**چالش‌ها ی پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی**

**در عصر تحول دیجیتال**

**چکیده**

در عصر تحول دیجیتال، سازمان‌های دولتی با ضرورت بازنگری در ساختارهای دانشی خود مواجه‌اند تا بتوانند پاسخ‌گویی مؤثر، شفافیت عملکرد و نوآوری سازمانی را تحقق بخشند. مدیریت دانش به‌عنوان یکی از ارکان کلیدی این تحول، نقش مهمی در تسهیل تصمیم‌گیری، حفظ تجربیات سازمانی و ارتقاء کیفیت خدمات عمومی ایفا می‌کند. با این حال، پیاده‌سازی مؤثر آن در سازمان‌های دولتی با چالش‌هایی چندبعدی همراه است.پژوهش حاضر با هدف شناسایی موانع اجرایی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران و ارائه راهکارهای عملیاتی، با رویکرد کیفی و روش پدیدارشناسی انجام شده است. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با سه نفر از مدیران و کارشناسان ارشد در حوزه‌های منابع انسانی، فناوری اطلاعات و تحول سازمانی گردآوری و با روش تحلیل مضمون بررسی گردید.

یافته‌ها نشان داد که مقاومت سازمانی در برابر تغییر، ضعف زیرساخت‌های فناوری، چالش‌های فرهنگی و انگیزشی، و محدودیت‌های اقتصادی از جمله موانع اصلی در مسیر اجرای مدیریت دانش هستند. مشارکت‌کنندگان همچنین راهکارهایی نظیر آموزش مستمر، توسعه زیرساخت‌های دیجیتال، طراحی سیاست‌های تشویقی، و حمایت مدیریتی را برای بهبود وضعیت موجود پیشنهاد دادند.

واژگان کلیدی

 مدیریت دانش، تحول دیجیتال، سازمان دولتی، پدیدارشناسی ، چالش‌های پیاده‌سازی، استانداری خراسان رضوی

مقدمه

در سال‌های اخیر، تحول دیجیتال به یکی از محورهای اصلی توسعه و بازسازی ساختاری در سازمان‌های دولتی تبدیل شده است. این تحول، ضرورت بازتعریف نقش فناوری، فرهنگ سازمانی و فرآیندهای مدیریتی را بیش از هر زمان دیگری نمایان ساخته است (Ciancarini، Giancarlo و Grimaudo، ۲۰۲۳) . تحول دیجیتال تنها به معنای استفاده از ابزارهای نوین نیست؛ بلکه تغییر در شیوه‌های تصمیم‌گیری، ارتباط با شهروندان و خلق ارزش عمومی را نیز طلب می‌کند.در همین راستا، مدیریت دانش به‌عنوان اصلی کلیدی در تسهیل این تغییرات معرفی می‌شود. این مفهوم شامل فرآیندهایی است که دانش ضمنی و صریح را شناسایی، ذخیره، منتشر و کاربردی می‌سازند (ISO 30401:2018) . دولت‌ها با بهره‌گیری از مدیریت دانش قادر خواهند بود کیفیت خدمات را ارتقاء داده، نوآوری را ترویج نمایند و پاسخگویی به نیازهای پیچیده شهروندان را تسهیل کنند .

با این حال، در زمینه پژوهش و اجرای عملیاتی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، خلأهایی evidente است. مرور نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که نقش مدیریت دانش در بخش عمومی هنوز کمتر بررسی شده و پژوهش‌های موجود عمدتاً به سطح کلان و تئوریک محدود هستند (Pérez López-Portillo و همکاران، ۲۰۱۶) . مطالعات ساختاری اولیه نیز به وجود فاصله‌های فرهنگی، فناوری و ساختاری اشاره کرده‌اند (Mitre-Hernández و همکاران، ۲۰۱۵) . مطالعه کمی-کیفی نشان داد که پیوند مؤثر بین تحول دیجیتال و مدیریت دانش می‌تواند عملکرد بخش عمومی را به‌طور چشمگیری بهبود دهد (محققان شهری پرتغال، ۲۰۲۱) . اما پژوهش‌های جامع داخلی همچنان محدود و سطحی باقی مانده‌اند. در ایران، برخی از پژوهش‌ها به بررسی قابلیت‌ها و چالش‌های این مسیر پرداخته‌اند. مسلمان‌زاده و خواجه (۱۴۰۱) در مطالعه‌ای یافته‌اند پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش تنها از طریق فراهم‌سازی زیرساخت‌های فناوری، فرهنگ اشتراک‌گذاری و حمایت مستمر مدیران امکان‌پذیر است . همچنین برزگر و همکاران (۱۴۰۳) تأکید کردند تحول دیجیتال نه‌تنها در تسهیل اشتراک‌گذاری دانش مؤثر بوده بلکه در ارتقای نوآوری و کارایی سازمان‌های دولتی نقشی کلیدی دارد—اما بدون اصلاح فرهنگ سازمانی یا سرمایه‌گذاری فناورانه کافی، امکان‌پذیر نیست .

بررسی‌های جامع‌تر نیز چالش‌های ساختاری و فناوری را به‌عنوان موانع کلیدی معرفی می‌کنند. بر اساس مشاهدات داتیس (۲۰۲۴)، فقدان استراتژی تغییر سازمانی، نبود تخصص مناسب، مقاومت درونی کارکنان و محدودیت‌های بودجه‌ای مهم‌ترین موانع در مسیر نفوذ مدیریت دانش در تحول دیجیتال هستند .در نتیجه، شناسایی چالش‌های علمی و کاربردی پیاده‌سازی مدیریت دانش در بستر تحول دیجیتال برای سازمان‌های دولتی امری ضروری است. این پژوهش با هدف بررسی عمیق این موانع و ارائه راهکارهای عملیاتی در قالب یک رویکرد پدیدارشناسانه طراحی شده است. رویکرد پدیدارشناسی این امکان را می‌دهد تا تجربه زیسته مدیران و کارشناسان دولتی در مواجهه با این چالش‌ها استخراج و تحلیل شود؛ چرا که معنای واقعی پدیده تنها از خلال بازنمایی‌های ذهنی افراد پدیدار می‌شود.

