

Explaining the phenomenon of knowledge neglecting; identifying causes and consequences with Fuzzy cognitive map method (Case study: Government organizations of Lorestan province)

Abstract

Purpose: In today's turbulent world, knowledge neglecting by employees is a widespread and pervasive phenomenon. If employees are indifferent to the acceptance and acquisition of knowledge, it leads to a decrease in the speed and performance of employees and consequently the survival of the organization is threatened. Therefore, employees should accept the category of knowledge as the main keyword for the success of their adopted strategies, policies, and main programs. Therefore, the purpose of the present study is to explain the phenomenon of knowledge neglecting by relying on identifying the causes and consequences using a fuzzy cognitive map (case study: government organizations in Lorestan province).

Methods: The present study is an exploratory research in terms of its purpose and in terms of data collection. This research is also a mixed qualitative-quantitative research and is equivalent to the inductive-deductive philosophy. The statistical population of the present study is experts consisting of university professors and managers of government organizations in Lorestan province, of whom 25 were selected as sample members using purposive sampling and based on theoretical adequacy. The data collection tool in the qualitative part is an interview, whose validity and reliability were confirmed using content validity and theoretical validity and the intra-coder and inter-coder reliability methods. The data collection tool in the quantitative part is a questionnaire, whose validity and reliability were confirmed using content validity and test-retest reliability. Qualitative data were analyzed using the content analysis strategy and quantitative data were analyzed using the fuzzy cognitive map method.

Findings: The findings of the study indicate that among the causes of knowledge neglecting, the illusion of knowledge with the capacity for influence (12.46), the power of influence (13) and the central index (25.46) has been identified as the most important factor. Also, among the consequences of knowledge neglecting, the reduction in the efficiency and productivity of the organization with the capacity for influence (13.38), the power of influence (13.96) and the central index (27.34) has been identified as the most important factor.

Conclusion: The results indicate that the illusion of knowledge, personal motivation, reliance on existing knowledge, and being caught in the representation effect are the most important reasons for knowledge neglecting, respectively. Also, reducing the efficiency and productivity of the organization, the risk of organizational survival and making wrong decisions, weakness in learning and problem solving, and reducing the organization's ability and capability to express creativity and innovation are the most important consequences of knowledge neglecting.

Keywords: knowledge, knowledge neglecting, government organizations, Fuzzy cognitive map method.

تبیین پدیده واپس‌زنی دانش؛ شناسایی دلایل و پیامدها با روش نقشه

شناختی فازی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان)

چکیده

هدف: در جهان متلاطم امروزی، واپس‌زنی دانش از جانب کارکنان یک پدیده گسترده و فراگیر است. اگر کارکنان نسبت به پذیرش و کسب دانش بی‌تفاوت باشند، منجر به کاهش سرعت و عملکرد کارکنان و به تبع آن بقای سازمان مورد تهدید واقع می‌شود. بنابراین کارکنان بایستی مقوله دانش را به‌عنوان کلیدواژه اصلی موفقیت راهبردها، سیاست‌ها و برنامه‌های اصلی اتخاذ شده خود بپذیرند. از این‌رو هدف پژوهش حاضر تبیین پدیده واپس‌زنی دانش با تکیه بر شناسایی دلایل و پیامدها با روش نقشه شناختی فازی (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان) است.

روش: پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی از حیث گردآوری اطلاعات در زمره پژوهش‌های اکتشافی است. همچنین این پژوهش از نوع تحقیقات آمیخته به صورت کیفی کمی و معادل فلسفه استقرایی قیاسی است. جامعه آماری پژوهش حاضر خبرگان هستند که متشکل از اساتید دانشگاه و مدیران سازمان‌های دولتی استان لرستان هستند که با استفاده از نمونه‌گیری هدفمند و براساس کفایت نظری ۲۵ نفر از آن‌ها به عنوان اعضای نمونه انتخاب شدند. ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کیفی مصاحبه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و روایی نظری و روش پایایی سنجی درون کدگذار و میان کدگذار تایید شد. همچنین ابزار گردآوری اطلاعات در بخش کمی پرسشنامه است که روایی و پایایی آن با استفاده از روایی محتوایی و پایایی بازآزمون تایید شد. داده‌های کیفی با استراتژی تحلیل مضمون و داده‌های کمی با روش نقشه شناختی فازی تحلیل گردید.

یافته‌ها: یافته‌ها پژوهش نشان‌دهنده آن است که از میان دلایل بروز واپس‌زنی دانش، توهم دانایی با ظرفیت تأثیرپذیری (۱۲،۴۶)، توان تأثیرگذاری (۱۳) و شاخص مرکزی (۲۵،۴۶) به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شده‌است. همچنین از میان پیامدهای واپس‌زنی دانش، کاهش میزان کارایی و بهره‌وری سازمان با ظرفیت تأثیرپذیری (۱۳،۳۸)، توان تأثیرگذاری (۱۳،۹۶) و شاخص مرکزی (۲۷،۳۴) به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شده‌است.

نتیجه‌گیری: نتایج حاکی از این است که توهم دانایی، انگیزه‌شخصی، متکی بودن به دانش موجود و گرفتار شدن به اثر بازنمایی به‌ترتیب اثر از مهم‌ترین دلایل واپس‌زنی دانش است. همچنین، کاهش میزان کارایی و بهره‌وری سازمان، مخاطره بقای سازمان و اتخاذ تصمیمات نادرست، ضعف در یادگیری و حل مسئله، کاهش توانایی و قابلیت سازمان در بروز خلاقیت و نوآوری از مهم‌ترین پیامدهای واپس‌زنی دانش می‌باشد.

واژگان کلیدی: دانش، واپس‌زنی دانش، سازمان‌های دولتی، روش نقشه شناختی فازی.

مقدمه

امروزه جهان با تحولات پی‌درپی و عظیمی روبه‌رو است، تحولاتی که دانش و نیازمندی‌های جدیدی را طلب می‌کند (Shaw & Williams, 2025). مدیریت دانش در همین راستا، به عنوان یک عامل ارزش‌آفرین برای سازمان، مدیران، کارکنان و ارباب‌رجوع عمل می‌کند. از این‌رو، سازمان‌ها اگر بخواهند مزیتی را کسب نمایند بایستی از اطلاعات کافی درمورد ایجاد دانش، به‌کارگیری و اشتراک‌گذاری آن برخوردار باشند (Farooq, 2024). همان‌گونه که پذیرش و کسب دانش در سازمان از جانب کارکنان یک فعالیت داوطلبانه است، اما گاهی اوقات به دلیل عواملی مثل؛ انگیزه‌های شخصی، دسترسی به اطلاعات، هنجارها و پویایی‌های سازمان و فشارهای نهادی کارکنان به‌طور آگاهانه‌ای تمایل به پذیرش و کسب دانش جدید ندارد، در ادبیات مدیریت این‌گونه رفتارها از جانب کارکنان نشان‌گر پدیده واپس‌زنی دانش¹ است (Pickler, 2022). واپس‌زنی دانش در حقیقت همان غفلت آگاهانه از برخی اطلاعات است که به‌صورت یک استراتژی رفتاری به تصمیم‌گیرندگان این امکان را می‌دهد که کاملاً خودخواهانه عمل نمایند و تضادهای و تعارضات اخلاقی درونی را نادیده بگیرند (Jarke- Neuert & Lohse, 2022). این پدیده در سازمان موجب بروز کاهش بهره‌وری سازمان و عقب ماندن سازمان از عرصه رقابت جهانی می‌شود (Van Portfliet & Fanchini, 2023). افراد، به علت تکبر فکری، پیش‌داوری‌ها، ترس و تأثیراتی که تغییر باورها و عقاید می‌تواند بر رفتار آن‌ها برجای بگذارد، گاهی اوقات عمداً دانش و اطلاعات موجود را از خود دور نگه می‌دارد (Al Khazraje & Sideeq, 2024). همچنین، وجود شاخص‌هایی مانند؛ احساسات، مسئولیت‌پذیری و میل به غفلت تعیین‌کننده به‌کارگیری و یا عدم به‌کارگیری، مکانیزم نادیده‌گرفتن عمدی دانش از جانب کارکنان می‌باشد (Auster & Dana, 2021). در این خصوص می‌توان به اصطلاح «جهل داوطلبانه» اشاره نمود. در واقع جهل داوطلبانه، بیان‌گر رفتاری است که به‌عنوان نوعی مکانیزم خودکنترلی استفاده می‌شود تا به‌وسیله آن بتوان در مسیر مفروضات شخصی قدم برداشت (Taneva & Wiseman, 2022). سوال اصلی پژوهش حاضر آن است که اولاً چه دلایلی باعث بروز پدیده واپس‌زنی دانش در سازمان‌های دولتی استان لرستان می‌شود و ثانیاً پیامدهای برخاسته از این پدیده در سازمان‌های دولتی استان لرستان چیست؟ در سال‌های اخیر مدیریت دانش به موضوعی مهم و حیاتی تبدیل شده است، به‌طوری که پذیرش دانش از جانب کارکنان نقش بسیار مهمی را در بهبود عملکرد کارکنان، افزایش کارایی آن‌ها و ایجاد توانمندی‌های برتر در کارکنان دارد (Das, 2024). اما گاهی اوقات به دلیل عدم سازماندهی مناسب در فرآیند مستندسازی از جانب مدیران و عدم زیرساخت‌های کافی در سازمان، در بسیاری از موارد دانش جدید ایجاد شده با توجه به

¹. knowledge neglecting

عدم سازوکارهای مناسب و دقیق از جانب کارکنان، نادیده گرفته می‌شود که این عمل منجر به بروز پدیده واپس-زنی دانش در کاکنان می‌شود. واپس‌زنی دانش مانع از بهره‌مندی حداکثری کارکنان از دانش می‌شود، به‌طوری‌که دانش جدید در راستای منافع سازمان بهره‌برداری نمی‌شود (Abdullah & Abdullah, 2022). درواقع بسیاری از کارکنان جهت حفظ موقعیت فردی خود یا به‌علت نبود امکانات سازمانی در مقابل دانش جدید مقاومت کرده و به دانش موجود که ریسک کمتری دارند و به اصطلاح ایمن‌تر هستند اکتفا می‌کنند، اما در عوض این اقدام به نفع سازمان نیست. این اقدام از جانب کارکنان می‌تواند منجر به و تضعیف عملکرد و کارایی آن‌ها و وارد شدن صدمات جبران‌ناپذیری به پیکره‌ی سازمان می‌شود (Carvalho et al, 2016). با توجه به بررسی‌های به‌عمل آمده در سازمان‌های دولتی استان لرستان مشخص شد که، کارکنان سازمان‌های دولتی استان لرستان به دلایل متعددی، به‌طور عامدانه و آگاهانه از پذیرش و کسب دانش جدید خودداری می‌کنند. از این‌رو، می‌توان بیان نمود که سازمان‌های دولتی از این قاعده مستثنی نیستند و اغلب درگیر این عارضه مخرب می‌باشند. به‌طوری‌که این عارضه مانع از ارتقاء سطح انگیزش کارکنان، تربیت کارکنان دانش‌مدار، استخدام بر اساس شایستگی و مهارت، مبارزه با روحیه تغییرگریزی، آموزش، اعتماد و تشویق در زمینه رشد منابع انسانی در سازمان‌های دولتی استان لرستان شده است. بنابراین، بررسی تلاش‌های متعمدانه که توسط افراد در سازمان‌های دولتی استان لرستان برای مقابله با پدیده واپس‌زنی دانش و ریشه‌های آن انجام می‌شود، مهم و ضروری است. به این صورت که می‌بایست چشم‌انداز سازمان مبتنی بر بهره‌وری و نوآوری با نگاه به مدیریت دانش باشد و شاید یکی از راه‌حل‌های مناسب برای پاسخگویی به این چالش، این باشد که مدیران و متولیان اجرایی سازمان‌های دولتی استان لرستان بایستی نگاه ویژه‌ای نسبت به تجربیات مدیریت دانش و موانع تحقق دانش داشته باشند و همچنین راهکارهای مناسبی برای پیاده‌سازی دانش در میان کارکنان سازمان‌های مذکور اتخاذ نمایند. با توجه به این که مفهوم واپس‌زنی دانش یک مفهوم نوین و جدید در ادبیات مدیریت است، به همین علت تعداد مقالات و پژوهش‌های اندکی از این موضوع در دسترس می‌باشد. به‌طوری‌که در این باب تنها یک پژوهش داخلی وجود دارد که منحصر به عابدین و اکبری‌امامی (۱۴۰۱) است از این‌رو، در پژوهش حاضر استفاده از دو کلیدواژه "Ignorance" به معنای نادانی سهوی و "Neglect" به معنای غفلت تعمدی برای پوشش جامع‌تر جنبه‌های مختلف موضوع پژوهش صورت گرفته است. به‌طوری‌که کلیدواژه "Neglect" بر رویکرد فعال یا منفعلانه در نادیده گرفتن آگاهانه تمرکز دارد. در حالی که کلیدواژه "Ignorance" به شرایطی می‌پردازد که فرد از وجود یا اهمیت موضوع بی‌اطلاع است، که این تمایز برای درک عمیق‌تر پدیده‌ها در حوزه تخصصی این پژوهش حائز اهمیت است. همچنین لازم به ذکر

