

Providing a model for knowledge sharing in the Iran Public Libraries Foundation

Saifallah andayesh
Persian Gulf University
Zahra Kianrad
University of Tehran

Abstract:

Introduction: In the contemporary era, the importance of knowledge and knowledge-based activities in any organization is undeniable. All organizations possess a vast amount of information, but efficient utilization of this information requires experienced and specialized human resources. These individuals must be capable of working with organizational data and effectively leveraging them for the organization's benefit. The aim of the present research is to identify and rank the factors influencing knowledge sharing in the public library institutions of the country and to provide a model for implementing knowledge sharing in these organizations.

Methodology: In this research, a mixed-method approach has been used, employing various tools for data collection. These tools include library studies, semi-structured interviews, and questionnaires. The population of this research includes managers, administrative staff, and heads of counties in the public library institutions of the country. The research sample consists of 28 experts selected, and sampling was conducted using cluster sampling method.

Findings: The results of the meta-synthesis led to the identification of 80 codes, 12 indicators, and 4 principal dimensions of technology, cultural, organizational, and individual factors in the implementation of knowledge sharing.

Conclusion: The results showed that the technological dimension has the greatest impact, while the cultural dimension has the least impact on the implementation of knowledge sharing in the public library institutions of the country. Finally, the model for implementing knowledge sharing at 6 levels, with performance processes indicator, internal processes indicator, strategic processes indicator, and organizational belongingness perception indicator being the most influential, and knowledge transfer processes indicator being the most affected.

Keywords: Knowledge sharing, Knowledge Management, Iran Public Libraries Foundation, Interpretive Structural Modeling

ارائه الگوی تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی ایران

سیفاله اندایش^۱، زهرا کیانراد^۲

چکیده

مقدمه: در عصر کنونی، اهمیت دانش و فعالیت‌های دانش محور در هیچ سازمانی قابل انکار نیست. تمام سازمان‌ها دارای حجم بزرگی از اطلاعات هستند، اما استفاده کارآمد از این اطلاعات نیازمند داشتن نیروهای انسانی مجرب و متخصص است. این نیروها باید قادر باشند با داده‌های اطلاعاتی سازمان کار کنند و آنها را به صورت مؤثر به نفع سازمان بهره‌برداری کنند. هدف پژوهش حاضر شناسایی و رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و ارائه الگوی پیاده‌سازی تسهیم دانش در آن سازمان است.

روش‌شناسی: در این پژوهش از یک رویکرد آمیخته استفاده شده است و از ابزارهای مختلف برای گردآوری اطلاعات استفاده شده است. این ابزارها شامل مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته و پرسشنامه بوده‌اند. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، کارکنان اداری و رؤسای شهرستان‌ها در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بوده است. نمونه پژوهش شامل ۲۸ خبره انتخاب شده است و نمونه‌گیری به روش خوشه‌ای صورت گرفته است.

یافته‌ها: نتایج فراترکیب منجر به شناسایی ۸۰ گد، ۱۲ شاخص و ۴ بعد اصلی فناوری، فرهنگی، سازمانی، و فردی در پیاده‌سازی تسهیم دانش شد.

نتیجه: نتایج نشان داد که بعد فناوری بیشترین تأثیر و بعد فرهنگی کمترین تأثیر را در پیاده‌سازی تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور دارد. در نهایت الگوی پیاده‌سازی تسهیم دانش در ۶ سطح، که شاخص فرایندهای عملکردی، شاخص فرایندهای داخلی، شاخص فرایندهای راهبردی، و شاخص حس تعلق سازمانی اطلاعات تأثیرگذارترین و شاخص فرایندهای انتقال دانش تأثیرپذیرترین بودند.

واژه‌های کلیدی: تسهیم دانش، نهاد کتابخانه‌های عمومی، مدل‌سازی ساختاری تفسیری، مدیریت دانش

۱. استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه خلیج فارس بوشهر، بوشهر، ایران، andayesh.s@pgu.ac.ir

۲. دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)، kianrad.zahra@gmail.com

مقدمه و بیان مسئله

حفظ و نگهداری دانش، به عنوان یک دارایی و ثروت سازمانی، از اهمیت بالایی برخوردار است. بدون مدیریت مناسب دانش، سازمان قادر به بهره‌برداری از منابع خود و ارائه پاسخگویی به مشتریان و مخاطبان خود نخواهد بود. دانش هسته اصلی رقابت در اقتصاد دانش محور محسوب می‌شود (Hu, Hou, & Chien, 2018) و این دارایی ناملموس در مقایسه با دیگر دارایی‌ها دارای ویژگی منحصر به فردی است که هرچه بیشتر به کار گرفته شود ارزش افزوده پیدا می‌کند (Nirmal Pal, Sundaresan, Ray, & Bhargava, Glantz, & McHugh, 2004) و این دارایی ناملموس بر همه جنبه‌های سازمان تاثیرگذار بوده است (Bose, 2004). در واقع مشاغل به طور فزاینده به عامل دانش، که صورت مهارت‌ها و تخصص‌های کارکنان سازمان در نظر گرفته می‌شود، وابسته هستند (Safa & Solms, 2016) بقاء و موفقیت هر شرکت و کشوری به داشتن دانش رقابتی وابسته است (Afsheen, Rabia, Hina, & Sehar, 2015). براساس تحقیقات شرکت‌های بزرگ، به خصوص شرکت ۵۰۰ فرچن، هر ساله حدود ۵,۳۱ میلیارد دلار به دلیل از دست رفتن دانش و هزینه‌های مربوط به آن تلف می‌شود که اغلب به دلیل شکست در تسهیم دانش بوده است (Wang & Noe, 2010). سرمایه فکری شرکت‌ها به یک منبع حیاتی برای بقای آنها تبدیل شده است. استعمال ابزارهای تولید دیگر به تنهایی مزیت رقابتی برای شرکت‌ها ایجاد نمی‌کند. در عوض، توجه به عواملی مانند بازنشستگی، فوت، افزایش کارمندان و پراکندگی تیم‌ها که ممکن است منجر به اختلالات جدی شود و تأثیر مستقیمی بر روی یک شرکت داشته باشند، بسیار حائز اهمیت است. بنابراین، شرکت‌ها برای اطمینان حاصل کردن از مزیت رقابتی پایدار، باید به درک و دفاع از ویژگی‌های خود بپردازند و خود را از رقبای خود متمایز سازند. این مزیت رقابتی بر اساس توانایی شرکت در شناسایی و بهره‌برداری از دانش داخلی کارکنان خود، سرعت بخشیدن به جریان دانش و ارتقاء توسعه آن بنا شده است. این اساس، اصلی‌ترین راهبردهای رقابتی را شکل می‌دهد (Chergui, Zidat, Marir, 2020). در حقیقت، در عصر رقابتی امروز، بهترین راه برای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار، مدیریت دانش و مدیریت سرمایه‌های فکری در سازمان است (Liao & Hu, 2007). مدیریت دانش به عنوان یکی از جدیدترین موضوعات مورد توجه سازمان‌ها قرار گرفته است. امروزه سازمان‌ها به دانش تولید شده و موجود در سازمان را به عنوان یک سرمایه اصلی ارزیابی می‌کنند و تلاش می‌کنند تا این دانش را جمع‌آوری و نگهداری کنند. برخورد هوشمندانه با منابع دانش، عاملی بسیار مؤثر و اهمیت‌بالا در موفقیت سازمان‌ها است. بنابراین، مدیران با اشتیاق به ایجاد سیستم‌های مدیریت دانش همراه با هدف بهره‌برداری از نتایج مفید آن، اقدام به عمل می‌آورند. در نتیجه، موفقیت در پیاده‌سازی و بهره‌برداری بهینه از این سیستم‌ها بسیار حائز اهمیت است. یکی از مهمترین فرآیندها در ساختارهای معرفی شده برای مدیریت دانش، تسهیم دانش است. تسهیم دانش به عنوان مهمترین فاکتور فردی و عنصر حیاتی مدیریت دانش است (Tea Moon, 2015) که یک فرایند مناسب برای انتقال دانش به اعضای دیگر سازمان است (Zhang, 2015).

