



The Barriers to Establishing Knowledge Management in the Public Sector Organizations of Lorestan Province¹

Ehsan Geraci

Associate Professor, Knowledge and Information Sciences, Faculty of Literature and Human Sciences, Lorestan University, Khorramabad, Iran.
geraei.e@lu.ac.ir

Abstract

Objectives: Knowledge is a collection of overt and hidden learnings and experiences related to work, such as ideas and creativity, skills, knowledge documents, problem-solving methods, specialized meetings content, and project criticism, which should be emphasized in their management. Although announcing the constitution of knowledge management in the public sector by the Administrative and Recruitment Affairs Organization and its necessity in its implementation is of the changes in the administrative system of the country; establishing knowledge management in organizations requires identifying possible barriers and trying to solve them. Therefore, the present study aims to prioritize the barriers to the establishment of knowledge management in the public sector in Lorestan province.

Methods: The current research is of an applied type, which was carried out with a mix-method approach. The research population includes the public sector organizations of Lorestan province, among which twelve were selected based on the indicators of education, research, and educational qualifications of the employees. The final analysis was performed on 252 returned questionnaires.

Results: Data analysis showed that organizational structure and process (56.02), knowledge management process (32.31), leadership (31.30), employees (28.60), information and communication technology (27.32), organizational culture (26.13), and learning and innovation (24.68) are the most important barriers to establishing knowledge management in the public sector of Lorestan province.

Conclusions: It should be noted that the knowledge management system establishment policy in the public sector is carried out at two extra-departmental levels (the Islamic Council and the Government Board and the like) and intra-departmental (public sector organizations), and public sector organizations are the executive arms of these policies and strategies. Hence, policies are often not the result of multiple decisions; Rather, they are the result of multiple decisions made by multiple decision-makers. Accordingly, choosing the appropriate management model for establishing the knowledge management system is a dependent variable of its leadership model. Lack of independence of the public sector in reforming work processes,

1. **Received:** 2021-10-19 ; **Revised:** 2021-11-06 ; **Accepted:** 2021-12-09 ; **Published online:** 2022-09-11

DOI: 10.22091/stim.2023.2372

© The Author(s).

Published by: University of Qom.

This is an open access article under the: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>



instability and lack of experience of managers, non-professional decisions, lack of monitoring and evaluation system, the disproportion between programs and budgets, and factors that have been mentioned before, all will face great challenges in the establishment of knowledge management. Undoubtedly, the awareness of policymakers and executive managers about the benefits of knowledge management and their ability to establish a logical connection between various barriers and their effects on each other can be the basis for the establishment of knowledge management in the public sector. Policymakers, planners, and executive managers of the country should pay attention to all elements and the mutual relations between them in planning for the establishment of the knowledge management system; Because any changes and transformations in each pillar will not be beneficial if other pillars are neglected.

Keywords: Knowledge Management System, Public Sector, Organization, Barriers, Lorestan Province.



موانع استقرار مدیریت دانش

در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان^۱

احسان گرای

دانشیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشکده ادبیات و علوم انسانی، دانشگاه لرستان، خرم‌آباد، ایران
(نویسنده مسئول). geraei.e@lu.ac.ir

چکیده

هدف: دانش مجموعه‌ای از آموخته‌ها و تجرب کسب شده عیان و نهان مرتبط با کار از قبیل ایده‌ها و خلاقیت‌ها، مهارت‌ها، مستندات دانشی، روش‌های حل مسأله، محتوای جلسات تخصصی و کارشناسی و نقد پروژه است که باید بر مدیریت آنها تأکید شود. اگرچه ابلاغ نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی توسط سازمان اداری و استخدامی کشور و الزام دستگاه‌های اجرایی به استقرار نظام مدیریت دانش یکی از تحولات نظام اداری کشور است؛ اما لازمه استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها شناسایی موانع احتمالی استقرار مدیریت دانش و تلاش برای رفع آن‌ها است. از این‌رو، مطالعه حاضر با هدف اولویت‌بندی موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان انجام شده است.

روش: پژوهش حاضر از نوع کاربردی بوده که با رویکرد ترکیبی انجام شده است. جامعه پژوهش شامل دستگاه‌های اجرایی استان لرستان است که از میان آن‌ها دوازده دستگاه براساس شاخص‌های آموزش، پژوهش و مدرک تحصیلی کارکنان انتخاب شدند. تجزیه و تحلیل نهایی روی ۲۵۲ پرسشنامه بازگشتی انجام شد.

یافته‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که ساختار و فرایند سازمانی، فرایند مدیریت دانش، رهبری، کارکنان، فناوری اطلاعات و ارتباطات، فرهنگ سازمانی و یادگیری و نوآوری به ترتیب با میانگین ۵۶/۰۲، ۳۲/۳۱، ۳۱/۳۰، ۲۸/۶۰، ۲۷/۳۲ و ۲۶/۱۳ و ۲۴/۶۸ مهم‌ترین موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان هستند.

نتیجه‌گیری: بایستی توجه داشت که سیاست‌گذاری استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی در دو سطح فرابخشی- مجلس شورای اسلامی و هیئت دولت و مانند آن- و درون‌بخشی دستگاه‌های اجرایی صورت می‌گیرد و دستگاه‌های اجرایی بازوان اجرایی این سیاست‌ها و راهبردها هستند. از این‌رو، سیاست‌ها غالباً نتیجه تصمیمات چندانة نیستند؛ بلکه نتیجه تصمیمات چندانة گرفته شده از سوی تصمیم‌گیرندگان چندانة هستند. بر همین اساس برگزیدن الگوی مدیریتی مناسب برای استقرار نظام مدیریت دانش، متغیری وابسته از الگوی رهبری آن است. نبود استقلال دستگاه‌های اجرایی در اصلاح فرایندهای کار، بی‌ثباتی و کم‌تجربگی مدیران، تصمیم‌های غیرکارشناسی، نبود سیستم

۱. **استناد به این مقاله:** گرای، احسان (۱۴۰۱). موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان. *علوم و فنون مدیریت اطلاعات*.

DOI: 10.22091/stim.2021.7483.1675. ص ۸۱-۱۲۰

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۲۷؛ تاریخ اصلاح: ۱۴۰۰/۰۸/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۱۸؛ تاریخ انتشار: ۱۴۰۱/۰۶/۲۰

ناشر: دانشگاه قم

© نویسندگان.

نظارت و ارزیابی، بی‌تناسبی میان برنامه‌ها و بودجه‌ها و عواملی که قبلاً ذکر شده، همگی استقرار مدیریت دانش را با چالش‌های بزرگی مواجه خواهند کرد. بدون شک آگاهی سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی از مزایای مدیریت دانش و توانایی آن‌ها در برقراری ارتباط منطقی میان موانع مختلف و تأثیرات آن‌ها بر یکدیگر، می‌تواند زمینه‌ساز استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی باشد. سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران اجرایی کشور باید در برنامه‌ریزی برای استقرار نظام مدیریت دانش به تمامی ارکان آن و روابط متقابل میان آن‌ها توجه داشته باشند؛ زیرا هرگونه تغییر و تحول در هر رکن در صورت بی‌توجهی به ارکان دیگر، سودمند نخواهد بود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، بخش دولتی، دستگاه‌های اجرایی، استان لرستان.

۱. مقدمه

مشخصه بارز محیط سازمان‌های دولتی و خصوصی امروزی تغییرات پیوسته و سریع است؛ به همین دلیل است که سازمان‌های معمولی نمی‌توانند در چنین محیط پویایی، عملکرد مطلوبی از خود نشان دهند. لازمه موفقیت سازمان‌ها در قرن حاضر تغییر در نگرش‌ها و به‌کارگیری رویکردهای جدیدی مدیریتی است. دراکر (۱۹۹۷) و سنگه^۱ (۱۹۹۷) در پاسخ به پرسش‌ها و روایات بیزینس ریویو^۲ درباره راه‌حل مشکلات و چالش‌های پیش روی مدیران در قرن آینده، چاره کار را در چگونگی هدایت سازمان‌ها به سمت خلق و پرورش دانش و چگونگی حفظ توانایی یادگیری فردی و سازمانی دانسته‌اند.

پژوهش و فعالیت‌های مدیریت دانش در دهه‌های گذشته موجب خلق دانش عملی و نظری قابل‌توجهی در این حوزه شده است (داونپورت و پروساک^۳، ۱۹۹۸). با این وجود، بسیاری از فعالیت‌های مدیریت دانش به بخش خصوصی اختصاص دارد. تازگی نسبی مدیریت دانش به‌عنوان یک فلسفه مدیریتی سبب شده است که بخش عمده پژوهش‌ها و مطالعات کاربردی مدیریت دانش در سازمان‌های بزرگ بخش خصوصی انجام شود؛ به عبارت دیگر، موضوع مدیریت دانش در بخش دولتی بسیار کم‌تر مورد توجه قرار گرفته است و به نظر می‌رسد که عملکرد مدیریت دانش در بخش دولتی از هم‌تایان خصوصی خود عقب مانده است. با این وجود، سازمان‌های بخش دولتی همانند بخش خصوصی برای تصمیم‌گیری مؤثر، نوآوری و سازگاری با محیط نیازمند دسترسی مناسب به بهترین اطلاعات و دانش درون یا برون‌سازمانی هستند (مارتین^۴، ۲۰۰۳).

در ایران نیز توسعه دانایی محور و دانش‌بنیان یکی از محورهای اساسی برنامه‌های توسعه کشور بوده است؛ به گونه‌ای که در بسیاری از اسناد بالادستی مانند نقشه جامع علمی کشور (شورای عالی انقلاب فرهنگی، ۱۳۸۹)، سیاست‌های کلی نظام در بخش نظام اداری (مجمع تشخیص مصلحت نظام، ۱۳۸۹) و قانون برنامه پنج ساله ششم توسعه و نیز نقشه راه اصلاح نظام اداری ابلاغی از سوی ریاست محترم جمهور، همگی الزام‌های قانونی برای مدیریت دانش هستند

http://stlm.gom.ac.ir

1. Drucker & Senge
2. Harvard Business Review
3. Davenport & Prusak
4. Martin

(شورای عالی اداری، ۱۳۹۹) و بر نهادهای سازشی مدیریت دانش در دستگاه‌ها و نهادهای مختلف و دانش‌بنیان کردن نظام اداری از طریق پیاده‌سازی مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی اطلاعات تأکید داشته و بستر مناسبی برای تعریف آن در برنامه‌های بلندمدت و اقدامات جاری و آتی دستگاه‌های اجرایی و مجموعه دولت فراهم ساخته است (حسن‌زاده، ۱۴۰۰).

آخرین تلاش در راستای استقرار فرایند مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی کشور، ابلاغ نظام‌نامه مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی توسط سازمان اداری و استخدامی کشور است که کلیه دستگاه‌های اجرایی را موظف به استقرار نظام مدیریت دانش در کوتاه‌ترین زمان ممکن کرده است (سازمان اداری و استخدامی کشور، ۱۴۰۰). نظام‌نامه و دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی کشور بر این مسئله تأکید دارد که هر انسان دارای مجموعه تجارب، دانش و هوشمندی‌هایی در زمینه شغل خود بوده که ممکن است در جایی ثبت نشوند و مکتوم بمانند و این دستورالعمل برای دستیابی به چنین دانش و تجاربی تدارک دیده شده است. براساس این دستورالعمل، دانش مجموعه‌ای از آموخته‌ها و تجارب کسب‌شده عینی و ضمنی مرتبط با کار از قبیل ایده‌ها و خلاقیت‌ها، مهارت‌ها، مستندات دانشی، روش‌های حل مسئله، محتوای جلسات تخصصی و کارشناسی و نقد پروژه است که باید بر مدیریت آن‌ها تأکید شود (شورای عالی اداری، ۱۳۹۹؛ سازمان اداری و استخدامی، ۱۴۰۰). دگرگونی در مدل‌های کسب‌وکار، افزایش حجم اطلاعات و امکان ذخیره‌سازی الکترونیکی، تغییر هرم سنی کارکنان سازمان‌ها، حرکت و جابه‌جایی نیروی انسانی و پراکندگی جغرافیایی نظام اداری از عواملی هستند که بر ضرورت به‌کارگیری اصول مدیریت دانش و یکپارچه‌سازی دانش، تجربیات و آموخته‌های حین کار افزوده است. در واقع، جریان مستمر حرکت و جابجایی نیروی انسانی در بین دستگاه‌ها و سطوح مختلف واحدهای سازمانی، بدون اینکه تجارب و دانش آن‌ها جمع‌بندی و استخراج و ثبت شود، منجر به تکرار اشتباهات پرهزینه در نظام اداری می‌شود. علاوه بر این، از آنجا که مدیران نیز در تصمیم‌های مهم سازوکار دسترسی به کل دانش سازمان را ندارند و تنها به‌صورت سلسله‌مراتبی و محدود مشورت می‌گیرند، به‌عبارت دیگر، رئیس يك سازمان از معاونین خود، معاونین از مدیران و مدیران از کارشناسان مشورت می‌گیرند و معمولاً در سطوح بالای تصمیم‌گیری، دسترسی به اطلاعات و دانش ناب بدون واسطه فراهم نمی‌شود، لذا، توجه به مدیریت دانش به معنای فرایندی نظام‌مند و مستمر که از طریق آن، دانش در دستگاه اجرایی شناسایی، خلق، توسعه، نگهداری، تسهیم و به کار گرفته می‌شود و منجر به یادگیری، نوآوری، توسعه فردی، توسعه تیمی و سازمانی و ارتقای

بهره‌وری می‌شود، امری ضروری است (انصاری، ۱۳۹۸).

