

توسعه فردی و تحول سازمانی

طراحی الگوی موانع مدیریت دانش در مناطق نفت خیز جنوب

ثنا صفری^۱، فاطمه اسدی^۲

شیوه استناددهی: صفری، ثنا، و اسدی، فاطمه. (۱۴۰۵).

طراحی الگوی موانع مدیریت دانش در مناطق نفت خیز

جنوب. توسعه فردی و تحول سازمانی، ۴(۳)، ۱۷-۱.

۱. دانشیار، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

۲. دکتری تعلیم و تربیت، گروه علوم تربیتی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران

* ایمیل نویسنده مسئول: safari.sana@gmail.com

چکیده

تاریخ چاپ نهایی: ۱ مهر ۱۴۰۵

تاریخ چاپ اولیه: ۸ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ پذیرش: ۸ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ بازنگری: ۱ بهمن ۱۴۰۴

تاریخ ارسال: ۱۹ مهر ۱۴۰۴

هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی الگوی جامع موانع مدیریت دانش در مناطق نفت خیز جنوب ایران به منظور ارتقای اثربخشی نظام مدیریت دانش سازمانی است. این پژوهش با رویکرد آمیخته (کیفی-کمی) انجام شد؛ در مرحله کیفی، با بررسی اسناد علمی و مصاحبه با خبرگان، کدگذاری باز، محوری و انتخابی صورت گرفت و ۹ مؤلفه اصلی در قالب پنج بعد موانع کسب، خلق، ذخیره، اشتراک و کاربرد دانش استخراج گردید. در مرحله کمی، داده‌ها از ۳۶۷ نفر از کارشناسان مناطق نفت خیز جنوب جمع‌آوری شد. روایی همگرا و واگرا و پایایی ابزار با آلفای کرونباخ تأیید شد. سپس تحلیل عاملی تأییدی و مدلسازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS انجام گرفت و برای اولویت‌بندی ابعاد موانع از روش تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP) استفاده شد. نتایج مدلسازی نشان داد که هر پنج بعد موانع مدیریت دانش اثر معناداری بر عدم استقرار مدیریت دانش دارند ($p < 0.001$). بیشترین اثر مربوط به موانع کاربرد دانش ($\beta = 0.542$) و سپس موانع اشتراک ($\beta = 0.510$) و ذخیره دانش ($\beta = 0.472$) است. شاخص برازش کلی مدل ($GOF = 0.409$) بیانگر برازش قوی مدل می‌باشد. تحلیل AHP نیز نشان داد موانع کسب دانش با وزن نهایی ۰.۳۰۰ بالاترین اولویت را دارند و پس از آن موانع خلق دانش با وزن ۰.۲۴۹ قرار می‌گیرد. همبستگی قوی بین موانع خلق و کاربرد دانش ($r = 0.749$) و کمترین همبستگی بین موانع اشتراک و کاربرد دانش ($r = 0.431$) مشاهده شد. یافته‌ها نشان می‌دهد که عدم استقرار مدیریت دانش در مناطق نفت خیز جنوب حاصل شبکه‌ای به هم پیوسته از موانع ساختاری، انسانی، فرهنگی، فناورانه و مدیریتی است و رفع این موانع نیازمند رویکردی سیستمی، یکپارچه و متناسب با شرایط خاص این مناطق می‌باشد.

کلیدواژگان: مدیریت دانش، موانع مدیریت دانش، مناطق نفت خیز جنوب، مدلسازی معادلات ساختاری، تحلیل سلسله‌مراتبی، بهره‌وری سازمانی

این مقاله متعلق به نویسنده است. انتشار این مقاله به صورت
دسترسی آزاد مطابق با گواهی (CC BY-NC 4.0)
صورت گرفته است.



Personal Development and Organizational Transformation

Designing a Model of Knowledge Management Barriers in the Oil-Rich Regions of Southern Iran

Sana Safari^{1*}, Fatemeh Asadi²

1. Associate Professor, Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran

2. PhD in Education, Department of Educational Sciences, Payame Noor University, Tehran, Iran

*Corresponding Author's Email: safari.sana@gmail.com

How to cite: Safari, S., & Asadi, F. (2026). Designing a Model of Knowledge Management Barriers in the Oil-Rich Regions of Southern Iran. *Personal Development and Organizational Transformation*, 4(3), 1-17.

Abstract

This study aims to design and validate a comprehensive model of knowledge management barriers in the oil-rich regions of southern Iran in order to enhance the effectiveness of organizational knowledge management systems. This research employed a mixed-methods design. In the qualitative phase, document analysis and expert interviews were conducted using open, axial, and selective coding, leading to the identification of nine key components classified into five dimensions: knowledge acquisition, creation, storage, sharing, and application barriers. In the quantitative phase, data were collected from 367 experts working in the oil-rich regions. Convergent and discriminant validity and reliability were confirmed. Confirmatory factor analysis and structural equation modeling were performed using SmartPLS software, and the Analytic Hierarchy Process (AHP) was applied to prioritize the barrier dimensions. The results of structural modeling indicated that all five dimensions of knowledge management barriers had significant effects on the non-implementation of knowledge management ($p < 0.001$). Knowledge application barriers exerted the strongest influence ($\beta = 0.542$), followed by knowledge sharing ($\beta = 0.510$) and knowledge storage ($\beta = 0.472$). The global goodness-of-fit index demonstrated strong model fit ($GOF = 0.409$). AHP results revealed that knowledge acquisition barriers ranked highest (weight=0.300), followed by knowledge creation barriers (weight=0.249). The strongest correlation was observed between knowledge creation and application barriers ($r = 0.749$), while the weakest occurred between knowledge sharing and application barriers ($r = 0.431$). The findings demonstrate that ineffective implementation of knowledge management in the oil-rich regions is driven by an interconnected system of structural, human, cultural, technological, and managerial barriers, and addressing these challenges requires a comprehensive and region-specific systemic strategy.

Keywords: Knowledge Management, Knowledge Management Barriers, Oil-Rich Regions, Structural Equation Modeling, Analytic Hierarchy Process, Organizational Performance

Submit Date: 11 October 2025

Revise Date: 21 January 2026

Accept Date: 28 January 2026

Initial Publish: 28 January 2026

Final Publish: 23 September 2026



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0) License.

مقدمه

در دهه‌های اخیر، «دانش» به‌عنوان مهم‌ترین منبع راهبردی سازمان‌ها و عامل اصلی مزیت رقابتی پایدار شناخته شده است و سازمان‌هایی که توانایی خلق، ذخیره، اشتراک و کاربرد مؤثر دانش را دارند، در محیط‌های پرتلاطم اقتصادی و فناورانه عملکرد برتری از خود نشان می‌دهند (Halil et al., 2018). مدیریت دانش چارچوبی نظام‌مند برای هدایت جریان دانش در سازمان‌ها فراهم می‌آورد و موجب بهبود عملکرد، افزایش بهره‌وری، توسعه نوآوری و ارتقای کیفیت تصمیم‌گیری می‌شود (Amirhosein et al., 2018). پژوهش‌های تجربی متعدد نشان داده‌اند که بین مدیریت دانش و عملکرد سازمانی رابطه‌ای معنادار وجود دارد و این رابطه در صنایع پیچیده و سرمایه‌بر، از جمله صنعت نفت و گاز، نمود برجسته‌تری پیدا می‌کند (Abdelwhab Ali et al., 2019).

صنعت نفت و گاز به‌دلیل ماهیت فناورانه، وابستگی شدید به دانش تخصصی، پراکندگی جغرافیایی عملیات، گردش بالای نیروی انسانی متخصص و پیچیدگی پروژه‌های مهندسی، بیش از هر صنعت دیگری به استقرار نظام مدیریت دانش وابسته است (Jalalian Larki & Deilmaqani, 2021). در این صنعت، بخش قابل توجهی از ارزش سازمان در قالب دانش ضمنی کارکنان، تجربیات عملیاتی، درس‌آموخته‌های پروژه‌ها و توان تصمیم‌گیری مدیران نهفته است و هرگونه ضعف در مدیریت این سرمایه نامشهود می‌تواند به اتلاف منابع، کاهش کیفیت عملکرد، افزایش هزینه‌ها و از دست رفتن فرصت‌های توسعه منجر شود (Ghasemi & Valmohammadi, 2018). از این‌رو، بسیاری از شرکت‌های بزرگ نفتی جهان طی دهه‌های اخیر سرمایه‌گذاری‌های گسترده‌ای برای طراحی و نهادینه‌سازی نظام‌های مدیریت دانش انجام داده‌اند و نتایج این اقدامات در بهبود بهره‌وری و نوآوری سازمانی آن‌ها به‌وضوح قابل مشاهده است (Abdelwhab Ali et al., 2019).

