

بررسی شناسایی موانع پیاده سازی مدیریت دانش در آموزش و پرورش مراغه

امین رشیدی فام

۱- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، واحد بناب، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران

Dr.fathipoor514@gmail.com

چکیده

به عقیده صاحب نظران، پیاده سازی فرایندهای مدیریت دانش در سازمان‌های اداری و عملیاتی یکی از عوامل موفقیت آنها در فضای رقابتی است که همراه با تغییرات روز افزون تکنولوژیک تلقی می‌شود. یکی از عواملی که باید بطور جدی مدنظر این فرایند قرار گیرد، شناسایی موانع ساختاری، انسانی و تکنولوژیک پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان بوده که به عنوان موتور محرکه این پروسه می‌باشد. به همین دلیل توجه به شناسایی موانع پیاده سازی مدیریت دانش و همچنین تدوین مکانیزم‌هایی برای هم‌افزایی بیشتر می‌تواند باعث شود که روند رشد و توسعه مدیریت دانش در سازمان تشدید یابد. لذا در این پژوهش اقدام به شناسایی موانع پیاده سازی مدیریت دانش در آموزش و پرورش مراغه شده است. در این پژوهش با استفاده از پرسشنامه‌های استاندارد اقدام به جمع‌آوری اطلاعات از مدیران و کارکنان آموزش و پرورش مراغه شده است. سپس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ اقدام به محاسبه پایایی پرسشنامه گردیده، که ضریب آلفای کرونباخ این پژوهش ۰/۸۹۸ محاسبه شده، که دال بر پایا بودن پرسشنامه پژوهش می‌باشد. در این تحقیق از آزمون کلموگروف - اسمیرنوف جهت بررسی نرمال بودن داده‌ها و برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از آزمون t استیودنت یک نمونه و آزمون فریدمن استفاده گردیده است. با توجه به نتایج بدست آمده می‌توان نتیجه گرفت که در آموزش و پرورش مراغه باید ساختارهای شبکه‌ای مناسب برای اجرای مدیریت دانش مهیا شود، باید در پیاده سازی مدیریت دانش به توسعه و جذب نیروی انسانی توجه خاصی داشته و یکی از موارد لازم برای پیاده سازی مدیریت دانش بکارگیری تکنولوژی دانش بنیان در سازمان می‌باشد.

واژگان کلیدی: ساختاری تکنولوژیک، پیاده سازی، مدیریت دانش، آموزش و پرورش

مقدمه

ما در دنیایی زندگی می‌کنیم که به خاطر پدیده جهانی شدن، دچار تغییرات سریع و اجتناب ناپذیری است. در این دنیا، اقتصاد به سمت اقتصاد دانش محور حرکت کرده و بسیاری از معادلات کنونی کشورها را با چالش مواجه ساخته که این امر، خود حاصل فناوری اطلاعات و ارتباطات است. این تغییرات اگرچه ما را با مشکلاتی مواجه می‌کند اما فرصتهایی را نیز پیش روی بخش خصوصی و دولتی قرار می‌دهد.

به منظور کسب مزیت رقابتی و جهت ادامه بقا و مقابله با شرایط متغیر محیطی، بسیاری از شرکتهای بخش خصوصی به استفاده از ابزارهای مدیریتی نوین، تکنیک‌ها و اصول نو رو آورده‌اند. تجربه نشان داده که اکثر تئوری‌های مدیریتی و تکنیک‌های نوین، ابتدا در بخش خصوصی مورد استفاده قرار گرفته‌اند و پس از اثبات کارایی و اثربخشی، به بخش دولتی راه یافته‌اند. طرح ریزی منابع سازمان، مهندسی مجدد فرایندها و مدیریت کیفیت جامع بسیاری تکنیک‌های مشابه دیگر، نمونه‌هایی از این دست هستند. آنچه مشخص است، مدیریت دانش از این امر مستثنی نیست. (نوروزیان، ۱۳۸۴)

در عصر حاضر به دلیل پیچیدگی‌های عدیده‌ی موجود در زندگی انسان حرکت به سوی تخصصی شدن کارها روند فزاینده‌ای یافته است. همین امر منجر به اقداماتی توسط فرهیختگان و اندیشمندان جوامع مختلف گردیده است، تا انسان امروزی را از مسایل فراروی خویش سر بلند بیرون آورند. حل این مسایل در هر جامعه‌ای از طریق به وجود آمدن سازمان‌های پویا، نیرومند و بالنده امکان پذیر است تا بتواند ضمن تفکیک کارکردهای اجتماعی در جهت اهداف خاصی در راستای پاسخگویی به نیازهای اجتماعی گام‌های مؤثری را بردارد و هر کجا که سخن از سازمان و گروه‌های کاری در قالب رسمی و غیر رسمی برای تحقق نیازهای اجتماعی به میان می‌آید، مدیریت و رهبری محور فعالیت‌های آن قرار می‌گیرد، زیرا تا نیروی انسانی متخصص و مدیران لایق و کارآمد وجود نداشته باشند از منابع مادی، انسانی و مالی استفاده مناسب به نمی‌آید (قرایی مقدم، ۱۳۷۵، ۱۱)

در این میان یکی از مسایل مهم در خصوص مدیران، توجه به دانش مدیریت آنان است که می‌تواند مدیر را در برخورد با مسایل سازمانی فعال جلوه دهد و در کارکردهای مختلف مدیریت به او کمک شایانی نماید. مسأله آموزش مدیران و توجه به بالا بردن دانش مدیریت آنان برای ارتقای سطح علمی در فعالیتهای گسترده، در تمامی بخش‌های جامعه بسیار ضروری به نظر می‌رسد، زیرا به کمک مدیران توانمند و آگاه به اصول، نظریه‌ها و سبک‌های مدیریت و واجد مهارت‌های انسانی، ادراکی و فنی می‌توان چهره سازمان‌های اداری، صنعتی، بازرگانی و آموزشی را دگرگون ساخت و از منابع موجود حداکثر استفاده را برد (صافی، ۱۳۷۱، ۲۰). مطالعات انجام شده در کشورهای اروپایی نشان می‌دهد که در سال ۲۰۰۰؛ مدیریت دانش توسط ۸۰ درصد بزرگترین شرکت‌های جهان بکار گرفته شده است (KPMG ۲۰۰۰)، همچنین بررسی شرکتهای مالزیایی فعال در حوزه فناوری اطلاعات نشان می‌دهد که ۵۸/۵ درصد آنها سرمایه‌گذاری هنگفتی بر روی مدیریت دانش کرده‌اند و ۲۱ درصد این شرکت‌ها نیز در برنامه ریزی سازمانی خود سرمایه‌گذاری بر روی مدیریت دانش را پیش بینی کرده‌اند (Chong ۲۰۰۶). با وجود اینکه مطالعات فوق نشان می‌دهد دانش به عنوان منبعی برای ایجاد مزیت رقابتی شناخته شده است اما همچنان این منبع ارزشمند در سازمان‌ها به خوبی مدیریت نمی‌شود و تنها درصد اندکی از مدیران سازمان‌ها معتقدند که دانش در سازمانشان به خوبی مدیریت می‌شود (Takeuchi ۱۹۹۸). عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف در فناوری هاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسانی خلاق و نوآور به جای نیروی انسانی وظیفه‌ای است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر در جهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش توان رقابتی خود برآید. این امر مستلزم این است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش و متقابلاً مدیریت خلاقیت و نوآوری، آن را به عنوان یک نیاز راهبردی و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابتی در زمره برنامه‌های اولویت دار خود قرار دهد.

مدیریت دانش

ابتدایی ترین تعریف برای مدیریت دانش عبارت است از شکار و توزیع دانش سازمانی به افراد نیازمند آن. مدیریت دانش یک واژه علمی است که ارائه یک تعریف استاندارد از آن مشکل است. اما دوتعریف زیر تاحدودی مفهوم این مقوله را بیان می‌کند:

مدیریت دانش، راهبردها و فرایندهایی هستند که قادرند تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان به وجود آورند. (اخوان، جعفری، ۱۳۹۰، ۶۲)

مدیریت دانش، فرآیند گسترده ای است که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده ی صحیح از اطلاعات و تجربیات داخل سازمانی را مورد توجه قرار می دهد.

مدیریت دانش را میتوان رساندن دانش مناسب به افراد مناسب در زمان و مکان مناسب و به شکل مناسب تعریف کرد (امبل و هفت، ۲۰۰۳). مدیریت دانش فرایند ایجاد ارزش از دارایی های ناملموس سازمان است. مدیریت دانش چیزی نیست جز مدیریت این سرمایه از ابتدا تا انتهای دوره حیات آن، به تعبیر واضح تر، مدیریت دانش، شامل خلق دانش، کسب دانش، ذخیره سازی دانش، انتشار و به اشتراک گذاری دانش و بالاخره به کارگیری دانش است.

"دونپورت" و "پروساک" در یکی از تاثیر گذارترین کتابهای تالیف شده در این حوزه، مدیریت دانش را مفهومی برای توصیف فرآیندهایی دانسته اند که از طریق آن ها سازمان ها به توسعه، سازماندهی و به اشتراک گذاری دانش با هدف دستیابی به مزیت رقابتی می پردازند. (همان، ۶۳).

