "موانع درون سازمانی" دارند. در واقع شاخص‌های در نظر گرفته شده برای سنجش «موانع درون سازمانی» کاملاً

مناسب هستند و به خوبی آن را می‌سنجند. در میان شاخص‌های مورد بررسی، شاخص "عدم اعتقاد و حمایت مدیران ارشد" با بار عاملی ۰/۷۲، بیشترین تأثیر را نشان می‌دهد. شاخص‌های دیگر به ترتیب بار عاملی عبارتند از: عدم وجود اعتماد در سازمان با بار عاملی ۰/۶۴، نبود سیستم‌های انگیزشی با بار عاملی ۰/۶۰ و ساختار سلسله مراتبی غیر منعطف با بار عاملی ۰/۴۸



شکل ۴: تحلیل عاملی ابعاد مدیریت دانش.

جدول ۴: نتایج تحلیل عاملی ابعاد مدیریت دانش

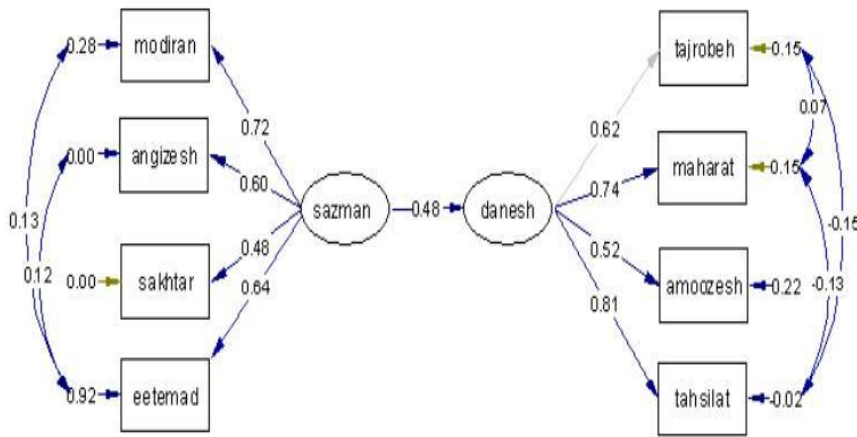
ردیف	ابعاد مدیریت دانش	سطح معناداری	آماره T	خطای استاندارد	بار عاملی
شاخص ۱	تجربیات	۰/۰۰۱	۱۶/۵۹	۰/۰۵۴	۰/۶۲
شاخص ۲	مهارت‌ها	۰/۰۰۱	۱۷/۴۰	۰/۰۵۳	۰/۷۴
شاخص ۳	آموزش‌ها	۰/۰۰۱	۱۲/۱۳	۰/۰۶۰	۰/۵۲
شاخص ۴	تحصیلات	۰/۰۰۱	۱۱/۹۶	۰/۰۶۱	۰/۸۱

نتایج تحلیل عاملی تأییدی نشان می‌دهد، تمامی شاخص‌ها از بار عاملی قابل قبولی برخوردارند و همبستگی مناسبی با عامل "مدیریت دانش" دارند. در واقع شاخص‌های در نظر گرفته شده برای سنجش «مدیریت دانش» کاملاً مناسب هستند و به خوبی آن را می‌سنجند. در میان شاخص‌های مورد بررسی، شاخص "تحصیلات" با بار عاملی ۰/۸۱، بیشترین تأثیر را نشان می‌دهد. شاخص‌های دیگر به ترتیب بار عاملی عبارتند از مهارت با بار عاملی ۰/۷۴، تجربیات با بار عاملی ۰/۶۰ و آموزش‌ها با بار عاملی ۰/۴۸.