کتابخانه‌های عمومی کشور و تدوین الگوی مناسب جهت تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی است.

پرسش‌های پژوهش

۱. ابعاد و شاخص‌های تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور کدام است؟
۲. رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چگونه است؟
۳. الگوی تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چگونه است؟

پیشینه‌های پژوهش

بیرانوند، شعبانی، محمدی استانی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش کتابداران و ارائه مدل پیش‌بینی رفتار آنها انجام دادند که نتایج نشان داد که اکثر متغیرهای مدل تلفیقی تبادل اجتماعی و پذیرش فناوری اطلاعات بر تسهیم دانش مؤثر بودند و برنامه‌های آموزشی و مشاوره‌ای مختلف باعث بهبود عملکرد کتابداران شد. وجود اعتماد متقابل میان کتابداران و سازمان و ایجاد تفکر ذهنی مثبت در ذهن کتابداران موجب بهبود ذهنیت آنها نسبت به سیستم تسهیم دانش می‌شود. خراشادیزاده، مهرمنش، و حقیقت منفرد (۱۳۹۷) طراحی مدل تسهیم دانش در پروژه‌ها با رویکرد تحلیلی پرداختند. نتایج پژوهش آنها نشان داد، ۲۳ کد به‌عنوان مقوله‌های محوری انتخاب شدند که مشارکت در برنامه تسهیم دانش به‌عنوان مقوله و کد محوری در مدل مدنظر قرار گرفت. الوانی، فضلی، مهدیان‌راد^۱ (۱۳۹۸) به ارائه مدل دینامیکی تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور پرداختند و نتایج نشان داد که سیستم مورد پژوهش کنترل‌پذیر و مشاهده‌پذیر است؛ با توجه به مدل طراحی شده با شبیه‌سازی کامپیوتری با استفاده از نرم‌افزار ونسیم سناریوهایی با تغییر در عوامل فردی، عوامل سازمانی، عوامل محیطی و عوامل فرامحیطی برای بهبود و بهینه‌سازی نتایج ارائه گردید، که با ترکیب بهینه آنها می‌توان وضعیت تسهیم دانش در سازمان را بهبود بخشید. امیدپناه، نایب‌زاده، دهنوی، و اسلامی (۱۴۰۰) به بررسی ارائه الگویی برای تسهیم دانش در سازمان پرداختند. نتایج نشان داد که مهم‌ترین عوامل در تسهیم دانش، شرایط سازمانی مبتنی بر بستر سازمان و انگیزه‌های بیرونی و درونی افراد جهت تسهیم دانش می‌باشد. خراشادیزاده، انصاری، صالحی، و امیری (۱۴۰۰) ارائه مدل تسهیم دانش با رویکرد مدیریت دانش (مطالعه موردی: موسسه‌های حسابرسی شهر تهران) پرداختند. نتایج نشان داد که استناد به رهیافت سیستماتیک در نظریه‌ی داده‌بنیاد، کدهای شناسایی شده در ۶ طبقه‌ی هسته‌ای شامل پدیده‌ی محوری، شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها قرار گرفتند. نتایج پژوهش کازیمیر، لی و لون^۲ (۲۰۱۲) نشان داد که اعتماد بین همکاران با تعهد و تسهیم

1. Alvani, Fazli, Mahdian Rad

1. Casimir, Lee & Loon

دانش ارتباط دارد. فرهنگ سازمانی که اعتماد مبتنی بر علاقه را در بین همکاران تشویق می‌کند، تسهیم دانش را تسهیل می‌نماید. در تحقیق روتسیوس، اسکلاونس و حاجی دیمیتریو^۱ (۲۰۱۴) اعتماد پیش شرط لازم برای انتقال هر دو دانش ضمنی و صریح است. و بین اعتماد سازمانی و تسهیم دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد. ابوسعیدی و ولفمن^۲ (۲۰۱۷) نشان داد عوامل انسانی تأثیر مستقیم معناداری بر قصد به اشتراک گذاشتن از طریق سیستم‌های تسهیم دانش درون سازمانی دارند. عوامل دیگر مانند خود سیستم تسهیم دانش درون سازمانی و فاکتورهای سازمان و بخش، اثرات غیرمستقیم بر قصد کارکنان نسبت به اشتراک گذاری دانش از طریق این سیستم ها را نشان داد. مطالعه اکرم و همکاران^۳ (۲۰۱۷) نشان می‌دهد که اگر کارکنان تصور مثبتی از عدالت سازمانی توزیعی، رویه‌ای، تعاملی و زمانی داشته باشند، به طور ذاتی تشویق می‌شوند که دانش خود را با همکاران به اشتراک بگذارند. ترونک تاون^۴ (۲۰۱۹) بیان می‌کنند که ارتباطات مثبت بین انعطاف پذیری منابع انسانی و فردی و همچنین ایجاد مهارت شغلی از طریق مکانیسم میانجی گری تسهیم دانش حمایت می‌کند الاتوکان و نجیدکا^۵ (۲۰۲۰) شیوه‌های اشتراک دانش در میان فهرست‌نویسان در کتابخانه‌های دانشگاهی نیجریه را بررسی کردند. نتایج نشان داد که هنجارهای سامانه‌های دانش تا حدودی ناسازگار و غیررسمی هستند، اگرچه شرکت‌کنندگان نیاز اساسی به سامانه‌های دانش را در بخش‌های خود شناسایی کردند. دنگ، دان، و ویبان^۶ (۲۰۲۳) به این نتیجه رسیدند که هماهنگی و ارتباطات افزایش یافته فناوری دیجیتال تأثیر قابل توجهی بر اشتراک دانش دارد. این نشان می‌دهد که هماهنگی مبتنی بر فناوری دیجیتال به طور قابل توجهی بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد و اشتراک دانش مبتنی بر فناوری دیجیتال به طور قابل توجهی بر تصمیم‌گیری تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، این مطالعه نشان می‌دهد که افزایش تصمیم‌گیری و اشتراک دانش می‌تواند منجر به عملکرد شغلی بهتر در سازمان شود.