است که این دو کلیدواژه در کنار هم، تصویری کامل‌تر از دامنه پژوهش حاضر را ارائه می‌دهند. بنابراین برای اطمینان از پوشش کامل موضوع پژوهش، از ترکیب کلیدواژه‌های اصلی همچون؛ "نادانی سهوی" و "غفلت تعمدی" و اصطلاحات مرتبط و مترادف‌های آن‌ها همچون "جهل استراتژیک"، "جهل اکتسابی"، "جهل عملکردی" و "چشم‌پوشی عمدی" که بیشترین ارتباط را با موضوع و هدف پژوهش حاضر دارد، شناسایی و به دقت مورد تحلیل قرار گرفتند که این امر به عنوان نقطه شروعی برای شناسایی پژوهش حاضر نیز در نظر گرفته شد. لذا این رویکرد چندوجهی این امکان را داد تا چارچوب نظری و تجربی جامعی برای این پژوهش صورت بگیرد. علاوه بر آنچه بیان شد، با مرور پژوهش‌های داخلی مشخص شد که تاکنون پژوهش‌های اندکی در خصوص پدیده واپس‌زنی دانش صورت گرفته و پژوهش‌های انجام شده منحصر به عابدین و اکبری‌امامی (۱۴۰۱) می‌باشد که پژوهش مذکور به تبیین پدیده واپس‌زنی دانش؛ شناسایی دلایل و پیامدهای آن با روش نقشه شناختی فازی مبادرت نکرده است. لذا آنچه ضرورت نظری پژوهش را تعمیق بخشیده است، فقدان اقدامات پژوهشی مناسب در این حوزه در داخل کشور و در واقع شکاف نظری و عملی قابل ملاحظه‌ای است که در خصوص موضوع پژوهش وجود دارد. همچنین، تاکنون پژوهش‌های بسیار اندکی نیز به بررسی این پدیده در خارج از کشور پرداخته‌اند که پژوهش‌های صورت گرفته در خارج از کشور به بررسی این پدیده از جنبه‌ی عدم تمایل به ریسک، ناامنی شغلی و ایمنی روانی پرداخته‌اند. با وجود ارزش علمی پژوهش‌های صورت گرفته، لازم است بیان نمود که این پژوهش‌ها از جامعیت و عمق کافی برخوردار نیستند. بنابراین، می‌توان اذعان نمود که پدیده مورد بررسی دارای جوانب و زوایای پنهان و ناشناخته‌ی بسیاری است. بر این اساس ضروری است با انجام پژوهشی گسترده‌تر پیرامون پدیده واپس‌زنی دانش و شناسایی دلایل بروز و پیامدهای حاصل از این پدیده ضمن کاهش شکاف نظری، بستری مناسب در راستای توسعه فعالیت پژوهشگران علاقه‌مند به موضوع مورد بررسی فراهم شود. علاوه بر این، ضرورت این موضوع آشکار است که، در جهت تکمیل این شکاف تحقیقاتی، علاوه بر گسترده‌سازی مفهوم واپس‌زنی دانش در بدنه تئوری‌ها و اندک ادبیات موجود در این حوزه در داخل کشور، دلایل و پیامدهای به‌کارگیری این پدیده ارائه شود تا بر خلاء نظری در پژوهش‌های داخل کشور از حیث عدم وجود چارچوب نظری مناسب و عوامل مؤثر بر آن فائق آییم. از طرفی آنچه که خلأ کاربردی پژوهش را

1. Ignorance

2. Neglect

3. Strategic Ignorance

4. Affected ignorance

5. Functional ignorance

6. Wilful blindness

تعمیق بخشیده است، عدم برجسته‌سازی این عارضه نسبت به دانش، در نزد مدیران است. متأسفانه بسیاری از سازمان‌های دولتی به دلیل نادیده گرفتن دانش از جانب کارکنان خود نه تنها موفق به کسب دستاوردهای قابل ملاحظه‌ای نمی‌شوند بلکه پس از مدتی با شکست مواجه می‌شوند. بنابراین، لازم است مدیران این سازمان‌ها با شناسایی و به کارگیری راهکارهای مناسب و لازم جهت مقابله با این عارضه مخرب قادر باشند تغییرات سازمانی را شناسایی نمایند و در راستای بهبود عملکرد کارکنان و به تبع سازمان، تصمیمات دقیق‌تر و بهتری اخذ نمایند. از طرفی، ضروری است کارکنان این سازمان‌ها با بهره‌گیری از چنین پژوهش‌هایی علاوه بر آگاهی از جوانب و زوایای پدیده واپس‌زنی دانش و عدم به کارگیری آن بتوانند ارتقاء ظرفیت و تولید محصولات و خدمات مبتنی بر دانش را به ارمغان بیاورند. لذا براساس خلأ و ضرورت نظری و کاربردی بیان شده، پژوهش حاضر بر آن است تا با شناسایی دلایل و پیامدهای واپس‌زنی دانش علاوه بر داشتن سهم اندکی در ادبیات نوپای مرتبط با واپس‌زنی دانش، اطلاعاتی کاربردی را در اختیار برنامه‌ریزان و متولیان اجرایی در حوزه مدیریت سازمان‌های دولتی قرار دهد. بنابر آنچه بیان شد، پژوهش حاضر در پی آن است، جهت پر کردن خلأ تحقیقاتی به تبیین پدیده واپس‌زنی دانش؛ شناسایی دلایل و پیامدهای آن با روش نقشه‌شناختی فازی در سازمان‌های دولتی استان لرستان بپردازد.

مبانی نظری پژوهش

واپس‌زنی دانش

جهل^۱ در لغت به معنای ندانستن است (Mata, 2025). جهل، مقابل علم و دانش بوده و به معنای نبود آگاهی و علم در کسی است که استعداد دانستن را دارد (Degano et al, 2025). در سازمان‌ها کارکنان به علت وجود نوعی ادراک اشتباه که برخاسته نظرات، باورها و انگیزه‌های آن‌ها می‌باشد از پذیرش علم و دانش جدید خودداری می‌کنند، این گونه عمل کارکنان نسبت به دانش، گویای پدیده واپس‌زنی دانش توسط کارکنان است (Nava et al, 2021). واپس‌زنی دانش به این معنا است که فرد در مقابل اطلاعات، به جای جذب و پذیرش آن مقاومت می‌کند و به عبارتی، این عمل نوعی مکانیزم خودکار حفاظتی در مقابل دانش است (Schwartz, 2020). درواقع واپس‌زنی دانش اشاره به از دست دادن آگاهانه و ناآگاهانه دانش سازمانی در هر سطحی می‌باشد (Brashier & Marsh, 2020). کارکنان به صورت طبیعی تمایل دارند تا از پذیرش دانش جدید خودداری کنند. از این رو، دلایل زیادی برای نادیده گرفتن دانش وجود دارد. یکی از این دلایل این است که انسان همواره ترجیح می‌دهد از

^۱. ignorance

الگوهای ثابت و پیش‌بینی‌شده پیروی کند (Pickler, 2022)، حفاظت از هویت یک دلیل اساسی دیگری است که منجر به واپس‌زنی دانش از جانب کارکنان می‌شود. این اتفاق زمانی رخ می‌دهد که کارکنان دارای باوری قوی در هسته هویت فرهنگی و یا ایدئولوژیک خود باشند (Dieterle, 2023). واپس‌زنی دانش یک واکنش هیجانی ساده نیست، بلکه دارای نوعی از استدلال‌گری است. استدلال‌گری بی‌اساسی که افراد برای حفاظت از باورهای خود از آن استفاده می‌کنند (Abdullah & Abdullah, 2022). کارکنان به ندرت پایگاه‌های دانش موجود را برای ارزیابی درست بودن و یا کافی بودن اطلاعات جدید بررسی می‌کنند و دانش واقعی را به نفع اطلاعات غلط نادیده می‌گیرند. بنابراین، واپس‌زنی دانش یک مانع اساسی در مسیر توسعه و انتشار دانش می‌باشد (Yamamoto & Hashimoto, 2025). در واپس‌زنی دانش کارکنان تمایل دارند اطلاعات نادرست را در تفکرات خود بگنجانند و سپس آن را منتشر کنند، حتی زمانی که خلاف آن چیزی است که از قبل می‌دانند به‌طور قابل تأییدی درست می‌باشد (Fazio et al, 2019). اصطلاحاتی همچون؛ جهل استراتژیک، جهل عملکردی، چشم‌پوشی عمدی و جهل اکتسابی برای توصیف پدیده‌ی واپس‌زنی دانش وجود دارد. تمامی این عبارات اشاره به مکانیسم‌های مقابله‌ای دارند که براساس آن افراد از اطلاعاتی خودداری می‌کنند که آن‌ها را موظف به انجام کارهای درست و برای آن‌ها مسئولیت ایجاد می‌کند (Roberts, 2018). واپس‌زنی دانش دارای علل روان‌شناختی متفاوتی است و به این صورت در سازمان‌ها بروز می‌یابد که کارکنان در برابر دانش ناشناخته، از دست دادن راحتی و پذیرش ایده‌هایی که به نظرشان مطلوب نیست، مقاومت می‌کنند (Lind et al, 2019). این پدیده به دلایل مختلفی در سازمان‌های دولتی از جمله عوامل فردی، سازمانی و شیوه انتقال دانش در سازمان بروز می‌یابد؛ عواملی همچون عدم درک نیاز به تغییر، ترس از ناشناخته‌ها و عادت داشتن به انجام کارهای روزمره فعلی، عوامل فردی را شامل می‌شود. عواملی همچون؛ توجه و ادراک انتخابی، به هم زدن توازن قدرت موجود و عدم نداشتن اعتماد به سیستم بالاسری و مکانیسم ساختاری در زمره عوامل سازمانی است (Arndt, 2016). از طرفی دیگر شیوه انتقال دانش در سازمان معمولاً موجب مقاومت کارکنان در برابر دانش می‌شود، این مقاومت ریشه در تجربه‌های پیشین کارکنان دارند و به علت نامطلوب بودن شیوه انتقال دانش در سازمان در کارکنان ایجاد مقاومت می‌کند (Al-Abadi & Al-Zubar, 2020).