لازمه استقرار مدیریت دانش، توجه به تجربه‌های موفق و ناموفق پیاده‌سازی مدیریت دانش در کشورها و سازمان‌های بخش دولتی و خصوصی و واکاوی علل آن‌ها است. در حالی که گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی در سال ۲۰۰۲ از اجرای موفقیت‌آمیز ۲۰۰ پروژه مدیریت دانش در بخش دولتی خبر می‌دهد (ریچ و لیندسی^۱، ۲۰۰۶). برخی گزارش‌ها حاکی از شکست ۵۰ تا ۷۰ درصدی پروژه‌های مدیریت دانش است (اخوان، جعفری و فتحیان^۲، ۲۰۰۵). نرخ بالای این شکست‌ها تا حد زیادی می‌تواند ناشی از شناخت ناکافی فرایند مدیریت دانش، بی‌توجهی به اجزای مختلف آن و تمرکز روی یک جزء خاص یا بی‌توجهی به عوامل موفقیت یا موانع استقرار مدیریت دانش باشد. موفقیت در پیاده‌سازی مدیریت دانش نیازمند داشتن رویکردی کل‌نگر و توجه به الزامات و پیش‌نیازهای استقرار مدیریت دانش است. متأسفانه، هنوز هم هدف اصلی مدیریت دانش توسط بسیاری از سازمان‌ها درک نشده و تنها به فراهم‌سازی بخشی از الزامات یا پیش‌نیازهای اساسی استقرار مدیریت دانش بسنده می‌کنند. برای مثال بیشتر نگران مباحث فناوریانه بوده و کم‌تر به مسائل فرهنگی و مدیریتی توجه کرده‌اند (کروگر و اسنایمن^۳، ۲۰۰۷). تأملی بر متون نشان می‌دهد که اگر به عوامل موفقیت استقرار نظام‌های مدیریت دانش به اندازه کافی توجه نشود، همین عوامل می‌توانند مانع اجرای مؤثر مدیریت دانش باشند. موانع استقرار مدیریت دانش چالشی اساسی پیش روی سازمان‌های دولتی و غیردولتی است که به دنبال استفاده مؤثر و کارآمد از دانش در محصولات و/ یا خدمات مرتبط با نظام‌ها، قوانین، برنامه‌ها و سیاست‌های ملی خود هستند. در این راستا، موانع پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش با توجه به عوامل مؤثر بر شناخت مدیریت دانش، آمادگی و آگاهی برحسب کشور متفاوت است (سینکلر^۴، ۲۰۰۶). در همین راستا، پژوهشگران ایرانی نیز در سال‌های اخیر از زوایای مختلف به مباحث مدیریت دانش در بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی کشور پرداخته‌اند. یکی از مباحث مهم و الزامات استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها، توجه به موانعی است که نهاده‌ها

1. Riege & Lindsay
2. Akhavan, Jafari & Fathian
3. Kruger & Snyman
4. Sinclair

مدیریت دانش در سازمان‌ها را به چالش می‌کشد؛ در همین راستا پژوهش‌های بسیاری انجام شده است (بارونی‌زاده، ۱۳۹۶؛ رحمتی‌نژاد، ۱۳۹۶؛ علیزاده، ۱۳۹۶؛ قنبری عدیوی، ۱۳۹۸؛ سواری، ۱۳۹۹).

تجزیه و تحلیل متون نشان می‌دهند که تاکنون پژوهش‌های جامعی در خصوص موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان انجام نشده است؛ از این‌رو پژوهش حاضر بر آن است تا براساس تجربه زیسته کارکنان دستگاه‌های اجرایی استان لرستان در محیط کارشان، به شناسایی و سنجش موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان بپردازد.

۲. اهداف پژوهش

- ۱-۲. شناسایی موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان؛
- ۲-۲. اولویت‌بندی موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان.

۳. پیشینه پژوهش

با توجه به اهمیت مدیریت دانش، پژوهشگرانی از حوزه‌های علمی مختلف در داخل و خارج از کشور به مسأله پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها و شرکت‌های خصوصی و دولتی پرداخته‌اند. تحلیل پژوهش‌های گولد، مالهورتا و سگرز^۱ (۲۰۰۱)؛ سینگ و کانت^۲ (۲۰۰۸)؛ کومار، سینگ و هالیم^۳ (۲۰۱۴)؛ مک ایوی، آریشا و رغب^۴ (۲۰۱۵)؛ اوکر^۵ (۲۰۱۷)؛ اُپل، آدپوچو و ادبیت^۶ (۲۰۲۰)؛ سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۲۰)، آشوک و همکاران^۷ (۲۰۲۱)؛ محبوب (۱۳۹۱)؛ برومند دیزجی (۱۳۹۲)؛ فانی سیسی (۱۳۹۲)؛ مغراضی (۱۳۹۵)؛ تیموری (۱۳۹۶)؛ رحمتی‌نژاد (۱۳۹۶)؛ علیزاده (۱۳۹۶)؛ قنبری عدیوی (۱۳۹۸)؛ سواری (۱۳۹۹) و مرجانی و همکاران (۱۳۹۹) را می‌توان این‌گونه تحلیل کرد.

الف. از لحاظ جامعیت پژوهش‌ها: هر یک از مطالعات تلاش کرده‌اند که به شناسایی و تحلیل

1. Gold, Malhorta & Segars
2. Singh & Kant
3. Kumar, Singh & Haleem
4. Mcevoy, Arisha & Ragab
5. Okere
6. Opele, Adepoju & Adegbite
7. Ashok & et al.

تسهیل‌گرها/ عوامل مؤثر یا موانع استقرار مدیریت دانش بپردازند. برخی پژوهش‌ها صرفاً به بررسی بُعد خاصی پرداخته و برخی دیگر نیز به‌طور همزمان چندین بُعد را بررسی کرده‌اند.

ب. از نظر بافت مطالعاتی: پژوهش‌های انجام شده در بافت و محیط‌های کاری مختلف در بخش‌های دولتی و خصوصی انجام شده‌اند.

پ. از نظر روش پژوهش: مرور گسترده متون، مصاحبه با متخصصان، مطالعه موردی و مطالعات پرسشنامه‌ای از جمله روش‌های مورد استفاده توسط پژوهشگران بود.

ت. عوامل موفقیت یا شکست: تحلیل پژوهش‌های انجام شده نشان می‌دهد که عوامل موفقیت یا شکست پروژه‌های مدیریت دانش تا حدود زیادی یکسان هستند. زمانی که به این عوامل توجه و شرایط لازم برای تحقق آن‌ها فراهم شود، می‌توانند به عنوان تسهیل‌کنندگان پروژه‌های مدیریت دانش عمل کنند و در غیر این صورت می‌توان آن‌ها را در دسته موانع یا عوامل شکست پروژه‌های مدیریت دانش قرار دارد. برخی از این عوامل عبارتند از: ساختار سازمانی، فرهنگی، کارکنان یا نیروی انسانی، فرایند مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و غیره. تأملی بر پژوهش‌های انجام شده بیانگر تنوع بافت، روش و عوامل موفقیت یا شکست پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی مختلف است.

۴. روش پژوهش

پژوهش حاضر از نوع کاربردی است؛ چراکه انتظار می‌رود از نتایج آن برای برنامه‌ریزی به‌منظور استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان استفاده شود. این پژوهش به روش ترکیبی انجام شده است. در مرحله کیفی، از روش نظریه زمینه‌ای برای تحلیل مصاحبه‌ها و تعیین مضامین استفاده شد (استراس و کوربین، ۱۳۹۰). پس از مشخص شدن مضامین، فرایند قرار دادن آن‌ها در طبقه‌های مشابه انجام شد. روند طبقه‌بندی مفاهیمی را که به نظر می‌رسد به پدیده‌های مشابه ربط پیدا می‌کنند، مقوله‌پردازی می‌نامند (استراس و کوربین، ۱۳۹۰). در مرحله کمی نیز روش پیمایشی مورد استفاده قرار گرفت. جامعه آماری پژوهش شامل دستگاه‌های اجرایی دارای اعتبارات هزینه‌ای استانی، سازمان مدیریت و برنامه و شرکت شهرک‌های صنعتی استان لرستان است که براساس وزن‌دهی به شاخص‌های آموزش (دوره‌های آموزشی برگزار شده و فعالیت‌های آموزشی)، پژوهش (طرح‌های پژوهشی اجرا شده و فعالیت‌های پژوهشی) و مدرک تحصیلی کارکنان توسط مدیریت آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان

مدیریت و برنامه‌ریزی استان لرستان، در نهایت ۱۲ دستگاه برای اجرای پژوهش انتخاب شدند (جدول ۱).

جدول ۱- جامعه پژوهش

ردیف	دستگاه اجرایی	آموزش (%۴۰)	پژوهش (%۲۰)	کارکنان دارای مدرک تحصیلی دانشگاهی (%۴۰)	جمع امتیازات از ۵
۱	تعاون، کار و رفاه اجتماعی	۲	۰/۶	۱/۸۴	۴/۴۴
۲	هواشناسی	۲	۰/۶	۱/۷۶	۴/۳۶
۳	میراث فرهنگی، صنایع دستی و گردشگری	۲	۰/۸	۱/۴۶	۴/۲۶
۴	پزشکی قانونی	۲	۰/۴	۱/۸۴	۴/۲۴
۵	استانداری	۱/۶	۰/۸	۱/۷	۴/۱
۶	امور اقتصادی و دارایی	۱/۶	۰/۶	۱/۸۴	۴/۰۴
۷	شیلات	۱/۶	۰/۸	۱/۶۲	۴/۰۲
۸	ورزش و جوانان	۲	۰/۴	۱/۶	۴
۹	بهبذیستی	۲	۰/۶	۱/۳۸	۳/۹۸
۱۰	استاندارد	۲	۰/۴	۱/۵۸	۳/۹۸
۱۱	مدیریت و برنامه‌ریزی	۱/۶	۰/۸	۱/۵۴	۳/۹۴
۱۲	شرکت شهرک‌های صنعتی	۱/۶	۰/۸	۱/۵۴	۳/۹۴

در مرحله کیفی پژوهش از نمونه‌گیری هدفمند جهت انتخاب افراد نمونه استفاده شد. منطق نمونه‌گیری هدفمند، انتخاب افرادی است که به واسطه تجربه پدیده مورد مطالعه و اشراف نسبت به محیط و عوامل پژوهش، پاسخ‌گوی پرسش‌های پژوهش باشند (حریری، ۱۳۸۵). به همین منظور رابطین یا مسئولین آموزش و پژوهش دستگاه‌های اجرایی موردنظر برای مطالعه انتخاب شدند. در برخی از موارد که مسئول موردنظر آشنایی و تسلط چندانی با مفهوم پژوهش نداشت، افراد دیگری انتخاب شدند و فرایند انجام مصاحبه‌ها تا رسیدن به نقطه اشباع ادامه پیدا کرد. حد اشباع یعنی گردآوری داده‌ها تا زمانی پیش رفت که پژوهشگر اطمینان یافت که ادامه گردآوری داده‌ها چیز جدیدی به دانسته‌های او نمی‌افزاید و علاوه بر آن حجم، گستره و عمق داده‌های گردآوری شده نیز برای پاسخ‌گویی به پرسش پژوهش کفایت می‌کند (حریری، ۱۳۸۵). در این پژوهش پس از مصاحبه با ۱۴ نفر از افراد جامعه هدف، داده‌ها به حد اشباع رسید. در این مطالعه از روش مصاحبه نیمه طراحی شده استفاده شد. در این روش پژوهشگر فهرستی از پرسش‌های موضوع‌های اصلی پژوهش موردنظر را تهیه می‌کند که این فهرست راهنمای مصاحبه وی خواهد بود (حریری، ۱۳۸۵). در پژوهش حاضر

پس از مرور متون و پژوهش‌های مشابه، فهرستی از موضوعات و پرسش‌های اصلی تهیه و بعد از تأیید روایی آن توسط متخصصان آشنا با موضوع مدیریت دانش، مصاحبه با افراد آغاز شد.

پس از تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها و شناسایی موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان، شرایط برای اجرای مرحله کمی فراهم شد. در پژوهش‌های کمی پرسشنامه یکی از رایج‌ترین ابزارهای گردآوری داده است. داده‌های بخش کمی با استفاده از پرسشنامه‌ای که گویه‌ها و بخش‌های آن حاصل نتایج بخش کیفی بود، جمع‌آوری شد. این پرسشنامه از ۶۳ گویه یا پرسش به صورت ۵ گزینه‌ای طیف لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) و نمره‌گذاری ۱ تا ۵ (خیلی کم تا خیلی زیاد) ساخته شد و به صورت حضوری بین کارکنان دستگاه‌های اجرایی منتخب استان توزیع گردید. همچنین نسخه الکترونیکی پرسشنامه نیز تهیه و از طریق مدیریت آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان برای جامعه هدف ارسال شد. در این مرحله از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای استفاده گردید و با توجه به تعداد کارکنان ستادی هر یک از دستگاه‌های اجرایی، پرسشنامه‌ها توزیع و فرایند گردآوری آن‌ها انجام شد. جامعه پژوهش شامل ۹۴۳ نفر از کارکنان ستادی دستگاه‌های اجرایی استان لرستان بود که براساس جدول کرجسی و مورگان، ۲۷۴ پرسشنامه توزیع گردید و فرایند گردآوری آن‌ها انجام شد. تحلیل نهایی روی ۲۵۲ پرسشنامه بازگشتی (نرخ بازگشت ۹۲ درصد) انجام شد. به‌منظور سنجش پایایی نیز از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. چنانچه مقدار آلفای کرونباخ بیشتر از ۰/۷ باشد، می‌توان گفت که ابزار دارای پایایی بالایی است (حبیب‌پور گتایی و صفری شالی، ۱۳۸۸). نتایج آزمون آلفای کرونباخ برای هر یک از شاخص‌ها نشان داد، پرسشنامه از پایایی قابل قبولی برخوردار است (جدول ۲). به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی میانگین و انحراف معیار جهت توصیف داده‌ها و آمار استنباطی مانند آزمون فریدمن استفاده شد.

