



## Identifying the Barriers to Knowledge Sharing in Public Libraries Foundation through Research synthesis and Proposing Solutions for Overcoming These Barriers

**Seifallah Andayesh** 

Assistant Professor, Persian Gulf University, Bushehr, Iran (Corresponding author), Email: andayesh.s@pgu.ac.ir

**Zahra Kianrad** 

PhD Knowledge and Information Science, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: kianrad.zahra@gmail.com

**Ahmad Reza Varnaseri** 

PhD student Knowledge and Information Science, University of Tehran, Tehran, Iran. Email: ahmadrezavarnaseri@gmail.com

Received:2024-05-21	Revised:2024-06-08	Accepted:2024-06-14	Published:2024-06-19
<b>Citation:</b> Andayesh, S., Kianrad, Z., & Varnaseri, A. (2024). Identifying the Barriers to Knowledge Sharing in Public Libraries Foundation through Research synthesis and Proposing Solutions for Overcoming These Barriers. <i>Library and Information Science Research</i> , 14(1), 201-222. doi: 10.22067/infosci.2024.87786.1204			

### Abstract

**Introduction:** In recent decades, knowledge management has emerged as a critical component of the knowledge economy. It underscores the significance of knowledge as a primary organizational asset and a fundamental driver of economic value and competitive advantage. The substantial annual losses incurred by Fortune 500 companies due to knowledge management failures—approximating \$31.5 billion—highlight the imperative of effective knowledge sharing and retention. In the contemporary marketplace, knowledge is recognized as a strategic asset that permeates all business operations and serves as a key differentiator of products and services. An organization's success is contingent upon the quality and accessibility of its knowledge. Knowledge management encompasses the acquisition, encoding, storage, transmission, application, and exchange of knowledge, with a primary focus on optimizing knowledge exchange to generate value. Knowledge sharing is indispensable for enhancing organizational performance and cultivating strategic, innovative, and marketing competencies. The primary challenge within knowledge management lies not in knowledge creation but in its dissemination. Effective knowledge sharing necessitates the precise selection and timely transfer of information. While certain organizations excel at knowledge development, others encounter difficulties due to insufficient investment. Consequently, fostering an environment conducive to knowledge sharing is paramount for effective learning, strategic planning, decision-making, and overall organizational success. Iran's national libraries and information centers possess limited experience in knowledge management and dissemination, are frequently challenged by the loss of knowledgeable personnel due to retirement or temporary contracts, and lack a systematic approach to documenting project lessons learned. Identifying and removing obstacles to knowledge dissemination is paramount for enhancing performance and establishing a competitive edge. As a preeminent civic institution, the National Library assumes a pivotal role in fostering awareness, delivering educational services, promoting literacy, and cultivating a skilled workforce. With a network of over 3,631 public libraries and a rich history spanning more than two decades, the organization endeavors to identify, evaluate, and propose remedies for



©2022 The author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution (CC BY 4.0), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, as long as the original authors and source are cited. No permission is required from the authors or the publishers.

impediments to knowledge sharing. Key research questions include: 1. what are the impediments to knowledge sharing within the National Library and Information Centers of Iran? 2. How can the barriers to knowledge sharing within the National Library and Information Centers of Iran be categorized? 3. What strategies are necessary to overcome the obstacles to knowledge sharing within the National Library and Information Centers of Iran?

**Literature review:** Several studies have identified various barriers to knowledge sharing across different domains. Farokhi and Farokhi (2021) determined that culture constituted the most significant obstacle within the armed forces, alongside other challenges such as command and management issues, organizational impediments, and IT infrastructure inadequacies. Kheiry, Karimi, and Nadi (2021) highlighted well-established cultural barriers, including a disregard for the efficacy of knowledge sharing and a lack of trust among educators. Abdi (2023) identified job security, managerial support, organizational strategies, and the external environment as additional impediments to knowledge sharing. Akbarpour, Hamdipour, and Atapour (2023) established significant correlations between knowledge sharing and variables including attitude, motivation, and resources. Previous research has identified obstacles to knowledge sharing, such as ownership concerns, insufficient motivation, mistrust, and ineffective leadership (Fong & Fung Lee, 2009), as well as obsolete technology and technological self-efficacy issues (Awang et al., 2011). Despite widespread acknowledgment of the value of knowledge sharing among libraries and other institutions, practical approaches to overcoming these challenges remain comparatively underdeveloped.

**Methodology:** The primary objective of this research is to identify barriers to knowledge sharing within Iranian national libraries and information centers through a positivist lens. A mixed-methods approach, incorporating both qualitative and quantitative methodologies, was employed to achieve a comprehensive understanding of the issue. To identify these barriers, Sandelowski and Barroso's seven-step metasynthesis method was applied to a dataset of 41 articles selected from a comprehensive review of seven databases (five English, two Persian). The research design combined library and field studies, and a TOPSIS-based barrier ranking questionnaire was administered to a sample of experts. The target population comprised managers, employees, and officials from Iranian national libraries and information centers. Due to access limitations, cluster sampling was implemented to select provinces based on the number of libraries present. A total of 39 experts with seven to eighteen years of experience participated in the study.

**Findings:** This study examined the barriers to knowledge sharing within Iranian public libraries, focusing on three primary areas:

- **Identification of Barriers:** Four primary dimensions were identified: technological (12 indicators), organizational (21), cultural (15), and individual (21). Expert validation of these dimensions was conducted using the Delphi method.
- **Ranking of Barriers:** Employing the TOPSIS method, barriers were ranked by their impact. Organizational barriers were determined to be the most influential, succeeded by individual, technological, and cultural barriers.

Strategies to Overcome Barriers:

**Organizational Barriers:** To surmount organizational challenges, it is imperative to bolster senior management support, establish adaptable structures, facilitate platforms for open dialogue, and refine reward systems.

**Individual Barriers:** Addressing individual obstacles necessitates allocating dedicated time for knowledge exchange, guaranteeing job security, elucidating the value of knowledge

assets, and cultivating a supportive work environment.

**Cultural Barriers:** To transcend cultural impediments, organizations should foster collaboration, encourage candid communication, enhance leadership capabilities, and acknowledge individual contributions.

**Technological Barriers:** Overcoming technological hurdles requires strategic investment in information technology tools, comprehensive training initiatives, and effective communication of the advantages derived from new systems.

The implementation of these strategies can enable organizations to harness knowledge effectively, thereby fostering sustainable development.

**Conclusion:** Knowledge sharing is a critical factor in organizational success, facilitating the development of competencies and competitive advantages. This study investigates knowledge sharing within the Iranian National Public Libraries Institution, identifying barriers across organizational, individual, technological, and cultural dimensions. Organizational obstacles, including a dearth of senior management support and inadequate evaluation frameworks, emerged as the most significant. Individual barriers encompassed time constraints and a lack of trust in knowledge recipients. technological impediments to knowledge sharing encompass inadequate information technology tools and training, whereas cultural barriers manifest as a dearth of collaboration and ineffective leadership. To enhance knowledge dissemination, it is recommended to establish a centralized knowledge management unit, improve communication infrastructure, cultivate a collaborative culture, and implement performance evaluation and reward systems. Strategic initiatives such as training programs, virtual knowledge sharing platforms, internal documentation, and the formation of working groups are proposed. Furthermore, fostering trust and networking with external institutions is essential. Ultimately, overcoming these obstacles and optimizing knowledge sharing is paramount to achieving organizational success and a competitive edge.

 دسترسی آزاد	<b>پژوهش‌نامه کتابداری و اطلاع‌رسانی</b> <a href="https://infosci.um.ac.ir">https://infosci.um.ac.ir</a>	مقاله پژوهشی 
--	---	---

## شناسایی موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی با روش فراترکیب و ارائه راهکار برای رفع این موانع

سیف اله اندایش <sup>ID</sup>استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه خلیج فارس، بوشهر، ایران. (نویسنده مسئول)، [Andayesh.s@pgu.ac.ir](mailto:Andayesh.s@pgu.ac.ir)زهرا کیان راد <sup>ID</sup>دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، [kianrad.zahra@gmail.com](mailto:kianrad.zahra@gmail.com)احمدرضا ورناصری <sup>ID</sup>دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران، [ahmadrezavarnasari@gmail.com](mailto:ahmadrezavarnasari@gmail.com)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۲/۰۱	تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۳/۱۹	تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۲/۲۵	تاریخ انتشار: ۱۴۰۳/۰۲/۳۰
استناد: اندایش، سیف اله؛ کیان راد، زهرا؛ ورناصری، احمدرضا. (۱۴۰۳). شناسایی موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی با روش فراترکیب و ارائه راهکار برای رفع این موانع. پژوهشنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۴(۱)، ۲۲۲-۲۰۱. doi: 10.22067/infosci.2024.87786.1204			

### چکیده

**مقدمه:** تسهیم دانش در میان کارکنان، مؤلفه‌ای کلیدی در راستای کسب مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در محیط پویای امروز است. تسهیم دانش برای سازمان‌ها امری حیاتی است، بنابراین هدف این مقاله شناسایی و دسته‌بندی موانع تسهیم دانش و نیز رتبه‌بندی این موانع و ارائه راهکار برای رفع این موانع در سازمان است.