لازم به ذکر است که مبحث مدیریت دانش از مباحثی است که به صورت میان رشته ای قابل بررسی است (جاشاپارا، ۱۳۸۷، ۱۶). در زیر ابعاد متفاوت مدیریت دانش با یکدیگر در داخل یک تعریف منسجم گرد آمده است. از یک دیدگاه چندگانه و میان رشته ای، مدیریت دانش میتواند این گونه تعریف گردد:

"فرایند یادگیری اثربخش، هم پیوند و وابسته به اکتشاف، بهره گیری و اشاعه دانش بشری که از فناوری ها و محیط فرهنگی مناسب برای ارتقا یک سرمایه معنوی، ذهنی و عملکرد سازمانی بهره می گیرد (جاشاپارا، ۱۹).

درخصوص تعریف مدیریت دانش توافقی وجود ندارد و تعاریف گوناگونی در این خصوص ارائه گردیده که هر یک ابعادی از این موضوع را نمایش می دهند. در اینجا چند نمونه از تعاریف را مرور می نماییم:

ویگ^۱: مدیریت دانش بنایی سنجیده، صریح و اصولی برای تجدید و استفاده از دانش در جهت افزایش تاثیر و بازگشت دانش مربوط به سرمایه دانشی است.

مکنتاش^۲: مدیریت دانش با تجزیه و تحلیل و شناسایی دانش لازم و سودمند درگیر بوده و در پی برنامه ریزی چند بعدی و کنترل مناسب در توسعه سرمایه های دانش، در جهت برآورده کردن اهداف سازمانی است.

بکمن^۳: مدیریت دانش، رسمی سازی و دسترسی به تجربه، دانش و دیدگاه هایی را که قابلیت های جدید، قدرت کارایی بالاتر، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشند، هدف قرار می دهد.

انجمن KMTTOOL: مدیریت دانش، مدیریت اطلاعات و داده به همراه مهارت جزییات ضمنی و نهایی افراد جهت تسهیم، استفاده و توسعه توسط سازمان هاست که به بهره وری بیشتر سازمان منجر میگردد. (افرازه، ۱۳۸۴)

داففوس^۴: مدیریت دانش ترکیب فرایندها یا داده، کنترل، خلاقیت، کدگذاری، اشاعه و اعمال قدرت دانش در سازمان است و هدف اصلی آن اطمینان از این است که شخص نیازمند، دانش مورد نیاز خود را در زمان مقتضی به دست می آورد، به گونه ای که توانایی تصمیم گیری به موقع و درست برای او ممکن میشود (Daghfous, 2003).

هابر تساینتوانگ: مدیریت دانش عبارت است از ایجاد ارزش از دارایی های پنهان شرکت. زمانی این هدف تأمین میشود که بتوانیم تواناییهای سازمانی و فردی را به گونه ای پرورش دهیم که در ایجاد، تبادل و گردآوری دانش توانا باشند. این امر مستلزم آن است که برای افراد بشر ارزشی والا قائل شویم (Markus B, 2005).

دانش عمومی: دانشی که در شرایط و موقعیت های گوناگون قابل کاربرد است (هوی و میسکل، ۵۱، ۲۰۰۱).

1-Wigg

2-Macintosh

3- Backman

4-Daghfous

به عبارت دیگر، دانش عمومی برای مدیر، داشتن اطلاعات لازم برای درک مسایل عمومی و فهم کلی آن‌ها است، به گونه‌ای که فرد را قادر به درک روابط منطقی پدیده‌ها و تفسیر و تعبیر اطلاعات به دست آمده سازد. در این مفهوم مدیر باید یک انسان تحصیل کرده یا به اصطلاح درس خوانده باشد. توان فکری و شناختی نسبتاً وسیع پیدا کرده باشد. او باید بتواند مسایل فردی و جمعی، عوامل مؤثر بر آن‌ها و مسایل مربوط به محیط را تجزیه و تحلیل کند و بالاخره قادر باشد راه حل‌های مناسبی را برای آن‌ها پیدا کند (میرکمالی، ۱۷، ۱۳۷۳).

دانش‌اظهاری: دانشی است که در قالب مقررات، سخنرانی‌ها، آمار و ارقام، کتاب‌ها، جزوات و... بیان می‌شود (اسمیت، ۳، ۲۰۰۳).

دانش شرطی: دانشی است که دانش‌اظهاری و رویه‌ای را متناسب با شرایط به کار می‌گیرد (ایمپر، ۱۱۸، ۱۹۹۵).

مفهوم مدیریت دانش

مفهوم مدیریت دانش برای مدتهای مدیدی به صورت عملی اما غیررسمی مورد استفاده واقع شده است. فقدان یک توافق عمومی در ارائه تعریف مشخصی از این مفهوم، به ایجاد آشفتگی و اغتشاش منجر شده است که در مطالعات مختلفی که در این زمینه انجام گرفته به خوبی منعکس گردیده است.

بنابراین، به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده^۵ اطلاعات^۶ و دانش^۷ و تفاوت و ارتباط میان آنها بپردازیم. عبارات اطلاعات و داده، اغلب به جای عبارت دانش به کار برده می‌شوند. اما در واقع آنها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آنها برای انجام یک کار دانش محور بسیار مهم و حیاتی است. پله‌های دانش از سه عنصر داده، اطلاعات و دانش تشکیل شده‌اند. داده، مجموعه‌ای از حقایق و امور مسلم درباره یک پدیده است. اطلاعات شامل سازماندهی، گروه بندی و مقوله بندی داده‌ها در الگوهای معنادار است؛ و دانش، اطلاعاتی است که با تجربه، زمینه، تعبیر و تأمل ترکیب شده و اقدام صحیح را ممکن می‌سازد. (Davenport, 1998)

مراحل رشد مدیریت دانش

مراحل رشد و بلوغ مدیریت دانش بر اساس دو رویکرد تکنولوژی اطلاعات و مدیریت دانش قابل بررسی است، براین اساس مدیریت دانش سه مرحله راپشت سر گذاشته و در حال حاضر در مرحله چهارم قرار دارد.

اولین مرحله، باتوجه به رویکرد تکنولوژی اطلاعات، نگاه درونی بود، یعنی تمرکز بر روی بهره‌وری سازمان، این مرحله در حدود سال‌های ۱۹۹۲ همراه با نصب راه‌اندازی انواع پایگاه داده‌ها، پایگاه بهترین عمل و نصب لوتوس نوتز در سازمان بود.

مرحله دوم، اگرچه مشابه مرحله اول بود اما تمرکز روی مشتری بود. در این مرحله نیز پایگاه داده‌ای مختلفی نصب شده. البته همه آنها یک طرفه و منفعل (نه دو طرفه و تعاملی) بودند.

مرحله سوم، در حدود سال‌های (۲۰۰۱-۱۹۹۴) در واقع مرحله تعاملی بود. صفحه‌های وب تکنولوژی اطلاعاتی تعاملی، تجارت الکترونیکی، بازرگانی الکترونیکی، تبادلات در دسترس الکترونیکی تمام وقت از ویژگی‌های این مرحله می‌باشد. این مرحله شور و شوق زیادی ایجاد کرد و با خود اعتبارات کام را آورد.

مرحله چهارم، ارزش دانش افراد است. علی‌رغم آن که منشا تئوریک آن، همان‌طور که "سیوبی" بیان می‌کند قدیمی است، در مرحله اولیه و نوزادی به سر می‌برد اما بسیار امیدبخش است زیرا به موضوعات انسانی می‌اندیشد.

این مرحله نسبت به مراحل قبل سخت‌تر است. سرمایه‌گذاری، نصب و کاربرد تکنولوژی اطلاعاتی را هر سازمانی می‌تواند انجام دهد. هر سازمان می‌تواند به راحتی یک نرم‌افزار مدیریت دانش را خریداری و نصب کند اما سازمان‌های کمی می‌توانند به یک سازمان خلاق پایدار بدل شوند. سرمایه‌گذاری در این مرحله مستلزم سرمایه‌گذاری افراد، استخدام افراد توانمند، ایجاد محیط‌های مناسب و... است (عدلی، ۵۵، ۱۳۸۴).

⁵ -Data

⁶ -Information

⁷ -knowledge

مدیریت دانش در سازمان

سازمان مبتنی بر دانش، تفاوت هایی با سازمان های نسل های پیش از خود دارد. این نوع سازمان به لحاظ نوع ساختار به گونه ای طراحی شده که تولید دانش مطلوب، دسترسی، تسهیم و به کارگیری آن را حداکثر می نماید. همچنین در چنین سازمان هایی علاوه بر شکل گیری «فرهنگ دانشی»، واحد ها و فرایندها دانش پرور، تسهیل کننده روابط دانش، و افزایش دهنده دانش شکل می گیرد. پیاده سازی مدیریت دانش در سطح سازمان اگرچه ممکن است هزینه بر باشد، اما در عوض سرمایه های دانشی و متعاقب آن، سایر سرمایه ها را بخصوص در مراحل ابتدایی به سرعت افزایش می دهد. (اخوان و جعفری، ۱۳۹۰، ۷۷).

موانع تکنولوژیکی

دانش باید با روش های تخصصی، حفظ، نگهداری، سازماندهی و سپس توزیع شود. استفاده از فناوری های مناسب در سازمان گامی موثر در نگهداری دانش آشکار تلقی می شود در غیر اینصورت بخش عمده ای از دانش های ایجاد شده از بین خواهد رفت (کاملی، ۱۳۸۷، ۳۲-۳۳).

تعریف تکنولوژی اطلاعات

تکنولوژی اطلاعات، به تکنولوژی و بویژه سخت افزار، نرم افزار و شبکه های ارتباط از راه دور اشاره دارد. بنابر این، هم قابل لمس (برای مثال سرور ها، کامپیوترها، کابل های شبکه و مانند آن) و هم غیر قابل لمس (برای مثال نرم افزار) است (وارد و پپارد، ۱۹۰۱۳۹۰).