### آزمون برازش مدل مفهومی

هدف از ارزیابی برازش کل مدل این است که مشخص شود تا چه حد کل مدل با داده‌های تجربی مورد استفاده سازگاری و توافق دارد (کلانتری، ۱۳۸۸). شاخص‌های برازش مناسب مدل شامل  $X^2$ ، (NFI)، (NNFI)، (CFI)، (RMR)، (RMSEA)،

(GFI)، (AGFI) می‌باشند، بنابراین در این پژوهش با توجه به خروجی لیزرل نسبت  $X^2$  محاسبه شده بر درجه آزادی برابر با  $1/83$  می‌باشد که پایین بودن مقدار این شاخص نشان دهنده تفاوت اندک میان مدل مفهومی پژوهش با داده‌های تجربی پژوهش است. همچنین میزان مناسب شاخص‌های RMSEA با مقدار  $0/079$ ، NFI با  $0/97$ ، NNFI با  $0/96$ ، CFI با  $0/97$ ، IFI با  $0/97$ ، GFI با  $0/95$  و RMR با  $0/044$  در حد عالی، برازش مناسب مدل تحقیق را نشان می‌دهند.



شکل ۵: برازش مدل مفهومی تحقیق

### آزمون فرضیه‌های پژوهش با استفاده از مدل معادله‌های ساختاری

پس از آزمون برازش مدل ساختاری و بر اساس آن با استفاده از نرم افزار لیزرل به آزمون فرض‌های تحقیق می‌پردازیم. نتایج تحلیل نشان می‌دهد ضرایب مسیر متغیرهای

اصلی که فرضیه‌های اصلی تحقیق حاضر را شامل می‌شود معنادار و مثبت هستند که به بررسی آنها می‌پردازیم.

این پژوهش شامل یک فرضیه اصلی و چهار فرضیه فرعی است، که آزمون آنها با توجه به مقدار بار عاملی، مقدار آماره  $T$  و سطح معناداری مورد بررسی قرار گرفته‌اند. نتایج آزمون فرضیه‌های تحقیق در جدول شماره (۵) آورده شده است.

#### جدول ۵: نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش

نتیجه آزمون	آماره $T$	سطح معناداری	فرضیه اصلی
تأیید	۱۰/۹۶	۰/۰۵	موانع درون سازمانی بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد.
نتیجه آزمون	آماره $T$	سطح معناداری	فرضیه‌های فرعی
تأیید	۹/۲۲	۰/۰۰۱	نبود اعتماد سازمانی، بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد.
تأیید	۱۳/۶	۰/۰۰۱	ساختار سلسله مراتبی غیر منعطف، بر استقرار مدیریت دانش تأثیرگذار است
تأیید	۱۳/۹	۰/۰۰۱	عدم حمایت مدیران، بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد
تأیید	۸/۰۵	۰/۰۰۱	نبود سیستم انگیزشی، بر استقرار مدیریت دانش تأثیر دارد

جدول ۵ نتایج تحلیل آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی پژوهش را نشان می‌دهد. همان‌طور که مشاهده می‌شود یافته‌های تحلیل عاملی، تأیید کننده فرضیه‌ی اصلی پژوهش می‌باشد. به عبارتی یافته‌های تحلیل نشان می‌دهند عوامل درون سازمانی، موانعی جدی برای استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان ایجاد می‌کنند. همان‌طور که در جدول ۵ مشاهده می‌شود، یافته‌های تحلیل عاملی تأیید کننده فرضیه‌های فرعی پژوهش است؛ به عبارت دیگر یافته‌های تحلیل نشان می‌دهند عواملی همچون "عدم وجود اعتماد سازمانی"، "ساختار سلسله مراتبی غیر منعطف"، "عدم حمایت مدیران ارشد"، "نبود سیستم انگیزشی جهت مشارکت کارکنان" پیش‌بینی‌کننده‌های مناسبی برای بُعد عوامل درون سازمانی هستند و می‌توانند موانعی جدی برای استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان ایجاد کنند.