**روش‌شناسی:** در پژوهش حاضر از رویکرد آمیخته (کمی و کیفی) استفاده شده است و ابزار گردآوری اطلاعات، مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته و پرسشنامه است. جامعه آماری این پژوهش مدیران، کارکنان اداری، رؤسای شهرستان‌ها در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بود. نمونه پژوهش شامل ۳۹ نفر بود که به روش نمونه‌گیری خوشه‌ای انتخاب شدند.

**یافته‌ها:** نتایج فراترکیب منجر به شناسایی ۷۲ شاخص در ۴ بُعد اصلی که شامل موانع فناوری، موانع سازمانی، موانع فرهنگی و موانع فردی در تسهیم دانش شد. بُعد موانع فناوری شامل ۱۲ شاخص، بُعد موانع سازمانی شامل ۲۱ شاخص، بُعد موانع فرهنگی شامل ۱۵ شاخص، و درنهایت بُعد موانع فردی شامل ۲۱ شاخص است.

**نتیجه‌گیری:** نتایج نشان داد که «موانع سازمانی» بیشترین تأثیر و «موانع فرهنگی» کمترین تأثیر را در تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور دارد. در نهایت راهکارهای لازم برای رفع موانع پیشنهاد شد.

**واژه‌های کلیدی:** تسهیم دانش، نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، مدیریت دانش، موانع اشتراک دانش، روش فراترکیب.

## مقدمه

در طول چند دهه گذشته، مدیریت دانش<sup>۱</sup> به دلیل اهمیت آن در اقتصاد دانش‌محور<sup>۲</sup>، توجه محققان و متخصصان را به خود جلب کرده است. محققان نقش کلیدی دانش در اقتصاد دانش‌محور را تأیید کرده‌اند (Error! Reference source not found. et al., 2019). دانش، محور و عنصر حیاتی برای بقای سازمان‌ها است (Error! Reference source not found. et al., 2021). در دهه اخیر، دانش در سازمان‌ها به عنوان منبع مهم سازمانی و پایه‌ای برای ایجاد ارزش اقتصادی و مزیت رقابتی (Error! Reference source not found. et al., 2005) مورد توجه قرار گرفته است. براساس تحقیقات شرکت‌های بزرگ به خصوص شرکت ۵۰۰ فرچن<sup>۳</sup>، هر ساله حدود ۳۱/۵ میلیارد دلار به خاطر از دست رفتن دانش و هزینه‌های مربوطه تلف می‌شود که عمدتاً به علت شکست در مدیریت دانش بوده است (Error! Reference source not found. & Noe, 2010). بنابراین، فرایند تسهیم دانش<sup>۴</sup> و حفظ آن در مدیریت دانش بسیار مهم است (Error! Reference source not found. et al., 2021)؛ زیرا دانش منبع استراتژیکی است که به سازمان امکان می‌دهد مزیت رقابتی پایداری را ایجاد و حفظ کند (Error! Reference source not found. et al., 2011). در بازار رقابت کنونی، دانش سرمایه تلقی می‌شود (Error! Reference source not found., 2023) و این سرمایه، بر همه جنبه‌های سازمانی تأثیرگذار بوده (Error! Reference source not found. et al., 2019) و این دارایی ناملموس در مقایسه با انواع دیگر دارایی‌ها، دارای این طبیعت منحصربه‌فرد است که هر چه بیشتر استفاده شود ارزش‌افزوده پیدا می‌کند (Error! Reference source not found. Pal et al., 2004). بنابراین سازمان‌ها تمرکز خود را بر ارزش دانش خود متمرکز می‌کنند و آن را منحصربه‌فرد می‌سازند تا محصولات خود را به طور قابل توجهی از رقبا متمایز کنند (Error! Reference source not found. et al., 2018)؛ زیرا کارایی و موفقیت هر سازمان به شدت به کیفیت و مقدار دانش در دسترس آن وابسته است (Error! Reference source not found., 2023).

فعالیت‌های مدیریت دانش شامل تهیه دانش، رمزگذاری، ذخیره، انتقال، کاربرد و به اشتراک‌گذاری دانش است (Error! Reference source not found. & Lu, 2022)، و یکی از مهم‌ترین اهداف مدیریت دانش، تأثیرگذاری سیستماتیک بر به اشتراک‌گذاری و کاربرد دانش برای ایجاد ارزش است (Error! Reference source not found. & Nazri, 2017). بنابراین، به اشتراک‌گذاری دانش بخشی کلیدی از فرآیند مدیریت دانش است (Error! Reference source not found. & Lu, 2022).

---

1. knowledge management  
2. knowledge-based economy  
3. Fortune 500 companies  
4. knowledge sharing



درس‌آموخته‌های پروژه‌های اجرایی، شناسایی موانع و ارائه راهکارهای مناسب ضروری است. شناسایی موانع در اشتراک‌گذاری دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی، فرصت بسیار مناسبی برای بهبود عملکرد کارکنان و ایجاد مزیت رقابتی است. نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به‌عنوان سازمان مادر و تأثیرگذار در جامعه، نقش‌های مهمی از جمله افزایش آگاهی، ارائه خدمات آموزشی و راهنمایی، ترویج خواندن مفید و داشتن نیروی کار متعهد، ماهر و آموزش‌دیده را ایفا می‌کند ( **Error! Reference source not found.** & Andayesh, 2022). با بیش از دو دهه تجربه و بیش از ۳۶۳۱ کتابخانه عمومی تحت نظارت این نهاد، نیازمند شناسایی موانع در اشتراک‌گذاری دانش و ارائه راهکارهای مناسب است. هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی موانع اشتراک‌گذاری دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و ارائه راهکارهای مناسب برای برطرف کردن این موانع است.

بر این اساس، پرسش‌های ذیل مطرح می‌شوند:

۱. موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور کدام است؟
۲. رتبه‌بندی موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چگونه است؟
۳. راهکارهای لازم برای رفع موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چگونه است؟

### پیشینه‌ها

اسکندری و ولوی (۲۰۱۷) در پژوهشی با عنوان بررسی موانع و راهکارهای تسهیم دانش در پارک‌های علم و فناوری به این نتیجه رسیدند که عوامل تکنولوژی پایین‌تر از حد متوسط و عوامل فرهنگی، ساختاری و فردی، در حد متوسط است (Eskandari & Valavi, 2017). سالخورده، رحیمی، و زارع (۲۰۱۹) به این نتیجه رسیدند که فرهنگ موجود در کتابخانه مهمترین مانع در فرآیند اشتراک دانش تلقی می‌شود و ترغیب به انتشار دانش خود در وبگاه کتابخانه مهمترین راهبرد برای ارتقای تبادل دانش است (Salkhorde, Rahimi, & Zare, 2019). اکبری و همکاران (۲۰۱۹) به این نتیجه رسیدند که بُعد عوامل مدیریتی و فردی، در سطح استانداردسازی؛ بُعد ویژگی‌های دانش و کانال‌های ارتباطی، در سطح بهینه‌سازی؛ بُعد منبع دانش و در سطح نوآوری؛ بُعد عوامل سازمانی و عوامل زمانی دارای موانع می‌باشند (Akbari et al., 2019). سلگی و قاسمی (۲۰۱۹) نتایج نشان داد سامانه‌های موروثی، روابط دشوار، فاصله، هزینه دانش، راهبرد به‌کارگیری دانش، فناوری در دسترس، عدم اثبات و اعتماد مهمترین موانع تسهیم دانش بودند (Solgi & Ghasemi, 2019). فرخی و فرخی (۲۰۲۱) نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که متغیر فرهنگ، به‌عنوان قوی‌ترین عامل و مانع تسهیم دانش در سطح نیروهای مسلح شناسایی شد. سایر متغیرهای فرماندهی و مدیریت کلان، موانع سازمانی، موانع فردی و زیرساخت فناوری اطلاعات و ارتباطات در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند (Farokhi & Farokhi, 2021). خیری و همکاران (۲۰۲۱) در پژوهشی به بررسی موانع تسهیم دانش در بین معلمان کشور پرداختند؛ نتایج پژوهش آن‌ها نشان داد که

موانع تسهیم دانش در بین معلمان متأثر از برخی ویژگی‌های فرهنگی نظیر فقدان توجه به اثربخشی تسهیم دانش در آموزش، بی‌اعتمادی، کاستی‌های موجود در روند یادگیری و حاکمیت فرهنگ بسته است (Kheiry et al., 2021). نتایج پژوهش عبدی (۲۰۲۳) نشان داد که موانع تسهیم دانش در زمینه بهبود نوآوری شامل امنیت شغلی، حمایت مدیران ارشد، راهبردها و اهداف سازمانی، فرهنگ سازمانی و محیط برون‌سازمانی است (Abdi, 2023). اکبرپور و همکاران (۲۰۲۳) به این نتایج رسیدند که بین میزان اشتراک دانش و مؤلفه‌های «نگرش، انگیزش، موانع، منابع، انواع اطلاعات، و کانال‌های به اشتراک‌گذاری دانش» رابطه معنادار وجود داشته است (Akbarpour et al., 2023).

