

## Identification of the Constraints and Obstacles to the Creation and Sharing of Knowledge

Mohammad Solgui<sup>1</sup> Yasser Ghaseminezhad<sup>2</sup>

### Abstract

In today's dynamic environment, knowledge sharing among employees has become a key component of gaining competitive advantage for organizations. Given this, the identification of the effective constraints on knowledge sharing has also become very important. These constraints are composed of factors that prevent proper knowledge sharing. This research is intended to identify and classify the limitations of knowledge creation and sharing, and to investigate the impact of these limitations on knowledge sharing in organizations. The research consists of two stages: in the first stage, the limitations of knowledge creation and sharing are identified through the content analysis of the knowledge management literature. In the second part, applying a questionnaire, the data are collected. Using the analysis of variance and Kruskal-Wallis test, the researchers investigated the effects of these constraints on knowledge creation and sharing. Due to the limitations of total population sampling, the statistical population of this study included all 40 managers and employees of Keshavarzi Bank of Nahavand. The findings revealed that there are eight constraints on knowledge creation and sharing, including inherited systems, difficult relationship, distance, costs of knowledge, knowledge application strategy, available technology, and uncertainty and distrust. The findings also indicated that the impact of strategy constraints on knowledge application, distance, uncertainty and distrust vary along the different supply chain processes.

**Keywords:** knowledge sharing, supply chain, knowledge management process, knowledge sharing constraints.

---

1. Corresponding author: assistant professor at the Department of Financial Management, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hussein Comprehensive University, Tehran, Iran  
2. Assistant professor at the Department of Science and technology Policy making, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hussein Comprehensive University, Tehran, Iran.



نشریه علمی

«مدیریت راهبردی دانش سازمانی»

بهار ۱۳۹۸، سال دوم، شماره ۴: صص: ۱۰۳ - ۱۲۹

شاپا چاپی: ۴۲۶۲ - ۲۶۴۵  
شاپا الکترونیکی: ۵۲۴۲ - ۲۶۴۵

## شناسایی محدودیتها و موانع ایجاد و اشتراک دانش

محمد سلگی\* و یاسر قاسمی نژاد\*\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۱۱/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۰۳/۲۰

### چکیده

اشتراک دانش در بین کارکنان، مؤلفه‌ای کلیدی در راستای کسب مزیت رقابتی برای سازمانها در محیط پویای امروز است. در همین راستا شناخت محدودیت‌های تأثیرگذار بر اشتراک دانش در سازمان نیز امری مهم می‌باشد. این محدودیت‌های شامل عواملی است که مانع از تسهیم و به اشتراک‌گذاری مؤثر دانش می‌گردد. هدف این مقاله شناسایی و دسته‌بندی محدودیت‌های ایجاد و اشتراک دانش و نیز بررسی تأثیر این محدودیتها بر اشتراک دانش در سازمان است. تحقیق شامل دو مرحله است: در مرحله اول با استفاده از روش تحلیل محتوا در ادبیات مدیریت دانش، محدودیت‌های ایجاد و اشتراک دانش شناسایی شد. در مرحله دوم با استفاده از پرسشنامه، داده‌های تحقیق جمع‌آوری، و با بهره‌گیری از روش تحلیل واریانس و آزمون کروسکال والیس به بررسی تأثیر این محدودیتها بر ایجاد و اشتراک دانش پرداخته شد. به دلیل محدودیت و امکان دسترسی با استفاده از روش تمام‌شماری، جامعه آماری این پژوهش شامل تمام مدیران و کارکنان بانک کشاورزی شهرستان نهاوند به تعداد ۴۰ نفر است. یافته‌های تحقیق نشان داد که هشت محدودیت برای ایجاد و اشتراک دانش وجود دارد: سامانه‌های موروثی، روابط دشوار، فاصله، هزینه دانش، راهبرد به کارگیری دانش، فناوری در دسترس، عدم اثبات و اعتماد. همچنین یافته‌ها نشان می‌دهد تأثیر محدودیت‌های راهبرد به کارگیری دانش، فاصله، عدم اثبات و اعتماد در طول فرایندهای مختلف زنجیره عرضه متفاوت است.

**کلیدواژه‌ها:** اشتراک دانش؛ زنجیره عرضه؛ فرایند مدیریت دانش؛ محدودیت‌های اشتراک دانش.

\*نویسنده مسئول: استادیار، گروه مدیریت مالی، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام‌حسین (ع)، تهران، ایران.  
Mohammadsolgi1365@yahoo.com

\*\* استادیار، گروه سیاستگذاری علم و فناوری، دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام‌حسین (ع)، تهران، ایران.

## مقدمه

امروزه تواناییهای نیروهای عرضه کننده محصولات و خدمات به عنوان یاریگر مهم هر تلاش سازمانی به منظور حداکثر کردن مزیت رقابتی مورد توجه قرار گرفته است (گوان و همکاران<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). اگر چه مدت زیادی نیست که در زنجیره عرضه<sup>۲</sup> از متخصصان تولید، لجستیک و تدارکات استفاده می شود، سازمانها دریافته اند که زنجیره عرضه تنها وظیفه ستادی کسب و کارشان نیست، بلکه در واقع زنجیره عرضه، توان کلیدی<sup>۳</sup> است که می تواند به مزیت رقابتی تبدیل شود. به طور کلی اکنون سازمانها بخوبی از اجزای زنجیره عرضه آگاهند و در واقع این اجزا اغلب بخوبی ایجاد، و به کار گرفته می شود؛ اما بسیاری از سازمانها هنوز با مسئله همراستایی<sup>۴</sup> مؤثر اجزا درگیرند (دی،<sup>۵</sup> ۱۹۹۴؛ تیس،<sup>۶</sup> ۲۰۰۷). اغلب سازمانهای همراستا اجزای زنجیره عرضه را جداگانه درک و مدیریت می کنند؛ اما عملکرد زمانی حداکثر می شود که شکل فرایند همراستایی را تغییر دهند و بر عملکرد کل فرایندها به صورت سیستمی تمرکز کنند (مک لولین و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۰۸؛ بارسون و همکاران<sup>۸</sup>، ۲۰۰۰). دانش یکی از منابع مهم سازمانها برای رسیدن به مزیت رقابتی است و به دلیل پویایی ذاتی آن نیازمند مدیریت دقیق است (ماسا و تستا<sup>۹</sup>، ۲۰۰۹). سازمانها به کمک این منبع راهبردی می توانند مزیت رقابتی مناسب را کسب و حفظ کنند. با خلق و انتشار دانش در سازمان، توان پاسخگویی به وضع متغیر دنیای کنونی افزایش می یابد (جوی و همکاران<sup>۱۰</sup>، ۲۰۰۸). بر اساس مطالعات اخیر، مدیریت دانش در یادگیری، نوآوری و ارتقای سازمان نقش مهمی ایفا

1. Guan et al.
2. Supply chain
3. Key capability
4. Alignment
5. Day
6. Teece
7. MC Laughlin et al.
8. Barson et al.
9. Massa & Testa
10. Choi et al.

می‌کند. کبد<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) از دیدگاه کل‌نگرانه بیان می‌کند که مدیریت دانش در واقع، خلق و مدیریت محیطی است که موجب تشویق خلق، اشتراک، یادگیری، تقویت و سازماندهی دانش به‌عنوان مزیت سازمانی می‌شود (گانسل و همکاران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۱).

عده‌ای از پژوهشگران بیان کرده‌اند که ساختار سازمانی ممکن است در خلق، اشتراک و کاربرد دانش مشوق، و یا حالت بازدارندگی داشته باشد (نوناکا و تاکوچی<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷). محققان دیگری تأثیر سرمایه اجتماعی را بر توانمندی افراد و سازمانها به‌منظور ترکیب دانش در قالب سرمایه فکری سازمان مؤثر می‌دانند و مطرح می‌کنند که این عامل با ایجاد انگیزش و توانایی اشتراک دانش در سازمان به‌عنوان ساختاری قوی، رفع محدودیتهای اشتراک دانش و تقویت یادگیری سازمانی است (لیل رودریگز و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۳؛ آدلر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۲). برخی از پژوهشگران در نتایج تحقیقاتشان موانع عمده و مهم اشتراک دانش را فرایندها/فناوری، عدم تمایل فردی، عدم تمایل سازمانی، تراکم زیاد کاری، مکان/ساختار، رهبری و مدیریت خطر بیان کرده‌اند (آبراهامسون و گودمن دلاهانتی<sup>۶</sup>، ۲۰۱۴). هم‌چنین الوانی و همکاران (۱۳۸۶)، نقش سرمایه اجتماعی را در توسعه مدیریت دانش سازمانی مهم و ضروری دانسته‌اند. در تحقیق رنجبرفرد و همکاران (۱۳۹۲)، موانع مدیریت دانش برای چهار نوع فرایند کسب و کار شناسایی شده است. در مطالعه دیگر، نقش و تأثیر سرمایه انسانی، سرمایه اجتماعی و سرمایه فرهنگی در ارتقای اثربخشی و رفع موانع اقدامات مدیریت دانش در سازمان مورد تشریح قرار گرفته است (منوریان و همکاران، ۱۳۹۱). گروهی دیگر تلاش کرده‌اند تا با اولویت‌دهی انواع دانش و مدیریت در سازمان، راهکارهایی به‌منظور بهبود مدیریت ارتباط با مشتری بیابند (رضایی‌ملک و رادفر، ۱۳۹۲). در پژوهشی دیگر نیز به بررسی تأثیر انواع فرهنگ سازمانی به‌عنوان عامل محرک یا بازدارنده بر