به‌طور کلی، نتایج پژوهش‌ها حاکی از آن است که باوجود اینکه کتابخانه‌ها نیز مانند دیگر سازمان‌ها به اهمیت تسهیم در سازمان پی برده‌اند ولی زیرساخت‌ها و برنامه‌های تسهیم دانش در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در وضعیت مطلوبی قرار ندارد و حجم گسترده‌ای از پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه، مربوط به کتابخانه‌های دانشگاهی و تخصصی است و هنوز بحث تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی به‌عنوان سازمان دانش‌محور که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی زیر نظر آنها فعالیت می‌کنند، جایگاه خود را به‌طور جدی پیدا نکرده است و راهکارهای عملی برای اجرای این امر ارائه نداده‌اند. این پژوهش به دنبال آن است که به ارائه الگوی تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی بپردازد.

2. Rotsios, Sklavounos, & Hajidimitriou
2. Al-Busaidi, & Olfman
3. Akram, Lei, Haider, Hussain, & Puig
4. Truong Tan
5. Olatokun & Njideaka
6. Deng, Duan, & Wibowo

روش پژوهش

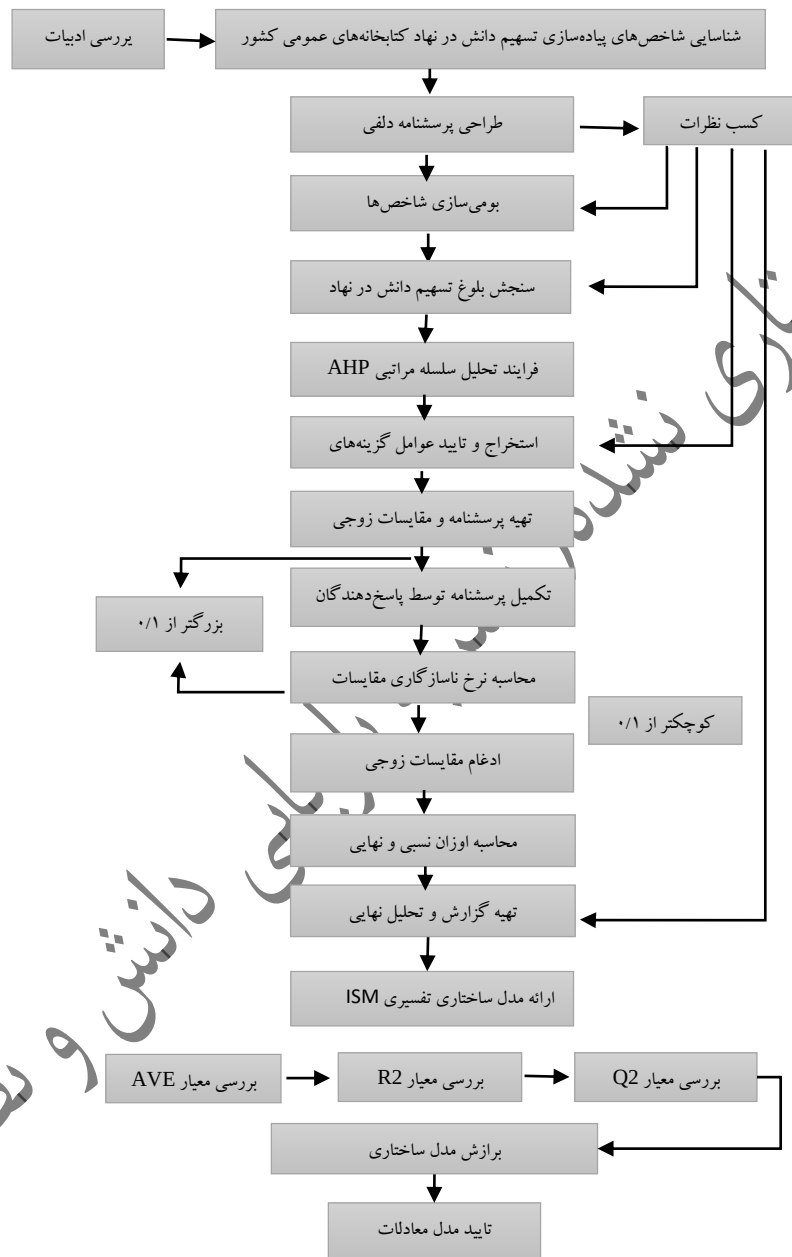
هدف اصلی این پژوهش، ارائه یک مدل برای تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور ایران است. این پژوهش سعی دارد تا یک مدل جامع برای درک نحوه تدوین و پیاده‌سازی تسهیم دانش در بستر واقعی نهاد ارائه دهد. این پژوهش بر مبنای پارادایم اصالت تحصیلی (اثبات‌گرایی) استوار است. زیرا هدف این پژوهش بررسی و شناسایی است و از دانشی دفاع می‌کند که بر اساس مشاهدات منظم است و دارای خطمشی روشنی است. این پژوهش به مطالعه سیستماتیک مشاهدات باور دارد و از بحث درباره واقعیت‌های غیرقابل مشاهده خودداری می‌کند. به دلیل انتخاب رویکرد چندجانبه در اجرای تسهیم دانش و تلاش برای درک روش‌های اجرایی این پدیده در بستر واقعی، استفاده همزمان از روش‌های کیفی و کمی (آمیخته) ضروری است. این پژوهش به علت نبود تلاش قبلی در حوزه تسهیم دانش در سازمان مذکور، به عنوان یک پژوهش آمیخته شناخته می‌شود. راهبرد ترکیبی، با توجه به نوع طرح، توصیف و تبیین، به صورت همزمان به فهم و کشف می‌پردازد.