بارسون و همکاران (۲۰۰۰) به محدودیت‌های انتقال موفق دانش با استفاده از سامانه طبقه‌بندی تکنیکی و اجتماعی پرداختند. محدودیت‌های بین طبقه‌ای، محدودیت‌های فناورانه، محدودیت‌های سازمانی را از جمله محدودیت‌های تسهیم دانش بیان کردند (Barson et al., 2000). ریچ (۲۰۰۵) در پژوهش خود با عنوان موانع اشتراک دانش، که مدیران باید به آن‌ها توجه کنند، به این نتیجه رسیدند که موانع اشتراک دانش در سه دسته شخصی/فردی، سازمانی، فناوری قرار دارد (Riege, 2005). لین و همکاران (۲۰۰۹) در پژوهش خود ۵ مانع را بر سر جریان دانش در سازمان‌های مراقبت بهداشتی یافتند که شامل منبع دانش، گیرنده دانش، انتقال دانش، زمینه جریان دانش و زمینه‌سازمانی بودند (Lin et al., 2008). فانگ و فانگ لی (۲۰۰۹) بیان داشتند که مهمترین این موانع عبارت است از مالکیت، فقدان انگیزه، عدم اعتماد، عدم رهبری مناسب و زیرساخت‌های ناکافی فناوری (Fong & Fung Lee, 2009). آونگ و همکاران (۲۰۱۱) به‌روز نبودن فناوری، کمبود اعتمادبه‌نفس در استفاده از تکنولوژی را از موانع مدیریت مؤثر دانش برشمرده‌اند (Awang et al., 2011). پائولین و سانسون (۲۰۱۱) ترس از عدم اعتماد از اشتراک دانش با کارمند پایین‌دستی را مهمترین موانع تسهیم دانش می‌دانند (Paulin & Suneson, 2011). آلتار و شالن (۲۰۱۶) در پژوهشی به مطالعه موانع دانش در شرکت زیمنس پرداختند. نتایج نشان داد که دانش خاموش (دانش ضمنی) به‌عنوان یکی از موانع اصلی تسهیم دانش است (Attar & Shaalan, 2016). اندهیکا و همکاران (۲۰۲۴) بیان می‌کنند که مانع اصلی تسهیم دانش عدم حمایت و مشارکت مدیریت ارشد است (Andhika et al., 2024).

به‌طور کلی، نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که باوجود اینکه کتابخانه‌ها نیز مانند دیگر سازمان‌ها به اهمیت تسهیم دانش در سازمان پی برده‌اند و هنوز بحث تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی به‌عنوان سازمان دانش‌محور که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی زیرنظر آن‌ها فعالیت می‌کنند، مطرح نشده است و راهکارهای عملی برای اجرای این امر ارائه نداده‌اند. این پژوهش به‌دنبال آن است که موانع تسهیم دانش را شناسایی، و موانع را رتبه‌بندی کرده و در نهایت راهکارهای لازم برای رفع این موانع در نهاد کتابخانه‌های عمومی ارائه دهد.



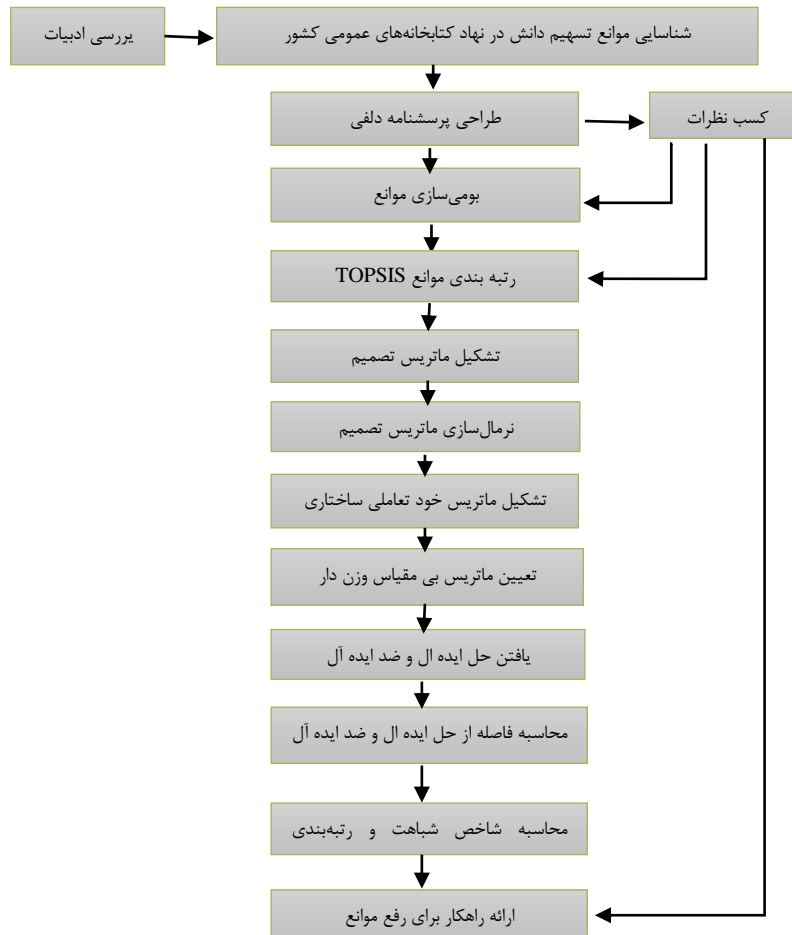
## روش

هدف اصلی این پژوهش شناسایی موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ایران است. پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم اصالت تحصلی (اثبات‌گرایی) است. از آنجایی که هدف این پژوهش تبیین و شناسایی است و از دانشی دفاع می‌کند که براساس مشاهده منظم است و خط‌مشی روشنی به‌همراه دارد، به مطالعه قاعده‌مند مشاهدات باور دارد و از گفتگو درباره واقعیت‌های غیرقابل مشاهده اجتناب می‌کند. در این پژوهش، به‌دلیل اتخاذ رویکرد چندجانبه نسبت به تسهیم دانش و سعی در شناخت چگونگی اجرای این پدیده در بستر واقعی، پیروی از هر دو پژوهش کیفی و کمی (آمیخته) ناگزیر است. راهبرد ترکیبی با توجه به نوع طرح، توصیف و تبیین، فهم و اکتشاف را هم‌زمان دنبال می‌کند. در گام اول از راهبرد فراترکیب الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو شناسایی شاخص‌های موانع تسهیم دانش استفاده شد. بدین گونه که ابتدا پنج پایگاه داده به زبان انگلیسی شامل اسکوپوس<sup>۱</sup>، امرالد<sup>۲</sup>، ساینس دایرکت<sup>۳</sup>، اشپرینگر<sup>۴</sup>، پروکوئست<sup>۵</sup>، و دو پایگاه داده به زبان فارسی شامل پایگاه نشریات کشور و پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی که تعداد زیادی از مجلات حوزه تسهیم دانش در آن‌ها وجود دارد انتخاب شدند. در این پایگاه‌ها مقالات مرتبط با حوزه پژوهش از سال ۱۹۹۵ تاکنون بررسی و ۱۶۳ منبع یافت شد که از این تعداد ۱۲۸ منبع انگلیسی و ۳۵ منبع به زبان فارسی بودند. در نهایت با استفاده از روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو، ۴۱ مقاله باقی ماند. پژوهش حاضر ترکیبی از پژوهش کتابخانه‌ای و میدانی به شمار می‌رود که در آن پژوهشگر در قالب پرسشنامه داده‌های اولیه موردنیاز را جمع‌آوری نموده است؛ در این گام پرسشنامه‌ای مبتنی بر روش تاپسیس برای رتبه‌بندی شاخص‌های موانع تسهیم دانش در اختیار خبرگان قرار گرفت.