1. Kebede
2. Gonsel et al.
3. Nonaka & Takeuchi
4. Leal-Rodriguez et al.
5. Adler
6. Abrahamson & Goodman-Delahunty

اقدامات مدیریت دانش در مراکز آموزشی یک سازمان دولتی پرداخته شده است (آشنا و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به این تحقیقات به نظر می‌رسد در کشور ما تحقیق جامعی در ارتباط با شناسایی انواع محدودیتها و موانع اشتراک دانش و بویژه تأثیر آنها بر فرایندهای زنجیره عرضه انجام نشده است. همان‌گونه که عملکرد فرایندهای اصلی اشتراک دانش در زنجیره عرضه برای موفقیت زنجیره عرضه و در نتیجه موفقیت سازمان حیاتی است، شناخت محدودیت‌های تأثیرگذار بر اشتراک دانش در زنجیره عرضه نیز مهم است. دانستن اینکه چگونه این محدودیتها بر فرایند خرد سازمان تأثیر می‌گذارد، خیلی مهم نیست؛ بلکه لازم است مدیریت درک کند که این محدودیتها چگونه بر مراحل مختلف فرایندهای یکپارچه سازمان تأثیر می‌گذارد. فرایندهای اصلی سازمان، بدون توجه به جایی که در آن کار می‌کنند، تحت تأثیر شاهره اطلاعات و دانش<sup>۱</sup> قرار دارد. محدودیت‌های شناخته شده بر چگونگی دسترسی به اطلاعات و به اشتراک گذاری آن و هم-چنین بر چگونگی ایجاد و مدیریت دانش تأثیر می‌گذارد. در این مقاله بر فرایند زنجیره عرضه بانک تمرکز، و با استفاده از ادبیات، محدودیت‌هایی شناسایی می‌شود که بر اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد. نهایتاً تأثیر این محدودیتها بر مراحل مختلف فرایند زنجیره عرضه بانک بررسی می‌شود.

با توجه به این مطالب سؤالات این تحقیق عبارت است از:

۱- محدودیت‌های ایجاد و اشتراک دانش کدام است؟

۲- آیا محدودیت‌های ایجاد و اشتراک دانش بر مراحل مختلف فرایند زنجیره عرضه بانک کشاورزی تأثیر یکسانی دارد؟

از آنجا که تحقیقات علمی کمی درباره محدودیت‌های انتقال دانش و اطلاعات درون فرایندهای سازمانی هست، هدف ایجاد و توسعه یک نظریه بنیادی و الگوهای مربوط برای بهبود عملکرد فرایندها در سازمانهاست.

---

## 1. Information/knowledge highway

## ادبیات نظری و پیشینه پژوهش شناسایی محدودیتهای ایجاد و اشتراک دانش

سازمان به منظور اطمینان از موفقیت هر اقدام مدیریت دانش، باید تمایل به دانش را در میان کارکنان خود ایجاد کند. طبق یافته‌های کلوگ و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۱) برای اینکه برنامه دانش به وسیله نیروی کار پذیرفته شود، افراد باید تشنه دانش شوند. کارکنان باید به مدیریت دانش<sup>۲</sup> به عنوان بخش اساسی از رضایت و موفقیت شغلی نگاه کنند و یا در کاربرد، توزیع و جمع‌آوری فعال دانش درون سازمان، صریح و دقیق باشند. تأکید بر اهمیت نقش افراد در ایجاد و اشتراک اطلاعات و دانش، دیدگاهی پذیرفته شده است (کراک و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۰۰؛ کلوگ و همکاران<sup>۴</sup>، ۲۰۰۱). بنابراین، اگر کارکنان اهمیت دستیابی و اشتراک اطلاعات و ایجاد دانش را بخشی از توان سازمانی به منظور یادگیری و نوآوری بپذیرند (کراک و همکاران، ۲۰۰۰؛ داوینپورت<sup>۵</sup>، ۲۰۰۵)، واکنش فردی کارکنان بر فرایند اصلی تأثیر می‌گذارد. زولانسکی<sup>۶</sup> (۲۰۰۳)، مفهوم موانع مدیریت دانش را به منظور توصیف دسته‌ای از شاخصهایی به کار می‌گیرد که بیانگر دلایل انتقال یا عدم انتقال دانش باشد (پاولین و سانسون<sup>۷</sup>، ۲۰۱۲).

ادبیات دانشگاهی و عملی در ارتباط با محدودیتهای موانع و احتمالاً تأثیرات آنها که تلاش می‌کند عملکرد فرایندها را از طریق نوآوری مدیریت دانش مؤثر و کارآمد تقویت کند، گسترده و گوناگون است. این محدودیتهای موانع به طور خلاصه در ذیل آمده است (مک‌لولین و همکاران، ۲۰۰۸):

۱. انگیزش در جهت به اشتراک گذاری دانش: کلوگ و همکاران (۲۰۰۱) دو محدودیت مهم ایجاد فرهنگ خلاق و تسهیم کننده دانش را تعیین می‌کنند که عبارت است از:

1. kluge et al.
2. Knowledge management (KM)
3. Krogh et al.
4. kluge et al.
5. Davenport
6. Szulanski
7. Paulin & Suneson

- عدم علاقه ... : این حالت تمایل به مخفی کردن، نادیده گرفتن و حتی بی‌اعتبار کردن دانشی را توصیف می‌کند که در محدوده معلومات مورد علاقه فرد نیست؛ این مشکل می‌تواند از طریق منابع کاملاً نادرست ایجاد شود.

- دانش قدرت است ... : این علامت به این ذهنیت بر می‌گردد که ارزش دانش را برای افراد از ارزش دانش برای سازمان، بالاتر قرار می‌دهد. افراد با این ذهنیت، درست مانند شخص صاحب دانش خارج از سازمان به دانش خود به‌عنوان بخشی از مزیت رقابتی شخصی نگاه می‌کنند.

۲. تأثیر انتقال دانش کششی / رانشی: اینکه کارکنان چگونه دانش و اطلاعات را جذب می‌کنند و به اشتراک می‌گذارند، عامل مؤثری در موفقیت یا شکست سازمان است. تحقیقات نشان می‌دهد که سازمانهای موفق از ترکیبی از ساختارهای کششی و رانشی<sup>۱</sup> استفاده می‌کنند. سامانه‌های رانشی در طراحی از بالا به پایین<sup>۲</sup> هستند و به فناوری لازم برای به جریان انداختن دانش و اطلاعات وابسته‌اند. سامانه‌های کششی در طراحی از پایین به بالا<sup>۳</sup> هستند و بیشتر به میل ذاتی افراد به دانش بستگی دارد. به‌منظور ایجاد تفکر یادگیری<sup>۴</sup> درون سازمان، ضروری است که فرهنگ کششی<sup>۵</sup> دانش و اطلاعات در برابر فرهنگ رانشی<sup>۶</sup> دانش و اطلاعات تقویت و تشویق شود (کلوگ و همکاران، ۲۰۰۱).

۳. تأثیر روابط بین شخصی<sup>۷</sup> بر دانش: روابط میان کارکنان به شکست انتقال دانش کمک می‌کند. احتمالاً چهار عامل در روابط بر دشواری انتقال دانش تأثیر می‌گذارد:

- ویژگیهای دانشی که منتقل می‌شود؛ برای مثال انتقال دانش ضمنی ذاتاً مشکل است به این دلیل که نمی‌توان آن را از طریق ارتباطات شفاهی و کتبی به صورت کامل منتقل کرد (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۷؛ پولانی<sup>۸</sup>، ۱۹۹۵).