پیامدهای واپس‌زنی دانش

واپس‌زنی دانش از جانب کارکنان در سازمان‌ها دارای پیامدهای مختلفی است. یکی از این پیامدها عدم وجود تنوع و خلاقیت در برنامه‌های سازمانی می‌باشد. هنگامی که کارکنان تمایلی به پذیرش دانش نداشته باشند، نمی-

توانند ایده‌های جدید و راه‌حل‌های خلاقانه‌ای را برای حل مسائل و چالش‌های سازمانی و کاری خود ارائه دهند. از این رو فاقد دانش و مهارت لازم برای بهبود فرآیندهای سازمانی و تولید و ارائه محصولات و خدمات جدید می‌باشند (Ellingsen, 2024; Lind et al, 2019). یکی دیگر از پیامدهای رفتاری نادیده گرفتن دانش این است که مانع از بهبود عملکرد شغلی کارکنان می‌شود. کارکنانی که از دانش کافی برخوردار نیستند، مسلماً نمی‌توانند وظایف و مسئولیت‌های خود را به نحو مطلوبی انجام دهند. بنابراین، این ضعف در عملکرد علاوه بر خود کارکنان متوجه عملکرد کل سازمان می‌شود (Neuman, ۲۰۰۶; Wieland, 2017). نادیده گرفتن دانش از جانب کارکنان همچنین، موجب کاهش میزان بهره‌وری در سازمان می‌شود. زمانی که هم مدیران و هم کارکنان تمایلی به فراگیری و بروزرسانی دانش ندارند، در نتیجه آن‌ها وظایف‌شان را با دقت و سرعت عمل کمتری انجام می‌دهند. این امر، موجب افزایش میزان اشتباهات آن‌ها، کاهش کیفیت محصولات، خدمات ارائه شده و در نهایت موجب کاهش میزان کارایی و بهره‌وری در سازمان می‌شود (Alvesson et al, 2022). عدم ارتقای فرهنگ یادگیری در سازمان، پیامد دیگر واپس‌زنی دانش می‌باشد. به این صورت که عدم پذیرش دانش از جانب کارکنان باعث می‌شود، فرهنگ یادگیری و بهبود مستمر در سازمان اهمیت چندانی نداشته باشد و از طرفی هم افراد تمایلی به انتقال و اشتراک‌گذاری دانش با همکاران خود نداشته باشند. در نتیجه این فرآیند مانع از ایجاد یک محیط یادگیری پویا و فعال می‌شود و به تبع آن افراد فاقد مهارت تخصصی و فنی برای انجام وظایف محول شده به آن‌ها، می‌باشند (Sullivan-Clarke, 2024) که می‌تواند موجب از دست رفتن مزیت‌های رقابتی شود (Krueger, 2004; Husak & Callender, 2019). یکی از پیامدهای دیگر واپس‌زنی دانش این است که افراد و مؤسسات نمی‌توانند منابع سازمان را کنترل کنند، همچنین سبب می‌شود مسئولیت‌های خود را پس از بحران‌ها انکار کنند (Al Khazraje & Sideeq, 2024). در نهایت وقتی کارکنان احساس کنند که فاقد دانش لازم برای انجام وظایف خود می‌باشند، در نتیجه فاقد اعتماد به نفس لازم می‌شوند (Nordström et al, 2023).

پیشینه پژوهش

جدول ۱. پیشینه پژوهش‌های داخلی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
عابدین و اکبری‌امامی (۱۴۰۱)	واکاوی الگوهای ذهنی مدیران دولتی نسبت به پدیده ((واپس‌زنی دانش))	به این نتیجه رسیدند که از مجموعه استراتژی‌های رفتاری مدیران این‌گونه برمی‌آید که کسب دانش به‌خودی خود قدرت محسوب نمی‌شود و در مقابل آن عدم شفافیت و غفلت با دانش رقابت می‌کنند.

همچنین نتایج نشان‌دهنده این است که به‌دلیل محیطی، سازمانی و شخصی مدیران گاهی آگاهانه و عمدتاً دانش را پس می‌زنند و در هنگام مواجهه با عقاید و شواهد متناقض با خود به آن‌ها توجه نمی‌کنند.

همچنین پژوهش‌های خارجی مرتبط با موضوع پژوهش به صورت جدول زیر است.

جدول ۲. پیشینه پژوهش خارجی

منبع	عنوان مقاله	نتایج
الخزرج و الصدیق (۲۰۲۴)	نقش رهبری خردمندانه در مدیریت جهل استراتژیک در بخش عمومی	در این پژوهش یک نمونه تصادفی ۱۲۵ نفری که شامل رهبران و مدیران ارشد در وزارت‌خانه‌ها که دارای سمت‌هایی همچون؛ مدیرکل، مدیر بخش، مسئول بخش و مسئول واحد بودند، انتخاب شدند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که بررسی تأثیر و همبستگی میان رهبری خردمندانه و مدیریت جهل استراتژیک برای دولت‌مردان در موسسات دولتی مانند وزارت‌کار و امور اجتماعی حائز اهمیت است، به‌طوری‌که درک ماهیت مدیریت جهل استراتژیک برای رهبران ارشد در وزارت‌کار و امور اجتماعی متکی بر فلسفه رهبری حکیمانه برای مدیریت جهل راهبردی در وزارت‌خانه‌ها است.
ون پورفلیت و فنچینی (۲۰۲۳)	نحوه مطالعه ناآگاهی استراتژیک در سازمان‌ها: بررسی یک رویکرد مادی‌گرایانه	به این نتیجه رسیدند که نوع خاصی از جهل، یعنی جهل استراتژیک سازمانی به دلیل قدرت در سازمان‌ها وجود دارد. همچنین دریافتند که رویکرد مادی‌گرایانه ممکن است یک روش مؤثر برای تحقیق در خصوص جهل استراتژیک باشد.
عبدالله و عبدالله (۲۰۲۲)	جهل استراتژیک منعکس‌کننده توهم برتری: دیدگاه فلسفی واقع‌گرایانه	دریافتند افرادی که در پایین‌ترین سطح دانش و بالاترین درجه جهل قرار دارند ابتدا باید وضعیت جهل خود را درک کنند. باین افراد باید سعی کنند تا در پایین‌ترین سطح دانش و جهل قرار نگیرند و تا حد امکان به

سمت آن سوق پیدا نکنند. همچنین نتایج حاکی از آن است که افراد به دلیل آگاهی بیشتر دچار این توهم می‌شوند که دارای سطح بالایی از دانش هستند، لذا از پذیرش دانش جدید امتناع می‌ورزند.

به این نتیجه رسیدند هنگامی که این امکان برای نهادها وجود داشته باشد که از دریافت هرگونه اطلاعات خاصی خودداری کنند، به تبع آن استراتژی‌های تنظیم اطلاعات در جهت رد هرگونه اطلاعات جدید فعال می‌شوند. به این معنا که به علت وجود محدودیت‌هایی برای این نهادها از توجه به برخی از هشدارها درخصوص اطلاعات امتناع می‌ورزند. این رفتارها هرچند ممکن است موجب واگرایی بین نیت‌ها و نتایج حاصل از فعالیت‌ها گردد.

جهل استراتژیک و طراحی اطلاعات

تنوا و ویسمن (۲۰۲۲)

دریافت که ناآگاهی عمدی خود به تنهایی برای عملکرد سازمانی مانعی ایجاد نمی‌کند، بلکه اغلب سازمان‌ها به دلیل تمایل مشترک افراد، برای متحد شدن با یکدیگر به صورت کارآمد عمل می‌کنند. وی همچنین اذعان داشت که اگر ناآگاه نگه داشتن و عدم توجه به دانش موجود به صورت یک استراتژی مرسوم جریان یابد، در نهایت عواقب و پیامدهای آن متوجه سازمان خواهد شد.

منطق جهل استراتژیک

مک‌گوی (۲۰۱۲)

آنچه در جدول‌های ۱ و ۲ بیان شده است، خلاصه‌ای توصیفی از تعدادی پژوهش داخلی و خارجی مرتبط با واپس‌زنی دانش است. جدول ۱ بیانگر ضعف شدید مطالعات مرتبط با واپس‌زنی دانش در پژوهش‌های داخلی است به طوری که تا زمان انجام پژوهش، پژوهشی که مشخصاً به بررسی پدیده واپس‌زنی دانش پرداخته باشد، انجام نشده است. بررسی خلاصه مقالات در جدول ۲ حاکی از آن است که تحقیقات بسیار محدودی در ارتباط با واپس‌زنی دانش انجام شده است و تحقیقات صورت گرفته به بررسی این موضوع در قالب پژوهش کمی پرداخته‌اند و به موضوع از نقطه‌نظرهای محدودی نگریسته‌اند. از این رو، با عنایت به ناشناخته ماندن واپس‌زنی دانش و جوانب و زوایایی پنهان پدیده مذکور در سازمان‌های دولتی، پژوهش حاضر بر آن است تا با ارائه نقشه

شناختی فازی دلایل و پیامدهای واپس‌زنی دانش در سازمان‌های دولتی، مبتنی بر رویکردی کیفی - کمی، سهمی اندک، لیکن مفید به‌منظور درک بهتر این پدیده در حوزه مدیریت و تصمیم‌گیری مدیران در سازمان داشته باشد.

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از حیث ماهیت و روش، آمیخته و برمبنای پژوهش کیفی و کمی است و از نظر فلسفه‌ی پژوهش در زمره‌ی پژوهش‌های قیاسی - استقرایی می‌گنجد. بنابراین این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از حیث گردآوری اطلاعات در زمره‌ی پژوهش‌های اکتشافی است. جامعه آماری پژوهش حاضر مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی به همراه اساتید دانشگاه در استان لرستان می‌باشند. در خصوص چگونگی انتخاب جامعه آماری باید بیان کرد که با توجه به این‌که موضوع پژوهش، مدیریت دانش منابع انسانی می‌باشد، باید از افرادی استفاده می‌شد که از حیث نظری و عملی با این مفهوم آشنایی داشته باشند و اشراف اطلاعاتی لازم در جهت پاسخگویی به سوالات مصاحبه و پرسشنامه را دارا باشند. به همین دلیل، با استفاده از روش نمونه‌گیری هدفمند و بر اساس اصل اشباع نظری ۲۵ نفر از مدیران ارشد و مدیران حوزه منابع انسانی سازمان‌های دولتی در استان لرستان به همراه اساتید دانشگاه در حوزه مدیریت رفتار سازمانی و مدیریت منابع انسانی در این استان انتخاب شدند. در مورد ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات، لازم به ذکر است که در بخش کیفی از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و در بخش کمی از پرسشنامه استفاده شده است. روایی و پایایی این ابزارها به ترتیب از طریق روایی محتوایی و روایی نظری برای مصاحبه‌ها و همچنین با استفاده از روش‌های پایایی سنجی درون کدگذار و برون کدگذار ارزیابی شده است. علاوه بر این، روایی محتوایی و پایایی بازآزمون نیز برای پرسشنامه‌های توزیع شده تأیید گردیده است. با توجه به این‌که پژوهش حاضر یک پژوهش آمیخته با رویکرد اکتشافی است، ابتدا باید مطالعه کیفی صورت گیرد و پس از آن باید مطالعه کمی انجام شود. از این‌رو داده‌های کیفی با استفاده از نظرات ۲۵ نفر از خبرگان و تا سرحد اشباع اطلاعات و نیل به کفایت نظری بررسی شد. داده‌های کیفی با نرم‌افزار MAXQDA و روش تحلیل مضمون و داده‌های کمی با روش نقشه‌شناختی فازی تحلیل شده است. روش نقشه‌شناختی فازی، روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. علاوه بر آنچه بیان شد، برای سنجش کفایت فرایند پژوهش و کسب اطمینان از کیفیت

داده‌ها و تفسیرها، از شاخص ارزیابی لینکلن و گوبا (۱۹۹۴)، که بر اساس چهار محور قابلیت اعتبار^۱، قابلیت ثبات^۲، تأییدپذیری^۳ و قابلیت انتقالپذیری^۴ استوار است، بهره گرفته شده است، که شرح آن‌ها بدین صورت است:

۱- قابلیت اعتبار: قابلیت اعتبار به معنای تلاش آگاهانه برای اطمینان از تفسیر معنی داده‌ها از نظر صحت و درستی است.