### بحث و نتیجه‌گیری

تحقیق حاضر با هدف بررسی موانع درون سازمانی موجود بر سر راه استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان انجام گرفته است. موانع درون سازمانی در قالب چهار بعد عدم وجود اعتماد سازمانی، ساختار سلسله مراتبی غیر منعطف، عدم حمایت مدیران و نبود سیستم انگیزشی مورد بررسی قرار گرفته است. نتایج نیز حکایت از تأثیر هر چهار بعد بر استقرار مدیریت دانش دارد. نتایج این پژوهش با یافته‌های محققانی چون داوِنپورت و پروساک (۱۹۹۵ - ۱۹۹۳)، مارتنسسون (۲۰۰۰)، فایرسون و مک‌الرو (۲۰۰۲)، لیوویتز (۲۰۰۴)، در خارج از کشور و تحقیقات صادقی (۱۳۸۷)، اخوان و جعفری (۱۳۸۴) و عطایی (۱۳۸۵) در داخل کشور مطابقت دارد. بر اساس نتایج این پژوهش عواملی مانند عدم حمایت صریح مدیران ارشد، تعهد عملی مدیران ارشد به مدیریت دانش، وجود جو اعتماد در سازمان، ایجاد ساختار سازمانی مطلوب و

سیستم‌های انگیزشی حقوق و دستمزد در استقرار یا عدم استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها تأثیر دارند.

بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر یکی از موانع استقرار مدیریت دانش، وجود فضای عدم اعتماد در بین کتابداران و مسئولان سازمان است. حاکمیت چنین فضایی، مانع از آن می‌شود که کتابداران افکار، ایده‌ها، دانش و تجارب خود را در اختیار مسئولان سازمان قرار دهند. در چنین فضایی کتابداران همواره تصور می‌کنند از افکار و ایده‌های آنان بهره‌برداری شخصی خواهد شد. پیامد این شرایط، هدر رفتن دانش و تجربیات و ایده‌های کتابداران و ناتوانی سازمان در بهره‌گیری از آنها است. در چنین شرایطی نیاز به ایجاد محیطی در درون کتابخانه‌های عمومی خوزستان و کل سازمان که در آن رفتار توأم با اعتماد مورد شناسایی و تشویق و حمایت قرار گیرد بیش از پیش آشکار می‌گردد.

در ارتباط با تأثیر منفی ساختار سلسله‌مراتبی و غیر منعطف بر استقرار مدیریت دانش، می‌توان استدلال کرد که نهاد کتابخانه‌های کشور طی سالیان گذشته سیاستی را به اجرا گذاشته که می‌توان از آن تحت عنوان «تمرکز گرایی»<sup>۱</sup> نام برد. به عبارت دیگر، کلیه برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها در یک مرکز و توسط فرد یا افراد خاصی صورت می‌گیرد و سپس برای اجرا به کلیه واحدهای آن سازمان ابلاغ می‌گردد. در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور تصمیمات عمده و اصلی و سیاست‌گذاری و خط‌مشی‌های سازمانی همگی توسط دبیرکل و معاونین در ستاد کل تهران اخذ می‌شود. این امر خصوصاً در برخی حوزه‌ها مانند حوزه انتخاب منابع اطلاعاتی با وضوح بیشتری قابل مشاهده است. بخش عمده منابع کتابخانه‌های عمومی کشور توسط نهاد کل (اداره کل منابع) در تهران انتخاب و فراهم می‌شوند. از آنجا که برای انتخاب منابع هیچگونه کار علمی یا نظرسنجی انجام نمی‌شود، همواره این احتمال وجود دارد که منابع انتخاب شده مطابق نیازهای اطلاعاتی مراجعین به کتابخانه‌ها نباشد.

---

<sup>۱</sup>- Centralism



تنوع قومی، زبانی و فرهنگی گسترده در سطح کشور تنوع نیازها و علائق مطالعاتی را در پی خواهد داشت و بنابراین فرایند انتخاب منابع را فرایندی کاملاً «بومی» می‌سازد که ضروری است بر اساس دانش، تجربیات و مهارت کتابداران و مسئولان کتابخانه‌های هر استان و شهرستان انجام گیرد. وجود چنین شرایطی می‌تواند یکی از عواملی باشد که مانع استفاده از تجارب و دانش کتابداران و مسئولان بومی در استان خوزستان است.