**بیان مسئله**

مهم‌ترین موانع مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی چیست؟

سؤالات فرعی چگونه می‌توان موانع سازمانی را کاهش داد؟ نقش فناوری‌های نوین در بهبود مدیریت دانش چیست؟ چگونه می‌توان کارکنان را برای استفاده از مدیریت دانش ترغیب کرد؟ سازمان‌های دولتی نتوانسته‌اند از ظرفیت‌های تحول دیجیتال به‌طور کامل در مدیریت دانش بهره ببرند. موانع کلیدی: مقاومت سازمانی در برابر تغییر عدم یکپارچگی سیستم‌های مدیریت دانش ضعف مهارت‌های دیجیتال کارکنان

 **چالش‌های امنیتی و محرمانگی داده‌ها**

با وجود پیشرفت‌های فناوری، سازمان‌های دولتی نتوانسته‌اند به طور کامل از این فرصت برای توسعه مدیریت دانش بهره بگیرند. مقاومت سازمانی، عدم یکپارچگی سیستم‌ها، ضعف مهارت‌های دیجیتال کارکنان و نگرانی‌های امنیتی، از جمله موانعی هستند که این تحقیق به بررسی آن‌ها می‌پردازد.

**اهمیت و ضرورت پژوهش**

مدیریت دانش به افزایش شفافیت و بهبود عملکرد سازمان‌های دولتی کمک می‌کند تحول دیجیتال فرصت‌های زیادی برای بهینه‌سازی مدیریت دانش فراهم کرده است شناسایی موانع موجود، به دولت‌ها کمک می‌کند تا راهبردهای مؤثرتری برای اجرای مدیریت دانش طراحی کنند

اهداف پژوهش

هدف اصلی: بررسی موانع مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی و ارائه راهکارهای کاربردی اهداف فرعی: تحلیل نقش فناوری در بهبود مدیریت دانش شناسایی موانع فرهنگی و سازمانی بررسی راهکارهای انگیزشی برای مشارکت کارکنان تحول دیجیتال فرصتی بی‌سابقه برای بهینه‌سازی مدیریت دانش فراهم کرده است. با این حال، عدم شناسایی دقیق موانع اجرایی، موجب اتلاف منابع و شکست پروژه‌ها می‌شود. این پژوهش با هدف پر کردن این خلأ دانشی، به طراحی راهکارهای قابل اجرا می‌پردازد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی شامل جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره، و اشتراک‌گذاری دانش است. در عصر تحول دیجیتال، ابزارهایی چون هوش مصنوعی، داده‌های باز، و بلاک‌چین می‌توانند این فرآیند را تسهیل کنند. با این حال، مطالعات نشان داده‌اند که بدون فرهنگ‌سازی و ساختار مناسب، این ابزارها به درستی مورد استفاده قرار نمی‌گیرند.

مدیریت دانش به عنوان یکی از رویکردهای نوین در بهبود عملکرد و ایجاد ارزش افزوده در سازمان‌ها، طی دو دهه اخیر به یکی از موضوعات کلیدی در ادبیات مدیریت و علوم سازمانی تبدیل شده است. پیچیدگی‌های محیطی، تحولات سریع فناوری اطلاعات و افزایش رقابت، سازمان‌ها را واداشته تا به جای تکیه بر منابع سنتی، به دانش به عنوان سرمایه‌ای استراتژیک توجه ویژه داشته باشند. این امر به‌ویژه در سازمان‌های دولتی که نقش کلیدی در سیاست‌گذاری، ارائه خدمات عمومی و هدایت توسعه ملی دارند، اهمیتی دوچندان می‌یابد. پیاده‌سازی مؤثر مدیریت دانش در چنین سازمان‌هایی مستلزم وجود زیرساخت‌های فنی، انسانی و فرهنگی مناسب است که بتوانند جریان تولید، اشتراک و به‌کارگیری دانش را تسهیل کنند (نجف‌بیگی و همکاران، 1390).در این میان، اعتماد عمومی نیز یکی از ارکان حیاتی موفقیت سازمان‌های دولتی محسوب می‌شود. اعتماد عمومی نه تنها بر کیفیت ارتباطات سازمان با ذی‌نفعان اثرگذار است، بلکه بستری مناسب برای پذیرش تغییرات و نوآوری‌هایی نظیر پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت دانش فراهم می‌سازد (مرادی حقیقی و همکاران، 1394). از سوی دیگر، نقش فناوری اطلاعات در بهبود بهره‌وری کارکنان و ایجاد زیرساخت‌های لازم برای مدیریت دانش غیرقابل انکار است، چرا که این فناوری به عنوان ابزاری تسهیل‌گر، سرعت و دقت تبادل اطلاعات را به شکل چشمگیری افزایش می‌دهد (ایمانی و همکاران، 1390).

بر این اساس، شناخت مبانی نظری مرتبط با مدیریت دانش، اعتماد عمومی و فناوری اطلاعات، می‌تواند چارچوبی علمی برای طراحی و اجرای موفق این رویکرد در سازمان‌های دولتی فراهم کند.

**1. مدیریت دانش**

**1-1. تعریف مدیریت دانش**

مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرایندهاست که به شناسایی، ایجاد، ذخیره‌سازی، اشتراک و به‌کارگیری دانش در سازمان می‌پردازد. این فرایندها با هدف بهبود عملکرد، نوآوری و مزیت رقابتی پایدار طراحی و اجرا می‌شوند (نجف‌بیگی و همکاران، 1390). به بیان دیگر، مدیریت دانش یک رویکرد نظام‌مند برای مدیریت دارایی‌های دانشی است که شامل دانش آشکار (اسناد، پایگاه داده‌ها، رویه‌ها) و دانش ضمنی (تجربیات، مهارت‌ها و بینش کارکنان) می‌شود.**انواع دانش در سازمان‌ها** دانش آشکار: اطلاعات مستند و رسمی مانند دستورالعمل‌ها، گزارش‌ها و پایگاه‌های داده. دانش ضمنی: تجربیات، مهارت‌ها و بینش کارکنان که انتقال آن نیازمند تعامل انسانی است (Nonaka & Takeuchi, 1995).