---

1. Pull and push mechanism
2. Top-down
3. Bottom-top
4. Learning mentality
5. pull
6. push
7. Interpersonal
8. Polanyi

- ویژگیهای منبع دانش

- ویژگیهای دریافت کننده دانش و اطلاعات. بعضی از پژوهشگران بیان می کنند که تفاوت‌های محتوای پایه دانشی می تواند به بروز موانع و مشکلاتی منجر شود. آنها تقاضای سازمان را برای منابع جدید دانش (یا ظرفیت جذبی) تابعی از دانش قبلی مرتبط با سازمان می دانند (کوهن و لوینتال<sup>۱</sup>، ۱۹۹۰؛ پاولین و سانسون، ۲۰۱۲). افراد دیگری محدودیت اشتراک دانش را ویژگیهای سازمانی بیان کرده اند. بویژه در سازمانهای بزرگ و پیچیده، کمبود زیرساخت مدیریت دانش مناسب موجب بروز مشکلاتی می شود (اسویبای<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷؛ پاولین و سانسون، ۲۰۱۲).

- بافت<sup>۳</sup> و زمینه فرهنگی که دانش در آن منتقل می شود (زولانسکی، ۱۹۹۶).

هم چنین زولانسکی (۱۹۹۶) بیان می کند بر خلاف تفکر رایج، که انتقاد اصلی را به عوامل انگیزشی نسبت می دهند، محدودیتهای اصلی انتقال درونی دانش مربوط به نبود ظرفیت جذب دریافت کننده<sup>۴</sup>، ابهام علی<sup>۵</sup> و روابط نادرست<sup>۶</sup> بین منبع و دریافت کننده دانش است.

۴. تأثیر ساختار سازمانی بر دانش: پژوهشگران دریافتند که عملیات اشتراک دانش پدیده ای است که به طور گسترده سازمان را در بر می گیرد (گوپتا و میشایلوا<sup>۷</sup>، ۲۰۰۴؛ هاستد و میشایلوا<sup>۸</sup>، ۲۰۰۲؛ نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵). آنها سه دسته مشکل همراه با فرایند اشتراک دانش شناسایی کردند:

- دانش در سطح محلی ایجاد می شود: دانش بافت رفتاری و شناختی معینی جای دارد. بدون درک بافت دانش نمی توان به دلایل و فرضیات مربوط به هر بخش از دانش رسیدگی کرد.

- دانش، نامتناسب و ناعادلانه<sup>۹</sup> عرضه می شود: اغلب هنگامی که منابع محدود و کمیاب

1. Cohen & Levinthal
2. Sveiby
3. context
4. Lack of absorptive capacity
5. Causal ambiguity
6. Arduous relationship
7. Gupta & Michailova
8. Husted & Michailova
9. Asymmetrically



است، کسانی که دانش را در اختیار دارند، مایل نیستند بدون انتظار عمل متقابل، آن را با صرف زمان و تلاش به اشتراک بگذارند.

- اشتراک دانش اختیاری<sup>۱</sup> است: اشتراک اثربخش دانش به تمایل افراد به شناسایی دانشی که دارند و تمایل آنها به اشتراک دانش به هنگام نیاز بستگی دارد.

علاوه بر این گوپتا و میشایلو (۲۰۰۴) معتقدند که توانایی فرد برای درک دانش جدید تابعی از توانایی جذب اوست. نکته جالب در مورد تحقیق گوپتا و میشایلو (۲۰۰۴) این است که در این تحقیق به سازمان به عنوان موجودیتی واحد نگاه نشده است بلکه مجموعه‌ای از بخشها در نظر گرفته شده است که با هم کار می‌کنند و هر بخش تقاضای متفاوتی از ایجاد دانش دارد. آنها سه جنبه سازمانهای پیچیده را شناسایی کرده‌اند که می‌تواند مانع ایجاد و اشتراک دانش شود:

- ماهیت متفاوت کسب و کارها بدان معنا که نیاز به مدیریت دانش متفاوت است. برخی از بخشها یا واحدهای کسب و کار در محیطهای متفاوتی کار می‌کنند؛ بنابراین سامانه‌های مدیریت دانش ممکن است نیازمند اصلاح به وسیله بخشها باشند تا فرایند داخلی ایجاد دانش را پشتیبانی کنند.

- ماهیت متفاوت فعالیتهای کسب و کار. ماهیت متفاوت کسب و کارها مستعد تقاضاهای متفاوتی از انواع دانش و هم‌چنین ترجیحات مختلف در زمینه چگونگی به دست آوردن دانش است.

- شیوه‌ای که سامانه‌های تدوین شده و شخصی شده<sup>۲</sup> در هر بخش و واحد کسب و کار به کار می‌روند. اگر چه عمل رایج ارزیابی سازمان تدوین و شخصی‌سازی سامانه‌های دانش است در سطح بخشی به مأموریت<sup>۳</sup> و توان عرضه مورد انتظار هر بخش بستگی دارد. بنابراین هنگام تعریف راهبرد دانش<sup>۴</sup>، درک اینکه چگونه بخشها و واحدهای تشکیل دهنده سازمان از اطلاعات استفاده و دانش را ایجاد می‌کنند، باید مورد توجه قرار گیرد.

1. Voluntary
2. Codified and personalized system
3. Mission
4. Knowledge strategy

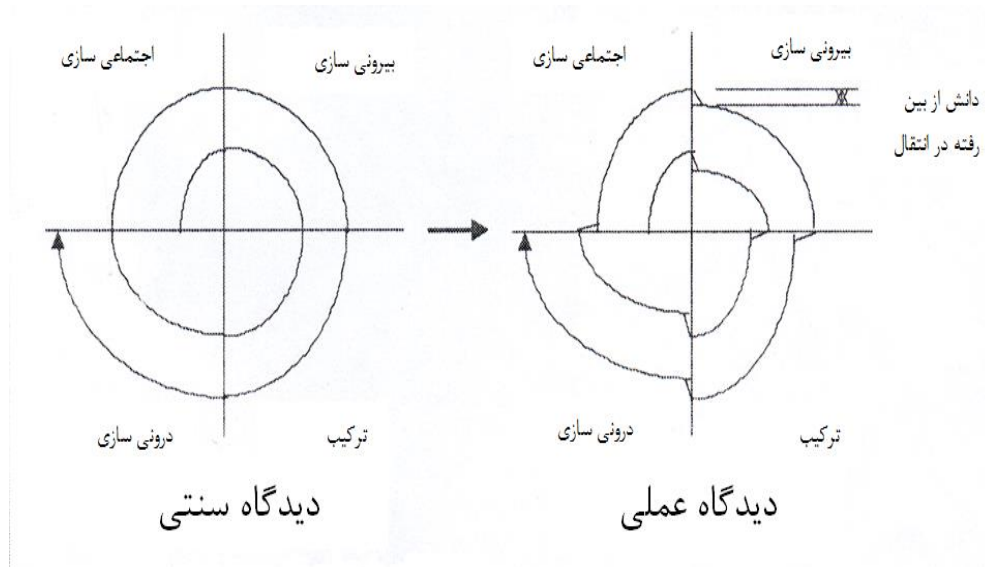
۵. تأثیر دیدگاه تدوین شده بر اشتراک دانش: فناوری به عنوان جزئی اساسی در سامانه‌های عرضه دانش در ارائه دانش بارها شکست خورده است (گوپتا و میشایلو، ۲۰۰۴؛ بارسون و همکاران، ۲۰۰۰). این تفکر، که مدیریت دانش بشدت به الگوها، شیوه‌ها و فرایندهای اجتماعی تکیه دارد، بسیار قبل تر از فناوریها و ساختارهای رایانه محور وجود داشته است (داونپورت و پروساک<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸). شواهد تجربی درباره اشتراک دانش بر اهمیت عوامل فرهنگی و رفتاری تأکید می‌کند تا عوامل مربوط به فناوری (دلونگ و فاهی<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

آنها پی بردند که انسان در شناسایی، اکتساب، جمع آوری، ذخیره‌سازی، ساختاردهی، توزیع و ارزیابی دانش نقش مرکزی تری دارد. هم‌چنین مالهورتر<sup>۳</sup> (۲۰۰۱) همانند کلوگ و همکاران (۲۰۰۱) معتقد است که نیاز ضروری به ایجاد فرهنگ دانش<sup>۴</sup> در سازمان وجود دارد. او استفاده از ساختار پاداش دهی و تمرکز بر دارایی فکری را در این زمینه مؤثر می‌داند (مالهورتر<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱).