۲- قابلیت ثبات: معیار ثبات به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت گفته می‌شود به عبارت دیگر این معیار نشان دهنده قابلیت تکرار داده‌ها در زمان‌ها و شرایط مشابه است.

۳- تأییدپذیری: تأییدپذیری نشان دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است. قابلیت تأیید را می‌توان از طریق ارائه روند پژوهش به طریقی که قابل پیگیری باشد تضمین نمود.

۴- قابلیت انتقالپذیری: انتقالپذیری اشاره به این دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حدی در دیگر گروه‌ها قابل انتقال یا استفاده است. دیدگاه‌ها و تجارب گوناگون مشارکت کنندگان مختلف در مورد یک پدیده یا همان اصل حداکثری تنوع باعث افزایش قابلیت انتقال یافته‌ها می‌گردد.

در این پژوهش جهت افزایش قابلیت اعتبار، متن مصاحبه و کدهای استخراج شده به برخی مشارکت‌کنندگان در پژوهش داده شد و در مورد صحت آن‌ها اظهارنظر نمودند. همچنین جهت افزایش قابلیت ثبات، در این پژوهش از متخصصان در حوزه منابع انسانی جهت بررسی دقیق داده‌ها استفاده شد. جهت افزایش تأییدپذیری، فرایند انجام پژوهش در اختیار دو تن از خبرگان و مشارکت‌کنندگان قرار داده شد تا صحت نحوه انجام پژوهش تأیید شود. همچنین برای افزایش قابلیت انتقالپذیری، دیدگاه و نظرات طیفی از مدیران سازمان‌های دولتی و اساتید دانشگاه بهره گرفته شد.

در خصوص روش نقشه شناختی لازم به ذکر است که روش نقشه شناختی فازی روشی است که با تحلیل شاخص‌های مرکزیت، مهم‌ترین ابعاد تشکیل‌دهنده یک مفهوم را شناسایی و سپس از طریق روابط علی، مجموعه روابط متغیرها با یکدیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد. این روش بر اساس شش مرحله انجام می‌شود که در زیر تشریح شده است:

1. Credibility
2. Dependability
3. Confirmability
4. Transferability
5. Fuzzy Cognitive Map

مرحله اول: در این مرحله، پرسشنامه‌ای بر مبنای ماتریس مقایسات زوجی طراحی و توزیع می‌شود. از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود تا به مؤلفه‌های مختلف بر اساس طیف پنج‌تایی لیکرت (خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم و خیلی کم) امتیاز دهند.

مرحله دوم: در این مرحله، عبارات کلامی استخراج‌شده به اعداد فازی تبدیل می‌شوند و یک ماتریس تصمیم فازی ایجاد می‌گردد. با توجه به اینکه اطلاعات به‌دست‌آمده از پرسشنامه به صورت عبارات کلامی بوده‌اند، برای تسهیل در درک و بهبود نتایج، این عبارات با استفاده از اعداد فازی مثلثی مرتبط با طیف پنج‌تایی لیکرت (جدول ۳) به اعداد فازی تبدیل می‌شوند.

جدول ۳. اعداد فازی مثلثی طیف پنج‌تایی لیکرت

متغیرهای کلامی	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم
عدد فازی مثلثی	(۱، ۱، ۰/۷۵)	(۰/۷۵، ۱، ۰/۵)	(۰/۵، ۰/۷۵، ۰)	(۰/۲۵، ۰/۵، ۰)	(۰، ۰، ۰/۲۵)

مرحله سوم: در این مرحله، فرآیند فازی‌زدایی با استفاده از روش میانگین فازی صورت می‌گیرد و ماتریس تصمیم دیفازی ایجاد می‌شود. برای تبدیل اعداد فازی مثلثی به اعداد قطعی به منظور تجزیه و تحلیل، از روش میانگین فازی و روابط زیر بهره‌برداری می‌شود تا عملیات دیفازی انجام شده و ماتریس تصمیم دیفازی شکل گیرد.

$$W = \frac{m_l + 2m_m + m_u}{4} \quad A = \frac{\sum_{i=1}^n (a_l^{(i)}, a_m^{(i)}, a_u^{(i)})}{n}$$

مرحله چهارم: در این مرحله، میزان تأثیرگذاری، ظرفیت تأثیرپذیری و شاخص محوری هر یک از مؤلفه‌های به‌دست‌آمده در بخش کیفی مشخص می‌شود. پس از انجام دیفازی و تهیه ماتریس فازی، با استفاده از فرمول‌های زیر، میزان تأثیرگذاری (Out degree)، ظرفیت تأثیرپذیری (In degree) و در نهایت شاخص محوری (Centrality) برای هر یک از مؤلفه‌ها محاسبه خواهد شد.

$$Out_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ik} \quad In_{(C_i)} = \sum_{k=1}^n W_{ki} \quad Cen_{(C_i)} = In_{(C_i)} + Out_{(C_i)}$$

مرحله پنجم: در این مرحله، تحلیل داده‌ها و طراحی مدل روابط انجام می‌شود. پس از شناسایی توان تأثیرگذاری و ظرفیت تأثیرپذیری هر یک از مؤلفه‌ها و همچنین تعیین شاخص محوری آن‌ها، شاخص برتری مشخص می‌گردد.

مرحله ششم: در نهایت، با انتقال داده‌های به‌دست‌آمده به نرم‌افزار گفی (Gephi)، که ابزاری برای تحلیل شبکه است، مدل روابط علی ترسیم می‌شود.

یافته‌های پژوهش

ویژگی‌های جمعیت شناختی

ویژگی‌های جمعیت شناختی پژوهش حاضر در جدول (۴) آمده است.

جدول ۴. ویژگی‌های جمعیت شناختی

جنسیت	فراوانی	سابقه کاری	فراوانی	تحصیلات	فراوانی
مرد	۱۶	کمتر از ۱۰ سال	۴	کارشناسی ارشد	۷
زن	۹	۱۱ تا ۲۰ سال	۱۲	دکتری	۱۸
		بیش از ۲۰ سال	۹		

یافته‌های بخش کیفی

در بخش کیفی، با انجام مصاحبه‌ی نیمه ساختار یافته با خبرگان، داده‌های مورد نظر که مشتمل بر دلایل و پیامدهای واپس‌زنی دانش بودند، شناسایی شدند. پس از این‌که مصاحبه با ۲۵ نفر انجام شد، با استفاده از تحلیل محتوا مصاحبه‌ها به نرم‌افزار MAXQDA وارد شدند و کدها استخراج شدند. در خصوص شیوه کدگذاری لازم به توضیح است که روش کدگذاری بر مبنای مقولات کدهای انتخابی، کدهای محوری و کدهای باز می‌باشد. لذا با استفاده از روش کدگذاری باز ابتدا مفاهیم اصلی در متن مصاحبه‌ها مشخص شد، سپس کدهای باز در قالب کدهای محوری تلفیق و در نهایت از تجمیع کدهای محوری، کدهای نهایی در قالب کدهای انتخابی به‌دست آمد. بخشی از مصاحبه‌ی انجام شده با یکی از خبرگان به عنوان نمونه در جدول شماره (۵) آورده شده است.

جدول (۴)، نمونه‌ای از مصاحبه انجام شده

ردیف	سوالات
۱	از نظر شما، چه عواملی منجر به بروز پدیده واپس‌زنی دانش در سازمان‌های دولتی می‌شود؟ «به نظر من، عواملی زیادی می‌تونه در بروز پدیده واپس‌زنی دانش اثرگذار باشه، اما معتقدم که بعضی اوقات مدیران و سکان‌داران سازمان‌ها بیشتر به بخاطر انگیزه‌ها و منافع شخصی شون نسبت به ورود دانش به سازمان گارد می‌گیرن و مقاومت می‌کنند و فکر می‌کنن اگه دانش جدید وارد سازمان بشه، باعث میشه مقامی و موقعیت که داخل سازمان دارن با خطر مواجه بشه و اون رو از دست بدهند»
۲	کد استخراجی: انگیزه‌های شخصی به نظر شما، به چه دلایلی کارکنان سازمان‌ها دولتی تحت هر شرایطی به واپس‌زنی دانش در سازمانی‌پردازند؟ «از نظر بنده دلایلی که باعث میشه کارکنان سازمان‌های دولتی به نادیده گرفتن و واپس‌زنی دانش بپردازن، اینه که افراد داخل سازمان توهم اینو داشته باشن که در تمامی زمینه‌ها دانش، مهارت و تخصص کافی و لازم

رو دارن و به همین خاطر هیچ الزامی هم به فراگیری دانش جدید ندارن»

کد استخراجی: توهم دانایی

به نظر شما چه عللی باعث می شود افراد به هنگام شرایط نامساعد سازمانی هم به واپس زنی دانش بپردازند؟
«معتقدم وقتی افراد نسبت به سازمان تعهد کافی نداشته باشن و از طرفی هم انگیزه کافی برای کار و تلاش در

مسیر موفقیت سازمان نداشته باشن

۳

بالطبع این افراد از پذیرش هر چیزی از جمله دانش که به موفقیت سازمان کمک می کنه، خودداری می کنند»

کد استخراجی: بی تفاوتی سازمان

در صورت بروز پدیده واپس زنی دانش، چه پیامدهایی متوجه سازمان های دولتی می شود؟

«بنظرم مهم ترین پیامدی که عارضه واپس زنی دانش از جانب افراد برا سازمان های دولتی داره اینه که باعث میشه افراد نمیتونن علم و دانش شون رو بروزسانی و آپدیت کنن، طبیعتا سازمانی که کارکنانش همچین رفتاری نسبت به دانش داشته باشن نمیتونه در عرصه رقابتی با دیگر سازمان ها حرفی داشته باشه همچنین این امر باعث میشه که سازمان محصولات یا خدماتی رو که ارائه میده از کیفیت و کارایی چندانی برخوردار نباشن که این مسئله نهایتا باعث کاهش سطح بهروری سازمان میشه»

۴

کد استخراجی: کاهش میزان کارایی و بهره وری

پس از این که مصاحبه با ۲۵ نفر از خبرگان که شامل اساتید و مدیران بود انجام پذیرفت، متن مصاحبه ها به نرم افزار MAXQDA منتقل شد و فرایند تحلیل مضمون با کدگذاری داده های کیفی انجام شد. پس از بررسی همه ی مصاحبه ها و استخراج کدها، در نهایت جدول شماره (۶) و (۷) که نشان دهنده فرایند کدگذاری دلایل و پیامدهای بروز پدیده واپس زنی دانش می باشند، تشکیل شد.