در مرحله اول از راهبرد فراترکیب (الگوی هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو)، برای شناسایی شاخص‌های پیاده‌سازی تسهیم دانش، از پایگاه داده‌های مختلف استفاده شد. این پایگاه‌ها شامل هفت پایگاه داده به زبان انگلیسی از جمله اسکوپوس، ام‌ال، ساینس دایرکت، اشپرینگر، پروکوئست، وایلی و گوگل اسکولار و سه پایگاه داده به زبان فارسی شامل پایگاه نشریات کشور و پایگاه اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی و پایگاه استنادی علوم جهان اسلام بودند. در این پایگاه‌ها، مقالات مرتبط با حوزه پژوهش از سال ۱۹۹۰ تاکنون بررسی شدند و ۱۲۹ منبع مرتبط یافت شد. از این تعداد، ۱۰۱ منبع به زبان انگلیسی و ۲۸ منبع به زبان فارسی بودند. با اعمال روش هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باروسو، تعداد ۲۳ مقاله برای استفاده در پژوهش انتخاب شد. در گام بعدی پرسشنامه‌ای مبتنی بر روش تاپسیس برای رتبه‌بندی شاخص‌های پیاده‌سازی تسهیم دانش در اختیار خبرگان قرار گرفت. در گام سوم برای طراحی الگوی پیاده‌سازی دانش در سازمان مذکور از مدل‌سازی ساختاری تفسیری^۱ استفاده شد و در نهایت برای تأیید مدل کلی پژوهش از مدل معادلات ساختاری^۲ بهره گرفته شد. در این پژوهشی، از چند تیم خبرگی در مراحل مختلف استفاده شد. اعضای تیم خبرگان شامل مجموعه مدیران، کارکنان اداری، رؤسای شهرستان‌ها و مسئولان شاغل در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بودند که با توجه به محدودیت دسترسی به این افراد در سراسر کشور از روش نمونه‌گیری خوشه‌ای استفاده شد. بدین‌صورت که استان‌های کشور براساس تعداد کتابخانه‌ها به خوشه‌های مختلف تقسیم‌بندی شدند. و سپس از هر خوشه، یک استان

۱. مدل‌سازی ساختاری تفسیری (ISM) روشی برای طراحی الگوی روابط پیچیده و چندگانه میان متغیرهای پدیده است. این طراحی رویکردی فراگیر برای سنجش ارتباط و توسعه چارچوب مدل به کار می‌رود تا اهداف کلی پژوهش امکان‌پذیر شود.

۲. مدل معادلات ساختاری Structural Equation Model است که به اختصار SEM نیز نامیده می‌شود. این روش ساختار علی ویژه‌ای بین مجموعه‌ای از متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده‌پذیر است.

به صورت تصادفی انتخاب شد. در خوشه اول استان اصفهان، در خوشه دوم آذربایجان شرقی، در خوشه سوم استان کرمان، در خوشه چهارم استان بوشهر، در خوشه پنجم خراسان رضوی و در خوشه ششم هرمزگان به صورت تصادفی انتخاب گردید، و تهران به علت مرکزیت از خوشه نخست انتخاب شد. که در نهایت ۲۸ نفر از اعضای تیم خبرگان (۶ نفر مدرک کارشناسی، ۱۴ نفر با مدرک کارشناسی ارشد، ۸ نفر با مدرک دکتری که تجربه کاری آنها بین ۱۰ تا ۲۳ سال بود) انتخاب شدند. مراحل اجرایی پژوهش را می توان در شکل (۱) مشاهده کرد.



شکل ۱. مراحل مختلف پژوهش و خروجی‌های آن

یافته‌های پژوهش

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

سؤال ۱. ابعاد و شاخص‌های پیاده‌سازی تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور کدام

هستند؟

در این پژوهش شاخص‌های پیاده‌سازی تسهیم دانش که از متن مقالات منتخب استخراج گردید، به‌عنوان کد در نظر گرفته شدند. همان‌طور که ملاحظه می‌شود ۸۰ کد در قالب ۱۲ شاخص و ۴ بُعد اصلی شناسایی شدند. این شاخص‌ها در اختیار خبرگان قرار گرفت و با استفاده از روش دلفی مورد تأیید خبرگان 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 شاخص‌ها در استقرار مدیریت دانش را با اعداد ۱ تا ۱۰ امتیازدهی نمایند. سپس با میانگین گرفتن از نظرات ۲۸ 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. بُعد فناوری شامل ۱ شاخص (مدیریت فناوری اطلاعات)، بُعد سازمانی شامل ۵ شاخص (فرایندهای انتقال دانش، تخصص در فرایندهای تسهیم دانش، قوانین و فرایندهایی داخلی، فرایندهای راهبردی، فرایندهای عملکردی)، بُعد فرهنگی شامل ۳ شاخص (حمایت مدیریت، مشارکت کارکنان، حس تعلق سازمانی) و در نهایت بُعد فردی شامل ۳ شاخص (درک و بینش کارکنان، تخصص کارکنان و مدیران، انگیزش نیروی انسانی) است.

جدول ۱. شاخص‌های پیاده‌سازی تسهیم دانش

ردیف	بعد	شاخص	کد
۱	عوامل فناوری	مدیریت فناوری اطلاعات	آموزش‌های کافی برای کار با سیستم‌های جدید
۲			اطمینان از فواید تکنولوژی جدید
۳			نداشتن ترس از ورود به تکنولوژی
۴			ابلاغ مزیت‌های سیستم جدید به کارکنان
۵			وجود نرم‌افزار مناسب جهت تسهیم دانش
۶			پشتیبانی فنی از نرم‌افزارهای مدیریت دانش
۷			یکپارچگی سیستم‌ها و فرایندهای IT
۸			متناسب بودن سیستم فناوری اطلاعات با نیازمندی‌های کارکنان
۹	عوامل سازمانی	فرایندهای انتقال دانش	قوانین و فرایندهای برای تسهیل تسهیم دانش
۱۰			قوانین و فرایندهای ذخیره‌سازی دانش (در پایگاه اطلاعاتی)
۱۱			قوانین و فرایندهای انتقال دانش از طریق تعاملات شخصی
۱۲			فرایندهای تسهیم دانش ضمنی (تجارب)
۱۳			فرایندهای تسهیم دانش صریح (دانش ملموس)
۱۴			داشتن زبان مشترک بین کارکنان
۱۵		تخصص در فرایندهای تسهیم دانش	درک کارکنان از دانش مربوط به سازمان
۱۶			توانایی افراد در ذخیره‌سازی فایل‌های مورد نیاز
۱۷			توانایی افراد برای به‌کارگیری دانش بیرونی برای فعالیت‌های سازمانی
۱۸			سازگاری فرایندهای تسهیم دانش موجود جهت ایجاد کسب‌وکار جدید

