



پرديس بين الملل

## بررسی موانع انتقال دانش در سازمانها

(مطالعه موردی در سازمان مرکزی مخابرات گیلان)

از:

سوده باقری چناری

استاد راهنما:

دکتر محمود مرادی

شهریور ۹۰



پرديس بين الملل

گروه MBA.

گرايش بازاریابی بين الملل

بررسی موانع انتقال دانش در سازمانها

(مطالعه موردی سازمان مخابرات مرکزی گیلان)

از:

سوده باقری چناری

استاد راهنما:

دکتر محمود مرادی

استاد مشاور:

دکتر محمد رحیم رضانیان

شهریور ۹۰

تقدیم به همسر

هم او که مرا ترغیب کرد،

او که مرا تشویق کرد،

و باز او که مرا تایید کرد.

## تقدیر و تشکر:

اینک که توانسته ام ، کار تحقیقی پیش رو را تا بدین جا برسانم باید پس از شکر خداوند بزرگ از زحمات استاد بزرگوار خود جناب آقای دکتر مرادی که همواره با سعه صدر مرا راهنمایی کرده اند، و با ارائه نظرات سازنده و رهنمود های بی دریغشان در پیشبرد این پایان نامه سعی تمام را مبذول داشته اند، کمال تشکر را دارم. و همینطور از زحمات و راهنمایی های جناب آقای دکتر رمضانیان که زحمت مشاوره این کار تحقیقی را به عهده داشتند ممنون و سپاسگزارم و از درگاه خداوند برای این دو بزرگوار آرزوی سلامتی و توفیق روز افزون دارم.

از آقایان دکتر قلی زاده و دکتر دوستار که زحمت داوری و بازخوانی این تحقیق را به عهده داشته اند، کمال تقدیر و تشکر را دارم. از کلیه اساتید رشته مدیریت که در طول مدت تحصیل همواره دلسوزانه با راهنماییهای خود مرا مورد لطف قرار داده اند، نهایت تشکر را دارم.

از زحمات و همراهی های همسرم جناب آقای دکتر جمشیدی خالصانه تشکر و قدردانی می کنم، بی شک اگر تشویق ها و حمایت های ایشان نبود، هرگز نمی توانستم تا بدین جا پیش بروم. از زحمات و کمک های بی دریغ پدر و مادرم کمال تشکر را دارم که با نگهداری از فرزند کوچکم کمک بزرگی در ادامه تحصیلم به من روا داشتند. از خداوند بزرگ برای این دو عزیز طول عمر و سلامتی خواهانم.

به جاست که از زحمات و راهنمایی های برادر عزیزم جناب آقای مهندس محسن باقری تقدیر و تشکر داشته باشم که همواره با صبر بسیار راهنمای اینجانب بودند.

از پرسنل سازمان مخابرات مرکزی گیلان بخصوص بخش روابط عمومی آقای مهندس حسینی و آقای نوروزی به دلیل پی گیری های مکررشان در خصوص جمع آوری پرسشنامه های پخش شده در سازمان، بسیار سپاسگزارم.

۵	چکیده فارسی
	چکیده انگلیسی
۱	۱- فصل اول ( کلیات و طرح تحقیق )
۲	۱-۱- مقدمه
۳	۲-۱- تعریف مساله تحقیق
۴	۳-۱- اهمیت موضوع
۴	۴-۱- فرضیه های تحقیق
۴	۱-۴-۱- فرضیات مربوط به زمینه ارتباطی دانش
۴	۲-۴-۱- فرضیات مربوط به منبع دانش
۵	۳-۴-۱- فرضیات مربوط به زمینه دریافت کننده دانش
۵	۴-۴-۱- فرضیات مربوط به زمینه خصوصیات دانش
۵	۵-۱- قلمرو تحقیق
۵	۶-۱- اهداف و کاربرد های تحقیق
۶	۷-۱- روش انجام تحقیق
۶	۸-۱- محدودیت های تحقیق
۷	۹-۱- تعریف واژگان ( متغیر های اصلی )
۱۱	۲- فصل دوم ( ادبیات تحقیق )
۱۲	۱-۲- مقدمه
۱۳	۱-۱-۲- درآمدی بر مفهوم مدیریت دانش
۱۴	۲-۲- رویکرد مبتنی بر منابع
۱۵	۱-۲-۲- معرفی منابع
۱۵	۲-۲-۲- معرفی قابلیت های شرکت
۱۷	۳-۲-۲- ارزیابی پتانسیل سودآوری از طریق قابلیت حفظ مزیت رقابتی
۱۷	۱-۳-۲-۲- قابلیت دوام
۱۷	۲-۳-۲-۲- وضوح و شفافیت شرکت
۱۷	۳-۳-۲-۲- قابلیت انتقال
۱۸	۴-۲-۲- قابلیت کپی برداری
۱۸	۵-۲-۲- ارزیابی پتانسیل سودآوری : از طریق قابلیت تصاحب پذیری
۱۹	۶-۲-۲- قابلیت پویایی
۲۰	۷-۲-۲- توانایی جذب
۲۰	۸-۲-۲- شایستگی های اصلی
۲۲	۹-۲-۲- قابلیت ترکیبی
۲۳	۱۰-۲-۲- قابلیت یادگیری سازمانی
۲۴	۳-۲- تئوری های مبتنی بر دانش
۲۵	۱-۳-۲- طبقه بندی انواع دانش ( دانش صریح و ضمنی )
۲۵	۲-۳-۲- . قابلیت انتقال دانش

