



Challenges of establishing knowledge management in management and planning organization of East Azarbaijan province

Roghayeh Barzegar Samburan¹, Rouhollah Mahdiuon^{2*}, Taghi Zavvar³

1. MA of Human Resource Training, and Development in Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran
2. Associate Professor, Department of Education, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran
3. Associate Professor, Department of Education, Azarbaijan Shahid Madani University, Tabriz, Iran

Article Info.

Received: 2022/07/28

Accepted: 2023/03/06

Abstract

Background and Objectives: Researchers have considered identifying the challenges of implementing knowledge management as a tool to perform tasks effectively, the possibility of better decision-making, and the use of expertise and experience of people in the organization. This study aims to identify the challenges of establishing knowledge management in the Management and Planning Organization of East Azerbaijan Province.

Methodology: The present study was conducted using a mixed-method exploratory strategy applied in terms of purpose. In the qualitative part, the method of conventional content analysis, open and axial coding, and in the quantitative stage, the descriptive research, the survey type have been used. Participants in this qualitative phase were specialists and experts of Management and Planning Organization with more than five years of service experience, and 18 individuals were purposively selected for in-depth interviews: interviews in the theoretical data saturation stage finished. In the quantitative part, based on qualitative results, a questionnaire was prepared. According to the Morgan Table and a simple random method, the questionnaire was administered among 86 employees of the Management and Planning Organization of East Azerbaijan Province. For the validity of the qualitative part, a continuous review and comparison method was performed to ensure the accuracy of the findings. The data were compared by members and reviewed by a colleague, then Cronbach's alpha coefficient was used to determine the reliability of the measuring instrument. The obtained alpha value of 0.825 for a pilot sample of 40 people indicates the reliability of the questionnaire.

Findings: The results showed (1) internal factors with nine sub-categories, including 1. Organizational culture 2. Individual barriers 3. Organizational structure 4. Lack of importance and emphasis of managers 5. Not using new technology to share knowledge 6. Lack of predicting knowledge management in the organization's strategy, 7. Lack of positive effect of the organization's educational system on establishing knowledge management 8. Human relations, and 9. Negative view of knowledge

management, (2) External factors with two sub-categories including 1. Negative impact of macro-national policies 2. Social barriers act as barriers to the establishment of knowledge management. Also, a single sample T-test results showed that other than the role, social barriers with an error level greater than 5% are not significant in establishing knowledge management. All the mentioned factors are significant at the level of error of more than 1% from the point of view of the research sample and act as obstacles to the establishment of knowledge management. The results of the Friedman test also showed that the highest average rank (6.07) was due to the lack of knowledge management forecast in the organization's strategy. On the other hand, the amount of chi-square is double 113.430. It is significant at the level of 0.001, which indicates that the factor of lack of predicting knowledge management in the organization's strategy, lack of importance and emphasis of managers on knowledge management, organizational culture, individual barriers, not using new technology to share knowledge, organizational structure, lack of positive impact of the organization's educational system on the establishment of knowledge management and perspective negative to knowledge management in the organization and human relations are the internal barriers to the establishment of knowledge management and according to Friedman test, the highest average rank (1.67) to the negative impact of macro-policies and (1.33), respectively. It is assigned to the factor of social barriers, and on the other hand, the amount of chi-square is twice equal to 12.162. It is significant at the level of 0.001, which indicates that the negative impact of macro-national policies and social barriers is external barriers in establishing knowledge management in the Management and Planning Organization of East Azerbaijan Province.

Discussion: In general, it is recommended that the organization's top manager focus more on establishing knowledge management. Because the establishment of knowledge management causes the sharing of knowledge and acceleration of organizational tasks and duties, in general, the results showed that no effort had been made to establish knowledge management in the organization and factors such as organizational culture, individual barriers, organizational structure, lack of importance and emphasis of managers, not using new technology to share knowledge, lack of anticipation of knowledge management in the organization's strategy, lack of positive impact of the organization's educational system on the establishment of knowledge management, and negative view of knowledge management in the organization create the most obstacles for the establishment of knowledge management.

Keywords: *Challenges, establishment of knowledge management, management and planning organization, East Azerbaijan*

*Corresponding author: Email: rmahdiuon@gmail.com

How to Cite: Barzegar Samburan, R., Mahdiuon, R., & Zavvar, T. (2023). Challenges of establishing knowledge management in management and planning organization of East Azarbaijan province. *Journal of Studies in Library and Information Science*, 15(2), 93-110.

فصلنامه

مطالعات کتابداری و علم اطلاعات، سال ۱۵، شماره ۲، تابستان ۱۴۰۲



مقاله پژوهشی

چالش‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی

رقیه برزگر سامبران^۱، روح‌اله مهدیون^{۲*}، تقی زوار^۳

۱. دانش آموخته کارشناسی ارشد آموزش و بهسازی منابع انسانی، گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران
۲. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران
۳. دانشیار گروه علوم تربیتی، دانشگاه شهید مدنی آذربایجان، تبریز، ایران

اطلاعات مقاله

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۲/۱۵

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۰۶

چکیده

هدف: هدف اصلی پژوهش حاضر بررسی چالش‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی می‌باشد. **روش‌شناسی:** پژوهش حاضر به روش ترکیبی از نوع راهبرد اکتشافی متوالی انجام شده است، که از نظر هدف کاربردی می‌باشد. در بخش کیفی از روش تحلیل محتوای عرفی، از کدگذاری باز و محوری و در مرحله کمی از تحقیق توصیفی از نوع پیمایش، استفاده شده است. مشارکت کنندگان پژوهش حاضر در مرحله کیفی متخصصان و خبرگان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی با سابقه خدمت بیش از ۵ سال به تعداد ۱۸ نفر به صورت هدفمند جهت انجام مصاحبه عمیق انتخاب شدند و مصاحبه‌ها در مرحله اشباع نظری داده‌ها، پایان یافت. در بخش کمی، بر اساس نتایج کیفی، پرسشنامه‌ای تهیه و در بین ۸۶ نفر از کارمندان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی اجرا گردید و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: نتایج نشان داد که ۱- عوامل درون‌سازمانی با ۹ مقوله فرعی (۱. فرهنگ سازمانی ۲. موانع فردی ۳. ساختار سازمانی ۴. عدم اهمیت و تأکید مدیران ۵. عدم استفاده از فناوری نوین جهت اشتراک‌گذاری دانش ۶. عدم پیش‌بینی مدیریت دانش در استراتژی سازمان ۷. عدم تأثیر مثبت سیستم آموزشی سازمان در استقرار مدیریت دانش ۸. روابط انسانی ۹. دیدگاه منفی نسبت به مدیریت دانش) ۲- عوامل برون‌سازمانی با ۲ مقوله فرعی (۱. تأثیر منفی سیاست‌های کلان کشوری ۲. موانع اجتماعی) به‌عنوان موانع استقرار مدیریت دانش عمل می‌کنند و همچنین نتایج تی تک نمونه‌ای نشان داد که به غیر از نقش موانع اجتماعی با سطح خطای بزرگتر از ۵ درصد در استقرار مدیریت دانش معنی‌دار نمی‌باشد. تمام عوامل یاد شده در سطح خطای بیش از یک درصد از دیدگاه افراد نمونه تحقیق معنی‌داری بوده و به‌عنوان موانع استقرار مدیریت دانش عمل می‌کنند. همچنین نتایج آزمون فریدمن نشان داد که: عدم پیش‌بینی مدیریت دانش در استراتژی سازمان، عدم اهمیت و تأکید مدیران به مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی به ترتیب، اولویت‌های موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی می‌باشد.

نتیجه‌گیری: با توجه به اهمیت مدیریت دانش در جهان کنونی ضرورت دارد که سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی به استقرار مدیریت دانش با آشنایی بیشتر چالش‌ها و موانع آن و تدابیری در جهت پیدا کردن راه حل برای مشکلات و موانع استقرار آن اقدام نماید و از مزایای مدیریت دانش بهره‌مند شود.

کلیدواژه‌ها: چالش‌ها، استقرار مدیریت دانش، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، آذربایجان شرقی

*نویسنده مسئول

ایمیل: mahdiuon@gmail.com

استناد به این مقاله:

برزگر سامبران، رقیه، مهدیون، روح‌اله، و زوار، تقی. (۱۴۰۲). چالش‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی. *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۱۵ (۲)، ۹۳-۱۱۰.