مدیریت دانش و تکنولوژی اطلاعات

یکی از موضوعات مؤثر بر مدیریت دانش سازمانی، پیشرفت های شگرف و خیره کننده فناوری اطلاعات می باشد. این امر باعث توجه و سرمایه گذاری قابل توجه سازمان ها گردیده است. چنانچه دانش ضمنی در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا نماید، آنگاه سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و استفاده از آن بدون توجه به این دانش موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می گردد. از این رو سازمانها نباید انتظار داشته باشند که این نوع سرمایه گذاری منجر به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای آنان گردد که این امر به نوبه خود بر توان شرکت در ایجاد مزیت رقابتی پایدار تأثیر منفی خواهد داشت. بنابراین سؤال اصلی این است که چگونه استفاده از دانش ضمنی و صریح در حد تعادل قرار گیرد تا شاهد تأثیر مثبت بر نتایج شرکت باشیم.

"نوناکا" و "تاکوچی" معتقدند که تنها انسان می تواند نقش محوری در ایجاد دانش داشته باشد. کامپیوترها فقط ابزارند و قابلیت های پردازش اطلاعات بسیار عظیم را دارند. "مالهوترا" معتقد است مدیریت دانش ضرورتاً در بردارنده فرایندهای سازمانی است که ترکیب هم افزاینده دو نوع ظرفیت است: ظرفیت پردازش داده و اطلاعات از فناوری اطلاعات و ظرفیت ابداع و نوآوری انسانی (سعدی و یزدانی، ۱۳۸۸، ۷۲).

نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش

دو رویکرد اصلی و متضاد به مدیریت دانش را با توجه به آنچه تاکنون گفته شد می توان معرفی کرد:

رویکرد مهندسی

رویکرد مهندسی به مدیریت دانش به عنوان فرایند تکنولوژیک نگاه می کند. بسیاری از سازمانها این رویکرد را برای مدیریت دانش انتخاب کرده اند. باور آنها این است که این رویکرد با مدیریت «جزای سرمایه فکری» در آمیخته است. کانون اصلی این رویکرد این است که دانش را می توان کدبندی و ذخیره کرد. در اصل دانش به صورت آشکار است و بنابر این کمی بیشتر از اطلاعات است.

رویکرد فرایندهای اجتماعی

دانش به صورت فرایندی اجتماعی است. همانطور که گفته شد، دانش در ذهن افراد قرار داشته و به صورت ضمنی است و نمی توان به راحتی آن را کدبندی کرده و تنها توسط کاربردهای آن آشکار می شود. همانطوری که نمی توان به صورت مستقیم دانش ضمنی را از فردی به فرد دیگر انتقال داد، اکتساب آن نیز توسط فعالیتهای انجام می شود. در نتیجه، انتقال آن

میان افراد بسیار کند، پرهزینه و نامطمئن است و تکنولوژی در این رویکرد تنها می‌تواند از محتوای دانش پشتیبانی کند. بعلاوه، "والشام" نیز عنوان می‌کند، از سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات محور که برای پشتیبانی مدیریت دانش استفاده می‌شود، تنها در صورتی سودمند خواهند بود که برای پشتیبانی از ایجاد و توسعه ارتباطات میان افراد و معانی بین آنها استفاده شوند (وارد و پیارد، ۱۳۹۰، ۴۵۲).

موافقان و مخالفان مدیریت دانش در سازمانهای دولتی

گرچه در خصوص ضرورت مدیریت دانش برای سازمانهای دولتی، مخالفتی به چشم نمی‌خورد. اما بعضی از صاحب‌نظران معتقدند که اختلافات بین سازمانهای دولتی و سازمانهای خصوصی آنقدر زیاد است که سازمانهای دولتی نمی‌توانند از تکنیکهای بخش خصوصی استفاده کنند. سازمانهای دولتی در موضوعاتی مثل مدیریت منابع انسانی، خط مشی گذاری و مدیریت موضوعات اخلاقی از سازمانهای بخش خصوصی متمایز می‌گردند. لذا مدل‌های موجود مدیریت دانش، به هیچ عنوان نمی‌توانند مبنای کار قرار بگیرند و باید به دنبال مدل‌های منحصر به فرد برای بخش دولتی رفت.

دسته دوم (موافقان) را افرادی تشکیل می‌دهند (به عنوان مثال لین، کلنگ و پاندا) که می‌گویند با مفاهیم مدیریت دولتی سنتی نمی‌توان به سراغ مدیریت دانش موثر رفت، زیرا مدیریت دانش، موضوعی اجتماعی و انسانی است و با رویکرد تحصیلی یا اثبات‌گرایی همخوانی ندارد. در رویکرد اثبات‌گرایی همه دانش‌ها از زاویه «عینیت» و نه «ذهنیت» نگریسته می‌شود و لذا طبق این رویکرد، بخش عظیمی از دانش (دانش نهفته)، نادیده گرفته می‌شود. موافقان از ارزشهای جدید در مدیریت دولتی نام می‌برند، ارزشهایی که عمدتاً با مفاهیم مدیریت دولتی نوین (NPM) ارتباط پیدا می‌کنند. این ارزشها عبارتند از: مشارکت با شهروندان، توجه به ارزش‌های ذهنی، توجه به محیط بیرونی و شهروندان، سرمایه اجتماعی و اعتماد عمومی (ابطحی و صالحی، ۱۳۸۵، ۱۲۳-۱۲۵).

روش تحقیق

هدف تحقیقات کاربردی توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است. به عبارت دیگر، تحقیقات کاربردی به سمت کاربرد عملی دانش هدایت می‌شود. تحقیق کاربردی در جستجوی یک هدف علمی است و تأکید آن بر تأمین سعادت و رفاه توده مردم و بهبود محصول یا فرایند آزمون مفاهیم نظری در موقعیت‌های مسائل واقعی است (خاکی، ۱۳۸۴). و از آنجایی که این تحقیق در یک سازمان واقعی، عینی و زنده (پویا) صورت گرفته است و از نتایج آن می‌توان به طور عملی استفاده کرد، یک تحقیق کاربردی می‌باشد.

روش تحقیق از لحاظ نحوه گردآوری داده‌ها نیز به انواع ذیل طبقه‌بندی می‌شوند:

تحقیقات توصیفی

که شامل: تحقیقات پیمایشی، همبستگی و موردی و... می‌باشد.

تحقیقات آزمایشی

در اغلب تحقیقات علوم انسانی از روش توصیفی استفاده می‌شود. تحقیقات توصیفی شامل مجموعه‌ای از روش‌هایی است که هدف آنها توصیف کردن مورد بررسی است. با اجرای این تحقیقات می‌توان شرایط موجود را بیشتر شناخت و از آن در فرایند تصمیم‌گیری استفاده نمود. بنابراین با توجه به مطالب مذکور، می‌توان گفت که تحقیق حاضر، یک تحقیق توصیفی-پیمایشی می‌باشد و در دسته تحقیقات کاربردی قرار دارد.

فرایند تحقیق

با توجه به هدف پژوهش که همانا "شناسایی موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در آموزش و پرورش مراغه" میباشد، مراحل زیر جهت انجام پژوهش صورت گرفت.

جمع‌آوری داده‌های تحقیق

در این گام از تحقیق با توجه به شاخص‌های نهایی، پرسش‌نامه‌های تحقیق تدوین و بین جامعه آماری که تعدادی از مدیران و کارکنان آموزش و پرورش مراغه میباشد، توزیع خواهد شد.

جامعه آماری

جامعه‌ی آماری مجموعه‌ای از افراد یا اشیاء است که در باره‌ی اعضای آن می‌خواهیم موضوع یا موضوعاتی را مطالعه کنیم (سکاران، ۱۳۸۰، ۲۹۴). جامعه آماری شامل عناصر، اجزاء، افراد و یا واحدهایی است که حداقل در یک صفت مشترک باشند.

در تعریف جامعه باید به جامع و مانع بودن آن توجه نمود. جامع یعنی در بر گیرنده تمام اجزاء مورد نظر باشد و مانع یعنی واحدهایی را که شامل نمی‌شود در برنگیرد. جامعه آماری این مطالعه را تعدادی از مدیران و کارکنان آموزش و پرورش مراغه تشکیل می‌دهند، که تعداد آنها ۱۰۲ نفر می‌باشد.

روش گردآوری داده‌ها

در این تحقیق بخش عمده‌ای از داده‌ها از طریق پرسشنامه به دست آمده است که مبنای اصلی پژوهش خواهد بود و پرسشنامه به صورت استاندارد می‌باشد با این حال، روایی و پایایی آنها مجدداً مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

روایی

مفهوم اعتبار به این سؤال پاسخ می‌دهد که ابزار اندازه‌گیری تا چه حد خصیصه مورد نظر را می‌سنجد. بدون آگاهی از اعتبار ابزار اندازه‌گیری نمی‌توان به دقت داده‌های حاصل از آن اطمینان داشت. ابزار اندازه‌گیری ممکن است برای اندازه‌گیری یک خصیصه ویژه دارای اعتبار باشد، درحالی که برای سنجش خصیصه دیگری بر روی جامعه دیگر از هیچگونه اعتباری برخوردار نباشد (سرمدهمکاران، ۱۳۷۶، ۱۷۰).