۶. یک دیدگاه دقیق و صحیح از مارپیچ یادگیری در شکل شماره ۱ نشان داده شده است. در این دیدگاه محدودیتها بر توانایی سازمان یادگیرنده در شناسایی، ایجاد و اشتراک دانش و اطلاعات تأثیر می‌گذارد. شکل شماره ۱ دیدگاه سنتی نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) را در کنار دیدگاهی واقعی تر نشان می‌دهد که نشان‌دهنده تأثیر احتمالی محدودیتهای مربوط به هر ریع بر فرایند یادگیری است. در این تحقیق فرض می‌شود که از بین رفتن دانش هنگام انتقال به وجود محدودیتها و سطحی بستگی دارد که مدیریت می‌شود.

با توجه به دیدگاه عملی<sup>۶</sup> اگر اجازه داده شود محدودیتهای درون سازمانی بدون اینکه شناسایی و مدیریت شود بر ایجاد و انتقال دانش تأثیر بگذارد، امکان دارد چرخه یادگیری متلاشی شود و سازمان در دستیابی به بهره‌وری ناکام بماند.

1. Davenport & Prusak
2. Delong and Fahey
3. Malhotra
4. Knowledge culture
5. Malhotra
6. Pragmatic



شکل ۱. از دست رفتن دانش در الگوی یادگیری (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵؛ به نقل از مک لولین و همکاران، ۲۰۰۸)

اگر سازمانها می‌خواهند شانس بیشتری در دستیابی به نیازهای "دانش مدیریت" خود داشته باشند، نیازمند شناسایی محدودیتهای مختلف درون سازمان و درک چگونگی تأثیر این محدودیتها بر فرایند یادگیری در طول هر چهار ربع هستند (مک لولین و همکاران، ۲۰۰۸).

#### دسته‌بندی محدودیتهای دانش

مطالعات نشان می‌دهد که نه تنها عدم درک مدیریت دانش و فواید آن بلکه کمبود مهارت در افراد نیز باعث ایجاد محدودیتهایی برای دانش می‌شود. ریج<sup>۱</sup> (۲۰۰۵)، در تحقیقات خود تحت عنوان موانع اشتراک دانش، که مدیران باید به آنها توجه کنند، موانع اشتراک دانش را در سه دسته شخصی/فردی، سازمانی و فناوری قرار داد. از نظر او راهبردها و اهداف اشتراک موفقیت‌آمیز باید بر فرهنگ اشتراک دانش تمرکز یابد. بارسون و همکاران (۲۰۰۰) به

1. Riege

محدودیت‌های انتقال موفق دانش با استفاده از سامانه طبقه‌بندی تکنیکی - اجتماعی<sup>۱</sup> (تکنیکی، سازمانی، افراد) می‌نگرند. مزیت این طبقه‌بندی توجه به مسائل و موضوعات نرم‌تر سازمانی است. بسیاری از سازمانها در حداکثر کردن عملکرد مدیریت دانش به علت ناتوانی در شناسایی مسائل نرم‌تر (اجتماعی) شکست خورده‌اند؛ زیرا این مسائل به‌اندازه مسائل تکنیکی و سازمانی بر عملکرد تأثیر می‌گذارد، از سوی دیگر، مدیریت دانش باید از دیدگاهی کل‌نگر<sup>۲</sup> (سیستمی) مورد توجه قرار گیرد تا سازمان بتواند از تمامی توان خود در زمینه ایجاد و اشتراک دانش استفاده کند. توضیح بیشتر چهار دسته محدودیت در زیر آورده شده است:

۱. محدودیت‌های بین طبقه‌ای<sup>۳</sup> (مشترک)

- منابع موجود<sup>۴</sup>: خلق دانش و به اشتراک گذاری آن نیازمند دسترسی به منابع و وجود کارمندی است که بتوانند دانش را ایجاد کنند و به کار گیرند. این بر فرهنگ دانش‌کشی دلالت دارد (بارسون و همکاران، ۲۰۰۰). کمبود زمان اختصاص داده شده به کارکنان ناشی از تراکم زیاد کاری، کمبود آموزش و تجربه مناسب از موانع قابل توجهی در مدیریت دانش است (آونگ و همکاران<sup>۵</sup>، ۲۰۱۱؛ آبراهامسون و گودمن دلاهانتي، ۲۰۱۴).

- نیاز به پاداش<sup>۶</sup>: راجان<sup>۷</sup> (۲۰۰۸) بیان می‌کند که افراد باید احساس کنند که اشتراک دانش موجب فوائد فوری مانند ناسازگاری کمتر، وظایف ساده‌تر، کاهش ساعات کاری یا تعطیلی زودتر می‌شود.

- فرهنگ<sup>۸</sup>: فرهنگ کارکنان ممکن است اشتراک و استفاده دوباره از دانش را پشتیبانی نکند (کلوگ و همکاران، ۲۰۰۱). اگر چه برخی معتقدند که باید با استفاده از فناوری بر این

1. Technical, organizational, people socio-technical system TOP
2. Holistic perspective
3. cross-category barriers
4. Existing resource
5. Awang et al.
6. Need for reward
7. Rajan
8. Culture

محدودیت غلبه کرد، توجه به فرهنگ از دیدگاه کششی و رانشی ضروری است؛ زیرا این دیدگاه‌ها به طور گسترده تعیین می‌کنند که چگونه کارکنان به فناوری موجود دسترسی خواهند داشت و از آن استفاده می‌کنند.

#### ۲. محدودیت‌های فناورانه<sup>۱</sup>

- فناوری در دسترس<sup>۲</sup>: پژوهشگران پیشنهاد می‌کنند که فناوری به تنهایی نمی‌تواند راه‌حلی برای دانش ارائه کند و نیز راه‌حلهای تدوین شده سازمانی معمولاً ترکیبی از کاربردهای منطبق شده با هم است (بارسون و همکاران، ۲۰۰۰). عده‌ای دیگر به روز نبودن فناوری ارتباطات و اطلاعات، مشکل بودن تغییر رفتار و نگرش کارکنان و کمبود اعتماد به نفس در کاربرد وسایل الکترونیکی را از موانع مدیریت مؤثر دانش برشمرده‌اند (آونگ و همکاران، ۲۰۱۱).

- سامانه‌های موروثی<sup>۳</sup>: سامانه‌های موروثی به عنوان محدودیت مهم مدیریت دانش است. اتصال سامانه‌های چند بخش بویژه هنگامی که دیدگاه استاندارد متداولی برای بخش IT وجود ندارد، ایجاد سامانه انتقال دانش مؤثر را مشکل می‌سازد.

#### ۳. محدودیت‌های سازمانی<sup>۴</sup>

- هدفگذاری ضعیف دانش<sup>۵</sup>: برای اینکه هر سامانه مدیریت دانش مؤثر باشد، باید درباره اطلاعات مورد نیاز و آنچه از طریق دانش انتظار می‌رود به دست آید، آگاه باشد.

- هزینه مدیریت انتقال دانش<sup>۶</sup>: فیشر<sup>۷</sup> (۱۹۹۲) بیان می‌کند که یکی از محدودیت‌های انتقال دانش درون سازمانی، هزینه مدیریت همکاری است.

- محافظت از دانش خصوصی<sup>۸</sup>: اشتراک دانش خصوصی با شرکا، سازمان را خطر افشای

- 
1. Technological barriers
  2. Available technology
  3. Legacy system
  4. Organizational barriers
  5. Poor targeting of knowledge
  6. Cost management of knowledge transfer
  7. Fisher
  8. Protection of proprietary knowledge

اطلاعات روبه‌رو می‌کند. در نتیجه مقاومت درونی سازمان در برابر اشتراک دانش اختصاصی با عرضه‌کنندگان افزایش می‌یابد.

- فاصله<sup>۱</sup>: طبق یافته‌های نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) یکی از مؤثرترین ابزارهای انتقال دانش ارتباط رو در روست؛ اما ماهیت گسترده سازمانهای امروزی و محیط‌های با زبان، قانون و فرهنگ متفاوت این امر را غیرممکن می‌سازد.

۴. محدودیتهای فردی<sup>۲</sup>

- مقاومت درونی<sup>۳</sup>: این محدودیت به جایی مربوط است که به‌منظور محافظت از منافع سازمانی دانش پنهان و یا جریان آن محدود می‌شود.

- نفع شخصی (خودخواهی)<sup>۴</sup>: این محدودیت زمانی است که مشتریان نمی‌خواهند اطلاعات خود را به عرضه‌کننده ارائه کنند.