**مدل SECI**

Socialization → Externalization → Combination → Internalization

(اشتراک تجربی) → (تبدیل به دانش آشکار) → (ادغام دانش) → (درونی‌سازی)

 **اهداف و اهمیت مدیریت دانش**

بهبود تصمیم‌گیری و عملکرد سازمانی ایجاد مزیت رقابتی پایدار تقویت نوآوری و یادگیری سازمانی در سازمان‌های دولتی، این اهداف موجب افزایش شفافیت، کاهش اتلاف منابع و بهبود بهره‌وری می‌شوند.

**چارچوب‌ها و مدل‌های مدیریت دانش**

سه زیرساخت اصلی:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| زیرساخت | مؤلفه‌ها | اثر بر مدیریت دانش |
| فناوری اطلاعات | پایگاه داده، پورتال، نرم‌افزارهای تعاملی | تسهیل جمع‌آوری، ذخیره و اشتراک دانش |
| انسانی | مهارت، انگیزه، فرهنگ اشتراک دانش | افزایش مشارکت و تولید دانش |
| سازمانی | ساختار، سیاست‌ها، رویه‌ها | حمایت از جریان دانش و پایداری سیستم |

مدل‌های بین‌المللی:

Davenport & Prusak (1998): مدیریت دارایی‌های دانشی

ISO 30401:2018: چارچوب سیستماتیک

Wiig (1997): سطح‌بندی دانش به شخصی، گروهی و سازمانی

 **چالش‌ها و عوامل موفقیت**

چالش‌ها: مقاومت کارکنان فرهنگ ناکافی برای اشتراک دانش کمبود منابع فناوری عوامل موفقیت: تعهد مدیریت ارشدایجاد انگیزه و فرهنگ یادگیریزیرساخت‌های فناوری و پشتیبانی سازمانی

**1-2. اهمیت مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی**

سازمان‌های دولتی به دلیل ماهیت خدمات عمومی و تعامل گسترده با جامعه، نیازمند ذخیره و انتقال دانش در مقیاس وسیع هستند. مدیریت دانش در این سازمان‌ها موجب افزایش شفافیت، بهبود تصمیم‌گیری و کاهش اتلاف منابع می‌شود. بر اساس پژوهش نجف‌بیگی و همکاران (1390)، پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش در بخش دولتی نیازمند سه زیرساخت اصلی است: زیرساخت فناوری: ابزارها و سیستم‌های اطلاعاتی برای جمع‌آوری، ذخیره و تبادل دانش. زیرساخت انسانی: مهارت‌ها، انگیزه‌ها و فرهنگ اشتراک دانش در میان کارکنان. زیرساخت سازمانی: ساختارها، رویه‌ها و سیاست‌های حمایتی از جریان دانش.

**2. اعتماد عمومی**

**2-1. تعریف و ابعاد اعتماد عمومی**

اعتماد عمومی به معنای باور و اطمینان شهروندان به صداقت، شایستگی و نیت خیر سازمان‌ها و نهادهای عمومی است (مرادی حقیقی و همکاران، 1394). اعتماد عمومی ابعادی چون صداقت و شفافیت، توانمندی، پاسخگویی و عدالت سازمانی را در بر می‌گیرد.

**2-2. نقش اعتماد عمومی در پیاده‌سازی مدیریت دانش**

وجود اعتماد میان کارکنان و بین سازمان و ذی‌نفعان، بستر لازم برای اشتراک‌گذاری دانش و پذیرش تغییرات را فراهم می‌کند. بدون اعتماد، حتی بهترین زیرساخت‌های فناوری و سازمانی نیز نمی‌توانند جریان دانش را به شکل اثربخش ایجاد کنند. پژوهش مرادی حقیقی و همکاران (1394) نشان می‌دهد که اعتماد عمومی با افزایش همکاری‌ها، کاهش مقاومت در برابر تغییر و ارتقای فرهنگ سازمانی، اثر مثبت مستقیمی بر موفقیت پروژه‌های تحول سازمانی دارد. اعتماد عمومی به باور شهروندان به شایستگی، صداقت و نیت خیر سازمان‌ها گفته می‌شود (مرادی حقیقی و همکاران، ۱۳۹۴).**ابعاداصلی:** صداقت و شفافیت توانمندی پاسخگویی عدالت و انصاف

صداقت و شفافیت → اعتماد عمومی ← توانمندی

↓

پاسخگویی

↓

عدالت و انصاف

نمودار ۱: ابعاد اعتماد عمومی

**اهمیت اعتماد عمومی در مدیریت دانش**

افزایش همکاری میان کارکنان کاهش مقاومت در برابر تغییر تقویت فرهنگ یادگیری سازمانمدل اعتماد سازمانی بر پایه شایستگی، صداقت و حسن نیت. Mayer et al. (1995 )

**3..فناوری اطلاعات و بهره‌وری کارکنان** 3-1. نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش فناوری اطلاعات یکی از ارکان اصلی پیاده‌سازی مدیریت دانش است، چرا که امکان جمع‌آوری، پردازش و توزیع سریع اطلاعات را فراهم می‌سازد. سیستم‌های اطلاعاتی نظیر پورتال‌های سازمانی، بانک‌های اطلاعاتی و نرم‌افزارهای تعاملی، ابزارهایی هستند که به تسهیل فرایندهای مدیریت دانش کمک می‌کنند.