توصیف کمی متغیرهای پژوهش

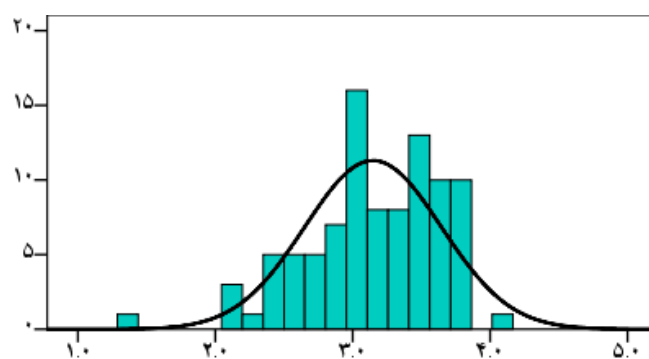
توصیف کمی متغیر موانع ساختاری

برای سنجش متغیر موانع ساختاری از ۳۳ گویه در سطح اندازه‌گیری رتبه‌ای به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

با توجه به جدول زیر میانگین موانع ساختاری برابر با (۳/۱۵)، میانه برابر با (۳/۲۱)، مد برابر با (۲/۹۷)، بیشترین مقدار برابر با (۴/۱۵)، کمترین مقدار برابر با (۱/۳۶) و با انحراف معیار (۰/۴۹۷) می‌باشد. نمودار هیستوگرام مربوط به متغیر موانع ساختاری در زیر آورده شده است.

جدول مقادیر توصیفی در خصوص متغیر موانع ساختاری (n=۹۳)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانه	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
موانع ساختاری	۳,۱۵	۰,۴۹۷	۳,۲۱	۲,۹۷	-۰,۷۰۳	۰,۶۸۰	۱,۳۶	۴,۱۵



نمودار هیستوگرام برای متغیر موانع ساختاری

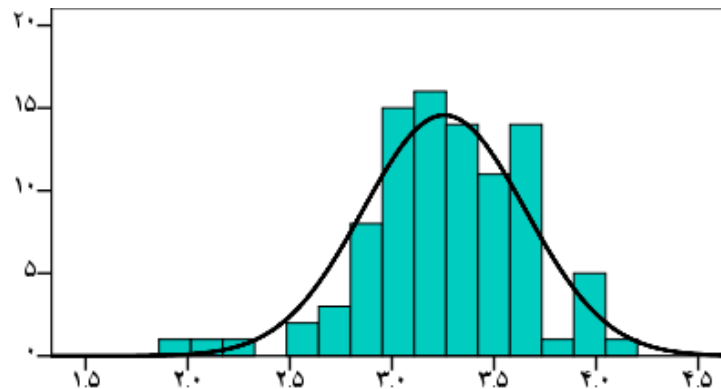
توصیف کمی متغیر موانع انسانی

برای سنجش متغیر موانع انسانی از ۳۲ گویه در سطح اندازه‌گیری رتبه‌ای به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

با توجه به جدول زیر میانگین موانع انسانی برابر با (۳/۲۶)، میانه برابر با (۳/۲۵)، مد برابر با (۳)، بیشترین مقدار برابر با (۴/۰۹)، کمترین مقدار برابر با (۱/۹۴) و با انحراف معیار (۰/۳۹۸) می باشد. نمودار و هیستوگرام مربوط به متغیر موانع انسانی در زیر آورده شده است.

جدول مقادیر توصیفی در خصوص متغیر موانع انسانی (n=۹۳)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانه	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
موانع انسانی	۳,۲۶	۰,۳۹۸	۳,۲۵	۳	-۰,۵۶۵	۱,۲۳۷	۱,۹۴	۴,۰۹



نمودار هیستوگرام برای متغیر موانع انسانی

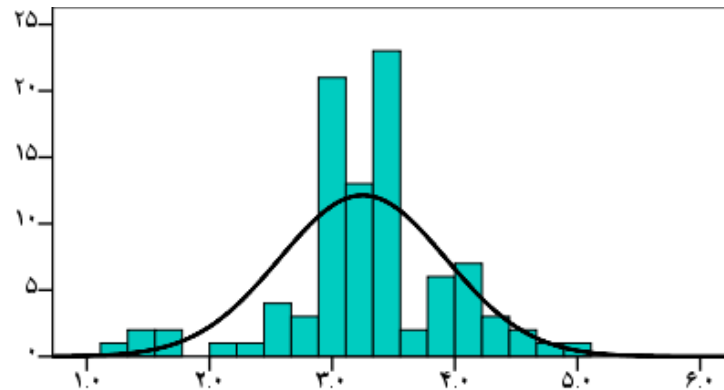
توصیف کمی متغیر موانع تکنولوژیک

برای سنجش متغیر موانع تکنولوژیک از ۹ گویه در سطح اندازه گیری رتبه‌ای به صورت طیف پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است.

با توجه به جدول زیر، میانگین موانع تکنولوژیک برابر با (۳/۲۵)، میانه برابر با (۳/۲۲)، مد برابر با (۲/۸۹)، بیشترین مقدار برابر با (۵)، کمترین مقدار برابر با (۱/۲۲) و با انحراف معیار (۰/۶۷۹) می باشد. نمودار هیستوگرام مربوط به متغیر موانع تکنولوژیک در زیر آورده شده است.

جدول مقادیر توصیفی در خصوص متغیر موانع تکنولوژیک (n=۹۳)

متغیر	میانگین	انحراف معیار	میانه	مد	چولگی	کشیدگی	کمینه	بیشینه
موانع تکنولوژیک	۳,۲۵	۰,۶۷۹	۳,۲۲	۲,۸۹	-۰,۴۱۴	۱,۳۶۵	۱,۲۲	۵



نمودار هیستوگرام برای متغیر موانع تکنولوژیک

بررسی نرمال بودن متغیرها

برای اجرای روش‌های آماری و محاسبه آماره آزمون مناسب و استنتاج منطقی درباره فرضیه‌های پژوهش مهمترین عمل قبل از هر اقدامی، انتخاب روش آماری مناسب برای پژوهش است برای این منظور آگاهی از توزیع داده‌ها از اولویت اساسی برخوردار است.

برای همین منظور در این پژوهش از آزمون معتبر کولموگروف-اسمیرنوف برای بررسی فرض نرمال بودن داده‌های پژوهش استفاده شده است. در این آزمون با توجه به فرضیات زیر گام به بررسی نرمال بودن داده‌ها نهاده شده است:

H_0 : داده‌ها دارای توزیع نرمال هستند

H_1 : داده‌ها دارای توزیع نرمال نیستند

با توجه به جدول آزمون اسمیرنوف - کولموگروف اگر سطح معنی‌داری برای کلیه متغیرهای مستقل و وابسته بزرگتر از سطح آزمون (۰/۰۵) باشد توزیع داده‌ها نرمال می‌باشد.

جدول نتایج آزمون کولموگروف - اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	حجم نمونه	میانگین	انحراف معیار	آماره‌ی آزمون K-S	سطح معناداری	نتیجه آزمون
موانع ساختاری	۹۳	۳,۱۵	۰,۴۹۷	۰,۸۳۲	۰,۴۹۳	نرمال است
موانع انسانی	۹۳	۳,۲۶	۰,۳۹۸	۰,۷۴۷	۰,۶۳۲	نرمال است
موانع تکنولوژیک	۹۳	۳,۲۵	۰,۶۷۹	۱,۰۶۹	۰,۰۶۷	نرمال است

همانطور که از داده‌های جدول مشخص است، سطح معناداری آزمون کولموگروف-اسمیرنوف برای تمامی متغیرهای پژوهش بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه تمامی متغیرهای مورد بررسی در پژوهش حاضر دارای توزیع نرمال می‌باشند. بنابراین برای بررسی فرضیه‌های پژوهش از آزمون‌های پارامتری استفاده می‌شود.

فرضیه‌های پژوهش

فرضیه فرعی اول: موانع ساختاری از موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

برای بررسی فرضیه اول از سوالات ۱ تا ۳۳ در پرسشنامه استفاده شده است. نتایج آزمون تی استیودنت به این ۳۳ سوال در جدول زیر آورده شده است.

جدول نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت موجود سوالات متغیر موانع ساختاری