۲۵	۳-۳-۲- تصاحب پذیری دانش
۲۶	۴-۳-۲- قابلیت تدوین و پیچیدگی
۲۶	۵-۳-۲- قابلیت کپی برداری از دانش
۲۷	۶-۳-۲- تمایز بین دانش سازمانی و دانش فردی
۲۷	۷-۳-۲- نقش ویژگیهای مغز در اکتساب دانش
۲۷	۸-۳-۲- اکتساب دانش در سازمانها
۲۸	۹-۳-۲- تولید دانش در سازمانها
۲۸	۱۰-۳-۲- ادغام دانش در سازمانها
۲۹	۴-۲- مدیریت دانش
۳۰	۱-۴-۲- اهداف مدیریت دانش
۳۰	۵-۲- فرایندهای مدیریت دانش
۳۰	۱-۵-۲- خلق دانش
۳۰	۱-۱-۵-۲- حالت‌های خلق دانش
۳۲	۲-۵-۲- مدل نوناکا در خلق دانش
۳۲	۳-۵-۲- ذخیره و بازیابی دانش
۳۳	۱-۳-۵-۲- تمایز بین حافظه سازمانی و فردی
۳۳	۲-۳-۵-۲- نقش IT در حافظه سازمانی
۳۳	۴-۵-۲- به کارگیری دانش در سازمان
۳۴	۶-۲- انتقال دانش در سازمان
۳۵	۱-۶-۲- نقش IT در انتقال دانش
۳۶	۲-۶-۲- اجزای انتقال دانش از دیدگاه گوپتا و گاویدنداراجان
۳۶	۳-۶-۲- فرایند انتقال دانش
۳۶	۱-۳-۶-۲- آغاز
۳۷	۲-۳-۶-۲- اجرا
۳۶	۳-۳-۶-۲- پرش
۳۷	۴-۳-۶-۲- ادغام
۳۷	۴-۶-۲- تمایز بین کانالهای رسمی و کانالهای غیر رسمی در انتقال دانش
۳۸	۷-۲- موانع انتقال دانش در سازمانها
۳۸	۱-۷-۲- چسبندگی دانش
۳۸	۲-۷-۲- ریشه های چسبندگی داخلی
۳۸	۱-۲-۷-۲- خصوصیات دانش منتقل شده
۳۹	۲-۲-۷-۲- خصوصیات منبع دانش
۳۹	۳-۲-۷-۲- خصوصیات دریافت کننده دانش
۴۰	۴-۲-۷-۲- محتوای و بافت سازمانی فرایند انتقال
۴۰	۸-۲- چهارچوب مفهومی تحقیق
۴۰	۲-۸-۲- ارزیابی تمایز مدل تحقیق با مدل‌های پیشین
۴۳	۳-۸-۲- مدل تحقیق
۴۳	۴-۸-۲- تشریح ابعاد مدل