با وجود این اهمیت راهبردی، شواهد پژوهشی نشان می‌دهد که استقرار مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها، به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، با چالش‌ها و موانع ساختاری، فرهنگی، انسانی و فناورانه متعددی مواجه است (Khatamianfar, 2009). مطالعات داخلی نیز حاکی از آن است که سازمان‌های ایرانی، علی‌رغم آگاهی نسبی مدیران از مزایای مدیریت دانش، در پیاده‌سازی عملی و پایدار این نظام با ناکامی‌های قابل توجهی روبه‌رو هستند (Mohammadi & Yahyinejad, 2017). در صنعت نفت ایران، این مسئله به‌صورت برجسته‌تری بروز یافته است؛ چرا که بسیاری از پروژه‌های بزرگ صنعتی کشور در مناطق نفت‌خیز جنوب اجرا می‌شوند و این مناطق به‌واسطه شرایط جغرافیایی خاص، فشارهای سیاسی و اقتصادی، ساختارهای اداری پیچیده و محدودیت‌های فناورانه، با دشواری‌های مضاعفی در مسیر استقرار مدیریت دانش روبه‌رو هستند (Asadi & Safari, 2023).

پژوهش اسدی و صفری نشان می‌دهد که در مناطق نفت‌خیز جنوب، عوامل متعددی از جمله ضعف زیرساخت‌های فناوری، ناکارآمدی ساختارهای سازمانی، کمبود آموزش تخصصی، فرهنگ سازمانی محافظه‌کار، مقاومت کارکنان در برابر تغییر و محدودیت‌های سیاسی و اقتصادی موجب بی‌ثباتی و ناکارآمدی نظام‌های مدیریت دانش شده‌اند (Asadi & Safari, 2023). این یافته‌ها همسو با نتایج پژوهش خاتامیان‌فر است که موانع فرهنگی، روان‌شناختی و ساختاری را از مهم‌ترین عوامل بازدارنده اشتراک دانش در سازمان‌ها معرفی می‌کند (Khatamianfar, 2009). همچنین رنجبرفرد تأکید می‌کند که بدون همسویی فرآیندهای کسب‌وکار با نظام مدیریت دانش، هرگونه سرمایه‌گذاری فناورانه در این حوزه به نتایج پایدار منجر نخواهد شد (Ranjbarfard & Hassanzadeh, 2015).

در سطح جهانی، تحولات سریع دیجیتال، ظهور فناوری‌های هوش مصنوعی و توسعه سامانه‌های هوشمند مدیریت دانش، افق‌های جدیدی را در این حوزه گشوده است. مطالعات جدید نشان می‌دهد که ادغام مدیریت دانش با فناوری‌های هوشمند، نظیر هوش مصنوعی و سامانه‌های جست‌وجوی معنایی، موجب افزایش دقت تصمیم‌گیری، تسریع فرآیندهای کاری و ارتقای یادگیری سازمانی می‌شود (Husayn, 2025; Mahmoud et al., 2025; Ojika et al., 2025). بااین‌حال، همین تحولات فناورانه خود به منبع جدیدی از چالش‌ها بدل شده‌اند؛ چرا که بسیاری از سازمان‌ها فاقد آمادگی ساختاری، مهارتی و فرهنگی برای بهره‌گیری مؤثر از این فناوری‌ها هستند (Muis, 2025).

از سوی دیگر، پژوهش‌های اخیر نقش مدیریت دانش را در توسعه نوآوری سازمانی برجسته‌تر از گذشته نشان داده‌اند. نتایج مطالعات متعدد بیانگر آن است که مدیریت دانش، پیش‌بینی راهبردی و نوآوری باز به‌صورت هم‌افزا موجب موفقیت در توسعه محصولات جدید می‌شوند (Mubarak et al., 2025). همچنین رابطه معنادار میان مدیریت دانش، رهبری دیجیتال و فرهنگ سازمانی با عملکرد کارکنان به اثبات رسیده است (Muis, 2025). این یافته‌ها تأیید می‌کنند که مدیریت دانش صرفاً یک ابزار فناورانه نیست، بلکه پدیده‌ای چندبعدی است که در بستر ساختار سازمانی، فرهنگ، رهبری و سیاست‌های کلان سازمان معنا می‌یابد (Shokarriz & Khadem Pour, 2024; Silva et al., 2024).

در حوزه بنگاه‌های کوچک و متوسط نیز مدیریت دانش به‌عنوان عامل کلیدی بهبود عملکرد داخلی و خارجی سازمان‌ها شناخته شده است (Rošulj, 2024). این امر نشان می‌دهد که اهمیت مدیریت دانش محدود به سازمان‌های بزرگ صنعتی نیست، بلکه یک ضرورت فراگیر برای تمام انواع سازمان‌ها در اقتصاد دانش‌بنیان محسوب می‌شود. همزمان، پژوهش غفاری و بختیاری بر نقش خرد سازمانی در پیشرفت مدیریت دانش و پیوند آن با نوآوری تأکید می‌کند و نشان می‌دهد که بدون بلوغ شناختی و فرهنگی سازمان، حتی پیشرفته‌ترین نظام‌های فناورانه نیز کارایی لازم را نخواهند داشت (Ghaffari & Bakhtiari, 2025).

با وجود گسترش این ادبیات، خلأ مهمی در مطالعات مربوط به صنعت نفت ایران به‌ویژه مناطق نفت‌خیز جنوب مشاهده می‌شود. اکثر پژوهش‌های پیشین یا بر سنجش آمادگی سازمان‌ها برای استقرار مدیریت دانش تمرکز داشته‌اند (Mohammadi & Yahyinejad, 2017) یا به بررسی عوامل عمومی موفقیت یا شکست آن پرداخته‌اند (Ghasemi & Valmohammadi, 2018; Jalalian Larki & Deilmaqani, 2021) و کمتر پژوهشی به طراحی یک الگوی جامع و بومی‌شده از «موانع مدیریت دانش» با توجه به شرایط خاص این مناطق پرداخته است (Asadi & Safari, 2023). در حالی که پیچیدگی محیط عملیاتی، فشارهای سیاسی و اقتصادی، فرسودگی نیروی انسانی متخصص و چالش انتقال دانش میان نسل‌های کارکنان در مناطق نفت‌خیز جنوب، ضرورت چنین مدلی را دوچندان کرده است.

افزون بر این، گسترش بسترهای دیجیتال و پلتفرم‌های دانشی نیز به چالش جدیدی در سازمان‌ها بدل شده است. نقشه‌برداری دانش و مدیریت جریان اطلاعات در محیط‌های پلتفرمی، مستلزم سازوکارهای جدید حکمرانی دانش است که عدم انطباق سازمان‌ها با این تحولات، به تشدید ناهماهنگی‌های دانشی می‌انجامد (Ding & Yang, 2022). این مسئله در صنایع بزرگ و پروژه‌محور نظیر نفت و گاز، که حجم عظیمی از داده‌ها و تجربیات عملیاتی تولید می‌شود، حساسیت بیشتری دارد (Abdelwhab Ali et al., 2019).

در مجموع، مرور نظام‌مند ادبیات نشان می‌دهد که عدم استقرار موفق مدیریت دانش در سازمان‌ها، پدیده‌ای چندعاملی است که از تعامل پیچیده عوامل فردی، سازمانی، فرهنگی، فناورانه، مدیریتی و محیطی ناشی می‌شود (Ghaffari & Bakhtiari, 2025; Khatamianfar, 2009; Silva et al., 2024). در مناطق نفت‌خیز جنوب ایران، این تعامل به‌دلیل شرایط خاص منطقه‌ای شدت بیشتری می‌یابد و موجب

می‌شود که مدل‌های عمومی مدیریت دانش پاسخگوی واقعیت‌های میدانی این مناطق نباشند (Asadi & Safari, 2023). از این رو، طراحی یک الگوی جامع، بومی و مبتنی بر شواهد تجربی برای شناسایی و تحلیل موانع مدیریت دانش در این مناطق، یک ضرورت علمی و عملی محسوب می‌شود.

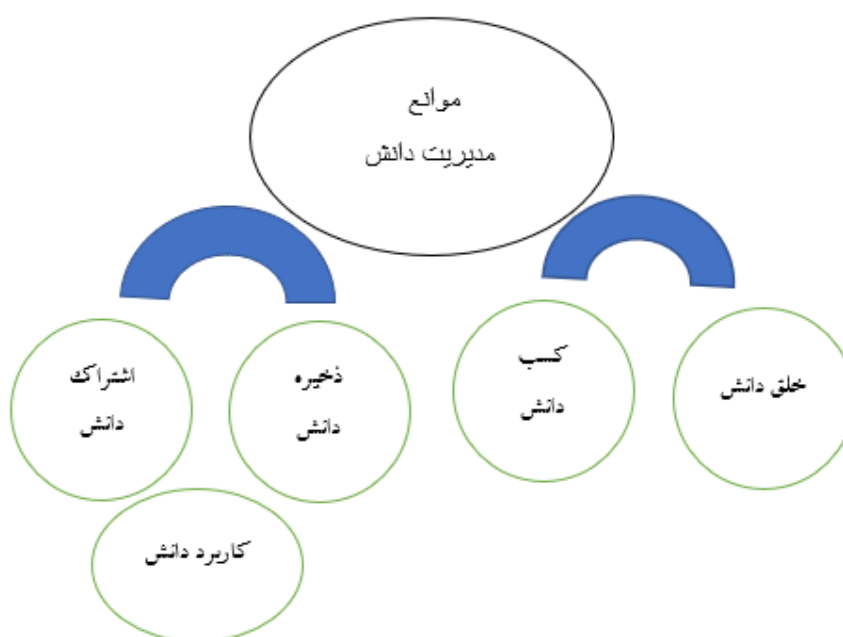
بنابراین، هدف این پژوهش طراحی و اعتبارسنجی الگوی جامع موانع مدیریت دانش در مناطق نفت‌خیز جنوب ایران و تبیین نقش ابعاد مختلف این موانع در عدم استقرار مؤثر مدیریت دانش در سازمان‌های فعال این مناطق است.