<http://stlm.gom.ac.ir>

جدول ۲- ضریب پایایی شاخص‌ها

مقوله	آمار توصیفی	
	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
ساختار و فرایند سازمانی	۱۵	۰/۹۳
فرهنگ سازمانی	۷	۰/۷۳
کارکنان	۸	۰/۸۵
رهبری	۹	۰/۹۱

مقوله	آمار توصیفی	
	تعداد گویه‌ها	آلفای کرونباخ
فرایند مدیریت دانش	۷	۰/۹۱
یادگیری و نوآوری	۹	۰/۹۲
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۸	۰/۹۳

۵. یافته‌های پژوهش

تحلیل وضعیت ویژگی‌های جمعیت‌شناختی پژوهش نشان می‌دهد که ۱۷۰ نفر (۶۷/۵ درصد) از پاسخ‌گویان را مردان و ۸۲ نفر (۳۲/۵ درصد) را زنان تشکیل داده‌اند. همچنین مدرک تحصیلی کارشناسی ارشد و سابقه کاری ۱۱ تا ۱۵ سال به ترتیب با ۱۳۶ و ۷۴، بیشترین فراوانی را به خود اختصاص دادند.

بر اساس تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها در نهایت ۶۳ مضمون و ۷ مقوله کلی به‌عنوان موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان شناسایی شد. نتایج آزمون فریدمن نشان داد که تفاوت معناداری بین میانگین رتبه موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان وجود دارد و مقوله‌های «ساختار و فرایند سازمانی»، «فرایند مدیریت دانش» و «رهبری» از دیدگاه پاسخ‌گویان بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند (جدول ۳).

جدول ۳- آمار توصیفی و اولویت‌بندی موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان

مقوله	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه‌ای (Mean Rank)	اولویت (رتبه)
ساختار و فرایند سازمانی	۵۶/۰۲	۱۱/۵۷	۶/۹۲	۱
فرایند مدیریت دانش	۳۲/۳۱	۷/۸۰	۴/۸۶	۲
رهبری	۳۱/۳۰	۹/۴۳	۴/۶۴	۳
کارکنان	۲۸/۶۰	۶/۳۷	۳/۶۵	۴
فناوری اطلاعات و ارتباطات	۲۷/۳۲	۷/۸۶	۳/۳۳	۵
فرهنگ سازمانی	۲۶/۱۳	۶/۳۷	۲/۵۱	۶
یادگیری و نوآوری	۲۴/۶۸	۶/۴۵	۲/۰۹	۷
خی دو (Chi-Square): ۸۸۶/۷۷۶؛ درجه آزادی: ۶؛ سطح معناداری: ۰/۰۰۱				

یافته‌های پژوهش نشان داد که در مقوله ساختار و فرایند سازمانی، مضامین «نبود واحد متولی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه اجرایی»، «عدم برنامه‌ریزی و برنامه عملیاتی گام به گام برای استقرار مدیریت دانش» و «عدم تعریف مدیریت دانش در مأموریت، چشم‌انداز و شرح وظایف

دستگاه اجرایی»، «عدم تخصیص منابع مالی جهت اجرای سیستم مدیریت دانش» و «ملموس نبودن اثربخشی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی» به ترتیب بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند (جدول ۴).

جدول ۴- آمار توصیفی و اولویت‌بندی موانع ساختار و فرایند سازمانی استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان

مضامین	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه‌ای (Mean Rank)	اولویت‌بندی (رتبه)
نبود واحد متولی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه اجرایی	۳/۹۰	1/05	8/88	۱
عدم برنامه‌ریزی و برنامه عملیاتی گام‌به‌گام برای استقرار مدیریت دانش	۳/۸۸	1/041	8/81	۲
عدم تعریف مدیریت دانش در مأموریت، چشم‌انداز و شرح وظایف دستگاه اجرایی	۳/۸۶	1/10	8/67	۳
عدم تخصیص منابع مالی جهت اجرای سیستم مدیریت دانش	۳/۸۷	1/07	8/60	۴
ملموس نبودن اثربخشی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی	۳/۸۵	0/99	8/44	۵
بی‌توجهی به جانشین‌پروری (انتقال دانش و تجربه کارکنان باتجربه به کارکنان جدید)	۳/۸۱	01/1	8/24	۶
کم‌توجهی به شایستگی و تخصص در جابجایی کارکنان درون دستگاه اجرایی	۳/۷۲	1/19	8/05	۷
عدم توجه به فعالیت‌های دانشی در ارزیابی عملکرد	۳/۶۸	1/08	7/80	۸
رقابتی نبودن فضای کاری دستگاه‌های اجرایی	۳/۶۶	1/16	7/76	۹
کم‌توجهی به شایستگی و تخصص در جذب کارکنان جدید	۳/۶۶	1/17	7/70	۱۰
عدم ارتباط بین دستگاه‌های اجرایی با زمینه‌های کاری مشترک در سطح کشوری	۳/۶۳	11/1	7/56	۱۱
ساختار سلسله مراتبی و بوروکراسی انعطاف‌ناپذیر	۳/۶۸	0/99	7/53	۱۲
عدم ارتباط بین دستگاه‌های اجرایی با زمینه‌های کاری مشترک در سطح استانی	۳/۶۰	31/1	7/43	۱۳
عدم اصلاح فرایندهای کاری براساس تجربه و دانش سازمانی	۳/۶۰	1/09	7/37	۱۴
عدم جریان اطلاعات و دانش بین واحدهای مختلف دستگاه اجرایی	۳/۶۲	1/037	7/17	۱۵
χ^2 دو (Chi-Square): ۷۸/۰۰۸؛ درجه آزادی: ۱۴؛ سطح معناداری: ۰/۰۰۱				

http://stlm.gom.ac.ir

یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان مقوله فرایند مدیریت دانش، مضامین «عدم ثبت اطلاعات و جزئیات مرتبط با فرایندها یا پروژه‌های کار»، «عدم برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی کاربردی اثربخش براساس نیاز کارکنان» و «بی‌توجهی به تأثیرگذاری فرایند مدیریت دانش بر افزایش بهره‌وری دستگاه اجرایی» به ترتیب بالاترین اولویت‌ها را دارند (جدول ۵).

جدول ۵- آمار توصیفی و اولویت‌بندی موانع فرایند مدیریت دانش استقرار مدیریت دانش
در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان

مقوله	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه‌ای (Mean Rank)	اولویت‌بندی (رتبه)
عدم ثبت اطلاعات و جزئیات مرتبط با فرایندها یا پروژه‌های کار	3/72	1/05	5/35	۱
بی‌توجهی به تأثیرگذاری فرایند مدیریت دانش بر افزایش بهره‌وری دستگاه اجرایی	3/7۱	1/06	5/29	۲
عدم ارزیابی دوره‌ای فرایندهای مدیریت دانش در دستگاه اجرایی به‌منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت	3/64	1/13	5/21	۳
عدم استفاده عملی از دانش و تجربه	3/63	1/13	5/13	۴
عدم حمایت از انجام پژوهش‌های کاربردی و اقدام‌پژوهی	3/64	1/06	5/05	۵
نامشخص بودن فرایندهای شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش	3/54	1/16	4/95	۶
عدم مستندسازی و پالایش دانش شخصی کارکنان	3/57	1/14	4/84	۷
نبود قوانین و مقررات مربوط به شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش	3/52	1/16	4/78	۸
عدم اشتراک دانش و تجربه در بخش‌های مختلف دستگاه اجرایی و دسترسی کارکنان به آن	3/34	1/14	4/40	۹
خی دو (Chi-Square): ۳۶/۱۱۰؛ درجه آزادی: ۸؛ سطح معناداری: ۰/۰۰۱				

یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان مقوله‌های رهبری، مضامین «ناآشنایی مدیر با مفاهیم و اهداف مدیریت دانش و اثربخشی آن برای دستگاه اجرایی»، «عدم ارتباط مناسب مدیر با کارکنان دستگاه اجرایی» و «تصمیم‌گیری متمرکز و بی‌توجهی به تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی» به ترتیب بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند (جدول ۶).

جدول ۶- آمار توصیفی و اولویت‌بندی موانع رهبری استقرار مدیریت دانش
در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان

مقوله	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه‌ای (Mean Rank)	اولویت‌بندی (رتبه)
ناآشنایی مدیر با مفاهیم و اهداف مدیریت دانش و اثربخشی آن برای دستگاه اجرایی	3/74	1/17	5/80	۱
عدم ارتباط مناسب مدیر با کارکنان دستگاه اجرایی	3/59	1/16	5/30	۲
تصمیم‌گیری متمرکز و بی‌توجهی به تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی	3/57	1/20	5/24	۳

مقوله	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه‌ای (Mean Rank)	اولویت‌بندی (رتبه)
تمامیت‌خواهی مدیر برای ثبت موفقیت‌ها به نام خود	3/46	1/30	4/98	۴
عدم تخصص و دانش مدیر در حوزه فعالیت دستگاه اجرایی تحت مدیریت	50/3	1/30	5/03	۵
احساس خطر مدیر از جانب کارکنان شایسته و تلقی آن‌ها به عنوان رقبای بالقوه	3/44	1/27	4/93	۶
عدم اعتقاد مدیر به کار گروهی	3/37	1/29	4/59	۷
عدم حمایت مدیر از پیاده‌سازی فرایند مدیریت دانش در دستگاه اجرایی	3/3۱	1/26	4/56	۸
شناخت ناکافی مدیر از توان و تخصص افراد مجموعه خود	3/30	1/33	4/56	۸
خی دو (Chi-Square): ۶۵/۵۷۶؛ درجه آزادی: ۸؛ سطح معناداری: ۰/۰۰۱				

یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان مقوله‌های کارکنان، مضامین «تلقی فعالیت‌های مدیریت دانش به عنوان یک کار اضافی توسط کارکنان»، «ترس از دست دادن جایگاه شغلی» و «ناآشنایی کارکنان با مفاهیم و اهداف مدیریت دانش و اثربخشی آن برای دستگاه اجرایی» به ترتیب بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند (جدول ۷).

جدول ۷- آمار توصیفی و اولویت‌بندی موانع کارکنان برای استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان

مقوله	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه‌ای (Mean Rank)	اولویت‌بندی (رتبه)
تلقی فعالیت‌های مدیریت دانش به عنوان یک کار اضافی توسط کارکنان	3/82	1/10	5/13	۱
ترس از دست دادن جایگاه شغلی	3/79	1/06	5/02	۲
ناآشنایی کارکنان با مفاهیم و اهداف مدیریت دانش و اثربخشی آن برای دستگاه اجرایی	3/76	1/10	5	۳
نبود مشوق‌های مادی و معنوی برای کارکنان	3/58	1/07	4/44	۴
ناآشنایی و عدم اطمینان کارکنان نسبت به ارزش دانش و تجربه خود	3/55	1/13	4/31	۵
ضعف در مهارت‌های ارتباط کلامی و غیرکلامی کارکنان	3/48	1/15	4/29	۶
نداشتن حس تعلق نسبت به دستگاه اجرایی	3/44	1/16	4/16	۷
کمبود وقت کارکنان	3/19	1/32	3/64	۸
خی دو (Chi-Square): ۱۰۹/۷۰۲؛ درجه آزادی: ۷؛ سطح معناداری: ۰/۰۰۱				

یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان مقوله‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات، مضامین «نبود سامانه متمرکز مدیریت دانش»، «عدم استفاده از فناوری اطلاعات برای تسهیل اشتراک دانش» و «ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند اینترنت، پهنای باند و غیره» به ترتیب به ترتیب بالاترین اولویت‌ها را دارند (جدول ۸).

جدول ۸- آمار توصیفی و اولویت‌بندی موانع فناوری اطلاعات و ارتباطات برای استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان

مقوله	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه‌ای (Mean Rank)	اولویت‌بندی (رتبه)
نبود سامانه متمرکز مدیریت دانش	3/64	1/16	4/96	۱
عدم استفاده از فناوری اطلاعات برای تسهیل اشتراک دانش	3/54	1/18	4/71	۲
ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند اینترنت، پهنای باند و غیره	3/41	1/23	4/55	۳
عدم استفاده از فناوری اطلاعات برای ثبت و مستندسازی دانش	3/43	1/25	4/53	۴
ضعف زیرساخت‌های ارتباطات درون‌سازمانی مانند اینترنت، ایمیل سازمانی و غیره	3/35	1/36	4/47	۵
عدم استفاده از فناوری اطلاعات برای تسهیل برقراری ارتباط رسمی میان افراد در سطوح مختلف	3/39	1/19	4/43	۶
عدم استفاده از فناوری اطلاعات برای تسهیل برقراری ارتباط غیررسمی میان افراد در سطوح مختلف (گروه‌های بحث مجازی)	3/29	1/21	4/18	۷
ضعف کارکنان و مدیران در جستجوی اطلاعات تخصصی در اینترنت	3/27	1/19	4/16	۸
خی دو (Chi-Square): ۳۳/۳۰۴؛ درجه آزادی: ۷؛ سطح معناداری: ۰/۰۰۱				

یافته‌های پژوهش نشان داد که از میان مقوله‌های فرهنگ و مضامین، «مقاومت در برابر تغییر»، «عدم حمایت از تفکر انتقادی» و «کم‌رنگ بودن بحث و گفتگوی کارشناسی درباره موضوعات مختلف برای تصمیم‌سازی» به ترتیب با میانگین رتبه‌های ۴/۳۱، ۴/۲۸ و ۴/۰۳ بالاترین اولویت را به خود اختصاص داده‌اند (جدول ۹).