جامعه آماری پژوهش حاضر شامل مجموعه مدیران، کارکنان اداری، رؤسای شهرستان‌ها و مسئولان شاغل در کتابخانه‌های نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بودند که با توجه به محدودیت دسترسی به این افراد در سراسر کشور و به‌منظور دسترسی به نظرات آن‌ها از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. بدین‌صورت که استان‌های کل کشور در ابتدا برحسب تعداد کتابخانه از بیشترین تا کمترین تعداد کتابخانه خوشه‌بندی شد، و از هر خوشه یک استان به‌صورت تصادفی انتخاب شد. در خوشه اول استان تبریز، در خوشه دوم اصفهان، در خوشه سوم استان شیراز، در خوشه چهارم مشهد و در خوشه پنجم کرمان به‌صورت تصادفی انتخاب گردید، همچنین استان تهران به‌علت مرکزیت از خوشه نخست انتخاب گردید که ۳۹ خبره (از نظر تحصیلات ۱۷ نفر کارشناسی، ۱۳ نفر کارشناسی ارشد، ۹ نفر دکتری که بین ۷ تا ۱۸ سال

1. Scopus
2. Emerald
3. Science Direct
4. Springer
5. ProQuest

سابقه کار در نهاد کتابخانه‌های عمومی داشتند) به کار گرفته شد. مراحل اجرایی پژوهش را می‌توان در شکل (۱) مشاهده کرد.



شکل ۱. مراحل مختلف پژوهش و خروجی‌های آن

## یافته‌ها

در این پژوهش سؤالات زیر مورد بررسی قرار گرفت و نتایج آن‌ها به صورت زیر به دست آمد:

**سؤال ۱. موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور کدام هستند؟**

در این پژوهش شاخص‌های موانع تسهیم دانش که از متن مقالات منتخب استخراج گردید، به عنوان کد در نظر گرفته شد. همان‌طور که در جدول (۱) ملاحظه می‌شود ۷۲ کد و ۴ بُعد اصلی شناسایی شدند. این شاخص‌ها در اختیار خبرگان قرار گرفت و با استفاده از روش دلفی مورد تأیید آن‌ها قرار گرفت. در ادامه

برای بومی‌سازی و غربالگری پرسشنامه‌ای طراحی شد و نظرات خبرگان را در مورد اهمیت و ضرورت شاخص‌های شناسایی شده مطابق با طیف ۱۰ تایی سنجیده شد و هر شاخصی که امتیاز آن کمتر از (عدد ۷) بود، حذف گردید. در روش دلفی، از خبرگان خواسته شد که میزان اهمیت هر یک از شاخص‌های تسهیم دانش را با اعداد ۱ تا ۱۰ امتیازدهی نمایند. سپس با میانگین گرفتن از نظرات ۳۹ خبره، شاخص‌هایی که میانگین نمرات آن‌ها بالاتر از ۷ بودند در ادامه فرایند پژوهش مورد ارزیابی قرار گرفتند. در جدول (۱) شاخص‌های نهایی آورده شده است. بعد موانع فناوری شامل ۱۲ شاخص، بعد موانع سازمانی شامل ۲۱ شاخص، بعد موانع فرهنگی شامل ۱۵ شاخص، و در نهایت بعد موانع فردی شامل ۲۱ شاخص است.

جدول ۱. موانع تسهیم دانش

ردیف	بُعد	کد
۱	موانع فناوری	فقدان ابزار و نظام‌های فناوری اطلاعات مناسب جهت ثبت دانش
۲		ناسازگاری نیازمندی‌های کارکنان با سیستم‌های فناوری اطلاعات
۳		ناسازگاری نظام‌های فناوری اطلاعات با فرایندهای موجود در سازمان
۴		اجتناب کارکنان در به‌کارگیری نظام به‌دلیل بی‌تجربگی و تخصص پایین
۵		بی‌اعتمادی به نظام به‌دلیل امکان سوءاستفاده
۶		داشتن ترس از ورود تکنولوژی جدید
۷		عدم امنیت اطلاعات
۸		آموزش‌های ناکافی برای کار با نظام‌های جدید
۹		تردید نسبت به فواید تکنولوژی جدید
۱۰		توقعات نامعقول از فناوری
۱۱		عدم ابلاغ مزیت‌های نظام جدید به کارکنان
۱۲		ضعف نظام در شناسایی افراد باتجربه و خبره
۱۳	موانع سازمانی	کمبود یا فقدان ارتباط و تعامل بین دارندگان و نیازمندان دانش
۱۴		محدود شدن ارتباطات در جهت خاص (ساختار سلسله‌مراتبی)
۱۵		آگاهی و درک کم از شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش
۱۶		فقدان چشم‌انداز شفاف تسهیم دانش
۱۷		فقدان مشوق‌های سازمانی
۱۸		عدم حمایت مدیران ارشد از تسهیم دانش
۱۹		فقدان سیستم‌های ارزیابی برای ترغیب کارکنان به تسهیم دانش
۲۰		کمبود زیرساخت‌های محیطی مناسب برای پشتیبانی از انتقال دانش
۲۱		مستندسازی ضعیف نظام دانش
۲۲		عدم هماهنگی بین واحدها پراکندگی جغرافیایی، تمایز کاری
۲۳		عدم مستندسازی فرایند جمع‌آوری و اشتراک‌گذاری دانش سازمانی

نبود قوانین و فرایندهای تقسیم اطلاعات (در بین واحدها و افراد)	۲۴
نبود قوانین و فرایندهای انتقال دانش از طریق نظام‌های اطلاعاتی	۲۵
عدم وجود قوانین و فرایندهایی جهت تسهیم دانش با سازمان‌های بیرونی	۲۶
عدم وجود قوانین و فرایندهایی برای حفظ و نگهداشت دانش	۲۷
عدم وجود قوانین و فرایندهایی برای بهبود راهبردهای تسهیم دانش	۲۸
عدم وجود تسهیم دانش در راهبرد کلی سازمان	۲۹
عدم پاداش‌دهی کافی	۳۰
فقدان استفاده مؤثر و فعالانه سامانه مدیریت دانش موجود برای ثبت دانش	۳۱
محدودیت زمان و منابع سازمان جهت ایجاد فرصت‌های کافی برای انتقال دانش	۳۲
عدم تلاش برای ارزش‌گذاری دارایی‌های ناملموس	۳۳
فقدان ارتباط بین عملکرد کارکنان در تسهیم دانش و برنامه‌های آموزشی	۳۴
غالب بودن کارگرایی بر انسان‌گرایی	۳۵
نبود فرهنگ همکاری و کمک به دیگران	۳۶
نبود ارتباط نزدیک مدیران با کارکنان	۳۷
بها ندادن به نظرات کارکنان	۳۸
عدم تشکیل جلسات منظم برای برنامه اشتراک‌گذاری دانش	۳۹
شفاف نبودن نقش و قدرت مدیران ارشد دانش	۴۰
نبود آزادی عمل کارکنان برای اظهار نظر	۴۱
نبود تحمل اشتباهات گذشته کارکنان	۴۲
پذیرش فاصله قدرت زیاد	۴۳
عدم مشارکت کارکنان در اشتراک‌گذاری دانش	۴۴
نبود هماهنگی کارکنان در اجرای تسهیم دانش	۴۵
رهبری ناکارآمد یا فقدان روحیه رهبری و هدایت	۴۶
فردگرایی و عدم تمایل به کار گروهی	۴۷
عدم اعتبار اجتماعی سازمان نزد کارکنان	۴۸
اجتناب از عدم اطمینان و نبود ریسک‌پذیری	۴۹
مشارکت ندادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۵۰
عدم درک کارکنان از اهمیت تسهیم دانش	۵۱
کمبود زمان برای افراد جهت تسهیم دانش	۵۲
عدم درک کارکنان از دانش مربوط به سازمان	۵۳
ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی فرستنده دانش	۵۴
عدم اعتماد به دقت و صحت دانش دیگران	۵۵
عدم درک کارکنان از مفهوم حفاظت و نگهداشت دانش	۵۶
عدم درک کارکنان از اهمیت سرمایه‌های فکری	۵۷
نبود نگرش مثبت کارکنان نسبت به اشتراک‌گذاری دانش	۵۸

بی‌اعتمادی فرستنده دانش به‌علت امکان سوءاستفاده از طرف گیرنده	۵۹
ترس از اشتباه یا نادرست بودن دانش خود و ارزیابی آن توسط دیگران	۶۰
آگاه نبودن از اهمیت دانش سازمانی برای موفقیت بلندمدت	۶۱
غرور ناشی از حفظ اطلاعات	۶۲
ضعف مهارت برقراری ارتباط	۶۳
داشتن انتظارات غیرواقعی از کارکنان و عدم تناسب با توانایی افراد	۶۴
شفاف نبودن نقش و قدرت کارکنان دانش	۶۵
ناتوانی در حفظ دانش جدید	۶۶
بی‌اعتمادی به ماهیت دانش جدید	۶۷
نبود سامانه‌های انگیزشی و پاداش برای به اشتراک‌گذاری دانش	۶۸
نبود راهبرد رسمی تسهیم دانش	۶۹
نبود برنامه‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی تسهیم دانش	۷۰
نبود فرایندهای تسهیم دانش در فعالیت‌های روزانه کارکنان	۷۱
اختلاف در نوع زبان افراد	۷۲

### سؤال ۲. رتبه‌بندی موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چگونه است؟

برای اولویت‌بندی موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از روش تاپسیس استفاده شد. ابتدا پرسشنامه‌ای مبتنی بر روش تاپسیس برای رتبه‌بندی و مقایسه گزینه‌های مختلف و انتخاب بهترین گزینه و تعیین فواصل بین گزینه‌ها و گروه‌بندی آن‌ها در اختیار خبرگان قرار گرفت. نتایج حاصل از رتبه‌بندی موانع تسهیم دانش جدول (۲) ارائه شده است. همان‌طور در جدول (۲) مشاهده می‌شود بُعد «موانع سازمانی» بیشترین و بُعد «موانع فرهنگی» کمترین تأثیر را در تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی دارد. بُعد موانع فردی رتبه دوم و بُعد موانع فناوری رتبه سوم را کسب کرد.