روش‌شناسی

پژوهش در دو بخش کیفی و کمی صورت گرفته است. ابتدا مستندات علمی شامل منابع کتابخانه‌ای، مقالات و پایان‌نامه‌ها بررسی شده و سپس داده‌های پرسشنامه‌ای از متخصصان و خبرگان حوزه مدیریت دانش جمع‌آوری گردید. تحلیل اطلاعات در مرحله اول به روش کیفی و از طریق تحلیل محتوا انجام شده و شامل مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی است که در نهایت منجر به استخراج مفاهیم کلیدی از داده‌ها می‌شود.

مرحله اول به کدگذاری باز پرداخته شده است که شامل طبقه‌بندی و نامگذاری مفاهیم و تحلیل آنها از زوایای مختلف می‌باشد. محقق برای تفسیر منسجم‌تر، مفاهیم را در قالب ۹ مولفه زمینه‌ای شامل موانع دانشی، فردی، آموزشی، مدیریتی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژیکی، سیاسی و مالی کدگذاری کرده است.

مرحله کدگذاری محوری در تحلیل داده‌ها به مقایسه مجدد مفاهیم پرداخته و آنها را در طبقات مختلف کدگذاری کرده است. در این مرحله، ممکن است یک مفهوم در چند طبقه قرار گیرد و مشابهت‌های لغوی وجود داشته باشد. همچنین مفاهیم بر اساس ارتباطشان با مقوله‌های اصلی در پنج بعد (موانع کسب دانش، خلق دانش، ذخیره دانش، اشتراک دانش، و کاربرد دانش) دسته‌بندی شده‌اند. در نهایت، کدهای انتخابی نشان‌دهنده مؤلفه‌های عدم استقرار مدیریت دانش در مناطق نفت‌خیز جنوب هستند.



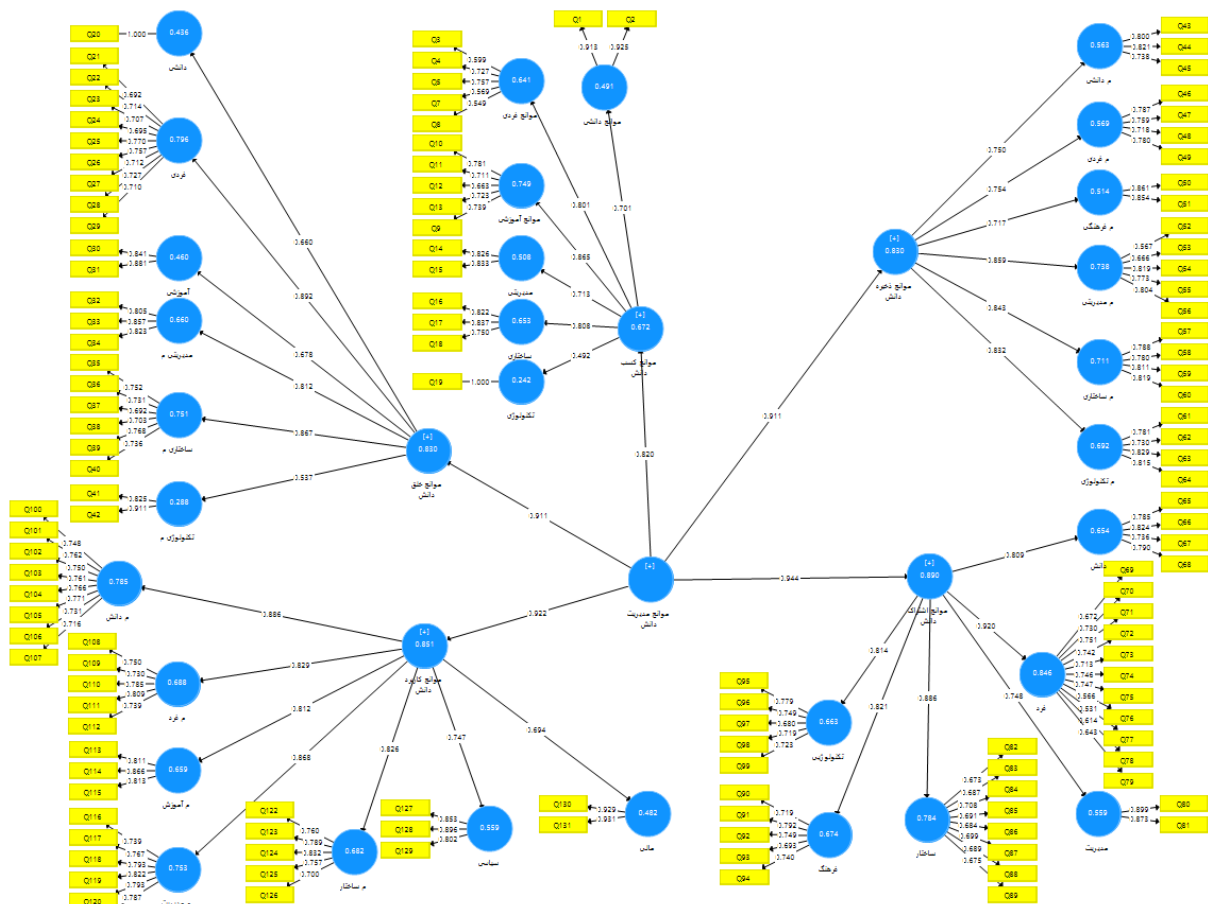
شکل ۱. مدل مفهومی پژوهش

در بخش کمی، ماهیت پژوهش پیمایشی بوده و اطلاعات از نمونه‌ای از کارشناسان جمع‌آوری شده است. جامعه آماری شامل ۸۱۳۴ نفر مرد و ۷۷۹ نفر زن از کارشناسان مناطق نفت‌خیز جنوب است. با استفاده از فرمول کوکران، نمونه آماری به تعداد ۳۶۷ نفر انتخاب شده که روش نمونه‌گیری بر اساس تناسب حجم جامعه آماری در واحدهای ستادی انجام شده است.

روش اصلی در شناسایی و تحلیل موانع عدم استقرار مدیریت دانش، استفاده از پرسش‌نامه‌های ساختارمند و تحلیل اسناد است. در بخش کیفی، ۹ مؤلفه عدم استقرار کدگذاری شده و در ۵ دسته موانع کسب، ایجاد، انتقال، ذخیره و کاربرد دانش تقسیم‌بندی شده‌اند. همچنین، در بخش کمی، اعتبارسنجی روش‌های تحلیل روایی همگرا و واگرا و سنجش پایایی با الفای کرونباخ انجام شده است. تحلیل عاملی و مدل‌سازی معادلات ساختاری با نرم‌افزار SmartPLS برای شناسایی شاخص‌های نامناسب به کار رفته است.

یافته‌ها

گام اول در مدل‌سازی معادلات ساختاری، پس از اطمینان از داده‌های آماری، اجرای تحلیل عاملی تاییدی با مدل اندازه‌گیری برای شناسایی شاخص‌های نامناسب است. مدل اندازه‌گیری که توسط نرم‌افزار SmartPLS انجام شده، در شکل (۲) نشان داده شده است.