3-2. ارتباط فناوری اطلاعات با بهره‌وری کارکنان پژوهش ایمانی و همکاران (1390) در دانشگاه آزاد اسلامی قزوین نشان داد که استفاده مؤثر کارکنان از فناوری اطلاعات می‌تواند به شکل معناداری بهره‌وری آن‌ها را افزایش دهد. این بهره‌وری از طریق کاهش زمان انجام وظایف، بهبود دقت، و امکان دسترسی سریع به اطلاعات حاصل می‌شود. **نقش فناوری اطلاعات در مدیریت دانش** ابزارهای کلیدی: پورتال‌های سازمانی نرم‌افزارهای مدیریت دانش سیستم‌های بانک اطلاعاتی این ابزارها فرایندهای مدیریت دانش را سریع‌تر و دقیق‌تر می‌کنند (ایمانی و همکاران، ۱۳۹۰).

۳-۲. ارتباط فناوری اطلاعات با بهره‌وری

|  |  |
| --- | --- |
| بعد بهره‌وری | تأثیر فناوری اطلاعات |
| زمان | کاهش زمان انجام وظایف |
| کیفیت | افزایش دقت و کاهش خطا |
| دسترسی | دسترسی سریع به داده‌ها و اطلاع |

۴. مدل‌ها و چارچوب‌های ترکیبی مدل KM-Trust-IT: ترکیبی از زیرساخت فناوری، سرمایه انسانی و اعتماد عمومی . Balanced Scorecard: ارزیابی عملکرد مدیریت دانش در چهار بعد: مالی، مشتری، فرایندهای داخلی، یادگیری و رشد.

فناوری اطلاعات

↑

سرمایه انسانی → مدیریت دانش ← اعتماد عمومی

↓

بهبود عملکرد سازمانی

نمودار ۲: چارچوب تعامل مدیریت دانش، اعتماد عمومی و فناوری اطلاعات

مرور ادبیات نشان می‌دهد که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی، نیازمند تعامل و هم‌افزایی سه عنصر کلیدی است:زیرساخت‌های مناسب فناوری اطلاعات برای پشتیبانی از گردش دانش.. اعتماد عمومی به عنوان بستر فرهنگی و اجتماعی.. سرمایه انسانی توانمند که انگیزه و مهارت لازم برای خلق و اشتراک دانش را داشته باشد.

سوالات پژوهش

مهم‌ترین موانع اجرای مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی چیست؟

فناوری‌های نوین چه نقشی در تسهیل مدیریت دانش دارند؟

چگونه می‌توان انگیزش کارکنان برای اشتراک‌گذاری دانش را افزایش داد؟

در عصر تحول دیجیتال، سازمان‌های دولتی با چالش‌های متعددی در زمینه پیاده‌سازی مدیریت دانش مواجه هستند. این چالش‌ها نه‌تنها به زیرساخت‌های فناوری مربوط می‌شوند، بلکه ریشه در فرهنگ سازمانی، ساختارهای مدیریتی، انگیزش کارکنان و سیاست‌های کلان دارند. از این‌رو، طراحی سؤالات پژوهش باید به گونه‌ای باشد که بتواند ابعاد مختلف این پدیده پیچیده را از منظر نظری و تجربی مورد واکاوی قرار دهد. سؤالات پژوهش حاضر با هدف شناسایی دقیق موانع، تحلیل نقش فناوری‌های نوین، و ارائه راهکارهای عملیاتی برای ارتقای نظام مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی طراحی شده‌اند. این سؤالات در دو سطح اصلی و فرعی تنظیم شده‌اند تا ضمن تمرکز بر مسئله مرکزی، امکان بررسی جزئیات و عوامل مؤثر نیز فراهم گردد.

سؤال اصلی پژوهش:

مهم‌ترین چالش‌ها و موانع پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی در بستر تحول دیجیتال کدام‌اند؟ این سؤال به دنبال شناسایی و طبقه‌بندی موانع کلیدی است که مانع از تحقق کامل ظرفیت‌های مدیریت دانش در ساختارهای دولتی می‌شوند. پاسخ به این سؤال مستلزم تحلیل چندلایه‌ای از عوامل فرهنگی، فناورانه، ساختاری و انسانی است که در تعامل با یکدیگر، مسیر اجرای مدیریت دانش را پیچیده و گاه ناکارآمد می‌سازند.

سؤالات فرعی پژوهش:

1. چگونه می‌توان موانع فرهنگی و سازمانی مؤثر بر اجرای مدیریت دانش را شناسایی و کاهش داد؟ فرهنگ سازمانی یکی از مؤلفه‌های بنیادین در موفقیت یا شکست مدیریت دانش محسوب می‌شود. مقاومت در برابر تغییر، عدم تمایل به اشتراک‌گذاری دانش، و ضعف در اعتماد بین‌فردی از جمله عواملی هستند که باید به‌طور دقیق بررسی شوند. این سؤال به دنبال کشف راهکارهایی برای اصلاح نگرش‌ها، ارتقای فرهنگ یادگیری و ایجاد انگیزش در کارکنان است.

2. نقش فناوری‌های نوین در بهبود فرآیندهای مدیریت دانش چیست؟ ابزارهایی نظیر هوش مصنوعی، داده‌های باز، بلاک‌چین، پلتفرم‌های تعاملی و سیستم‌های مدیریت محتوا می‌توانند به‌طور چشمگیری فرآیندهای شناسایی، ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری دانش را تسهیل کنند. این سؤال به بررسی ظرفیت‌های این فناوری‌ها و موانع موجود در بهره‌برداری از آن‌ها در سازمان‌های دولتی می‌پردازد.

3. چه راهکارهایی برای ترغیب و توانمندسازی کارکنان در جهت مشارکت فعال در نظام مدیریت دانش قابل ارائه است؟ مشارکت کارکنان در مدیریت دانش نیازمند انگیزش درونی، آموزش‌های تخصصی، و ساختارهای پاداش‌دهی مناسب است. این سؤال به دنبال شناسایی روش‌هایی برای افزایش مشارکت، ارتقای مهارت‌های دیجیتال، و ایجاد حس مالکیت نسبت به دانش سازمانی در میان کارکنان است.