عامل دیگری که می‌تواند مانع از استقرار مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان شود، عدم حمایت عملی مدیران سازمان از مدیریت دانش است. همچنان که رادینگ (۱۳۸۶) بیان می‌کند اگر مدیریت سازمان، در حرف، عمل و رفتار، از مدیریت دانش حمایت جدی نکند هر تلاشی در این زمینه بی‌اثر خواهد بود. یکی از عواملی که موجب می‌شود مدیران سازمان کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان- به ویژه مدیران سطح میانی این سازمان- از مدیریت دانش حمایت جدی نکنند، می‌تواند وجود این تصور باشد که حرکت به سوی مدیریت دانش و توانمندسازی کتابداران، موقعیت آنان را در سازمان به خطر می‌اندازد. مشارکت دادن کتابداران و مسئولان کتابخانه‌ها در فرایند تصمیم‌گیری‌های سازمان، به معنای سهم شدن آنان در قدرت و اقتدار سازمانی است و مدیرانی که اینگونه به موضوع مدیریت دانش نگاه می‌کنند، قطعاً نمی‌توانند حامیان قدرتمندی برای استقرار آن در سازمان باشند.

فقدان نظام انگیزش و پاداش از دیگر موانع استقرار موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی است. اگر سازمان کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان به افرادی که تحصیلات، دانش، تجربیات و مهارت‌های بالاتری دارند، توجه کافی نداشته باشد و سیستم‌های انگیزشی مناسب برای جذب آنها طراحی نگردد، این افراد نیز دانش و مهارت‌های خود را در اختیار سازمان قرار نمی‌دهند و عدم مشارکت فعال کارکنان به منزله عقیم ماندن نظام مدیریت دانش خواهد بود. بر اساس یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادها و

توصیه‌های زیر جهت استقرار موفقیت‌آمیز نظام مدیریت دانش در سازمان کتابخانه‌های عمومی استان خوزستان ارائه می‌گردد.

۱- وجود یک فضای اعتماد برای اشتراک مؤثر دانش ضروری است، اما خلق این فضا دشوار است. تنها از طریق سرمشق مثبت و به آهستگی می‌توان اعتماد را ایجاد کرد، روابط شخصی و اعتماد، ارتباط بسیار نزدیک و مستقیم با هم دارند. نشست‌های رو در روی افراد مسئول می‌تواند ارتباطی نزدیک به وجود آورد. ارتباط مسئولان از طریق ارتباط رو در رو برای مبادله دانش، اعتماد فی ما بین را افزایش داده و سبب می‌شود تا پیشرفت‌های قابل ملاحظه‌ای برای انجام کارهای تعهد شده، به وجود آید.

اعتماد می‌بایستی از طریق راه‌های زیر گسترش یابد تا بازار دانش در سازمان رونق بگیرد.

- اعتماد باید مشهود باشد: اعضای سازمان می‌بایستی ببینند که با اشتراک‌گذاری دانش، کسب اعتبار می‌کنند. آنان باید اعتماد متقابل را مستقیماً بیازمایند.
- اعتماد باید در همه جا احساس شود: اگر بی‌اعتمادی بر قسمتی از فضای دانش سازمان حاکم باشد، این بازار کم اثر و نامتقارن خواهد شد.
- قابلیت اعتماد باید از بالا جریان یابد: اعتماد در سازمان‌ها از بالا به پایین جریان می‌یابد. اگر مدیران بالا قابل اعتماد باشند، حس اعتماد به سمت پایین رخنه می‌کند و سراسر سازمان را در بر می‌گیرد.
- فرهنگ اعتماد را ارتقاء دهید، فرهنگی که در آن اشتباهات تحمل می‌شوند و بنابراین روحیه نوآوری میان کارکنان ترغیب می‌شود.