۴۳	۲-۸-۴-۱- موانع موجود در زمینه ارتباطی دانش
۴۶	۲-۸-۴-۲- موانع موجود در منبع دانش
۴۸	۲-۸-۴-۳- موانع موجود در دریافت کننده دانش
۵۱	۲-۸-۴-۴- موانع موجود خصوصیات دانش
۵۴	<b>۳- فصل سوم (روش تحقیق)</b>
۵۵	۳-۱- مقدمه
۵۵	۳-۲- جامعه آماری
۵۵	۳-۳- نمونه آماری
۵۶	۳-۴- روش تحقیق
۵۷	۳-۵- روش گردآوری اطلاعات
۵۷	۳-۵-۱- طراحی ابزار تحقیق (پرسشنامه)
۵۸	۳-۵-۲- روایی و پایایی پرسشنامه
۵۹	۳-۶- روش تجزیه تحلیل اطلاعات
۶۰	<b>۴- فصل چهارم (تجزیه تحلیل داده ها)</b>
۶۱	۴-۱- مقدمه
۶۱	۴-۱-۱۳- نتایج کلی آمار توصیفی
۶۲	۴-۲- آمار استنباطی (همبستگی بین متغیر ها)
۶۲	۴-۲-۱- فرضیه اول
۶۳	۴-۲-۲- فرضیه دوم
۶۴	۴-۲-۳- فرضیه سوم
۶۵	۴-۲-۴- فرضیه چهارم
۶۶	۴-۲-۵- فرضیه پنجم
۶۷	۴-۲-۶- فرضیه ششم
۶۸	۴-۲-۷- فرضیه هفتم
۶۹	۴-۲-۸- فرضیه هشتم
۷۰	۴-۲-۹- فرضیه نهم
۷۱	۴-۲-۱۰- فرضیه دهم
۷۲	۴-۲-۱۱- فرضیه یازدهم
۷۳	۴-۳- آزمون فرضیات تحقیق با استفاده از روش رگرسیون چندگانه سلسله مراتب
۷۳	۴-۳-۱- رگرسیون چندگانه (روش گام به گام)
۷۴	۴-۳-۱-۱- معادله رگرسیونی
۷۵	۴-۳-۲- آزمون فرضیات
۷۶	۴-۳-۱-۲- متغیرهای معنی دار
۷۷	۴-۳-۲-۲- متغیرهای رد شده
۷۸	۴-۳-۳- خروجی رگرسیون
۷۹	۴-۳-۴- تحلیل رگرسیون
۸۱	<b>۵- فصل پنجم (نتیجه گیری)</b>



۸۳	۱-۵- تشریح جدول ۱-۵
۸۳	۲-۵- نتایج تحلیل همبستگی
۸۵	۳-۵- نتایج تحلیل رگرسیون
۸۶	۴-۵- پیشنهادات کاربردی
۸۷	۵-۵- پیشنهاد برای تحقیقات آینده
۸۸	منابع و مأخذ

شماره صفحه

فهرست اشکال

۳۱

۲-۱- مدل خلق دانش برگرفته از (Alavi & Leinder, 2001)

۳۴

۲-۳- مدل انتقال دانش برگرفته از (Alavi & Leinder, 2001)

۴۳

۲-۴- مدل تحقیق

## فهرست جداول

شماره صفحه

- ۵۸ ۱-۳- آلفای کرونباخ بررسی پایایی پرسشنامه
- ۶۱ ۱-۴- نتایج کلی آمار توصیفی
- ۶۲ ۲-۴- همبستگی بین موفقیت انتقال دانش و فاصله سازمانی
- ۶۳ ۳-۴- همبستگی بین موفقیت انتقال دانش و فاصله دانشی
- ۶۴ ۴-۴- همبستگی بین موفقیت انتقال دانش و فاصله فیزیکی
- ۶۶ ۵-۴- همبستگی بین موفقیت انتقال دانش و فاصله هنجاری
- ۶۷ ۶-۴- همبستگی بین موفقیت انتقال دانش و انگیزش منبع دانش
- ۶۸ ۷-۴- همبستگی بین موفقیت انتقال دانش و ترس از دست دادن مالکیت
- ۶۹ ۸-۴- همبستگی بین موفقیت انتقال دانش و انگیزش دریافت کننده
- ۷۰ ۹-۴- همبستگی بین موفقیت انتقال دانش و فرهنگ یادگیری دریافت کننده
- ۷۱ ۱۰-۴- همبستگی بین موفقیت انتقال دانش و اولویت پروژه
- ۷۲ ۱۱-۴- همبستگی بین موفقیت انتقال دانش و بیان فصیح دانش
- ۷۳ ۱۲-۴- همبستگی بین موفقیت انتقال دانش و نهان بودن دانش
- ۷۴ ۱۳-۴- جدول آزمون کولموگراف-اسمیرنف
- ۷۵ ۱۴-۴- جدول تحلیل واریانس ANOVA
- ۷۶ ۱۵-۴- ضریب همبستگی متغیرهای معنی دار

۷۷ - ۱۶-۴ - جدول متغیرهای رد شده

۷۸ - ۱۷-۴ - خلاصه مدل رگرسیون متغیرهای معنی دار شده

۸۲ - ۱-۵ - خلاصه فرضیات رد و اثبات شده

**بررسی موانع انتقال دانش در سازمانها**

(مطالعه موردی سازمان مخابرات گیلان)

