

**بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی: بررسی****موردی کتابخانه‌های دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز**رسول زوارقی<sup>۱</sup> رقیه عباس زاده

تاریخ دریافت: ۹۶/۳/۰۵ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۰۱

**چکیده****هدف:** هدف این پژوهش، شناسایی موانع فرهنگی عملکرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی است.**روش:** این پژوهش توصیفی-پیمایشی است. جمع‌آوری داده‌های اولیه با استفاده از ابزار پرسشنامه و اطلاعات ثانویه از طریق مطالعه کتابخانه‌ای گردآوری شد. جامعه آماری کلیه کتابداران کتابخانه‌های مرکزی و دانشکده‌های دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز هستند در این تحقیق موانع فرهنگی متغیر مستقل و مدیریت دانش متغیر وابسته است.**یافته‌ها:** نتایج نشان داد که میانگین تمام متغیرهای مستقل مربوط به موانع فرهنگی متوسط به بالا و نسبتاً بالا ارزیابی می‌شوند. میانگین متغیر استقرار مدیریت دانش نیز کمتر از حد متوسط است. این یافته نشانگر وجود رابطه معکوس بین هر یک از مؤلفه‌های موانع فرهنگی با مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش است. همچنین دیگر یافته‌ها بیانگر وجود رابطه معکوس و معنادار بین موانع فرهنگی و استقرار مدیریت دانش در دو دانشگاه تبریز و علوم پزشکی تبریز است. با این وجود سایر یافته‌های پژوهش نشان داد که تفاوت معناداری در استقرار مدیریت دانش و موانع فرهنگی در دو دانشگاه مورد بررسی تبریز و علوم پزشکی تبریز وجود ندارد و از بین موانع فرهنگی مورد بررسی صرفاً دو متغیر مقاومت در برابر تغییر در دانشگاه تبریز و عدم وجود سیستم پاداش مناسب در دانشگاه علوم پزشکی تبریز به عنوان اصلی‌ترین موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش شناسایی شدند.**اصالت:** علی‌رغم حجم پژوهش‌های انجام شده در خصوص مدیریت دانش به ویژه با چشم‌انداز استقرار آن در کتابخانه‌های دانشگاهی و تأکید اغلب آنها بر اهمیت عوامل فرهنگی در این زمینه، تاکنون پژوهشی مستقل در خصوص موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش در این نوع کتابخانه‌ها انجام نشده است. بر این اساس اصالت این مقاله می‌تواند در این زمینه ارزیابی شود.**واژه‌های کلیدی:** مدیریت دانش، موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش، مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی، چالش‌های فرهنگی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی

## مقدمه

امروزه اهمیت دانش و کاربرد آن به‌عنوان عامل مهم پیشرفت اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی سازمان‌ها و عامل صرفه‌جویی در هزینه‌ها برای سازمان‌ها روشن شده است (محمدی استانی، شعبانی و رجایی پور، ۱۳۹۰). با توجه به رشد سریع دانش جدید، مدیریت و برنامه‌ریزی برای استفاده بهینه از دانش و نیز تولید دانش جدید بر اساس دانش قبلی ضروری است. در چنین سازمان‌هایی نقش کتابخانه‌ها به‌عنوان گردآورنده اطلاعات و سازمان‌دهی دانش و توزیع و ارائه آن اساسی بوده و اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌ها یکی از مؤثرترین راه‌های استقرار مدیریت دانش است (غفاری، زنجیردار و حقدادی، ۱۳۸۸). زیرا کتابخانه‌ها به‌عنوان زیر بخشی از سازمان‌های مادر جزو تأمین‌کنندگان اصلی دانش محسوب می‌شوند و نقش آن‌ها از سمت سنتی و صرفاً مخزن اطلاعات به نقش مشارکتی و پویا تبدیل شده است. این نقش مشارکتی برای کتابخانه‌ها بیشتر در زمینه گردآوری، ذخیره، توزیع و ارائه دانش مشهود است (پریخ، دانشگر و فتاحی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۸). در حقیقت کتابخانه‌ها در انجام امور پژوهش و پیاده‌سازی مدیریت دانش، نه تنها سهم اساسی و عمده‌ای دارند، بلکه نقش هدایتگر و رهبری این فرآیند را ایفا می‌کنند (ون<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵). اما این کار نیازمند تأمین بستر مناسب و شناسایی و رفع عوامل بازدارنده‌ای است که نه تنها اجرای مدیریت دانش را با اختلال روبرو خواهد کرد بلکه مشکلات متعدد دیگری را نیز برای سازمان ایجاد خواهد کرد. لذا پیش از اقدام به این کار مطالعه و شناسایی جنبه‌های مختلف وضعیت سازمان ضرورت دارد که یکی از این ابعاد مربوط به موانع فرهنگی موجود بر سر راه عملکرد سازمان است. تحقیقات انجام‌یافته در این زمینه نیز، عامل فرهنگ را یکی از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش معرفی می‌کنند. به‌عنوان نمونه ربیعی و معالی (۱۳۹۱) در پژوهش خود با عنوان «ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی» عواملی چون عدم آشنایی مدیریت عالی به ابعاد مدیریت دانش و نیازهای آن، انتخاب افراد ساده و بی‌تجربه برای رهبری تیم مدیریت دانش، انتخاب نادرست اعضای تیم دانش، برنامه‌ریزی غلط و پیش‌بینی نامناسب برای پروژه، نبودن بودجه جداگانه برای پروژه مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی، نبود حمایت و تعهد مدیر عالی، مقاومت در برابر تغییر، عدم توانایی تیم مدیریت دانش در تشخیص روابط سازمانی، عدم پیروی سیستم موجود از سیستم جدید را به‌عنوان ۱۰ عامل مهم در شکست پیاده‌سازی مدیریت دانش برمی‌شمرد. نقی‌پور و دیگران

<sup>۱</sup>. Parirokh, Daneshgar and Fattahi

<sup>۲</sup>. Wen

(۱۳۸۷) نیز در پژوهش خود باهدف بررسی وضعیت فرهنگ سازمان و ساختار سازمانی در ارتباط با به‌کارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور ضمن اشاره به تأثیر فرهنگ، ساختار و طراحی سازمانی در اجرای موفق مدیریت دانش در کتابخانه‌ها و وجود الگوی فرهنگی مناسب را زیرساختی اساسی برای تحقق اشتراک دانش به‌عنوان آرمان مدیریت دانش معرفی می‌کنند. بنابراین بررسی و شناخت وضعیت فرهنگی و عوامل شکست و یا موفقیت عملکرد مدیریت دانش، اجرای آن و در نتیجه راه دستیابی به اهداف سازمان‌ها را کوتاه خواهد کرد. از این رو می‌توان ادعا کرد که عوامل فرهنگی در صورتی که متناسب با رویکرد مدیریت دانش و همسو با آن باشد زمینه موفقیت استقرار مدیریت دانش را فراهم می‌کند ولی در صورت فقدان تناسب بین عوامل فرهنگی حاکم بر سازمان و رویکرد مدیریت دانش عامل شکست برنامه‌های مدیریت دانش می‌شود و به‌عنوان مانع آن عمل می‌کند. رایینز (۱۳۸۵، ص ۳۷۴) معتقد است که اگر ارزش‌های مشترک اعضای باارزش‌هایی که اثربخشی سازمان را محقق خواهند کرد، همسو نباشد، فرهنگ یک مانع است و در این صورت جنبه‌های بالقوه مخرب فرهنگ نمود خواهند کرد. چنانکه نتایج مطالعه‌ای در خصوص علل شکست پروژه مدیریت دانش در شرکت کالیبرو (یک کمپانی بزرگ اروپایی دارویی) عوامل عدم نهادینه شدن فرهنگ سازمانی جهت پذیرش سیستم مدیریت دانش و مقاومت سازمانی در برابر تغییر را از اصلی‌ترین موانع فرهنگی پیش روی استقرار مدیریت دانش در سطح سازمان معرفی می‌کند (اخوان و باقری، ۱۳۹۱، ص ۸۰-۷۶). غلبه فرهنگ احتکار دانش بر اشتراک آن یکی از دیگر موانع مهم فرهنگی استقرار مدیریت دانش در سطح سازمان ارزیابی می‌شود. مانع فرهنگی جدی دیگر در این خصوص، وجود سیستم انگیزشی مبهم در ارتباط با کاربرد و تسهیم دانش است (عدلی، ۱۳۸۴، ص ۲۳۶-۲۳۵). از سوی دیگر پژوهش‌ها نشان داده‌اند که فقدان یک فرهنگ مشارکتی مناسب و مبتنی بر اعتماد، تفکر مبتنی بر احتکار دانش و "دانش، قدرت است" را ترویج و تشویق نموده و مدیریت دانش را با چالش اساسی روبرو خواهد کرد (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ص ۱۱۳). بنابراین می‌توان گفت که فرهنگ سازمان به‌طور بالقوه بزرگ‌ترین مانع موفقیت مدیریت دانش است. بر اساس این اهمیت و ضرورت در این پژوهش سعی می‌شود عوامل فرهنگی استقرار مدیریت دانش در دو دانشگاه تبریز و علوم پزشکی تبریز بررسی و تحقیق شود. در این پژوهش مؤلفه‌های موانع فرهنگی بر اساس پیشینه نظری و تجربی و با اقتباس از مدل کتر و درویس (۱۹۸۴)، استیفن رایینز، دیل و کندی (۱۹۸۸)، دنیسون (۲۰۰۰)، براون (۱۹۹۲)، هافستد هاریسون و الگوی ادگار شاین (۱۹۹۲) در مورد فرهنگ سازمانی تنظیم شده است که در بردارنده کلیه اجزای موانع فرهنگی از جمله فقدان اعتماد سازمانی، عدم تمایل به اشتراک گذاشتن دانش، فقدان سیستم پاداشی مناسب، کار انفرادی در برابر کار تیمی و مقاومت در برابر تغییر است. مؤلفه‌های مدیریت دانش نیز در این پژوهش برگرفته از مدل پروست، روب و رومهاردت (۱۳۸۵) و

متشکل از ۶ جزء تشخیص، تحصیل، تسهیم، توسعه و به‌کارگیری و نگهداری دانش است. در شکل زیر چارچوب مفهومی و فکری این پژوهش ارائه شده است.