جدول ۲. رتبه‌بندی ابعاد اصلی

رتبه	امتیاز نهایی (CI)	فاصله از ایده‌آل منفی (d-)	فاصله از ایده‌آل مثبت (d+)	ابعاد
۱	۰/۱۸۶۶۲	۰/۰۳۰۹	۰/۰۰۴۱	موانع سازمانی
۲	۰/۶۷۵۳	۰/۰۲۸۱	۰/۰۱۲۱	موانع فردی
۳	۰/۴۸۳۹	۰/۰۱۹۷	۰/۰۲۰۷	موانع فناوری
۴	۰/۳۲۷۱	۰/۰۰۹۸	۰/۰۱۶۹	موانع فرهنگی

### سؤال ۳. راهکارهای لازم برای رفع موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور

چگونه است؟

با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، مهمترین موانعی که در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، بر سر راه تسهیم دانش کارکنان قرار دارد، چهار گروه موانع سازمانی، موانع فردی، موانع فرهنگی، موانع فناوری هستند. طبق نتایج به دست آمده بعد موانع سازمانی به عنوان اصلی ترین موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور مشخص شد. موانع سازمانی با ۲۱ مانع شناسایی شد که بعد «عدم حمایت مدیران ارشد از تسهیم دانش» با میانگین ۳/۲۳ در رتبه اول، «فقدان سیستم‌های ارزیابی برای ترغیب کارکنان به تسهیم دانش» با میانگین ۲/۹۵ در رتبه دوم، «نبود قوانین و فرایندهای تقسیم اطلاعات (در بین واحدها و افراد)» با میانگین ۲/۷۴ در رتبه سوم، «فقدان یا ضعف سیستم‌های ارزیابی و پاداش مناسب و به موقع برای ترغیب کارکنان به تسهیم دانش» با میانگین ۲/۴۷ در رتبه چهارم، قرار داشت. با ورود به عصر دانایی، دانش به عنوان مهم ترین سرمایه سازمان مورد توجه قرار گرفته و موفقیت آن‌ها بستگی به توانایی در ایجاد، کسب، بهره‌گیری و انتقال دانش دارد. به همین دلیل، سازمان‌ها باید منابع دانش را به صورت اثربخش مدیریت کرده و ساختارهای خود را برای ایجاد فرصت‌های مورد نیاز تعدیل کنند. اقتصاددانشی نیازهای جدیدی را در زمینه ساختارهای سازمانی مطرح کرده است. برای رفع موانع سازمانی در سازمان‌ها می‌توان راهکارهایی را ارائه داد از جمله:

۱. تأکید مدیران ارشد بر اهمیت تسهیم دانش و تبیین روشن آن برای کارکنان؛ ۲. فراهم کردن ساختارهای سازمانی باز، مسطح و انعطاف پذیر برای ایجاد فرصت‌های به اشتراک گذاری دانش؛ ۳. ایجاد فضای مناسب برای جلسات بحث و گفتگو، حمایت از شکل‌گیری شبکه‌های غیررسمی، و ایجاد فرصت‌های گذراندن اوقات فراغت کارکنان با یکدیگر؛ ۴. حمایت و قدردانی از کارکنان دانشی که انگیزه بالایی برای به اشتراک گذاری دانش خود دارند، به منظور ایجاد انگیزه در دیگر کارکنان؛ ۵. مدیران سطح ارتباطات و تعاملات میان افراد را در محیط کاری افزایش دهند، سطح مشارکت در تصمیم‌گیری افزایش یابد؛ ۶. کارکنان خلاق تشویق شوند و از ایده‌های خلاق آن‌ها در تسهیم دانش استفاده شود؛ و ۷. اهداف و استراتژی‌های سازمان در خصوص فعالیت‌های تسهیم دانش و فواید آن به شکل واضح ابلاغ شود، جریان ارتباطات دانش دوطرفه از بالا به پایین و از پایین به بالا در سازمان برقرار شود. با اجرای این راهکارها، سازمان‌ها می‌توانند از دانش به عنوان مهم ترین مزیت رقابتی خود بهره ببرند و به پیشرفت و توسعه پایدار دست یابند.

دومین موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، موانع فردی با ۲۱ مانع شناسایی شد که بعد «کمبود زمان برای افراد جهت تسهیم دانش» با میانگین ۳/۱۵ در رتبه اول، «بی‌اعتمادی فرستنده دانش به علت امکان سوءاستفاده از طرف گیرنده» با میانگین ۲/۷۶ رتبه دوم، «ضعف مهارت برقراری ارتباط» با میانگین ۲/۶۴ رتبه سوم، «عدم درک کارکنان از اهمیت سرمایه‌های فکری» با میانگین ۲/۵۳ در رتبه چهارم، قرار داشت. محدودیت زمانی می‌تواند باعث شود که کارکنان فعالیت‌های تسهیم دانش را به عنوان اولویت کمتری مطرح کنند، زیرا زمان لازم برای انجام این فعالیت‌ها را به عنوان

محدودیتی در نظر می‌گیرند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود که فرآیندهای کاری به‌گونه‌ای طراحی شوند که زمان لازم برای تولید و تسهیم دانش نیز در نظر گرفته شود. موانع فردی دیگری که در تحقیقات تأیید شده و اهمیت بالایی دارند، شامل ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی است. برخی از کارکنان به دلیل ترس از کاهش امنیت شغلی، از فعالیت‌های تسهیم دانش اجتناب می‌کنند. آن‌ها اطمینان کافی به نیت مدیران خود درباره تسهیم دانش ندارند. عدم درک ارزشی که ممکن است دانش یک فرد برای دیگران داشته باشد نیز یکی از موانع فردی در تسهیم دانش است. به این صورت که فرد به دانش خود اطمینان ندارد و اهمیتی به این نمی‌دهد که چه کسی به آن نیاز دارد یا چه کسی آن دانش را در اختیار دارد. برای رفع این موانع، لازم است اطمینان ایجاد شود که زمان لازم برای تسهیم دانش در نظر گرفته شده و کارکنان برای انجام این فعالیت‌ها برنامه‌ریزی مناسبی داشته باشند. همچنین، لازم است که امنیت شغلی کارکنان تضمین شود و آن‌ها اطمینان حاصل کنند که تسهیم دانش نقض امنیت شغلی آن‌ها نخواهد بود. به علاوه، باید به کارکنان آموزش داده شود که ارزش دانش خود را درک کنند و درک کنند که چگونه می‌توانند با به اشتراک‌گذاری دانش خود به بهبود کارکرد سازمان کمک کنند. این مانع به ناآگاهی دوطرفه است. بنابراین سازمان از کارکنانی که دانش خود را به اشتراک می‌گذارند حمایت و تشویق کند، کارگاه‌های آموزشی در رابطه با تسهیم دانش و فواید آن در سازمان برگزار گردد، دوره‌های آشنایی با مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری دانش برگزار گردد، فضای اعتماد در سازمان برای تبادل دانسته‌ها و اطلاعات شخصی ایجاد شود، از ایجاد جو رقابتی ناسالم جلوگیری شود، و پاداش‌های مادی و معنوی به افراد اختصاص یابد.