مقدمه و بیان مسئله

رقابت شدید سازمان‌ها در عرصه‌های ملی، بین‌المللی و جهانی، سازمان‌ها را بر آن داشته تا علاوه بر دارایی‌های ملموس، توجه ویژه‌ای به دارایی‌های ناملموس خود نیز داشته باشند. از این رو رویکردهای نوینی در حوزه‌ی مدیریت استراتژیک سازمان‌ها به وجود آمده که یکی از این تحولات و نگرش‌های نوین، توجه به مدیریت دانش و چگونگی تسهیم آن در سازمان می‌باشد (Martinsons et al., 2017). مدیریت اثربخش دانش، منبعی ارزشمند از مزیت رقابتی برای سازمان‌ها به شمار می‌رود. از آنجا که دانش در سازمان به خودی خود دارای ارزش نیست و باید توسط افراد به کار گرفته شود، توجه به افرادی که دانش را به کار می‌برند و نیز دانش تولید می‌کنند الزامی است (Ritala et al., 2015). بنابراین، دستیابی به هدف‌های سازمان به کیفیت سرمایه‌انسانی آن وابسته است و کیفیت سرمایه‌انسانی نیز، با آموزش مستمر، یادگیری از تجربه‌های درون و بیرون سازمان ممکن می‌شود. آموزش و پرورش سرمایه‌انسانی نه فقط در خلق دانش و مهارت ویژه کارکنان نقش بسزایی دارد، بلکه به افزایش سود و درآمد سازمان کمک می‌کند. در این راستا، استقرار مدیریت دانش، راهبردی اثربخش در سازمان‌ها شناسایی شده است (Hadi, 2017). دانش مهم‌ترین دارایی سازمان‌ها محسوب می‌شود؛ لذا مدیریت دانش به منزله کشف دانایی‌های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی است، به نحوی که بتوان آن را در پایگاه‌های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرآیندهای روزمره به کار گرفت (Falah, 2019). مدیریت دانش در واقع رشته‌ای است که در آن دانش ایجاد، به اشتراک گذاشته و کدگذاری می‌شود و برای افزایش نوآوری و عملکرد سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد (Andreeva & Kianto., 2011; Hajir et al., 2015; Zack et al., 2009).

مدیریت دانش روشی کارآمد است که اکثر سازمان‌ها به آن روی آورده‌اند، اما آیا تمامی این سازمان‌ها در بکارگیری و استقرار مدیریت دانش موفق خواهند بود؟ اغلب مدیران به این امر آگاه هستند که انجام تغییرات موفقیت‌آمیز از هر نوع مشکل می‌باشد. چرا که مقاومت برای تغییر، چشمگیر و بی‌درنگ می‌باشد. به کارگیری مدیریت دانش در سازمان‌ها نیز اغلب نیازمند تغییر سازمانی قابل توجه است (Saeida Ardakani et al., 2012). زیرا استقرار مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معنادار در فرآیند، زیر ساخت‌ها و فرهنگ سازمانی است؛ بنابراین غیرمحمول است که در یک خیز ناگهانی حاصل شود؛ از این رو بهبود مستمر بر پایه مراحل تکاملی و گام به گام شکل می‌گیرد، نه بر اساس نوآوری‌های انقلابی. از این مراحل تکاملی مدیریت دانش که در خلال زمان شکل می‌گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می‌شود؛ به عبارتی، لازم است مدیریت دانش به بلوغ برسد و از یک حالت جمود به یک کارکرد بین بخشی که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است، تبدیل شود (Qelich Lee & Ebrahimi, 2015).

مدیریت دانش با تسهیم دانش در سازمان و به حافظه سپردن دانش افراد در حافظه سازمانی می‌تواند کارکنانی دانشی بارآورد که پاسخگوی نیاز مراجعین خود باشد. مراجعینی که روزبه‌روز آگاه‌تر می‌شوند و توقعات بالاتری را از سازمان‌ها دارند. در چنین فضایی خلق و مبادله دانش یک فاکتور اساسی در سازمان‌ها برای ارائه خدمات بهتر و تصمیم‌گیری‌های منطقی‌تر می‌باشد (Ndlela, 2010).

با وجود دلایل قوی که برای استفاده از مدیریت دانش به منظور بهبود عملکرد سازمانی وجود دارد، چالش‌های مختلفی برای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها به چشم می‌خورد. عمده‌ترین چالش‌هایی که مانع از استقرار بهتر مدیریت دانش در سازمان‌ها می‌شود عبارتند از: عدم آشنایی مدیران با مدیریت دانش، طبیعت منزوی سازمان‌ها (Edge, 2005)، نبود فرهنگ مشارکت در سازمان (Skerlavaj et al., 2010). داشتن فرهنگ اشتراک دانش نقش مهمی در استقرار مدیریت دانش در هر سازمانی ایفا می‌کند. اشتراک گذاری دانش نیازمند کارمندانی است که به طور دلخواه دانش خود را وارد

حافظه سازمان کنند (Suhaimie et al., 2006).

کارمندان به دانش به عنوان منبع کسب قدرت نگاه می کنند؛ با چنین دیدگاهی آنان حاضر به اشتراک گذاشتن دانش خود در سازمان نخواهند بود و سعی در حفظ آن دارند (Edge, 2005). آنان ترس دارند با از دست دادن دانش نهفته خود قدرت خود را نیز از دست خواهند داد. در این رابطه مدیر باید با تشویق و تقویت تعهد سازمانی، تولید دانش در سازمان را تسهیل نماید (Cardoso & Meireles, 2010).

با وجود این که در سازمانها امکانات زیربنایی و فنی و همچنین افراد صاحب دانش و تجربه در رشته‌های مختلف وجود دارد، اما اغلب افراد و کارکنان در گفتگوهای دوستانه در راهروهای سازمان دانش خود را رد و بدل می کنند که ممکن است پس از مدتی اتلاف وقت دانش مورد نظر خود را هم کسب نکنند؛ حال آن که اگر فرصت و امکانات لازم فراهم باشد می توانند بدون هدر دادن وقت گران‌بهای خود در سریع‌ترین زمان از منبع مورد نظر، دانش خود را کسب کنند (delpak, 2009). همه کارکنان دارای دانش ذهنی قدرتمند ولی ناشناخته هستند. دانش ذاتی معمولاً نانوشته است و بر پایه انتقال ذهنی و شفاهی می‌باشد و همین انتقال شفاهی موجب تحریف دانش می‌شود (Okorapor, 2010).

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی با دارا بودن مدیران، کارشناسان و صاحب‌نظران باتجربه و کارآمد، دارای منابع غنی و ارزشمند دانش در زمینه‌های گوناگون است، اما به دلیل عدم استفاده کامل از یک برنامه اثربخش مدیریت دانش و فرآیند تبدیل دانش ضمنی به صریح، از این دارایی استراتژیک به شکل شایسته و کامل بهره نمی‌برد، و با این که استقرار مدیریت دانش را در برنامه‌های اولویتی خودشان قرار داده‌اند، هنوز هیچ اقدامی برای استقرار این برنامه در سازمان انجام نگرفته است. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی با برخورداری از تشکیلاتی نوین و جامع و در چهارچوب قوانین و مقررات عهده‌دار وظایف متعددی از جمله انجام مطالعات و بررسی‌های اقتصادی و اجتماعی و پیش‌بینی منابع استان به منظور تهیه برنامه و بودجه، تهیه و تنظیم برنامه‌های میان مدت و بلند مدت به منظور نیل به توسعه پایدار و همه جانبه در استان، نظارت و ارزیابی برنامه‌های توسعه و طرح‌های عمرانی استان می‌باشد (<https://www.azshahi.mporg.ir>). با توجه به وظایف بیان شده همواره باید به این مسأله فکر شود که چگونه می‌توان از این دانش موجود در سازمان و نیز صاحبان این دانش به گونه‌ای استفاده نمود که در جهت بهبود و نیز اثربخشی تصمیمات برای وظایف ذکر شده بهره بیشتری عاید سازمان شود، و لذا استقرار مدیریت دانش در سازمان می‌تواند جوابگوی بسیاری از دغدغه‌ها باشد. هر چند در دنیای امروز اهمیت مدیریت دانش روزه‌روز افزایش می‌یابد، اما چالش‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها نیز بی‌شمار است به گونه‌ای که در بسیاری از اوقات تلاش‌های مسئولین امر برای استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها با شکست مواجه می‌شوند.

مهرعلی‌زاده و عبدی (Mehr Alizadeh & Abdi, 2012) در کتاب نظام مدیریت دانش موانعی مانند راهبرد مدیریت دانش سازمانی، تشکیلات سازمانی، منابع انسانی، تأمین مالی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و فرهنگ سازمانی را به عنوان موانع و مشکلات سازمان‌ها در استقرار نظام مدیریت دانش عنوان نموده‌اند. هدف این پژوهش بررسی و شناسایی موانع و مشکلاتی که استقرار مدیریت دانش در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی را به چالش می‌کشاند.