جدول شماره (۶)، فرایند کدگذاری دلایل واپس زنی دانش

مقوله های فرعی	مقوله های اصلی	کدها
حفظ منافع و مقاصد شخصی، نداشتن وجدان کاری، عدم رعایت اخلاقیات در سازمان، عدم رعایت مسئولیت پذیری اجتماعی، حفظ قدرت فرد، عدم رعایت اخلاق حرفه ای، عدم تعهد در پاسخگویی به نیازهای ذینفعان	اولویت دادن و ترجیح منافع فردی بر منافع جمعی، عدم ارجحیت به نظرات دیگران، مقاومت در برابر هرگونه عوامل خارجی تهدیدکننده جایگاه فرد	انگیزه های شخصی
عدم آگاهی نسبت به پیامدهای مثبت دانش، عدم شناخت کافی نسبت به دانش، بهره گیری از تخصص و تجربیات موجود، ترویج فرایندها و رویه های استاندارد و قابل	عدم شناخت کافی نسبت به دانش و ارزش های آن، مشخص نبودن دقیق نقاط قوت و تأثیر دانش بر کارآمدی بودن سازمان،	عدم آگاهی کافی از ارزش و مزایای دانش

تکرار، استفاده مجدد تجارب قبلی در زمینه حل مسئله	ارزش نداشتن دانش در سازمان	
وهم دانش و شناخت کافی درباره تمام موضوعات، اختلال شخصیت مرزی و اختلال وسواسی- جبری. توهم درک تمامی مسائل، عدم اعتماد به نفس، اتخاذ تصمیمات اشتباه، عدم روشنگری و خود آگاهی، توهم دانایی- کسب دانش	توهم داشتن علم و دانش، کنترل ورودی‌های ذهن، عدم تمایل نسبت به آموزش و فراگیری علم و دانش	توهم دانایی
روحیه‌ی ضعیف، تمایل نداشتن به ایجاد نوآوری، نداشتن اعتماد به نفس، عدم پذیرش ایده‌های جدید، کاهش کارایی تخصصی فرد، به کارگیری شیوه‌های تکراری، کمال گرایی	ایستادگی در برابر ایجاد تحولات، شخصیت محتاط، دوری از ریسک کردن	ترس از ناشناخته‌ها و روحیه محافظه کارانه
عدم استقبال از ایده‌پردازی و خلاقیت کارکنان، عدم تعهد مدیریت، اطلاعات غیرقابل دسترس، نبود فرهنگ تسهیم دانش، نبود نرم‌افزارهای جامع برای مدیریت دانش مناسب، منبع اطلاعات غیرقابل اعتماد در سازمان	عدم همسو کردن اهداف مدیریت دانش با اهداف کلی سازمان، نبود سیستم معتبر مدیریت دانش برای حل مشکلات سازمانی، عدم بودجه‌بندی و اختصاص نامناسب منابع برای اجرای مدیریت دانش	ضعف در سیستم مدیریت دانش در سازمان
به کارگیری اطلاعات منسوخ شده، عدم نیاز به آموزش، عدم نوآوری، عدم تلاش و کوشش، منفعل بودن سازمان، عدم انطباق با تغییرات نوآورانه و فناورانه، نبود استراتژی‌ها و راهبردهای ویژه نوآوری	اکتفا نمودن به دانش موجود، استفاده از تجربیات قبلی، عدم افزایش دانسته‌ها	متکی بودن به دانش موجود و گرفتار شدن به اثر بازنمایی
عدم حمایت مدیریت از منبع دانش، عدم آگاهی نسبت به دانش ارائه شده، عدم اعتماد کارکنان به ارزش دانش، موانع مربوط به سازمان در فرآیند اشتراک دانش در سازمان، عدم ارائه بازخورد و نتایج دوره‌ای، عدم یکپارچه‌سازی منابع دانشی	عدم اعتماد نسبت به منبع دانشی در سازمان، عدم آشنایی با منبع دانش، عدم اطمینان به ارزش و سودمندی دانش	عدم اطمینان نسبت به منبع دانش
عدم احساس مالکیت نسبت به سازمان، تاخیر در ورود و تعجیل در خروج، نبود تلاش و علاقه برای ارائه ایده‌ها و راهکارها، بی اهمیت بودن نسبت به اجرای برنامه‌ها و ماموریت‌های سازمان، عدم سرعت و حساسیت لازم برای انجام وظایف محوله،	بی تفاوتی بودن کارکنان نسبت به اهداف سازمان، بی‌اعتنایی کارکنان نسبت به مسائل و چالش‌های سازمان، بی‌اعتنا بودن نسبت به موفقیت یا عدم موفقیت سازمان	بی تفاوتی نسب به سازمان

عدم علاقه برای انجام کارها، بی تفاوت بودن نسبت به بهره‌وری و کارایی سازمان	اتکا به دانسته‌های قبلی برای حل مسائل و چالش‌ها، چشم‌پوشی و مقاومت در برابر راه-حل‌های ناآشنا، اینرسی ذهنی، چشم‌پوشی بر روی راه‌حل‌های هوشمندانه، تفسیر مسائل به صورت ساده، صرف‌جویی انرژی ذهنی	تمایل به تفسیر مسائل براساس اطلاعات کنونی، ارجحیت انتخاب راه‌حل‌های قابل اطمینان و آشنا به جای گزینه‌های ناآشنا، توجه به دانش و تجربیات قبلی	گرفتار شدن به اثر اینشتونگ
رفتارهای نامطلوب، روحیه‌ی ضعیف، ترس از شکست، محافظه‌کاری نسبت به تغییرات، تمایل به ماندن در سکون، عدم آگاهی و شناخت نسبت به تغییرات مثبت، عدم تلاش برای موفقیت و تحقق شرایط مطلوب	عدم ریسک‌پذیری، نداشتن اعتماد به نفس، عدم آگاهی	اضطراب و استرس از تغییر	

همچنین تحلیل یافته‌های بخش کیفی در خصوص پیامدهای واپس‌زنی دانش به شرح جدول زیر است.

جدول شماره (۷)، فرایند کدگذاری پیامدهای واپس‌زنی دانش

مقوله‌های فرعی	مقوله‌های اصلی	کدها
کاهش رضایتمندی، ضعف در عملکرد، عدم ابتکارعمل، افزایش شکایات، کاهش عملکرد، کاهش بهره‌وری فردی و سازمانی، عدم ارائه راهکارهای بدیع در جهت تعالی سازمان، عدم تبدیل ایده‌های جدید و نوآورانه به واقعیت در سازمان	خروجی نامطلوب در اثر عدم وجود خلاقیت و نوآوری، انجام راه‌حل‌های نادرست، افزایش هزینه‌های سازمان‌ها	کاهش میزان کارایی و بهره‌وری
نبود ذهنیت خلاق، ناتوانی در بهره‌گیری از اطلاعات کارآمد، عدم تمرکز و هماهنگی در کنترل ذهن و افکار، نبود انگیزه برای یادگیری، اتکاء به راه‌حل‌های رضایت‌بخش، عدم توجه به نیازهای آموزشی	عدم تحرک فکری، نبود محرک‌های انگیزشی جهت یادگیری، تحلیل رفتن ذهنی مخل نوآوری و خلاقیت	ضعف در یادگیری و حل مسئله
کاهش کیفیت تصمیمات، کاهش اثربخشی فرایندهای سازمانی، نبود افکار و اندیشه‌های جدید در بین کارکنان، عدم به کارگیری توانایی‌های ذهنی برای ایجاد یک فکر یا مفهوم جدید	گرفتن تصمیماتی از روی ناآگاهی، کاهش احتمال بقای سازمان، اطلاعات ناکافی	مخاطره بقای سازمانی و اتخاذ تصمیمات نادرست
وابستگی به روزمرگی‌ها، عدم تمایل به کشفیات جدید، محدود شدن دامنه ایده‌ها، عدم حل خلاق مسئله، عدم پتانسیل‌ها برای	تحلیل رفتن ذهنیت نوآور در اثر مقاومت در برابر خلاقیت، تقلید کردن از تجارب گذشته،	کاهش توانایی و قابلیت سازمان در بروز خلاقیت

نوآوری در سازمان، اتکا به دانش قدیمی، عدم بروز رسانی دانش	ایجاد سد در برابر نوآوری	و نوآوری
عدم وجود رقابت و تمایل به سکون در سازمان‌های دولتی، مقاومت در برابر یادگیری، عدم تمایل به تغییرات، عدم ایجاد فرصت‌های جدید، عدم توانایی پاسخگویی به تغییرات	عدم درک درست از تغییرات، استفاده از دانش و تجربیات منسوخ شده، فضای بسته و محدودکننده خلاقیت و نوآوری	وجود اینرسی سازمانی
عدم توجه به تغییرات و تحولات، غیرفعال شدن در عرصه‌های رقابتی، نبود فرهنگ انطباق‌پذیری در سازمان، نبود انگیزه و انرژی کافی، عدم سازگاری با پروژه‌های پرچالش،	عدم به‌روزرسانی اطلاعات، عدم مطابقت با شرایط محیطی، عدم توانایی پاسخگویی به تغییرات	کاهش توان تطبیقی سازمان
عدم درگیری نسبت به مسائل عمیق، تاکید بر داشته‌ها، عدم بهره‌برداری از فرصت‌های موجود، عدم توانایی در پاسخگویی به چالش‌های محیطی، مانع خلاقیت و نوآوری، تفکر مکانیکی	عدم تمایل به پذیرش تغییر، تاکید بر شیوه‌های موجود، عدم نوظهوری	انحطاط تفکر غیرخطی و جنبی در سازمان
عدم شناسایی کاستی‌ها و ضعف‌ها، خودداری از کشفیات نو و جدید، عدم شناخت فرصت‌های و تهدیدات محیطی، نبود یک برنامه‌ریزی جامع و مدون، مدیریت ضعیف برنامه استراتژیک، نبود نوآوری در تدوین استراتژی‌ها، عدم تعهد نسبت به پیشرفت	عدم کشف الگوهای ذهنی نو و جدید، عدم به‌کارگیری رویکردهای نوین استراتژی در سازمان‌های دولتی، نارسایی برنامه‌ریزی استراتژیک	ایجاد بن‌بست و انسداد استراتژیک در سازمان
اندیشیدن به شکل بسته، تعصب در برابر اندیشیدن، ذهنیت بسته، احساس خستگی ذهنی یا گیجی، کاهش عملکرد شناختی، وجود هاله‌ای از ابهامات در ذهن، عدم تحرک فکری	طرز تفکر منسوخ شده، محدود کردن تحرکات سیال ذهنی، پدیدآیی مه مغزی	پدیدآیی انجماد فکری در سازمان
خودداری هدفمند از بیان نظرات و دیدگاه‌ها به سازمان، سکوت مصلحتی کارکنان، سکوت به علت ترس از عزل و انفصال شدن، سکون-زدگی در سازمان، سکوت محافظه‌کارانه و کاهش آوای کارکنان	حاکم شدن سکون و رکود در سازمان، پدیدآیی بی‌حسی و کرختی سازمانی، ترس از ابراز و عرضه اطلاعات	پیدایش سکوت تدافعی در کارکنان

با توجه به کدگذاری، خروجی نرم‌افزار MAXQDA شرح کامل کدگذاری انجام شده برای دلایل و پیامدهای واپس‌زنی دانش را نشان می‌دهد به صورت شکل شماره (۱) و (۲) است.