۲- ساختارهای سلسله‌مراتبی و غیر منعطف نمی‌توانند محمل خوبی برای پیاده‌سازی دانش باشند. بنابراین ارتباط عمودی از طریق کانال‌های رسمی می‌بایست به‌طور فزاینده جای خود را به ارتباطات افقی دهد. متخصصان مستقیماً با هم گفتگو کنند و با این امر کیفیت تماس‌ها بهبود یابد.

۳- حمایت مدیران از طرح‌های دانشی دگرگون‌ساز برای موفقیت این طرح‌ها انکارناپذیر است، مدیریت ارشد بایستی سطح قانع‌کننده‌ای از تعهد و مشارکت با کار را از خود نشان دهد. اگر مدیران می‌خواهند بین دانش سازمان و موفقیت سازمان ارتباط در خور توجهی ایجاد شود، بایستی مدیریت دانش نه به عنوان یک آرایه یا دست گرمی بلکه بایستی به طور مؤثر و به عنوان یک منبع رشد، معرفی گردد.

انواع حمایت‌های مفید مدیریت ارشد، عبارتند از:

- القای پیام‌هایی مبنی بر حیاتی بودن مدیریت دانش و یادگیری برای توفیق سازمان.
- هموار ساختن راه و تأمین بودجه برای استقرار زیر ساخت‌ها و زیر بناها.
- تصریح نوع دانشی که بیشترین اهمیت را برای سازمان دارد.

۴- برای ایجاد زمینه مشارکتی پویا در سازمان برای استفاده از دانش، باید از سیستم انگیزشی ارزشمند استفاده شود. جایزه و پاداش‌های مادی، افزایش حقوق، ارتقای درجه و امثال آنها می‌توانند نتایج قابل توجهی را به بار آورند. اشتراک‌گذاری دانش می‌بایست به عنوان یکی از معیارهای اصلی ارزشیابی فعالیت‌ها مطرح و این یکی از روش‌های مؤثر برای پرداخت بهای منصفانه به افراد دانشی در سازمان خواهد بود. سازمان باید بر انگیزش‌های روانی تأکید زیادی داشته باشد، چرا که رفتارهای پذیرفته شده و مورد عنایت، همواره شکوفا می‌شوند در حالی که رفتارهای مورد غفلت و بی‌مهری، بی‌گمان تضعیف می‌شوند و از بین می‌روند.

#### فهرست منابع

اخوان، پیمان و مصطفی جعفری. (۱۳۸۴). ناکامی مدیریت دانش در سازمان‌ها. ماهنامه

علمی آموزشی تدبیر، ۱۶۱، ۲۶-۲۸.

افرازه، عباس. (۱۳۹۰). مدل‌های مدیریت دانش، تهران: دانشگاه صنعتی امیرکبیر.

الوانی، سید مهدی. (۱۳۸۲). یادگیری الگویی: راهی به سوی توسعه و بهبود سازمان.

فصلنامه مدیریت و توسعه، ۱۶، ۸-۱۶.

داونپورت، توماس و لارنس پروساک. (۱۳۷۹). مدیریت دانش. (ترجمه حسین رحمان سرشت). تهران: نشر سایکو.

رادینگ، آلن. (۱۳۸۳). مدیریت دانش، موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، (ترجمه محمد حسین لطیفی). تهران: انتشارات سمت.

رجایی، محمدصادق و اصغر میرفردی. (۱۳۸۹). بررسی موانع فردی و درون‌سازمانی استقرار مدیریت دانش در مجتمع صنعتی فجر شیراز، پایان نامه کارشناسی ارشد.

شوماخر، رندال ای و ریچارد جی لومکس. (۱۳۸۸). مدلسازی معادله ساختاری. (ترجمه وحید قاسمی). تهران: انتشارات جامعه‌شناسان.