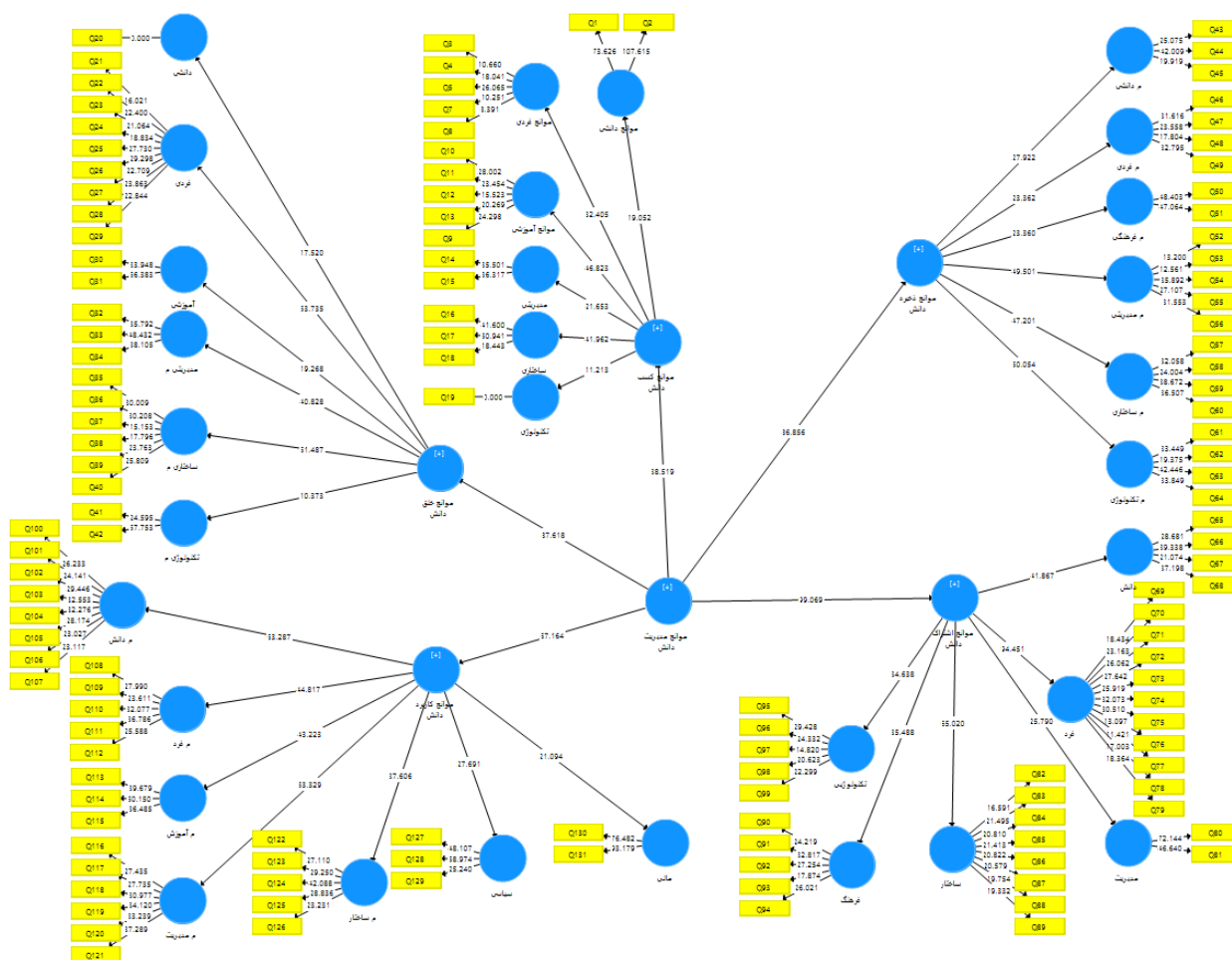


شکل ۲. مدل اندازه‌گیری سوالات تحقیق

با مقایسه شاخص‌های برازش مدل و مقادیر مطلوب، مشخص شده که مدل اندازه‌گیری به خوبی برازش شده و نتایج آن قابل اتکا هستند. بارهای عاملی ارائه‌شده نشان می‌دهند که جز چند سوال، اکثر آنها بار عاملی بالای ۰/۴ دارند و برای ادامه برآوردها و آزمون فرضیه‌ها معتبر هستند. نتایج به دست آمده از بررسی روایی همگرا و واگرا، نشان می‌دهد که پرسشنامه از نظر همگرایی معتبر می‌باشد.

ضریب تعیین R^2 به تأثیر یک متغیر برونزا بر یک متغیر درونزا اشاره دارد. مقادیر ۰.۱۹، ۰.۳۳ و ۰.۶۷ به ترتیب نشانگر مقادیر ضعیف، متوسط و قوی این ضریب هستند. همچنین، جدول (۳) میزان این معیار را گزارش می‌کند و نشان‌دهنده مناسب بودن برازش مدل ساختاری در آزمون فرضیه‌ها و ابعاد متغیرهای تحقیق است.

شکل (۲) و (۳) مدل ساختاری را در حالت PLS نشان می‌دهند. اعداد بیانگر بتای استاندارد شده و ضریب همبستگی دو سازه‌اند. ضریب تعیین (R^2) در دایره‌ها نشان‌دهنده ارتباط متغیر مستقل و وابسته است و نشان می‌دهد که چقدر تغییرات متغیر وابسته به متغیر مستقل نسبت داده شده است. شکل (۳) مدل ساختاری پژوهش است و مقادیر آماره t بر روی مسیرهای موجود در مدل را نشان می‌دهد. فرضیه‌هایی که آماره t بیشتر از ۱.۹۶ دارند، پذیرفته می‌شوند.



شکل ۳. مدل ساختاری فرضیه‌های تحقیق در حالت استاندارد

بعد از اجرای مدل ساختاری لازم است تا شاخص‌های خوبی برازش مدلها نیز مورد بررسی قرار گیرد که نتایج این بررسی در ادامه گزارش شده است.

در برازش کلی مدل اندازه‌گیری و ساختاری با هم ارزیابی می‌شوند و برازش کلی مدل در نظر گرفته می‌شود که به آن GOF می‌گویند و از رادیکال حاصلضرب میانگین دو معیار R^2 و شاخص حشو (Communality) استفاده می‌شود.

$$GOF = \sqrt{Communality} \times \sqrt{R^2} = \sqrt{0.348} \times \sqrt{0.485} = 0.5890.696 = 0.409$$

Personal Development and Organizational Transformation

با توجه به سه مقدار ملاک ۰/۰۱، ۰/۲۵ و ۰/۳۶ به عنوان مقادیر ضعیف، متوسط و قوی برای GOF، حاصل شدن ۰/۴۰۹ برای GOF نشان از برازش کلی قوی مدل است

به منظور رد و پذیرش فرضیه‌های تحقیق از بارعاملی و اماره تی سازه‌ها استفاده شده است. با تحلیل ضرایب بارعاملی، مسیر متغیرهای مستقل و وابسته مورد بررسی قرار می‌گیرد. اگر آماره t بیش از ۱.۹۶ یا کمتر از -۱.۹۶ باشد، تمامی مسیرها تایید می‌شود.

جدول ۱. بررسی فرضیه‌های تحقیق

بارعاملی	انحراف استاندارد	آماره تی	P Values
موانع اشتراک دانش -> تکنولوژی	۰.۸۱۴	۰.۰۲۴	۳۴.۶۳۸
موانع اشتراک دانش -> دانش	۰.۸۰۹	۰.۰۱۹	۴۱.۸۶۷
موانع اشتراک دانش -> ساختار	۰.۸۸۶	۰.۰۱۴	۶۵.۰۲۰
موانع اشتراک دانش -> فرد	۰.۹۲۰	۰.۰۱۰	۹۴.۴۵۱
موانع اشتراک دانش -> فرهنگ	۰.۸۲۱	۰.۰۲۳	۳۵.۴۸۸
موانع اشتراک دانش -> مدیریت	۰.۷۴۸	۰.۰۲۹	۲۵.۷۹۰
موانع خلق دانش -> آموزشی	۰.۶۷۸	۰.۰۳۵	۱۹.۲۶۸
موانع خلق دانش -> تکنولوژی م	۰.۵۳۷	۰.۰۵۲	۱۰.۳۷۳
موانع خلق دانش -> دانشی	۰.۶۶۰	۰.۰۳۸	۱۷.۵۲۰
موانع خلق دانش -> ساختاری م	۰.۸۶۷	۰.۰۱۷	۵۱.۴۸۷
موانع خلق دانش -> فردی	۰.۸۹۲	۰.۰۱۷	۵۳.۷۳۵
موانع خلق دانش -> مدیریتی م	۰.۸۱۲	۰.۰۲۰	۴۰.۸۲۸
موانع ذخیره دانش -> م تکنولوژی	۰.۸۳۲	۰.۰۱۷	۵۰.۰۵۴
موانع ذخیره دانش -> م دانشی	۰.۷۵۰	۰.۰۲۷	۲۷.۹۲۲
موانع ذخیره دانش -> م ساختاری	۰.۸۴۳	۰.۰۱۸	۴۷.۲۰۱
موانع ذخیره دانش -> م فردی	۰.۷۵۴	۰.۰۳۲	۲۳.۳۶۲
موانع ذخیره دانش -> م فرهنگی	۰.۷۱۷	۰.۰۳۱	۲۳.۳۶۰
موانع ذخیره دانش -> م مدیریتی	۰.۸۵۹	۰.۰۱۷	۴۹.۵۰۱
موانع مدیریت دانش -> موانع اشتراک دانش	۰.۹۴۴	۰.۰۱۰	۹۹.۰۶۹
موانع مدیریت دانش -> موانع خلق دانش	۰.۹۱۱	۰.۰۱۰	۸۷.۶۱۸
موانع مدیریت دانش -> موانع ذخیره دانش	۰.۹۱۱	۰.۰۱۰	۸۶.۸۵۶
موانع مدیریت دانش -> موانع کاربرد دانش	۰.۹۲۲	۰.۰۱۴	۶۷.۱۶۴
موانع مدیریت دانش -> موانع کسب دانش	۰.۸۲۰	۰.۰۲۱	۳۸.۵۱۹
موانع کاربرد دانش -> سیاسی	۰.۷۴۷	۰.۰۲۷	۲۷.۶۹۱
موانع کاربرد دانش -> م آموزش	۰.۸۱۲	۰.۰۱۹	۴۳.۲۲۳
موانع کاربرد دانش -> م دانش	۰.۸۸۶	۰.۰۱۴	۶۳.۲۸۷
موانع کاربرد دانش -> م ساختار	۰.۸۲۶	۰.۰۲۲	۳۷.۶۰۶
موانع کاربرد دانش -> م فرد	۰.۸۲۹	۰.۰۱۹	۴۴.۸۱۷
موانع کاربرد دانش -> م مدیریت	۰.۸۶۸	۰.۰۱۶	۵۳.۳۲۹
موانع کاربرد دانش -> مالی	۰.۶۹۴	۰.۰۳۳	۲۱.۰۹۴
موانع کسب دانش -> تکنولوژی	۰.۴۹۲	۰.۰۴۴	۱۱.۲۱۳
موانع کسب دانش -> ساختاری	۰.۸۰۸	۰.۰۱۹	۴۱.۹۶۲
موانع کسب دانش -> مدیریتی	۰.۷۱۳	۰.۰۳۳	۲۱.۶۵۳
موانع کسب دانش -> موانع آموزشی	۰.۸۶۵	۰.۰۱۸	۴۶.۸۲۳
موانع کسب دانش -> موانع دانشی	۰.۷۰۱	۰.۰۳۷	۱۹.۰۵۲
موانع کسب دانش -> موانع فردی	۰.۸۰۱	۰.۰۲۵	۳۲.۴۰۵