در بخش کمی پژوهش، پرسشنامه پژوهش براساس الگوریتم **FCM** و به صورت مقایسات زوجی طراحی شده است. تعداد متغیرهای پژوهش حاضر شامل ۲۰ متغیر است که ۱۰ مورد از آن‌ها توصیف‌کننده دلایل بروز واپس‌زنی دانش و ۱۰ مورد از آن‌ها توصیف‌کننده پیامدهای واپس‌زنی دانش می‌باشد. در خصوص تعداد سوالات پرسشنامه لازم به توضیح است که پرسشنامه **FCM** همان مقایسات زوجی عوامل می‌باشد، درواقع این پرسشنامه ماتریسی است که سطر و ستون آن برابر با عوامل شناسایی شده در بخش کیفی است که در پژوهش

حاضر تعداد عوامل شناسایی شده در بخش کیفی شامل ۲۰ مؤلفه است که خبرگان براساس مقایسات زوجی و با توجه به طیف لیکرت فازی به تأثیر هر عامل بر عامل دیگر پاسخ داده‌اند. با توجه به این که اعداد فازی مبهم و غیر قابل تحلیل هستند، می‌بایست این اعداد به اعداد قطعی تبدیل شوند، بنابراین با استفاده از روش میانگین فازی (رابطه‌های ۱ و ۲) و با استفاده از نرم‌افزار Excel، فازی‌زدایی انجام شد. در نتیجه‌ی فازی‌زدایی، یک ماتریس [۲۰×۲۰] که همان ماتریس روابط است، جدول شماره (۸) تشکیل شد. سطر و ستون‌های این ماتریس در برگرفته‌ی دلایل و پیامدهای واپس‌زنی دانش می‌باشند، به دلیل این که ترجیح هر عامل بر خودش در ماتریس مقایسات زوجی ثابت است، بنابراین درایه‌های روی قطر اصلی مقدار ثابتی دارند و در نظر گرفته نمی‌شوند.

جدول شماره (۸)، ماتریس روابط فازی

پیامدهای واپس‌زنی دانش										دلایل واپس‌زنی دانش											
C20	C19	C18	C17	C16	C15	C14	C13	C12	C11	C10	C9	C8	C7	C6	C5	C4	C3	C2	C1		
0.58	0.73	0.41	0.65	0.78	0.72	0.63	0.81	0.68	0.65	0.48	0.60	0.43	0.65	0.75	0.62	0.72	0.61	0.73	0	C1	دلایل واپس‌زنی دانش
0.76	0.70	0.5	0.72	0.6	0.53	0.68	0.71	0.74	0.76	0.69	0.43	0.66	0.68	0.27	0.24	0.64	0.77	0	0.33	C2	
0.45	0.72	0.69	0.67	0.76	0.44	0.74	0.64	0.78	0.71	0.26	0.39	0.73	0.74	0.39	0.75	0.68	0	0.71	0.77	C3	
0.5	0.66	0.69	0.5	0.34	0.33	0.82	0.41	0.68	0.46	0.71	0.49	0.43	0.26	0.83	0.42	0	0.48	0.74	0.62	C4	
0.76	0.67	0.42	0.53	0.51	0.77	0.71	0.62	0.84	0.54	0.61	0.72	0.77	0.52	0.5	0	0.55	0.4	0.58	0.6	C5	
0.83	0.81	0.77	0.29	0.65	0.35	0.72	0.84	0.36	0.56	0.46	0.51	0.43	0.41	0	0.8	0.7	0.52	0.58	0.58	C6	
0.69	0.73	0.69	0.76	0.78	0.75	0.89	0.68	0.41	0.72	0.37	0.47	0.76	0	0.79	0.75	0.85	0.79	0.34	0.78	C7	
0.74	0.53	0.76	0.71	0.26	0.30	0.73	0.78	0.84	0.8	0.66	0.47	0	0.79	0.86	0.5	0.79	0.73	0.69	0.47	C8	
0.33	0.7	0.76	0.74	0.72	0.66	0.65	0.72	0.77	0.63	0.7	0	0.69	0.82	0.77	0.79	0.76	0.35	0.26	0.53	C9	
0.70	0.67	0.73	0.85	0.81	0.83	0.63	0.79	0.54	0.6	0	0.82	0.84	0.68	0.67	0.84	0.8	0.42	0.5	0.51	C10	
0.85	0.82	0.67	0.48	0.74	0.81	0.57	0.83	0.65	0	0.71	0.71	0.75	0.80	0.38	0.45	0.67	0.83	0.84	0.79	C11	پیامدهای واپس‌زنی دانش
0.84	0.83	0.57	0.58	0.35	0.79	0.52	0.87	0	0.61	0.83	0.63	0.64	0.56	0.82	0.67	0.46	0.71	0.8	0.74	C12	
0.63	0.53	0.91	0.84	0.83	0.68	0.69	0	0.73	0.74	0.66	0.8	0.84	0.87	0.48	0.84	0.66	0.60	0.8	0.83	C13	
0.46	0.79	0.69	0.77	0.69	0.8	0	0.48	0.42	0.52	0.75	0.5	0.85	0.79	0.33	0.50	0.41	0.77	0.71	0.53	C14	

0.67	0.62	0.29	0.80	0.71	0	0.66	0.80	0.82	0.83	0.57	0.78	0.3	0.71	0.75	0.44	0.78	0.62	0.80	0.5	C15
0.77	0.30	0.35	0.31	0	0.81	0.8	0.5	0.53	0.66	0.69	0.66	0.67	0.46	0.43	0.67	0.49	0.34	0.85	0.80	C16
0.73	0.71	0.8	0	0.31	0.66	0.46	0.83	0.52	0.60	0.72	0.41	0.69	0.30	0.58	0.73	0.73	0.79	0.71	0.84	C17
0.68	0.81	0	0.76	0.69	0.63	0.63	0.8	0.49	0.78	0.76	0.68	0.84	0.74	0.50	0.75	0.62	0.81	0.53	0.81	C18
0.62	0	0.63	0.47	0.8	0.67	0.82	0.58	0.88	0.47	0.65	0.70	0.68	0.82	0.42	0.88	0.73	0.84	0.69	0.69	C19
0	0.74	0.58	0.66	0.8	0.61	0.75	0.69	0.5	0.64	0.66	0.3	0.82	0.86	0.74	0.69	0.86	0.62	0.54	0.85	C20

محاسبه ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی: پس از این که ماتریس روابط ترسیم شد هر کدام از شاخص های ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی، برای هر کدام از مولفه ها محاسبه شد. ظرفیت تأثیرپذیری (**Indegree**): نشان دهنده ی مجموع یال های ورودی به هر گره می باشد. (مجموع عناصر ستونی مربوط به هر گره در ماتریس روابط).

توان تأثیرگذاری (**Outdegree**): میزان تأثیرگذاری توسط یک عامل را نشان می دهد. به عبارت دیگر نشان دهنده ی مجموع یال های خروجی از هر گره می باشد. (مجموع عناصر افقی مربوط به هر گره در ماتریس روابط). شاخص مرکزی (**Centrality**): مجموع دو عامل قبلی (یعنی In و Out) می باشد که به عنوان شاخص برتری شناسایی می شود. هر عاملی که درجه مرکزیت بالاتری داشته باشد در واقع یا In بالاتری و یا Out بالاتری داشته که در نتیجه عامل مهمی محسوب می شود و باید آن را مورد توجه ویژه قرار داد. همان طور که در جدول شماره (5) نیز مشخص است، از میان دلایل واپس زنی دانش توهم دانایی به دلیل بالاتر بودن ظرفیت تأثیرگذاری و در نهایت بالابودن شاخص محوری، به عنوان مهم ترین دلیل و عامل کاهش میزان کارایی و بهره وری سازمان به دلیل بالاتر بودن توان تأثیرپذیری و در نتیجه بالابودن مقدار شاخص محوری، به عنوان مهم ترین پیامد واپس زنی دانش شناسایی شده است. در جدول شماره (9)، طریقه انجام محاسبات مربوط به شاخص های مرکزی، توان تأثیرپذیری و توان تأثیرگذاری شرح داده شده است.

جدول شماره (9)، نمونه محاسبات تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی

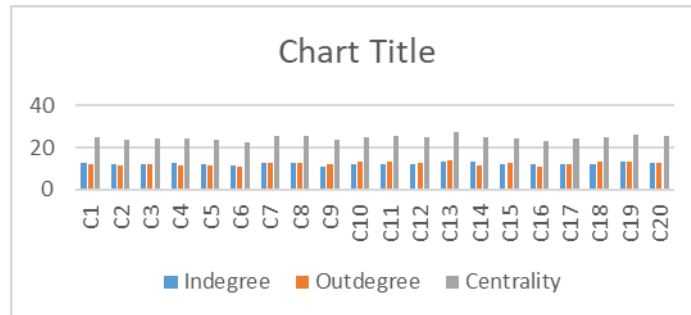
نمونه محاسبه
$Out (C1) = 0.73 + 0.61 + 0.72 + 0.62 + 0.75 + 0.65 + 0.43 + 0.6 + 0.48 + 0.65 + 0.68 + 0.81 + 0.63 + 0.72 + 0.78 + 0.65 + 0.41 + 0.73 + 0.58 = 12.23$
$In (C1) = 0.33 + 0.77 + 0.62 + 0.6 + 0.58 + 0.78 + 0.47 + 0.53 + 0.51 + 0.79 + 0.74 + 0.83 + 0.53 + 0.5 + 0.8 + 0.84 + 0.81 + 0.69 + 0.85 = 12.57$
$Cen (1) = 12.57 + 12.23 = 24.8$

محاسبه میزان تأثیرپذیری، تأثیرگذاری و شاخص مرکزی به شرح جداول شماره (۹) می‌باشد.