۱۹		ایجاد منافع حاصل از تسهیم دانش در بهبود خدمات مشتری
۲۰		وجود قوانین و فرایندهایی برای ایجاد و نگهداری نقشه‌های دانش
۲۱		مستندسازی فرایند جمع‌آوری و اشتراک‌گذاری دانش سازمانی
۲۲		قوانین و فرایندهای تقسیم اطلاعات (در بین واحدها و افراد)
۲۳	فرایندهایی داخلی	قوانین و فرایندهای انتقال دانش از طریق نظام‌های اطلاعاتی
۲۴		وجود قوانین و فرایندهایی جهت تسهیم دانش با سازمان‌های بیرونی
۲۵		وجود قوانین و فرایندهایی برای حفظ و نگهداشت دانش
۲۶		توانایی افراد برای به‌کارگیری دانش درونی برای فعالیتهای سازمانی
۲۷		وجود واحدی برای برنامه‌ریزی و ارتقا تسهیم دانش
۲۸		وجود راهبرد تسهیم دانش
۲۹	فرایندهای راهبردی	وجود برنامه اجرای آزمایشی یا رسمی تسهیم دانش
۳۰		وجود واحد یا بخش پیاده‌سازی تسهیم دانش
۳۱		وجود تسهیم دانش در راهبرد کلی سازمان
۳۲		وجود چشم‌انداز شفاف تسهیم دانش
۳۳		وجود شاخص بازگشت سرمایه در ارزیابی تسهیم دانش
۳۴		استفاده مؤثر و فعالانه سامانه مدیریت دانش موجود
۳۵	فرایندهای عملی	اندازه‌گیری کمی فرایندهای تسهیم دانش
۳۶		توجه به هزینه‌های اجرای تسهیم دانش در بودجه سالیانه
۳۷		تلفیق برای ارزش‌گذاری دارایی‌های ناملموس
۳۸		بها دانش به نظرات کارکنان
۳۹		میزان اتکا کارکنان به مدیران در مواجهه با مشکل
۴۰	حمایت مدیریت	ارتباط نزدیک مدیران با کارکنان
۴۱		تشکیل جلسات منظم برای برنامه اشتراک‌گذاری دانش
۴۲		آزادی عمل کارکنان برای اظهارنظر
۴۳		افتخار کارکنان از کار در سازمان
۴۴		تمایل به ادامه همکاری کارکنان با سازمان
۴۵	مشارکت کارکنان	مشارکت کارکنان در اشتراک‌گذاری دانش
۴۶		تمایل به کارگروهی در سازمان
۴۷		غالب بون انسان‌گرایی بر کارگرایی
۴۸		هماهنگی کارکنان در اجرای تسهیم دانش
۴۹		وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری در سازمان
۵۰		اعتبار اجتماعی سازمان نزد کارکنان
۵۱	حس تعلق سازمانی	اعتماد شناختی
۵۲		اعتماد عاطفی
۵۳		مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها
۵۴		درک کارکنان از اهمیت تسهیم دانش
۵۵		درک کارکنان از اجزای تسهیم دانش
۵۶	عوامل فردی	وجود ابتکارات منجر به فرهنگ تسهیم دانش
۵۷		درک کارکنان از مفهوم حفاظت و نگهداشت دانش
۵۸		درک کارکنان از اهمیت سرمایه‌های فکری

۵۹	وجود نگرش مثبت کارکنان نسبت به اشتراک‌گذاری دانش	
۶۰	اعتماد به دقت و صحت دانش دیگر کارکنان	
۶۱	نداشتن ترس از ارزیابی دیگران نسبت به اشتراک‌گذاری دانش	
۶۲	جایگاه تسهیم دانش به‌عنوان قابلیت کلیدی سازمانی	
۶۳	اهمیت دانش سازمانی برای موفقیت بلندمدت	
۶۴	تخصیص بودجه جهت اجرای سامانه تسهیم دانش	
۶۵	تشکیل جلسات منظم برای برنامه تسهیم دانش	
۶۶	توانایی افراد برای به‌کارگیری دانش درونی در فعالیت‌های سازمانی	
۶۷	تمایل کارکنان به مشاوره و کمک به درخواست‌های افراد در داخل سازمان	
۶۸	شفافیت نقش و قدرت کارکنان دانش	
۶۹	وجود فرایندهای تسهیم دانش در فعالیت‌های روزانه کارکنان	
۷۰	وجود سامانه‌های انگیزشی و پاداش برای به اشتراک‌گذاری دانش	
۷۱	تشویق کارکنان به نوآوری و پویایی	
۷۲	اختصاص زمان مناسب برای کارکنان جهت تسهیم دانش	
۷۳	عدم ترس از به خطر افتادن امنیت شغلی فرستنده دانش	
۷۴	توانایی مهارت برقراری ارتباط	
۷۵	وجود چشم‌انداز شفاف تسهیم دانش	
۷۶	توانایی در حفظ دانش جدید	
۷۷	وجود راهبرد رسمی تسهیم دانش	
۷۸	وجود شاخص بازگشت سرمایه در ارزیابی تسهیم دانش	
۷۹	وجود برنامه‌های آموزشی و اطلاع‌رسانی تسهیم دانش	
۸۰	وجود شاخص‌های کلیدی عملکردی در ارزیابی تسهیم دانش	

سؤال ۲. رتبه‌بندی شاخص‌های مؤثر بر پیاده‌سازی تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چگونه است؟

برای اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از روش فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی^۱ استفاده شد. ابتدا پرسشنامه‌ای مبتنی بر فرایند تحلیل سلسله‌مراتبی برای وزن‌دهی به معیارها و انتخاب گزینه بهینه براساس مقایسه‌های زوجی در اختیار خبرگان قرار گرفت. نتایج حاصل از رتبه‌بندی عوامل مؤثر بر پیاده‌سازی مدیریت دانش جدول (۲) ارائه شده است. همان‌طور در جدول (۲) مشاهده می‌شود بُعد «فناوری» بیشترین و بُعد «فرهنگی» کمترین تأثیر را در پیاده‌سازی مدیریت دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی دارد. بُعد سازمانی رتبه دوم و بُعد فردی رتبه سوم را کسب کرد.

جدول ۲. رتبه‌بندی ابعاد اصلی

ابعاد	وزن معیارها	وزن معیارها نسبت به هدف	وزن نهایی معیارها	رتبه
-------	-------------	-------------------------	-------------------	------