از: سوده باقری چناری

آنچه که در این تحقیق به آن پرداخته می شود، موضوع انتقال دانش در سازمانهاست. انتقال دانش یکی از ارکان مدیریت دانش است و پرداختن به موضوعات مدیریت دانش امروزه یکی از بایدهای هر سازمان است. به عبارت دیگر هر سازمانی که بخواهد در محیط پویا و رقابتی امروزه قابلیت هایی ارائه کند که ماندگار شود، باید به موضوعات مدیریت دانش، چگونگی به دست آوردن دانش، استفاده و انتقال آن در سازمان خود توجه کند. در این تحقیق انتقال دانش به شکل گسترده ای مورد بررسی قرار گرفته و از آنجا که تاکید این تحقیق بیشتر بر موانع انتقال دانش است، این مقوله از اهمیت بیشتری در این بحث برخوردار است. در این تحقیق موانع انتقال جدید از دریچه جدیدی مورد بررسی قرار گرفته و ابعاد جدیدی نیز برای آن در نظر گرفته شده است. این ابعاد شامل چهار بعد زمینه ارتباطی دانش، زمینه منبع دانش، زمینه دریافت کننده دانش و زمینه خصوصیات دانشمی شود. در زمینه ارتباطی دانش چهار عامل فاصله سازمانی، دانشی، فیزیکی و هنجاری در ارتباط منفی با موفقیت انتقال دانش در نظر گرفته شدند و در زمینه منبع دانش دو عامل ترس از دست دادن مالکیت و انگیزش منبع دانش در نظر گرفته شدند که انگیزش منبع دانش با ارتباط مثبت و ترس از دست دادن مالکیت با ارتباط منفی با موفقیت انتقال دانش فرض شده بودند. در زمینه دریافت کننده دانش هم سه عامل انگیزش دریافت کننده، فرهنگ یادگیری دریافت کننده و اولویت پروژه در ارتباط مثبت با موفقیت انتقال دانش در نظر گرفته شدند و در بعد خصوصیات دانش هم دو عامل قابلیت بیان فصیح دانش در ارتباط مثبت و نهان شدگی دانش در ارتباط منفی با متغیر وابسته موفقیت انتقال دانش در نظر گرفته شدند.

پس از ارائه فرضیات پرسشنامه ای تهیه شد که این پرسشنامه در نمونه آماری تحقیق که از مدیران و کارشناسان سازمان مرکزی مخابرات گیلان تشکیل شده بود، پخش شد و پس از جمع آوری توسط دو روش آماری مورد تحلیل قرار گرفت. ابتدا به منظور تعیین رابطه بین متغیرهای مستقل و متغیر وابسته از تحلیل همبستگی استفاده شد که در این بخش فرضیه های فاصله سازمانی، دانشی، فیزیکی و همینطور دو فرضیه ترس از دست دادن مالکیت و انگیزش منبع دانش، انگیزش دریافت کننده، فرهنگ یادگیری و اولویت پروژه دریافت کننده توانستند ارتباط خود با موفقیت انتقال دانش را ثابت کنند. و در گام دوم به منظور خاصیت تعیین کنندگی فرضیه ها از روش رگرسیون چندگانه استفاده شد که در این روش هم فرضیاتی که توانستند خاصیت تعیین کنندگی خود را در ارتباط با متغیر وابسته نشان دهند به ترتیب اهمیت فاصله سازمانی، انگیزش منبع دانش، فاصله فیزیکی، فاصله دانشی و اولویت پروژه بودند.

کلید واژه:

مدیریت دانش، انتقال دانش، موانع انتقال دانش.

**Abstract:**

Investigating Knowledge transfer Impediments in Organizations.

(Case study in Guilan Telecommunication organization)

By: Soodeh bagheri chenari

What we are going through in this research is about knowledge transfer impediments in Organizations, which is seriously dangerous in this Bloody Markets. A lot of Organizations try to use knowledge management systems activity to improve their competitive advantage but what which is disappointing is that less of them are successful. And these problems happen because they are not trying to fight with the Impediment in their organization's path. In this project we try to study this case in one of the Iranian organizations in telecommunication industry, because we think that its result would be interesting and practical. After studying and researching about knowledge management and its dimensions, we focused on knowledge transfer and it's impediments on organizations. Then 11 hypothesize presented, and we examined all this hypothesizes in a questionnaire survey. We tried to test the knowledge transfer impediments in 4 dimensions consisted of relational, knowledge resource, and knowledge recipient and knowledge characteristic contexts. After gathering the data's, we used two statistical methods to analyze them. First we investigate the zero- order, bi- vitiated correlation between all the variables, and in the second step for testing hypothesizes we tried hierarchical multiple regression models. In the first method 8 of the hypothesis correlated significantly with the dependent one, and after testing hypothesizes 5 of them were significant to predicting the dependant variable.

**Keywords: knowledge management, knowledge transfer, knowledge transfer impediments.**

# فصل اول

## (کلیات و طرح تحقیق)

ما در جامعه ای مبتنی بر دانش زندگی می کنیم. چرا که دانش منبع کیفیت و قدرت است. در دنیایی که بازارها، محصولات، رقبا و حتی جوامع به سرعت تغییر می کنند. نوآوری مستمر و دانشی که به این نوآوری کمک می کند، به منبع مهم رقابتی پایدار تبدیل شده است. به همین دلیل اندیشمندان علم مدیریت امروز توانایی برای استفاده از دانش را به عنوان مهمترین منبع رقابتی پایدار می دانند، (Nonaka, 2000).