سؤالات پژوهش

۱. چالش‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی از دیدگاه متخصصان و خبرگان چه می‌باشد؟
۲. اولویتهای چالش‌های استقرار مدیریت دانش در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی از دیدگاه کارمندان کدامند؟

مبانی نظری پژوهش

مدیریت دانش (Knowledge management) مفهوم تازه‌ای نیست. درحقیقت، مدیریت دانش بیشتر حاصل کار تمدن‌های قدیمی بوده است تا نوآوری‌های اخیر، کسب و کارهای سازمان‌یافته قدیمی، به این دلیل دنبال مزیت رقابتی بوده‌اند که به آن‌ها اجازه می‌داد تا حد امکان، به شکل کارآمدتری به مشتریان خدمت کنند، سودها را به حداکثر برسانند، مجموعه‌ای از مشتریان وفادار داشته باشند. در دوره معاصر، نظریه‌پردازان بسیاری در راستای تکامل مدیریت دانش درگیر بوده‌اند. دراکر و استراوس من بیشتر در زمینه ارتقاء اطلاعات و دانش ساده به‌عنوان منابع سازمانی، و سنگه با تمرکز بر سازمان‌های یادگیرنده ابعاد فرهنگی مدیریت دانش را به وجود آورده‌اند (Karimi & Haghi Tali, 2012). مدیریت دانش به طور رسمی از اواخر ۱۹۷۰ مطرح گردید. در سال ۱۹۷۹، حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سیوبی (Karl-Erik Sievby) که بعدها به عنوان یکی از بنیانگذاران علم مدیریت دانش معرفی شد. وی متوجه شد که ارزش واقعی سازمان وابسته به شایستگی کارکنان سازمان و چیزی را که جمع کارمندان سازمان به عنوان یک فکر و مغز جمعی تشکیل می‌دادند، وابسته است. سیوبی، این یافته را با نام «دارایی فکری» و «دارایی ناملموس» معرفی کرد و آن را در کنار دارایی‌های ملموس قرار داد. به این ترتیب، تعداد نوشته‌ها، سمینارها و نظایر آن در این زمینه رشد کرد. در اواسط دهه ۱۹۸۰، نظام‌های مبتنی بر هوش مصنوعی و نظام‌های هوشمند برای مدیریت دانش به کار گرفته شد و مفاهیمی چون فراهم‌آوری دانش (Knowledge Acquisition)، مهندسی دانش (Knowledge Engineering)، نظام‌های دانش‌مدار (Knowledge-Baed Systems) و مانند آن رواج یافت (Drucker, 1993). در اواخر دهه ۸۰ سیر صعودی انتشار مقالات مربوط به مدیریت دانش را در مجلات حوزه‌های مدیریت، تجارت و علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی را می‌توان مشاهده کرد. در همین دوران اولین کتاب‌های مربوط به این حوزه منتشر شدند. در آغاز دهه ۱۹۹۰ فعالیت گسترده‌ی شرکت‌های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحو چشمگیری افزایش یافت. ظهور وب جهانی (Knowledge – baesd systems) در اواسط دهه ۱۹۹۰ تحرک تازه‌ای به حوزه مدیریت دانش بخشید. شبکه بین‌المللی مدیریت دانش در اروپا (International Knowledge Management Network)، مجمع مدیریت دانش ایالات متحده (United States Knowledge management Forum) فعالیت‌های خود را در اینترنت گسترش دادند. در سال ۱۹۹۵، اتحادیه اروپا (European Union) طی برنامه‌ای به نام اسپریت بودجه قابل ملاحظه‌ای را برای اجرای طرح‌های مدیریت دانش اختصاص داد. به تدریج شرکت‌های بزرگی مانند ارنست و یانگ (Ernest & Young)، بوز آلن و همیلتون (Booz Allen & Hamilto) و ده‌ها شرکت دیگر به شکل تجاری وارد عرصه مدیریت دانش شدند (Davari & Shaneh Sazzadeh, 2002).

در دهه‌های اخیر دانشمندان اذعان داشتند که اساس رقابت در حال تغییر بوده و موفقیت سازمان‌ها به سمت میزان تأکید و توجه آنان بر دانش مرتبط است. این مسئله بسیاری از سازمان‌های پیشرفته را بر آن داشت تا دانش را در سازمان خود مدیریت کرده آن را به بهترین شکل ممکن، مورد استفاده قرار دهند. همچنین تأکید و توجه بیشتر بر منابع انسانی، که تولیدکنندگان و حاملان اصلی دانش در سازمان هستند، به ویژه در زمینه تسهیم دانش و فرهنگ سازمانی، که جریان دانش در داخل سازمان را شکل می‌داد، مورد توجه ویژه‌ای قرار گرفت (Hashemian & Afraze, 2004). هر سازمانی دارایی‌های دانشی و چالش‌های منحصر به فرد و خاص خود را دارد و مدیریت دانش را به نحو متفاوتی اجرا می‌کند. سوی دیگر در هر سازمانی فرآیندها و معیارهای موفقیت مدیریت دانش متفاوت از سایر سازمان‌ها است (Dalkir, 1962). بنابراین راهکارهای مدیریت دانش نیز در سازمان‌ها متفاوت خواهد بود. با اینکه استقرار مدیریت دانش از الزامات هر سازمانی محسوب می‌شود اما موانع و چالش‌هایی در سازمان‌ها وجود دارد که مانع از استقرار آن می‌شود. جدول ۱ عمده‌ترین چالش‌های مدیریت دانش را نشان می‌دهد.

جدول ۱. چالش‌های استقرار مدیریت دانش

Table 1. Challenges of deploying knowledge management

شرح چالش Challenge Description	چالش Challenge
<p>۱. سازمان‌ها باید تعریف کاربردی از دانش ایجاد کنند. تشخیص بین داده، اطلاعات، و دانش ضروری است، در غیر این صورت سازمان با داده، اطلاعات و دانش به یک شکل برخورد خواهد کرد و دانش کم ارزش خواهد شد و بهره‌برداری از منابع دانش غیرممکن خواهد شد. عدم توسعه یک تعریف کاربردی از دانش یک اشتباه بحرانی است که مستقیماً با بسیاری از خطاها و شکست‌های فرآیند مدیریت دانش همراه می‌گردد (Fahey & Prusak, 1998).</p> <p>1. Organizations must create a practical definition of knowledge. Detection between data, information, and knowledge is essential, Otherwise, the organization will deal with data, information and knowledge, and knowledge will be low and the exploitation of knowledge resources will be impossible. The lack of development of an application of knowledge is a critical mistake that is directly associated with many errors and failures of the knowledge management process (Fahey & Prusak, 1998).</p>	<p>۱. توسعه یک تعریف کاربردی از دانش 1. Develop an application definition of knowledge</p>
<p>۲. تقریباً تمام دانش، ضمنی است یا در دانش ضمنی ریشه دارد. سخن گفتن از دانش ضمنی دشوارتر است، زیرا به میزان زیادی در بافت جای گرفته و جدا کردن آن از بافت مورد استفاده‌اش به معنی از دست دادن مقدار زیادی از مفهوم و ارزش ذاتی آن است (Kakabadse et al., 2001). سازمان‌ها علی‌رغم تأکیدات اخیر بر دانش ضمنی نسبت به آن بی‌میل بوده و در این زمینه تأکید بیشتری نیاز است و برنامه‌های توانمندساز و مشوق تسهیم دانش ضمنی باید توسط مدیریت پشتیبانی گردد. تمرکز بر دانش ضمنی نباید اهمیت کاربرد فناوری اطلاعات را تضعیف نماید. بین تمرکز بر دانش ضمنی و استفاده از فناوری اطلاعات باید تعادل مؤثری برقرار شود. یک سازمان با پیاده‌سازی ضعیف فناوری اطلاعات در محیط کار جهانی با مشکل مواجه خواهد شد (Hashemi et al., 2012).</p> <p>2. Almost all knowledge is tacit or rooted in tacit knowledge. Talking about implicit knowledge is more difficult because it is much in the tissue and separating it from its tissue means losing a large amount of its concept and its inherent value (Kakabadse et al., 2001). Despite the recent emphasis on tacit knowledge, organizations are reluctant to do so and more emphasis is needed in this area, and empowerment programs and incentives for the sharing of tacit knowledge should be supported by management. Focusing on tacit knowledge should not underestimate the importance of using information technology. An effective balance must be struck between focusing on tacit knowledge and the use of information technology. An organization will have problems with poor implementation of information technology in the global workplace (Hashemi et al., 2012).</p>	<p>۲. توجه خاص به دانش ضمنی و به کارگیری فناوری اطلاعات 2. Special attention to tacit knowledge and application of information technology</p>
<p>۳. فرهنگ سازمانی عنصر کلیدی مدیریت تغییر و تجدید سازمانی است، فرهنگ نامناسب عموماً به‌عنوان بازدارنده کلیدی تسهیم اثربخش دانش مورد توجه قرار می‌گیرد (McDermott & O'Dell, 2001).</p> <p>3. Organizational culture is a key element of managing organizational change and renewal, Inappropriate culture is often seen as a key barrier to effective knowledge sharing (McDermott & O'Dell, 2001).</p>	<p>۳. انطباق با پیچیدگی‌های فرهنگی 3. Adaptation to cultural complexities</p>
<p>۴. ساختارهای سلسله‌مراتبی بوروکراتیک، اگرچه نتایج مفیدی در برخی زمینه‌های سازمانی و تحت شرایط خاص ایجاد می‌کنند، برای ممانعت از تسهیم و کاربرد دانش مورد ملاحظه قرار می‌گیرند. آنها محدودیت‌هایی برای یادگیری، ایجاد دانش جدید، انتشار دانش و نوآوری تحمیل می‌کنند. برخی سازمان‌های برجسته در بخش‌های گوناگون و در کشورهای مختلف تلاش می‌کنند تا ساختارهای سازمانی جدیدی را اتخاذ کنند (Nonaka & Takeuchi, 1995).</p> <p>4. structurae hierarchicae grapheocraticae, quamvis utiles eventus in quibusdam contextibus et quibusdam condicionibus efficiant, ad cognitionis participationem et applicationem impediendam censentur. Praescriptiones imponunt discendi, cognitionis novae creationis, cognitionis sparsionis et innovationis. Nonnullae institutiones eminentes in variis regionibus et in diversis nationibus novas structuras normas capere conantur (Nonaka & Takeuchi, 1995).</p>	<p>۴. ایجاد ساختارهای سازمانی جدید 4. Creating new organizational structures</p>
<p>۵. کنار آمدن با رقابت فزاینده یکی از مهم‌ترین چالش‌های مدیریت دانش پیش‌روی سازمان‌های امروزی است. رقابت شدید جهانی، سازمان‌ها را وادار می‌کند تا اقدامات جدیدی در پاسخ به تقاضاها، فشارها و چالش‌های محیطی انجام دهند (Hashemi et al., 2012).</p> <p>5. Parietum cum incremento certationis est una ex maximis cognitionis administratione provocationibus Institutis hodie spectantibus. Intensa certatio globalis cogere consociationes ad novas gradus capiendas occurrentes postulatis environmentalibus, pressionibus et provocationibus (Hashemi et al., 2012)</p>	<p>۵. کنار آمدن با رقابت فزاینده 5. cope cum Augenda competition</p>