جدول ۹- آمار توصیفی و اولویت‌بندی موانع فرهنگ سازمانی استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان

مقوله	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه‌ای (Mean Rank)	اولویت‌بندی (رتبه)
عدم توجه به شکست به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و پیشرفت در دستگاه	3/66	1/16	4/36	۱
عدم برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی کاربردی اثربخش براساس نیاز کارکنان	3/62	1/15	4/20	۲
عدم حمایت دستگاه از یادگیری، نوآوری و ریسک‌پذیری	3/35	1/16	4/04	۳
کم‌توجهی به روزآمدسازی دانش دستگاه اجرایی	3/53	1/22	4/03	۴
جایگزینی اطلاعات کسب شده از اینترنت و فضای مجازی به‌جای دانش و تجربه	3/47	1/06	3/93	۵
عدم تمایل دستگاه اجرایی به آزمون روش‌ها و ابزارهای جدید برای انجام کارها	3/40	1/22	3/68	۶
عدم تأثیرگذاری یادگیری و نوآوری در ارتقای جایگاه شغلی	3/44	1/13	3/75	۷
خی دو (Chi-Square): ۲۷/۹۸؛ درجه آزادی: ۶؛ سطح معناداری: ۰/۰۰۱				

یافته‌های پژوهش نشان داد که در مقوله‌های یادگیری و نوآوری، مضامین «عدم توجه به شکست به‌عنوان فرصتی برای یادگیری و پیشرفت در دستگاه»، «عدم برگزاری دوره‌های دانش‌افزایی کاربردی اثربخش براساس نیاز کارکنان»، «عدم حمایت دستگاه از یادگیری، نوآوری و ریسک‌پذیری» و «کم‌توجهی به روزآمدسازی دانش دستگاه اجرایی» به ترتیب بالاترین اولویت را دارند (جدول ۱۰).

جدول ۱۰- آمار توصیفی و اولویت‌بندی موانع یادگیری و نوآوری استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان

مقوله	میانگین	انحراف استاندارد	میانگین رتبه‌ای (Mean Rank)	اولویت‌بندی (رتبه)
مقاومت در برابر تغییر	3/87	1/04	4/31	۱
عدم حمایت از تفکر انتقادی	3/85	1/11	4/28	۲
کم‌رنگ بودن بحث و گفتگوی کارشناسی درباره موضوعات مختلف برای تصمیم‌سازی	3/73	1/09	4/03	۳
عدم حمایت از خلاقیت، نوآوری و ایده‌های نوین	3/72	1/06	3/97	۴
نبود فرهنگ مشارکت و کارگروهی	3/66	1/10	3/94	۵
نبود اعتماد کافی و ترس از به‌سرقت‌رفتن دانش و تجربه شخصی	3/71	1/08	3/91	۶
عدم احساس نیاز به مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری در دستگاه اجرایی	3/57	1/09	3/57	۷
خی دو (Chi-Square): ۳۱/۳۵۶؛ درجه آزادی: ۶؛ سطح معناداری: ۰/۰۰۱				

۶. نتیجه گیری

براساس یافته‌های پژوهش مهم‌ترین مانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان، مقوله ساختار و فرایند سازمانی است. نتایج پژوهش‌های دیگر مانند مک ایوی و همکاران (۲۰۱۵)، اوکر (۲۰۱۷) و محبوب (۱۳۹۱) نیز مؤید این هستند که فرایند و ساختار سازمانی مانع مهمی بر سر راه استقرار مدیریت دانش است. تحلیل‌ها نشان داد که مضامین «نبود واحد متولی پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه اجرایی» و «عدم برنامه‌ریزی و برنامه عملیاتی گام به گام برای استقرار مدیریت دانش» مهم‌ترین مضامین ساختار و فرایندی سازمانی هستند. گزارش سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۰۰۳) نشان داد که تقریباً نیمی از سازمان‌هایی که اقدام به استقرار مدیریت دانش کرده‌اند، واحدهایی برای هماهنگی مدیریت دانش و اطلاعات دارند. از این‌رو دستگاه‌های اجرایی استان لرستان بایستی یک مسئول ارشد دانش^۱ داشته باشند تا سرمایه‌های دانشی شرکت یا سازمان را مدیریت کند، به همان شیوه‌ای که مدیر مالی سازمان سرمایه‌های مالی را مدیریت می‌کند. با توجه به چشم‌انداز استقرار نظام مدیریت دانش در کشور که همان شبکه ملی دانش است؛ داشتن یک برنامه عملیاتی گام به گام ضروری است. برنامه‌ای که حاصل جمع نظرات دستگاه‌های مختلف در سطح کشور باشد، نه یک بخشنامه ابلاغی. در غیر این‌صورت یا کاری انجام نخواهد شد یا هر دستگاهی به تنهایی کارهایی را انجام خواهد داد که در نهایت تجمیع آن با مشکل مواجه می‌شود. دیگر موانع ساختاری و فرایندی سازمانی به عدم تعریف مدیریت دانش در مأموریت، چشم‌انداز، راهبردها و شرح وظایف دستگاه اجرایی برمی‌گردد. یکی از مشکلات اساسی سازمان‌های دولتی در پیاده‌سازی مدیریت دانش، نداشتن راهبرد است (سازمان همکاری و توسعه اقتصادی، ۲۰۰۱). گنجاندن اشتراک دانش در راهبردهای دستگاه‌های اجرایی استان لرستان بایستی مورد توجه قرار گیرد؛ چرا که اشتراک دانش در دستگاه‌های اجرایی عنصری راهبردی برای رشد و توسعه پایدار است. اشتراک دانش باید به‌عنوان یکی از فعالیت‌های راهبردی مدیریت در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان تلقی شود. دستگاه‌های اجرایی باید راهبرد مدیریت دانش خود را با توجه به نیازهای دانشی مراجعه‌کنندگان و نیازهای دانشی کارکنان تهیه کنند. به نظر می‌رسد دستگاه‌های اجرایی از دو راهبرد دانش شخصی^۲ (دانشی که تولید و انتقال آن کاملاً به افراد وابسته

1. Chief Knowledge Officer (CKO)

2. Personalization knowledge

است) و دانش مدون^۱ (دانشی که در قالب دستورالعمل‌های ابلاغی است و در سامانه مدیریت دانش، سازماندهی و ذخیره شده است) پیروی می‌کنند. انتخاب هر یک از این دو راهبرد به عواملی مانند ارائه محصولات و خدمات استاندارد یا سفارشی‌سازی شده؛ داشتن محصولات و خدمات نوآورانه و کامل و تکیه بر دانش عیان یا نهان برای حل مشکلات بستگی دارد. دستگاه‌های اجرایی که خدمات استاندارد و یکسانی به مراجعه‌کنندگان ارائه می‌دهند، باید راهبرد مدیریت دانش مدون را که مبتنی بر استفاده مجدد از دانش مدون قبلی است را دنبال کنند. برخی دستگاه‌های اجرایی محصولات و خدمات سفارشی براساس نیازهای مراجعه‌کنندگان ارائه می‌دهند یا بایستی به این سمت حرکت کنند؛ از آنجا که این نیازها ممکن است بسیار متفاوت باشد، دانش مدون ارزش محدودی دارد؛ بنابراین، دستگاه‌های اجرایی که از رویکرد محصول سفارشی‌سازی پیروی می‌کنند، باید راهبرد دانش شخصی دانش را در نظر بگیرند. راهبرد مبتنی بر نوآوری محصولات و خدمات به بهترین وجه توسط راهبرد دانش شخصی پشتیبانی می‌شود (هانسن، نوهریا و تیرنی^۲، ۱۹۹۹). در حال حاضر در دستگاه‌های اجرایی کشور و استان، نمونه‌هایی از خدمات سفارشی‌سازی شده ارائه می‌شود که بایستی در برنامه‌های راهبردی دستگاه‌های اجرایی بیشتر مورد توجه قرار گیرد تا بتواند هزینه- سودمندی دستگاه‌های اجرایی برای جامعه را توجیه و در نهایت رضایت‌مندی مراجعه‌کنندگان را برآورده سازد. خدماتی مانند ارائه گزارش‌های هواشناسی برای کشاورزان، ارائه خدمات تخصصی توسط سازمان بهزیستی به مددجویان مختلف، ارائه خدمات تخصصی توسط سازمان شیلات به پرورش‌دهندگان آبزیان مختلف، خدمات سازمان جهاد کشاورزی به کشاورزان و باغداران در خصوص چگونگی پرورش محصولات مختلف و بسیاری از این موارد که همگی مبتنی بر دانش شخصی کارکنان هستند و بایستی در راهبرد سازمانی به استخراج آن‌ها و مدون کردن آن‌ها اقدام شود.

<http://stlm.gom.ac.ir>

از سوی دیگر زمانی که در شرح وظایف دستگاه‌های اجرایی، مدیران و کارکنان به مسأله مدیریت دانش پرداخته نشود، آن را به عنوان یک کار جانبی یا اضافی در نظر گرفته و رغبتی برای انجام آن نخواهند داشت. همچنین این عوامل سبب می‌شود که موضوع تخصیص بودجه برای استقرار نظام مدیریت دانش نیز با مشکل مواجه شود. تدوین راهبردهای مدیریت دانش و ادغام آن

1. Codification knowledge
2. Hansen, Nohria & Tierney

در راهبردهای دستگاه‌های اجرایی و ایجاد ارتباط بین مأموریت، چشم‌انداز و شرح وظایف با استراتژی مدیریت دانش راهبردهایی برای غلبه بر این موانع هستند.

عدم تخصیص منابع مالی جهت اجرای سیستم مدیریت دانش یکی دیگر از موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی است که بایستی به آن توجه داشت. تعیین ردیف بودجه اختصاصی مدیریت دانش در بودجه سالیانه دستگاه‌های اجرایی با هدف تأمین امکانات اولیه راه‌اندازی و پشتیبانی سامانه مدیریت دانش، برگزاری دوره‌های آموزشی مرتبط با مدیریت دانش، تأمین مشوق‌های موردنیاز برای ترغیب کارکنان برای همکاری در فعالیتهای مدیریت دانش و اموری از این قبیل حائز اهمیت است.

ملموس نبودن اثربخشی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی از دیگر موانع ساختار و فرایند مدیریت دانش است. تا زمانی که حاصل دانش و تجربه کارکنان در قالب دستاوردهای مشخصی برای خودشان، مدیران و دستگاه اجرایی مشخص و قابل سنجش نباشد، این چالش همچنان ادامه دارد. همان‌طور که در بخش‌های خصوصی و صنعتی، کارکنان، مدیران و شرکت‌ها نتیجه دانش و تجربه کارکنان را در قالب ارتقاء یا ارائه محصولات جدید لمس می‌کنند؛ ضروری است که در دستگاه‌های اجرایی نیز سازوکاری در نظر گرفته شود تا کارکنان نتیجه دانش و تجربه خود را در قالب ارائه خدمات سفارشی‌سازی شده یا رفع موانع فرایندی در انجام کارها مشاهده کنند و نتایج آن در سطوح سازمانی، استانی و کشوری مورد بررسی و تقدیر قرار گیرد.

نهادینه ساختن فرایند جانشین‌پروری در ساختار سازمانی به منظور انتقال دانش بین نسل‌های مختلف کارکنان، راهکاری مناسب برای غلبه بر مانع جانشین‌پروری در دستگاه‌های اجرایی است. به علت شکاف میان آموخته‌های دانشگاهی و نیازمندی‌های کاری در دستگاه‌های اجرایی، کارکنان تازه‌وارد در بدو ورود به دستگاه‌های اجرایی دچار نوعی سردرگمی می‌شوند. نهادینه شدن فرایند جانشین‌پروری و انتقال دانش از کارکنان با تجربه به کارکنان تازه‌وارد می‌تواند این سردرگمی را کاسته و از دوباره‌کاری‌ها جلوگیری کند. کم‌توجهی به شایستگی و تخصص در جابجایی کارکنان در دستگاه اجرایی مانع دیگری است که سبب بی‌انگیزگی کارکنان به‌عنوان مهم‌ترین عامل تولید و اشتراک دانش در دستگاه‌های اجرایی می‌شود. زمانی که کارکنان حس کنند معیار انتخاب افراد برای مسئولیت‌ها یا جابجایی درون‌سازمان چیزی ورای دانش و تخصص افراد است؛ انگیزه‌ای برای مشارکت در فرایند مدیریت دانش نخواهند داشت. از این‌رو استقرار رویکرد شایسته‌گزینی شفاف و پاسخگو برای انتخاب مسئولین می‌تواند در رفع این مانع مؤثر باشد.

عدم توجه به فعالیت‌های دانشی در ارزیابی عملکرد، از دیگر موانع پیش‌روی استقرار مدیریت دانش است. تدوین شاخص‌هایی برای سنجش کمی ارزیابی فعالیت‌های مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی به منظور ارزیابی، مقایسه و رتبه‌بندی عملکرد آن‌ها و معرفی دستگاه‌های برتر در این زمینه و نیز در نظر گرفتن فعالیت‌های دانشی به عنوان بخشی از ارزشیابی عملکرد سالیانه کارکنان راهکارهای مناسبی برای غلبه بر این مانع هستند.

با وجود اینکه مدیریت دانش یکی از راهبردهای مؤثر برای کسب مزیت رقابتی است؛ اما به باور پاسخ‌دهندگان رقابتی نبودن فضای کاری دستگاه‌های اجرایی مانعی بر سر راه استقرار مدیریت دانش است. سازمان‌های دولتی در مقایسه با بخش‌های خصوصی و صنعتی با بازارهای آزاد و رقابتی روبرو نیستند که خدمات یا محصولات آن‌ها در آن به فروش برسد و همین امر سبب شده است که ارزیابی اثربخشی مدیریت دانش در آن‌ها دشوارتر باشد. وجوهی از رقابت میان دستگاه‌های دولتی را می‌توان در افزایش رضایت‌مندی مراجع‌کنندگان، اصلاح فرایندهای کار یا ارزیابی عملکرد سازمان‌ها دانست.

همچنین نتایج پژوهش نشان داد که کم‌توجهی به شایستگی و تخصص در جذب کارکنان جدید از دیگر موانع ساختار و فرایند در استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی است. گزینش و توسعه نیروی نادرست انسانی در قالب نیروهای قراردادی یا شرکتی سبب نادیده گرفتن صلاحیت تخصصی و حرفه‌ای افراد در زمان استخدام شده است که این امر در ادامه، تناسب بین شغل و شاغل را به چالش می‌کشد. پاسخ‌دهندگان معتقد بودند که جذب کارکنان جدید بایستی از طریق برگزاری آزمون‌های استخدامی مشخص و با توجه به صلاحیت‌های کارکنان انجام پذیرد، چرا که دانش و تخصص کارکنان دستگاه‌های اجرایی نقش مهمی در استقرار مدیریت دانش دارد.