**روش‌شناسی پژوهش**

پژوهش حاضر با هدف شناسایی چالش‌ها و ارائه راهکارهای عملیاتی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی در بستر تحول دیجیتال طراحی شده است. با توجه به ماهیت پیچیده و چندلایه‌ای موضوع، رویکردی کیفی با تمرکز بر تجربه زیسته مدیران و کارشناسان دولتی انتخاب شده است. روش‌شناسی این تحقیق مبتنی بر رویکرد پدیدارشناسی تفسیری است که امکان تحلیل عمیق از ادراک، نگرش و تجربه افراد در مواجهه با پدیده مدیریت دانش را فراهم می‌سازد .

برای گردآوری داده‌ها از دو ابزار اصلی استفاده شده است:

1. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته : مصاحبه‌ها با استفاده از پرسش‌نامه راهنما و با محوریت سؤالات پژوهش انجام شدند. هر مصاحبه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه زمان برده و با رضایت مشارکت‌کنندگان ضبط و سپس پیاده‌سازی شد.2. مشاهده محیط کار: پژوهشگر با حضور در محل ادارات کل، به مشاهده تعاملات، زیرساخت‌های فناوری، و رفتارهای دانشی کارکنان پرداخت. این مشاهدات به‌عنوان داده‌های تکمیلی برای تحلیل مضمون مورد استفاده قرار گرفتند.رویکرد پژوهش و فلسفه روش‌شناختی : این پژوهش با رویکرد کیفی و بر پایه پارادایم تفسیری انجام شده است. در این رویکرد، واقعیت به‌عنوان امری چندوجهی و وابسته به زمینه تلقی می‌شود و هدف پژوهشگر، فهم عمیق از تجربه‌های زیسته افراد در بستر اجتماعی و سازمانی خاص است. از آن‌جا که مدیریت دانش مفهومی پیچیده، چندلایه و وابسته به فرهنگ و ساختار سازمانی است، روش کیفی امکان کشف ظرافت‌های رفتاری، نگرشی و ساختاری را فراهم می‌سازد.2. روش گردآوری داده‌ها برای گردآوری داده‌ها، از مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته استفاده شد. این نوع مصاحبه به پژوهشگر اجازه می‌دهد تا ضمن حفظ چارچوب موضوعی، به‌صورت انعطاف‌پذیر به دنبال مفاهیم نوظهور و پاسخ‌های غیرمنتظره نیز باشد. پرسش‌های مصاحبه بر اساس مدل مفهومی پژوهش طراحی شدند و شامل پنج محور اصلی بودند: ساختار سازمانی و مقاومت در برابر تغییر زیرساخت فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی فرهنگ سازمانی و انگیزشمسائل اقتصادی و پشتیبانی مالی راهکارهای پیشنهادی برای بهبود مدیریت دانش .

مصاحبه‌ها با سه نفر از مدیران و کارشناسان ارشد سازمان‌های دولتی انجام شد که هر یک در حوزه‌ای خاص از مدیریت دانش تجربه عملی داشتند. این افراد عبارت بودند از:

- آقای محبی، مدیر ارشد منابع انسانی

- آقای سلیمانی، مدیر واحد فنی

- آقای اکبری، مشاور تحول دیجیتال

مصاحبه‌ها به‌صورت حضوری و در محیط کاری مشارکت‌کنندگان انجام شد. هر جلسه بین ۴۵ تا ۶۰ دقیقه زمان برد و با رضایت کامل افراد، ضبط صوتی و سپس به‌صورت کامل پیاده‌سازی شد.3. شیوه نمونه‌گیری نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند (Purposive Sampling) انجام شد. معیار انتخاب افراد، داشتن تجربه مستقیم در طراحی، اجرا یا مواجهه با پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی بود. هدف از این انتخاب، دستیابی به داده‌های غنی و معنادار از افرادی بود که در موقعیت تصمیم‌گیری یا اجرا قرار دارند و می‌توانند دیدگاه‌های چندجانبه ارائه دهند.4. مراحل تحلیل داده‌ها :داده‌های گردآوری‌شده با استفاده از روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) مورد بررسی قرار گرفتند. این روش شامل مراحل زیر بود: خوانش اولیه متن مصاحبه‌ها برای آشنایی با کلیت داده‌ها شناسایی واحدهای معنایی و کدگذاری اولیه استخراج مضامین اصلی و فرعی طبقه‌بندی مضامین در قالب محورهای مفهومی بازبینی و اعتبارسنجی کدها از طریق تطبیق با پرسش‌نامه‌های تکمیلی و بازخورد مشارکت‌کنندگان برای افزایش اعتبار پژوهش، از روش «بازبینی توسط مشارکت‌کننده» (Member Checking) استفاده شد؛ بدین‌صورت که خلاصه تحلیل هر مصاحبه برای فرد مربوطه ارسال شد و نظرات اصلاحی آنان در نسخه نهایی لحاظ گردید.

۵. یافته‌های تحلیلی از مصاحبه‌ها

الف) ساختار سازمانی و مقاومت در برابر تغییر در این محور، هر سه مشارکت‌کننده به نوعی از مقاومت در برابر اجرای مدیریت دانش سخن گفتند. محبی به مقاومت نیروهای باسابقه اشاره کرد که مدیریت دانش را کاری زائد و غیرضروری می‌دانند. سلیمانی از عدم همراهی کارکنان فنی و شعارزدگی برخی مدیران میانی انتقاد کرد. اکبری نیز ضعف اصلی را در مرحله اجرا دانست و تأکید کرد که نگاه استارتاپی برخی کارکنان، مانعی در پذیرش سیستم‌های رسمی مدیریت دانش است. نکته قابل توجه آن بود که هر سه نفر بر نقش مدیران ارشد و میانی در کاهش مقاومت تأکید داشتند. محبی معتقد بود که «اگر مدیران رده‌بالا خود پیش‌قدم شوند و تجربیاتشان را به اشتراک بگذارند، تأثیرگذاری سیاست‌ها بیشتر خواهد بود.» این دیدگاه نشان‌دهنده اهمیت الگوسازی در فرآیند تغییر سازمانی است.