توسعه فردی و تحول سازمانی

تحلیل داده‌ها با روش AHP در سه مرحله انجام شده و موانع مدیریت دانش شامل موانع کسب، خلق، ذخیره، اشتراک و کاربرد دانش شناسایی شده‌اند.

جدول ۲. تحلیل سلسله مراتبی روش AHP

مؤلفه‌ها	موانع کسب دانش	موانع خلق دانش	موانع ذخیره دانش	موانع اشتراک دانش	موانع کاربرد دانش
موانع کسب دانش	۱.۰۰	۱.۶۳	۱.۹۸	۱.۸۳	۱.۷۰
موانع خلق دانش		۱.۰۰	۱.۸۶	۱.۸۵	۱.۹۵
موانع ذخیره دانش			۱.۰۰	۱.۸۳	۱.۶۵
موانع اشتراک دانش				۱.۰۰	۱.۷۱
موانع کاربرد دانش					۱.۰۰

بر اساس تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، رابطه معناداری بین ابعاد موانع مدیریت دانش وجود دارد. در این تحقیق، مهم‌ترین عامل «موانع کسب دانش» با وزن ۰.۳۰۰ شناسایی شد که به فرآیندهای اولیه کسب دانش تأکید می‌کند. موانع خلق دانش با وزن ۰.۲۴۹ در جایگاه دوم قرار دارد و نقش کلیدی در نوآوری دارد. موانع ذخیره، اشتراک و کاربرد دانش وزن‌های کمتری دارند اما همچنان از اهمیت بالایی برخوردارند.

جدول ۳. معیارها و وزن نهایی

معیار	وزن نهایی	رتبه نهایی
موانع کسب دانش	۰.۳۰۰	۱
موانع خلق دانش	۰.۲۴۹	۲
موانع ذخیره دانش	۰.۱۸۲	۳
موانع اشتراک دانش	۰.۱۴۷	۴
موانع کاربرد دانش	۰.۱۲۱	۵

ضریب همبستگی بین «موانع خلق دانش» و «موانع کاربرد دانش» برابر ۰.۷۴۹ است که نشان‌دهنده ارتباط قوی و مثبت بین این دو مؤلفه می‌باشد. کمترین همبستگی با ضریب ۰.۴۳۱ بین «موانع اشتراک دانش» و «موانع کاربرد دانش» مشاهده می‌شود. سایر همبستگی‌ها نیز مانند ۰.۵۷۴ بین «موانع ذخیره دانش» و «موانع خلق دانش» و ۰.۵۸۱ بین «موانع ذخیره دانش» و «موانع کاربرد دانش» نشان‌دهنده ارتباط متوسطی هستند. بهبود مدیریت دانش نیازمند توجه همزمان به تمامی ابعاد مرتبط با این موانع است.

جدول ۴. همبستگی بین مؤلفه‌ها

مؤلفه‌ها	موانع کسب دانش	موانع خلق دانش	موانع ذخیره دانش	موانع اشتراک دانش	موانع کاربرد دانش
موانع کسب دانش	۱	۰.۶۵۴	۰.۵۱۴	۰.۴۷۱	۰.۶۲۸
موانع خلق دانش		۱	۰.۵۷۴	۰.۵۴۲	۰.۷۴۹
موانع ذخیره دانش			۱	۰.۶۲۴	۰.۵۸۱
موانع اشتراک دانش				۱	۰.۴۳۱
موانع کاربرد دانش					۱

در گام اول مدل‌سازی معادلات ساختاری بعد از اطمینان از داده‌های آماری، اجرای تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از مدل اندازه‌گیری به منظور شناسایی شاخص‌های نامناسب است. خروجی آزمون تحلیل تاییدی برای هر بعد در قالب دو نمودار مقادیر (standard) و (t-value) سنجیده شده است، در خصوص شاخص‌های برازش الگو نتایج بدست آمده توسط نرم‌افزار SmartPLS انجام شده است.

برای مدل‌سازی معادلات ساختاری ابتدا، تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از مدل اندازه‌گیری برای شناسایی شاخص‌های نامناسب صورت گرفته و نتایج آن به وسیله نرم‌افزار SmartPLS شامل نمودارهای مقادیر استاندارد و t-value گزارش شده است. مرحله اول بارهای عاملی برای مولفه‌های ابعاد (موانع کسب دانش، خلق دانش، ذخیره دانش، اشتراک دانش و کاربرد دانش) در مدل اندازه‌گیری مشخص شده است. نتایج نشان می‌دهد که بار عاملی بالاتر از ۰/۴ اعتبار کافی برای ادامه آزمون فرضیه‌ها و برآوردهای مدل را داشته است.

مرحله دوم شامل مقایسه مقادیر استاندارد مولفه‌های ابعاد در سطح اطمینان ۹۰ درصد، ۹۵ درصد و ۹۹ درصد با استفاده از آماره تی می‌باشد. اگر ضریب مسیر بیشتر از ۱/۶۴، ۱/۹۶ و ۲/۵۸ باشد، معنادار است. همچنین، ارتباط معناداری بین مولفه بعد موانع کسب دانش و مولفه‌های آن وجود دارد

مرحله سوم پژوهش به بررسی پنج بعد موانع دانش پرداخته است که شامل موانع کسب دانش (۰/۴۰۹)، موانع خلق دانش (۰/۳۶)، موانع ذخیره دانش (۰/۴۷۲)، موانع اشتراک دانش (۰/۵۱۰) و موانع کاربرد دانش (۰/۵۴۲) می‌باشد. مولفه‌های مختلف این موانع به تفکیک، شامل: موانع کسب دانش با مولفه‌های آموزشی (۰/۷۴۰)، تکنولوژی (۰/۳۱۵)، ساختاری (۰/۶۴۸)، مدیریتی (۰/۴۹۶)، دانشی (۰/۴۹۶) و فردی (۰/۶۳۴)، موانع خلق دانش با مولفه‌های آموزشی (۰/۵۷۷)، تکنولوژی (۰/۳۹۸)، ساختاری (۰/۷۷۹)، مدیریتی (۰/۵۹۹)، دانشی (۰/۴۴۶) و فردی (۰/۷۸۷)، موانع ذخیره دانش با مولفه‌های فرهنگی (۰/۵۴۵)، تکنولوژی (۰/۷۳۴)، ساختاری (۰/۶۸۶)، مدیریتی (۰/۷۰۲)، دانشی (۰/۵۷۲) و فردی (۰/۵۱۴)، موانع اشتراک دانش با مولفه‌های فرهنگی (۰/۶۸۰)، تکنولوژی (۰/۶۸۰)، ساختاری (۰/۷۷۶)، مدیریتی (۰/۵۶۹)، دانشی (۰/۶۳۶) و فردی (۰/۸۳۴) و موانع کاربرد دانش با مولفه‌های آموزشی (۰/۶۵۷)، سیاسی (۰/۵۶۰)، ساختاری (۰/۶۸۳)، مدیریتی (۰/۷۵۳)، دانشی (۰/۷۹۶)، فردی (۰/۶۸۵) و مالی (۰/۴۸۲) شرح داده شده است.

تحلیل‌ها نشان می‌دهند که ضریب تعیین R^2 برای موانع کسب دانش، از ۰/۳۱۷ برای تکنولوژی تا ۰/۷۴۱ برای آموزش متغیر است. پنج بعد اصلی موانع مدیریت دانش شامل کسب، خلق، ذخیره، اشتراک و کاربرد، به طور معناداری بر عدم استقرار مدیریت دانش در مناطق نفت‌خیز جنوب تأثیر دارند. موانع کاربرد دانش با ضریب تأثیر ۰/۵۴۲ بزرگ‌ترین مانع محسوب می‌شوند، در حالی که موانع اشتراک (۰/۵۱۰) و ذخیره دانش (۰/۴۷۲) نیز نگران‌کننده هستند و مشکلات جدی در فرآیند انتقال و نگهداری دانش را نشان می‌دهند.