با توجه به اهمیت دانش، بقا و حفظ مزیت رقابتی سازمان، توجه به این امر در کشورهای در حال توسعه که همواره با مدیریت و ساماندهی دانش و اطلاعات در سازمانهای خود گریبانگیرند، می تواند بسیار کارساز باشد. مسائل مربوط به مدیریت دانش امروزه ذهن بسیاری از محققان را به خود معطوف کرده است. سازمانها فعالیتهای مدیریت دانش را به امید افزایش مزیت رقابتی شان به کار می گیرند. مطالعات در حوزه مدیریت دانش به چگونگی جمع آوری، ذخیره، انتشار و انتقال دانش مورد نیاز سازمان می پردازد. خلق دانش که از طریق فرهنگ نوین سازمانی و شیوه های کاری برجسته سازماندهی می شود، یکی از فاکتورهای مهم رقابت به شمار می آید و پیش نیاز توانمندی در آینده است. اما به منظور حمایت از فرایند خلق دانش و هدایت بهینه جریانهای دانشی، مطالعه فرایند انتقال دانش در سازمانها امری بسیار ضروری و مهمی در میان سایر مطالعات حوزه مدیریت دانش به شمار می رود، (Shin- Yuan et al, 2011).

و اما، مالکیت و بایگانی صرف دانش جدید در یک جای مشخص در سازمان به این معنی نیست که سازمان می تواند از آن دانش بهره بجوید. چون موانع بسیاری در انتقال این دانش به دریافت کننده و استفاده کنندگانش وجود دارد، و سازمان تنها در صورت رفع این موانع و انتقال دانش به اعضای خود می تواند خود را در بهره جویی از دانشش موفق بداند. سازمانها و شرکتهای باید همان طور که دانش را به دست می آورند، بین افراد و در درون سازمان بگسترانند و به عبارت دیگر انتقال دهند، تا بتوانند از منافع و دستاوردهای اقتصادی آن استفاده کنند، (Fencheng Tang et al, 2010).

این روزها در تحقیقات مدیریت دانش به طور خاص و ویژه ای به انتقال دانش پرداخته شده است. مبادله، تسهیم و ادغام دانش در سازمان به طور فزاینده ای دشوار است. انتقال اثربخش و کارای دانش و سپس ارزیابی عملکرد آن برای محققان تبدیل به چالشی بزرگ شده است، (Fencheng Tang et al, 2010).

بررسی ابعاد انتقال دانش در یک سازمان ایرانی از اهمیت بسیاری برخوردار است. چرا که وقتی جامعه ای به سمت توسعه و پیشرفت حرکت می کند، اولین مشخصه اش به کارگیری دانش و اطلاعات از بیرون و درون سازمان است. و این مهم بدون برخورداری از مهارت انتقال دانش بین اعضای آن سازمان میسر نخواهد بود. بنابر این در این تحقیق از یک سازمان ایرانی به عنوان نمونه آماری استفاده شده است.

در فصل اول همانطور که می توان دید، به تعریف و اشاره کلی از کل تحقیق پرداخته شده است. فصل دوم به مطالعات و پیشینه ادبیات تحقیق با استفاده از منابع اصلی و قابل استناد و در باب مفاهیم ارائه شده، اشاره دارد. فصل سوم به روش تحقیق اشاره کرده است. در فصل چهارم جزئیات مربوط به روش تحقیق و تجزیه تحلیل آماری تحقیق آورده شده و در فصل پنجم نیز به نتیجه گیری و پیشنهادات ارائه شده است.



## ۱-۲- تعریف مساله تحقیق

تجربیات نشان داده که انتقال قابلیت‌ها و دانش در شرکت‌ها آسان نیست. «جنرال موتور» در انتقال شیوه‌های تولید بین بخش‌ها بسیار مشکل داشت و «IBM» در انتقال شیوه‌های مهندسی مجدد و فرایند طراحی سخت‌افزار در بخش‌های فروش خود به مشکل برخورد کرده بود، (Szulanski, 1969).

انتقال بهترین شیوه‌ها و دانش‌ها، بعد از دهه ۹۰ به عنوان یکی از مهمترین دغدغه‌های مدیریت معرفی شده است. شرکت‌های زیادی انتقال دانش را - هرچند در موفقیت آنها برای توسعه محصولات و خدمات جدید حیاتی است- دشوار و چالش‌برانگیز دانسته‌اند. از این گذشته، فرایند انتقال دانش تنها شامل انتقال دانشی قابل بیان و صریح نیست و گاه انتقال دانشی را شامل می‌شود که نمی‌توان آن را به آسانی بیان کرد، توضیح داد، درک کرد و به کار گرفت، (Cumming et al, 2003). اگرچه تحقیقات مدیریت استراتژیک قبلاً به مباحثی نظیر موانع انتقال بهترین شیوه‌ها بین شرکتها را مطرح کرده و به اهمیت آن در عملکرد شرکتها پرداخته شده، اما توجه به موانع انتقال دانش درون سازمانها تا اندازه‌ای بی‌توجهی شده است، (Szulanski, 1996).