### پیشینه پژوهش

در این بخش پیشینه‌های پژوهشی مربوط به این موضوع در دو بخش پژوهش‌های انجام‌شده به زبان فارسی و لاتین ذکر می‌شوند.

در ابتدا پژوهش‌های انجام‌شده در این خصوص به زبان فارسی معرفی می‌شوند. نقی‌پور و دیگران (۱۳۸۷) در تحقیق خود تحت عنوان «بررسی وضعیت فرهنگ‌سازمانی و ساختار سازمانی در ارتباط با به‌کارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سال ۱۳۸۷» نتیجه گرفتند که ساختار سازمانی برای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مورد مطالعه در محدوده متوسط قرار دارد، اما فرهنگ‌سازمانی مدیریت دانش در سطح مناسب هست. همچنین در کتابخانه‌هایی که عدم تمرکز، بازنگری در انجام فرایندهای سازمانی و راه‌اندازی شبکه داخلی برای اشتراک دانش به وجود آمده فرهنگ‌سازمانی موجود در آن‌ها در وضعیتی بالاتر قرار داشته و اختلاف معنی‌داری با کتابخانه‌هایی که این ساختارها را ندارند، نشان می‌دهند.

عباسی و پریرخ (۱۳۸۸) در تحقیق خود با عنوان «بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری» به این نتیجه رسیدند که ۳ الگوی فرهنگ‌سازمانی گروهی، سلسله‌مراتبی و بازاری بر کتابخانه‌های مرکزی حاکم است. بین میزان اجرای مدیریت دانش و الگوهای متفاوت فرهنگ‌سازمانی تفاوت معنادار وجود ندارد. بین الگوهای فرهنگ‌سازمانی و کارآفرین و میزان اجرای مدیریت دانش همبستگی مثبت وجود دارد.

هاشم‌پور و دیگران (۱۳۹۱) در تحقیق خود تحت عنوان «بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران» نشان دادند که زیرساخت افراد در وضعیت مناسب، زیرساخت فرآیندها در وضعیت نامناسب و زیرساخت فناوری در وضعیت نامشخصی از نظر مناسب یا نامناسب بودن قرار دارد. با بررسی وجود یا عدم وجود همبستگی معنادار میان زیرساخت‌ها، مشخص شد که میان هر سه زیرساخت با یکدیگر همبستگی معنادار وجود دارد.

شیخ‌الاسلامی کندلوسی، خزایی و خانجانی (۱۳۹۲) در تحقیق خود با عنوان «موانع زیرساختی مدیریت دانش در مراکز آموزش عالی آزاد غرب استان مازندران» با مطالعه اصلی‌ترین موانع در بخش‌های استراتژیکی، سازمانی، انسانی، فرهنگی، فن‌آوری، سیاسی و زیرساختی به ترتیب: عدم وجود مأموریت، تبدیل سیستم سنتی به سازمانی یادگیرنده، ایده‌پذیرش توزیع قدرت به‌عنوان کاهنده قدرت مدیران، استقرار فرهنگ کار و سرمایه ایرانی، استفاده مناسب از فن‌آوری، اعمال مدیریت دموکراتیک و موانع فن-

آوری، به این نتیجه رسیدند که مهم‌ترین مانع در استقرار مدیریت دانش در حوزه فن‌آوری و بعد در حوزه فرهنگی و نهایتاً در حوزه سیاسی است.

صیامیان و دیگران (۱۳۹۳) در تحقیق خود با عنوان «بررسی نگرش کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان مازندران به مدیریت دانش» نشان دادند که بین نگرش به مدیریت دانش کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان مازندران با اشتراک دانش رابطه وجود دارد. بین اعتماد کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان مازندران و همکاری آنان در اشتراک دانش رابطه وجود دارد. بین گشاده‌روی کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان مازندران با همکاری آنان در اشتراک دانش رابطه وجود دارد. بین سیستم‌های پاداش در کتابخانه‌های عمومی استان مازندران و همکاری کتابداران در اشتراک دانش رابطه وجود دارد.

در ادامه پژوهش‌های انجام‌شده در این موضوع به زبان‌های غیرفارسی معرفی می‌شوند.

هایدوک<sup>۱</sup> (۱۹۹۸) در مقاله‌ای با عنوان «موانع فرهنگ‌سازمانی مدیریت دانش» ضمن تأکید به این حقیقت که مدیریت دانش راهی برای کسب مزیت رقابتی محسوب می‌شود، موفقیت طرح مدیریت دانش را معطوف به تبادل دانش دانسته و وابستگی تبادل دانش را به عناصر فرهنگی بازدارنده اذعان می‌کند. اما جهت عملی کردن تبادل دانش باید میان تشویق و عملکرد رابطه‌ای ملموس ایجاد نمود. از این طریق فردیت افراد سازمان محترم شمرده‌شده و باعث انگیزش آن‌ها خواهد شد و پاداش تنها به رفتارهای تسهیم دانش و ایده‌های جدید محدود نشده و برای به‌کارگیری عملی ایده‌ها نیز منظور گردد. در اینجا تغییر فرهنگ سازمان لازم است و طرح و اجرای این تغییرات باید با اتخاذ رفتارهای مطلوب و ایجاد روابط مناسب توسط مدیران به عامل مقاومت در برابر تغییر غلبه کرده و از بروز محیط خصمانه، احساس کنترل و اضطراب در کارکنان جلوگیری شود. برگزاری دوره‌های آموزشی و توجیهی، ایجاد محیط مبتنی بر اعتماد و روابط دوستانه می‌تواند آثار مقاومت در برابر تغییر را تا حدود زیادی کاهش دهد.

مک درموت و اودل<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در پژوهشی با عنوان «غلبه بر موانع فرهنگی تسهیم دانش» فرهنگ را مانع اصلی اشتراک دانش معرفی کردند. آن‌ها با مطالعه در شرکت‌هایی که درصدد ترویج فرهنگ دانش بوده‌اند، دریافتند که فرهنگ آن شرکت‌ها با ابتکارات مدیریت دانش همسوئی نداشته و بایستی رویکرد مدیریت دانش خود را با توجه به فرهنگ غالب سازمانی تغییر دهند. آن‌ها این کار را از طریق ایجاد ارتباط بین دانش تسهیم شده با مشکلات موجود در کسب و کار، تسهیم دانش قبل از اینکه ارزش آن از بین برود، به‌کارگیری رویکرد متناسب با سبک فرهنگ‌سازمانی، ایجاد شبکه تسهیم دانش، تشویق و تقویت فرهنگ

---

۱. Hayduk

۲. McDermott & O'Dell,

اشتراک دانش انجام دادند.

هیسلوب (۲۰۰۳) در پژوهش خود به تأثیر عواملی همچون اعتماد، رضایت شغلی و عوامل انگیزشی در اشتراک دانش تأکید کرده و انجام اقداماتی را برای تغییر فرهنگ توصیه می‌کند تا فرایندهای مدیریت دانش با فرهنگ موجود هم سازگار شود و مدیریت دانش با شکست مواجه نشود (به نقل از مهرعلی‌زاده و عبدی، ۱۳۹۰، ص ۱۲۵-۱۲۴).

جین<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پژوهش خود تحت عنوان "بررسی عملی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی شرق و جنوب آفریقا" موانع استقرار مدیریت دانش را کمبود منابع مالی، فقدان سیستم انگیزشی و تشویق کارکنان، فقدان سیستم پاداش مناسب، محدودیت در برگزاری دوره‌های آموزشی - تخصصی، فقدان برنامه مشخص مدیریت دانش، نبود زیرساخت فنی مناسب و فقدان فرهنگ تسهیم دانش معرفی می‌کند. و پیشنهاد می‌کند از طریق تعیین یک استراتژی مناسب اجرای مدیریت دانش، تخصیص منابع مالی کافی جهت تأمین زیرساخت موردنیاز، برگزاری دوره‌های آموزشی، ایجاد انگیزه در کارکنان برای ورود به عرصه دانش و ترویج فرهنگ تسهیم دانش اقدام به حل مسائل موجود شود.