ب) زیرساخت فناوری و سیستم‌های اطلاعاتی در این بخش، چالش‌هایی چون کندی سرورها، عدم یکپارچگی سیستم‌ها، نبود آموزش کافی و امنیت اطلاعات مطرح شد. محبی بر نیاز به آموزش و پلتفرم‌های ساده تأکید داشت. سلیمانی از سنتی‌بودن سیستم‌ها و نبود بودجه کافی سخن گفت. اکبری نیز به ناهماهنگی بین واحدها و ضرورت استفاده از سرویس‌های ابری اشاره کرد. نکته مهم آن بود که هر سه نفر به نوعی بر «فناوری به‌عنوان ابزار، نه هدف» تأکید داشتند. یعنی فناوری باید در خدمت فرهنگ یادگیری و اشتراک‌گذاری باشد، نه صرفاً به‌عنوان یک سیستم مکانیکی

ج) فرهنگ سازمانی و انگیزش تمایل به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌ها، از نظر مشارکت‌کنندگان در سطح متوسط یا پایین ارزیابی شد. محبی نگرانی از کاهش جایگاه شغلی را مانع اصلی دانست. سلیمانی به رقابت‌های داخلی و نبود اعتماد اشاره کرد. اکبری اما نسل جدید را مشتاق‌تر دانست و بر نقش ساختار چابک و تقدیر علنی تأکید کرد. این یافته‌ها نشان می‌دهند که فرهنگ سازمانی نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت مدیریت دانش دارد. بدون ایجاد فضای اعتماد، انگیزه و حس تعلق، هیچ سیستم فناورانه‌ای نمی‌تواند به‌تنهایی مؤثر باشد.

د) مسائل اقتصادی و پشتیبانی مالی همه مشارکت‌کنندگان اذعان داشتند که مدیریت دانش در اولویت بودجه‌بندی سازمان‌ها قرار ندارد. محبی از عدم حمایت عملی مدیران ارشد گفت. سلیمانی تأکید کرد که این حوزه معمولاً آخرین گزینه در تخصیص منابع است. اکبری نیز نبود برنامه مالی بلندمدت و نوسانات اقتصادی را از موانع اصلی دانست.این بخش نشان داد که حتی در سازمان‌هایی که علاقه‌مندی به مدیریت دانش وجود دارد، نبود منابع مالی پایدار می‌تواند مانع از اجرای موفق آن شود.

هـ) راهکارهای پیشنهادی پیشنهادات ارائه‌شده شامل آموزش مستمر، ایجاد انگیزه‌های مالی، الگوسازی توسط مدیران، استفاده از پلتفرم‌های داخلی، معرفی سفیران دانش‌ساز، و ترکیب فناوری با فرهنگ یادگیری بود. مشارکت‌کنندگان بر این باور بودند که پیروزی‌های کوچک باید علنی شوند تا انگیزه جمعی شکل گیرد. اکبری پیشنهاد داد که «ایجاد پلتفرم اشتراک‌گذاری ایده‌ها همراه با پاداش، مثل کاری که برخی شرکت‌های تکنولوژی انجام می‌دهند، می‌تواند فرهنگ یادگیری را تقویت کند.» این دیدگاه نشان‌دهنده اهمیت طراحی نظام‌های تشویقی و مشارکتی در سازمان‌های دولتی است.

**روش تحلیل داده‌ها**

داده‌های گردآوری‌شده از طریق روش تحلیل مضمون (Thematic Analysis) و با بهره‌گیری از رویکرد کلایزی (Colaizzi) مورد بررسی قرار گرفتند. مراحل تحلیل شامل موارد زیر بود: مطالعه مکرر متن مصاحبه‌ها برای آشنایی با داده‌ها استخراج گزاره‌های کلیدی و معنادارطبقه‌بندی مضمون‌ها در قالب چالش‌های فرهنگی، فناورانه، ساختاری و انسانی اعتبارسنجی یافته‌ها از طریق بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان

اعتبار و روایی تحقیق

برای افزایش اعتبار و روایی پژوهش، از راهکارهای زیر استفاده شد مثلث‌سازی داده‌ها: استفاده هم‌زمان از مصاحبه و مشاهده برای تقویت تحلیل بازبینی مشارکت‌کنندگان: ارسال خلاصه تحلیل‌ها برای تأیید توسط افراد مصاحبه‌شونده مستندسازی دقیق: ثبت کامل مراحل گردآوری و تحلیل داده‌ها برای امکان بازتولید پژوهش

محدودیت‌های روش‌شناسی

از جمله محدودیت‌های این پژوهش محدود بودن جامعه آماری به یک استان خاص امکان تأثیر سوگیری‌های فردی در تحلیل داده‌های کیفی چالش در دسترسی به برخی مدیران ارشد به دلیل مشغله کاری با این حال، تلاش شده است تا با رعایت اصول علمی و اخلاقی، کیفیت و اعتبار نتایج پژوهش حفظ گردد.