1. Analytical Hierarchy process(AHP)

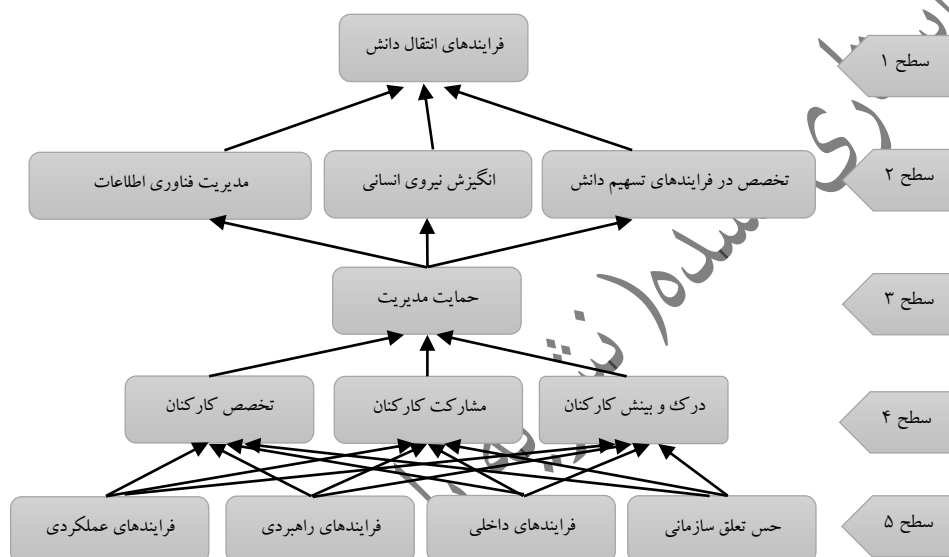
عوامل فناوری	۰/۰۰۵۳	۰/۰۲۹۳	۰/۸۴۷۷	۱
عوامل سازمانی	۰/۰۱۷۴	۰/۰۲۱۵	۰/۵۵۲۷	۲
عوامل فرهنگی	۰/۰۲۸۵	۰/۰۰۸۳	۰/۲۲۵۰	۴
عوامل فردی	۰/۰۲۱۰	۰/۰۱۶۱	۰/۴۳۴۸	۳

سؤال ۳. مدل تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور چگونه است؟
 در این قسمت به کمک روش مدل‌سازی ساختاری تفسیری روابط میان عوامل شناسایی و الگوی پیاده‌سازی تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌ها ترسیم شد. در پژوهش حاضر برای تعیین روابط مفهومی میان شاخص‌های پیاده‌سازی از نظرات ۵۴ خبره استفاده شد.

جدول ۳. تعیین روابط شاخص‌های تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور

سطح	اشتراک	ورودی	خروجی	شاخص‌ها
2	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11-C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11-C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12	C1: مدیریت فناوری اطلاعات
1	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12	C2: فرایندهایی برای انتقال و تسهیم دانش
2	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11	C3: تخصص در فرایندهای تسهیم دانش
5	C7-C8-C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11-C12	C7-C8-C12	C4: قوانین و فرایندهای داخلی
5	C4-C5-C6-C7-C8-C11-C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12	C4-C5-C6-C7-C8-C11-C12	C5: فرایند راهبردی
5	C9	C1-C2-C3-C4-C5-C9-C10	C8-C9-C12	C6: فرایندهای عملکرد
3	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C10-C11-C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11	C7: حمایت مدیریت
4	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11-C12	C8: مشارکت کارکنان
5	C6-C7-C8-C11-C12	C1-C3-C6-C7-C8-C9-C11-C12	C2-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11-C12	C9: حس تعلق سازمانی
4	C12	C12	C2-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11	C10: درک و بینش کارکنان
4	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C8-C10-C11-C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11	C11: تخصص کارکنان و مدیران
2	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C9-C10-C11-C12	C1-C2-C3-C4-C5-C6-C7-C8-C10-C11	C12: انگیزش نیروی انسانی

با استفاده از سطوح به دست آمده از معیارها، شبکه تعاملات ISM رسم می‌شود. اگر بین دو متغیر i و j رابطه باشد آن را به وسیله پیکانی جهت‌دار نشان می‌دهند. دیاگرام نهایی ایجاد شده که با حذف حالت‌های تعدی و نیز با استفاده از بخش‌بندی سطوح به دست آمده است در شکل (۲) نشان داده شده است.



شکل ۲. مدل ISM پژوهش

با توجه به شکل (۲)، مدل پژوهش شامل ۵ سطح است. سطح ۵ یعنی شاخص فرایندهای عملکردی، شاخص فرایندهای داخلی، شاخص فرایندهای راهبردی، و شاخص حس تعلق سازمانی اطلاعات تأثیرگذارترین سطح هستند که به صورت مستقیم بر شاخص سطح ۴ تأثیر می‌گذارند. تأثیرپذیرترین سطح، سطح ۱ که شامل شاخص‌های فرایندهای کسب اطلاعات و فرایندهای انتقال دانش است. شاخص حمایت مدیریت که در سطح ۳ قرار دارد از نظر تأثیرگذاری و تأثیرپذیری در سطح متوسط قرار دارد. شاخص‌های سطح ۵ بر سایر شاخص‌ها تأثیر می‌گذارند و تسلط دارند و نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور برای اجرایی کردن تسهیم دانش در زمینه‌های ارتباط نزدیک مدیران با کارکنان، تشکیل جلسات منظم برای برنامه اشتراک‌گذاری دانش، تعهد مدیریت ارشد سازمان به سامانه مدیریت دانش، کمک مدیریت به کارکنان در مواقع ایجاد مشکل تلاش کند. پژوهش‌ها نشان داده است که مدیران حمایت‌گر می‌توانند در شرایط مختلف برای سازمان سودمند باشند. همچنین جهت اجرای موفقیت‌آمیز باید افراد متخصص با توجه به رشته تحصیلی‌شان در جایگاه واقعی خود قرار گیرند.

در این پژوهش، برای تأیید مدل نهایی پژوهش از روش مدل سازی معادلات ساختاری استفاده شد. در این بخش، پس از جمع آوری پرسشنامه ها از جامعه هدف، قبل از ورود به تحلیل معادلات ساختاری، پایایی ابزار اندازه گیری پژوهش با استفاده از دو معیار آلفا کرونباخ و پایایی ترکیبی با استفاده از نرم افزار SmartPLS بررسی شد. نتایج به دست آمده در ارزیابی این معیارها در جدول (۴) آورده شده است.

جدول ۴. بررسی شاخص با R2، AVE، مقدار Q²

شاخصها	AVE	R ²	مقدار Q ²
C1	۰/۷۱۸	-	۰/۷۱۷
C2	۰/۶۳۸	۰/۵۹۸	۰/۶۶۹
C3	۰/۶۶۱	-	۰/۶۳۵
C4	۰/۷۱۸	۰/۳۳۸	۰/۸۱۱
C5	۰/۷۴۶	۰/۲۳۲	۰/۶۷۰
C6	۰/۵۸۳	۰/۲۷۵	۰/۶۲۴
C7	۰/۶۱۷	۰/۲۹۵	۰/۵۴۲
C8	۰/۷۱۱	۰/۵۶۹	۰/۶۲۷
C9	۰/۷۴۷	۰/۷۹۳	۰/۹۶۷
C10	۰/۷۴۶	۰/۴۵۹	۰/۵۹۸
C11	۰/۵۸۳	۰/۴۰۶	۰/۶۲۰
C12	۰/۶۱۷	۰/۴۰۷	۰/۷۷۲

حد مطلوب برای معیار AVE، معیار R2، معیار Q2 برای سازه های درونزا مطابق با جدول (۴) حاکی از تأیید این معیار برای هر یک از سازه ها بوده و نشان از برازش مناسب مدل ساختاری دارد. بر این اساس می توان قابلیت قوی پیش بینی مدل و برازش مناسب مدل ساختاری را نتیجه گرفت.