آنچه که در این تحقیق به آن پرداخته می‌شود، موانع انتقال دانش در سازمانهاست.

انتقال دانش سازمانی در سطوح متنوعی صورت می‌گیرد: انتقال دانش بین افراد، بین افراد و منابع دانش، بین گروهها، از افراد به گروهها، و از گروه به سازمان، (Alavi & Leinder 2001).

بررسی تحقیقات ما را به این نکته می‌رساند که انتقال دانش در ۵ بخش مجزا مفهوم سازی شده است و بی‌شک آنچه که می‌تواند به عنوان مانع بر سر راه انتقال دانش قرار بگیرد، به گونه‌ای در همین بخشها خود را نشان می‌دهد. این ۵ بخش عبارتند از:

۱. ارزش درک شده منبع دانش
۲. گرایش انگیزشی منبع (تمایل آنها به تسهیم دانش)
۳. موجودیت و قدرت کانال انتقال دانش
۴. گرایش انگیزشی دریافت‌کننده (تمایل آنها به دریافت دانش از منبع)
۵. توانایی جذب واحد دریافت‌کننده، (Gupta & Govindarajan, 2000).

این بخشها شاید هرکدام به تنهایی قابل کنترل و دسترسی به نظر برسند، اما آنجا که زمان به کارگیری و ادغام همه این اجزا برای رسیدن به یک نتیجه مطلوب فرا می‌رسد، همواره مشکل وجود دارد، شاید انگیزش دریافت‌کننده و منبع دانش به نظر کاری ساده و آسان برسد، اما همین دو موضوع به نظر ساده به خودی خود، سهم بزرگی در شکست پروژه‌های انتقال دانش دارند. بافت و محتوای سازمانی، ارتباطات افراد، فرهنگ حاکم بر سازمان، همه و همه می‌توانند به عنوان مانع در راه انتقال دانش سد ایجاد کنند.

بنابراین دسته بندی کردن این موانع هم در نوع خود نیازمند تلاش و حوصله بسیار است. بهترین دسته بندی که تاکنون درباب موانع انتقال دانش ارائه شده را زولانسکی در سال ۱۹۹۶ ارائه کرده، که از آن موقع تاکنون همه مقالات همین دسته بندی را به عنوان مبدا قرار داده و تنها گام در جهت تکمیل آن برداشته‌اند. این موانع عبارتند از:

۱. موانع موجود در منبع دانش
۲. موانع موجود در دریافت‌کننده دانش
۳. موانع موجود در بافت سازمانی
۴. موانع موجود در خصوصیات دانش، (Szulanski, 1996).

در تحقیق پیش رو ما با نیز در نظر گرفتن این ۴ بعد به عنوان مبدا، ابعاد مورد بررسی خود را در زمینه منبع دانش معرفی می کنیم که تفاوت کوچکی با این تحقیق دارد. چهار بعدی که ما مورد بررسی قرار می دهیم عبارتند از:

۱. موانع موجود در منبع دانش
۲. موانع موجود در دریافت کننده دانش
۳. موانع موجود در زمینه ارتباطی دانش
۴. موانع موجود در خصوصیات دانش

پس از معرفی این ابعاد ۱۱ عامل کلیدی را در چهار بعد به عنوان عوامل تاثیرگذار برانتقال دانش معرفی شده است که این عوامل به صورت فرضیه در تحقیق آورده شده و سپس در جامعه آماری خود آن را بررسی شده است.

### ۱-۳- اهمیت موضوع

در سالهای اخیر حجم تحقیقات بر روی موضوع مدیریت دانش سازمانی بیشتر شده و از آنجا که مدیریت دانش به خودی خود از رشته های بسیاری نظیر رفتار سازمانی، تئوری سازمان، سیستم های اطلاعاتی، روانشناسی، جامعه شناسی و استراتژی گرفته است، همین جامعیت و فراگیر بودن آن خود دلیل مهمی بر اهمیت مطالعه ابعاد آن در تحقیقات سازمان است. ابعادی که بر ۳ اصل تکیه می کند: اینکه سازمانها چطور دانش خود را خلق کنند، ذخیره کنند و به اعضای خود منتقل کنند. و جالب اینکه تحقیقات کاربردی نشان داده است که سازمانهایی که قادرند دانش خود را به شکل کامل تر و بهتری به اعضای خود منتقل کنند، خلاق تر و مولد تر از سازمانهایی هستند که در انتقال دانش ضعیف عمل کرده اند، (Fencheng Tang et al, 2010).