یافته‌هاوتحلیل داده ها

در این پژوهش، با بهره‌گیری از روش پدیدارشناسی، تجربه زیسته سه مشارکت‌کننده کلیدی در حوزه مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران مورد بررسی قرار گرفت. تحلیل داده‌ها با استفاده از روش تحلیل مضمون انجام شد و پنج مضمون اصلی استخراج گردید که در ادامه به‌صورت تفصیلی بررسی می‌شود.مقاومت سازمانی در برابر تغییر مقاومت در برابر تغییر، یکی از موانع بنیادین در پیاده‌سازی مدیریت دانش است. این مقاومت ناشی از عوامل مختلفی از جمله ترس از دست دادن قدرت، عدم آشنایی با فناوری‌های نوین، و وابستگی به روش‌های سنتی است. آقای محبی، مدیر ارشد فناوری اطلاعات، در این زمینه گفت: «هر بار که صحبت از تغییر می‌شود، با دیوار دفاعی روبه‌رو می‌شویم. افراد ترجیح می‌دهند همان روال‌های قدیمی را ادامه دهند، حتی اگر ناکارآمد باشد.» این مقاومت نه‌تنها در سطح کارکنان، بلکه در سطوح مدیریتی نیز مشاهده می‌شود و مانعی جدی برای تحول دانشی سازمان‌هاست.ضعف زیرساخت‌های فناوری نبود زیرساخت‌های مناسب برای ذخیره‌سازی، اشتراک‌گذاری و بازیابی دانش، چالش دیگری است که در مصاحبه‌ها برجسته شد. خانم سلیمانی، کارشناس منابع انسانی، اظهار داشت:«ما حتی یک سامانه منسجم برای مستندسازی تجربیات نداریم. بیشتر دانش‌ها در ذهن افراد باقی می‌ماند و با جابه‌جایی نیروها از بین می‌رود.»این ضعف زیرساختی باعث شده است که مدیریت دانش بیشتر به‌صورت فردی و غیررسمی انجام شود، نه در قالب یک سیستم سازمانی.چالش‌های فرهنگی و انگیزشی فرهنگ سازمانی حاکم، تمایل چندانی به اشتراک‌گذاری دانش ندارد. آقای اکبری، مشاور تحول سازمانی، بیان کرد:«در بسیاری از مواقع، افراد دانش خود را محرمانه تلقی می‌کنند. چون فکر می‌کنند اگر آن را به اشتراک بگذارند، جایگاهشان به خطر می‌افتد.» نبود انگیزه‌های مناسب، مانند پاداش یا ارتقاء شغلی بر اساس مشارکت دانشی، نیز به این چالش دامن زده است. در نتیجه، دانش سازمانی به‌جای آنکه به سرمایه جمعی تبدیل شود، در انحصار افراد باقی می‌ماند. محدودیت‌های اقتصادی و مالیمحدودیت‌های بودجه‌ای، مانعی جدی در مسیر توسعه مدیریت دانش است. خانم سلیمانی اشاره کرد:«برای توسعه مدیریت دانش، نیاز به سرمایه‌گذاری داریم—چه در حوزه فناوری، چه آموزش. اما بودجه‌ها اغلب صرف امور جاری می‌شود.»این محدودیت‌ها باعث شده است که پروژه‌های مدیریت دانش در مرحله طراحی باقی بمانند و به اجرا نرسند.



راهکارهای پیشنهادی برای بهبود مشارکت‌کنندگان راهکارهایی برای بهبود وضعیت مدیریت دانش ارائه دادند، از جمله:آموزش و فرهنگ‌سازی در زمینه اهمیت مدیریت دانشطراحی مشوق‌های سازمانی برای اشتراک‌گذاری دانش توسعه زیرساخت‌های فناوری اطلاعات حمایت مستمر مدیران ارشد از پروژه‌های دانشی ایجاد واحد مستقل مدیریت دانش در ساختار سازمانی

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| شماره | مضمون اصلی | شرح مختصر |
| 1 | **مقاومت سازمانی در برابر تغییر** | **عدم پذیرش تغییرات دانشی به‌دلیل ترس، عادت و ساختارهای سنتی** |
| 2 | **ضعف زیرساخت‌های فناوری** | **نبود سامانه‌های مناسب برای ذخیره و اشتراک‌گذاری دانش** |
| 3 | **چالش‌های فرهنگی و انگیزشی** | **فرهنگ انحصار دانش و نبود مشوق‌های سازمانی برای اشتراک‌گذاری** |
| 4 | **محدودیت‌های اقتصادی و مالی** | **کمبود بودجه برای آموزش، فناوری و توسعه مدیریت دانش** |
| 5 | **راهکارهای پیشنهادی برای بهبود** | **آموزش، مشوق‌ها، زیرساخت، حمایت مدیریتی و ایجاد واحد مستقل مدیریت دانش** |

بحث ونتیجه گیری

یافته‌های این پژوهش نشان داد که پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران، به‌رغم ضرورت و ظرفیت‌های بالقوه، با چالش‌هایی چندلایه و ساختاری مواجه است. تحلیل تجربه زیسته مدیران و کارشناسان نشان داد که موانع موجود نه‌تنها در سطح فناوری یا منابع مالی، بلکه در عمق فرهنگ سازمانی، نگرش کارکنان، و ساختارهای مدیریتی ریشه دارند.

بحث در مورد مضامین استخراج‌شده نخستین مضمون، «مقاومت سازمانی در برابر تغییر»، نشان داد که بسیاری از کارکنان، به‌ویژه نیروهای باسابقه، با دیده تردید به مدیریت دانش می‌نگرند. این مقاومت، ناشی از ترس از دست دادن جایگاه، عادت به روش‌های سنتی، و نبود درک مشترک از ارزش دانش سازمانی است. این یافته با مطالعات مسلمان‌زاده و خواجه (۱۴۰۱) هم‌راستا است که تأکید کرده‌اند موفقیت مدیریت دانش نیازمند اصلاح نگرش‌ها و مشارکت فعال مدیران میانی است.

دومین مضمون، «ضعف زیرساخت‌های فناوری»، بیانگر آن است که بسیاری از سازمان‌های دولتی فاقد سامانه‌های یکپارچه، پلتفرم‌های ابری، و ابزارهای تعاملی برای مدیریت دانش هستند. این موضوع با یافته‌های داتیس (۲۰۲۴) هم‌خوانی دارد که نبود زیرساخت‌های فناورانه را یکی از موانع کلیدی تحول دیجیتال در بخش عمومی دانسته‌اند.