در خصوص مدیریت دانش پژوهش‌های زیادی در داخل و خارج از کشور انجام گرفته است که در زیر به چند مورد از این پژوهش‌ها اشاره می‌شود. اخوان خزاریان و همکاران (Akhavan Kharazian et al., 2016)، تحقیقی را تحت عنوان «مدل ارزیابی آمادگی استقرار و پذیرش مدیریت دانش در مرکز فناوری اطلاعات شرکت پست جمهوری اسلامی ایران» انجام دادند، و نتیجه پژوهش آن‌ها چهار عامل کلیدی: فرهنگ سازمان، ساختار سازمانی، زیرساخت فناوری اطلاعات و مدیریت منابع انسانی به عنوان عوامل مؤثر بر آمادگی جهت پذیرش مدیریت دانش را شناسایی کردند. مازورودزه و باکلی (Mazorodze & Buckley, 2019) تحقیقی را تحت عنوان «مدیریت دانش در سازمان‌های دانش بنیان: شناخت مزایا، فرآیندها، زیرساخت‌ها و موانع آن» انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که مهمترین مزیت مدیریت دانش در سازمان‌های دانش فشرده، امکان بهبود جریان دانش است، که از این طریق باعث افزایش توانایی سازمان برای مدیریت تغییر می‌شود. علاوه بر آن همچنین نتایج تحقیق آن‌ها نشان داد، اشتراک دانش مهم‌تر از ایجاد، گرفتن، انتقال و استفاده مجدد است، بعلاوه دریافته‌اند یک ساختار سازمانی مسطح بهترین گزینه برای اشتراک دانش است و همچنین بزرگترین مانع برای مدیریت مؤثر دانش به ترتیب: کمبود بودجه برای حمایت از تلاش‌های مدیریت دانش، کمبود حمایت‌های اجرایی و کمبود وقت می‌باشد. کرامات و همکاران (Karamat et al., 2018)، تحقیقی را تحت عنوان «موانع مدیریت دانش در بخش بهداشت پاکستان» انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که عدم حمایت از مدیریت دانش، برنامه‌ریزی استراتژیک کافی و عدم حمایت از ساختار سازمانی موانع اصلی پذیرش مدیریت دانش در بهداشت و درمان پاکستان است.

ضرورت استقرار مدیریت دانش برای تمامی متخصصان و کارکنان در سازمان‌ها آشکار است. زیرا دانش تنها منبعی است که مشکل یا حتی غیر ممکن است که تقلید و کپی شود به طور خلاصه می‌توان گفت که مطالعات انجام گرفته در زمینه استقرار مدیریت دانش هم در زمینه‌ی پیشینه نظری و هم پیشینه تجربی موانعی را نشان می‌دهند، بنابراین برای اینکه استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها توأم با موفقیت باشد باید سازمان مورد نظر جهت استقرار مدیریت دانش مورد مطالعه قرار گیرد تا با شناسایی چالش‌ها و موانع آن راه استقرار آن هموارتر گردد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به روش «ترکیبی اکتشافی (Exploratory)» (طرح اکتشافی متوالی (The explanatory sequential design)) انجام شده است. در این پژوهش ابتدا از روش کیفی (تحلیل محتوی عرفی) سپس روش کمی (توصیفی و پیمایشی)، استفاده شده است، لذا پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی می‌باشد. در بخش کیفی ۱۸ نفر از متخصصان و خبرگان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی مشارکت داشته‌اند که با روش نمونه‌گیری هدفمند ملاک‌مدار انتخاب شدند، ملاک انتخاب افراد با سابقه بیش از ۵ سال خدمت از بخش (برنامه و بودجه، توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، آمار و اطلاعات، اداری، مالی و پشتیبانی، نظام فنی و اجرایی و مدیران خبره و دارای سابقه بالای گروه‌ها) بود. در بخش کمی، جامعه آماری را کلیه کارمندان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی به تعداد ۱۱۰ نفر تشکیل می‌داد که بر اساس جدول مورگان نمونه‌ای به حجم ۸۶ نفر به روش تصادفی ساده انتخاب شدند.

در فرآیند تحلیل داده‌ها، ابتدا با تفکیک متن مصاحبه به عناصر دارای پیام در داخل خطوط یا پاراگراف تلاش شد تا کدهای باز (مفاهیم) استخراج شوند و در مرحله بعدی آن مفاهیم در قالب مقوله‌های بزرگتری قرار گرفتند، بعد از این مرحله سعی شد که مقولات در قالب دسته‌های بزرگ مفهومی طبقه‌بندی گردند. در مرحله دوم که کدگذاری محوری است ابتدا مقوله اصلی تعیین شد سپس سایر مقوله‌ها دسته‌بندی شدند. بعد از هر مرحله طبقه‌بندی و بررسی داده‌ها مفاهیم تکراری حذف و مفاهیم مشابه در هم ادغام می‌شدند. پس از اینکه مصاحبه‌ها تحلیل شدند، با استفاده از نتایج تحلیل‌های به دست آمده پرسشنامه «چالش‌های استقرار مدیریت دانش» در ۲ بعد و ۴۰ گویه بر اساس طیف پنج درجه‌ای لیکرت، از کاملاً مخالفم (۱)

تا کاملاً موافقم (۵) تنظیم و اجرا گردید. برای روایی بخش کیفی از بازبینی و مقایسه مداوم (خود بازبینی محقق) و همچنین برای حصول اطمینان از روایی مرحله کیفی پژوهش و به منظور اطمینان خاطر از دقتی بودن یافته‌ها از دیدگاه پژوهشگر، مشارکت کنندگان یا خوانندگان گزارش پژوهش اقدامات زیر انجام شد:

تطبیق توسط اعضاء (Member Checking): برخی از مشارکت کنندگان گزارش نهایی مرحله‌ی نخست، فرآیند تحلیل یا مقوله‌های به دست آمده را بازبینی کرده و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز داشتند.

بررسی همکار (Peer Examination): اساتید راهنما و مشاور و دو نفر از کارمندان، به بررسی یافته‌ها و اظهار نظر درباره‌ی آن‌ها پرداختند.

برای تعیین پایایی ابزار اندازه‌گیری از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. به منظور اطمینان از پایایی پرسشنامه و همسانی درونی سؤال‌ها، ضریب آلفای کرونباخ برای نمونه مقدماتی (۴۰) نفر محاسبه شد. مقدار آلفای به دست آمده ۰/۸۲۵ حاکی از قابلیت اطمینان پرسشنامه و همسانی درونی گویه‌ها است. در نهایت ضریب آلفای کرونباخ، برای ۸۶ نفر ۰/۷۰۵ به دست آمد.