عدم اعتماد<sup>۵</sup>: عدم اعتماد بر روشی که ما اطلاعات دریافتی را درک می‌کنیم و بر ارزشی که برای اطلاعات قائلیم تأثیر می‌گذارد (بارسون و همکاران، ۲۰۰۰). از نظر باندرد<sup>۶</sup> (۲۰۰۶)، زمانی موانع اشتراک دانش ایجاد می‌شود که یک کارمند ارشد به دلیل ترس عدم اعتماد از اشتراک دانش با کارمند پایین‌دستی خودداری می‌کند (پاولین و سانسون، ۲۰۱۲). عدم اعتماد به همکاران و ترس از دست دادن موقعیت ارتقای شغلی از موانع مهم اشتراک دانش به شمار می‌رود (آونگ و همکاران، ۲۰۱۱). پژوهشگران دیگری کمبود مشوقهای فردی و توجه نکردن به ارزشهای فرهنگی بویژه اعتماد و همکاری را از موانع مهم مدیریت اثربخش دانش قلمداد می‌کنند (تیس و همکاران، ۱۹۹۷؛ ناهاپیت و گوشال<sup>۷</sup>، ۱۹۹۸؛ داونپورت و پروساک، ۱۹۹۸).

خطر<sup>۸</sup>: خطر با دو محدودیت دانش خصوصی و اعتماد مرتبط است. به اشتراک‌گذاری

1. Distance
2. People barriers
3. Internal resistance
4. Self interest
5. Lack of trust
6. Bundred
7. Nahapiet & Ghoshal
8. Risk

دانش بویژه دانش تخصصی به طور بالقوه دربرگیرنده عنصر خطر است. ترس از استثمار<sup>۱</sup>: طبق یافته‌های لوکاس<sup>۲</sup> (۲۰۰۰) ترس از استثمار از این جمله آغاز می‌شود: «من فقط زمانی دانش خود را با تو به اشتراک می‌گذارم که فکر کنم تو در عوض آن چیزی به من می‌دهی».

ترس از آلودگی<sup>۳</sup>: این محدودیت به زمانی مربوط است که سازمانهای دارای برند پیشرو در مورد افرادی نگران باشند که برنشان را در سطح پایین تری درک می‌کنند (لوکاس<sup>۴</sup>، ۲۰۰۰). محققان مختلفی همچون زولانسکی (۱۹۹۶)، بارسون و همکاران (۲۰۰۰)، کلوگ و همکاران (۲۰۰۱) فهرست جامعی از محدودیت‌های ایجاد و اشتراک دانش را شناسایی کرده‌اند. جدول ذیل نتایج تحلیل محتوای این تحقیقات را نشان می‌دهد:

جدول . محدودیت‌های ایجاد و اشتراک دانش

منبع	محدودیت	شرح
(بارسون و همکاران، ۲۰۰۰)؛ (آونگ و همکاران، ۲۰۱۱)؛ (پاولین و سانسون، ۲۰۱۲)	فناوری در دسترس (آیا IT نیازهای KM را پشتیبانی می‌کند؟)	آیا فناوری موجود راهبرد دانش سازمان را پشتیبانی می‌کند؟
(گوپتا و میشالووا، ۲۰۰۴)	راهبرد به کارگیری دانش <sup>۵</sup>	آیا راهبرد دانش با چگونگی ایجاد و اشتراک دانش درون بخش یا واحد کسب و کار تناسب دارد؟
(بارسون و همکاران، ۲۰۰۰)؛ (فیشرو، ۱۹۹۲)؛ (آبراهامسون و گودمن دلاهانتي، ۲۰۱۴)	هزینه دانش <sup>۶</sup>	آیا هزینه مدیریت همکاری برانتقال دانش تأثیر می‌گذارد؟
(بارسون و همکاران، ۲۰۰۰)؛ (کلوگ و همکاران، ۲۰۰۱)؛ (مالهوترا، ۲۰۰۱)؛ (دلونگ و فاهی، ۲۰۰۰)	فاصله (جغرافیایی، فرهنگ، زبان، قانون)	آیا فاصله جغرافیایی، تفاوت فرهنگ و زبان بر اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد؟

1. Fear of exploitation
2. lucas
3. Fear of contamination
4. lucas
5. Knowledge strategy implementation
6. Knowledge cost

منبع	محدودیت	شرح
(زولانسکی، ۱۹۹۶)؛ (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۷)	روابط دشوار <sup>۱</sup>	آیا کمبود تعامل و صمیمیت در روابط همکاران بر اشتراک دانش تأثیر می‌گذارد؟
(بارسون و همکاران، ۲۰۰۰)؛ (پاولین و سانسون، ۲۰۱۲)	سامانه‌های موروثی	آیا سامانه‌های موروثی بر انتقال دانش تأثیر می‌گذارد؟
(بارسون و همکاران، ۲۰۰۰)؛ (باندره؛ ۲۰۰۶)؛ (کلوگ و همکاران، ۲۰۰۱)؛ (آونگ و همکاران، ۲۰۱۱)	اعتماد (اعتماد برای افرادی که با آنها دانش به اشتراک گذاشته می‌شود).	آیا افراد به منبع یا دریافت‌کننده دانش به منظور استفاده صحیح از آن اعتماد دارند؟
(زولانسکی، ۱۹۹۶)	عدم اثبات <sup>۲</sup> (آیا دانش مربوطه دارای ارزش است).	درجه‌ای که دانش بر اساس تجربیات قبلی منبع دانش مفید به نظر می‌رسد.

## روش‌شناسی پژوهش

این تحقیق بر اساس راهبرد تحقیق از نوع کمی، از نظر گردآوری داده‌ها از نوع توصیفی (غیرآزمایشی) پیمایشی و از نظر هدف از نوع تحقیقات کاربردی<sup>۳</sup> است. از تحقیقات پیمایشی به منظور توزیع ویژگیهای جامعه آماری استفاده می‌شود (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). به منظور جمع‌آوری داده‌ها از مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین از بررسی میدانی در بانک کشاورزی استفاده شده است. تحقیق شامل دو مرحله است: در مرحله اول با استفاده از روش تحلیل محتوا در ادبیات مدیریت دانش، محدودیتهای ایجاد و اشتراک دانش شناسایی شد. در مرحله دوم با استفاده از ابزار پرسشنامه، داده‌های تحقیق جمع‌آوری، و با بهره‌گیری از آزمون مقایسه میانگین به بررسی تأثیر این محدودیتهای بر ایجاد و اشتراک دانش پرداخته شد.

## جامعه و نمونه آماری

جامعه آماری این تحقیق مدیران و کارشناسان بانک کشاورزی شهرستان نهاوند است. در

1. Arduous relationship
2. unproven
3. Applied



این مطالعه از روش تمام‌شماری استفاده شد. در گردآوری داده‌ها به طریق شمارش کامل از هر یک از افراد جامعه، داده‌های مورد نظر جمع‌آوری می‌شود. سرشماری کامل در مواردی رخ می‌دهد که تعداد افراد جامعه مورد مطالعه چندان زیاد نباشد و نمونه‌گیری ضرورت نداشته باشد (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰). از میان ۴۰ پرسشنامه توزیع شده بین مدیران و کارشناسان بانک، ۳۰ نفر به‌طور کامل به آن پاسخ دادند (تعداد بازگشت = ۷۵٪). میزان پاسخگویی افراد به پرسشنامه‌ها در گروه‌های مختلف در جدول شماره ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. میزان پاسخگویی به سؤالات

واحد سازمانی	فراوانی	درصد فراوانی	درصد معتبر	درصد تجمعی
رئیس شعبه	۳	۱۰	۱۰	۱۰
دایره مالی	۴	۱۳/۳	۱۳/۳	۲۳/۳
دایره اعتبارات	۴	۱۳/۳	۱۳/۳	۳۶/۷
دایره حسابداری	۴	۱۳/۳	۱۳/۳	۵۰
متصدی امور بانکی	۸	۲۶/۷	۲۶/۷	۷۶/۷
حسابرسی	۷	۲۳/۳	۲۳/۳	۱۰۰
جمع	۳۰	۱۰۰	۱۰۰	-

## ابزار گردآوری داده‌ها

این مطالعه با استفاده از پرسشنامه اجرا شد. این پرسشنامه، که شامل ۳۹ سؤال است و با استفاده از طیف پنج‌تایی لیکرت (از همیشه تا هرگز) نظر افراد مشغول در حوزه‌های مختلف کاری را در مورد تأثیر هشت محدودیت بالقوه سازمانها جویا می‌شود. پس از تجزیه و تحلیل متغیرهای تحقیق این ضرایب پایایی ( $\alpha$ ) به دست آمد: روابط دشوار (۶ گویه؛  $\alpha = ۰.۸۲/۴$ )، فناوری در دسترس (۴ گویه؛  $\alpha = ۰.۸۰/۴$ )، سامانه‌های موروثی (۵ گویه؛  $\alpha = ۰.۷۶/۳$ )، اجرای راهبرد دانش (۶ گویه؛  $\alpha = ۰.۶۷/۷$ )، هزینه دانش (۴ گویه؛  $\alpha = ۰.۷۲/۴$ )، فاصله (۴ گویه؛  $\alpha = ۰.۸۱/۲$ )

$\alpha$ ، عدم اثبات (۴ گویه؛  $\alpha = 0.86/5$ )، اعتماد (۶ گویه؛  $\alpha = 0.83/9$ )، به منظور بررسی روایی ابزار تحقیق از روش بررسی اعتبار محتوا استفاده شد. اعتبار محتوا، نوعی از بررسی روایی ابزار تحقیق است که معمولاً برای بررسی اجزای تشکیل دهنده ابزار اندازه گیری به کار برده می شود. اگر سؤالهای ابزار معرف ویژگیهایی باشد که محقق قصد اندازه گیری آنها را داشته باشد، آزمون دارای اعتبار محتوا است. اعتبار محتوای هر آزمون، معمولاً توسط افراد متخصص تعیین می شود (سرمد و همکاران، ۱۳۹۰).  
با توجه به ابزار استاندارد در این پژوهش، روایی ابزار در تحقیق های مک لولین و همکاران (۲۰۰۸) و بارسون و همکاران (۲۰۰۰) مورد تأیید قرار گرفته است.