اوگوا و ازما<sup>۲</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی در ارتباط با کاربرد موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی نیجریه باهدف مطالعه عوامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش به بررسی عوامل فرهنگی، رهبری و استراتژی‌های سازمان پرداختند. نتایج حاصله ضمن اشاره به وجود رابطه میان عوامل فوق با موفقیت مدیریت دانش، به ترتیب مؤلفه‌های فراهم کردن محیط آموزشی مناسب، اعتماد و آزادی عمل، ایجاد تیم کاری، ایجاد ارتباط کاری و ایجاد جلسات گفت‌و شنود را از عوامل مهم در موفقیت مدیریت دانش معرفی کردند.

زواوی و دیگران (۲۰۱۱) در تحقیقی که در ارتباط با عوامل بازدارنده اشتراک دانش در یک دانشگاه دولتی انجام دادند. با مطالعه سه عامل فردی، فناوری اطلاعات و ارتباطات و سازمانی به ترتیب ناکارآمدی فردی، نبود و یا کمبود امکانات فناورانه و فقدان سیستم پاداش سازمانی را به‌عنوان موانع مدیریت دانش مورد مطالعه قرار دادند و از میان آن‌ها فقدان سیستم پاداش مناسب را مانع غالب معرفی کردند.

<sup>۱</sup> . Jain

<sup>۲</sup> . Ugwu & Ezema

<sup>۳</sup> . Zawawi

ناظیم و موخرجی<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) در تحقیق خود در ارتباط با «پیاپی سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی هند» ضمن اینکه آموزش تخصصی و برنامه‌های آموزشی، شیوه‌های به اشتراک گذاری دانش و فن‌آوری اطلاعات را به‌عنوان ابزار مهم مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی معرفی کرده و نشان دادند که عواملی از قبیل سوءبرداشت از مفاهیم مدیریت دانش، فقدان فرهنگ تسهیم دانش، تعهد مدیریت ارشد، سیستم پاداش، منابع مالی و زیرساخت فناوری چالش‌های عمده‌ای هستند که کتابخانه‌های دانشگاهی در استقرار مدیریت دانش با آن‌ها درگیر هستند.

چمیلیکی<sup>۲</sup> (۲۰۱۲) در پژوهشی که در رابطه با موانع فرهنگی مدیریت دانش در لهستان انجام دادند ضمن تأکید بر نقش فرهنگ در پیاده‌سازی مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان را مهم‌ترین مانع اجرای مدیریت دانش معرفی می‌کند.

دیلماغانی<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهشی با عنوان «نقش فرهنگ دانش در اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش مورد مطالعه: یک سازمان دانش‌بنیان» که باهدف شناخت ابعاد و عوامل مؤثر بر فرهنگ دانش و ارائه مدل تبیین رابطه فرهنگ دانش با اثربخشی فرایندهای مدیریت دانش در یک سازمان دانش‌بنیان انجام دادند، نشان دادند که بین عوامل زمینه‌ای و ابعاد فرهنگ دانش و نیز بین فرهنگ دانش و اثربخشی مدیریت دانش رابطه معنادار و مثبتی وجود دارد. ارزیابی متغیرهای مدل مفهومی نشان داد که ویژگی‌های کارکنان، فناوری اطلاعات و ویژگی‌های شغلی بر تسهیم دانش و تولید آن تأثیر معنادار و مثبتی دارد، اما این عوامل تأثیر معناداری بر همکاری و یادگیری دانش ندارند.

بررسی پژوهش‌های مزبور نشان داد که فرهنگ اصلی‌ترین بازدارنده و همچنین اصلی‌ترین مشوق مدیریت دانش در محیط‌های مختلف اداری و اطلاعاتی است. اصلی‌ترین مؤلفه‌های مهم فرهنگ سازمانی که در مدیریت دانش تأثیر مثبت دارند عبارت‌اند از: تقویت و تشویق فرهنگ تسهیم دانش، عوامل مالی و انگیزشی، اعتماد، رضایت شغلی و عوامل انگیزشی در اشتراک دانش، مشارکت کارکنان و برقراری ارتباطات بین سطوح مختلف سازمانی، امنیت شغلی، وجود فضای ریسک‌پذیری، مدیریت منابع انسانی و نظام انگیزشی، ساختارهای سازمانی منعطف و پویا، کار تیمی. همچنین اصلی‌ترین مؤلفه‌های مهم فرهنگ سازمانی که در مدیریت دانش تأثیری منفی دارند و به‌عنوان مانع تلقی می‌شوند عبارت‌اند از: عدم موفقیت در انتقال تجربه از افراد باسابقه به تازه‌واردان، ترس از شکست، کمبود اعتماد متقابل، اختلاف در

---

۱. Nazim & Mukherjee

۲. Chmielecki

۳. Dilmaghani

بیان و عملکرد مدیران، فقدان انگیزش، عدم شناخت از وضعیت فرهنگی موجود، فقدان اعتماد، ناکارآمدی فردی، نبود و یا کمبود امکانات فناورانه و فقدان سیستم پاداش سازمانی، فقدان سیستم انگیزشی و تشویق کارکنان، فقدان سیستم پاداش مناسب، محدودیت در برگزاری دوره‌های آموزشی - تخصصی، فقدان برنامه مشخص مدیریت دانش، نبود زیرساخت فنی مناسب و فقدان فرهنگ تسهیم دانش. باین وجود پژوهش مستقلی که به بررسی موانع فرهنگی اجرایی سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌ها اختصاص یافته باشد انجام نشده است. لذا در این تحقیق باهدف بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش در کتابخانه های دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز، دیدگاه‌های افراد پاسخگو در قالب سؤالات پرسشنامه مورد سنجش قرار گرفت.

### سؤالات تحقیق

پاسخ به دو پرسش زیر از اهداف این تحقیق است.

۱- اصلی‌ترین موانع عملکرد مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاه‌های تبریز و علوم پزشکی تبریز کدامند؟

### فرضیه‌های تحقیق

- ۱- بین عدم اعتماد سازمانی و عملکرد مدیریت دانش در دو دانشگاه تبریز و علوم پزشکی تبریز رابطه معکوس معنی‌داری وجود دارد.
- ۲- بین کار انفرادی در برابر کار تیمی و عملکرد مدیریت دانش در دو دانشگاه تبریز و علوم پزشکی تبریز رابطه معکوس معنی‌داری وجود دارد.
- ۳- بین عدم تمایل در به اشتراک گذاشتن دانش و عملکرد مدیریت دانش در دو دانشگاه تبریز و علوم پزشکی تبریز رابطه معکوس معنی‌داری وجود دارد.
- ۴- بین عدم وجود سیستم انگیزشی مناسب و عملکرد مدیریت دانش در دو دانشگاه تبریز و علوم پزشکی تبریز رابطه معکوس معنی‌داری وجود دارد.
- ۵- بین مقاومت در برابر تغییر و استقرار مدیریت دانش در دو دانشگاه تبریز و علوم پزشکی تبریز رابطه معکوس معنی‌داری وجود دارد.

### روش‌شناسی تحقیق

این تحقیق از نظر روش انجام کار از نوع توصیفی-پیمایشی است. در این تحقیق با استفاده از شاخص های آمار توصیفی وضعیت موجود در جامعه موردپژوهش بررسی شد و سپس با استفاده از ابزار آمار



----- بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش

استنباطی، متغیرهای مدنظر مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

در این تحقیق موانع فرهنگی متغیر مستقل و عملکرد مدیریت دانش متغیر وابسته می‌باشند. در بررسی موانع فرهنگی عوامل اعتماد سازمانی، کار انفرادی در برابر کار تیمی، اشتراک‌گذاری دانش، سیستم انگیزی و مقاومت در برابر تغییر به‌عنوان عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفتند.

تجزیه و تحلیل یافته‌ها

به‌منظور بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی، تأثیر موانع فرهنگی بر استقرار مدیریت دانش در دو دانشگاه تبریز و علوم پزشکی تبریز و ارتباط بین دانشگاه و استقرار مدیریت دانش مورد بررسی قرار گرفت. نظرات پاسخگویان درباره هر یک از این عوامل در قالب سؤالات پرسشنامه مورد ارزیابی قرار گرفت. در بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تبریز ابتدا همبستگی میان متغیرهای موانع فرهنگی و متغیر استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن‌ها محاسبه شد. همان‌طور که داده‌های مندرج در جدول شماره ۱ نشان می‌دهد در دانشگاه تبریز همه‌ی متغیرهای مربوط به موانع فرهنگی به‌غیر از متغیر کار انفرادی در برابر کار تیمی دارای رابطه‌ای منفی و معنادار با شاخص استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن هستند. رابطه بین متغیر کار انفرادی در برابر کار تیمی با شاخص استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن معنادار نبوده است. در نهایت متغیر موانع فرهنگی نیز با متغیر استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن دارای رابطه معکوس و معناداری بوده است.