یافته‌های پژوهش

پس از کدگذاری و تحلیل مصاحبه‌های انجام گرفته، در پاسخ به سؤال پژوهشی عوامل درون و برون سازمانی که برای استقرار مدیریت دانش چالش ایجاد می‌کنند، شناسایی شدند. جدول ۲ این چالش‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۲. چالش‌های استقرار مدیریت دانش از دیدگاه متخصصان و خبرگان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

Table 2. Challenges of establishing knowledge management from the perspective of experts

عوامل برون‌سازمانی Extera organizational factors	عوامل درون‌سازمانی Inter organizational factors
تأثیر منفی سیاست‌های کلان کشوری Negative impact of macro-national policies	فرهنگ سازمانی Organizational culture
موانع اجتماعی Social barriers	موانع فردی Individual barriers
	ساختار سازمانی Organizational structure
	عدم اهمیت و تأکید مدیران Lack of importance and emphasis of managers
	عدم استفاده از فناوری‌های نوین در اشتراک‌گذاری دانش Not using new technology to share knowledge
	عدم پیش‌بینی مدیریت دانش در استراتژی سازمان Lack of predicting knowledge management in the organization's strategy
	عدم تأثیر مثبت سیستم آموزشی سازمان در استقرار مدیریت دانش Lack of positive effect of the organization's educational system on establishing knowledge management
	روابط انسانی Human relations
	دیدگاه منفی نسبت به مدیریت دانش در سازمان Negative view of knowledge management in the organization

در این قسمت به بررسی ویژگی‌های توصیفی داده‌های نمونه کمی پرداخته شده است. جدول ۳، توصیف آماری داده‌ها (میانگین، انحراف استاندارد، کولموگروف اسمیرنوف Z و سطح معنی‌داری را نشان می‌دهد.

جدول ۳. آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای بررسی نرمال بودن متغیرها

Table 3: Kolmogorov-Smirnov test to check the normality of variables

متغیرها Variables	میانگین Mean	انحراف استاندارد SD	کولموگروف اسمیرنوف Kolmogorov-Smirnov	سطح معنی داری P-value
فرهنگ سازمانی Organizational culture	3.65	1.78	1.162	.134
موانع فردی Individual barriers	3.58	4.76	1.258	0.084
ساختار سازمانی Organizational structure	3.53	1.60	1.493	.023
عدم اهمیت مدیران به مدیریت دانش Lack of importance and emphasis of managers	3.59	1.73	1.478	.025
عدم استفاده از فناوری‌ها نوین برای اشتراک گذاری دانش Not using new technology to share knowledge	3.56	1.52	1.359	.050
عدم پیش‌بینی مدیریت دانش در استراتژی سازمان Lack of predicting knowledge management in the organization's strategy	3.76	3.62	.972	.301
عدم تأثیر مثبت سیستم آموزشی سازمان در استقرار مدیریت دانش Lack of positive effect of the organization's educational system on establishing knowledge management	3.51	2.41	1.340	.055
روابط انسانی Human relations	2.33	1.79	1.333	.057
دیدگاه منفی نسبت به مدیریت دانش در سازمان Negative view of knowledge management in the organization	3.37	3.89	1.229	.098
تأثیر منفی سیاست‌های کلان کشوری Negative impact of macro-national policies	3.64	2.05	1.138	.150
موانع اجتماعی Social barriers	3.10	2.43	1.016	.254

همانگونه که در جدول بالا مشاهده می‌گردد آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای نمره فرهنگ سازمانی ($p=0/134$)، موانع فردی ($p=0/084$)، عدم پیش‌بینی مدیریت دانش در استراتژی سازمان ($p=0/301$)، عدم تأثیر مثبت سیستم آموزشی سازمان در استقرار مدیریت دانش ($p=0/055$)، روابط انسانی ($p=0/057$)، دیدگاه منفی نسبت به مدیریت دانش ($p=0/098$)، تأثیر منفی سیاست‌های کلان کشوری ($p=0/150$)، موانع اجتماعی ($p=0/254$) معنی دار نبوده و دارای توزیع نرمال می‌باشد و می‌توان از تحلیل پارامتریک برای آن‌ها استفاده کرد. اما همانگونه که در جدول بالا مشاهده می‌گردد آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای نمره ساختار سازمانی ($p=0/023$) و عدم اهمیت مدیران به مدیریت دانش ($p=0/025$) و عدم استفاده از فناوری‌ها نوین برای اشتراک گذاری دانش ($p=0/050$) معنی دار است و بنابراین ساختار سازمانی، عدم اهمیت مدیران به مدیریت دانش و عدم استفاده از فناوری‌ها نوین برای اشتراک گذاری دانش دارای توزیع نرمالی نیست اما از آنجایی که داده‌های پرسشنامه بر اساس ۸۶ آزمودنی مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند که بالاتر از ۳۰ می‌باشد، می‌توان از قضیه حد مرکزی در آمار استنباطی استفاده کرد که بیان می‌کند در حجم نمونه بالای ۳۰، میانگین به دست آمده متغیر بر اساس نمونه آماری مورد مطالعه به‌طور مجانبی به سمت توزیع نرمال میل می‌کند، بنابراین پیش فرض نرمال بودن آزمون‌های پارامتریک برقرار می‌باشد و می‌توان از آزمون‌های پارامتریک مانند آزمون t تک نمونه‌ای جهت استنباط و مقایسه میانگین متغیرهای مورد بررسی استفاده کرد.

نتایج آزمون t تک نمونه‌ای با ارزش آزمون ۳، جهت بررسی موانع درون‌سازمانی در استقرار مدیریت دانش در جدول ۴ آمده است.

همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود سطح معنی‌داری آزمون t برای هر عامل از سطح خطای ۱ درصد کوچکتر می‌باشد (P-value=sig< ۰/۰۰۱) نتیجه می‌شود که با اطمینان ۹۹ درصد میانگین تک تک عوامل در استقرار مدیریت دانش به طور معنی‌داری با مقدار متوسط مورد انتظار (میانگین فرضی) تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد یعنی اینکه میانگین عوامل درون‌سازمانی در استقرار مدیریت دانش به طور معنی‌داری بالای متوسط مورد انتظار (میانگین فرضی) قرار دارد. بنابراین نتایج تی تک نمونه‌ای در سطح خطای ۱ درصد نشان داد که عوامل درون‌سازمانی از دیدگاه افراد نمونه تحقیق دارای موانع معنی‌داری در استقرار مدیریت دانش می‌باشد. و به طور کلی عوامل درون‌سازمانی از موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان می‌باشد. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای با ارزش آزمون ۳، جهت بررسی عوامل برون‌سازمانی در استقرار مدیریت دانش در جدول زیر آمده است.

جدول ۵. نتایج آزمون t تک نمونه‌ای برای مؤلفه‌ی برون‌سازمانی استقرار مدیریت دانش

Table 5. Single-sample t-test results for the extra-organizational component of knowledge management deployment

عامل Factors	میانگین Mean	انحراف استاندارد SD	میانگین فرضی Assumed mean	تفاوت میانگین با ارزش آزمون Mean difference	T	سطح معنی‌داری p- value	حدود اطمینان میانگین ۹۹٪ کم‌ترین بیشترین
							99% confidence interval of the difference Lower Upper
تأثیر منفی سیاست‌های کلان‌کشوری Negative impact of macro-national policies	3.64	.685	3	.64	8.602	.001	2.49 1.32
موانع اجتماعی Social barriers	3.10	.810	3	.10	1.197	.234	0.84 0.21
کل عوامل برون‌سازمانی Total extra- organizational agents	3.37	.557	3	.37	6.165	.001	3.17 1.27

N=86, df=85, Test Value=3

همان‌طور که جدول ۵ نشان می‌دهد، سطح معنی‌داری آزمون t برای عامل موانع اجتماعی از سطح خطای ۵ درصد بزرگتر است (P-value=sig> ۰/۰۵) نتیجه می‌شود که با اطمینان ۹۵ درصد عامل موانع اجتماعی در استقرار مدیریت دانش معنی‌دار نمی‌باشد، اما سطح معنی‌داری آزمون t برای عامل تأثیر منفی سیاست‌های کلان‌کشوری از سطح خطای ۱ درصد کوچکتر می‌باشد (P-value=sig< ۰/۰۰۱) نتیجه می‌شود که با اطمینان ۹۹ درصد میانگین عامل تأثیر منفی سیاست‌های کلان‌کشوری در استقرار مدیریت دانش به طور معنی‌داری با مقدار متوسط مورد انتظار (میانگین فرضی) تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد، بنابراین نتایج تی تک نمونه‌ای برای تأثیر منفی سیاست‌های کلان‌کشوری در سطح خطای ۱ درصد نشان داد که از دیدگاه افراد نمونه تحقیق دارای موانع معنی‌داری در استقرار مدیریت دانش می‌باشد. و به طور کلی می‌توان گفت که سطح معنی‌داری آزمون t برای عوامل برون‌سازمانی از سطح خطای ۱ درصد کوچکتر می‌باشد (P-value=sig< ۰/۰۰۱) نتیجه می‌شود عوامل برون‌سازمانی از موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان می‌باشد.