گویه	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار آماره t	سطح معناداری	نتیجه آزمون تی استیودنت
جایگاه مناسب برای مدیریت دانش در استراتژی سازمان	۳,۰۳	۱,۴۳۳	۰,۲۱۷	۰,۸۲۹	مانع نیست
اشتراک گذاری دانش به عنوان معیار استخدام	۳,۳۹	۱,۲۱۶	۳,۰۷۰	۰,۰۰۳	مانع هست
پشتیبانی از شکل گیری گروه‌های کاری نزدیک	۲,۹۸	۱,۳۵۹	-۰,۱۵۳	۰,۸۷۹	مانع نیست
رابطه مناسب بین مدیر و کارکنان	۳,۲۹	۱,۲۷۳	۲,۱۹۹	۰,۰۳۰	مانع هست
سنجش و ارزیابی فعال استانداردها	۲,۹۹	۱,۱۲۸	-۰,۰۹۲	۰,۹۲۷	مانع نیست
درس گرفتن سازمان از اشتباهات خود	۲,۷۷	۱,۲۷۸	-۱,۷۰۴	۰,۰۹۲	مانع نیست
فراگرفتن نقش به محض پیوستن به سازمان	۳,۲۹	۱,۱۶۶	۲,۴۰	۰,۰۱۸	مانع هست
توجه فرآیندها به کارکنان به محض ورود	۳,۲۵	۱,۱۱۰	۲,۱۴۹	۰,۰۳۴	مانع هست
شناسایی متخصصین خاص هر موضوع	۳,۴۰	۱,۱۸۱	۳,۲۴۹	۰,۰۰۲	مانع هست
منابع سنجش دوره‌ای شایستگی‌ها	۳,۴۰	۱,۲۴۴	۳,۰۸۵	۰,۰۰۳	مانع هست
منابع مالی برای تضمین قابل اعتماد بودن اطلاعات	۳,۵۵	۱,۱۸۴	۴,۴۶۶	۰,۰۰۱	مانع هست
منابع سنجش توانایی کارکنان	۳,۲۷	۱,۲۳۵	۲,۰۹۹	۰,۰۳۹	مانع هست
منابع ایجاد سیستم‌های اطلاعاتی مورد استفاده	۳,۲۸	۱,۲۷۱	۲,۱۲۰	۰,۰۳۷	مانع هست
تخصیص منابع برای طراحی فرآیندهای کاری روان	۳,۲۴	۱,۱۴۶	۱,۹۹۱	۰,۰۴۹	مانع هست
بهبود مستمر رویه‌های سازمانی	۳,۱۹	۱,۲۶۲	۱,۴۷۹	۰,۱۴۳	مانع نیست
سنجش کمک‌های کارکنان به منابع دانش	۲,۷۰	۱,۳۷۴	-۲,۱۱۴	۰,۰۳۷	مانع نیست
مرور و ارزیابی رسمی کیفیت منابع دانش	۲,۹۰	۱,۲۶۰	-۰,۷۴۱	۰,۴۶۱	مانع نیست
مرور و ارزیابی دوره‌ای منابع دانش	۳,۲۲	۱,۱۸۷	۱,۷۴۷	۰,۰۸۴	مانع نیست
مرتبط نمودن موفقیت طلبی افراد با عملکرد سازمان	۳,۱۴	۱,۱۵۷	۱,۱۶۵	۰,۲۴۷	مانع نیست
مرتبط نمودن توانایی افراد با عملکرد سازمان	۲,۷۱	۱,۲۳۰	-۲,۲۷۶	۰,۰۲۵	مانع نیست
مرتبط نمودن سیستم‌های اطلاعاتی با عملکرد سازمان	۳,۴۹	۱,۱۳۸	۴,۱۹۰	۰,۰۰۱	مانع هست
مرتبط نمودن فرآیندهای کاری با عملکرد سازمان	۳,۲۵	۱,۰۸۰	۲,۲۰۸	۰,۰۳۰	مانع هست
سنجش سیستم مدیریت دانش برای بهبود	۲,۶۹	۱,۳۱۹	-۲,۲۸۱	۰,۰۲۵	مانع نیست
تحلیل هزینه منفعت مدیریت دانش	۲,۸۹	۱,۱۳۷	-۰,۹۱۲	۰,۳۶۴	مانع نیست
سنجش عملکرد موفقیت پروژه‌های گروه	۲,۷۵	۱,۲۲۲	-۱,۹۵۲	۰,۰۵۴	مانع نیست
سنجش عملکرد ارزیابی سایر کارکنان	۳,۲۵	۱,۱۲۹	۲,۱۱۲	۰,۰۳۷	مانع هست

مانع هست	۰,۰۰۲	۳,۲۴۹	۱,۱۸۱	۳,۴۰	سنجش عملکرد کارکنان به توسعه گروه کاری
مانع هست	۰,۰۱۵	۲,۴۸۴	۱,۲۵۲	۳,۳۲	نگهداری دانش تولید شده به صورت بسته دانشی
مانع نیست	۰,۰۶۲	-۱,۸۸۸	۱,۳۱۸	۲,۷۴	دادن بسته دانشی در هر حوزه به مراجعه‌کنندگان
مانع هست	۰,۰۳۹	۲,۰۹۹	۱,۲۳۵	۳,۲۷	دادن بسته دانشی در هر حوزه به بخش‌های سازمان
مانع هست	۰,۰۲۷	۲,۲۴۷	۱,۲۹۲	۳,۳۰	دادن بسته دانشی در هر حوزه به مراکز پژوهشی
مانع نیست	۰,۱۳۳	۱,۵۱۴	۱,۴۳۸	۳,۲۳	در اختیار گذاشتن بسته دانشی به پایگاه‌های اطلاع‌رسانی
مانع هست	۰,۰۲۱	۲,۳۵۵	۱,۲۷۷	۳,۳۱	در اختیار گذاشتن بسته دانشی به کتابخانه‌های علمی

با توجه به جدول گویه‌های «جایگاه مناسب برای مدیریت دانش در استراتژی سازمان»، «پشتیبانی از شکل‌گیری گروه‌های کاری نزدیک»، «سنجش و ارزیابی فعال استانداردها»، «درس گرفتن سازمان از اشتباهات خود، بهبود مستمر رویه‌های سازمانی»، «سنجش کمک‌های کارکنان به منابع دانش»، «مرور و ارزیابی رسمی کیفیت منابع دانش»، «مرور و ارزیابی دوره‌های منابع دانش»، «مرتبط نمودن موفقیت طلبی افراد با عملکرد سازمان»، «مرتبط نمودن توانایی افراد با عملکرد سازمان»، «بهبود مستمر رویه‌های سازمانی»، «سنجش سیستم مدیریت دانش برای بهبود»، «تحلیل هزینه منفعت مدیریت دانش»، «سنجش عملکرد موفقیت پروژه‌های گروه»، «دادن بسته دانشی در هر حوزه به مراجعه‌کنندگان» و «در اختیار گذاشتن بسته دانشی به پایگاه‌های اطلاع‌رسانی» از موانع ساختاری در پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند و همچنین بقیه گویه‌های متغیر موانع ساختاری از موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش نیستند.

برای بررسی وضعیت موانع ساختاری در موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش، میانگین امتیازات کسب شده با مقدار متوسط (۳) مقایسه خواهد شد. برای انجام این آزمون از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای استفاده خواهد شد. نتایج مربوط به این آزمون در جدول زیر آورده شده است.

جدول نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت موانع ساختاری در موانع پیاده‌سازی

مدیریت دانش

نتیجه آزمون تی استیودنت	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار آماره t	انحراف استاندارد	میانگین
بیشتر از مقدار متوسط (۳)	۰,۰۰۵	۹۲	۲,۸۶۲	۰,۴۹۷	۳,۱۵

با توجه به جدول، سطح معناداری آزمون کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین امتیازات با مقدار متوسط (۳) رد می‌شود. با توجه به مقدار میانگین مشخص می‌شود که، وضعیت موانع ساختاری در موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش بالاتر از سطح متوسط است.

فرضیه فرعی دوم: موانع انسانی از موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش است.

برای بررسی فرضیه دوم از سوالات ۳۴ تا ۶۵ در پرسشنامه استفاده شده است. نتایج آزمون تی استیودنت به این ۳۲ سوال در جدول زیر آورده شده است.

جدول نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت موجود سوالات متغیر موانع انسانی

نتیجه آزمون تی استیودنت	سطح معناداری	مقدار آماره t	انحراف استاندارد	میانگین	گویه
مانع هست	۰,۰۱۴	۲,۵۰۵	۱,۱۵۹	۳,۳۰	درک سازمان از به صرفه بودن دارایی‌های دانشی
مانع هست	۰,۰۴۹	۱,۹۹۱	۱,۳۵۴	۳,۲۸	آزادی عمل در به اشتراک گذاری دانش
مانع هست	۰,۰۳۵	۲,۱۴۵	۱,۱۶۰	۳,۲۶	حرفه‌ای محسوب شدن با اشتراک گذاری دانش
مانع نیست	۰,۵۲۲	-۰,۶۴۳	۱,۲۹۱	۲,۹۱	تشویق برای داشتن سهم در ایجاد دانش
مانع هست	۰,۰۲۰	۲,۳۶۸	۱,۰۹۵	۳,۲۷	تشویق برای استفاده از دانش سازمانی
مانع هست	۰,۰۱۸	۲,۴۰۶	۱,۴۶۵	۳,۳۷	جستجوی مدیران از ایده‌های محیط درون سازمان
مانع نیست	۰,۰۹۴	۱,۶۹۴	۱,۳۴۶	۳,۲۴	جستجوی مدیران از ایده‌های محیط بیرون سازمان
مانع نیست	۰,۶۱۳	۰,۵۰۷	۱,۴۳۱	۳,۰۸	تشویق برای ارتباط دانشی با سازمان‌های مرتبط
مانع نیست	۰,۱۲۸	-۱,۵۳۶	۱,۳۵۰	۲,۷۸	تشویق کارکنان در شناسایی رویه‌های نامناسب
مانع هست	۰,۰۰۴	۲,۹۸۷	۱,۲۱۵	۳,۳۸	پاداش به ایده‌های جدید
مانع نیست	۰,۴۹۲	۰,۶۹۰	۱,۳۵۲	۳,۱۰	پشتیبانی از شکل‌گیری گروه‌های کاری نزدیک
مانع نیست	۰,۰۵۴	۱,۹۵۲	۱,۲۲۲	۲,۷۵	یاری سازمان در تلاش برای یادگیری
مانع نیست	۰,۳۲۵	۰,۹۹۰	۱,۰۴۷	۳,۱۱	یادگیری جزء مسئولیت‌های کارکنان
مانع هست	۰,۰۳۲	۲,۱۸۱	۱,۱۴۱	۳,۲۶	پایبندی بالای سازمان در انجام کار با استاندارد بالا
مانع هست	۰,۰۰۱	۳,۶۵۵	۱,۱۰۷	۳,۴۲	مشاوره به کارکنانی با پایین‌تر از استاندارد
مانع هست	۰,۰۲۰	۲,۳۶۱	۰,۹۲۲	۳,۲۳	تشویق برای بکارگیری حداکثر پتانسیل
مانع هست	۰,۰۱۵	۲,۴۸۱	۱,۱۲۸	۳,۲۹	آزادی عمل در انتخاب بهترین روش انجام کار
مانع نیست	۰,۰۷۱	۱,۸۲۶	۱,۰۷۹	۳,۲۰	شناسایی به اشتراک‌گذارندگان دانش در سازمان
مانع نیست	۰,۰۸۴	۱,۷۴۴	۰,۹۵۱	۳,۱۷	به اشتراک گذاری دانش قابل کاربرد توسط کارکنان
مانع هست	۰,۰۰۸	۲,۶۹۷	۱,۱۹۲	۳,۳۳	استفاده مستمر از ایده‌های جدید
مانع هست	۰,۰۰۱	۳,۴۰۲	۱,۲۱۹	۳,۴۳	بحث و گفتگوی مدیر
مانع هست	۰,۰۳۹	۲,۰۹۵	۱,۱۸۸	۳,۲۶	بحث و گفتگوی کارکنان با همکاران
مانع هست	۰,۰۵۰	۱,۹۸۹	۱,۰۹۵	۳,۲۳	استفاده کارکنان از ابتکار خود برای روابط غیر رسمی
مانع نیست	۰,۱۰۷	۱,۶۲۶	۱,۲۱۲	۳,۲۰	حل شدن مسائل توسط دیگران
مانع هست	۰,۰۰۱	۵,۳۴۲	۱,۱۸۴	۳,۶۶	استفاده از راه‌حل‌های قبلی
مانع نیست	۰,۲۵۲	۱,۱۵۳	۱,۲۵۹	۳,۱۵	مراجعه به مشاوره مدیر در حل مسائل کاری
مانع هست	۰,۰۱۶	۲,۴۶۳	۱,۳۰۵	۳,۳۳	ایجاد یک ایده اولیه و سپس مشورت
مانع نیست	۰,۴۷۸	۰,۷۱۲	۱,۳۱۱	۳,۱۰	استفاده از مشاوره گروه‌های داخلی