جدول ۱. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین استقرار مدیریت دانش و متغیرهای مستقل در کتابخانه‌های

دانشگاه تبریز

متغیرهای وابسته	تشخیص	تحصیل	تسهیم	ذخیره	توسعه	به‌کارگیری	استقرار
متغیرهای مستقل	دانش	دانش	دانش	دانش	دانش	دانش	دانش
عدم تمایل به اشتراک	-۰/۴۲۱	-۰/۵۴۷	-۰/۶۲۲	-۰/۵۱۵	-۰/۴۳۰	-۰/۶۵۴	-۰/۶۲۳
گذاشتن دانش	۰/۰۰۶	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
تعداد مشاهده	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲
مقاومت در برابر تغییر	-۰/۵۳۲	-۰/۶۰۸	-۰/۶۶۷	-۰/۵۷۱	-۰/۵۱۷	-۰/۶۹۸	-۰/۶۹۹
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۷	۰/۰۱۷	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰

تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره ۵۱، پاییز ۱۳۹۶

تعداد مشاهده	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲
عدم وجود سیستم	ضریب همبستگی	-۰/۴۳۲	-۰/۶۳۴	-۰/۵۴۹	-۰/۵۲۸	-۰/۴۲۸	-۰/۶۱۲	-۰/۶۲۱
پاداشی مناسب	سطح معناداری	۰/۰۰۴	۰/۰۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
تعداد مشاهده	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲
عدم اعتماد سازمانی	ضریب همبستگی	-۰/۴۳۳	-۰/۵۰۳	-۰/۵۷۱	-۰/۴۲۲	-۰/۴۱۶	-۰/۴۰۲	-۰/۵۲۹
سطح معناداری	۰/۰۰۴	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۵	۰/۰۰۶	۰/۰۰۸	۰/۰۰۰
تعداد مشاهده	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲
کار انفرادی در برابر کار تیمی	ضریب همبستگی	-۰/۰۵۵	-۰/۱۰۵	-۰/۱۶۱	-۰/۲۵۹	۰/۰۰۱	-۰/۱۰۳	-۰/۱۳۳
سطح معناداری	۰/۷۳۲	۰/۵۰۷	۰/۳۰۹	۰/۰۹۷	۰/۹۹۵	۰/۵۱۶	۰/۴۰۱	۰/۴۰۱
تعداد مشاهده	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲
موانع فرهنگی	ضریب همبستگی	-۰/۵۱۵	-۰/۶۵۵	-۰/۶۹۵	-۰/۶۰۵	-۰/۴۹۸	-۰/۶۶۵	-۰/۷۰۶
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
تعداد مشاهده	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲	۴۲

برای شناسایی میزان تأثیر هر کدام از متغیرهای موانع فرهنگی بر شاخص استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن از آزمون رگرسیون چندگانه (روش مرحله‌ای) استفاده شده است. این محاسبات در جداول شماره‌ی ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ ارائه شده است.

جدول ۲. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر تشخیص دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های دانشگاه تبریز

مدل	ضریب ثابت	۳/۹۵۷	۰/۴۲۳	-	۱۵/۷۷۳	۹/۳۶۲	۰/۰۰۰
اول	constant			۰/۵۳۲	۰/۲۸	۰/۲۷۳	
مقاومت در برابر تغییر	در	-۰/۵۰۵	۰/۱۲۷	-۰/۵۳۲		-۳/۹۷۱	۰/۰۰۰

----- بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش

جدول ۳. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر تحصیل دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های دانشگاه تبریز

مدل	ضریب ثابت	۴/۴۵۴	-	۰/۴۲۵					
اول	constant				۰/۶۳۴	۰/۴۲	۰/۰۰۰		
	عدم وجود	-۰/۶۵۶	۰/۱۲۶	-۰/۶۳۴					
	سیستم پاداشی								
	مناسب								

جدول ۴. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر تسهیم دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های دانشگاه تبریز

مدل	ضریب ثابت	۴/۹۱۴	-	۰/۴۴۶					
اول	constant				۰/۶۶۷	۰/۴۴	۰/۰۰۰		
	مقاومت در برابر تغییر	-۰/۷۶۰	۰/۱۳۴	-۰/۶۶۷					

جدول ۵. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر ذخیره دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های دانشگاه تبریز

مدل	ضریب ثابت	۴/۵۲۷	-	۰/۴۸۰					

تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره ۵۱، پاییز ۱۳۹۶

---

اول	constant	۰/۵۷۱	۰/۳۳	۰/۰۰۰
مقاومت در برابر تغییر		۰/۱۴۴	-۰/۵۷۱	-۴/۴۰۴

جدول ۶. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر توسعه دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های دانشگاه تبریز

مدل	ضریب ثابت	۴/۷۵۳	-	۰/۵۰۱
اول	constant	۰/۵۱۷	۰/۲۷	۰/۰۰۰
مقاومت در برابر تغییر		۰/۱۵۱	-۰/۵۱۷	-۳/۸۲۲

جدول ۷. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر به‌کارگیری دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های دانشگاه تبریز

مدل	ضریب ثابت	۵/۵۴۶	-	۰/۵۰۱
اول	constant	۰/۶۹۸	۰/۴۸	۰/۰۰۰
مقاومت در برابر تغییر		۰/۱۵۱	-۰/۶۹۸	-۶/۱۶۳

جدول ۸. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر مدیریت دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های دانشگاه تبریز

مدل	ضریب ثابت	۴/۷۲۳	-	۰/۳۷۰
				۱۲/۷۸۰

اول	constant	۰/۶۹۹	۰/۴۸	۰/۰۰۰
مقاومت در برابر تغییر	-۰/۶۸۷	۰/۱۱۱	-۰/۶۹۹	۰/۰۰۰
برابر تغییر				

فرضیه اول: بین عدم اعتماد سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تبریز رابطه معنی داری وجود دارد.

طبق جدول ۱ این متغیر همبستگی منفی و معناداری با هر یک از شش مؤلفه استقرار مدیریت دانش و کل آن دارد. همچنین، بررسی تأثیر این متغیر در کنار سایر متغیرهای موانع فرهنگی بر مبنای داده‌های مندرج در جداول ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ نشان‌دهنده این است که این متغیر به ترتیب بر هیچ کدام از مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش (تشخیص دانش، تحصیل دانش، تسهیم دانش، ذخیره دانش، توسعه دانش و به کارگیری دانش) و مدیریت دانش (کل) تأثیر معنی داری ندارد. بنابراین فرضیه مذکور رد می‌شود. فرضیه دوم: بین کار انفرادی در برابر کار تیمی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تبریز رابطه معناداری وجود دارد.

بررسی ارتباط این متغیر موانع فرهنگی بر استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۱ نشانگر این است که این متغیر با استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن از لحاظ آماری رابطه معناداری نداشته است. همچنین، بررسی تأثیر این متغیر در کنار سایر متغیرهای موانع فرهنگی مطابق با داده‌های مندرج در جداول ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ نشان‌دهنده این است که متغیر کار انفرادی در برابر کار تیمی به ترتیب بر هیچ کدام از مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش (تشخیص دانش، تحصیل دانش، تسهیم دانش، ذخیره دانش، توسعه دانش و به کارگیری دانش) و مدیریت دانش (کل) تأثیر معنی داری ندارد. بنابراین فرضیه مذکور رد می‌شود. فرضیه سوم: بین عدم تمایل به اشتراک گذاشتن دانش و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تبریز ارتباط معناداری وجود دارد.

مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۱ بررسی ارتباط این متغیر از موانع فرهنگی با استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن نشان می‌دهد که ارتباط منفی و معناداری بین آن‌ها وجود دارد. همچنین، بررسی تأثیر این متغیر در کنار سایر متغیرهای موانع فرهنگی مطابق با داده‌های مندرج در جداول ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ نشانگر این است که عدم تمایل به اشتراک گذاشتن دانش به ترتیب بر هیچ کدام از مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش (تشخیص دانش، تحصیل دانش، تسهیم دانش، ذخیره دانش، توسعه دانش و به کارگیری دانش) و مدیریت دانش (کل) تأثیر معنی داری ندارد، بنابراین فرضیه مذکور رد می‌شود.

فرضیه چهارم: بین عدم وجود سیستم پاداش مناسب و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تبریز رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به داده‌های موجود در جدول ۱ می‌توان گفت که ارتباط منفی و معناداری بین متغیر عدم وجود سیستم پاداش مناسب و استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن وجود دارد. جهت بررسی ارتباط این متغیر در کنار سایر متغیرهای موانع فرهنگی بر مؤلفه تشخیص دانش مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۲ می‌توان گفت که متغیر عدم وجود سیستم پاداش مناسب جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه تشخیص دانش نیست. بررسی ارتباط این متغیر با مؤلفه تحصیل دانش بر مبنای داده‌های مندرج در جدول ۳ می‌توان گفت که عدم وجود سیستم پاداش مناسب تأثیر عمده‌ای بر مؤلفه تحصیل دانش دارد. مطابق با داده‌های مندرج در جداول ۲، ۳، ۴، ۵، ۶، ۷ و ۸ می‌توان گفت که عدم وجود سیستم پاداشی مناسب بر هیچ‌کدام از مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش که عبارت‌اند از (تسهیم دانش، ذخیره دانش، توسعه دانش و به‌کارگیری دانش) و استقرار مدیریت دانش (کلی) تأثیر معناداری ندارد، بنابراین فرضیه چهارم نیز رد می‌شود.

فرضیه پنجم: بین مقاومت در برابر تغییر و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه تبریز رابطه معناداری وجود دارد.

مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۱ بررسی ارتباط این متغیر از موانع فرهنگی با استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن نشان می‌دهد که ارتباط منفی و معناداری بین آن‌ها وجود دارد. همچنین در بررسی ارتباط این متغیر در کنار سایر متغیرهای موانع فرهنگی بر مؤلفه تشخیص دانش بیانگر این است بر مبنای داده‌های مندرج در جدول ۲ می‌توان گفت که مقاومت در برابر تغییر تأثیر عمده‌ای بر مؤلفه تشخیص دانش دارد. مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۳ می‌توان گفت که مقاومت در برابر تغییر جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه تحصیل دانش نیست. مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۴ جهت بررسی ارتباط این متغیر با مؤلفه تسهیم دانش می‌توان گفت که مقاومت در برابر تغییر جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه تسهیم دانش است. در بررسی ارتباط این متغیر با مؤلفه ذخیره دانش طبق با داده‌های مندرج در جدول ۴ می‌توان نتیجه گرفت که مقاومت در برابر تغییر جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه ذخیره دانش است. در بررسی ارتباط متغیر مقاومت در برابر تغییر با مؤلفه توسعه دانش با توجه به داده‌های موجود در جدول ۶ می‌توان گفت مقاومت در برابر تغییر جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه توسعه دانش است. در بررسی ارتباط این متغیر با مؤلفه به‌کارگیری دانش مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۷ می‌توان گفت که مقاومت در برابر تغییر جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه به‌کارگیری دانش است. در نهایت بر مبنای داده‌های مندرج در جدول ۸ در خصوص تأثیر متغیر مقاومت در برابر تغییر بر متغیر وابسته استقرار مدیریت دانش (به‌طور کلی) می‌توان گفت که متغیر مقاومت در برابر تغییر جزء عوامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش است، و

بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش

فرضیه مذکور تأیید می‌شود.

جهت بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر استقرار مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی تبریز ابتدا همبستگی میان متغیرهای موانع فرهنگی و متغیر استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن‌ها محاسبه شد. این محاسبات در جدول ۹ ارائه شده است:

جدول ۹. نتایج آزمون همبستگی پیرسون بین استقرار مدیریت دانش و متغیرهای مستقل در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی تبریز

متغیرهای وابسته	تشخیص	تحصیل	تسهیم دانش	ذخیره دانش	توسعه	به‌کارگیری	استقرار
متغیرهای مستقل	دانش	دانش	دانش	دانش	دانش	دانش	دانش
عدم تمایل به اشتراک	-۰/۷۵۲	-۰/۸۲۴	-۰/۷۷۰	-۰/۴۵۷	-۰/۱۲۱	-۰/۵۹۳	-۰/۶۹۹
گذاشتن دانش	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۲۲	۰/۵۶۵	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۲۲	۰/۵۶۵	۰/۰۰۲	۰/۰۰۰
تعداد مشاهده	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵
مقاومت در برابر تغییر	-۰/۶۸۳	-۰/۶۲۷	-۰/۶۷۸	-۰/۶۵۸	-۰/۴۸۸	-۰/۶۴۸	-۰/۷۴۸
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۱۳	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰
تعداد مشاهده	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵
عدم وجود سیستم پاداشی مناسب	-۰/۸۲۵	-۰/۷۳۶	-۰/۸۲۴	-۰/۶۷۶	-۰/۲۴۸	-۰/۶۳۸	-۰/۷۸۱
سطح معناداری	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰	۰/۰۰۰	۰/۲۳۱	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰
تعداد مشاهده	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵
عدم اعتماد سازمانی	-۰/۵۳۲	-۰/۵۰۰	-۰/۴۹۱	-۰/۴۶۲	-۰/۲۸۴	-۰/۳۹۶	-۰/۵۲۷
سطح معناداری	۰/۰۰۶	۰/۰۱۱	۰/۰۱۳	۰/۰۲۰	۰/۱۶۸	۰/۰۵۰	۰/۰۰۷
تعداد مشاهده	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵
کار انفرادی در برابر کار تیمی	-۰/۴۹۴	-۰/۴۰۸	-۰/۵۳۰	-۰/۳۷۵	-۰/۰۰۸	-۰/۵۶۰	-۰/۴۷۲
سطح معناداری	۰/۰۱۲	۰/۰۴۳	۰/۰۰۶	۰/۰۶۵	۰/۹۶۹	۰/۰۰۴	۰/۰۱۷
تعداد مشاهده	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵

تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره ۵۱، پاییز ۱۳۹۶

-۰/۷۸۸	-۰/۶۷۸	-۰/۲۹۴	-۰/۶۴۱	-۰/۸۰۰	-۰/۷۶۳	-۰/۸۰۲	ضریب همبستگی	موانع فرهنگی
۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۱۵۴	۰/۰۰۱	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	۰/۰۰۰	سطح معناداری	
۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	۲۵	تعداد مشاهده	

همان‌طور که داده‌های مندرج در جدول ۹ نشان می‌دهد در دانشگاه علوم پزشکی تبریز متغیر عدم تمایل به اشتراک گذاشتن دانش با استقرار مدیریت دانش و بقیه مؤلفه‌های آن دارای رابطه معکوس و معنادار است. متغیر مقاومت در برابر تغییر، رابطه‌ای منفی و معنادار با استقرار مدیریت دانش و تمام مؤلفه‌های آن دارد. متغیرهای عدم سیستم پاداش مناسب و عدم اعتماد سازمانی دارای رابطه‌ای معکوس و معنادار با استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن هستند. کار انفرادی در برابر کار تیمی نیز دارای رابطه‌ای منفی و معنادار با استقرار مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن غیر از دو مؤلفه ذخیره دانش و توسعه دانش است. شاخص موانع فرهنگی نیز دارای رابطه‌ای منفی و معنادار با استقرار مدیریت دانش و مؤلفه‌های آن غیر از مؤلفه توسعه دانش است.

برای شناسایی میزان تأثیر هر کدام از متغیرهای موانع فرهنگی بر شاخص استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن با استفاده از آزمون رگرسیون چندگانه (روش مرحله‌ای) محاسبه شد. نتیجه این محاسبات در جداول شماره‌ی ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶ ارائه شده است.

جدول ۱۰. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر تشخیص دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های علوم پزشکی

تبریز

مدل	متغیرها	B	خطای	Beta	R	R'	Sig و F	نسبت t	Sig
مدل	ضریب ثابت	۵/۱۳۹	۰/۴۴۴	-			۴۹/۰۴۶	۱۱/۵۶۶	۰/۰۰۰
اول	constant			۰/۸۲۵	۰/۶۸		۰/۰۰۰		
	عدم سیستم مناسب پاداش	-۰/۸۹۴	۰/۱۲۸	-۰/۸۲۵				-۷/۰۰۳	۰/۰۰۰

جدول ۱۰. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر تحصیل دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های علوم پزشکی تبریز

مدل	متغیرها	B	خطای	Beta	R	R'	Sig و F	نسبت t	Sig



بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش

مدل	ضریب ثابت	۵/۰۷۲	۰/۴۲۰	-	۰/۸۲۴	۰/۶۷	۴۸/۶۹۱	۱۲/۰۸۰	۰/۰۰۰
اول	constant						۰/۰۰۰		
	عدم تمایل به اشتراک گذاشتن دانش	-۰/۸۶۷	۰/۱۲۴	-۰/۸۲۴				-۶/۹۷۸	۰/۰۰۰

جدول ۱۱. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر تسهیم دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های علوم پزشکی تبریز

مدل	متغیرها	B	خطای	Beta	R	R'	Sig و F	نسبت t	Sig
مدل	ضریب ثابت	۵/۴۴۳	۰/۴۷۳	-			۴۸/۴۹۷	۱۱/۵۱۱	۰/۰۰۰
اول	constant					۰/۸۲۴	۰/۶۷		
	عدم سیستم پاداشی مناسب	-۰/۹۴۶	۰/۱۳۶	-۰/۸۲۴				-۶/۹۴۶	۰/۰۰۰

جدول ۱۲. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر ذخیره دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های علوم پزشکی تبریز

مدل	متغیرها	B	خطای	Beta	R	R'	Sig و F	نسبت t	Sig
مدل	ضریب ثابت	۴/۷۳۲	۰/۵۷۳	-			۱۹/۳۸۳	۸/۲۵۷	۰/۰۰۰
اول	constant					۰/۶۷۶	۰/۴۵		
	عدم سیستم پاداشی مناسب	-۰/۷۲۵	۰/۱۶۵	-۰/۶۷۶				-۴/۴۰۳	۰/۰۰۰

جدول ۱۳. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر توسعه دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های علوم پزشکی تبریز

مدل	متغیرها	B	خطای	Beta	R	R'	F	نسبت t	Sig
مدل	ضریب ثابت	۴/۵۱۴	۰/۶۵۷	-			۷/۲۰۲	۶/۸۷۶	۰/۰۰۰
	constant								

تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، دوره ۵۱، پاییز ۱۳۹۶

---

اول	مقاومت	در	-۰/۵۳۱	۰/۱۹۸	-۰/۴۸۸	۰/۴۸۸	۰/۲۴	۰/۰۱۳	-۲/۶۸۴	۰/۰۱۳
برابر تغییر										

---

جدول ۱۴. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر به‌کارگیری دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های علوم پزشکی