سومین موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، موانع فرهنگی با ۱۵ مانع شناسایی شد که بُعد «نبود فرهنگ همکاری و کمک به دیگران» با میانگین ۳/۴۳ در رتبه اول، «نبودی آزادی عمل کارکنان برای اظهار نظر» با میانگین ۳/۱۲ در رتبه دوم، «رهبری ناکارآمد یا فقدان روحیه رهبری و هدایت» با میانگین ۲/۶۳ در رتبه سوم، و «فردگرایی و عدم تمایل به کار گروهی» با میانگین ۲/۳۲ در رتبه چهارم قرار داشت. بنابراین راهکارهایی پیشنهاد می‌شود که سازمان بر روی جنبه‌های فرهنگی که در تسهیم دانش نقش بالقوه‌ای دارند، تمرکز بیشتری داشته باشد. تنها در صورتی که به نیاز افراد پاسخ داده شود، میزان مشارکت و همراهی افراد در اجرای مدیریت دانش بسیار محسوس خواهد بود. سازمان باید زمینه را برای مشارکت کارکنان در تصمیمات سازمانی، پایبندی به تعهدات سازمانی، پاسخگو بودن در مقابل مسئولیت محول شده، وجود فضای انتقادپذیر و بدون تنبیه، مسئولیت‌پذیری مدیران در قبال تصمیم، مواجهه صادقانه و صریح با کارکنان، آزادی عمل در اختیارات افراد در انجام امور خود، امانت‌داری در اطلاعات علمی و رعایت حقوق مالکیت فکری، اطلاع‌رسانی صحیح و آگاهی به موقع به کارکنان در امور مختلف، فراهم کنند. تناسب مسئولیت‌ها با اختیارات کارکنان و امکانات موجود در سازمان، تقویت انگیزه کاری و تشویق کارکنان، استفاده بهینه از همکاران در انجام امور، تشویق کارکنان در انجام امور و

ارائه پاداش، تأمین بهداشت و سلامت روانی، حفظ سلامت و امنیت کارکنان در محیط کار، امنیت شغلی، و پرداخت خسارت ناشی از عملکرد محیط را سازمان باید فراهم کند.

چهارمین موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، موانع فناوری با ۱۲ مانع شناسایی شد که بعد «فقدان ابزار و نظام‌های فناوری اطلاعات مناسب جهت ثبت دانش» با میانگین ۲/۸۳ در رتبه اول، «اجتناب کارکنان در به‌کارگیری نظام به‌دلیل بی‌تجربگی و تخصص پایین» با میانگین ۲/۶۳ در رتبه دوم، «آموزش‌های ناکافی برای کار با نظام‌های جدید» با میانگین ۲/۵۲ در رتبه سوم، «عدم‌ابلاغ مزیت‌های نظام جدید به کارکنان» با میانگین ۲/۵۱ در رتبه چهارم قرار داشت. فناوری‌های اطلاعاتی با توجه به نقش مهم خود در فرایند تسهیم دانش، هنوز به‌طور کامل مورد استفاده قرار نمی‌گیرند و در حد متوسط به‌کارگیری می‌شوند. در واقع، یکی از عوامل فناورانه مؤثر در موفقیت یک سازمان در استقرار استراتژی مدیریت دانش، ایجاد زیرساخت‌های مناسب همراه با معلومات و دانش فناوری اطلاعات است. مدیریت دانش، نیازمند نظامی برای پشتیبانی از این فرایند است. فناوری اطلاعات به‌عنوان توانمندترین عامل در فرایند مدیریت دانش با بهره‌گیری از سرعت و دقت خود، به‌طور معناداری انجام این فرایند را ارتقاء داده است. سرمایه‌گذاری‌هایی که در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها انجام می‌گیرد، عمدتاً با هدف ماشینی شدن کارها و کاهش هزینه‌ها و زمان است درحالی‌که کارکرد اصلی فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی ایجاد هم‌افزایی و متمایز کردن شیوه‌ ارائه خدمات نسبت به سایر سازمان‌ها می‌باشد. تفاوت بین کارکنان از لحاظ سواد دیجیتال که از آن به‌عنوان شکاف دیجیتالی یاد می‌شود می‌تواند مانعی بر سر راه تسهیم دانش در سازمان‌ها باشد؛ سازمان باید زمینه یادگیری را برای استفاده از فناوری فراهم کند.

## نتیجه

تسهیم دانش عامل حیاتی برای سازمان‌ها است، زیرا افراد را برای توسعه مهارت‌ها، شایستگی‌ها و مزیت‌های رقابتی توانا می‌سازد. بنابراین تعیین عواملی که در فرآیند تسهیم دانش تأثیرگذار هستند و آن را پیش‌بینی می‌کنند، از اهمیت بالایی برخوردار است. مأموریت نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، ارائه خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی است و یکی از فعالیت‌های اصلی و کلیدی که در این حوزه باید انجام شود، کسب دانش مکتوب و مستندشده موجود در جامعه، ثبت و نگهداری آن و ایجاد سازوکارها و نظام‌هایی برای انتقال هرچه سریع‌تر و راحت‌تر آن به کاربرانی است که خواهان استفاده از این دانش هستند (Error! Reference source not found. & Andayesh, 2022). بنابراین تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، که کتابخانه‌های عمومی تحت نظر آن فعالیت می‌کنند، در مقایسه با سایر سازمان‌های دانش‌محور، اهمیت بارزتری دارد. با توجه به اهمیت تسهیم دانش و اجرای آن در سازمان‌های داخلی و خارجی، این پژوهش به‌منظور بررسی وضعیت تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور



انجام شده است و سپس موانع تسهیم دانش در این نهاد را مشخص می‌کند. برای شناسایی شاخص‌های موانع تسهیم دانش، از روش فراترکیب استفاده شد و ۷۲ کد در ۴ ابعاد اصلی (شامل موانع فناوری، موانع فردی، موانع سازمانی و موانع فرهنگی) شناسایی شده‌اند. بُعد موانع سازمانی به‌عنوان اصلی‌ترین موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور مشخص شد. موانع سازمانی با ۲۱ مانع شناسایی شد که بُعد «عدم حمایت مدیران ارشد از تسهیم دانش» با میانگین ۳/۲۳ در رتبه اول، «فقدان سیستم‌های ارزیابی برای ترغیب کارکنان به تسهیم دانش» با میانگین ۲/۹۵ در رتبه دوم، «نبود قوانین و فرایندهای تقسیم اطلاعات (در بین واحدها و افراد)» با میانگین ۲/۷۴ در رتبه سوم، «فقدان یا ضعف سیستم‌های ارزیابی و پاداش مناسب و به‌موقع برای ترغیب کارکنان به تسهیم دانش» با میانگین ۲/۴۷ در رتبه چهارم، قرار داشت. دومین موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، موانع فردی با ۲۱ مانع شناسایی شد که بُعد «کمبود زمان برای افراد جهت تسهیم دانش» با میانگین ۳/۱۵ در رتبه اول، «بی‌اعتمادی فرستنده دانش به‌علت امکان سوءاستفاده از طرف گیرنده» با میانگین ۲/۷۶ در رتبه دوم، «ضعف مهارت برقراری ارتباط» با میانگین ۲/۶۴ در رتبه سوم، «عدم درک کارکنان از اهمیت سرمایه‌های فکری» با میانگین ۲/۵۳ در رتبه چهارم، قرار داشت. سومین موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، موانع فناوری با ۱۲ مانع شناسایی شد که بُعد «فقدان ابزار و نظام‌های فناوری اطلاعات مناسب جهت ثبت دانش» با میانگین ۲/۸۳ در رتبه اول، «اجتناب کارکنان در به‌کارگیری سیستم به‌دلیل بی‌تجربگی و تخصص پایین» با میانگین ۲/۶۳ در رتبه دوم، «آموزش‌های ناکافی برای کار با نظام‌های جدید» با میانگین ۲/۵۲ در رتبه سوم، «عدم ابلاغ مزیت‌های نظام جدید به کارکنان» با میانگین ۲/۵۱ در رتبه چهارم قرار داشت. چهارمین موانع تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، موانع فرهنگی با ۱۵ مانع شناسایی شد که بُعد «نبود فرهنگ همکاری و کمک به دیگران» با میانگین ۳/۴۳ در رتبه اول، «نبودی آزادی عمل کارکنان برای اظهارنظر» با میانگین ۳/۱۲ در رتبه دوم، «رهبری ناکارآمد یا فقدان روحیه رهبری و هدایت» با میانگین ۲/۶۳ در رتبه سوم، و «فردگرایی و عدم تمایل به کار گروهی» با میانگین ۲/۳۲ در رتبه چهارم قرار داشت. نتایج این پژوهش همسو با پژوهش‌های (Keshavarzi & Akhoondzadeh, 2012; Van Dong et al., 2016) است.