پر واضح است که چنین مباحثی در کشور در حال توسعه ای چون ایران از اهمیت دوچندانی برخوردار است. سازمانهای ایرانی باید به چگونگی انتقال دانش کارکنان خود در گستره سازمان اهمیت دهند و تلاشها را برای انتقال دانش در سازمانها را افزایش دهند. البته خوشبختانه می توان چنین ادعا کرد که تلاشها برای انتقال دانش در سازمانهای ایرانی نیز افزایش یافته و دلیل این ادعا نیز می تواند تلاش سازمانها برای دست یابی به افراد متخصصی دانست که می توانند دانش های جدید را در مواقع مورد نیاز کسب کنند. بنابراین شناسایی و بررسی موانع انتقال دانش در یک سازمان ایرانی می تواند اولین گام برای حل آن موانع باشد و به ایجاد زیرساختی برای حرکت به سوی سازمان های یادگیرنده کمک زیادی نماید. (یزدانی و دیگران، ۱۳۸۶)

### ۱-۴- فرضیه های تحقیق

در تحقیق پیش رو به چهار بعد اصلی موانع انتقال دانش پرداخته شده و در هر بعد فرضیات زیر مورد بررسی قرار گرفته است:

#### ۱-۴-۱- فرضیات مربوط به زمینه ارتباطی دانش:

- فرضیه اول: موفقیت انتقال دانش در صورت افزایش فاصله سازمانی بین منبع و دریافت کننده، کمتر می شود.
- فرضیه دوم: موفقیت انتقال دانش در صورت افزایش فاصله فیزیکی بین منبع و دریافت کننده، کمتر می شود.
- فرضیه سوم: موفقیت انتقال دانش در صورت افزایش فاصله دانشی بین منبع و دریافت کننده، کمتر می شود.
- فرضیه چهارم: موفقیت انتقال دانش در صورت افزایش فاصله هنجاری بین منبع و دریافت کننده کمتر می شود.

#### ۱-۴-۲- فرضیات مربوط به منبع دانش:

- فرضیه پنجم: موفقیت انتقال دانش در صورت افزایش انگیزش ارسال کننده (منبع)، بیشتر می شود.
- فرضیه ششم: موفقیت انتقال دانش در صورت افزایش ترس از دادن مالکیت ارسال کننده (منبع)، کمتر می شود.

#### ۱-۴-۳- فرضیات مربوط به زمینه دریافت کننده دانش:

فرضیه هفتم: موفقیت انتقال دانش در صورت افزایش اولویت پروژه، بیشتر می شود.  
فرضیه هشتم: موفقیت انتقال دانش در صورت افزایش فرهنگ یادگیری دریافت کننده، بیشتر می شود.  
فرضیه نهم: موفقیت انتقال دانش در صورت افزایش میزان انگیزش دریافت کننده، بیشتر می شود.

#### ۴-۴-۱- فرضیات مربوط به زمینه خصوصیات دانش:

فرضیه دهم: موفقیت انتقال دانش در صورت افزایش درجه نهان شدن آن، کمتر می شود.  
فرضیه یازدهم: موفقیت انتقال دانش در صورت افزایش قابلیت توصیف صریح آن، بیشتر می شود.

#### ۵-۱- قلمرو تحقیق:

##### ۱-۵-۱- قلمرو مکانی:

قلمرو مکانی تحقیق پیش رو سازمان مرکزی مخابرات استان گیلان واقع در چهار راه گلزار شهرستان رشت می باشد.

۱-۵-۲- قلمرو زمانی: تحقیق پیش رو در نیمه نخست سال ۱۳۹۰ اتفاق افتاده است.

۱-۵-۳- قلمرو موضوعی: قلمرو موضوعی این تحقیق در محدوده انتقال دانش، که یکی از ابعاد مدیریت دانش است، تعریف می شود.

##### ۱-۶- اهداف و کاربردهای تحقیق

اهداف و کاربردهای تحقیق زیر به این شرح است:

#### ۱- به سازمانها در جذب دانش نوین و مورد نیاز و انتقال آن به اعضای خود کمک کند.

(بی شک راهکارهایی که در انتهای این تحقیق ارائه شده به گونه متمر ثمر بوده که بتواند راهی پیش روی سازمانها بنهد و آن ها را در انجام انتقال موفق دانش در سازمان خود یاری رساند. این راهکارها که در این جا به صورت کلی از آن یاد شده تمامی ابعاد یک فرایند انتقال دانش را در بر می گیرد.)

#### ۲- به افراد در جهت انتقال دانش خود به جای مورد نیاز و افراد علاقمند و مشتاق یاری رساند.

(یکی از مسائل مهم در انتقال دانش مساله انگیزش افراد است که مهم ترین مساله فردی و شخصی در یک فرایند انتقال دانش به شمار می رود، در این تحقیق به تفصیل درباره این مهم بحث شده و تمامی راههای که این مساله بتواند نقش خوبی را در این فرایند ایفا کند، مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.)