صادقی، فرشته. (۱۳۸۷). موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، ماهنامه صنعت برق،

۱۴۳، ۱۶-۲۸.

عالم تبریز، اکبر و علیرضا محمد رحیمی. (۱۳۸۷). مدیریت دانش (KM) و برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) (با نگرش سیستم‌های اطلاعاتی). تهران: انتشارات صفار-اشراقی.

عطائی، مرتضی. (۱۳۸۵). بسترسازی مدیریت دانش. مجله گسترش صنعت، ۱۷۰، ۴۱-۵۸. فایرستون، ژوزف، و مارک مک الروی. (۱۳۸۶). مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید.

(مترجمین احمد جعفری‌نژاد و خدیجه سفیری). تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر. کلاین، پاول. (۱۳۸۱). راهنمای آسان تحلیل عاملی. (ترجمه محمد ولی علیئی و سید محمد میر سندسی). تهران: دانشگاه امام حسین.

لیبویوتز، جی. (۱۳۸۴). مدیریت دانش، آموزه‌هایی از مهندسی دانش. (ترجمه محمد حسن‌زاده). تهران: سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مرکز مدارک علمی، موزه و انتشارات.

- مارتنسون، ماریا. (۱۳۷۹). بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریتی. (ترجمه منصور مجدم). ماهنامه علمی آموزشی تدبیر، ۱۱۰، ۳۸ - ۴۵.
- مختاری معمار، حسین (۱۳۷۶). درآمدی بر کتابداری. تهران: قو.
- منصوری، شرمین. (۱۳۸۵). عوامل تعیین کننده فرهنگ سازمانی. ماهنامه صنعت خودرو، ۱۰۲، ۳۱-۴۲.

- Aggestam, L. (2006). Learning organization or knowledge came first, the chicken or the egg? *Information Technology and Control*, 35(3), 295-302.
- Gandhi, S. (۲۰۰۹). Knowledge management and reference services. *The Journal of Academic Librarianship*, 30 (5), 368 – 381
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. 5(1),14-37.
- Probst, G., Stephen R. and Romhardt, k. (2000), *Managing knowledge: Building-Blocks for Success*. Chichester: Wiley.
- Ruggles, R. (1998). The state of the nation: knowledge management in practice. *California Management Review*. 40(3), 80- 90.
- Shanhong, Tang. (2002). *Knowledge management in libraries in 21st Century*. 6th IFLA Council and General Conference (Jerusalem. Israel). 13-18 August 2000. from: <http://archive.ifla.org/IV/ifla66/papers/057-110e.htm>

## Investigating the organizational barriers affecting the implementation of Knowledge Management in Khouzesan Public Libraries

### Abstract

**Goals:** The purpose of this paper is to investigate organizational barriers effecting on implementation of knowledge management in Khouzesan public libraries. These barriers consist of lack of trust in the organization, hierarchical and non-flexible, non-belief and support for the involvement of senior management and the lack of incentive systems.

**Methodology:** the Study populations consist of 260 librarians, 150 of which are selected randomly as sample. Data collection tool is questionnaire that to assess its validity and reliability, confirmatory factor analysis and a reliability measure of Cranach's Alpha (0/896) was used. Confirmatory factor analysis and Lisrel software was used to test the hypotheses.

**Results:** all hypotheses of this study were accepted. The Results of the confirmatory factor analysis showed that all dimensions of organizational barriers (namely lack of trust in the organization, hierarchical and non-flexible, non-belief and support for the involvement of senior management and the lack of incentive systems) have acceptable factor bars. No belief and support for the involvement of senior management have the strongest effect with 0.72.

**Conclusion:** organizational barriers such as lack of trust in the organization, hierarchical and non-flexible, non-belief and support for the involvement of senior management and the lack of incentive systems influence knowledge management have failed.

**Keywords:** Knowledge Management, librarians, organizational barriers, Khouzesan Province.