همکاری میان سازمان‌ها با هدف استقرار نظام ملی مدیریت دانش یکی دیگر از اهداف بزرگ نظام‌نامه مدیریت دانش است. این ارتباطات در سه سطح درون دستگاه اجرایی، ارتباط بین دستگاه‌های اجرایی با زمینه کاری مشترک در سطح استانی و کشوری مطرح است که از نظر پاسخ‌دهندگان در هر سطح موانعی وجود که مانع از جریان آزاد دانش میان آن‌ها خواهد شد و در نهایت دستیابی به هدف استقرار نظام ملی مدیریت دانش را به چالش خواهد کشید. راهبرد اساسی برای دستیابی به این هدف برقراری ارتباطات باز، گسترده و اثربخش بین دستگاه‌های اجرایی در سطوح مختلف استانی، منطقه‌ای و ملی با هدف غلبه بر انزوای سازمانی است. گام نخست در این فرایند تسهیل جریان دانش در درون سازمان است. احتکار دانش در بخش خاصی از سازمان با هر

هدفی مانع از شکل‌گیری کار گروهی و تبادل نظر میان افراد خواهد شد. گام دوم برقراری ارتباط میان دستگاه‌های اجرایی در سراسر کشور است. برای مثال در سازمان هواشناسی کشور سیستمی برای برقراری این ارتباطات و تسهیل پیش‌بینی هوا براساس نظرات تجمیعی وجود دارد. مثلاً کارشناسان استان‌های همجوار می‌توانند براساس نظرات یکدیگر اقدام به پیش‌بینی هوا کنند. گام سوم برقراری ارتباطات میان تمامی سازمان‌های موردنظر نظام‌نامه مدیریت دانش در سطح کشوری است. با توجه به بوروکراسی و ساختار اداری کشور، برقراری این ارتباطات بیش از آنکه نیازمند هم‌اندیشی مدیران باشد؛ نیازمند اتخاذ راهبردی عملیاتی برای تسهیل ارتباطات میان سازمان‌ها خواهد بود.

ساختار سلسله مراتبی و بوروکراسی انعطاف‌ناپذیر دستگاه‌های اجرایی از موانعی است که سایر عوامل را نیز تحت تأثیر قرار می‌دهد. تعامل میان کارکنان با مدیران بخش‌های مختلف در چنین ساختارهایی به سختی امکان‌پذیر است و همین امر جریان دانش در دستگاه‌های اجرایی را نیز مختل خواهد کرد. در چنین ساختاری تصمیمات توسط مدیران ارشد گرفته شده و تصمیمات گروهی به انزوا می‌روند. فرایند ارائه ایده‌ها از سوی کارکنان به دلیل ساختار سلسله مراتبی به کندی پیش خواهد رفت و در میانه راه ممکن است به دلیل اعمال سلیقه‌ها بی‌نتیجه بماند. برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه اجرایی بایستی تغییراتی حول محور مدیریت دانش در سازمان اتفاق بیفتد که به بهبود روابط و تعاملات سازمانی و ایجاد ساختار مشارکتی کمک کند. در حقیقت دستگاه اجرایی باید به دنبال بهبود ساختار و فضای سازمانی و افزایش تعاملات اجتماعی و حرفه‌ای بین کارکنان در سطوح مختلف باشد.

یکی از وجوه مهم استفاده از دانش، اصلاح فرایندهای کاری است. ابلاغ متمرکز دستورالعمل‌های کاری از سوی سازمان مادر و فرایند پیچیده اصلاح ایرادات احتمالی، اساساً تجربه کارکنان برای اصلاح فرایندها را بی‌اثر کرده است. بوروکراسی و تمرکز تصمیم‌گیری در وزارتخانه‌ها سبب شده که کارکنان نتوانند از دانش خود استفاده عملی کرده و باعث افزایش بهره‌وری سازمان و ارتقای عملکرد آن شوند. به نظر می‌رسد که ساختار و فرایندهای کاری باید به گونه‌ای اصلاح شود که افراد بتوانند نتیجه دانش سازمانی خود را مشاهده کنند. می‌توان نحوه برخورد با دستورالعمل‌ها و فرایندهای کاری را در سه سطح قرار داد:

سطح نخست دستورالعمل‌ها و فرایندهای اجباری است که باید انجام شود.^۱ این سطح

فرایندها یا دستورالعمل‌هایی است که همه باید دقیقاً آنچه را که نوشته شده است، رعایت کنند. اگر مشکلی اساسی وجود دارد، آنها باید با سازمان مادر تماس بگیرند و مسأله را با آنها در میان بگذارند، اما به طور پیش فرض باید دقیقاً از این اسناد پیروی کرد.

سطح دوم دستورالعمل‌ها و فرایندهای مشورتی است.^۱ این سطح شامل بهترین شیوه‌هاست و کسانی که این فرایندها یا دستورالعمل‌ها را می‌خوانند، باید بدانند که براساس دانش فعلی، این موارد بهترین شیوه انجام کارها هستند. با این حال، همیشه این امکان وجود دارد که بهترین شیوه را ارتقاء دهند و اگر کسی می‌تواند راه بهتری پیدا کند، می‌تواند آن را با مسئولین در میان بگذارد. بنابراین، فرایند مشاوره توصیه می‌شود؛ اما اجباری نیست. با این حال اگر افراد دانش مشورتی را نادیده بگیرند و همه چیز اشتباه پیش برود، ممکن است پرسش‌های ناخوشایندی مطرح شود.

سطح سوم دستورالعمل‌ها و فرایندهای پیشنهادی است که می‌توان انجام داد.^۲ این سطح ایده‌های خوب یا شیوه‌های خوبی است که دیگران در سازمان خود از آن استفاده کرده‌اند، که خواننده باید در استفاده مجدد از آنها یا تطبیق مجدد با زمینه خود احساس راحتی کند. این ایده‌های خوب هنوز می‌تواند زمان و تلاش زیادی را برای خواننده ذخیره کند، اما الزامی برای پیروی از آنها وجود ندارد (نوکو،^۳ ۲۰۲۱).

نتایج پژوهش حاکی از آن است که موانع مرتبط با فرایند مدیریت دانش مانع مهمی بر سر راه استقرار مدیریت مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان است. یافته‌های پژوهش‌های گولد و همکاران (۲۰۰۱)، سینگ و کانت (۲۰۰۸)، کومار و همکاران (۲۰۱۴)، سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۲۰)، برومند دیزجی (۱۳۹۲)، فانی سیسی (۱۳۹۲) و سواری (۱۳۹۹) نیز مؤید یافته‌های مطالعه حاضر است. پیش‌شرط اساسی توسعه و انتقال دانش و نیز تجربه و یادگیری، مستندسازی در فرایند مدیریت دانش سازمانی است. نبود سازوکاری مدون برای تبدیل دانش نهان به عیان در دستگاه‌های اجرایی، مهم‌ترین مانع در تسهیم و به‌اشتراک‌گذاری دانش اندوخته‌شده فردی و تبدیل آن به دانش جمعی محسوب می‌شود (بیگدلی، ۱۳۹۰). عدم ارزیابی دوره‌ای فرایندهای مدیریت دانش در دستگاه اجرایی به منظور شناسایی نقاط ضعف و قوت یکی دیگر از

1. Advisory or should do
2. Suggested or could do
3. Knoco

موانع استقرار مدیریت دانش است. به نظر می‌رسد پرداختن به مسأله مدیریت دانش در مأموریت، چشم‌انداز و شرح وظایف دستگاه اجرایی و توجه به فعالیت‌های دانشی در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های اجرایی و کارکنان، توجه مدیران به ارزیابی دوره‌ای فرایندهای مدیریت دانش را معطوف خواهد کرد؛ چرا که دستگاه‌های اجرایی تلاش خواهند کرد جایگاه بهتری را در میان رقبای دولتی خود کسب کنند. همچنین نتایج پژوهش نشان داد که بی‌توجهی به تأثیرگذاری فرایند مدیریت دانش بر افزایش بهره‌وری دستگاه اجرایی و عدم استفاده عملی از دانش و تجربه به مسأله کاربرد دانش اشاره دارند و می‌توانند مانعی در مسیر استقرار مدیریت دانش باشند. در واقع زمانی که فعالان این عرصه نتایج عملی فرایند مدیریت دانش را که هزینه و زمان زیادی برای آن صرف خواهد شد، لمس نکنند، اشتیاقی به آن نشان نخواهند داد. توجه به فعالیت‌هایی همانند جانشین‌پروری و اصلاح فرایندهای کاری براساس تجربه و دانش کارکنان از جمله کارهایی است که می‌تواند به استفاده عملی از دانش کارکنان جامه عملی بپوشاند.

همچنین عدم حمایت از انجام پژوهش‌های کاربردی و اقدام‌پژوهی به عنوان یک مانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی شناخته شد. پژوهش‌های انجام شده در دستگاه‌های اجرایی عمدتاً حاصل مسأله‌سازی و نه مسأله‌یابی بوده و منجر به خلق دانش جدید یا حل مشکلی نمی‌شود. در حالی که دستگاه‌های اجرایی به مطالعاتی از نوع اقدام‌پژوهی با هدف شناسایی و حل مسأله یا مشکلی تأکید دارند. اقدام‌پژوهی فرایند پژوهشی است که توسط خود افراد درگیر در یک مسأله و با هدف حل یا کاهش آن انجام می‌گیرد و اقدام و عمل محور اساسی در این نوع پژوهش است. در این روش همزمان بر اهمیت دانش علمی و حل مشکلات عملی تأکید شده و موفقیت آن مستلزم همکاری همزمان پژوهشگر و متقاضی (دستگاه اجرایی) است (عابدی و همکاران، ۱۳۸۶).

نامشخص بودن فرایندهای شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، به اشتراک‌گذاری و استفاده از دانش مانع دیگری است که در سایه افزایش آگاهی کارکنان و مدیران با مفاهیم مدیریت دانش قابل حل است. یکی دیگر از موانع فرایند مدیریت دانش، فقدان قوانین مشخص و مدون برای پشتیبانی از فرایند مدیریت دانش در سطح سازمان‌هاست. راهبرد اساسی در این زمینه تدوین مقررات دقیق برای خلق و توسعه دانش، ذخیره‌سازی، اشتراک و به کارگیری عملی دانش در سازمان‌هاست؛ به گونه‌ای که هم زمینه‌ساز تشویق و ترغیب کارکنان به مشارکت در این فرایند شود و هم نتایج ملموسی برای سازمان داشته باشد. اشتراک دانش عنصری حیاتی در بخش دولتی است؛ زیرا اجازه

می‌دهد اطلاعات درون سازمان جریان یابد و به سازمان کمک می‌کند تا از منابع خود به طور مؤثر استفاده کند (هنتونن، کیانتو و ریتال^۱، ۲۰۱۶). اشتراک دانش در بخش دولتی و سایر سازمان‌ها می‌تواند به کاهش وظایف تکراری بین بخش‌ها و مدیران و پر کردن شکاف توزیع دانش و اطلاعات در حوزه‌های مختلف بخش دولتی در سطوح محلی، استانی و ملی و فراتر از مرزهای منطقه‌ای کمک کند. اشتراک دانش به بهبود پاسخ‌گویی و کاهش خطرات از طریق اتخاذ تصمیمات عمیق کمک می‌کند.

همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد، رهبری یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان است. پژوهش‌های دیگر مانند کومار، سینگ و هالیم (۲۰۱۴)، اوکر (۲۰۱۷)، آشوک و همکاران (۲۰۲۱) و قنبری عدیوی (۱۳۹۸) اشاره کرده‌اند که رهبری عامل تأثیرگذاری برای مدیریت دانش است. ناآشنایی مدیر با مفاهیم و اهداف مدیریت دانش و اثربخشی آن برای دستگاه اجرایی مهم‌ترین مانع در این بخش است. ناآگاهی یکی از مهم‌ترین موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌هاست. اجرای مدیریت دانش بدون شناخت آن امکان‌پذیر نیست (مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا، ۲۰۲۱). از این‌رو نخست ضروری است که مدیریت ارشد سازمان نسبت به ابعاد مختلف فرایند مدیریت دانش، اصول و قواعد رهبری کارکنان دانشی و اهمیت آن در ایجاد توانمندی سازمانی، آگاهی کاملی به دست آورد و سپس این آگاهی را در لایه‌های مختلف سازمان انتقال دهد. این امر به‌نوعی بیانگر تعهد مدیریت ارشد و مدیران میانی دستگاه‌های اجرایی به پیاده‌سازی نظام مدیریت دانش از طریق مشارکت فعال در این فرایند نیز خواهد بود. همچنین مدیر می‌تواند با تخصیص منابع مالی جهت اجرای نظام مدیریت دانش و ایجاد نظام‌های انگیزشی و پاداش‌دهی برای به خلق، مستندسازی، اشتراک‌گذاری و استفاده دانش، حمایت خود از پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه اجرایی را نشان دهد.