در موانع کسب و مدیریت دانش، مولفه آموزشی با ضریب ۰/۷۴۰ بیشترین تأثیر را دارد و اهمیت آموزش‌های تخصصی را نشان می‌دهد. مولفه‌های ساختاری و فردی به ترتیب با ضرایب ۰/۶۴۸ و ۰/۶۳۴ نیز نقش مهمی دارند. موانع خلق دانش به طور عمده تحت تأثیر مولفه‌های ساختاری (۰/۷۷۹) و فردی (۰/۷۸۷) قرار دارند، که نیاز به اصلاح ساختارهای سازمانی و تقویت توانمندی‌های فردی را زیر سؤال می‌برد. ضریب تعیین R^2 نیز نشان‌دهنده توانایی مدل در توضیح تغییرات موانع مدیریت دانش است. یافته‌های تحقیقات با نتایج پژوهش همچون: هارتینی ۲۰۲۴، جوردانو ۲۰۲۴، سامبال ۲۰۲۳، آنیقا ۲۰۲۳، جراحی ۲۰۲۳، رهمادیتا ۲۰۲۳، اوپو ۲۰۲۱، امیرقدسی ۲۰۱۹، اورنگاروگلا ۲۰۱۹ و قاسمی ۱۴۰۳ در توافق می‌باشد. همچنین ضریب تعیین R^2 برای مولفه‌های موانع خلق دانش به ترتیب کمترین ۰/۴۰۰ برای مولفه تکنولوژی و بیشترین ۰/۷۸۸ مولفه فردی می‌باشد که با نتایج‌های تحقیقات پژوهشگرانی از جمله سامبال ۲۰۲۳، امانی ۱۴۰۳ و قاسمی ۱۴۰۳ در توافق

می‌باشد. این ضریب برای مولفه‌های موانع ذخیره دانش به ترتیب کمترین ۰.۵۱۶ مولفه فردی و بیشترین ۰.۷۳۴ مولفه تکنولوژی می‌باشد که با پژوهش‌های محققینی از جمله سامبال ۲۰۲۳، جراحی ۲۰۲۳، رهمادیتا ۲۰۲۳، لای ۲۰۲۱، قاسمی ۱۴۰۳، ضیاعی ۱۴۰۱ و حاجی ملامیرزایی ۱۴۰۰ در توافق می‌باشد. ضریب مذکور برای مولفه‌های موانع اشتراک دانش به ترتیب کمترین ۰.۵۷۱ مولفه مدیریتی و بیشترین ۰.۸۳۴ مولفه فردی است که با گزارشات پیشین پژوهشگرانی همچون زووی ۲۰۲۳، دینگ ۲۰۲۲، کورادو ۲۰۲۱، علی ۲۰۲۱، کیم ۲۰۲۱، امیرقدسی ۲۰۱۹، ضیاعی ۱۴۰۱، یاراحمدی و جعفری ۱۴۰۱ و مسلمان ۱۴۰۱ در توافق می‌باشد. به این ترتیب ضریب تعیین R2 برای موانع کاربرد دانش کمترین با ۰.۴۸۴ مولفه مالی و بیشترین با ۰.۷۹۶ مولفه دانشی می‌باشد که با تحقیقات پیشین پژوهشگرانی همچون ایدرس ۲۰۲۳، اردیونی ۲۰۲۴، روستاریو و تیو ۲۰۲۳، کاریاتون ۲۰۲۳، جراحی ۲۰۲۳، رهمادیتا ۲۰۲۳، آلوز ۲۰۲۲، قاسمی ۲۰۲۱، کندی ۲۰۲۱، مستقیفیر ۲۰۲۰، حسینی ۲۰۲۰، محمد ۲۰۲۰، المدید ۲۰۱۹ و امیرقدسی ۲۰۱۹ در توافق می‌باشد.

تجزیه و تحلیل داده‌ها با روش AHP به صورت سه مرحله‌ای انجام شده است. در این روش، یک ساختار سلسله مراتبی بر اساس عوامل مؤثر بر عدم استقرار مدیریت دانش، شامل موانع کسب، خلق، ذخیره، اشتراک و کاربرد دانش تشکیل شده است. در این مرحله، ماتریس مقایسات زوجی و وزن هر عنصر برای مجموعه‌ها محاسبه شده است. ماتریس مقایسه زوجی به نمایش کمی ارتباط بین عناصر تصمیم در سطوح مختلف می‌پردازد و نسبت سازگاری آن با آستانه ۱۰٪ کنترل می‌شود. نتایج مقایسه زوجی از ۳۰ خبره در سطح اول ارائه شده است. در مرحله دوم، محاسبه وزن گزینه‌ها در ماتریس مقایسه زوجی به روش بردار ویژه انجام شده و ساختار کلی مدل سلسله‌مراتبی تحقیق در نرم‌افزار Expert Choice ارائه شده است. در مرحله سوم، نرم‌افزار SmartPLS میزان همبستگی ابعاد را به صورت ماتریس نمایش داده است.

بر اساس تحلیل سلسله‌مراتبی (AHP)، رابطه معناداری بین ابعاد مختلف موانع مدیریت دانش وجود دارد. مهم‌ترین عامل، «موانع کسب دانش» با وزن ۰.۳۰۰ است که به فرآیندهای اولیه این حوزه اهمیت می‌دهد. موانع خلق دانش با وزن ۰.۲۴۹ در جایگاه دوم قرار دارد و نشان‌دهنده نقش کلیدی در نوآوری است. موانع ذخیره، اشتراک و کاربرد دانش نیز وزن‌های کمتری دارند ولی همچنان اهمیت به‌سزایی در مدیریت دانش دارند.

این متن به بررسی همبستگی بین ابعاد مختلف مدیریت دانش می‌پردازد. بالاترین همبستگی مشاهده شده (۰.۷۴۹) بین موانع خلق دانش و کاربرد دانش است، که نشان‌دهنده تأثیر ضعف در خلق دانش بر استفاده مؤثر از آن است. همچنین، کمترین همبستگی (۰.۴۳۱) بین موانع اشتراک دانش و کاربرد دانش وجود دارد که نشان‌دهنده شکاف‌هایی در انتقال و استفاده از دانش است. این روابط نشان می‌دهد که بهبود مدیریت دانش نیازمند یک رویکرد سیستمی و همزمان به تمامی ابعاد است.

در مناطق نفت‌خیز جنوب که شرایط خاص سیاسی، اقتصادی و فرهنگی حاکم است، این روابط تشدید می‌شود و هر گونه نقص در یک بعد می‌تواند به شدت بر سایر ابعاد اثرگذار باشد. بنابراین، استراتژی‌های مقابله با موانع مدیریت دانش باید به صورت جامع، هماهنگ و متناسب با ویژگی‌های منطقه تدوین و اجرا شود تا اثربخشی بهبود فرآیندهای مدیریت دانش تضمین گردد.

معیار "موانع کسب دانش" با وزن نهایی ۰.۳۰۰ در رتبه اول اهمیت قرار دارد. در رتبه دوم، "موانع خلق دانش" با وزن ۰.۲۴۹ و در رتبه سوم "موانع ذخیره دانش" با وزن ۰.۱۸۲ قرار گرفته‌اند. همچنین، "موانع اشتراک دانش" با وزن ۰.۱۴۷ در رتبه چهارم و "موانع کاربرد دانش" با وزن ۰.۱۲۱ در رتبه پنجم قرار دارند که نشان‌دهنده اهمیت کمتر این معیارها به نسبت دو معیار اول است. بالاترین همبستگی بین "موانع خلق

پژوهش Ghasemi و Valmohammadi هم‌راستا است که نشان دادند ضعف در سازوکارهای شناسایی، جذب و نظام‌مند کردن دانش موجب فروپاشی کل چرخه مدیریت دانش در صنعت نفت ایران می‌شود (Ghasemi & Valmohammadi, 2018). از منظر نظری، این نتیجه با دیدگاه مبتنی بر منبع همخوان است که دانش را به‌عنوان منبع راهبردی سازمان تلقی می‌کند و ضعف در تأمین این منبع را عامل اختلال در کل سیستم سازمانی می‌داند (Halil et al., 2018).

تحلیل ضرایب ساختاری نشان داد که در بعد موانع کاربرد دانش، مؤلفه دانشی (۰.۷۹۶) و مدیریتی (۰.۷۵۳) بیشترین نقش را ایفا می‌کنند. این نتیجه بیانگر آن است که حتی در صورت وجود زیرساخت‌های فناورانه، بدون بلوغ دانشی مدیران و مهارت‌های مدیریتی مناسب، دانش تولیدشده به مزیت رقابتی تبدیل نخواهد شد. این یافته با نتایج پژوهش Shokarriz و Khadem Pour که نقش توانمندی رهبری دیجیتال و مدیریت را در پیوند میان مدیریت دانش و نوآوری سازمانی برجسته کرده‌اند، هم‌خوانی کامل دارد (Shokarriz & Khadem Pour, 2024). همچنین Silva و همکاران نشان داده‌اند که ظرفیت جذب سازمانی و یادگیری سازمانی، پیش‌شرط اثرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد اجتماعی و سازمانی است (Silva et al., 2024).