تبریز

مدل	متغیرها	B	خطای معیار	Beta	R	R'	Sig و F	نسبت t	Sig
مدل اول	ضریب ثابت	۴/۶۴۴	۰/۶۱۳	-			۱۶/۶۰۹	۷/۵۷۵	۰/۰۰۰
اول	constant				۰/۶۴۸	۰/۴۲	۰/۰۰۰		
مقاومت برابر تغییر	در	-۰/۷۵۳	۰/۱۸۵	-۰/۶۴۸				-۴/۰۷۵	۰/۰۰۰
مدل دوم	ضریب ثابت	۶/۲۵۴	۰/۸۵۸	-			۱۳/۱۶۴	۷/۵۷۵	۰/۰۰۰
دوم	constant				۰/۷۳۸	۰/۵۴	۰/۰۰۰		
مقاومت برابر تغییر	در	-۰/۵۹۸	۰/۱۷۹	-۰/۵۱۴				-۳/۳۴۶	۰/۰۰۳
کار انفرادی برابر تغییر	در	-۰/۶۸۰	۰/۲۷۶	-۰/۳۷۸				-۲/۴۶۲	۰/۰۲۲
کار انفرادی برابر تغییر	در								
جمع	کار انفرادی برابر تغییر								

جدول ۱۵. بررسی تأثیر موانع فرهنگی بر مدیریت دانش به روش مرحله‌ای در کتابخانه‌های علوم پزشکی

تبریز

مدل	متغیرها	B	خطای معیار	Beta	R	R'	Sig و F	نسبت t	Sig
مدل اول	ضریب ثابت	۴/۸۳۰	۰/۴۳۱	-			۳۵/۹۵۷	۱۱/۲۰۴	۰/۰۰۰
اول	constant				۰/۷۸۱	۰/۶۱	۰/۰۰۰		

---

۰/۰۰۰	-۵/۹۹۶	-۰/۷۸۱	۰/۱۲۴	-۰/۷۴۳	عدم وجود
					سیستم پاداش
					مناسب

فرضیه اول: بین عدم اعتماد سازمانی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی تبریز رابطه معنی داری وجود دارد.

طبق جدول ۹ این متغیر همبستگی منفی و معناداری با استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن غیر از مؤلفه توسعه دانش دارد. همچنین، بررسی تأثیر این متغیر در کنار سایر متغیرهای موانع فرهنگی بر مبنای داده‌های مندرج در جداول شماره‌ی ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶ نشانگر این است که این متغیر به ترتیب بر هیچ کدام از مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش (تشخیص دانش، تحصیل دانش، تسهیم دانش، ذخیره دانش، توسعه دانش و به‌کارگیری دانش) و مدیریت دانش (کل) تأثیر معنی داری ندارد. بنابراین فرضیه مذکور رد می‌شود.

فرضیه دوم: بین کار انفرادی در برابر کار تیمی و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی تبریز رابطه معناداری وجود دارد.

در بررسی ارتباط این متغیر موانع فرهنگی بر استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۹ نشانگر این است که این متغیر با استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن غیر از دو مؤلفه ذخیره دانش و توسعه دانش از لحاظ آماری دارای رابطه‌ای منفی و معنادار است. همچنین، بررسی تأثیر این متغیر در کنار سایر متغیرهای موانع فرهنگی بر مبنای داده‌های مندرج در جداول شماره‌ی ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶ نشانگر این است که این متغیر به ترتیب بر هیچ کدام از مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش (تشخیص دانش، تحصیل دانش، تسهیم دانش، ذخیره دانش و توسعه دانش) تأثیر معنی داری ندارد. همچنین جهت بررسی ارتباط این متغیر با مؤلفه به‌کارگیری دانش مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۱۵ می‌توان گفت که متغیر کار انفرادی در برابر کار تیمی هم‌زمان با متغیر مقاومت در برابر تغییر تأثیر قوی بر مؤلفه به‌کارگیری دانش دارد. همچنین می‌توان گفت که تأثیر هم‌زمان دو متغیر مقاومت در برابر تغییر و کار انفرادی در برابر کار تیمی بر متغیر وابسته به‌کارگیری دانش تأثیری قوی و از لحاظ آماری معنادار است. در نهایت بر مبنای داده‌های مندرج در جدول ۱۶ در خصوص تأثیر متغیر کار انفرادی در برابر کار تیمی بر متغیر وابسته استقرار مدیریت دانش (به‌طور کلی) می‌توان گفت که متغیر کار انفرادی در برابر کار تیمی جزء عوامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش نیست بنابراین فرضیه دوم نیز رد می‌شود.

فرضیه سوم: بین عدم تمایل به اشتراک گذاشتن دانش و استقرار مدیریت دانش در تعداد سال‌های سابقه دانشگاه علوم پزشکی تبریز ارتباط معناداری وجود دارد.

مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۹ بررسی ارتباط این متغیر از موانع فرهنگی با استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن نشان می‌دهد که ارتباط منفی و معناداری بین آن با استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن به‌غیر از مؤلفه توسعه دانش وجود دارد. همچنین در بررسی ارتباط این متغیر در کنار سایر متغیرهای موانع فرهنگی بر مؤلفه تشخیص دانش بیانگر این است که متغیر عدم تمایل به اشتراک گذاشتن دانش جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه تشخیص دانش نیست. در بررسی ارتباط این متغیر با مؤلفه تحصیل دانش مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۱۱ می‌توان گفت که عدم تمایل در به اشتراک گذاشتن دانش جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه تحصیل دانش است. همچنین، بررسی تأثیر این متغیر در کنار سایر متغیرهای موانع فرهنگی بر مبنای داده‌های مندرج در جداول شماره‌ی ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳، ۱۴، ۱۵ و ۱۶ نشان دهنده این است که این متغیر به ترتیب بر هیچ‌کدام از مؤلفه‌های استقرار مدیریت دانش که عبارت‌اند از: (تسهیم دانش، ذخیره دانش و توسعه دانش، به‌کارگیری دانش و استقرار مدیریت دانش) تأثیر معنی‌داری ندارد، بنابراین فرضیه مذکور نیز رد می‌شود.

فرضیه چهارم: بین عدم وجود سیستم پاداش مناسب و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی تبریز رابطه معناداری وجود دارد.

با توجه به داده‌های موجود در جدول ۹ می‌توان گفت که ارتباط منفی و معناداری بین متغیر عدم وجود سیستم پاداش مناسب و استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن غیر از مؤلفه توسعه دانش وجود دارد. جهت بررسی ارتباط این متغیر در کنار سایر متغیرهای موانع فرهنگی بر مؤلفه تشخیص دانش می‌توان گفت که متغیر عدم وجود سیستم پاداش مناسب جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه تشخیص دانش است. در بررسی ارتباط این متغیر با مؤلفه تحصیل دانش بر مبنای داده‌های مندرج در جدول ۴-۲۸ می‌توان گفت که عدم وجود سیستم پاداش مناسب جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه تحصیل دانش نیست. مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۱۲ جهت بررسی ارتباط این متغیر با مؤلفه تسهیم دانش می‌توان گفت که عدم وجود سیستم پاداش مناسب جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه تسهیم دانش است. جهت بررسی ارتباط متغیر عدم وجود سیستم پاداش مناسب با مؤلفه ذخیره دانش مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۱۳ می‌توان نتیجه گرفت که عدم وجود سیستم پاداش مناسب جزء عوامل تأثیرگذار بر مؤلفه ذخیره دانش است. مطابق با داده‌های موجود در جدول ۱۴ و ۱۵ می‌توان گفت که عدم وجود سیستم پاداش مناسب به ترتیب بر هیچ‌کدام از دو مؤلفه توسعه دانش و به‌کارگیری دانش تأثیر معنادار ندارد. در نهایت بر مبنای داده‌های مندرج در جدول ۱۶ در خصوص تأثیر متغیر عدم وجود سیستم پاداش مناسب بر متغیر وابسته استقرار مدیریت دانش (به‌طور کلی) می‌توان گفت که متغیر عدم وجود سیستم پاداش مناسب جزء عوامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش است و فرضیه مذکور تأیید می‌شود.

----- بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش

فرضیه پنجم: بین مقاومت در برابر تغییر و استقرار مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی تبریز رابطه معناداری وجود دارد.

مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۹ بررسی ارتباط این متغیر از موانع فرهنگی با استقرار مدیریت دانش و هر یک از مؤلفه‌های آن نشان می‌دهد که ارتباط منفی و معناداری بین آن‌ها وجود دارد. همچنین بر مبنای داده‌های مندرج در جداول شماره‌ی ۱۰، ۱۱، ۱۲، ۱۳ می‌توان گفت که متغیر مقاومت در برابر تغییر به ترتیب تأثیر معناداری بر هیچ‌کدام از مؤلفه‌های تشخیص دانش، تحصیل دانش، تسهیم دانش و ذخیره دانش ندارد. در بررسی ارتباط متغیر مقاومت در برابر تغییر با مؤلفه توسعه دانش با توجه به داده‌های موجود در جدول ۱۴ می‌توان گفت مقاومت در برابر تغییر تأثیر قوی بر مؤلفه توسعه دانش دارد. جهت بررسی ارتباط این متغیر با مؤلفه به‌کارگیری دانش مطابق با داده‌های مندرج در جدول ۱۵ می‌توان گفت که مقاومت در برابر تغییر در کنار متغیر کار انفرادی در برابر کار تیمی تأثیر قوی بر مؤلفه به‌کارگیری دانش دارد. همچنین می‌توان گفت که تأثیر هم‌زمان دو متغیر مقاومت در برابر تغییر و کار انفرادی در برابر کار تیمی بر متغیر وابسته به‌کارگیری دانش تأثیری قوی و معنادار است. در نهایت بر مبنای داده‌های مندرج در جدول ۱۶ در خصوص تأثیر متغیر مقاومت در برابر تغییر بر متغیر وابسته استقرار مدیریت دانش (به‌طور کلی) می‌توان گفت که متغیر مقاومت در برابر تغییر جزء عوامل تأثیرگذار بر استقرار مدیریت دانش نیست و فرضیه مذکور رد می‌شود.