استفاده از مشاوره گروه‌های خارجی	۳,۵۶	۱,۱۱۸	۴,۸۲۴	۰,۰۰۱	مانع هست
استفاده از منابع موجود دانش سازمانی در حل مسائل	۳,۲۸	۱,۱۳۲	۳,۲۰۷	۰,۰۰۲	مانع هست
استفاده از مشاوره افراد قابل اعتماد بیرون سازمان	۳,۵۱	۱,۱۰۰	۴,۴۳۲	۰,۰۰۱	مانع هست
آمادگی متخصصین برای به اشتراک‌گذاری تخصص خود	۳,۶۷	۱,۰۷۷	۵,۹۷۱	۰,۰۰۱	مانع هست

با توجه به جدول زیر، گویه‌های «تشویق برای داشتن سهم در ایجاد دانش»، «نجستجوی مدیران از ایده‌های محیط بیرون سازمان»، «تشویق برای ارتباط دانشی با سازمان‌های مرتبط»، «تشویق کارکنان در شناسایی رویه‌های نامناسب»، «پشتیبانی از شکل‌گیری گروه‌های کاری نزدیک»، «یاری سازمان در تلاش برای یادگیری»، «یادگیری جزء مسئولیت‌های کارکنان»، «شناسایی به اشتراک‌گذارندگان دانش در سازمان»، «به اشتراک‌گذاری دانش قابل کاربرد توسط کارکنان»، «حل شدن مسائل توسط دیگران»، «مراجعه به مشاوره مدیر در حل مسائل کاری» و «استفاده از مشاوره گروه‌های داخلی» از موانع انسانی در پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند و همچنین بقیه گویه‌های متغیر موانع انسانی از موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش نیستند. برای بررسی وضعیت موانع انسانی در موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش، میانگین امتیازات کسب شده با مقدار متوسط (۳) مقایسه خواهد شد. برای انجام این آزمون از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای استفاده خواهد شد. نتایج مربوط به این آزمون در جدول زیر آورده شده است.

جدول نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت موانع انسانی در موانع پیاده‌سازی

مدیریت دانش

میانگین	انحراف استاندارد	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه آزمون تی استیودنت
۳,۲۵	۰,۳۹۸	۶,۱۹۷	۹۲	۰,۰۰۱	بیشتر از مقدار متوسط (۳)

با توجه به جدول زیر، سطح معناداری آزمون کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین امتیازات با مقدار متوسط (۳) رد می‌شود. با توجه به مقدار میانگین مشخص می‌شود که، وضعیت موانع انسانی در موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش بالاتر از سطح متوسط است. فرضیه فرعی سوم: موانع تکنولوژیک از موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش است. برای بررسی فرضیه سوم از سوالات ۶۶ تا ۷۴ در پرسشنامه استفاده شده است. نتایج آزمون تی استیودنت به این ۹ سوال در جدول زیر آورده شده است.

جدول نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت موجود سوالات متغیر موانع تکنولوژیک

گویه	میانگین	انحراف استاندارد	مقدار آماره t	سطح معناداری	نتیجه آزمون تی استیودنت
استفاده از تکنولوژی برای اتصال با بخش‌های درونی	۳,۲۵	۱,۰۹۰	۲,۱۸۸	۰,۰۳۱	مانع هست
استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای اتصال با بخش‌های بیرونی	۳,۳۷	۱,۲۸۴	۲,۷۴۷	۰,۰۰۷	مانع هست
استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای ضبط اطلاعات	۲,۸۷	۱,۱۳۵	۱,۰۹۷-	۰,۲۷۶	مانع نیست
استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای تشریک مساعی	۳,۳۵	۱,۱۹۵	۲,۸۶۵	۰,۰۰۵	مانع هست
استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای دسترسی به منابع	۳,۲۲	۱,۱۱۲	۱,۸۶۶	۰,۰۶۵	مانع نیست

استفاده از تکنولوژی به منظور برقراری روابط کاری	۳,۲۹	۱,۱۶۶	۲,۴۰۰	۰,۰۱۸	مانع هست
به اشتراک گذاشتن پایگاه داده‌ها برای دسترسی همه	۳,۱۷	۱,۲۶۵	۱,۳۱۱	۰,۱۹۳	مانع نیست
دانش تولید شده در سازمان به صورت بسته دانشی	۳,۴۰	۱,۲۳۵	۳,۱۰۷	۰,۰۰۳	مانع هست
قرار دادن بسته دانشی در هر حوزه در سایت اینترنتی	۳,۳۲	۱,۲۳۵	۲,۵۱۹	۰,۰۱۳	مانع هست

با توجه به جدول بالا، گویه‌های «استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای ضبط اطلاعات»، «استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای دسترسی به منابع» و «به اشتراک گذاشتن پایگاه داده‌ها برای دسترسی همه» از موانع تکنولوژیک در پیاده‌سازی مدیریت دانش هستند و همچنین بقیه گویه‌های متغیر موانع تکنولوژیک از موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش نیستند. برای بررسی وضعیت موانع تکنولوژیک در موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش، میانگین امتیازات کسب شده با مقدار متوسط (۳) مقایسه خواهد شد. برای انجام این آزمون از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای استفاده خواهد شد. نتایج مربوط به این آزمون در جدول زیر آورده شده است.

جدول نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی وضعیت موانع تکنولوژیک در موانع پیاده‌سازی

مدیریت دانش

میانگین	انحراف استاندارد	مقدار آماره t	درجه آزادی	سطح معناداری	نتیجه آزمون تی استیودنت
۳,۲۴	۰,۶۷۹	۳,۵۲۸	۹۲	۰,۰۰۱	بیشتر از مقدار متوسط (۳)

با توجه به جدول بالا، سطح معناداری آزمون کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین امتیازات با مقدار متوسط (۳) رد می‌شود. با توجه به مقدار میانگین مشخص می‌شود که، وضعیت موانع تکنولوژیک در موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش بالاتر از سطح متوسط است. برای اولویت‌بندی وضعیت موانع تکنولوژیک، انسانی و تکنولوژیک در موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش، از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول زیر داده شده است.

جدول نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی وضعیت متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین رتبه‌ها	مقدار آماره کای دو	درجه آزادی	سطح معناداری
موانع ساختاری	۱,۸۸			
موانع انسانی	۲	۲,۶۳۰	۲	۰,۲۶۸
موانع تکنولوژیک	۲,۱۲			

همانطور که از داده‌های جدول مشخص است سطح معناداری آزمون فریدمن بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ می‌باشد بنابراین فرض برابری وضعیت موانع تکنولوژیک، انسانی و تکنولوژیک در موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش پذیرفته می‌شود.

نتیجه گیری

بحث و نتیجه گیری در خصوص یافته های بدست آمده از تحقیق اختصاص دارد و سعی بر این است که در پرتو آن بتوان به معانی و مفاهیمی که این یافته ها در گستره نظری و کاربردی دارد اشاره کرد.

نتایج توصیفی

در پژوهش حاضر، در گام اول به بررسی درصد وضعیت جنسیت افراد پرداخته ایم که، ۸۴/۹۵٪ افراد پاسخ دهنده مرد و ۱۵/۰۵٪ آنها زن هستند. در گام دوم به بررسی میزان سن افراد پرداختیم که سن اکثر افراد پاسخ دهنده (۹۹٪/۵۶) بین ۴۱ تا ۵۰ سال و کمترین آنها (۴۵٪/۱۶) بالای ۵۰ سال بود. در گام سوم به بررسی میزان تحصیلات افراد پرداختیم که سطح تحصیلات اکثر افراد پاسخ دهنده (۳۷٪/۶۲) فوق دیپلم و پایین تر و کمترین آنها (۶۰٪/۱۸) کارشناسی ارشد است. در گام چهارم به میزان سابقه افراد پرداختیم، سابقه خدمت اکثر افراد پاسخ دهنده (۷۸٪/۳۹) بین ۵ تا ۱۰ سال و کمترین آنها (۶۸٪/۹) بالای ۲۰ سال است.