در بعد موانع اشتراک دانش، مؤلفه فردی با ضریب ۰.۸۳۴ بیشترین اثر را داشته است که نشان‌دهنده نقش محوری انگیزش، نگرش و رفتار کارکنان در انتقال دانش است. این یافته تأییدکننده دیدگاه‌های ارائه‌شده توسط Khatamianfar است که موانع روان‌شناختی، بی‌اعتمادی، ترس از کاهش قدرت فردی و نبود فرهنگ مشارکت را مهم‌ترین سدهای اشتراک دانش در سازمان‌ها معرفی می‌کند (Khatamianfar, 2009). همچنین نتایج پژوهش Abdelwhab Ali و همکاران در صنعت نفت نشان می‌دهد که عوامل انسانی مهم‌ترین پیش‌بینی‌کننده سطح اشتراک دانش در سازمان‌های نفتی هستند (Abdelwhab Ali et al., 2019).

یافته‌های این پژوهش همچنین نشان داد که در موانع خلق دانش، مؤلفه‌های ساختاری (۰.۷۷۹) و فردی (۰.۷۸۷) نقش غالب دارند. این موضوع بیانگر آن است که ساختارهای سازمانی خشک، سلسله‌مراتبی و غیرمنعطف همراه با ضعف در توانمندی‌های فردی کارکنان، خلایق و نوآوری سازمانی را محدود می‌سازد. این نتیجه با پژوهش Amirhosein و همکاران که ارتباط مستقیم مدیریت دانش با عملکرد نوآوری سازمانی را تأیید کرده‌اند، همسو است (Amirhosein et al., 2018). افزون بر این، Mubarak و همکاران نشان دادند که ترکیب مدیریت دانش با پیش‌بینی راهبردی و نوآوری باز موجب موفقیت در توسعه محصولات جدید می‌شود، مشروط بر آنکه ساختار سازمانی از انعطاف لازم برخوردار باشد (Mubarak et al., 2025).

در حوزه موانع ذخیره دانش، نقش مؤلفه فناورانه با ضریب ۰.۷۳۴ برجسته شد. این یافته نشان می‌دهد که ضعف سامانه‌های اطلاعاتی، نبود پایگاه‌های دانش یکپارچه و ناکارآمدی ابزارهای دیجیتال موجب از بین رفتن بخش قابل توجهی از سرمایه دانشی سازمان‌ها می‌شود. این نتیجه با مطالعات اخیر درباره ضرورت ادغام مدیریت دانش با فناوری‌های هوشمند همخوانی دارد (Husayn, 2025; Mahmoud et al., 2025; Ojika et al., 2025; Yang و Ding). Yang نیز تأکید می‌کند که در محیط‌های پلتفرمی، بدون نقشه‌برداری دانش و مدیریت ساخت‌یافته اطلاعات، سازمان‌ها دچار آشفتگی دانشی خواهند شد (Ding & Yang, 2022).

از منظر کلان، همبستگی قوی میان موانع خلق دانش و کاربرد دانش ($r=0.749$) نشان می‌دهد که ضعف در تولید دانش مستقیماً به کاهش اثربخشی کاربرد آن می‌انجامد و این رابطه سیستمی، ضرورت نگاه یکپارچه به مدیریت دانش را تقویت می‌کند. این نتیجه با یافته‌های Rošulj درباره تأثیر متقابل ابعاد مدیریت دانش بر عملکرد داخلی و خارجی بنگاه‌ها هم‌راستا است (Rošulj, 2024). همچنین نتایج پژوهش

Ghaffari و Bakhtiari نشان می‌دهد که بلوغ دانشی سازمان پیش‌شرط پیشرفت واقعی مدیریت دانش است (Ghaffari & Bakhtiari, 2025).

در نهایت، یافته‌های پژوهش حاضر به‌طور کلی با نتایج مطالعات داخلی درباره صنعت نفت ایران همخوان است که نشان داده‌اند نبود آمادگی سازمانی، ضعف فرهنگ دانشی، محدودیت‌های مدیریتی و ساختاری و کاستی‌های فناورانه از مهم‌ترین علل ناکامی مدیریت دانش در این صنعت است (Asadi & Safari, 2023; Jalalian Larki & Deilmaqani, 2021; Mohammadi & Yahyinejad, 2017). بدین ترتیب، نتایج این تحقیق نه تنها یافته‌های پیشین را تأیید می‌کند، بلکه با ارائه یک الگوی جامع از موانع مدیریت دانش، درک دقیق‌تری از ماهیت این چالش‌ها در مناطق نفت‌خیز جنوب فراهم می‌آورد.

از محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به تمرکز آن بر مناطق نفت‌خیز جنوب و محدود بودن نمونه به کارشناسان این مناطق اشاره کرد که تعمیم نتایج به سایر صنایع یا مناطق کشور را با احتیاط همراه می‌سازد. همچنین استفاده از ابزار پرسشنامه ممکن است تحت تأثیر سوگیری پاسخ‌دهندگان قرار گرفته باشد. محدودیت زمانی و دسترسی به برخی مدیران ارشد نیز دامنه تحلیل‌های کیفی را محدود کرده است. پژوهش‌های آینده می‌توانند با انجام مطالعات تطبیقی میان مناطق مختلف نفتی کشور یا میان صنعت نفت و سایر صنایع راهبردی، اعتبار الگوی ارائه‌شده را گسترش دهند. همچنین استفاده از روش‌های طولی برای بررسی پویایی موانع مدیریت دانش در طول زمان و به‌کارگیری تحلیل شبکه‌های دانشی می‌تواند درک عمیق‌تری از سازوکارهای دانشی سازمان‌ها فراهم آورد.

مدیران سازمان‌های مناطق نفت‌خیز جنوب باید توسعه فرهنگ دانشی، سرمایه‌گذاری هدفمند در آموزش تخصصی، بازطراحی ساختارهای سازمانی و استقرار زیرساخت‌های فناورانه هوشمند را در اولویت راهبردی خود قرار دهند. همچنین طراحی نظام‌های انگیزشی برای تقویت اشتراک دانش، تقویت شایستگی‌های رهبری دانشی مدیران و ایجاد پایگاه‌های یکپارچه مدیریت دانش می‌تواند نقش مؤثری در رفع موانع شناسایی شده ایفا کند.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می‌آید.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ‌گونه تضاد منافع وجود ندارد.

موازین اخلاقی

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

Extended Abstract

Introduction

In the contemporary knowledge-based economy, organizational competitiveness and sustainability are increasingly determined by the effectiveness with which knowledge resources are generated, shared, preserved, and applied. Knowledge management (KM) has therefore become a central strategic concern for modern organizations, particularly those operating in highly complex,

technology-intensive, and project-oriented industries such as oil and gas. Extensive empirical research demonstrates that well-designed knowledge management systems significantly enhance organizational performance, innovation capability, and decision-making quality (Amirhosein et al., 2018; Halil et al., 2018). In the oil and gas sector, where operational activities are capital-intensive, geographically dispersed, and highly dependent on specialized expertise, the consequences of ineffective knowledge management are especially severe (Abdelwhab Ali et al., 2019).

The Iranian oil industry, and particularly the oil-rich regions of southern Iran, represent one of the most strategically vital economic zones of the country. These regions are characterized by complex technical operations, large-scale industrial projects, and a high concentration of expert human capital. Despite the recognized importance of knowledge management for this sector, empirical evidence indicates that the implementation of KM in these regions has remained unstable and largely ineffective (Asadi & Safari, 2023). Prior studies conducted within Iranian organizations reveal widespread deficiencies in KM readiness, including weaknesses in organizational culture, structural rigidity, insufficient technological infrastructure, limited managerial commitment, and low employee engagement in knowledge sharing practices (Jalalian Larki & Deilmaqani, 2021; Mohammadi & Yahyinejad, 2017).

Furthermore, research highlights that barriers to knowledge management are multidimensional and mutually reinforcing. Cultural resistance, lack of trust, fear of losing individual power, and weak incentive systems impede knowledge sharing at the individual level (Khatamianfar, 2009), while organizational barriers such as inflexible structures, unclear strategies, and misaligned business processes undermine knowledge creation and application (Ghasemi & Valmohammadi, 2018; Ranjbarfard & Hassanzadeh, 2015). At the technological level, inadequate digital platforms and poor knowledge repositories prevent effective storage and retrieval of organizational knowledge (Ding & Yang, 2022).

Recent global developments further intensify these challenges. The rapid expansion of digital platforms, artificial intelligence, and smart knowledge systems has transformed how knowledge is produced and utilized, creating new opportunities but also imposing new demands on organizational readiness (Husayn, 2025; Mahmoud et al., 2025; Ojika et al., 2025). Studies also emphasize the growing importance of leadership, organizational culture, and strategic foresight in leveraging knowledge for innovation and new product development (Mubarak et al., 2025; Muis, 2025; Shokarriz & Khadem Pour, 2024). However, the majority of existing models of knowledge management barriers remain generic and insufficiently adapted to the unique contextual realities of the oil-rich regions of southern Iran (Asadi & Safari, 2023).