بحث و نتیجه گیری

در عصر حاضر سازمان هایی می توانند پیشرو باشند که قادر باشند به طور بهینه از بیشترین معتبرترین و به روزترین دانش بشری در حوزه کسب و کار خود استفاده کنند بنابراین برای یک سازمان امری حیاتی است که درک صحیحی از سرمایه دانشی خود داشته باشد و بتواند از این سرمایه در مواجهه با چالش های محیط کسب و کار بهره برداری کند. مدیریت دانش یک شاخه جدید از مدیریت است که تمرکز خود را از سرمایه مادی و فیزیکی به سرمایه دانشی انتقال می دهد. در این رویکرد، تمام اطلاعات و دانش مرتبط با یک سازمان جمع آوری می شود و به صورت سازمان دهی شده و سیستماتیک مورد

تحلیل قرار می‌گیرد. این رویکرد به سازمان امکان می‌دهد تا به محتوای ارزشمندی دست یابد. مدیریت دانش تنها به دانش کد شده و مستند شده محدود نمی‌شود، بلکه با استفاده از دانش ضمنی افراد که آن را آشکار می‌کنند و غنا می‌بخشند، به تلاش برای ارتقاء جایگاه رقابتی، افزایش اثربخشی و بهره‌وری سازمان می‌پردازد. در حال حاضر، سازمان‌های خارجی مانند شل، زیمنس، اینتل، دل و غیره و سازمان‌های داخلی مانند شرکت نفت ایران، شرکت‌های خودروسازی ایران (خودرو و سایپا)، بانک‌های رفاه و پارسیان و غیره در زمینه مدیریت دانش سرمایه‌گذاری کرده‌اند. با این حال، کمبود آگاهی کافی از عوامل زمینه‌ای برای ایجاد مدیریت دانش و نداشتن درک صحیح مدیران از اهمیت این عوامل، سبب تبدیل این نوع سرمایه‌گذاری به یک هزینه اضافی در سازمان شده 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 پذیرد، کسب دانش مکتوب و مستند شده 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؛ بنابراین پیاده‌سازی تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور که کتابخانه‌های عمومی زیرنظر آن فعالیت می‌کنند نسبت به سایر سازمان‌های دانش‌محور، اهمیت بارزتری دارد. با توجه به اهمیت تسهیم دانش و اجرای آن در سازمان‌های داخلی و خارجی این پژوهش درصدد این بود که عوامل موثر بر تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور را بررسی و سپس الگوی جامعی از تسهیم دانش در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور را ارائه دهد. برای شناسایی شاخص‌های تسهیم دانش از روش فراترکیب استفاده شد و ۸۰ کد در قالب ۱۲ شاخص و ۴ ابعاد اصلی که (شامل فناوری، فردی، سازمانی، و فرهنگی) بود، شناسایی شدند. یافته‌های حاصل از پژوهش حاضر نشان می‌دهد که جهت اجرای موفقیت‌آمیز تسهیم دانش، مدیران می‌توانند از الگوی پیشنهادی این پژوهش و به‌ترتیب سطوح مختلف آن عمل نمایند. بُعد فناوری تسهیم دانش دارای حوزه شاخص مدیریت فناوری اطلاعات است که بر اساس بعد رویکرد فرایندمدار، دانش ضمنی در ذهن افراد را می‌توان از طریق مصاحبه‌ها و جلسات رسمی، استخراج و به‌صورت عینی تبدیل، و انتقال داد. این رویکرد ریشه در جنبش هوش مصنوعی دارد لذا رایانه و متخصصان رایانه در مرکز توجه این رویکرد هستند؛ تمرکز اصلی فناوری اطلاعات در ابتکارات تسهیم دانش، به تبدیل دانش ضمنی به دانش صریح مرتبط است. از چند دهه پیش، فناوری اطلاعات نقش مهمی در فراهم کردن داده‌ها و توانایی‌های ارتباطی اطلاعاتی ایفا می‌کند. مدت‌ها است که نقش فناوری اطلاعات در اشتراک دانش مورد بحث قرار گرفته است. برخی پژوهشگران تأکید دارند که اصول تسهیم دانش می‌توانند بدون بهره‌گیری از ابزارهای فناوری اطلاعات با موفقیت اجرا شوند، در حالی که گروه دیگری اعتقاد دارند که فناوری اطلاعات به طور استراتژیک برای گسترش و توسعه جهانی ضروری و حیاتی است، به خصوص زمانی که سازمان‌ها جغرافیایی منتشر شده‌اند. بنابراین نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور باید زمینه‌های لازم برای زیرساخت‌های فناوری را فراهم آورد و برای پیاده‌سازی این

شاخص وابسته به منابع مالی است، که هم‌راستا با پژوهش‌های قهاری بیگدلی و تربتی‌نژاد (۱۳۹۹)؛ اسکینر^۱ (۲۰۰۸)؛ نیخیال و دیانا^۲ (۲۰۱۴)؛ آلوارز، زمانیلو و سایلرول^۳ (۲۰۱۶)؛ و کانینگهام، کانینگهام و اکنبرگ^۴ (۲۰۱۶) است.

بعد فردی تسهیم دانش دارای حوزه‌های شاخص انگیزش نیروی انسانی، تخصص کارکنان، و درک و بینش کارکنان هست. طبق تحقیقات پیشین اعتماد یک کانال مهم است که از طریق آن دانش منتقل می‌شود. همچنین، اعتماد به تجربه‌ای است که به دلیل تعاملات، ارزش‌ها، نگرش‌ها و وضعیت‌های روانی و عاطفی افراد شکل می‌گیرد. وقتی دو نهاد یا فرد به یکدیگر اعتماد دارند، بدون نگرانی از سواستفاده شدن از طرف مخاطب، تمایل بیشتری به تقسیم دانش و مهارت‌های خود دارند. اما باید توجه داشت که اعتماد بین افراد با سختی ایجاد می‌شود و به راحتی از بین می‌رود. بنابراین، نیازمند توجه دقیق از سوی مدیریت است. ایجاد اعتماد در سازمان مهمترین گام برای فرآیند تقسیم دانش است که با پژوهش‌های شائمی برزکی و همکاران (۱۳۹۷)؛ ابیلی و همکاران^۵ (۲۰۱۱)؛ سلیمانی و همکاران (۱۳۹۱) هم راستا بودند.