## تجزیه و تحلیل داده ها

در این مقاله برای تجزیه و تحلیل داده ها شش گروه مقایسه ای وجود خواهد داشت. این شش گروه، گروه های کاری فرایند ارائه خدمات بانکی را تشکیل می دهند. هم چنین لازم به ذکر است که هر فرد فقط یک بار به عنوان عضوی از یکی از گروه های از پیش تعریف شده مورد پرسش قرار می گیرد. بنابراین گروه ها به طور مستقل آزموده می شوند. با توجه به این مطالب، آزمون مورد استفاده در این تحقیق آزمون کروسکال - والیس تجزیه و تحلیل واریانس یکطرفه است. آزمون کروسکال - والیس، تعمیم یافته آزمون یومان - ویتنی و معادل ناپارامتریک آزمون تحلیل واریانس یکطرفه است. از این آزمون در طرح های گروه های مستقل استفاده می شود. زمانی از این آزمون استفاده می کنیم که تعداد گروه های مستقلی که قصد مقایسه آنان را داریم از دو گروه بیشتر باشد (کریمی، ۱۳۹۴). دیگر ویژگی مهم آزمون کروسکال - والیس توان آن در تجزیه و تحلیل و مقایسه داده گروه های با اندازه متفاوت است. با توجه به اینکه تعداد افرادی که در هر یک از شش گروه به پرسشنامه پاسخ داده اند با هم برابر نیستند برای تجزیه و تحلیل داده ها از آزمون ناپارامتریک استفاده می شود.

## یافته‌های تحقیق

جدول شماره ۲ سطح پاسخگویی به پرسشنامه را در گروه‌های مختلف نشان می‌دهد. آنچه می‌توان نتیجه گرفت این است که با توجه به میزان پاسخگویی (۰/۷۵) محدودیت‌های فرض شده با اندازه بزرگتر یا کوچکتری در درون واحدهای مختلف سازمان وجود دارد. اگر چه همه محدودیتها با شدت کمتر یا بیشتری در درون سازمان ظاهر می‌شود، آزمون کروسکال - والیس نشان می‌دهد که همه محدودیتها به شکل یکسانی بر سازمان اثر نمی‌گذارد (جدول شماره سه).

جدول شماره ۳. آزمون کروسکال - والیس

محدودیت	روابط دشوار	در دسترس فناوری	موروثی سامانه‌های	به کارگیری دانش راهبرد	فاصله	عدم اثبات	اعتماد	هر جنبه دانش
کای دو	۱۰/۱۲۵	۷/۴۲۸	۹/۹۵۸	۱۲/۲۲۱	۱۲/۶۰۸	۱۲/۳۸۲	۱۱/۹۳۳	۹/۲۵۰
Df	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵	۵
Sig.	۰/۰۷۲	۰/۱۹۱	۰/۰۷۶	۰/۰۳۲	۰/۰۲۷	۰/۰۳۰	۰/۰۳۶	۰/۰۹۹

با توجه به سطح معنی‌داری (۰/۰۵) محدودیت‌های زیر به‌طور متفاوتی بر ایجاد و اشتراک دانش درون سازمان تأثیر می‌گذارد:

- استراتژی به کارگیری دانش
- فاصله
- عدم اثبات
- اعتماد

دیگر محدودیت‌های باقیمانده در آزمون دارای سطح معنی‌داری بیشتر از ۰/۰۵ است؛ این بدین معنی است که این محدودیتها به‌طور متفاوتی بر گروه‌های مختلف درون سازمان تأثیر نمی‌گذارد. آنچه که می‌توان تعیین کرد این است که به‌نظر می‌رسد این محدودیتها در عمل در

سازمان وجود دارد. به عنوان نتیجه گیری کلی همه محدودیتهای بیان شده در جدول ۳ اگرچه با درجات مختلف تأثیر به نظر می رسد بر انتقال دانش در سازمان وجود داشته باشد.

### راهبرد به کارگیری دانش

این محدودیت ناشی از عدم تناسب راهبرد دانش با واحد کسب و کار است. ماهیت متفاوت کسب و کارها مستعد تقاضاهای متفاوتی از انواع دانش و هم چنین ترجیحات مختلف در زمینه چگونگی به دست آوردن دانش است. چنانچه راهبرد دانش با چگونگی ایجاد و اشتراک دانش در هر بخش متناسب نباشد، باعث بروز چنین محدودیتی می شود. هنگام تعریف راهبرد دانش، درک اینکه چگونه هر بخش یا واحد سازمانی از اطلاعات استفاده و ایجاد دانش می کند، باید مورد توجه قرار گیرد. با توجه به اینکه واحدهای کسب و کار درگیر مجموعه فرایندهای مختلفی هستند و هر فرایند ورودی و خروجی مخصوص به خود را دارد هر فرایند در زمان و مکانی خاص به شکل خاصی از اطلاعات و دانش نیاز دارد. بنابراین، تفاوت تأثیر این محدودیت بر انتقال دانش در گروه های مختلف سازمان به تفاوت در نیازهای دانشی و شیوه ایجاد دانش آنها بر می گردد.

### فاصله

فاصله بیانگر حدی است که از میزان ارتباطات رو در روی افراد می کاهد. وجود فاصله از نظر مکان جغرافیایی، فرهنگ و زبان بر ساختار اشتراک و انتقال دانش تأثیر می گذارد. افراد در رویارویی با موقعیت عدم اطمینان به طور متفاوتی عمل می کنند؛ برخی خطرپذیر و برخی دیگر خطرگریزند. همان گونه که قبلاً بیان شد، انتقال دانش نیازمند تعامل طرفین است و افراد با فرهنگ و زبان مشترک در برقراری ارتباط با یکدیگر تمایل بیشتری دارند. از آنجا که همگی افراد مشغول در یک واحد کسب و کار از نظر فرهنگ و زبان یکسان نیستند، پذیرش و تعامل آنها با عدم اطمینان همراه است. گروه های مختلف کاری در بانک به لحاظ سطوح مختلف ارتباطی یا ارتباط زبانی، متفاوت هستند؛ بدین معنا که افراد مسئول شعبه یا مدیر ارشد با مدیران دیگر بانکها یا مؤسسات متعامل هستند و برای کارمندان پایین دستی بانک این سطح تعامل با مشتریان و همکاران

است. بنابراین قوانین و شیوه ارتباط کلامی این گروه‌ها با هم متفاوت، و طبیعتاً فرهنگ کاری آنها نیز با هم متفاوت است؛ لذا وجود فاصله به عنوان یک محدودیت در به اشتراک گذاری دانش مطرح است.

### اعتماد

اعتماد، محدودیتی فردی است. عدم اعتماد در روابط بین افراد مشغول در یک واحد بر انتقال دانش تأثیرگذار است. اینکه افراد از چه موضعی و با چه دیدی به همکاران خود نگاه می‌کنند بر ایجاد و اشتراک دانش تأثیر قابل توجهی دارد. در برخی از واحدها افراد به چشم رقیب به هم نگاه می‌کنند. وجود رقابت بین افراد برای تصدی پست و مقام سازمانی بر عدم اعتماد می‌افزاید. میزان پذیرش، جذب و درک دانش در افراد مختلف به میزان اعتماد آنان به منبع دانش بستگی دارد. هم‌چنین کارکنان تمایل دارند دانش و اطلاعات خود را با افراد مورد اعتماد خود در میان بگذارند. زمان می‌تواند یک عامل مؤثر در این زمینه باشد. سوابق کاری مشابه و طول خدمت زیاد، اعتماد بیشتری بین کارکنان ایجاد می‌کند و دانش و اطلاعات خود را براحتی در اختیار هم می‌گذارند. اعتماد باعث می‌شود که کارکنان برای اطلاعات دریافتی ارزش بیشتری قائل شوند. بنابراین وجود گروه‌های کاری با سوابق متفاوت، بیانگر وجود سطح متفاوتی از اعتماد میان اعضای گروه است.