#### ۳- به مدیران و سازمانها در شناسایی عوامل ترغیب کننده کارکنان خود برای تسهیم دانش در سازمان یاری رساند.

( بحث شناخت مساله انگیزش در فرایند انتقال دانش در این تحقیق نه تنها برای افراد ، بلکه برای مدیران نیز بسیار مهم و حیاتی است. چرا که با شناخت آن می توانند افراد را هرچه بهتر در فرایند انتقال دانش مدیریت کنند که به همه این مسائل به خوبی در این تحقیق پرداخته شده است.)

#### ۴- فرهنگ یادگیری و همکاری های مبتنی بر دانش در سازمانها را بالا ببرد.

( با پرداختن به مسائل فرهنگی هنجاری و تفاوت های افراد به گونه ای همه افراد را در این فرایند درگیر و مسؤل دانسته است. همین مساله خود به ایجاد یک مسولیت همگانی و ایجاد یک فرهنگ برای درگیر شدن در فرایند انتقال دانش سبب می شود.)

#### ۵- شرایطی ایجاد کند که همه افراد در همه سطوح سازمان بتوانند در انتقال دانش شرکت کنند.

( پرداختن به بحث های سازمانی و ساختاری در این تحقیق، به خوبی این مساله را بازگو نموده که هرچه مسائل سلسله مراتبی کم رنگ تر و منعطف تر شود، فرایند انتقال دانش بهتر صورت می گیرد. این مساله افراد را از شانه خالی کردن و سلب مسولیت در ازای فرایند انتقال دانش باز می دارد و مدیران را نیز به اهمیت دادن و توجه کردن به نظرات در همه سطوح سازمان تشویق می کند.)

#### ۷-۱- روش انجام تحقیق

در روش انجام این تحقیق ابتدا با بررسی های کتابخانه ای و مراجعه به مقالات و پایگاههای علمی معتبر اطلاعات و مراجعه به اساتید خبره مربوط به حوزه مدیریت دانش، بحث های مربوط به مدیریت دانش، انتقال و موانع آن مورد بررسی قرار گرفت و سپس با راهنمایی اساتید فرضیه هایی در این باب ارائه شد. سپس با در نظر گرفتن فرضیه ها پرسشنامه ای تهیه شد که پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰.۹۸ درصد مورد تایید قرار گرفت. این پرسشنامه از نوع بسته بود و در آن از طیف لیکرت استفاده شده بود. پس از جمع آوری داده ها با روش تحلیل همبستگی، رابطه بین متغیر ها با هم بررسی شده و در نهایت با استفاده از روش رگرسیون چندگانه معنی دار بودن فرضیه ها مورد بررسی و آزمایش قرار گرفت. شایان ذکر است که نرم افزار مورد استفاده در این تحقیق SPSS بود.

#### ۸-۱- محدودیت های تحقیق

از آنجا که در انجام هر تحقیقی محقق با محدودیت ها و کمبودهایی مواجه است، در انجام تحقیق پیش رو نیز محدودیت هایی وجود داشت که تعدادی از آنها به این ترتیب است:

##### ۱- محدودیت منابع فارسی ترجمه شده

برای غلبه بر این محدودیت کلیه مقالات و منابع به دست آمده توسط محقق به فارسی برگردانده شد، که این امر تا حدودی وقت گیر و دشوار بود.

##### ۲- محدودیت دسترسی به پایگاههای علمی لاتین و تهیه مقالات معتبر

برای غلبه بر این محدودیت از پایگاههای علمی دانشگاه گیلان استفاده شد، و همینطور از کمک بسیاری از دوستان که دسترسی به پایگاههای علمی خارج از بهره گرفته شد.

##### ۳- عدم دسترسی به سازمانی که پروژه انتقال دانش به معنای اصلی خود و در تمام ابعاد آن در آن اتفاق

افتاده باشد.

برای غلبه بر این محدودیت از افراد خواستیم تا آخرین پروژه هایی را که در آن حضور داشته اند، در نظر بگیرند و درباره دانش آن توضیح دهند. اما پروژه انتقال دانش فرایند بزرگتر و پیچیده تری است که در کشور ما به سختی می توان نمونه ای برای آن یافت.

##### ۴- سختگیریهای سازمان منتخب تحقیق برای پخش پرسشنامه

با آنکه سازمان از ضوابط و قوانین خاصی برای پخش پرسشنامه برخوردار بود، با بردباری توانستیم همه آن قوانین و ضوابط را پشت سر نهم.

##### ۵- عدم همکاری سازمان برای دسترسی به نمونه آماری با حجم بیشتر