Although several studies have examined isolated aspects of KM in Iran's oil sector, few have offered an integrated, empirically validated model of KM barriers tailored to the structural, cultural, and operational conditions of these regions. Moreover, emerging evidence suggests that organizational wisdom, absorptive capacity, and learning mechanisms play a crucial role in determining whether KM initiatives succeed or fail (Ghaffari & Bakhtiari, 2025; Rošulj, 2024; Silva et al., 2024). These gaps underscore the necessity of developing a comprehensive and context-sensitive framework for diagnosing and prioritizing knowledge management barriers in southern Iran's oil industry.

Methods and Materials

This study employed a mixed-methods research design combining qualitative exploration with quantitative validation. In the qualitative phase, relevant academic literature, organizational documents, and expert interviews were systematically analyzed using open, axial, and selective coding. This process led to the identification of nine core components of KM barriers grouped into

five overarching dimensions: knowledge acquisition, knowledge creation, knowledge storage, knowledge sharing, and knowledge application barriers.

In the quantitative phase, data were collected from 367 experts and professionals employed in the oil-rich regions of southern Iran. The measurement instrument was evaluated for reliability and validity. Confirmatory factor analysis and structural equation modeling were conducted using SmartPLS software. Additionally, the Analytic Hierarchy Process (AHP) was applied to determine the relative importance and priority of each barrier dimension.

Findings

The structural equation modeling results demonstrated that all five barrier dimensions exert a statistically significant effect on the ineffective implementation of knowledge management. Among these, knowledge application barriers exhibited the strongest influence ($\beta = 0.542$), followed by knowledge sharing barriers ($\beta = 0.510$) and knowledge storage barriers ($\beta = 0.472$). Knowledge acquisition ($\beta = 0.409$) and knowledge creation barriers ($\beta = 0.360$) also showed substantial impacts. The overall goodness-of-fit index ($GOF = 0.409$) indicated a strong model fit. Analysis of subcomponents revealed that within knowledge application barriers, knowledge-related (0.796) and managerial (0.753) factors were dominant. For knowledge sharing barriers, individual-level factors displayed the highest effect (0.834). Structural (0.779) and individual (0.787) components were most influential within knowledge creation barriers. Technological infrastructure emerged as the key factor within knowledge storage barriers (0.734).

The AHP results ranked knowledge acquisition barriers as the most critical (weight = 0.300), followed by knowledge creation (0.249), knowledge storage (0.182), knowledge sharing (0.147), and knowledge application barriers (0.121). Correlation analysis showed the strongest association between knowledge creation and knowledge application barriers ($r = 0.749$), while the weakest correlation occurred between knowledge sharing and knowledge application ($r = 0.431$).

Discussion and Conclusion

The findings reveal that the failure of knowledge management in the oil-rich regions of southern Iran is not the result of isolated shortcomings but rather the outcome of an interconnected system of structural, human, cultural, managerial, and technological barriers. The dominance of knowledge application and sharing barriers highlights a critical implementation gap: although knowledge may be produced, organizations struggle to convert it into actionable practices and operational value.

The prominence of individual-level factors in knowledge sharing and creation underscores the decisive role of human behavior, motivation, trust, and competence in the KM process. Likewise, the importance of technological infrastructure in knowledge storage confirms that digital systems alone are insufficient without parallel development of managerial capacity and organizational culture.

The strong correlation between knowledge creation and application suggests that organizations unable to nurture knowledge effectively will also struggle to exploit it strategically. The AHP results further indicate that weaknesses at the earliest stage of the KM cycle—knowledge acquisition—cascade throughout the entire system, reinforcing dysfunction across subsequent stages.

In conclusion, effective knowledge management in the oil-rich regions of southern Iran requires a comprehensive, systemic transformation encompassing leadership development, cultural change, structural redesign, technological modernization, and sustained investment in human capital. Addressing these interrelated barriers through an integrated strategic framework is essential for enhancing organizational learning, innovation, and long-term performance within this vital sector of the national economy.

References

- Abdelwhab Ali, A., Panneer Selvam, D. D., Paris, L., & Gunasekaran, A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1806. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0394>
- Amirhosein, M., Saghi, N., Mahmoud, M., & Mohammad, D. (2018). The Relationship Between Knowledge Management and Innovation Performance. *The Journal of High Technology Management Research*, 29(1), 12-26. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2018.04.002>
- Asadi, F., & Safari, T. (2023). Identifying Factors Affecting the Instability of Knowledge Management in the Oil-rich Regions of Southern Iran. *Technology in Entrepreneurship and Strategic Management*, 3(2), 13-26. <https://doi.org/10.61838/kman.jtesm.3.2.2>
- Ding, X., & Yang, Z. (2022). Knowledge mapping of platform research: a visual analysis using VOSviewer and CiteSpace. *Electronic Commerce Research*, 22, 787-809. <https://doi.org/10.1007/s10660-020-09410-7>
- Ghaffari, S., & Bakhtiari, M. (2025). Investigating Organizational Wisdom and Knowledge Management Advancement with an Innovation Driver Role in Public Libraries of Qom Province. *Journal of Knowledge Retrieval and Semantic Systems*, 12(42), 183-219.
- Ghasemi, B., & Valmohammadi, C. (2018). Developing a measurement instrument of knowledge management implementation in the Iranian oil industry. *Kybernetes*, 47(6). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/K-01-2018-0006/full/html>
- Halil, Z., Shahnawaz, M., & Merve, T. (2018). Relationship between knowledge management processes and performance: critical role of knowledge utilization in organizations. *Knowledge Management Research & Practice*, 24-38. <https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538669>
- Husayn, E. (2025). The Impact of Artificial Intelligence on Knowledge Management: Faculty Perspectives From the University of Zawia's Faculties of Economics, Management, and Law. *Jetti*, 3(1), 52-66. <https://doi.org/10.61227/jetti.v3i1.163>
- Jalalian Larki, A. H., & Deilmaqani, M. (2021). Knowledge Management in Industries (A Case Study: The Oil Industry). The First International Conference on the Advancement of Management, Economics, and Accounting, <https://civilica.com/doc/2016314/>
- Khatamianfar, P. (2009). An Analytical Review of the Inhibiting Factors and Barriers to Knowledge Sharing in Organizations. *Shamseh: Electronic Journal of Libraries, Museums, and Document Centers of Astan Quds Razavi*, 1(2), 1-20. https://shamseh.aqr-libjournal.ir/article_49681.html
- Mahmoud, M., Shma, T. R., Aziz, A. A., & Awad, A. (2025). Integrating Knowledge Management With Smart Technologies in Public Pharmaceutical Organizations. *Knowledge and Performance Management*, 9(1), 31-44. [https://doi.org/10.21511/kpm.09\(1\).2025.03](https://doi.org/10.21511/kpm.09(1).2025.03)
- Mohammadi, H., & Yahyinejad, M. H. (2017). Assessing the Readiness of Public Companies for Implementing Knowledge Management (Case Study: Mazandaran Gas Company). *Scientific Journal of Standard and Quality Management*, 7(Fall), 54-64. https://www.jstandardization.ir/article_59676.html
- Mubarak, M. F., Jucevicius, G., Shabbir, M., Petraite, M., Ghobakhloo, M., & Evans, R. (2025). Strategic foresight, knowledge management, and open innovation: Drivers of new product development success. *Journal of Innovation & Knowledge*, 10, 100654. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100654>
- Muis, I. (2025). The Effects of Knowledge Management, Digital Leadership and Organizational Culture on Employee Performance. *Sjam*, 3(1), 1-16. <https://doi.org/10.38035/sjam.v3i1.411>
- Ojika, F. U., Owobu, W. O., Abieba, O. A., Esan, O. J., Ubamadu, B. C., & Daraojimba, A. I. (2025). AI-Enhanced Knowledge Management Systems: A Framework for Improving Enterprise Search and Workflow Automation Through NLP and TensorFlow. *Computer Science & It Research Journal*, 6(3), 201-230. <https://doi.org/10.51594/csitrj.v6i3.1884>
- Ranjbarfard, M., & Hassanzadeh, M. (2015). *Knowledge Management in Business Processes: Along with a Toolbox for Process-Oriented Knowledge Management* (Vol. 301). Bookdar, affiliated with Ferdowsi Information Services Company. <https://taaghche.com/book/28408>
- Rošulj, D. (2024). Knowledge Management in Serbian SMEs: Key Factors of Influence on Internal and External Business Performances. *Sustainability*, 16(2), 797. <https://doi.org/10.3390/su16020797>
- Shokarriz, J., & Khadem Pour, M. (2024). The Impact of Knowledge Management and Organizational Innovation on Organizational Innovation Considering the Mediating Role of Digital Leadership Capability (A Case Study of Knowledge-Based Companies). *Modern Research Approaches in Management and Accounting*, 93, 1321-1329. <https://www.majournal.ir/index.php/ma/article/view/2760>
- Silva, A. M., Santa, R., Fajardo, M., Rincón, M. L. C., Estrada, M., Ferreira, D., & Gómez, D. E. G. (2024). Knowledge Management and Its Impact on Social Performance in Solidarity Organizations: The Role of Absorptive Capacity and Organizational Learning. *Ciriec-España Revista De Economía Pública Social Y Cooperativa*(110), 291-319. <https://doi.org/10.7203/ciriec-e.110.26025>