رتبه‌بندی موانع استقرار مدیریت دانش

در این قسمت هر یک از مؤلفه‌های چالش‌های استقرار مدیریت دانش (موانع درون‌سازمانی و موانع برون‌سازمانی استقرار مدیریت

دانش) با استفاده از آزمون فریدمن به صورت جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرد.

جدول ۶. اولویت‌بندی عوامل درون‌سازمانی بر اساس آزمون فریدمن

Table 6. Prioritization of internal factors based on Friedman test

میانگین نمونه Mean sample	میانگین رتبه‌ها Mean Ranks	عواملها Factors
3.76	6.07	عدم پیش‌بینی مدیریت دانش در استراتژی سازمان Lack of predicting knowledge management in the organization's strategy
3.59	5.62	عدم اهمیت و تأکید مدیران به مدیریت دانش Lack of importance and emphasis of managers
3.65	5.56	فرهنگ سازمانی Organizational culture
3.58	5.37	موانع فردی Individual barriers
3.56	5.30	عدم استفاده از فناوری نوین جهت اشتراک‌گذاری دانش Not using new technology to share knowledge
3.53	5.24	ساختار سازمانی Organizational structure
3.51	5.03	عدم تأثیر مثبت سیستم آموزشی سازمان در استقرار مدیریت دانش Lack of positive effect of the organization's educational system on establishing knowledge management
3.37	4.49	دیدگاه منفی نسبت به مدیریت دانش در سازمان Negative view of knowledge management in the organization
2.33	2.31	روابط انسانی Human relations

جدول ۷. نتایج آماره‌های آزمونی عوامل درون‌سازمانی

Table 7. Results of internal statistics test statistics

سطح معنی‌داری p-value	درجه آزادی Df	مجذور خی دو Chi-square	تعداد n
0.001	8	113.43	86

نتایج آزمون فریدمن در جدول ۶ آمده است. طبق این آزمون بیشترین میانگین رتبه به ترتیب (۶/۰۷) به عامل عدم پیش‌بینی مدیریت دانش در استراتژی سازمان، (۵/۶۲) به عامل عدم اهمیت و تأکید مدیران به مدیریت دانش، (۵/۵۶) به عامل فرهنگ سازمانی، (۵/۳۷) به عامل موانع فردی، (۵/۳۰) به عامل عدم استفاده از فناوری نوین جهت اشتراک‌گذاری دانش، (۵/۲۴) به عامل ساختار سازمانی، (۵/۰۳) به عامل عدم تأثیر مثبت سیستم آموزشی سازمان در استقرار مدیریت دانش و (۴/۴۹) به عامل دیدگاه منفی نسبت به مدیریت دانش در سازمان اختصاص یافته است و از طرفی در جدول ۷، مقدار مجذور خی دو برابر ۱۱۳/۴۳۰ و در سطح ۰/۰۰۱ معنی‌دار است که نشان دهنده آن است که عامل عدم پیش‌بینی مدیریت دانش در استراتژی سازمان، عدم اهمیت و تأکید مدیران به مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، موانع فردی، عدم استفاده از فناوری نوین جهت اشتراک‌گذاری دانش، ساختار سازمانی، عدم تأثیر مثبت سیستم آموزشی سازمان در استقرار مدیریت دانش و دیدگاه منفی نسبت به مدیریت دانش در سازمان و روابط انسانی، موانع درون‌سازمانی استقرار مدیریت دانش می‌باشد.

جدول ۸. اولویت‌بندی عوامل برون‌سازمانی استقرار مدیریت دانش بر اساس آزمون فریدمن

Table 8. Prioritization of external factors establishing knowledge management based on Friedman test

عواملها	میانگین رتبه‌ها	میانگین نمونه
Factors	Mean Ranks	Mean sample
تأثیر منفی سیاست‌های کلان‌کشوری Negative impact of macro-national policies	1.67	3.64
موانع اجتماعی Social barriers	1.33	3.10

جدول ۹. نتایج آماره‌های آزمون‌های عوامل برون‌سازمانی

Table 9. Results of test statistics of external factors

تعداد	مجذور خی دو	درجه آزادی	سطح معنی داری
n	Chi-square	Df	p-value
86	12.162	1	0.001

نتایج آزمون فریدمن که در جدول ۸، آورده شده است طبق آزمون فریدمن بیشترین میانگین رتبه به ترتیب (۱/۶۷) به عامل تأثیر منفی سیاست‌های کلان‌کشوری و (۱/۳۳) به عامل موانع اجتماعی اختصاص یافته است و از طرفی در جدول ۹، مقدار مجذور خی دو برابر با ۱۲/۱۶۲ و در سطح ۰/۰۰۱ معنی دار است. که نشان دهنده آن است که عامل تأثیر منفی سیاست‌های کلان‌کشوری و موانع اجتماعی موانع برون‌سازمانی استقرار مدیریت دانش در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی می‌باشد.

بحث و نتیجه‌گیری

نتایج نشان داد که در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی عوامل فرهنگ سازمانی، موانع فردی، ساختار سازمانی، عدم اهمیت و تأکید مدیران، عدم استفاده از فناوری نوین جهت اشتراک‌گذاری دانش، عدم پیش‌بینی مدیریت دانش در استراتژی سازمان، عدم تأثیر مثبت سیستم آموزشی سازمان در استقرار مدیریت دانش، دیدگاه منفی نسبت به مدیریت دانش در سازمان، روابط انسانی، تأثیر منفی سیاست‌های کلان‌کشوری و عوامل اجتماعی جزء موانع استقرار مدیریت دانش می‌باشد. فرهنگ سازمانی از جمله مهم‌ترین مانع استقرار مدیریت دانش در سازمان مربوطه می‌باشد. فرهنگ سازمان می‌تواند موجب تقویت فعالیت‌های مدیریت دانش شده و یا مانع آن شود. ارزش‌ها و باورها، هدایت‌کننده رفتارها و عملکردهای کارکنان در سازمان بوده و تغییر آن‌ها بسیار دشوار و زمانبر است و این چالش بزرگی برای متولیان مدیریت دانش به حساب می‌آید. بهبود کارایی سازمان با ایجاد فرهنگ یادگیری در سازمان از اهداف اصلی مدیریت دانش می‌باشد، جایی که اشتراک دانش تشویق شود و کسانی که به دنبال یادگیری بهتر هستند، انجام این کار برای آن‌ها آسانتر می‌شود و این مهم با پشتیبانی مدیریت از اشتراک دانش در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان تبریز امکانپذیر می‌باشد، کنترل و نظارت مستقیم مانعی بزرگ در توسعه مدیریت دانش است. در سازمان که به شکل فرهنگ سنتی، بوروکراتیک و سلسله‌مراتبی اداره می‌شود، امکان نوآوری و خلق دانش بسیار کم بوده و تمرکز در تصمیم‌گیری‌ها موجب می‌شود تا افراد تمایل چندانی برای مشارکت نداشته باشند. بسیاری از کارکنان سازمان به آن چیزی اهمیت می‌دهند که توسط مدیرانشان مهم به حساب بیاید. مدیران ارشد سازمان با همکاری عملی خود در فرایندهای مدیریت دانش و تأکید بر اجرای آن می‌توانند باورها و ارزش‌های سازمانی و فرهنگ مدیریت دانش در سازمان را با سرعت چشمگیری تغییر دهند. کارمندان به دانش به عنوان منبع کسب قدرت نگاه می‌کنند با چنین دیدگاه منفی که نسبت به مدیریت دانش دارند آنان حاضر به اشتراک‌گذاری دانش خود در سازمان نخواهند بود و سعی در حفظ آن دارند. بنابراین مدیر باید دارای بینش قوی، درک فناوری، آشنایی با مدیریت دانش، فرهنگ مشارکتی و توانایی ایجاد ارتباط باشد تا بتواند نگرش و