مانع عدم ارتباط مناسب مدیر با کارکنان به نوعی مولود مدیریت سلسله مراتبی در ساختار دستگاه‌های اجرایی است. در این نوع مدیریت همیشه بین مدیران ارشد سازمان و کارکنان فاصله وجود دارد و ارتباط بین آن‌ها تنها سلسله مراتبی است. این نوع ارتباط در سازمان‌هایی که به دنبال پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند، چندان مفید نیست. ساختارهای سلسله مراتبی به علت وجود

سطوح کنترل در بخش‌های مختلف سازمان، سرعت انتقال ایده‌ها و تجربه‌ها را کاهش می‌دهد. شکل‌دهی گروه‌های دانشی و تشکیل جلسات منظم با هدف اشتراک دانش میان کارکنان؛ بهره‌گیری از سبک‌های مدیریت مشارکتی با هدف جذب ایده‌ها و نظرات تمامی کارکنان و برقراری ارتباط مستقیم با کارکنان و پرهیز از ارتباطات سلسله‌مراتبی می‌تواند راهبردهایی مناسب برای بهبود ارتباط میان مدیر و کارکنان باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها نشان داد که سایر موانع بررسی شده، روابط درهم تنیده‌ای دارند. در دستگاه‌های اجرایی با دو نوع مدیر در دستگاه‌های اجرایی سروکار داریم. نخست مدیرانی که از درون سازمان انتخاب شده و گام به گام مراحل ارتقای سازمانی را گذرانده‌اند و به دلیل دانش تخصصی که دارند، شناخت خوبی از کارکنان دارد. گروه دوم مدیران متخصصی هستند که از بیرون سازمان انتخاب شده و آشنایی چندانی با مجموعه نداشته و از نظر دانشی نیز چندان کارآمد و متخصص نیستند. تمایل به کار گروهی و تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی در مدیران نوع اول بیشتر است؛ چرا که این مدیران به واسطه دانشی که دارند، ترسی از بحث و گفت‌وگو نداشته و در کارگروه‌ها برخورد مستقیمی با کارکنان دارند و بیشتر معتقد به تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی هستند. گروه دوم مدیران به دلیل ضعف دانشی که دارند و عدم آشنایی با مجموعه به جای تصمیم‌گیری مبتنی بر خرد جمعی و ارتباطات مستقیم با کارکنان، به دانش گروه کوچکی از افراد اتکاء کرده و تا حد امکان از حضور در بحث‌های چالشی صرف‌نظر می‌کنند. مسأله دیگر بحث تمامیت‌خواهی مدیران است. ثبت موفقیت و کارهای کارشناسان به نام مدیران یکی از عوامل اساسی بی‌انگیزگی کارکنان از یک‌سو و یکی از رفتارهای نامطلوب مدیران است که در بلندمدت سبب بی‌انگیزگی کارکنان خواهد شد. تدوین قوانین حق مالکیت با هدف حمایت از ایده‌ها و خلاقیت‌های کارکنان می‌تواند گامی مفید در جهت رفع این مشکل باشد.

یکی از موانع مهم مدیریت دانش این است که افراد به هر دلیلی نخواهند دانش خود را به اشتراک بگذارند و از آن صرفاً برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند؛ زیرا ممکن است این تصور وجود داشته باشد که چون دانش قدرت است، پس نباید آن را از دست داد. شاید بتوان گفت که موانع انسانی مدیریت دانش بیش از سایر موانع حائز اهمیت هستند؛ زیرا دانش ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و در گرو تعاملات و ارتباطات گسترده می‌تواند رشد کند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). مطالعات انجام شده توسط سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۲۰)، آشوک و همکاران (۲۰۲۱)، فانی سیسی (۱۳۹۲) نیز مؤید نقش اثرگذاری کارکنان است. تلقی فعالیت‌های مدیریت

دانش به عنوان یک کار اضافی توسط کارکنان، مهم‌ترین مؤلفه این بخش است که در مطالعه سازمان بهره‌وری آسیایی هم بر آن تأکید شده است. تعریف فعالیت‌های مدیریت دانش به عنوان بخشی از وظایف شغلی کارکنان و نیز بخشی از گزارش سالیانه بررسی عملکرد شغلی آن‌ها راهبردی است که می‌تواند کارکنان را به مشارکت در فرایند مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی ترغیب کند. ترس از دست دادن جایگاه شغلی به علت مغفول ماندن شایسته‌گزینی در سازمان‌ها از موانع مهم شخصی در بحث استقرار مدیریت دانش است که در پژوهش‌های دیگر نیز مورد تأیید قرار گرفته است (هوانگ و دیوسن^۱، ۲۰۰۸). هرچند که پژوهش لوپنا^۲ (۲۰۱۴) نشان داد که کارکنان بخش دولتی از امنیت شغلی بالا لذت می‌برند. تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها بیانگر دو رویکرد متفاوت در دستگاه‌های اجرایی است. گروهی از کارکنان به دلیل ترس از دست دادن جایگاه شغلی خود با احتیاط با مسأله مدیریت دانش برخورد می‌کنند و گروهی دیگر به دلیل اطمینان از وضعیت استخدامی خود و اینکه ترسی از اخراج از سازمان ندارند، چندان رغبتی برای مشارکت در این کار نداشته و آن را کاری اضافی می‌دانند.

مرکز کیفیت و بهره‌وری آمریکا آگاهی و شناخت را از عوامل مؤثر استقرار مدیریت دانش دانسته است؛ حال این آگاهی می‌تواند نسبت به مدیریت دانش باشد یا نسبت به دانشی که شخص دارد. نقطه مقابل این وضعیت ناآگاهی و عدم شناخت است که می‌تواند مانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی شود. گروهی از کارکنان به علت ناآشنایی با مفاهیم مدیریت دانش، درک درستی از ارزش دانش و تجربه خود و همکاران ندارند و از دقت، اعتبار و ارزشمندی آن‌ها می‌ترسند. پژوهش‌های ریچ و لیندسی (۲۰۰۶) و بلویس و برنت^۳ (۲۰۱۶) نیز مؤید این است که ترس از دقت و اعتبار دانش ارائه شده توسط همکاران یکی از موانع اشتراک دانش در میان کارکنان است. راهکار غلبه بر این مانع افزایش آگاهی آن نسبت به مفاهیم اساسی مدیریت دانش از طریق برگزاری دوره‌های آموزشی است. اگر کارکنان ندانند مدیریت دانش چیست، نمی‌توانند آن را انجام دهند.

نبود مشوق‌های مادی و معنوی برای کارکنان از موانعی است که پاسخ‌دهندگان معتقدند بر

1. Huang & Davison
2. Lavigna
3. Bloice & Burnett

کمیت و کیفیت مشارکت آن‌ها در فرایند مدیریت دانش اثرگذار خواهد بود. ایجاد سیستم‌های تشویقی و پاداش مناسب برای کارکنان به منظور مشارکت در فرایند مدیریت دانش یکی از راه‌های موثر ایجاد انگیزه در آن‌ها است. ارائه مشوق‌ها و پاداش‌ها بایستی با عملکرد و میزان فعالیت آن‌ها در فرایند مدیریت دانش تناسب داشته باشد؛ استفاده از رویه‌های معمول پرداخت تقریباً یکسان پاداش در دستگاه‌های اجرایی باعث بی‌انگیزگی افراد خواهد شد.

ضعف در مهارت‌های ارتباط کلامی و غیرکلامی کارکنان از دیگر موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی است. برای آموختن مهارت‌های تعاملی و ارتباطی به کارکنان باید زمینه ارتباط مستقیم و پیوسته میان کارکنان با یکدیگر و نیز با مدیران فراهم شود و این همان چیزی است که اغلب دستگاه‌های اجرایی از آن غفلت می‌کنند و در نتیجه بسیاری از کارکنان به صورت انفرادی و محدود کار می‌کنند و از کار تیمی گریزانند. تداوم چنین وضعیتی به طور حتم موجب فروپاشی تیم‌های کاری و شرکت‌ها خواهد شد.

نداشتن حس تعلق به دستگاه اجرایی به عنوان یک مانع متأثر از عوامل محیطی و درون سازمانی همانند عدم شایسته‌گزینی و ارتقای شغلی براساس شایستگی‌های شغلی، عدم توجه به تناسب بین شغل و شاغل و گماردن افراد در جایگاه‌های غیرتخصصی و سایر عواملی است که باعث بی‌انگیزگی کارکنان می‌شود، راه غلبه بر این مانع توجه به عوامل اثرگذار بر آن است که در دستگاه‌های اجرایی مختلف شدت و ضعف هر کدام متفاوت است.

مانع دیگر کمبود وقت برای مشارکت در مدیریت دانش است. زمان هنگامی مانع است که کارکنان فکر کنند بسیار درگیر انجام کارهای روزمره هستند. موانع زمانی به وجود می‌آیند که کارکنان با وظایف دیگری بیش از حد مشغول هستند یا مدیریت دانش را کار اضافی می‌دانند که مزیتی برایشان ندارد.

همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد فناوری اطلاعات و ارتباطات یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان است. پژوهش‌های دیگر مانند آشوک و همکاران (۲۰۲۱)، تیموری (۱۳۹۶)، سواری (۱۳۹۹) و مرجانی و همکاران (۱۳۹۹) اشاره کرده‌اند که زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات عاملی مبنایی برای مدیریت دانش هستند. نبود سامانه متمرکز مدیریت دانش مهم‌ترین مانع مقوله فناوری اطلاعات و ارتباطات بر سر راه استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان است. فناوری اطلاعات و ارتباطات ابزاری برای توانمندسازی مدیریت دانش است؛ اگرچه فناوری اطلاعات و ارتباطات به تنهایی

نمی‌تواند عامل موفقیت مدیریت دانش باشد. مرجانی و همکاران (۱۳۹۹) نیز بر این موضوع تأکید دارند که زیرساخت فناوری جزء اساسی مدیریت دانش بوده و ابزاری اساسی برای مدیریت رو به تزاید دانش در سازمان‌ها و دستگاه‌های اجرایی است. یکی از الزامات نظام‌نامه مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی، استفاده از سامانه مدیریت دانش به منظور پشتیبانی از اجرای دقیق فرایند مدیریت دانش و با قابلیت اتصال به شبکه ملی مدیریت دانش است. از این‌رو سامانه مدیریت دانش نقش مهمی در تحقق هدف اصلی ایجاد نظام ملی مدیریت دانش و نیز هدف فرعی تقویت همکاری‌های بین‌سازمانی ایفا خواهد کرد و علاوه بر شناسایی و کشف، خلق، حفظ و نگهداری، اشاعه و تسهیم و به‌کارگیری، پلهایی بین جزایر جدا شده دانش در دستگاه‌های اجرایی ایجاد می‌کند. به همین دلیل یکی از راهبردهای مهم در استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی، ایجاد یک سامانه مدیریت دانش متمرکز ملی با قابلیت‌های مدنظر است. زمانی که هر یک از دستگاه‌های اجرایی سامانه اختصاصی خود را خریداری نمایند، هزینه‌های اولیه راه‌اندازی، پشتیبانی، نگهداری و آموزش کاربران را بایستی پرداخت کنند و هنگامی که سامانه آن‌ها به شبکه ملی مدیریت دانش متصل شود؛ با توجه به تفاوت‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری احتمالی میان سامانه‌های مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی مختلف، هزینه‌های اولیه بایستی دوباره انجام شود. در ایجاد کارگروهی برای انتخاب یا طراحی سامانه مدیریت دانش پیشنهاد می‌شود. این کارگروه می‌تواند ترکیبی از متخصصان فناوری اطلاعات و ارتباطات، طراحی سیستم، تولید محتوا، منابع انسانی، مدیران رده‌های مختلف، کارکنان و سایر ذی‌نفعان با هدف تأمین تمامی ابعاد فنی و ساختاری، محتوایی، روانشناختی و مدیریتی باشد. وظیفه این کارگروه در فرایند استقرار سامانه مدیریت دانش در سازمان‌ها توجه به ویژگی‌ها و قابلیت‌های موردنظر برای پشتیبانی از فرایند مدیریت دانش است. فناوری اطلاعات و ارتباطات به تسريع و تسهيل ثبت و ضبط دانش و تجارب و جریان آن‌ها در سازمان کمک می‌کند. عدم استفاده از فناوری اطلاعات برای ثبت و مستندسازی دانش از دیگر موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان است.

ضعف زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات مانند اینترنت و پهنای باند نیز یکی دیگر از موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان است. دستگاه‌های اجرایی باید اطمینان حاصل کنند که هر کارمند از سخت‌افزار، نرم‌افزار و امکانات ارتباطی لازم برای دسترسی به سیستم مدیریت دانش برخوردار است. با این حال باید توجه داشت که فناوری ابزاری برای انسان است؛ نه برعکس. لازمه بهره‌گیری از تمامی امکانات فناورانه، ارتقای توانمندی‌های

فناورانه کارکنان و مدیران دستگاه‌های اجرایی مانند ارتقای سواد رایانه‌ای و سواد اطلاعاتی آنها است.

فرهنگ سازمانی عامل مؤثری در موفقیت یا شکست پروژه‌های مدیریت دانش است. فرهنگ پشتیبان مدیریت دانش، فرهنگی است که سازمان و کارکنان را به خلق، اشتراک و استفاده از دانش تشویق می‌کند. مطالعات متعددی نشان می‌دهد که فرهنگ سازمانی تأثیرات مهمی بر مدیریت دانش دارد و یکی از بزرگ‌ترین موانع پیش‌روی سازمان‌ها در استقرار مدیریت دانش است (گولد، مالهوترا و سگرز، ۲۰۰۱). تحلیل یافته‌های پژوهش نشان داد که مقاومت در برابر تغییر، مهم‌ترین مانع فرهنگی در استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی است. راهبرد مناسب برای غلبه بر این مانع این است که تغییر با برنامه‌ریزی نهادینه شود. اتخاذ راهبرد تغییر برنامه‌ریزی شده^۱ به عنوان الگوی تغییر سازمانی می‌تواند برای غلبه بر این مانع به کار گرفته شود. تغییر برنامه‌ریزی شده فعالیتی آگاهانه است که بر پایه برنامه‌ای مشخص از سوی سازمان، برای اعمال تغییرات موردنظر به اجرا درمی‌آید.