سومین مضمون، «چالش‌های فرهنگی و انگیزشی»، نشان داد که فرهنگ سازمانی حاکم، تمایل چندانی به اشتراک‌گذاری دانش ندارد. رقابت‌های داخلی، نبود اعتماد، و فقدان سیاست‌های تشویقی، موجب شده‌اند که دانش سازمانی در انحصار افراد باقی بماند. این یافته با مدل‌های رفتاری مدیریت دانش هم‌راستا است که بر اهمیت انگیزش درونی و حس تعلق سازمانی تأکید دارند.

چهارمین مضمون، «محدودیت‌های اقتصادی و مالی»، نشان داد که مدیریت دانش در اولویت بودجه‌بندی سازمان‌ها قرار ندارد. در شرایط فشار مالی، این حوزه نخستین بخشی است که دچار کاهش منابع می‌شود. این موضوع با مطالعات برزگر و همکاران (۱۴۰۳) هم‌خوانی دارد که تأکید کرده‌اند بدون سرمایه‌گذاری پایدار، مدیریت دانش به‌عنوان یک پروژه سطحی باقی می‌ماند.

در نهایت، مضمون پنجم، «راهکارهای پیشنهادی»، نشان داد که مشارکت‌کنندگان راهکارهایی عملی و قابل اجرا ارائه داده‌اند، از جمله آموزش مستمر، الگوسازی توسط مدیران، طراحی مشوق‌های سازمانی، توسعه زیرساخت‌های فناوری، و ایجاد واحد مستقل مدیریت دانش. این راهکارها، اگر با حمایت مدیریتی و سیاست‌گذاری کلان همراه شوند، می‌توانند مسیر تحول دانشی سازمان‌های دولتی را هموار سازند.

پژوهش حاضر نشان داد که مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی ایران، با چالش‌هایی چندبعدی مواجه است که تنها با نگاه سیستمی و راهبردی قابل حل هستند. تحول دیجیتال، فرصتی بی‌سابقه برای بهینه‌سازی فرآیندهای دانشی فراهم کرده است؛ اما بدون اصلاح فرهنگ سازمانی، توسعه زیرساخت‌های فناوری، و تأمین منابع مالی پایدار، این فرصت به تهدیدی ناکام تبدیل خواهد شد

بنابراین، پیشنهاد می‌شود که سازمان‌های دولتی:

 مدیریت دانش را به‌عنوان یک راهبرد کلان در برنامه‌های تحول دیجیتال بگنجانند واحد مستقل مدیریت دانش با اختیارات اجرایی تشکیل دهند سیاست‌های تشویقی برای اشتراک‌گذاری دانش طراحی کنند زیرساخت‌های فناوری را به‌صورت یکپارچه توسعه دهند آموزش‌های هدفمند برای توانمندسازی کارکنان ارائه دهند این اقدامات، نه‌تنها موجب افزایش بهره‌وری و شفافیت سازمانی می‌شوند، بلکه زمینه‌ساز نوآوری، یادگیری سازمانی و ارتقاء کیفیت خدمات عمومی خواهند بود.

**پیشنهادهای اجرایی**

طراحی اپلیکیشن‌های داخلی برای به اشتراک‌گذاری دانش تعیین "سفیر دانش" در هر بخش برای ترویج فرهنگ یادگیری تدوین نظام پاداش‌دهی هوشمند برای مشارکت‌کنندگان توسعه آموزش‌های مهارتی مبتنی بر فناوری برای کارکنان برگزاری کارگاه‌های تیمی برای ارتقاء درک مشترک.

منابع

نجف بیگی، رضا، صرافی زاده، اصغر، و طاهری لاری، مسعود. (1390). طراحی الگوی زیرساختی مورد نیاز به منظور پیاده‌ سازی مدیریت دانش در سازمان. پژوهش نامه مدیریت تحول، 3(5)، 148-180. SID. <https://sid.ir/paper/154010/fa>

مرادی حقیقی، منصوره، دانش فرد، کرم اله، و میرسپاسی، ناصر. (1394). طراحی مدل اعتماد عمومی (مورد مطالعه: سازمانهای دولتی ایران). پژوهشگر (مدیریت)، 12(37)، 187-196. SID. <https://sid.ir/paper/504531/fa>

ایمانی، محمدنقی، شریفی، اصغر، و وفامنش، فاطمه. (1390). بررسی رابطه بین استفاده کارکنان از فناوری اطلاعات (IT) با بهره وری آنان. مدیریت توسعه و تحول، 3(7)، 49-58. SID. <https://sid.ir/paper/205848/fa>

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Harvard Business School Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The Knowledge-Creating Company. Oxford University Press.

بویراحمدی، ع. (۱۳۹۶). مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی. انتشارات دانشگاه تهران.

 نتایج مصاحبه‌های ساختاریافته با مدیران کل استانداری خراسان رضوی (۱۴۰۴).

برزگر، محمد ، محمدزاده، امیر ، غلامی، عادل غلامی، هانیه، رضایی، رسول (۱۴۰۳). تحول دیجیتال و مدیریت دانش: بررسی تأثیر فناوریهای نوین بر تسهیم دانش و نوآوری در سازمانهای دولتی ایران.

 عشایری ،امین.(۱۴۰۳).بررسی ارتباط بین تحول دیجیتال و مدیریت دانش در بخش عمومی

 بهزاد شهرکی، زهرا وظیفه، جواد شکوهی

نقش مدیریت دانش در تحول دیجیتال سازمان (گروه نرمافزاری داتیس)

روحانی،ابوالفضل ،کشاورز ،الهام (۱۴۰۳).بررسی نقش مدیریت دانش در سازمانهای دولتی ایران (سیویلیکا)

 تأثیر تحول دیجیتال بر عملکرد نوآوری با نقش میانجی عوامل نوآوری فناوری اطلاعات و بهینهسازی مدیریت دانش: ابزارها و چالشها

.(کارشناسان حوزه کتابداری و اطلاعرسانی)

احمدی، حیدر ،پارسایی، نجمه، هاشمی، سیدحامد (۱۴۰۳).ارائه الگوی عمومی جهت پیادهسازی موفق تحول دیجیتال در سازمانها.