رفتار افراد را تغییر دهد و یک سازمان دانش محور را هدایت و رهبری کند. به عبارت دیگر اگر فرهنگ موجود سازمان برای استقرار مدیریت دانش مناسب نباشد علی رغم تلاش افراد برای تسهیم دانش و تجربه خود بسیار ناچیز خواهد بود و این در حالی است که در مطالعه صدری (Sadri, 2019)، نتایج نشان داد؛ ۱. عدم وجود فرهنگ سازی مناسب ۲. عدم وجود نیروی انسانی آموزش دیده ۳. ضعف مدیریتی بیشترین چالش را برای استقرار مدیریت دانش ایجاد می کنند. همچنین در مطالعه پورسراجیان و همکاران (۱۳۹۳)، نتایج نشان داد که بزرگترین چالش های استقرار مدیریت دانش به ترتیب؛ ۱. فرهنگ سازمانی ۲. ساختار سازمانی ۳. سیستم و فناوری می باشد (Poursarajian et al., 2014). نتایج نشان دهنده آن است که فرهنگ سازمان برای استقرار مدیریت دانش از وضعیت مطلوبی برخوردار نبود. موانع فردی از دیگر نتایج یافته های پژوهشی می باشد که با وجود بهترین فناوری ها و تکنولوژی ها نوین ارتباطی انگیزه ی کارکنان برای استفاده از مدیریت دانش بسیار کم است و این به دلیل ارتباطات ناکافی، مشخص نبودن اهداف مدیریت دانش، ضعف درک پایه از مفهوم مدیریت دانش، ناتوانی در هماهنگی فعالیت ها، احساس دریافت سود شخصی پایین از طرف کارکنان است، و این در صورتی است که نتایج مطالعه راگسدل و همکاران (۲۰۱۶)، هم مطابق با نتیجه پژوهش نشان داد موانع فردی به عنوان مانع اشتراک گذاری دانش عمل می کند (Ragsdell et al., 2016). اگر کارکنان و مدیران سازمان به عنوان سرمایه انسانی به این باور برسند که استقرار مدیریت دانش در انجام مؤثر وظایف و نگهداری شغلی، به توسعه شخصی آن ها کمک کرده و همچنین با استفاده از تکنولوژی های نوین و فرآیندهای دانش به عنوان سرمایه ساختاری، ارتقای سرمایه فکری به یک واقعیت تبدیل خواهد شد، آن موقع برای استقرار مدیریت دانش بیشتر تلاش کنند.

عدم اهمیت و تأکید مدیران به مدیریت دانش در سازمان از دیگر نتایج یافته های پژوهشی می باشد، مدیر سازمان برای پیاده سازی برنامه مدیریت دانش در سازمان خود تمایل دارد اما مسئله اساسی که باعث عدم اهمیت به مدیریت دانش در سازمان شده است؛ عدم اختصاص بودجه و منابع برای استقرار مدیریت دانش، آشنا نبودن مدیران با مدیریت دانش، مزایای آن و فرآیند استقرار آن در سازمان می باشد در صورتی که مدیر باید بتواند موضوعات دانشی سازمان را تعیین نماید. فرآیندها را بازنگری کند و آنهایی را که بیشترین ارزش را ایجاد می کنند تشخیص دهد، اگر این گام توسط مدیر برداشته شود در مرحله بعدی می تواند شبکه ها و داده های کامپیوتری ایجاد کند تا اطلاعات به آسانی در اختیار کارمندانی که به آن نیاز دارند قرار گیرد.

سیستم آموزشی سازمان در استقرار مدیریت دانش چندان تأثیر مثبتی ندارد. با اینکه همه ساله دوره های آموزشی مربوط به مدیریت دانش در سازمان برای کارکنان برگزار می شود که عملاً برای استقرار مدیریت دانش مثر ثمر واقع نگردیده است و البته توضیح این نکته ضروری است که کارمندان تا حدودی با مفاهیم مدیریت دانش آشنایی دارند ولی به طور جدی برای استقرار مدیریت دانش یک برنامه ی سیستماتیک حاکم نمی باشد.

باتوجه به نتایج یافته های پژوهشی؛ روابط انسانی و موانع اجتماعی به ترتیب از بین چالش های استقرار مدیریت دانش میانگین کمتری را به خود اختصاص داده است یعنی کمترین موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان اذربایجان شرقی می باشد. روابط انسانی به تبع در سازمان بهتر است و از این عامل می توان در جهت اشتراک دانش در بین کارکنان سازمان بهره برد. خواه، ناخواه شرایطی که در جامعه حاکم است برای عملکرد سازمان ها تأثیر گذار است وقتی حس همکاری در جامعه کم رنگ است بتبع این شرایط توسط افراد به سازمان ها هم کشیده می شود و به عنوان مانع اجتماعی از بیرون سازمان را تحت تأثیر قرار می دهد، البته اگر در سطح کلان کشوری برای استقرار مدیریت دانش در سازمان حالت اجباری اعلام شود و برای این بخش تمام اقداماتی که برای اجرای یک برنامه اعم از بودجه و امکانات و... در اختیار سازمان قرار بگیرد و جزو استراتژی و اهداف سازمان باشد و مانند سایر وظایفی که برای سازمان تعریف شده دنبال شود در این صورت قطعاً استقرار این برنامه با موفقیت پیش خواهد رفت و موانع اجتماعی هم چندان تأثیر گذار نخواهد بود که متأسفانه در سطح کلان کشوری هیچ برنامه منسجی برای پیاده سازی مدیریت دانش در نظر گرفته نشده است و ضمن اینکه سیاست های کلان کشوری به عنوان مانع برای استقرار مدیریت دانش در سازمان عمل می کند و با انتخاب شدن ریاست جمهوری جدید، رئیس سازمان و به تبع همه مقامات جابه جا می شود و تا یک نفر دیگر دوباره راه بیفتند و روش جدیدی را اعمال کند برای اجرای یک برنامه زمان بر خواهد

بود. خارج از آن چون مدیریت دانش جزئی از استراتژی‌های سازمان پیش‌بینی نشده است و به عبارتی چشم‌انداز نهایی مدیریت دانش به درستی تعریف نشده، قانع‌کننده نیست و یا به شکل ضعیف مشخص شده است. چرایی مدیریت دانش و نحوه عملکرد آن برای کارکنان مشخص نیست. اگر برنامه‌ای بود که برای سازمان تعریف شده بود و در ساختار سلسله‌مراتبی سازمان رهبر یا مدیر دانشی وجود داشت هیچ وقت با عوض شدن مدیر برنامه متوقف نمی‌شود. همچنین ساختار سازمانی سلسله‌مراتبی در سازمان موجب ارتباطات ضعیف در بین بخش‌های مختلف سازمان شده است که کارمندان یک بخش نیازی به برقراری ارتباط با سایر بخش‌های سازمان را ندارند و ساختار سلسله‌مراتبی سازمان امکان تقسیم کارکنان مختلف به تیم‌ها، گروه‌ها یا بخش‌هایی با تخصص خاص را به وجود آورده است. این بخش‌های مختلف می‌توانند در نهایت تصمیماتی اتخاذ کنند که فقط به نفع خودشان باشد و نه اینکه برای کل سازمان مفید واقع شود به علاوه آن‌ها می‌توانند حس رقابت با بخش‌های دیگر را داشته باشند چون برای کار مستقل از یکدیگر جدا شده‌اند و رقابت بین بخش‌های مختلف می‌تواند به روحیه کلی سازمان جهت استقرار مدیریت دانش لطمه وارد کند. بکارگیری و استقرار سیستم مدیریت دانش یکی از روش‌های حیاتی به منظور ثبت و پالایش و تسهیم تجربیات افراد در سازمان می‌باشد. سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان آذربایجان شرقی هرچند لزوم اجرای این برنامه را در اولویت قرار داده است، اما متأسفانه تا به حال برای اجرایی شدن آن اقدام جدی صورت نگرفته است.