جدول شماره (۹)، ظرفیت تأثیرپذیری، توان تأثیرگذاری و شاخص مرکزی دلایل و پیامدهای واپس‌زنی دانش

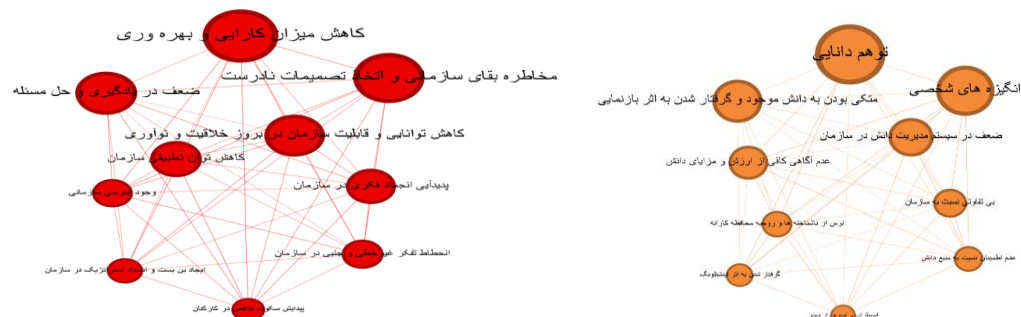
کد	دلایل	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C1	عدم آگاهی کافی از ارزش و مزایای دانش	12/57	12/23	24/8
C2	عدم اطمینان نسبت به منبع دانش	12/4	11/41	23/81
C3	بی‌تفاوتی نسب به سازمان	12	12/02	24/02
C4	ضعف در سیستم مدیریت دانش در سازمان	12/9	11/62	24/52
C5	ترس از ناشناخته‌ها و روحیه محافظه‌کارانه	12/33	11/62	23/95
C6	اضطراب و استرس از تغییر	11/26	11/17	22/43
C7	توهم دانایی	12/46	13	25/46
C8	انگیزه‌های شخصی	12/82	12/41	25/23
C9	گرفتار شدن به اثر اینشتلونگ	11/07	12/35	23/42
C10	متکی بودن به دانش موجود و گرفتار شدن به اثر بازنمایی	11/94	13/23	25/17
-	پیامدها	شاخص مرکزی	تأثیرگذاری	تأثیرپذیری
C11	ضعف در یادگیری و حل مسئله	12/28	13/35	25/63
C12	پدیدآیی انجماد فکری در سازمان	12/18	12/82	25
C13	کاهش میزان کارایی و بهره‌وری سازمان	13/38	13/96	27/34
C14	وجود اینرسی سازمانی	13/10	11/76	24/86
C15	انحطاط تفکر غیرخطی و جنبی در سازمان	12/14	12/45	24/59
C16	پیدایش سکوت تدافعی در کارکنان	12/13	11/09	23/22
C17	ایجاد بن‌بست و انسداد استراتژیک در سازمان	12/09	12/12	24/21
C18	کاهش توانایی و قابلیت سازمان در بروز خلاقیت و نوآوری	11/91	13/31	25/22
C19	مخاطره بقای سازمانی و اتخاذ تصمیمات نادرست	13/07	13/04	26/11
C20	کاهش توان تطبیقی سازمان	12/59	12/91	25/5

پس از این‌که شاخص مرکزی و توان تأثیرگذاری و تأثیرپذیری برای هر یک از متغیرها شناسایی شد، مولفه‌ها براساس بیشترین شاخص مرکزی به کم‌ترین شاخص مرکزی نیز اولویت‌بندی شده‌اند. بنابراین برای تمامی عوامل با استفاده از نرم‌افزار اکسل، نمودار کلی عوامل ترسیم شد.



نمودار شماره ۱. ظرفیت تاثیرپذیری، توان تاثیرگذاری و شاخص مرکزی

پس از این که شاخص ها محاسبه شدند، داده ها به نرم افزار گفی منتقل شدند و در نهایت مدل نهایی (مدل روابط علی) ترسیم شد که به شرح شکل شماره (۱)، می باشد.



شکل شماره (۳)، مدل روابط علی دلایل و پیامدهای واپس زنی دانش

همان طور که مشخص است، رأس نمودار روابط علی مشتمل بر مهم ترین دلیل و پیامدهای موثر بر واپس زنی دانش می باشد. براساس شکل فوق، بزرگی دایره ها نشان دهنده اهمیت عوامل می باشد. لذا هرچه قدر از اهمیت متغیرها کاسته می شود، دایره ها نیز، کوچک تر می شوند. درواقع می توان نتیجه گرفت که عوامل براساس درجه اهمیت با استفاده از بزرگی دایره ها مشخص شده اند. به این صورت که عوامل مهم تر با دایره های بزرگ تر و عوامل بی اهمیت تر با دایره های کوچک تر نشان داده شده اند.

بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهمیت نقش سازمان های دولتی در جامعه، باید عنوان کرد، اگر مدیران و کارکنان این سازمان ها از دانش و اطلاعات کافی برخوردار نباشند، می توانند با اتخاذ تصمیمات نامطلوب و نابجا برای سازمان، عواقب و

اثرات خطرناکی مثل، به مخاطره انداختن بقای سازمان، کاهش میزان کارایی و بهره‌وری در این سازمان‌ها به‌جای بگذارند (Sullivan-Clarke, 2024). بنابراین می‌توان گفت که توجه به مفهوم مدیریت دانش در سازمان‌های دولتی از اهمیت خاصی برخوردار است. فی‌الواقع در سازمان‌های دولتی همواره عملکرد و اقدامات مدیران و کارکنان زمینه‌ساز موفقیت و پیشرفت سازمان نیست و در مواردی بروز و ظهور رفتارهای منفی نسبت به دانش و چشم‌پوشی از آن که مبین پدیده واپس‌زنی دانش است، می‌تواند علت سوق دادن افراد و سازمان به سمت تضعیف عملکرد باشد. به‌طورکلی بروز واپس‌زنی دانش، اثرات منفی بر عملکرد کارکنان و به‌تبع آن بر عملکرد سازمان می‌گذارد که در صورت بی‌توجهی به این پدیده و پیامدهای آن و عدم تلاش برای جلوگیری از بروز یا تقویت این پدیده، عواقب آن چه در سطح فردی و سازمانی گریبان‌گیر مجموعه سازمان خواهد شد. بنابراین پژوهش حاضر با هدف تبیین پدیده واپس‌زنی دانش؛ شناسایی دلایل و پیامدها با رویکرد آمیخته (مورد مطالعه: سازمان‌های دولتی استان لرستان) انجام شده است. براساس رویکرد پژوهش (آمیخته بودن آن) لازم است که نتایج بخش کیفی و کمی به تفکیک تحلیل گردد. به این ترتیب، در بخش کیفی پژوهش با استفاده از رویکرد تحلیل محتوا و بهره‌گیری از روش کدگذاری و همچنین نرم افزار MAXQDA، دلایل و پیامدهای واپس‌زنی دانش شناسایی شد. دلایل و عوامل اثرگذار به‌ترتیب اثر شامل؛ توهم دانایی، انگیزه‌شخصی، متکی بودن به دانش موجود و گرفتار شدن به اثر بازنمایی، ضعف در سیستم مدیریت دانش در سازمان، عدم آگاهی کافی از ارزش و مزایای دانش، بی‌تفاوتی نسبت به سازمان، ترس از ناشناخته‌ها و روحیه محافظه‌کارانه، عدم اطمینان نسبت به منبع دانش، گرفتار شدن به اثر ایشنتلونگ، اضطراب و استرس از تغییر است. همچنین، پیامدها به‌ترتیب شامل؛ کاهش میزان کارایی و بهره‌وری سازمان، مخاطره بقای سازمان و اتخاذ تصمیمات نادرست، ضعف در یادگیری و حل مسئله، کاهش توانایی و قابلیت سازمان در بروز خلاقیت و نوآوری، کاهش توان تطبیقی سازمان، پدیدآیی انجماد فکری در سازمان، وجود اینرسی سازمانی، انحطاط تفکر غیرخطی و جنبی در سازمان، ایجاد بن‌بست و انسداد استراتژیک در سازمان و پیدایش سکوت تدافعی در سازمان است. از طرفی در بخش کمی که هدف اولویت‌بندی دلایل و پیامد واپس‌زنی دانش با استفاده از نقشه شناختی فازی است، نتایج گویای آن است که از میان دلایل واپس‌زنی دانش، توهم دانایی با ظرفیت تأثیرپذیری (۱۲،۴۶)، توان تأثیرگذاری (۱۳) و شاخص مرکزی (۲۵،۴۶) به‌عنوان مهم‌ترین عامل شناسایی شده‌است و پس از آن انگیزه شخصی، متکی بودن به دانش موجود و گرفتار شدن به اثر بازنمایی، ضعف در سیستم مدیریت دانش در سازمان، به‌ترتیب از مهم‌ترین دلایل واپس‌زنی دانش می‌باشد. همچنین از میان پیامدهای واپس‌زنی دانش، کاهش میزان کارایی و بهره‌وری سازمان با ظرفیت

تأثیرپذیری (۱۳،۳۸)، توان تأثیرگذاری (۱۳،۹۶) و شاخص مرکزی (۲۷،۳۴) به عنوان مهم ترین عامل از پیامدها شناسایی شده است و پس از آن مخاطره بقای سازمان و اتخاذ تصمیمات نادرست، ضعف در یادگیری و حل مسئله، کاهش توانایی و قابلیت سازمان در بروز خلاقیت و نوآوری، به ترتیب از مهم ترین پیامدها واپس زنی دانش می باشد. درخصوص وجوه اشتراک و افتراق پژوهش حاضر با دیگر پژوهش های انجام شده باید بیان نمود که این پژوهش با پژوهش های (Pickler, 2022) و (Grossman & Vander-Weele, 2017) از این جهت که توهم دانایی یکی از علل اصلی بروز پدیده واپس زنی دانش در سازمان ها است. در حقیقت آن ها بیان نمودند، گاهی برخی افراد در سازمان ها با وجود نداشتن دانش عمیق و کافی در یک زمینه، با اطمینان بالا و به صورت قاطعانه ای از پذیرش و کسب دانش امتناع می ورزند، توهم دانایی نه تنها باعث اتخاذ تصمیمات نادرست و ناکارآمد می شود، بلکه می تواند به چالش جدی برای عملکرد سازمان و تیم ها تبدیل شود. همچنین یافته های این پژوهش با پژوهش (Al-Abadi & Al-Zubar, 2020) مبنی بر ترس از ناشناخته ها و روحیه محافظه کارانه به عنوان یکی از دلایل مهم واپس زنی دانش همخوانی دارد. آن ها بیان نمودند که افرادی که دارای شخصیتی محتاط هستند، معمولاً برای دوری از ریسک و ایستادگی در برابر تغییرات و تحولات از دانش جدید و نوین چشم پوشی می کنند و آن دانش را رد می کنند. همچنین یافته های این پژوهش که انگیزه های شخصی و بی تفاوتی نسبت به سازمان را به عنوان دیگر دلایل و عوامل مؤثر بر پدیده واپس زنی دانش مشخص شده است با پژوهش های (Das, 2024)، (Alvesson et al, 2022) و (Husak & Callender, 2019) همخوانی دارد. مبنی بر این که افراد به خاطر منفعت های شخصی خود بدون توجه به رشد سازمان در جهت مثبت، هیچ گونه تمایلی به ایجاد تغییرات مثبت ندارند. همچنین، برای تفسیر و حل مشکلات و مسائل سازمانی برای دانش و اطلاعات کنونی نسبت به دانش ناآشنا ارجحیت بیشتری قائل هستند. همچنین در خصوص پیامدها و به ویژه مهم ترین عامل شناسایی شده که کاهش میزان کارایی و بهره وری سازمان می باشد، با پژوهش (Nordström et al, 2023) دارای همخوانی است. به این صورت که زمانی که کارکنان یک سازمان از فراگیری و کسب دانش خودداری می کنند، باعث می شود سازمان در هنگام مواجه شدن با چالش ها و مشکلات فراروی خود راه حل های نادرست و نامطلوبی ارائه دهند که در نهایت این امر منجر به ایجاد هزینه هایی هنگفتی برای سازمان ها می شود. یکی دیگر از پیامدهای واپس زنی دانش، پدیدآیی انجماد فکری در سازمان است که با یافته های پژوهش (Lind et al, 2019) دارای همخوانی و مطابقت است. از این جهت که افراد براساس طرز تفکرات منسوخ شده و نداشتن تحرکات سیال فکری رغبتی به پذیرش دانش ندارند. و در نهایت این که کاهش توانایی و قابلیت سازمان در بروز خلاقیت و نوآوری به عنوان یکی دیگر

از پیامدهای واپس‌زنی دانش است که با پژوهش (Wieland, 2017) و (Arfini & Magnan, 2021) دارای مطابقت و همخوانی است. از این حیث که چشم‌پوشی از دانش موجب ایجاد سدی در برابر نوآوری و خلاقیت در سازمان می‌شود و به تبع آن افراد فاقد ذهنیتی خلاق می‌شوند.