نتایج استنباطی

بحث و نتیجه گیری در مورد یافته های مربوط به سؤال اصلی پژوهش

فرضیه فرعی اول: موانع ساختاری از موانع پیاده سازی مدیریت دانش است.

برای بررسی فرضیه اول از سوالات ۱ تا ۳۳ در پرسشنامه و از آزمون تی استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که گویه های «جایگاه مناسب برای مدیریت دانش در استراتژی سازمان»، «پشتیبانی از شکل گیری گروه های کاری نزدیک»، «سنجش و ارزیابی فعال استانداردها»، «درس گرفتن سازمان از اشتباهات خود، بهبود مستمر رویه های سازمانی»، «سنجش کمک های کارکنان به منابع دانش»، «مرور و ارزیابی رسمی کیفیت منابع دانش»، «مرور و ارزیابی دوره های منابع دانش»، «مرتبط نمودن موفقیت طلبی افراد با عملکرد سازمان»، «مرتبط نمودن توانایی افراد با عملکرد سازمان»، «بهبود مستمر رویه های سازمانی»، «سنجش سیستم مدیریت دانش برای بهبود»، «تحلیل هزینه منفعت مدیریت دانش»، «سنجش عملکرد موفقیت پروژه های گروه»، «دادن بسته دانشی در هر حوزه به مراجعه کنندگان» و «در اختیار گذاشتن بسته دانشی به پایگاه های اطلاع رسانی» از موانع ساختاری در پیاده سازی مدیریت دانش هستند و همچنین بقیه گویه های متغیر موانع ساختاری از موانع پیاده سازی مدیریت دانش نیستند. همچنین بررسی وضعیت موانع ساختاری در پیاده سازی مدیریت دانش، میانگین امتیازات کسب شده با مقدار متوسط (۳) مقایسه شد. برای انجام این آزمون از آزمون تی استیودنت یک نمونه ای استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که سطح معناداری آزمون کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین امتیازات با مقدار متوسط (۳) رد می شود. با توجه به مقدار میانگین مشخص می شود که، وضعیت موانع ساختاری در موانع پیاده سازی مدیریت دانش بالاتر از سطح متوسط است.

یافته های پژوهش حاضر، نتایج پژوهش های قبلی را تایید می نماید. نوری (۱۳۸۷) در پژوهش خود با عنوان تبیین شاخص های شناسایی موانع ایجاد مدیریت دانش در سازمان های پژوهشی پرداخته است که متغیرها و شاخص های مربوط به موانع دانش در مقوله های مختلف جامعه پذیری، ظهور خارجی، ترکیب و درونی سازی مورد شناسایی قرار گرفت که پس از بررسی شاخص ها با استفاده از تکنیک دلفی موانع مدیریت دانش در هر سازمان در سه مقوله ساختاری، انسانی و تکنولوژیک را شناسایی کرده است؛ که اولویت هر یک از منابع با توجه به بیشترین رتبه کسب شده (مد) تعیین شده است. در مقوله موانع ساختاری ۳۳ متغیر، موانع انسانی ۳۲ متغیر و موانع تکنولوژیک ۹ متغیر مورد بررسی قرار گرفته اند که شرح هر یک از متغیرها با استفاده از طیف ۷ رتبه ای مورد سوال واقع شده اند. باتوجه به نتایج بدست آمده در تحقیق "نوری" سازمانهای پژوهشی به منظور بهبود مدیریت دانش خود یعنی بهبود توانمندی های خود در خلق، بازیابی، ذخیره، توزیع و کاربرد دانش در فرایندهای سازمانی باید ابتدا به شناسایی موانع مدیریت دانش در سه مقوله ساختاری، انسانی و تکنولوژیکی اقدام نمایند؛ سپس اقدام به اولویت بندی این موانع نموده و بر اساس این اولویت بندی اقدام به رفع هر یک از موانع در سازمان نمایند. کاملی (۱۳۸۷) در پژوهش خود با عنوان بررسی مدیریت دانش وموانع آن در سازمانهای دولتی (مطالعه موردی سازمان

پلیس)». به این نتیجه دست یافت که عوامل سازمانی (فرهنگ دانش آفرین، رهبری دانش، منابع دانش، ساختار دانش محور و فرایندهای دانش محور)، عوامل محیطی (عوامل سیاسی، فرهنگی و تکنولوژیکی و...) و شهروندان بر مدیریت دانش اثری مستقیم دارند. در واقع می توان گفت برای پیاده سازی مدیریت دانش به ساختار سازمانی توجه خاصی داشت تا بتوان بر مبنای آن بر دانش موجود در سازمان مدیریت کرد. ساختار سازمانی بیانگر شیوه و روشی است که بر اساس آن افراد و مشاغل در یک سازمان به نظم در آمده، به گونه ای که امکان انجام امور سازمانی فراهم می گردد. این ساختار صرفاً از اجزاء سخت نظیر افراد، گروه ها، تیم ها و اداره ها ایجاد نشده است بلکه اجزایی نرم نظیر روابط بین اجزاء سازمانی را نیز در بر می گیرد. این روابط هستند که اساس فعالیت های سازمان را تشکیل می دهند. نام "و همکارانش (۲۰۰۳) ساختار سازمانی را به عنوان روشی که طبق آن قدرت، مسئولیت و رویه های کاری میان اعضای سازمانی تخصیص داده می شود، تعریف می کنند. بنابراین باید ساختارهای شبکه ای مناسب برای اجرای مدیریت دانش مهیا شود.

فرضیه فرعی دوم: موانع انسانی از موانع پیاده سازی مدیریت دانش است.

آزمون تی استیودنت برای بررسی فرضیه دوم سوالات ۳۴ تا ۶۵ در پرسشنامه مورد استفاده قرار گرفت. نتایج گویه حاکی از آن بود که گویه های «تشویق برای داشتن سهم در ایجاد دانش»، «جستجوی مدیران از ایده های محیط بیرون سازمان»، «تشویق برای ارتباط دانشی با سازمان های مرتبط»، «تشویق کارکنان در شناسایی رویه های نامناسب»، «پشتیبانی از شکل گیری گروه های کاری نزدیک»، «یاری سازمان در تلاش برای یادگیری»، «یادگیری جزء مسئولیت های کارکنان»، «شناسایی به اشتراک گذارندگان دانش در سازمان»، «به اشتراک گذاری دانش قابل کاربرد توسط کارکنان»، «حل شدن مسائل توسط دیگران»، «مراجعه به مشاوره مدیر در حل مسائل کاری» و «استفاده از مشاوره گروه های داخلی» از موانع انسانی در پیاده سازی مدیریت دانش هستند و همچنین بقیه گویه های متغیر موانع انسانی از موانع پیاده سازی مدیریت دانش نیستند. همچنین برای بررسی وضعیت موانع انسانی در موانع پیاده سازی مدیریت دانش، میانگین امتیازات کسب شده با مقدار متوسط (۳) مقایسه شد. برای انجام این آزمون از آزمون تی استیودنت یک نمونه ای استفاده شد. نتایج حاکی از آن بود که سطح معناداری آزمون کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین امتیازات با مقدار متوسط (۳) رد می شود. با توجه به مقدار میانگین مشخص می شود که، وضعیت موانع انسانی در موانع پیاده سازی مدیریت دانش بالاتر از سطح متوسط است. یافته های پژوهش حاضر، نتایج پژوهش های قبلی را تأیید می نماید. بن موسا (۲۰۰۹) در پژوهش خود به بررسی موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش در شرکت های خدماتی و تولیدی پرداخت. پس از بررسی های انجام شده و مطالعه پیشینه پژوهش وی موانع موجود بر سر راه مدیریت دانش را به موانع سازمانی و موانع فردی تقسیم بندی کرد. به اعتقاد وی عدم وجود برخی پشتیبانی های سازمانی از فرایند مدیریت دانش باعث ایجاد این موانع می گردد. نتایج حاصل از تحلیل داده ها معنادار بودن تمامی این موانع بر سر راه اجرای مدیریت دانش را تأیید کرد. همچنین رال (۲۰۰۸) در پایان نامه خود به بررسی موانع مدیریت دانش در شرکت های چند ملیتی پرداخت. برای این منظور وی داده های مورد نیاز خود را از شرکت "نیسان" واقع در آفریقای جنوبی و از مدیران، کارشناسان و کارکنان آشنا با مدیریت دانش جمع آوری کرد. نتایج حاصل از این بررسی نشان داد که موانع مدیریت دانش در سازمان های چند ملیتی به دو دسته موانع مربوط به کارکنان و موانع سازمانی قابل تقسیم است که به صورت زیر هستند: موانع کارکنان (داشتن فرهنگ متفاوت و فرهنگی که پذیرای تغییر نیست، عدم وجود زمان کافی برای آشنایی و انجام فعالیت های مدیریت دانش، عدم اعتماد کارکنان به سازمان و فرایندهای اجرایی آن، وجود زبان های متفاوت در سازمان به علت چندگانه بودن ملیت کارکنان، عدم داشتن مهارت کافی جهت به اشتراک گذاری دانش. موانع سازمانی (عدم تناسب استراتژی سازمان با استراتژی های مدیریت دانش، عدم وجود مشوق های کافی در فرایند مدیریت دانش، عدم تخصیص منابع کافی، عدم حمایت مدیریت ارشد از مدیریت دانش، وجود ساختار سازمانی متضاد فرایند مدیریت دانش، عدم گردش شغلی کارکنان و اشتراک دانش، وجود فرهنگ سازمانی حمایت کننده از ثبات، وجود رقابت تنگاتنگ در محیط سازمانی. در واقع می توان گفت یکی از موانع عمده مدیریت دانش این است که انسان ها به هر دلیلی نخواهند دانش خود را تسهیم کنند و از آن منحصرأ" برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند زیرا ممکن است این تصور غلط 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 دیگر حائز اهمیت است، زیرا دانش، ماهیتی انسانی و اجتماعی دارد و فقط در گرو تعامل و ارتباطات است که می تواند رشد کند. رویکرد کلاسیک و سنتی بر این اعتقاد بود که فقط نویسندگان با نوشتن کتابها، مقالات و نظایر اینها می توانند باعث افزایش دانش شوند. این رویکرد را می توان رویکردی ایستا نامید. در مقابل، رویکرد پویا بر این باور است که تعالی دانش در اثر تعامل و ارتباطات انسانی، مقدور می باشد. منابع انسانی، ارزشمندترین منابع از دیدگاه مدیریت دانش محسوب می شوند. خبرگان و کارشناسان سازمان، همچون پایگاهی از دانش طی سالها، تجارب، روندها، راه حل ها، ابتکارات، و غیره را به صورت دانش آشکار یا پنهان در ذهن خود جمع آوری می نمایند. سازمان های غیر دانش محور از این منابع ارزشمند، تنها در زمان حوادث استفاده کرده و هیچ برنامه ای برای مدیریت این منابع ندارند. در صورتی که سازمان های دانش محور تمام تلاش خود را جهت افزایش این سرمایه، استخراج و نگهداری آن و حداکثر سازی تبادل بین آنها مصروف می دارند. بنابراین باید در پیاده سازی مدیریت دانش به توسعه و جذب نیروی انسانی توجه خاصی داشت.