### عدم اثبات

آیا دانش ارزشمند است؟ افراد باید احساس کنند که اشتراک دانش موجب فوایدی از جمله ناسازگاری کمتر، وظایف ساده‌تر، کاهش ساعات کاری یا تعطیلی زودتر می‌شود. اگر فرد احساس کند که اشتراک دانش باعث افزایش بهره‌وری او می‌شود در این زمینه تمایل بیشتری از خود نشان خواهد داد. گروه‌های مختلف با توجه به موقعیتی که در سازمان دارند، بازخورد متفاوتی از نظر زمانی خواهند داشت. وجود گروه‌های کاری با دید زمانی متفاوت، بیانگر رویکردهای مختلف در برابر ارزشمندی دانش است. گروه‌های با دید بلند مدت برای دانش ارزش بیشتری قائلند. بنابراین موقعیت هر گروه در درون سازمان بر میزان شدت این محدودیت

تأثیرگذار است؛ به بیان دیگر گروه‌های مختلف بررسی شده در پژوهش، رویکرد مختلفی دربارهٔ زمان داشتند و این موضوع بر شدت اثر این محدودیت بر آنها مؤثر است.

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف تحقیق این است که اولاً محدودیتهای ایجاد و اشتراک دانش شناسایی، و ثانیاً به بررسی تأثیر این محدودیتها بر گروه‌های مختلف زنجیره عرضه بانک پرداخته شود. در این راستا از روشهای تحلیل محتوا و آزمون مقایسه میانگین و نیز داده‌های نمونه آماری تحقیق بهره گرفته شد. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که هشت محدودیت وجود دارد که بر انتقال دانش بین گروه‌های مختلف سازمان تأثیر دارد. هم‌چنین نتایج نشان می‌دهد که محدودیتها به خودی خود به‌طور متفاوتی بر انتقال دانش تأثیر می‌گذارد؛ در واقع این بدین معنی است که فعالیت ایجاد و اشتراک دانش و اطلاعات توسط کارکنان نه فقط در سازمان بلکه هم‌چنین در درون فرایندهای یکپارچه سازمان نیز متفاوت است. این نتایج با یافته‌های زند حسامی و حقیقت‌طلب (۱۳۹۳) سازگار است. یافته‌های این پژوهشگران نشان می‌دهد در مراحل مختلف مدیریت دانش محدودیتها و موانعی بدین شرح وجود دارد: بی‌اعتمادی به استفاده از دانش و تجربیات، نبود فضای اعتماد و تعهد در سازمان، نبود روحیه رهبری و هدایت، نبود مشوقهای سازمانی برای اشتراک گذاری دانش و واگذار نکردن اختیار برای اشتراک دانش. یافته‌های این تحقیق با نتایج تحقیق گوپتا و میشایلوا (۲۰۰۴)، بارسون و همکاران (۲۰۰۰)، کلوگ و همکاران (۲۰۰۱)، مالهوترا (۲۰۰۱)، دلونگ و فاهی (۲۰۰۰) سازگاری دارد.

چگونگی تأثیر محدودیتها بر ساختار انتقال ضمنی - صریح - ضمنی در طول فرایند کار، نوع راه‌حل مورد نیاز را در آن بخش از فرایند تعیین می‌کند. بنابراین با توسعه IT یا راه‌حل عملیاتی کلی درون سازمان نمی‌توان انتظار پشتیبانی کامل نیازهای عملیاتی کارکنان هر فرایند را داشت. بنابراین سازمانها باید بر هر فرایند به صورت جداگانه تمرکز، و محدودیتها و نیازهای آن را شناسایی و مدیریت کنند. در دیدگاه مدیریت راهبردی بیان می‌شود که هر سازمان چالش

مخصوص به خود را دارد و نمی توان برای همه سازمانها نسخه واحدی تجویز کرد. هم چنین رویکرد مدیریت دانش نیز بیان می کند که هر یک از فرایندهای درون سازمان نیازها و محدودیتهای خاص خود را دارد.

یافته های تحقیق نشان داد که چهار متغیر (محدودیت)، تأثیر متفاوتی بر گروه های مختلف در سازمان دارد. متغیر فاصله در طبقه سازمانی و متغیر اعتماد در سطح فردی است. وجود فاصله و کاهش ارتباطات رو در رو از موانع مؤثر در انتقال دانش است. تحقیق نیز نشان داده است که بین فاصله (سلسله مراتب سازمانی) و تسهیم دانش رابطه معکوسی وجود دارد. از این رو به مدیران توصیه می شود در راستای آسان سازی فرایندهای تسهیم دانش از ساختارهای مسطح تر در طرح سازمانی خود استفاده کنند. از سوی دیگر محدودیت فاصله بر انتقال دانش در گروه های مختلف بانک تأثیر متفاوتی دارد. این امر بیانگر این است که مراحل مختلف هر فرایند نیازمند سطح ارتباطات فردی متفاوتی است. بنابراین پیشنهاد می شود مدیران بانک با توجه به نیاز به ارتباطات متقابل کارکنان در هر مرحله از فرایند، میزان همگنی اعضای گروه را تعیین کنند.

اعتماد یا عدم اعتماد فرد به منبع اطلاعات، ساختار اشتراک دانش را تحت تأثیر قرار می دهد. اعتماد سازمانی تحت تأثیر سامانه ها، ساختار و روابط سازمانی است. ساختار سازمانی، که تسهیم دانش را آسان می کند و سامانه های سازمانی که برای انتشار دانش نسبت به ذخیره دانش ارزش بیشتری قائل است و راهبردهای سازمانی که اشتراک دانش را تقویت می کند، همگی از طریق افزایش اعتماد کارکنان نسبت به انتقال دانش، نقش بسزایی در فرایند مدیریت دانش دارد. رعایت حقوق مالکیت معنوی و اینکه در سامانه جبران خدمات بانک، فردی که دانش خود را در اختیار دیگران می گذارد نسبت به فردی که دانش خود را ذخیره می کند، پاداش بیشتری دریافت کند، خود عاملی تأثیرگذار برای تشویق به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان بانک است. هم چنین سوابق کاری مشابه و طول خدمت زیاد، اعتماد بیشتری بین کارکنان ایجاد می کند و آنها دانش و اطلاعات خود را براحتی در اختیار هم می گذارند.

محدودیتهای تأثیرگذار دیگر راهبردهای به کارگیری دانش است. چنانچه راهبرد دانش با

چگونگی ایجاد و اشتراک دانش در بخش متناسب نباشد، باعث بروز چنین محدودیتی می‌شود. با توجه به اینکه واحدهای کسب و کار، درگیر مجموعه فرایندهای مختلفی هستند و هر فرایند ورودی و خروجی مخصوص به خود را دارد، هر فرایند در زمان و مکانی خاص به شکل خاصی از اطلاعات و دانش نیاز دارد. هنگام تعریف راهبرد اشتراک گذاری دانش، اینکه چگونه یک بخش یا واحد سازمانی از اطلاعات استفاده و ایجاد دانش می‌کند، باید مورد توجه قرار گیرد.

سرانجام عدم اثبات، محدودیت دیگری است که به ارزش و ماهیت دانش بستگی دارد. تأثیر متفاوت این محدودیت در گروه‌های مختلف زنجیره عرضه بانک، بیانگر نقش متفاوت دانش در مراحل مختلف است. هر چه میزان ارزش دانش بیشتر باشد و به هر اندازه دانش پایگاه قویتری برای قدرت باشد، احتمال تسهیم دانش کاهش پیدا می‌کند؛ به عبارت دیگر میزان قدرت دانش در مراحل مختلف متفاوت است. از این رو به مدیران توصیه می‌شود با توجه به این امر به اجرای راهبردهای دانشی اقدام کنند؛ مثلاً برای اشتراک دانش در محیط‌هایی که دانش منبع قدرت است، می‌توان به اعطای حق امتیاز به کارکنان به فرهنگ نشر دانش کمک گرفت.