پیشنهادهای

با عنایت به اهمیت دلایل و پیامدهای شناسایی شده برای واپس‌زنی دانش در پژوهش حاضر، پیشنهاد می‌شود که مدیران و کارکنان سازمان‌های دولتی ضمن اشراف کامل با پدیده مذکور، راهکارهای مناسبی را برای مقابله با آن به کار گیرند. در همین راستا و توجه به مهم‌ترین عامل بروز پدیده واپس‌زنی دانش که توهم دانایی است، پیشنهاد می‌شود، مدیران سازمان‌های دولتی به تقابل با رویکردهای مبتنی بر نظرات و باورهایی که برگرفته از دانسته آزمون نشده و از تعصبات الهام گرفته شده است، بپردازند و با حمایت مستمر کارکنان، تشویق کارکنان به پذیرش و کسب دانش نوین، سازمان را به سمت یک سازمان دانش‌محور سوق دهد.

یکی از عوامل مهم در بروز واپس‌زنی دانش، وجود ترس و روحیه محافظه‌کارانه افراد است. از این‌رو، به مدیران سازمان‌های دولتی پیشنهاد می‌شود، با افزایش میزان اعتماد به‌نفس خود و کارکنان و شناسایی هوشمندانه فرصت‌ها و تهدیدهای محیطی، روحیه ریسک‌پذیری را در خود و کارکنان تقویت نمایند. یافته‌های پژوهش مؤید این است که پیدایش سکوت تدافعی در کارکنان یکی از پیامدهای واپس‌زنی دانش می‌باشد از این‌رو پیشنهاد می‌شود، مدیران با افزایش سطح اعتماد و اطمینان کارکنان نسبت به مدیران خود و افزایش درک کارکنان نسبت به توانایی‌ها و استعدادهای خود آن‌ها را به بیان افکار و ایده‌هایشان در جهت عملکرد مطلوب سازمان تشویق کنند.

نتایج پژوهش نشان‌دهنده آن است که پدیدآیی انجماد فکری در سازمان یکی از پیامدهای بروز واپس‌زنی دانش است. بنابراین به مدیران و متولیان اجرایی پیشنهاد می‌شود در محیطی متغیر و پویا، مهارت‌ها و آموزش‌های جدیدی به‌منظور مواجه شدن با مسائل و مشکلات فراگرفته شود تا به‌هنگام مواجهه با مشکلات، افراد به‌جای استفاده از راه‌حل‌های قدیمی و منسوخ شده، با خلاقیت و سرعت عمل بیشتری از شیوه‌های جدید و نوینی بهره‌مند شوند.

براساس نتایج پژوهش یکی از پیامدهای واپس‌زنی دانش، ایجاد بن‌بست و انسداد استراتژیک در سازمان است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود مدیران با کشف و ارائه الگوهای ذهنی جدید در میان افراد سازمان و اتخاذ استراتژی‌های مناسب مانع از بروز هرگونه نارسایی‌ها در برنامه‌ریزی‌های استراتژیک شوند.

درمورد پیشنهادات برای پژوهش‌های آتی توصیه می‌گردد که مدل شکل‌گیری واپس‌زنی دانش در سازمان‌های دولتی را با روش نظریه داده‌بنیاد (استراوس و کوربین) و روش مدلسازی ساختاری تفسیری تشریح شوند تا مدیران و کارکنان این سازمان‌ها، چگونگی شکل‌گیری این پدیده را بدانند.

منابع

- عابدین، بهاره و اکبری‌امامی، شهناز (۱۴۰۱). واکاوی الگوهای ذهنی مدیران دولتی نسبت به پدیده واپس‌زنی دانش. *مطالعات مدیریت دولتی ایران*، ۵(۴)، ۳۰۱-۱.
- Abdullah, H. A., & Abdullah, A. M. (2022). Strategic ignorance reflecting the illusion of excellence: A realistic philosophical perspective of educational institutions. *Anbar University Journal of Economic and Administrative Sciences*, 13(2), 214-226.
- Abedin, B., & Akbari Emami, S. (2022). Exploring the Mindset Models of Public Sector Managers Regarding the Phenomenon of "Knowledge Neglecting". *Journal of Iranian Public Administration Studies*, 5(4), 1-30. (In Persian)
- Al-Abadi, H.F., Al-Zubar, H.H. (2020). Strategic ignorance as management in developing organizational readiness, an analytical study of the opinions of decision-makers in the Ministry of Higher Education and Scientific Research. *Journal of the Kufa Studies Center*, 1(57), 333-356.
- Al Khazraje, M., & Sideeq, S. (2024). The role of wise leadership in managing strategic ignorance in the public sector. *Administratie si Management Public*, (43), 120-137.
- Alvesson, M., Einola, K., & Schaefer, S. M. (2022). Dynamics of wilful ignorance in organizations. *The British Journal of Sociology*, 73(4), 839-858.
- Arndt, G. (2016). Settler agnosia in the field: Indigenous action, functional ignorance, and the origins of ethnographic entrapment. *American Ethnologist*, 43(3), 465-474.
- Arfini, S., & Magnani, L. (2021). Embodied irrationality? Knowledge avoidance, willful ignorance, and the paradox of autonomy. *Frontiers in psychology*, 12, 769591.
- Auster, S., & Dana, J. (2021). Utilizing Strategic Ignorance. *Deliberate ignorance: Choosing not to know*, 29, 39.
- Brashier N. M., Marsh E. J. (2020). Judging truth. *Annual Review of Psychology*, 71, 499-515.
- Carvalho, E. G., de Andrade Ferreira, C., Gandia, R. M., and Sugano, J. Y., (2016). Open innovation: a first step to integrate knowledge and ignorance management. *Economy and Society*, 41(1), 17-41.
- Das, B. K. (2024). Strategic Ignorance for Bureaucratic Control?: Examining Forest Governance Practices in India. In *Knowledge, Power and Ignorance* (pp. 124-149). Routledge India.
- Degano, M., Marty, P., Ramotowska, S., Aloni, M., Breheny, R., Romoli, J., & Sudo, Y. (2025). The ups and downs of ignorance. *Natural Language Semantics*, 1-41.
- Dieterle, J. M. (2023). Other-Oriented Hermeneutical Injustice, Affected Ignorance, or Human Ignorance?. *Social Epistemology*, 37(6), 852-863.

- Ellingsen, H. S. (2024). Response to Kuokkanen: On Structural Violence, Bad Faith, and Strategic Ignorance in Norwegian Wind Power Development. *Meridians*, 23(2), 384-391.
- Farooq, R. (2024). A review of knowledge management research in the past three decades: a bibliometric analysis. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 339-378.
- Fazio L. K., Rand D. G., Pennycook G. (2019). Repetition increases perceived truth equally for plausible and implausible statements. *Psychonomic Bulletin & Review*, 26, 1705-1710.
- Grossman, Z., & Vander-Weele, J. J. (2017). Self-image and willful ignorance in social decisions. *Journal of the European Economic Association*, 15(1), 173-217.
- Jarke-Neuert, J., & Lohse, J. (2022). I'm in a hurry, I don't want to know! Strategic ignorance under time pressure. *Journal of Experimental Psychology: General*, 8(4), 77-81.
- Krueger, A. O. (2004). Wilful ignorance: the struggle to convince the free trade skeptics. *World Trade Review*, 3(3), 483-493.
- Knox, C. B., Furman, K., Jetter, A., Gray, S., & Giabbanelli, P. J. (2024). Creating an FCM with Participants in an Interview or Workshop Setting. In *Fuzzy cognitive maps: Best practices and modern methods* (pp. 19-44). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Husak, D. N., & Callender, C. A. (2019). Wilful ignorance, knowledge, and the "equal culpability" thesis: A study of the deeper significance of the principle of legality. In *Criminal law* (pp. 203-244). Routledge.
- Lincoln, Y. S. and Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Retrieved June 20, 2011 from <http://www.qualres.org/HomeLinc3684.html>.
- Lind, J. T., Nyborg, K., & Pauls, A. (2019). Save the planet or close your eyes? Testing strategic ignorance in a charity context. *Ecological Economics*, 161(21), 9-19.
- Mata, A. (2025). Pluralistic ignorance for automatic and controlled expressions of prejudice: People believe that others can correct their automatic biases, but still overestimate others' prejudice. *Social Psychology*
- McGoey, L. (2012). The logic of strategic ignorance. *The British journal of sociology*, 63(3), 533-576.
- Nava, F. R., Ishihara, J. H., Ravena, N., & de Souza Vilhena, K. D. S. (2021). Lack of knowledge or neglect? The contributions of science to mitigating the risks of small Brazilian dams. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 60, 102269.
- Nayak, J., Naik, B., & Behera, H. (2015). Fuzzy C-means (FCM) clustering algorithm: a decade review from 2000 to 2014. In *Computational Intelligence in Data Mining-Volume 2: Proceedings of the International Conference on CIDM, 20-21 December 2014* (pp. 133-149). Springer India
- Neuman, S. B. (2006). How we neglect knowledge-and why. *American Educator*, 30(1), 24.
- Nordström, J., Thunström, L., van't Veld, K., Shogren, J. F., & Ehmke, M. (2023). Strategic ignorance of health risk: its causes and policy consequences. *Behavioural Public Policy*, 7(1), 83-114.
- Pérez, Y. F., Corona, C. C., & Estrada, A. F. (2019), Fuzzy Cognitive Maps for Evaluating Software Usability. In *Uncertainty Management with Fuzzy and Rough Sets* (pp. 141-155)
- Pickler, R. H. (2022). Knowledge neglect. *Nursing Research*, 71(6), 419-420.

- Roberts, J. (2018). Managing only with transparency: The strategic functions of ignorance. *Critical Perspectives on Accounting*, 55, 53-60.
- Schwartz, B. (2020). The animal welfare battle: the production of affected ignorance in the Swedish meat industry debate. *Culture and Organization*, 26(1), 75-95.
- Shaw, G., & Williams, A. M. (2025). Knowledge transfer and knowledge management in tourism organisations: A widening and deepening research agenda. *Tourism Management*, 109, 105121.
- Sullivan-Clarke, A. (2024). Strategic ignorance, is it appropriate for indigenous resistance?. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*, 27(1), 78-93.
- Taneva, I., & Wiseman, T. (2022). Strategic ignorance and information design. Available at SSRN 3997926.
- Van Portfliet, M., & Fanchini, M. (2023). How to study strategic ignorance in organizations: A material approach. *Ephemera*, 23(1), 217-230.
- Wang, J., Mao, N., Chen, X., Ni, J., Wang, C., & Shi, Y. (2019). Multiple histograms based reversible data hiding by using FCM clustering. *Signal Processing*, 159, 193-203.
- Wieland, J. W. (2017). Responsibility for strategic ignorance. *Synthese*, 194(11), 4477-4497.
- Yamamoto, K., & Hashimoto, H. (2025). Seemingly altruistic behavior and strategic ignorance in a dictator game with potential loss. *Frontiers in Psychology*, 15, 1473500.