نتایج حاصل از رتبه‌بندی شاخص‌های تسهیم دانش نشان داد که بُعد «سازمانی» بیشترین و بُعد «فناوری» کمترین تأثیر را در تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی دارد. نتایج نشان می‌دهد که در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، شناخت کافی از نقش فناوری اطلاعات در تسهیم دانش وجود دارد و با استفاده صحیح از زیرساخت فناوری اطلاعات موجود و هماهنگ‌سازی آن با اهداف راهبردی سازمان، می‌توان زمینه اجرای مدیریت دانش را در کتابخانه‌های عمومی کشور بهبود بخشید. همچنین، نمره فناوری در سازمان‌های ایرانی بیشتر است و کارکنان به رایانه، اینترنت، اینترنت و نشانی پست الکترونیک دسترسی دارند. وب‌سایت و اینترنت کتابخانه به‌طور مرتب به‌روزرسانی می‌شود و اینترنت سازمان (با

یک شبکه مشابه) به عنوان منبع اصلی ارتباطات برای پشتیبانی انتقال دانش یا اشتراک‌گذاری اطلاعات استفاده می‌شود. در بُعد سازمانی با توجه به پایین بودن این سطح می‌توان پیشنهادهایی از قبیل تسهیم چشم‌انداز، مأموریت و اهداف کتابخانه با کارکنان، ایجاد واحد هماهنگی مرکزی مدیریت دانش و تعیین مدیر عالی دانش، سازماندهی گروه‌های فناوری ارتباطات، بهبود کیفیت و طراحی شبکه‌های دانش، منابع مالی لازم به ابتکارات مدیریت دانش در سازمان اختصاص یابد و تشویق‌های لازم برای بهبود عملکرد انجام شود. ابعاد فردی رتبه دوم و فرهنگی رتبه سوم را کسب کرد، که هم‌راستا با پژوهش‌های ( **Error! Reference source not found.** et al., 2000; **Error! Reference source not found.** & Akhoondzadeh, 2012; **Error! Reference source not found.** et al., 2023) است.

با توجه به یافته‌های پژوهش، برای تقویت تسهیم دانش در سازمان، بایستی مجموعه‌ای از شرایط و عوامل را در سازمان فراهم نماییم که در نهایت محیطی سرشار از تمایل برای تسهیم دانش داشته باشیم؛ بنابراین می‌توان چنین اذعان داشت که تسهیم دانش از جمله مواردی است که فقط به‌طور مستقیم به سازمان مربوطه بستگی نداشته و عوامل درونی افراد به‌همراه زیرساخت‌های اجتماعی و قانونی نیز از جمله شرایط تسهیل‌کننده تسهیم دانش می‌باشند که به‌همراه زیرساخت‌های فرهنگی و عملکردی سازمان می‌تواند منجر به ارتقاء سطح تسهیم دانش در بین سطوح مختلف سازمانی گردد. چراکه تسهیم دانش از جمله عوامل اصلی و مهم در موفقیت سازمانی به شمار آمده و سرانجام با توجه به تغییرات روزافزون در شرایط کنونی سازمان‌ها از جمله عواملی است که جزء لاینفک ساختار سازمان محسوب می‌شود؛ بنابراین در نظر گرفتن عوامل شناسایی‌شده از تحقیقات داخلی و خارجی از ضروریات سازمان‌ها محسوب شده و می‌بایست راهبردهایی بر پایه این عوامل جهت توسعه دانش در میان کارکنان خود در خصوص ارتقای سازمان و کسب مزیت رقابتی تبیین کنند. برای ایجاد فرهنگ تسهیم دانش در سازمان، می‌تواند برنامه‌ها و آموزش‌هایی را برگزار کند که به اهمیت تسهیم دانش و تشویق کارکنان به اشتراک‌گذاری دانش بپردازد. ایجاد انگیزه و ارزش‌های تشویقی برای تسهیم دانش نیز می‌تواند مؤثر باشد. ایجاد یک بستر مجازی برای به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان، مانند یک سکوی داخلی یا نظام مدیریت دانش، به کارکنان امکان می‌دهد تا به راحتی دانش و تجربیات خود را با همکاران خود به اشتراک بگذارند. کارکنان را تشویق کنند تا دانش خود را در قالب مقالات، گزارش‌ها و سندهای داخلی به اشتراک بگذارند. ایجاد انگیزه و حمایت برای نوشتن و انتشار می‌تواند باعث افزایش تسهیم دانش در سازمان شود. تشکیل گروه‌های کاری و کمیته‌های تخصصی در سازمان، که شامل اعضای با تخصص‌ها و اهداف مشابه هستند، به اشتراک‌گذاری دانش را تسهیل می‌کند. این گروه‌ها می‌توانند به صورت منظم جلساتی را برگزار کنند و در آن‌ها اعضا از تجربیات خود برای حل مسائل و بهبود فرآیندها گفتگو کنند. ایجاد نظام‌ها و روش‌هایی برای انتقال دانش در سازمان، مانند برگزاری دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و جلسات تبادل تجربه، می‌تواند به افزایش تسهیم دانش کمک کند. همچنین، ایجاد پایگاه‌های داده، نظام‌های مدیریت دانش و ابزارهای

همکاری مشترک نیز می‌تواند در انتقال دانش مؤثر باشد. تشویق به همکاری و تعامل بین اعضای سازمان، از طریق تشکیل گروه‌های کاری، همکاری در پروژه‌ها و ایجاد بستری برای تبادل اطلاعات و ایده‌ها می‌تواند به افزایش تسهیم دانش کمک کند. نظام ارزیابی و پاداش برای تسهیم دانش و همکاری می‌تواند افراد را تشویق کند تا دانش خود را به اشتراک بگذارند و در فرآیندهای تسهیم دانش مشارکت کنند. ارزیابی عملکرد افراد بر اساس میزان تسهیم دانش و همکاری می‌تواند به‌عنوان عامل مهمی مورد توجه قرار گیرد. ایجاد شبکه‌های ارتباطی نهاد کتابخانه‌های عمومی با سایر سازمان‌ها، دانشگاه‌ها و مراکز تحقیقاتی می‌تواند به تسهیم دانش کمک کند. از طریق همکاری با سایر مؤسسات و برقراری ارتباط با آن‌ها، امکان انتقال و به اشتراک‌گذاری دانش میان سازمان‌ها وجود خواهد داشت. ایجاد فرصت‌های آموزشی، از جمله دوره‌های آموزشی، کارگاه‌ها و کنفرانس‌ها، می‌تواند به تسهیم دانش کمک کند. این فرصت‌ها به افراد این امکان را می‌دهند تا آخرین دانش و تجربیات را در حوزه خود به دست آورده و با دیگران به اشتراک بگذارند. سازمان‌ها توجه بیشتری به مبحث اعتماد و اعتمادسازی در سازمان داشته و تمام تلاش خود را در این زمینه انجام دهند و سازمان‌ها برای ایجاد فضای تسهیم دانش بهتر به این مفهوم و موضوعات تشکیل‌دهنده آن و تدوین راهکارهای خود در این زمینه، توجه ویژه‌ای داشته باشند.

\*\*\*

## References

- Abdi, p. (2023). Identifying and prioritizing barriers to knowledge sharing in order to improve innovation in social networks (case study: Masih Deneshvari Hospital). *Management and Entrepreneurship Studies*, 43(9), 149-170. doi:https://www.noormags.ir/view/en/articlepage/2033398 [In Persian]
- Ahmad, F., & Karim, M. (2019). Impacts of knowledge sharing: a review and directions for future research. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 207-230. doi:https://doi.org/10.1108/JWL-07-2018-0096
- Akbari, A., Nooshnfar, F., & Hriri, N. (2019). Evaluation of Barriers to Knowledge Flow Factors in Academic Libraries Based on Knowledge Management Maturity Model. *Library studies and information science*, 11, 67-88. doi:https://doi.org/10.22055/slis.2018.24169.1422 [In Persian]
- Akbarpour, M., Hamdipour, A., & Atapour, H. (2023). Analysis of Attitude, Motivations, and Barriers to Knowledge Sharing Behavior Among Postgraduate Students at Tabriz University. *Academic Library and Information Research*, 57(4), 89-111. doi:https://doi.org/10.22059/jlib.2024.362319.1701 [In Persian]
- Andhika, A., Kartika Puspa, N., & Yatnanta Padma, D. (2024). Barriers to Knowledge Sharing: A Case Study of Construction Companies in Surabaya. *KnE Social Sciences*, 9(10). doi:https://doi.org/10.18502/kss.v9i10.15737
- Attar, F. A., & Shaalan, K. (2016). *Enablers and Barriers of Knowledge Spiral: A Case Study*. Paper presented at the Proceedings of the The 11th International Knowledge Management in Organizations Conference on The changing face of Knowledge