محدودیت‌های دیگر اعم از هزینه، فناوری، سامانه‌های موروثی و روابط به‌رغم نبود تفاوت معنادار در گروه‌های مختلف نیز باید مورد توجه این سازمان قرار گیرد؛ بدین صورت که مثلاً برای پیشگیری از محدودیت هزینه و فناوری در سازمان، باید میزان مناسبی بودجه به بحث زیرساخت‌های اشتراک گذاری دانش تخصیص یابد. هم‌چنین پاداش مناسبی برای ترغیب افراد به تسهیم دانش اختصاص یابد. روابط میان کارکنان سازمان عاملی اثرگذار بر اشتراک دانش است. سازمانها به منظور تقویت تسهیم دانش در سازمان باید به میزان بیشتری بر سازمان غیررسمی و گروه‌های دوستی تأکید کنند تا هم از طریق ایجاد روابط صمیمانه و ضمن افزایش اعتماد، زمینه تسهیم دانش را فراهم سازند. بر این اساس به طور مختصر پیشنهاد‌های کاربردی ذیل ارائه می‌شود:

- افزایش همگنی اعضای گروه و ایجاد ارتباطات متقابل کارکنان به منظور کاهش فاصله در به اشتراک گذاری دانش

- رعایت حقوق مالکیت معنوی برای ترویج اعتماد و تشویق به اشتراک گذاری دانش



- متناسب سازی سامانه جبران خدمات بانک با سیاستهای تسهیم دانش
- تعریف راهبرد اشتراک گذاری دانش، متناسب با نیاز دانشی بخش یا واحد سازمانی
- فرهنگ سازی در راستای تغییر دید کوتاه مدت و منفعت نگر کارکنان به دید بلند مدت و توجه به بقای سازمان در حوزه تسهیم دانش
- تخصیص میزان مناسبی از بودجه سازمان به بحث زیرساختهای اشتراک گذاری دانش
- تأکید بیشتر بر تقویت روابط دوستانه با ایجاد گروه های غیررسمی به منظور تقویت تسهیم دانش در سازمان

هم چنین پیشنهادهای تحقیق آینده به شرح ذیل ارائه می شود:

ممکن است شناسایی محدودیتها از مدیریت آنها در عمل بسیار آسانتر باشد؛ اما اگر اولویتی بین محدودیتهای شناسایی شده و محدودیتهای با بیشترین تأثیر بر دیگر محدودیتها وجود داشته باشد، سازمان بر محدودیتهای با بیشترین تأثیر تمرکز می کند. در این راستا تحقیقاتی با روشهای تصمیم گیری AHP، TOPSIS و ... در حوزه موضوع تحقیق پیشنهاد می شود. هم چنین پیشنهاد می شود که نسبت به تعیین روابط و تعامل این محدودیتها اقدام شود.

## منابع

- آشنا، م؛ عسگری، ن؛ مرادی صالح، ع؛ غفوری، د (۱۳۹۲). نقش فرهنگ سازمانی در تسهیل اقدامات مدیریت دانش. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات. ش ۵ (۴): ۱-۲۲.
- الوانی، سیدمهدی؛ ناطق، تهمینه؛ فراچی، محمدمهدی (۱۳۸۶). نقش سرمایه اجتماعی در توسعه مدیریت دانش سازمانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران. س دوم. ش ۵: ۳۵-۷.
- رضائی ملک، ن؛ رادفر، ر (۱۳۹۲). الگوی اولویت دهی عوامل مدیریت دانش در بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مطالعه موردی: بانک سپه). نشریه مدیریت فناوری اطلاعات. ش ۵ (۳): ۶۳-۸۲.
- رنجبر فرد، م؛ اقدسی، م؛ البدوی، ا؛ حسن زاده، م (۱۳۹۲). شناسایی موانع مدیریت دانش برای چهار نوع فرایند کسب و کار. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات. ش ۵ (۱): ۶۱-۸۸.
- زندحسامی، ح؛ حقیقت طلب، م (۱۳۹۳). شناسایی و رتبه بندی موانع دانش بر اساس چرخه مدیریت دانش سازمان. فصلنامه مدیریت صنعتی. ش ۹ (۱).

کریمی، رامین (۱۳۹۴). راهنمای آسان تحلیل آماری با SPSS. تهران: انتشارات هنگام.  
سرمد، ز؛ بازرگان، ع؛ حجازی، ا (۱۳۹۰). روشهای تحقیق در علوم رفتاری. تهران: انتشارات آگه.  
منوریان، ع؛ موسی‌خانی، م؛ اخوان، پ؛ روزیان، ف (۱۳۹۱). ارائه الگوی از زیرساخت انسانی - اجتماعی  
توانمندساز اقدامات مدیریت دانش. نشریه مدیریت فناوری اطلاعات. ش ۴ (۱۰): ۱۵۹-۱۷۸.

- Abrahamson, D. E., & Goodman-Delahunty, J. (2014). Impediments to Information and Knowledge Sharing Within Policing. *SAGE Open*, 4(1).
- Adler, P.S. (2002). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. In C.W. Choo & N. Bontis (Eds.). *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge* (pp. 23-46). Oxford: Oxford University Press.
- Awang, M., Ismail, R., Flett, P., & Curry, A. (2011). Knowledge management in Malaysian school education: Do the smart schools do it better? *Quality Assurance in Education*, 19(3), 263-282.
- Barson, R., Foster, S., Pauer, F. and Wunram, m. (2000). "Inter and intra organizational barriers to sharing knowledge in the extended supply chain", e2000 conference proceedings.
- Choi, B.; Simon K.P. & Davis J.G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complimentary theory-based approach, *Omega*, No. 36, 235-251.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative science quarterly*, 128-152.
- Coleman, D. and Hartmann, E. (1999), "Editorial: Research topics and strategies in socio-technical systems", *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, Vol. 9 No. 3, pp. 241-3.
- Davenport, T. (2005), *Thinking for a living*, Harvard Business Press, Boston, MA.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: Managing what your organization knows*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Day, G.S. (1994), "The capabilities of market driven organizations", *Journal of Marketing*, pp. 37-52.
- Dealtry, R. (1998): *Building and sustaining a learning organization*, the learning organization.vol.5, No1, pp.47-60.
- DeLong, D.W. and Fahey, L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *Academy of Management Executive*, Vol. 14 No. 4, pp. 113-27.
- Fisher, K. M. (1992). SemNet: A tool for personal knowledge construction. In *Cognitive tools for learning* (pp. 63-75). Springer Berlin Heidelberg.
- Guan, J. C., Yam, R., Mok, C. K., & Ma, N. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*, 170(3), 971-986.
- Gunsel, A., Siachou, E., & Acar, A. Z. (2011). Knowledge management and learning capability to enhance organizational innovativeness. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 880-888.
- Gupta, A. and Michailova, S. (2004), "Knowledge sharing in knowledge intensive firms", CKG Working Paper No. 12/2004.

- Husted, K. and Michaiova, S. (2002), "Diagnosing and fighting knowledge sharing hostility", *Organizational Dynamics*, Vol. 31 No.1, pp. 60-73.
- Kluge, J., Stein, W. and Lich, T. (2001), *Knowledge Unplugged: The McKinsey & Co Survey on Knowledge Management*, Palgrave, and London.
- Krogh, J., Setein, W. and Nonaka, I. (2000), *Enabling Knowledge Creation*, Oxford Press, London.
- Leal-Rodríguez, A., Leal-Millán, A., Roldán-Salgueiro, J. L., & Ortega-Gutiérrez, J. (2013). Knowledge management and the effectiveness of innovation outcomes: The role of cultural barriers. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 11(1), 67-71.
- Lucas, E. (2000), "Creating a give and take culture", *Professional Manager*, Vol.9 No. 3, pp. 11-13.
- Malhotra, Y. (2001), knowledge management for the new world business, available at: [www.brint.com/km/whatis.htm](http://www.brint.com/km/whatis.htm).
- Massa, S. & Testa S. (2009). A knowledge management approach to organizational competitive advantage: Evidence from the food sector, *European Management Journal*, No. 27, 129-141
- McLaughlin, S., Paton, R.A. and Macbeth, D. (2008), "Barrier impact on organizational learning within complex organizations", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 107-23.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of management review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*, oxford press, London.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1997). *The knowledge-creating company. 1995*.
- Paulin, D., & Suneson, K. (2012). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers-Three blurry terms in KM. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 10(1), 81-91.
- Polanyi, M. (1997). Tacit knowledge. *Knowledge in organizations*, 135-146.
- Quinn, J.B., Anderson, P. and Finkelstein, s. (1996), "managing professional intellect", *Harvard business review*, vol. 71, No. 2, pp. 71-81.
- Rajan, K. (2008). Combinatorial materials sciences: Experimental strategies for accelerated knowledge discovery. *Annu. Rev. Mater. Res.*, 38, 299-322.
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, pp. 18-35.
- Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: Managing & measuring knowledge-based assets*. Berrett-Koehler Publishers.
- Szulanski, G. (1996), "Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 27-43
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management.