جدول ۱۷. بررسی ارتباط بین دانشگاه و استقرار مدیریت دانش

تعداد	میانگین	آزمون تی	سطح معناداری
۲۵	۲/۲۹	-۱/۱۳	۰/۲۶
۴۲	۲/۴۸		
۲۵	۳/۲۹	۰/۹۸	۰/۳۳
۴۲	۳/۱۶		

جدول فوق در بردارنده اطلاعاتی کلی درباره استقرار مدیریت دانش بر حسب دانشگاه است، همان‌طور که نشان داده شده است میانگین استقرار مدیریت دانش در دانشگاه علوم پزشکی برابر با ۲/۲۹ و در دانشگاه تبریز برابر با ۲/۴۸ است. به‌طور کلی می‌توان گفت که تفاوت خیلی اندکی بین دو دانشگاه به لحاظ استقرار مدیریت دانش وجود دارد.

فرض  $H_0$ : بین دانشگاه و استقرار مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود ندارد.

فرض  $H_1$ : بین دانشگاه و استقرار مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون لوین بیشتر از ۰/۰۵ است لذا با ۹۵/ اطمینان، واریانس استقرار مدیریت دانش در دو دانشگاه برابر است، بنابراین با توجه به نتایج آزمون لوین برای بررسی رابطه باید از مقادیر t.test با فرض برابری واریانس‌ها استفاده کرد. و از آنجا که در سطح برابری واریانس‌ها سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است بنابراین استقرار مدیریت دانش در دو دانشگاه علوم پزشکی و تبریز دارای تفاوت آشکاری نبوده، به عبارت دیگر می‌توان گفت که بین استقرار مدیریت دانش و دانشگاه رابطه وجود ندارد.

جدول ۱۸. بررسی ارتباط بین دانشگاه و موانع فرهنگی

تعداد	میانگین	آزمون تی	سطح معناداری
۲۵	۳/۲۹	۰/۹۸	۰/۳۳
۴۲	۳/۱۶		

موانع فرهنگی دانشگاه علوم پزشکی تبریز

موانع فرهنگی دانشگاه تبریز

جدول فوق دربردارنده اطلاعاتی کلی درباره موانع فرهنگی برحسب دانشگاه است، همان‌طور که در جدول نشان داده شده است میانگین موانع فرهنگی در دانشگاه علوم پزشکی برابر با ۳/۲۹ و در دانشگاه تبریز برابر با ۳/۱۶ است. به‌طور کلی می‌توان گفت که موانع فرهنگی در دانشگاه علوم پزشکی بیشتر از دانشگاه تبریز است.

فرض  $H_0$ : بین دانشگاه و موانع فرهنگی ارتباط معناداری وجود ندارد.

فرض  $H_1$ : بین دانشگاه و موانع فرهنگی ارتباط معناداری وجود دارد.

با توجه به اینکه سطح معناداری آزمون لوین بیشتر از ۰/۰۵ است لذا با ۹۵/ اطمینان، می‌توان گفت که واریانس موانع فرهنگی در دو دانشگاه برابر است، بنابراین با توجه به نتایج آزمون لوین برای بررسی رابطه باید از مقادیر t.test با فرض برابری واریانس‌ها استفاده کرد. و از آنجا که در سطح برابری واریانس‌ها سطح معناداری بزرگ‌تر از ۰/۰۵ است بنابراین موانع فرهنگی در دو دانشگاه علوم پزشکی و تبریز دارای تفاوت آشکاری نبوده، به عبارت دیگر می‌توان گفت که بین موانع فرهنگی و دانشگاه رابطه وجود ندارد.  
بحث و نتیجه‌گیری:

نتایج تحقیق حاضر بیانگر این است که در دانشگاه تبریز بین هر کدام از مؤلفه‌های عدم به اشتراک گذاشتن دانش، مقاومت در برابر تغییر، عدم اعتماد سازمانی و عدم وجود سیستم پاداش مناسب با استقرار مدیریت دانش رابطه منفی و معناداری وجود دارد. در این میان تأثیر هر یک از ابعاد مذکور بر استقرار مدیریت دانش به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: مقاومت در برابر تغییر، عدم وجود سیستم پاداش مناسب،

عدم به اشتراک گذاشتن دانش و عدم اعتماد سازمانی و در دانشگاه علوم پزشکی تبریز نیز مهم‌ترین موانع فرهنگی به ترتیب اولویت عبارت‌اند از: عدم وجود سیستم پاداش مناسب، مقاومت در برابر تغییر، عدم اعتماد سازمانی، عدم تمایل به اشتراک گذاشتن دانش و نیز وجود کار انفرادی در برابر کار تیمی.

در تبیین ارتباط معکوس بین عدم وجود سیستم پاداش مناسب و استقرار مدیریت دانش می‌توان گفت که از آنجا که پاداش دادن به افراد باعث افزایش انگیزه در افراد و دل‌بستگی بیشتر افراد به کار می‌شود بنابراین هرچه سیستم پاداش در یک سازمان ضعیف‌تر شود استقرار مدیریت دانش نیز در آنجا کاهش خواهد یافت بنابراین وجود رابطه بین دو متغیر مذکور مورد انتظار است. در تبیین ارتباط بین عدم اعتماد سازمانی و استقرار مدیریت دانش می‌توان گفت که از آنجا که هر چه اعتماد افراد در یک سازمان نسبت به یکدیگر کمتر باشد باعث می‌شود که افراد یکدیگر را کمتر در جریان کارهای یکدیگر قرار داده و این خود مانع استقرار مدیریت دانش در سازمان خواهد شد، بنابراین وجود رابطه بین این دو متغیر قابل‌انتظار است.

یکی دیگر از یافته‌های موجود در تحقیق مذکور وجود رابطه معکوس بین مقاومت در برابر تغییر و استقرار مدیریت دانش می‌توان گفت که هرچه در یک سازمان افراد بیشتر در برابر تغییرات و نوآوری در سازمان مقاومت کنند و مقررات موجود در سازمان در برابر تغییر و تحولات مقاومت کنند باعث می‌شود که نوآوری در سازمان سرکوب‌شده و استقرار مدیریت دانش در آن سازمان با مشکل مواجه شود بنابراین وجود رابطه معکوس بین این دو متغیر قابل‌انتظار است. دیگر رابطه موجود در تحقیق حاضر وجود رابطه معکوس بین دو متغیر عدم به اشتراک گذاشتن دانش و استقرار مدیریت دانش است که در تبیین آن می‌توان گفت از آنجا که هر چه در یک سازمان کار افراد به‌صورت فردی ارزیابی شود و برنامه‌هایی جهت تشویق افراد برای به اشتراک گذاشتن دانش وجود نداشته باشد میزان استقرار مدیریت دانش نیز در آن سازمان با خلل مواجه خواهد شد بنابراین وجود رابطه بین این دو متغیر مذکور قابل‌انتظار است.

دیگر یافته موجود در تحقیق حاضر وجود رابطه معکوس بین دو متغیر کار انفرادی در برابر کار تیمی و استقرار مدیریت دانش است که در تبیین آن می‌توان گفت از آنجا که هر چه در یک سازمان افراد کمتر با همدیگر هماهنگ باشند و کمتر به‌صورت گروهی کار کنند و کارهای خود را بیشتر به‌صورت فردی انجام دهند به همان میزان نیز استقرار مدیریت دانش در آن سازمان کمتر خواهد شد، بنابراین وجود رابطه معکوس بین دو متغیر مذکور قابل‌انتظار است.

نتایج این تحقیق را می‌توان با نتایج پژوهش‌های هایدوک (۱۹۹۸) با عنوان «موانع فرهنگ سازمانی

مدیریت دانش»، مک درموت و اودل (۲۰۰۱) با عنوان "غلبه بر موانع فرهنگی تسهیم دانش"، جین ا (۲۰۰۷) تحت عنوان "بررسی عملی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی شرق و جنوب آفریقا" و اوگوا و ازکا (۲۰۱۰) با موضوع "کاربرد موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی" همسو دانست. چراکه در پژوهش‌های فوق فرهنگ را از مهم‌ترین عوامل مؤثر بر عملکرد مدیریت دانش معرفی کرده‌اند و به وجود ارتباط تنگاتنگ میان عوامل فرهنگی و عملکرد مدیریت دانش تأکید کرده‌اند. بنا بر تحقیق حاضر و پژوهش‌های مشابه اتخاذ سیاست‌های مناسب، اتخاذ رفتارهای مدیریتی مطلوب و برگزاری دوره‌های آموزشی را از جمله راهکارهای غلبه بر موانع فرهنگی مدیریت دانش است.