- Management Impacting Society, Hagen, Germany.  
<https://doi.org/10.1145/2925995.2926039>
- Awang, M., Ismail, R., Flett, P., & Curry, A. (2011). Knowledge management in Malaysian school education. *Quality Assurance in Education*, 19(3), 263-282. doi:<https://doi.org/10.1108/09684881111158063>
- Barson, R., Foster, G., Struck, T., Ratchev, S., Parwar, K., Weber, F., & Wunram, M. (2000). *To be published in: e2000 Conference Proceedings. Inter- and Intra-Organisational Barriers to Sharing Knowledge in the Extended Supply-Chain.*
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate. *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111. doi:<https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/25148669>
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Knowledge sharing in international markets for product and process innovation: moderating role of firm's absorptive capacity. *International Marketing Review*, 39(3), 706-733. doi:<https://doi.org/10.1108/IMR-11-2020-0261>
- Chua, A., & Lam, W. (2005). Why KM projects fail: a multi-case analysis. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 6-17. doi:<https://doi.org/10.1108/13673270510602737>
- Deng, P., & Lu, H. (2022). Transnational knowledge transfer or indigenous knowledge transfer: which channel has more benefits for China's high-tech enterprises? *European Journal of Innovation Management*, 25(2), 433-453. doi:<https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0269>
- Dulipovici, A., & Robey, D. (2013). Strategic Alignment and Misalignment of Knowledge Management Systems: A Social Representation Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 103-126. doi:<https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290404>
- Eskandari, F., & Valavi, P. (2017). Studying the barriers and solutions for knowledge - sharing in companies of Science and Technology Parks. *Library and Information Science Studies*, 9(20), 59-86. doi:<https://doi.org/10.22055/slis.2017.13101.1064> [In Persian]
- Farokhi, E. N., & Farokhi, H. N. (2021). Investigating Barriers to Knowledge Sharing In the Armed Forces of the Islamic Republic of Iran. *Military Sciences and Techniques*, 17(55), 51-77. doi:<https://doi.org/10.22034/qjmst.2021.136165.1441> [In Persian]
- FatemyNassab, S. A., & Mahmoudzadeh, I. (2017). The Effect of Organizational Communication on Knowledge Sharing in the Islamic Republic of Iran Railway Company. *National Defense Strategic Management Studies*, 1(1), 72-109. doi:[https://issk.sndu.ac.ir/article\\_37\\_c049bd46ac3043c1a4ee5e239facf4fc.pdf](https://issk.sndu.ac.ir/article_37_c049bd46ac3043c1a4ee5e239facf4fc.pdf) [In Persian]
- Fong, P. S. W., & Fung Lee, H. (2009). Acquisition, reuse and sharing of knowledge in property management firms. *Facilities*, 27(7/8), 291-314. doi:<https://doi.org/10.1108/02632770910956148>
- Hu, Y.-F., Hou, J.-L., & Chien, C.-F. (2019). A UNISON framework for knowledge management of university-industry collaboration and an illustration. *Computers & Industrial Engineering*, 129, 31-43. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.12.072>
- Islam, T., Ahmed, I., Usman, A., & Ali, M. (2021). Abusive supervision and knowledge hiding: the moderating roles of future orientation and Islamic work ethics. *Management*

- Research Review*, 44(12), 1565-1582. doi:<https://doi.org/10.1108/MRR-06-2020-0348>
- Keshavarzi, A., & Akhoondzadeh, E. (2012). Identifying the Barriers to knowledge sharing: case study by Shahed University. *Seasonal Publication of Public Management Perspectives*, 3(2), 37-58. doi:[https://jpap.sbu.ac.ir/article\\_94658\\_eda275bdf41e58036d2a74c78522499f.pdf](https://jpap.sbu.ac.ir/article_94658_eda275bdf41e58036d2a74c78522499f.pdf) [In Persian]
- Kheiry, F., Karimi, F., & Nadi, M. A. (2021). Identify barriers to knowledge sharing among teachers. *Education Development Magazine Jandi Shapur Ahvaz*, 12(0), 204-215. doi:<https://doi.org/10.22118/edc.2020.249425.1539> [In Persian]
- Kianrad, Z., & Andayesh, S. (2022). Investigating The Feasibility Of Establishing Knowledge Management In Iran Public Libraries Foundation According To The Pattern Of Kwan Yu Wang. *Journal of Knowledge Studies*, 59(15), 144-158. doi:<http://sanad.iau.ir/fa/Article/1040823> [In Persian]
- Kianrad, Z., Fahimnia, F., Mahboob, S., & Esmaili Givi, M. (2023). Presentation the Model for Implementing Knowledge Management at the Iran Public Libraries Foundation. *Library and Information Science Research*, 13(1), 162-185. doi:<https://doi.org/10.22067/infosci.2023.74162.1078> [In Persian]
- Kozhakhmet, S., & Nazri, M. (2017). Governing knowledge sharing behaviour in post-Soviet Kazakhstan. *Journal of Workplace Learning*, 29(3), 150-164. doi:<https://doi.org/10.1108/JWL-06-2016-0053>
- Krishnasamy, G., & Paramesran, R. (2019). Multiview Laplacian semisupervised feature selection by leveraging shared knowledge among multiple tasks. *Signal Processing: Image Communication*, 70, 68-78. doi:<https://doi.org/10.1016/j.image.2018.09.008>
- Lin, C., Tan, B., & Chang, S. (2008). An exploratory model of knowledge flow barriers within healthcare organizations. *Information & management*, 45(5), 331-339. doi:<https://doi.org/10.1016/j.im.2008.03.003>
- Llopis, O., & Foss, N. J. (2016). Understanding the climate-knowledge sharing relation: The moderating roles of intrinsic motivation and job autonomy. *European Management Journal*, 34(2), 135-144. doi:<https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.11.009>
- Mehmood, M. S., Jian, Z., Akram, U., Akram, Z., & Tanveer, Y. (2022). Entrepreneurial leadership and team creativity: the roles of team psychological safety and knowledge sharing. *Personnel Review*, 51(9), 2404-2425. doi:<https://doi.org/10.1108/PR-07-2020-0517>
- Nickerson, J. A., & Zenger, T. R. (2004). A Knowledge-Based Theory of the Firm—The Problem-Solving Perspective. *Organization Science*, 15 (6), 617-632. doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0093>
- Nirmal Pal, N., Sundaresan, S., Ray, J., Bhargava, H., Glantz, E., & McHugh, M. (2004). Knowledge Quotient™(KQ): A Way to Measure the Knowledge Intensity of Your Team. *The Penn State eBusiness Research Center*. doi:<https://scholar.google.com/scholar?cluster=705466462793498608&hl=en&oi=scholar>
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37. doi:<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Paulin, D., & Suneson, K. (2011). Knowledge transfer, knowledge sharing and knowledge barriers: three blurry terms in KM. *Proceedings of the 12th European Conference on Knowledge Management; Vol. 2*, 752-760.

- doi:<https://www.econbiz.de/Record/knowledge-transfer-knowledge-sharing-and-knowledge-barriers-three-blurry-terms-in-km-paulin-dan/10009716883>
- Rafique, M., Hameed, S., & Agha, M. H. (2018). Impact of knowledge sharing, learning adaptability and organizational commitment on absorptive capacity in pharmaceutical firms based in Pakistan. *Journal of Knowledge Management*, 22(1), 44-56. doi:<https://doi.org/10.1108/JKM-04-2017-0132>
- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35. doi:<https://doi.org/10.1108/13673270510602746>
- Safaie, N., thaleghani, f., & Kiamanesh, A. (2017). Identifying and Ranking Key Factors of Success in Knowledge Management in Knowledge-Based Companies (Case Study: Science and Technology Park in Tehran University). *Roshd -e- Fanavari*, 50(13), 21-28. doi:<https://doi.org/10.7508/jstpi.2017.02.003> [In Persian]
- Salkhorde, M., Rahimi, S., & Zare, A. (2019). A Survey of Barriers of Knowledge Sharing and Offring Guidelines to Improve KS among Kermanshah Public librarians. *Library studies and information science*, 11, 27-44. doi:<https://doi.org/10.22055/slis.2017.21553.1326>
- Santoro, G., Vrontis, D., Thrassou, A., & Dezi, L. (2018). The Internet of Things: Building a knowledge management system for open innovation and knowledge management capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 136, 347-354. doi:<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.034>
- solgi, m., & ghasemi, y. (2019). Identification of the Constraints and Obstacles to the Creation and Sharing of Knowledge. *Scientific Journal of Organizational Knowledge Management*, 2(1), 103-129. doi:<https://dori.net/dor/20.1001.1.26454262.1398.2.1.4.7>
- Van Dong, P., Hawryszkiewicz, I., & Binsawad, M. H. (2016). *Classifying knowledge-sharing barriers by organisational structure in order to find ways to remove these barriers*. Paper presented at the 2016 Eighth International Conference on Knowledge and Systems Engineering (KSE). <https://doi.org/10.1109/KSE.2016.7758032>
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Yeboah, A. (2023). Knowledge sharing in organization: A systematic review. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2195027. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>