فرضیه فرعی سوم: موانع تکنولوژیک از موانع پیاده سازی مدیریت دانش است.

برای بررسی فرضیه سوم از سوالات ۶۶ تا ۷۴ در پرسشنامه استفاده شد. نتایج آزمون تی استیودنت حاکی از آن بود که گویه های «استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای ضبط اطلاعات»، «استفاده از تکنولوژی اطلاعات برای دسترسی به منابع» و «به اشتراک گذاشتن پایگاه داده ها برای دسترسی همه» از موانع تکنولوژیک در پیاده سازی مدیریت دانش هستند و همچنین بقیه گویه های متغیر موانع تکنولوژیک از موانع پیاده سازی مدیریت دانش نیستند. همچنین برای بررسی وضعیت موانع تکنولوژیک در موانع پیاده سازی مدیریت دانش، میانگین امتیازات کسب شده با مقدار متوسط (۳) مقایسه شد. برای انجام این آزمون از آزمون تی استیودنت یک نمونه ای استفاده شد. که نتایج حاکی از آن بود که سطح معناداری آزمون کوچکتر از مقدار ۰/۰۵ است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین امتیازات با مقدار متوسط (۳) رد می شود. با توجه به مقدار میانگین مشخص می شود که، وضعیت موانع تکنولوژیک در موانع پیاده سازی مدیریت دانش بالاتر از سطح متوسط است. نتایج آزمون فریدمن نیز نشان داد که سطح معناداری آزمون فریدمن بزرگتر از مقدار ۰/۰۵ می باشد بنابراین فرض برابری وضعیت موانع تکنولوژیک، انسانی و تکنولوژیک در موانع پیاده سازی مدیریت دانش پذیرفته می شود. یافته های پژوهش حاضر، نتایج پژوهش های قبلی را تایید می نماید. در مطالعه ای هال (۲۰۰۶) به بررسی موانع تدوین دانش در فرایند مدیریت دانش پرداخت. وی پس از بررسی مطالعات انجام شده در این زمینه، با بررسی شرکت مورد نظر خود و استفاده از نظر کارشناسان و متخصصان مدیریت دانش به این نتیجه رسید که مهم ترین مانع موجود بر سر راه تدوین دانش در فرایند مدیریت دانش عدم تخصص کافی کارکنان است. به اعتقاد محقق تدوین دانش همان فرایند کد گذاری دانش است. زمانی که کارکنان با فرایند کد گذاری و کد گشایی دانش به اندازه کافی آشنا نباشند فرایند تدوین دانش که همان تبدیل دانش عینی به ذهنی و انتقال دانش ذهنی به دانش عینی است ناموفق خواهد بود. در واقع می توان گفت تکنولوژی اطلاعات امکان کسب، پردازش، ذخیره سازی، توزیع، تسهیم اطلاعات و سایر مطالب دیجیتالی را تسهیم می کند. در اتحادیه اروپا معمولاً اصطلاح تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات، به جای تکنولوژی اطلاعات برای ایجاد تجانس میان تکنولوژی اطلاعات سنتی و ارتباطات از راه دور، که قبلاً به عنوان حوزه های جدا از هم تلقی می شد، استفاده می شود. از این رو یکی از موضوعات مؤثر بر مدیریت دانش سازمانی، پیشرفت های شگرف و خیره کننده فناوری اطلاعات می باشد. این امر باعث توجه و سرمایه گذاری قابل توجه سا زمان ها گردیده است. چنانچه دانش ضمنی در ایجاد مزیت رقابتی سازمان نقش اصلی را ایفا نماید، آنگاه سرمایه گذاری در فناوری اطلاعات و استفاده از آن بدون توجه به این دانش موجب از دست رفتن سریع مزیت یاد شده می گردد. از این روسازمانها نباید انتظار داشته باشند که این نوع سرمایه گذاری منجر به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی برای آنان گردد که این امر به نوبه خود بر توان شرکت در ایجاد مزیت رقابتی پایدار تأثیر منفی خواهد داشت. در نهایت می توان گفت که یکی از موارد لازم برای پیاده سازی مدیریت دانش بکارگیری تکنولوژی دانش بنیان در سازمان می باشد.

منابع :

۱. آذر، عادل و رجب زاده، علی (۱۳۸۸). تصمیم گیری کاربردی رویکرد MADM. انتشارات نگاه دانش. تهران.
۲. سازور، اعظم (۱۳۸۹). بهبود چابکی سازمان در موسسات آموزش عالی با استفاده از مدل گسترش عملکرد کیفیت، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه پیام نور قشم.
۳. نوری، روح الله (۱۳۸۷). تبیین شاخصهای شناسایی موانع ایجاد دانش در سازمانهای پژوهشی، فصلنامه فرهنگ مدیریت، سال چهارم، شماره هفدهم، صفحات ۱۵۶-۱۳۱.
۴. هاشمی، صدیقه و محمدی مقدم، یوسف و محمدی مقدم، الهام (۱۳۹۰)، مدیریت دانش، الزامات و چالش ها، فصلنامه توسعه، سال ۶، شماره ۱۹، ص ۱۳۰-۱۰۱.
۵. بهرامی رود باری، رضا - زرکندی، سهیل - قاضیانی، خدیجه (۱۳۹۳). آمار و احتمالات مهندسی، انتشارات نوین پویا، چاپ اول.
۶. بشلیده، کیومرث (۱۳۹۲). روش های پژوهش و تحلیل آماری، مثال های پژوهش با spss و Amos، انتشارات دانشگاه شهید چمران.
۷. سرمد، زهره و دیگران (۱۳۷۶). روش های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات آگاه، تهران، چاپ دوم.
۸. حافظنیا، م، ر (۱۳۸۰). مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، انتشارات سمت، تهران، چاپ هشتم.
1. Abdolshah, M & Abdolshah, S (2011). Barriers to the Implementation of Knowledge Management in Iranian Institutions, International Transaction Journal of Engineering, Management & Applied Sciences & Technologies, Vol.4, pp.173-182. .
2. Bartczak, S et al (2010). Investigating Barriers to Knowledge Management Implementation In the U.S. Military: A Focus on Managerial Influences, Proceedings of the Southern Association for Information Systems Conference, Atlanta.
3. BenMoussa, C (2009). Barriers to Knowledge Management: A Theoretical Framework and a Review of Industrial Cases, International Journal of Social and Human Sciences, Vol. 3, pp. 440-451.
4. Bottani, Eleonora (2009). A fuzzy QFD approach to achieve agility, International Journal of Production Economics, Vol. 119. pp. 380-391.
5. Chen, M. Y., Huang, M. J., & Cheng, Y. C. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study. Expert Systems with Applications, Vol. 36, pp. 8449-8459.
6. Davenport, T., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press.
7. Hall, M (2006). Knowledge management and the limits of knowledge codification, Journal of Knowledge Management, Vol. 10, Iss: 3, pp. 117 – 126.
8. Hariharan, A. (2005), “Knowledge management at Bharti Tele-Ventures – a case study”, Journal. .
9. Lambe, Patrick (2011). The unacknowledged parentage of knowledge management, Journal of Knowledge management, Vol. 15, No. 2, pp. 175-197. .
10. Marr, G. Schiuma, A. Neely (2002). Assessing strategic Knowledge assets in e-business, International Journal of Business Performance Management. 4 (2-4), pp. 279-295.
11. Massa, S., & Testa, S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector. European Management Journal , 129-141.
12. Ming Chang, C et al (2012). Factors affecting knowledge management success: the fit perspective, Journal of Knowledge Management, Vol. 16, Iss: 6, pp. 847 – 861.

13. Moffett, S., McAdam, R., & Parkinson, S. (2003). An empirical analysis of knowledge management applications. *Journal of Knowledge Management* ,Vol. 23, pp. 6-26.