#### پیشنادهای تحقیق:

- با توجه به یافته‌های به‌دست‌آمده جهت بهبود وضعیت استقرار مدیریت دانش در سازمان پیشنهاد می‌گردد که اقداماتی در سازمان انجام گیرد که مهم‌ترین آنان عبارت‌اند از:
  - اجرای برنامه‌های سنجش عملکرد کارکنان و شناسایی نقاط قوت و ضعف آن‌ها و ارائه بازخورد نتایج به کارکنان. از این طریق کارکنان نیز نسبت به وضعیت عملکرد خود مطلع شده و برای بهبود عملکرد خود سعی خواهند کرد.
  - برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌هایی که نقاط ضعف کارکنان را بهبود بخشیده و نقاط قوتشان را تقویت و توسعه خواهد داد.
  - تعیین و اجرای برنامه‌هایی که جو اعتماد متقابل را بین تمام اعضای سازمان تقویت کند.
  - تدوین و اجرای کارهای گروهی به‌طوری که تبدیل به فرهنگ شود و اعضاء سازمان با رضایت قلبی در کارهای تیمی شرکت کنند. جهت چنین فرهنگ‌سازی‌هایی تشویق‌های مادی و معنوی بسیار کارساز خواهد بود.
  - بازنگری در سیستم پرداخت‌ها و به‌تبع آن، اتخاذ سیاست‌های تشویقی و انگیزشی به‌نحوی که این تشویق‌ها بخصوص برای کارکنان دانش‌مدار ملموس باشد. این می‌تواند باعث انگیزش سایر کارکنان نیز شود.
  - تهیه و تدوین برنامه‌هایی که مشارکت تمامی کارکنان را در تصمیم‌گیری‌های سازمانی را فراهم کند.



#### ----- بررسی موانع فرهنگی استقرار مدیریت دانش

- توجه کردن مدیران به توانایی اعضاء و قدردانی از افرادی که دانش مدار هستند، شرایط استقرار دانش را بهبود خواهد داد.
- تشویق و ترغیب کارکنان به نوآوری و پذیرش تحولات موجود در سازمان می تواند به بهبود استقرار مدیریت دانش کمک کند که نقش مدیر در این زمینه حائز اهمیت است.
- فراهم کردن امکانات و بستر لازم برای ارتقاء دانش کارکنان از طریق برگزاری دوره های آموزشی - تخصصی و همچنین حمایت و تشویق کارکنان برای کارهای پژوهشی.
- فراهم کردن زمینه جهت بررسی کارهای سازمان و پذیرا بودن نقد و نظر افراد در مورد آن ها باعث بالا رفتن مشارکت افراد و به تبع آن باعث بهبود شرایط استقرار مدیریت دانش خواهد شد.
- انعطاف پذیر بودن قوانین و مقررات در سازمان و به تبع آن انجام دادن تغییرات لازم در برنامه های سازمان.
- تدارک برنامه ها به گونه ای که متناسب با نیاز مراجعه کنندگان باشد می تواند به استقرار مدیریت دانش کمک کند.
- فراهم کردن پاداش و مزایایی برای نوآوری افراد به طوری که ارتقاء افراد برحسب شایستگی انجام گیرد.
- فراهم کردن شرایطی که در آن کارکنان مشتاقانه در کارهای تیمی شرکت کنند که این از یک طرف زمینه ایجاد روابط نزدیک کاری را میان کارکنان فراهم می کند و از سوی دیگر باعث تقویت جو اعتماد سازمانی شده و هم اینکه افراد به سهولت در جریان دستاوردهای علمی همدیگر قرار گیرند.
- تصویب دستورالعمل ها و مقرراتی جهت سوق دادن افراد به سمت کار گروهی و نیز اجرای جلسات آموزشی جهت اجرایی کردن کارهای گروهی در سازمان که نقش مدیران در این زمینه حائز اهمیت است.
- البته جهت اجرایی کردن چنین اقداماتی تخصیص منابع مالی، تهیه زیرساخت هایی نظیر سخت افزارها و نرم افزارهای مورد نیاز و نیز کسب دانش مربوط به آن ها تهیه شده ضرورت دارد.

#### منابع

- ابطحی، حسین و عادل صلواتی (۱۳۸۵)، مدیریت دانش در سازمان، پیوند نو، تهران.
- اخوان، پیمان و روح اله باقری (۱۳۹۱)، مدیریت دانش: از ایده تا عمل، آتی نگر، تهران.

- پروست، گیلبرت، روب، استفان و رومهاردت، کای (۱۳۸۵)، مدیریت دانش، ترجمه علی حسینی خواه، یسطرون، تهران.
- رابینز، استیون پی. (۱۳۸۵)، مبانی رفتار سازمانی، ترجمه فرزاد امیدواران و دیگران، موسسه کتاب مهربان نشر، تهران.
- ریبیعی، علی و معالی، مهناز (۱۳۹۱)، بررسی موانع زیرساختی اعمال مدیریت دانش و ارائه الگوی بهبود در مراکز آموزش عالی، فصلنامه سیاست علم و فناوری، سال ۵، شماره ۱.
- شیخ‌الاسلامی کندلوسی، خزایی و خانجانی (۱۳۹۲)، بررسی موانع زیرساختی مدیریت دانش در مراکز آموزش عالی آزاد غرب استان مازندران، کنفرانس بین‌المللی مدیریت، چالشها و راهکارها.
- صیامیان و دیگران (۱۳۹۳)، بررسی نگرش کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان مازندران به مدیریت دانش، فصلنامه دانش‌شناسی (علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی و فناوری اطلاعات)، دوره ۷، شماره ۲۵.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۲)، فرهنگ‌سازمانی، مرکز آموزش مدیریت دولتی، تهران.
- عباسی، زهره، پریخ، مهری (۱۳۸۸)، بررسی تأثیر فرهنگ‌سازمانی بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری، دومین کنفرانس ملی مدیریت دانش، ۱۱-۱۰ بهمن ۱۳۸۸، مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی، تهران.
- عدلی، فریبا (۱۳۸۴)، مدیریت دانش: حرکت به فراسوی دانش، فراشناختی اندیشه، تهران.
- غفاری، سعید، زنجیردار، مجید، حقدادی، مریم (۱۳۸۸)، مطالعه راهبردی مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی شهر اراک، ماهنامه اطلاع‌یابی و اطلاع‌رسانی، شماره ۲۶، ص ۳۵.
- فتاحی، رحمت‌اله (۱۳۹۰)، از اطلاعات تا دانش: چالش‌ها و رهیافت‌ها، نشر کتابدار، تهران.
- محمدی استانی، مرتضی، شعبانی، احمد و رجایی پور، سعید (۱۳۹۱)، وضعیت استقرار مدیریت دانش بین کتابداران دانشگاه علوم پزشکی اصفهان، مجله ایرانی آموزش در علوم پزشکی، شماره ۱۲(۳)، صص ۱۶۷-۱۷۵.
- مهرعلی زاده، یداله و عبدی، محمدرضا (۱۳۹۰)، نظام مدیریت دانش: تجربه‌ی سازمان امور مالیاتی کشور، دانشگاه شهید چمران اهواز، اهواز.
- نقی پور و دیگران (۱۳۸۷)، بررسی وضعیت فرهنگ‌سازمانی و ساختار سازمانی در ارتباط با به‌کارگیری مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور در سال ۱۳۸۷، مجله دانشکده پیراپزشکی دانشگاه علوم پزشکی تهران (پیاورد سلامت)، دوره ۲، شماره ۳.

هاشم پور و دیگران (۱۳۹۱)، بررسی زیرساخت‌های مدیریت دانش در سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازمان‌دهی اطلاعات، ش.

۸۹

### References

- Akhavan, Peyman and Mostafa Jafari (2006), Critical Issues for Knowledge Management Implementation at a National Level, *Vine: The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 36, No.1, pp. 52-66.
- Chmielecki, Michał (2012), Cultural barriers of knowledge management - a case of Poland, *Journal of Intercultural Management*, Vol. 4, No. 2, June 2012, pp.100–110.
- Hayduk, Heather, "Organizational Culture Barriers to Knowledge Management" (1998). *AMCIS 1998 Proceedings*, P. 198.
- Jain, Priti (2007), an empirical study of knowledge management in academic libraries in East and Southern Africa, *Library Review*, No. 56(5), p 377-392.
- McDermott, Richard, O'Dell, Carla (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5 Iss: 1, pp.76 – 85.
- Nazim, Mohammad, Mukherjee, Bhaskar (2011), Implementing Knowledge Management In Indian Academic Libraries, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 12, No. 3.
- Parirokh, Mehri, Daneshgar, Farhad and Fattahi, Rahmatollah (2007), Identifying knowledge-sharing requirements in academic libraries, *Library Review*, Vol. 57, No. 2, pp. 107-122.
- Ugwu, C. I., Ifeanyi J. Ezema (2010), Competencies for successful knowledge management applications in Nigerian academic libraries, *International Journal of Library and Information Science*, Vol. 2(9), pp. 184-189
- Wen, Shixing (2005), Implementing Knowledge Management in Academic Libraries: A Pragmatic Approach, Originally published in the Proceedings of the 3rd China-US Library Conference, <http://www.nlc.gov.cn/culc/en/index.htm>.
- Zawawi, Azlyn Ahmad and ... [et. Al.] (2011), The Study of Barrier Factors in Knowledge Sharing: A Case Study in Public University, *Management Science And Engineering*, Vol. 5, No. 1, 2011, pp. 59-70.