پیشنهادات پژوهش

- با توجه به مسئله مهم مدیریت دانش در سازمان، دولت باید مدیر ارشد سازمان را آموزش دهد و وی را به سمت مدیریت دانش در سازمان سوق دهد، حالا که این کار توسط دولت انجام نمی‌گیرد مدیر سازمان خودشان باید با توجه به اهمیت مسئله، تخصص لازم را از متخصصان مدیریت دانش کسب نموده تا با آگاهی بیشتر جهت پیاده‌سازی مدیریت دانش اقدام کند.
- مدیران ارشد سازمان باید برای استقرار مدیریت دانش بودجه و هزینه‌های مالی اختصاص دهد.
- مدیر سازمان باید از بین کارمندان یک فرد خبره که به استفاده از فناوری و تکنولوژی تخصص دارد را به عنوان رهبر دانشی انتخاب کند و فرد منتخب باید تحت تعلیم متخصصان مدیریت دانش قرار گیرد تا مهارت و تخصص لازم را کسب کرده و بتواند کارمندان سازمان را در جهت پذیرش استقرار مدیریت دانش توجیه کرده و سازمان را به سوی دانش محوری هدایت کند.
- رهبر دانشی سازمان چشم‌انداز روشنی برای نحوه عملکرد مدیریت دانش تهیه و تدوین نماید سپس برای دستیابی به این چشم‌انداز، مولفه‌های مرتبط با کارکنان، فرآیند و فناوری را پیاده‌سازی کرده و به طور مداوم بهبود بخشیده و تکرار کند.
- رهبر دانشی سازمان باید اهداف مدیریت دانش را تعیین و ابلاغ کند، پیشرفت کارکنان را در راستای اهداف در نظر گرفته بررسی کرده، برای کارکنان الگوی انگیزشی (مادی و معنوی) ارائه و از آن‌ها تقدیر نماید.
- مدیر سازمان باید کارکنان نوآور و کسانی که دانش خود را به اشتراک گذاشته‌اند، مورد تشویق قرار دهد.
- واداشتن کارکنان برای درخواست کمک از دیگر همکاران توسط مدیر، مدیر باید راه‌های برقراری روابط مطمئن در سازمان را برای کارکنان تسهیل کند تا کسانی که از آن‌ها درخواست کمک می‌کنند را بهتر بشناسند. با داشتن لیستی از افراد خبره برای بیان موضوعات مهم، مشخص نماید که سؤالات و چالش‌ها از چه طریقی باید مطرح شوند و قابل دسترسی و جستجوی سریع باشند. تمامی این موارد را در سازمان تسری داده و به اطلاع همه کارکنان برساند.
- رهبر دانشی باید دوره‌های آموزشی مدیریت دانش و فرهنگ‌سازی را به شکل برنامه‌ریزی شده در سازمان برگزار کند. دوره‌های یک روزه بخشی جدایی‌ناپذیر از استراتژی اجرای مدیریت دانش و همچنین فرهنگ‌سازی است. برگزاری چنین دوره‌هایی در افزایش آگاهی، درک و کمک به گسترش فرهنگ مدیریت دانش تاثیر به‌سزایی دارد.
- مدیر ارشد سازمان باید مدیران و کارکنان اندیشه پرداز بخش‌های مختلف را شناسایی کند و از آن‌ها برای اجرای مدیریت دانش کمک بگیرد تا فرهنگ مدیریت دانش در سازمان گسترش پیدا کند.

- مدیر ارشد سازمان به کارکنانی که به هر نحوی در برقراری فرهنگ دانشی مشارکت می کنند پاداش های نقدی و غیرنقدی اختصاص دهد.
- مدیر ارشد سازمان باید در کارکنان یک دیدگاه روشن و قانع کننده برای استقرار مدیریت دانش ایجاد کند تا از دیدگاه منفی آن ها نسبت به مدیریت دانش کاسته و به هر دو جنبه استراتژیک و تاکتیک سازمانی پوشش دهد.
- پیشنهاد می شود که رهبر دانشی از هر بخش سازمان (برنامه و بودجه، توسعه مدیریت و سرمایه انسانی، آمار و اطلاعات، اداری، مالی و پشتیبانی، نظام فنی و اجرایی) یک سرگروه جهت همکاری با وی انتخاب شود با این کار حس رقابتی که بین بخش های مختلف سازمان است می توان به یک فرصت تبدیل کرد و برای مشارکت هر چه بیشتر با تشویق و حمایت های مادی و معنوی بین گروه ها حس رقابت برای استقرار مدیریت دانش ایجاد کرد.

تعارض منافع

هیچ گونه تعارض منافع از سوی نویسندگان گزارش نشده است.

References

- Akhavan Kharazian, M., Salehi Sedghiani, J., & Manafi, M. (2016). Assessment model of knowledge management establishment and acceptance in the information technology center of the post company of the Islamic republic of Iran. *Quarterly Journal of Information Technology Management Studies*, 5(17), 29-62. [In persian]
- Andreeva, T., & Kianto, A. (2011). Knowledge processes, knowledge-intensity and innovation: a moderated mediation analysis. *Journal of Knowledge Management*, 15(6), 1016-1034.
- Cardoso, L., & Meireles, A. (2010). *Role of organizational commitment in knowledge management: exploring a relationship*. In Proceedings of the 11th European Conference on Knowledge Management, University of Lusiada, Vila Nova de Famalicao, Lisbon, 2-3 September (pp. 209-217).
- Dalkir, K. (1962). *Knowledge management in theory and practice*. Translated by H. Zargarpour, H. Barimani, & S. Zarabadipour (2013). Tehran Pendar Pars Publications. [In persian]
- Davari, D., & Shaneh Sazzadeh, M. (2002). *Strategic management from theory to practice*. Tehran: Athena Publishing. [In persian]
- Delpak, Y. (2009). *Fields of research in the implementation of knowledge management in Isfahan Petrochemical Company*. Master Thesis of Islamic Azad University, Isfahan: Faculty of Teacher Training, Khorasan Branch, Iran. [In persian]
- Drucker, P. (1993). *Post capitalist society*. New York: HarperColins.
- Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management: A school district example. *Journal of Knowledge Management*, 9(6), 42-52.
- Fahey, L., & Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*, 40(3), 265-276.
- Falah, M. (2019). Identifying and explaining the antecedents of human resource empowerment with knowledge management approach. *Human Resources Management Research Journal*, 1(31), 133-160. [In persian]
- Hadi, W. E. (2017). A new model for integrating phases of decision-making and knowledge base for improving customer satisfaction. *Journal of Information & Knowledge Management*, 16(03), 1750025. [In persian]
- Hajir, J., Obeidat, B., Al-dalahmeh, M., & Masa'deh, R. (2015). The role of knowledge management infrastructure in enhancing innovation at mobile telecommunication companies in Jordan. *European Journal of Social Sciences*, 50(3), 313-330.
- Hashemi, S., Mohammadi Moghadam, Y., & Mohammadi Moghadam, A. (2012). Knowledge management, requirements and challenges. *Journal of Human Resources Development and Support*, 6(19), 102-130. [In persian]

- Hashemian, N., & Afraze, A. (2004). *Explaining the position of knowledge management and how it is formed and developed in the organization*. International Management Conference. [In persian]
- Kakabadse, N. K., Kouzmin, A., & Kakabadse, A. (2001). From tacit knowledge to knowledge management: leveraging invisible assets. *Knowledge and Process Management*, 8(3), 137-54.
- Karamat, J., Shurong, T., Ahmad, N., Waheed, A., & Khan, S. (2018). Barriers to knowledge management in the health sector of Pakistan. *Sustainability*, 10(11), 4155.
- Karimi, M., & Haghi Tali, M. (2012). *Knowledge management*. Tehran: Islamic Azad University Publications, Publishing Organization. [In persian]
- Martinsons, M. G., Davison, R. M., & Huang, Q. (2017). Strategic knowledge management failures in small professional service firms in China. *International Journal of Information Management*, 37(4), 327-338.
- Mazorodze, A. H., & Buckley, S. (2019). Knowledge management in knowledge-intensive organisations: Understanding its benefits, processes, infrastructure and barriers. *South African Journal of Information Management*, 21(1), 1-6.
- McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- Mehr Alizadeh, Y., & Abdi, M. (2012). *Knowledge management system (experience of the country's tax affairs organization)*. Ahvaz: Shahid Chamran University Press. [In persian]
- Ndlela, M. N. (2010). *Knowledge management in the public sector: communication issues and challenges at local government level*. In Proceedings of the 11 th European Conference on Knowledge Management Vols 1, PP. 711-716).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: how japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY.: Oxford University Press.
- Okorafor, C. N. (2010). Challenges confronting libraries in documentation and communication of indigenous knowledge in Nigeria. *The International Information & Library Review*, 42(1), 8-13.
- Poursarajian, D., Oliya, M., Soltani, M. (2014). Determining and prioritizing barriers to knowledge sharing in universities and higher education centers: A case study of Imam Javad Institute of Higher Education. *Quarterly Journal of Parks and Growth Centers*, 9(34), 34-43. [In persian]
- Qelich Lee, B., & Ebrahimi, Sh. (2015). Feasibility study of establishing knowledge management with the approach of the Asian Productivity Organization (APO). *Journal of Public Management Perspectives*, 7(25), 98. [In persian]
- Ragsdell, G., Bloice, L., & Burnett, S. (2016). Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. *Knowledge Management Research & Practice* 12(4): 351-361
- Ritala, P., Olander, H., Michailova, S., & Husted, K. (2015). Knowledge sharing, knowledge leaking and relative innovation performance: An empirical study. *Tec novation*, 35, 22-31.
- Sadri, A. (2019). Establishment of knowledge management in Iranian universities. *Journal of Research in Educational Systems*, 43, 43-63. [In persian]
- Saeida Ardakani, S., & Konjkav Monfared, A. R. (2012). Factors Affecting Successful Implementation of Knowledge Management in Higher Education Institutions. *Journal of Business Administration Researches*, 3(5), 136-158. [In persian]
- Skerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *Expert Systems With Applications*, 37(9), 6390-6403.
- Suhaimee, S., Bakar, A., Zaki, A., & Alias, R. A. (2006). *Knowledge sharing culture in Malaysian public institution of higher education: An overview*. Proceedings of the Postgraduate Annual Research Seminar, Johor Bahru, pp. 354-359.
- Zack, M., McKeen, J., & Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392-409.



Copyrights

© 2023, by the authors. Licensee SCU, Ahvaz, Iran. 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/>)