موانع عدم حمایت از تفکر انتقادی، کم‌رنگ بودن بحث و گفتگوی کارشناسی درباره موضوعات مختلف برای تصمیم‌سازی، عدم حمایت از خلاقیت، نوآوری و ایده‌های نوین را می‌توان با ایجاد یک سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش حل کرد. در چنین سیستمی افراد آزادانه به نقد و بررسی رویدادهای مختلف سازمان پرداخته و وجوه مثبت و منفی آن را شناسایی کرده و به ارائه راهکارهایی برای حل آن می‌پردازند. چنین سیستمی زمینه‌سازی بروز بحث کارشناسی را فراهم می‌آورد و از دل همین گفت‌وگوها، ایده‌های نوین خلق خواهد شد. در چنین سیستمی افراد ایده‌ها را با نام خود ثبت کرده و ترسی از به سرقت رفتن اندیشه‌های خود نخواهند داشت.

ایجاد یک فرهنگ جمع‌گرا در برابر فرهنگ فردگرا، راهبردی برای غلبه بر نبود فرهنگ مشارکت و کار گروهی است. ایجاد یک فرهنگ جمع‌گرا می‌تواند سبب بهبود مشارکت و کارگروهی در سازمان شود. جمع‌گرایی به تمایل یک جامعه برای تأکید بر رفتار گروهی و ثبات گروهی نسبت به نظر یا بیان فردی اشاره دارد. در چنین فرهنگی موفقیت سازمانی مستلزم کار گروهی است و

سازمان تعهدی آشکار به فرایند اشتراک دانش دارد. در فرهنگ‌های فردگرا، به کار فردی تأکید شده و افراد بهتر کار می‌کنند و از کار گروهی حمایت کم‌تری خواهد شد. همچنین در فرهنگ‌های فردگرایانه، دانش کم‌تری در گروه‌های کاری به اشتراک گذاشته می‌شود. تقویت انسجام فرهنگی و همکاری در دستگاه اجرایی عامل مهمی هم برای تقویت کار گروهی است. انسجام فرهنگی به معنای داشتن جو سازمانی است که در آن کارکنان در هر سطحی از ارزش‌های اصلی حمایت می‌کنند و می‌دانند که سازمان از آن‌ها به عنوان افراد و عضوی از تیم‌های بزرگ‌تر چه انتظاری دارد. مجموعه‌ای از مفاهیم و اصول است که به کارکنان در شناخت اینکه چه رفتاری به بهبود عملکرد سازمان کمک می‌کند یا چه رفتاری مضر است، کمک می‌کند (هافستد، ۲۰۰۱).

ایجاد ساختاری با قدرت متناسب، متعادل و سازنده، راهبردی برای غلبه بر ترس و بی‌اعتمادی افراد برای به اشتراک گذاشتن دانش و تجربه شخصی است. برای تشریح این راهبرد می‌توان از شاخص فاصله قدرت هافستد (۲۰۰۱) بهره گرفت. فاصله قدرت به نابرابری توزیع قدرت در بخش‌های مختلف جامعه یا سازمان اشاره دارد. نشانه بارز فاصله قدرت بالا در سازمان افرادی خواهد بود که از مخالفت با مافوق خود می‌ترسند. از نظر فرهنگ کار، کارکنان فرهنگ‌های دور از قدرت اغلب نابرابری در توزیع قدرت را تجربه کرده و می‌پذیرند. در چنین فرهنگ‌هایی، ساختار سازمانی اغلب هرمی است و نظارت زیادی بر آن وجود دارد. رئیس، کارکنان را به شدت تحت کنترل دارد و کارکنان از صحبت و بحث و گفتگوی آشکار می‌ترسند. سطح بالای نابرابری بین افراد در چنین فرهنگی منجر به تمایل اندک برای اشتراک اندک دانش می‌شود. این ساختار سلسله مراتبی و نابرابری منجر به کاهش جریان دانش و کاهش شانس موفقیت فرایند مدیریت دانش می‌شود. برای جلوگیری از نادیده گرفتن دانش در سازمان می‌توان ساختاری با قدرت متناسب ایجاد کرد. قدرت یا متعادل، متوازن و متناسب است یا نیست. ساختار با قدرت متوازن به تمامی کارکنان سازمان اجازه می‌دهد که نقشی فعال در تصمیم‌گیری‌ها ایفا کنند و افراد از قدرت تقریباً یکسانی در تصمیم‌گیری‌ها برخوردار باشند؛ در حالی که در یک قدرت نامتعادل، یک یا چند نفر نقش اصلی را در تصمیم‌گیری و دستکاری تصمیمات دیگران ایفا می‌کنند. همچنین برای ترس از به سرقت رفتن دانش و تجربه شخصی، نیاز به تدوین قوانین مالکیت فکری در دستگاه‌های اجرایی

است. عدم احساس نیاز به مدیریت دانش و سرمایه‌های فکری در دستگاه‌ها اجرایی، پدیده‌ای چند وجهی است که سیاست‌گذاران، مدیران و کارکنان هر یک به طریقی در آن درگیر هستند. برگزاری دوره‌های آموزشی با هدف آشنایی با مزایای مدیریت دانش و نقش آن در تحول سازمانی و بهبود عملکرد می‌تواند محرک ایجاد نیاز به دانستن درباره مدیریت دانش و مزایای آن شود.

همان‌طور که نتایج پژوهش نشان داد یادگیری یکی از موانع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان است. نتایج پژوهش‌های سازمان بهره‌وری آسیایی (۲۰۲۰)، آشوک و همکاران (۲۰۲۱)، فانی سیسی (۱۳۹۲)، تیموری (۱۳۹۶) و قنبری عدیوی (۱۳۹۸) نیز مؤید این است که یادگیری بر استقرار مدیریت دانش اثرگذار است. تحلیل موانع یادگیری و نوآوری استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی استان لرستان مؤید این است که عدم توجه به شکست به عنوان فرصتی برای یادگیری و پیشرفت، مهم‌ترین مانع این بخش است. اگر مدیر دستگاه اجرایی دانش تخصصی داشته باشد و زیرمجموعه خود را بشناسد؛ خطاها و انحرافات سازمان را می‌شناسد و می‌تواند میان خطاهای عمدی و خطاهای سهوی تمایز قائل شود و برخورد مناسبی با کارمند داشته باشد. در مقابل مدیرانی که ضعف دانشی دارند و شناختی از کارکنان ندارد، برخورد سخت‌گیرانه‌ای خواهند داشت که باعث بی‌انگیزگی کارکنان و ترس آن‌ها از اظهارنظر خواهد شد. سرزنش کارکنان به خاطر اشتباهات و بی‌توجهی به ایده‌های خلاقانه و عدم اعتقاد به دانش و نوآوری مدیران، باعث دلسردی کارکنان می‌شود. هنگام ارائه ایده‌های جدید، مدیر اشتباهات گذشته را یادآوری می‌کند و می‌گوید این ایده هم شبیه ایده قبلی‌تان نشود! یا اینکه از میان ایده‌های کارکنان که حاصل کلی بحث و گفتگو است، بخش زیادی از ایده‌ها را خط می‌زند و صرفاً چند ایده خوشایند خود را تأیید می‌کند و این رفتار یعنی مرگ خلاقیت!

تغییر نگرش دستگاه‌های اجرایی و مدیران درباره آموزش، یادگیری، نوآوری و خلاقیت، اولین گام برای برداشتن این مانع از سر راه استقرار مدیریت دانش و حمایت از یادگیری، نوآوری و خلاقیت است. از سوی دیگر، وجود ساختار سلسله مراتبی و قوانین دست و پا گیر کشور سبب شده دستگاه‌های اجرایی صرفاً مجری دستورالعمل‌های ابلاغی بوده و تمایلی به آزمون روش‌ها یا شیوه‌های جدید برای انجام کارهای تکراری نداشته باشند. در حالی که ممکن است کارکنان بتوانند براساس تجارب اندوخته خود و با هماهنگی دستگاه اجرایی در استان، فرایند کاری را اصلاح و باعث افزایش رضایت‌مندی مراجعه‌کنندگان و بهبود عملکرد سازمانی شوند. بنابراین، چنین مواردی خود مانعی بزرگی بر سر راه نوآوری و خلاقیت در دستگاه‌های اجرایی است.

وضعیت دوره‌های دانش‌افزایی کاربردی اثربخش در دستگاه‌های اجرایی به دلیل فقدان خلاقیت، نوآوری و نیازسنجی در تدوین سرفصل‌های دوره آموزشی نامطلوب است. نیازسنجی دقیق و تخصصی نیازهای دانشی دستگاه‌های اجرایی از یک‌سو و سنجش کمی و کیفی میزان اثربخشی دوره‌های آموزشی از سوی دیگر می‌تواند راهکار این مشکل باشد. کم‌توجهی به روزآمدسازی دانش در دستگاه اجرایی را می‌توان با نهادینه کردن تصمیم‌گیری مشارکتی و مبتنی بر بحث و گفتگو و نظرات کارشناسی برطرف ساخت؛ چرا که لازمه ارائه نظر کارشناسی، روزآمدسازی دانش کارکنان است. مانع دیگر جایگزینی اطلاعات کسب شده از اینترنت و فضای مجازی به جای دانش و تجربه است. ضریب نفوذ بالای اینترنت در جامعه و گسترش شبکه‌های اجتماعی باعث خلق انبوهی از اطلاعات شده است. دسترسی به این اطلاعات سبب شده است که این تصور شکل بگیرد که دانش موردنیاز ما در اینترنت و شبکه‌های مجازی وجود دارد و نیازی به یادگیری نداریم. برگزاری دوره‌های آموزش سواد اطلاعاتی راهکاری مناسب برای کارکنان است تا هم بتوانند نیازهای اطلاعاتی و دانشی خود را به درستی تشخیص دهند و هم بتوانند چگونگی ارزیابی اعتبار آن‌ها را بسنجند و اینکه چگونه اطلاعات گردآوری شده را به یادگیری مادام‌العمر پیوند بزنند. عدم تأثیرگذاری یادگیری و نوآوری در ارتقای جایگاه شغلی را نیز می‌توان با پیوند زدن خلاقیت و نوآوری با ارزیابی عملکرد کارکنان و نیز ارتقای شغلی آن‌ها برطرف ساخت.

اگر به هدف نهایی استقرار مدیریت دانش در کشور که ایجاد یک نظام ملی مدیریت دانش است، توجه کنیم؛ می‌توان گفت که یادگیری و مدیریت دانش از عوامل اصلی موفقیت این نظام ملی خواهند بود. نظامی یکپارچه در سطح کشور که از یک‌سو حاصل تجمیع فعالیت‌ها، فرایندها و پروژه‌های کار مشابه حاصل از اجرای دستورالعمل‌های ابلاغی به دستگاه‌های اجرایی سراسر کشور و از سوی دیگر حاصل تجمیع فعالیت‌ها، فرایندها و پروژه‌های متنوع کاری به دلیل مأموریت‌های خاص برخی از استان‌ها است. پیاده‌سازی هر یک از این پروژه‌های کاری از برنامه‌ریزی تا اجرا نیازمند بهره‌گیری از دانش است و خروجی آن نیز فرآورده‌ای دانشی برای اجرای پروژه‌های آتی خواهد بود. بنابراین، درس‌ها و تجارب آموخته شده از این پروژه‌های کاری می‌تواند ابزار خوبی برای یادگیری باشد. درس‌های آموخته شده، هنگامی که به‌طور منظم و سیستماتیک برای بهبود فرایندها و رویه‌های سازمانی مورد استفاده قرار گیرد، مزایایی مانند هزینه‌های پایین‌تر، پرهیز از دوباره‌کاری، تحویل سریع‌تر پروژه و نتیجه موثرتر پروژه را به دنبال خواهد داشت.

در پایان می‌توان گفت سیاست‌گذاری استقرار نظام مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی در دو

سطح فرابخشی - مجلس شورای اسلامی، هیئت دولت و مانند آن - و درون بخشی - دستگاه‌های اجرایی صورت می‌گیرد و دستگاه‌های اجرایی بازوان اجرایی این سیاست‌ها هستند. از این‌رو، سیاست‌ها غالباً نتیجه تصمیمات چندگانه نیستند، بلکه نتیجه تصمیمات چندگانه گرفته شده از سوی تصمیم‌گیرندگان چندگانه هستند. بر همین اساس برگزیدن الگوی مدیریتی مناسب برای استقرار نظام مدیریت دانش متغیری وابسته از الگوی رهبری آن است. نبود استقلال دستگاه‌های اجرایی در اصلاح فرایندهای کار، بی‌ثباتی و کم‌تجربگی مدیران، تصمیم‌های غیرکارشناسی، نبود سیستم نظارت و ارزیابی، بی‌تناسبی میان برنامه‌ها و بودجه‌ها و عواملی که قبلاً ذکر شد، همگی استقرار مدیریت دانش را با چالش‌های بزرگی مواجه خواهند کرد. بدون شک آگاهی سیاست‌گذاران و مدیران اجرایی از مزایای مدیریت دانش و توانایی آن‌ها در برقراری ارتباط منطقی میان موانع مختلف و تأثیرات آن‌ها بر یکدیگر می‌تواند زمینه‌ساز استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی باشد. سیاست‌گذاران، برنامه‌ریزان و مدیران اجرایی کشور باید در برنامه‌ریزی برای استقرار نظام مدیریت دانش، به تمامی ارکان آن و روابط متقابل میان آن‌ها توجه داشته باشند؛ زیرا هرگونه تغییر و تحول در هر رکن، در صورت بی‌توجهی به ارکان دیگر، سودمند نخواهد بود.

۷. تقدیر و تشکر

این پژوهش با حمایت مالی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان لرستان انجام شده است. بدین وسیله مراتب قدردانی خود را از مدیر سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی، مدیر مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان و آقای مهندس رضا نامداریان رئیس گروه پژوهش و آینده‌نگری و سایر همکارانی که در ادارات کل استان، در فرایند اجرای این پژوهش همکاری کردند، اعلام می‌دارم.

منابع

- ابطحی، س.ح.، صلواتی، ع. (۱۳۸۵). مدیریت دانش در سازمان. تهران: انتشارات پیوند نو.
- استراوس، آ.، کوربین، ج. (۱۳۹۰). مبانی پژوهش کیفی: فنون و مراحل تولید نظریه زمینه‌ای. ترجمه ا. افشار. تهران: نشر نی.
- انصاری، ج. (۱۳۹۸). دستورالعمل نظام جامع استقرار مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی طراحی شده است. قابل دسترس در: <https://shenasname.ir/edu/5890-modiriat-danesh>
- بارونی‌زاده، ا. (۱۳۹۶). شناسایی موانع انتقال و تسهیم دانش در شرکت بهره‌برداری نفت و گاز گچساران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد گچساران.
- برومند دیزجی، ب. (۱۳۹۲). بررسی و شناسایی موانع اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی (مطالعه موردی: شهرداری تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه پیام نور تهران.
- بیگدلی، ف. (۱۳۹۰). ارائه الگویی برای مستندسازی تجارب مدیران مدارس دولتی و خاص راهنمایی شهرستان آبادان با رویکرد مدیریت دانش. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه شهید چمران اهواز.
- تیموری، س. (۱۳۹۶). طراحی مدل ساختاری و استقرار مدیریت دانش در سازمان بهزیستی استان لرستان. سازمان بهزیستی استان لرستان، دبیرخانه شورای پژوهشی.
- حبیب‌پورگنابی، ح.، صفری شمالی، ر. (۱۳۸۸). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده‌های کتبی). تهران: لویه.
- حریری، ن. (۱۳۸۵). اصول و روش‌های پژوهش کیفی. تهران: دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات.
- حسن‌زاده، م. (۱۴۰۰). دستورالعمل مدیریت دانش در دستگاه‌های اجرایی: چون‌وچرای یک راه دراز. علوم و فنون مدیریت اطلاعات، ۷(۲): ۲۰-۷. DOI: 10.22091/STIM.2021.1886
- رحمتی‌نژاد، س.س. (۱۳۹۶). آسیب‌شناسی مدیریت دانش با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی فازی (مطالعه موردی: جهاد کشاورزی استان تهران). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد شاهرود.
- سازمان اداری و استخدامی کشور (۱۴۰۰). نظام‌نامه مدیریت دانش.
- سواری، ح. (۱۳۹۹). بررسی موانع دسترسی یکسان به فناوری اطلاعات برای کارمندان دولت با نقش واسطه‌گر آموزش ضمن خدمت (مطالعه موردی کارکنان شرکت ایران‌خودرو). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد صفادشت.
- شورای عالی اداری (۱۳۹۹). دستورالعمل مدیریت دانش دستگاه‌های اجرایی.
- شورای عالی انقلاب فرهنگی (۱۳۸۹). نقشه جامع علمی کشور.
- عابدی، ا.، شواخی، ع.ر.، جعفری هرندی، ب. (۱۳۸۶). روش‌شناسی اقدام‌پژوهی و کاربرد آن در پژوهش‌های رفتاری. روش‌شناسی علوم انسانی، ۱۳(۵۱): ۸۹-۷۱.
- علیزاده، ع.ر. (۱۳۹۶). موانع استقرار مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه علامه محدث نوری.
- فانی سیسی، م. (۱۳۹۲). بررسی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در استانداری قم. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکزی.
- قنبری عدیوی، م. (۱۳۹۸). ارزیابی سیستم‌های مدیریت دانش با استفاده از استاندارد بهره‌وری آسیا در بیمارستان‌های

دولتی و خصوصی شهرکرد و ارائه راهکار مناسب برای رفع موانع (مطالعه موردی: بیمارستان‌های دولتی و خصوصی منتخب شهرکرد). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. موسسه آموزش عالی صنعتی فولاد.

مجمع تشخیص مصلحت نظام (۱۳۸۹). سیاست‌های کلی نظام.

محبوب، ز. (۱۳۹۱). بررسی عوامل موثر بر بکارگیری دانش در سازمان‌ها: مطالعه موردی شهرداری رشت. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه گیلان.

مرجانی، س.ع.، زارعی، ع.، زاهدی نوقابی، م.، ریگی، ط.، اورعی، ن. (۱۳۹۹). واکاوی عوامل بازدارنده تأثیرگذار در پیاده‌سازی سامانه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دانش‌مدار (مطالعه موردی سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی). پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۰(۲): ۹۲-۱۱۵.

DOI: 10.22067/INFOSCI.2021.23509.0

مغراضی، م. (۱۳۹۵). بررسی موانع درون‌سازمانی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی (مورد مطالعه: سازمان جهاد کشاورزی استان خراسان رضوی). پایان‌نامه کارشناسی ارشد. موسسه آموزش عالی الکترونیکی - مجازی مهر البرز.

References

- Abedi, A., Shavakhi, A. & Jafari Harandi, B. (2007). Action Research Methodology and its Application in Behavioral Science Researches. *Methodology*, 13(51): 71-89. [in persian]
- Abtahi, S.H. & Salavati, A. (2006). *Knowledge Management in the Organization*. Tehran: Payvand No Publications. [in persian]
- Administrative and Employment Organization of the country (2021). *Knowledge Management System*. [in persian]
- Akhavan, P., Jafari, M. & Fathian, M. (2005). Exploring the failure factors of implementing knowledge management system in the organization. *Journal of Knowledge management Practice*, 6(1): 1-10.
- Alizadeh, A.R. (2017). *Barriers for the Implementation of Knowledge Management in Government Agencies*. aa ster's Thesis in Industrial Management.. Faculty of Economics & Administrative Sciences, Allameh Mohaddes Nouri University (Non- governmental; Non-profit). [in persian]
- American Productivity & Quality Center (2021). *What Are the Biggest Barriers to Knowledge Management?* Available at: www.qpqc.org.
- Ansari, J. (2019). *The instructions of the comprehensive system of establishing knowledge management in the executive bodies are designed*. Available at: <https://shenasname.ir/edu/5890-modiriat-danesh>. [in persian]
- Ashok, M., Al Badi Al Dhaheeri, M.S.M., Madan, R. & Dzandu, M.D. (2021). How to counter organizational inertia to enable knowledge management practices adoption in public sector organizations. *Journal of Knowledge Management*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print.
- DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0700>
- Asian Productivity Organization (2020). *APO Knowledge Management Facilitators' Guide*. Tokyo: APO.
- Baronzadeh, A. (2017). *Identifying barriers to knowledge transfer and sharing in Gachsaran Oil and Gas Exploitation Company*. aa ster's Thesis in Management.. Islamic Azad University,, Gachsaran Branch. [in persian]

- Bigdeli, F. (2011). *Provide a model for documenting the experiences of public and private middle school principals in Abadan with a knowledge management approach*. Master's Thesis in Educational Sciences. Faculty of Education and Psychology, Shahid Chamran University of Ahvaz. [in persian]
- Bloice, L. & Burnett, S. (2016). Barriers to knowledge sharing in third sector social care: a case study. *Journal of Knowledge Management*, 20(1): 125-145.
DOI: <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2014-0495>
- Boroumand Dizaji, B. (2014). *An Investigation on the Obstacles of Performing Knowledge Management in Governmental Organizations (Case Study: Tehran Municipality)*. Master's Thesis in Business Administration Majoring in Marketing & Export. Faculty of Humanities Sciences, Payame Noor University, Tehran West Branch. [in persian]
- Davenport, T.H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. (1997). The future that has already happened. *Harvard Business Review*, 75(5): 20-24.
- Expediency Discernment Assembly (2010). *General policies of the systems*. [in persian]
- Fani Sisi, M. (2013). *The survey of Knowledge Management Implementation Barriers in Ghom Governor's office*. Master's Thesis. in Informat.o. System.. Tehran: Faculty of Management, Islamic Azad University, Central Tehran Branch. [in persian]
- Ghanbari Adivi, M. (2019). *Evaluation of knowledge management systems using the Asian productivity standard in public and private hospitals in Shahrekord and providing an appropriate solution to remove barriers (Case study: selected public and private hospitals in Shahrekord)*. Master's Thesis. Isfahan: Steel Industrial Higher Education Institute. [in persian]
- Gold, A.H., Malhorta, A. & Segars, A.H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1): 185-214.
DOI: <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Habibpour Gatabi, H. & Safari Shomali, R. (2009). *Comprehensive guide to the use of SPSS in survey research (quantitative data analysis)*. Tehran: Loya. [in persian]
- Hansen, M.T., Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge? *Harvard Business Review*, 77(3): 106-116.
- Hariri, N. (2006). *Principles and Methods of Qualitative Research*. Tehran: Islamic Azad University, Sciences and Research Branch. [in persian]
- Hasanzadeh, M. (2021). Knowledge Management Guidelines in Government Organizations: A Long Way to Go. *Sciences and Techniques of Information Management*, 7(2): 7-20.
DOI: 10.22091/STIM.2021.1886. [in persian]
- Henttonen, K., Kianto, A. & Ritala, P. (2016). Knowledge sharing and individual work performance: An empirical study of a public sector organization. *Journal of Knowledge Management*, 20(4): 749-768. **DOI:** <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0414>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations*. SAGE, Thousand Oaks, London, New Delhi.
- Huang, Q. & Davison, R. (2008). *Knowledge sharing barriers at the individual level in a Chinese bank*. Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS) 2008, July 4-7, Suzhou,

- Association for Information Systems. Available at:
<https://aisel.aisnet.org/pacis2008/150> (accessed June 25, 2021).
- Knoco (2021). *Knowledge management*. Available at: www.knoco.com (accessed June 25, 2021).
- Kruger, C.J. & Snyman, M.M.M. (2007). Guidelines for assessing the knowledge management maturity of organizations. *South African Journal of Information Management*, 9(3): 1-11.
DOI: <https://doi.org/10.4102/sajim.v9i3.34>
- Kumar, S., Singh, V. & Haleem, A. (2014). Knowledge management-enablers and barriers: a questionnaire-based study. *Int. J. Knowledge Engineering and Data Mining*, 3(1): 31-57.
DOI: <https://doi.org/10.1504/IJKEDM.2014.066233>
- Lavigna, R. (2014). *Why government workers are harder to motivate*. Available at:
<https://hbr.org/2014/11/why-government-workers-are-harder-to-motivate>. (accessed June 25, 2021).
- Mahboob, Z. (2012). *Investigating the Factors Affecting the Use of Knowledge in Organizations: A Case Study of Rasht Municipality*. aa yf'a'ssThesis..UniversityoffGuilan.[inpersian]
- Marjani, S.A., Zarei, A., Zahedi Noghabi, M. & Oraee, N. (2021). Examination of effective deterrent factors in the implementation of knowledge management systems in knowledge-based organizations (a case study of the organization of libraries, Museums, and the documentation center of Astan Quds Razavi). *Library and Information Science Research*, 10(2): 92-115.
DOI: 10.22067/INFOSCI.2021.23509.0. [in persian]
- Martin, B. (2003). Knowledge management and local government: Some emerging. *Asian Pacific Management Review*, 8(1): 43-58.
- Mc Evoy, P.J., Arisha, A. & Ragab, M. (2015). *A review of knowledge management in the public sector: A Taxonomy*. *International Forum on Knowledge Asset Dynamics*. Italy: Bari. Available at: <https://arrow.tudublin.ie/buschgracon> (accessed June 25, 2021).
- Meghrizi, M. (2016). *Organizational Barriers of Knowledge Manaegement in Public Organizations (Study of: Agriculture Organization of Khorasan Razavi)*. Master'ssThesisinn Information Technology in Enterprise Architecture. Tehran: MehrAlborz Virtual University. [in persian]
- OECD (2001). *Knowledge Management: Learning-by-comparing Experiences from private firms and public organizations*. PUMA/HRM (2001)3, unclassified, (Summary record of the High-Level Forum in Copenhagen, 8-9 Feb. 2001).
- OECD (2003). *The Learning Government: Introduction and draft results of the survey of knowledge management practices in ministries/departments/agencies of central government*. GOV/PUMA (2003)1, unclassified, (27th Session of the Public Management Committee, 3-4 April, 2003).
- Okere, G.O. (2017). Barriers and Enablers of Effective Knowledge Management: A Case in the Construction Sector. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 15(2): 85-97.
- Opele, J.K., Adepoju, K.O. & Adegbite, W.M. (2020). Barriers to knowledge Management Practices, Inter professional Collaboration and Information Technology Application in Federal Tertiary Hospitals in Nigeria. *Canadian Social Science*, 16(12): 35-41.
- RahmatiNejad, S.S. (2017). *Pathology of knowledge management using fuzzy hierarchical analysis method (Case study: Agricultural Jihad of Tehran province)*. aa ster'ssThesisinnManagement..

- Islamic Azad University, Shahroud Branch. [in persian]
- Riege, A. & Lindsay, N. (2006). Knowledge management in the public sector: Stakeholder partnerships in the public policy development. *Journal of Knowledge Management*, 10(3): 24–39. **DOI:** <https://doi.org/10.1108/13673270610670830>
- Savari, H. (2021). *Investigating Barriers to Equal Access to Information Technology for Government Employees with the Mediating Role of In-Service Training (Case Study of Iran Khodro Employees)*. Master Thesis. Islamic Azad University, Safadasht Branch. [in persian]
- Senge, P.M. (1997). Communities of leaders and learners. *Harvard Business Review*, 75(5): 30-31.
- Sinclair, N. (2006). *Stealth KM: Winning Knowledge Management Strategies for the Public Sector*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann. **DOI:** <https://doi.org/10.4324/9780080460291>
- Singh, M.D. & Kant, R. (2008). Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 3(2):141-150. **DOI:** <https://doi.org/10.1080/17509653.2008.10671042>
- Strauss, A. & Corbin, J. (2011). *Basics of qualitative research: techniques and stages of production of background theory*. Translated by I. Afshar. Tehran: Ney Publishing. [in persian]
- Supreme Council of the Cultural Revolution (2010). *Comprehensive scientific map of the county*. [in persian]
- Supreme Administrative Council (2020). *Guilelines for knowledge management of executive bodies*. [in persian]
- Teymouri, S. (2017). *Designing a structural model and establishing knowledge management in Lorestan Welfare Organization*. Lorestan Welfare Organization, Secretariat of the Research Council. [in persian]