بعد فرهنگی تسهیم دانش شامل شاخص‌های حمایت مدیریت، حس تعلق سازمانی، مشارکت کارکنان است که فرهنگ سازمانی نقش مهمی در تعیین رفتار فردی و گروهی افراد دارد و تسهیم دانش را در تمام سطوح سازمان تنظیم می‌کند. تسهیم دانش از طریق تعاملات فردی چهره به چهره صورت می‌گیرد و به تسهیم دانش گروهی تعدیل می‌شود. فرهنگ سازمانی که بر گشودگی و تشویق به موضوعات متنوع تاکید می‌کند، توانایی‌ها و مهارت‌های فردی (شامل دانش و تجربه) را با دانش سازمانی ترکیب کرده و تسهیم دانش را تسهیل می‌کند. فرهنگ سازمانی در نظامی شامل باورها و ارزش‌های مشترک است که در هنجارهای رفتاری قابل مشاهده است و سبک زندگی سازمانی را تعیین می‌کند. بنابراین، تسهیم دانش به کیفیت ارتباطات رسمی و غیررسمی وابسته است. در صورتی که محیط سازمانی به گونه‌ای باشد که افراد بتوانند به طور آسان با یکدیگر ارتباط موثر برقرار کنند، تمایل به تسهیم دانش افزایش می‌یابد. تیم‌کاری عاملی است که می‌تواند به طور قابل توجهی موانع تسهیم دانش را کاهش دهد. تقویت روحیه همکاری و تعزیز همکاری به جای رقابت بین افراد، که به عنوان یکی از موانع تسهیم دانش شناخته شده است، می‌تواند موثر باشد. همچنین، این عامل می‌تواند از ظهور پدیده "طفره رفتن اجتماعی" جلوگیری کند. طفره رفتن اجتماعی به تمایل فرد به کاهش تلاش و تفاوت بین تلاش واقعی در فعالیت‌های گروهی اشاره دارد. تسهیم دانش نیازمند محرک‌های قوی است؛ بنابراین، نمی‌توان به طور

¹ Skinner

² Nikhil, Dianne

³ Alvarez, Zamanillo, & Cilleruelo

⁴ Cunningham, Cunningham, & Ekenberg

⁵ Abili, Narenji Sani, & Rashidi

غیر واقع‌بینانه فرض کرد که افراد بدون توجه به آنچه در مقابل به اشتراک گذاری دانش خود دریافت می‌کنند، به این کار مبادرت کنند. بر این اساس، مدیریت برای ارتقای تسهیم دانش، باید پاداش‌های نقدی و غیرنقدی برای کارکنان در نظر بگیرد. همراستا با پژوهش‌های قاسمی و همکاران (۱۳۹۹) چانگ و لی (۲۰۰۷) است.

بعد سازمانی شامل ۵ شاخص (فرایندهای انتقال دانش، تخصص در فرایندهای تسهیم دانش، قوانین و فرایندهایی داخلی، فرایندهای راهبردی، فرایندهای عملکردی) است. با توجه به اثر مثبت تسهیم دانش بر عملکرد کارکنان، می‌توان با ایجاد رویه‌های مستندسازی دانش و تجربیات کارکنان، استفاده از ابزارهای انگیزشی، برنامه‌های آموزش مناسب برای فرهنگ‌سازی تسهیم دانش در میان کارکنان، و ایجاد یک پایگاه داده برای ثبت، نگهداری و بازیابی دانش مفید کارکنان، بهبود عملکرد کارکنان را به دست آورد. ارائه زمینه‌هایی برای تشویق کارکنان به تسهیم دانش نهان، می‌تواند افراد خلاق را ترغیب به اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش مخفی خود با هدف‌های سازمانی کند. برنامه‌های آموزش ویژه در زمینه مدیریت و تسهیم دانش، به کسب دانش مناسب مدیران کمک می‌کند و فعالیت‌های تسهیم دانش را ترویج می‌کند. ایجاد تیم‌ها و گروه‌های غیررسمی می‌تواند روابط بین کارکنان را بهبود بخشد و آن‌ها را به اشتراک‌گذاری تجربیات و دانش تشویق کند. این تدابیر با همکاری و توجه به نیازهای سازمان، می‌تواند به بهره‌وری بیشتر از دانش سازمانی و بهبود عملکرد کارکنان منجر شود.

فهرست منابع

امیدپناه، علی؛ نایب‌زاده، شهناز؛ دهقان دهنوی، حسن؛ و اسلامی، حسین (۱۴۰۰). ارائه الگویی برای تسهیم دانش در سازمان. *دوماهنامه علمی - پژوهشی هیأتی نو در مدیریت آموزشی*، ۱۲(۱)، ۱۶۷-۱۵۱. <https://doi.org/10.30495/jedu.2021.22892.4636>

انصاری، خداکرم؛ صالحی، اله‌کرم؛ و امیری، هوشنگ (۱۴۰۰). ارائه مدل تسهیم دانش با استفاده از رویکرد مدیریت دانش (مطالعه موردی: موسسات حسابرسی شهر تهران). *تحقیقات مدیریت / استراتژیک*، ۸۲(۲۷)، ۶۳-۱۰۸.

<https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285067.1400.27.82.3.6>

بیرانوند، علی؛ شعبانی، احمد؛ و محمدی استانی، مرتضی (۱۳۹۶). بررسی عوامل مؤثر بر تسهیم دانش کتابداران و ارائه مدل پیش‌بینی رفتار آنها (مطالعه موردی: کتابخانه‌های عمومی استان فارس). *مطالعات کتابداری و علم اطلاعات*، ۹(۱۹)، ۳۹-۶۰.

<https://doi.org/10.22055/slis.2017.11644>

خراشادیزاده، محمدهادی؛ مهرمنش، حسن؛ و حقیقت منفرد، جلال (۱۳۹۷). طراحی مدل تسهیم دانش در پروژه‌ها با رویکرد تحلیلی. *مطالعات مدیریت کسب و کار هوشمند*، ۷(۲۶)، ۱۶۱-۱۹۱.

<https://doi.org/10.22054/ims.2019.9720>

سلیمانی، محمد؛ فیضی، جعفرصادق؛ پاشازاده، یوسف؛ وبرزگر قره باغ، جعفر (۱۳۹۱). بررسی نقش و میزان تاثیر فاکتورهای فردی کارکنان بر کیفیت تسهیم دانش (مطالعه موردی: اداره امور زندان ها و اقدامات تأمینی و تربیتی استان آذربایجان غربی). مدیریت توسعه و تحول، ۴(۱۱)، ۷۳-۸۱.

شائمی برزکی، علی؛ کیانپور، مسعود؛ و شاکری، فاطمه (۱۳۹۷). فرآیند درون فردی مشارکت در تسهیم دانش. مطالعات مدیریت بهبود و تحول، ۲۷(۸۸)، ۱۰۳-۱۴۱.

<https://doi.org/10.22054/jmsd.2018.8929>

صفایی، ناصر؛ طالقانی نیا، فرشته؛ کیامنش، احمد (۱۳۹۶). شناسایی و رتبه بندی عوامل کلیدی موفقیت مدیریت دانش در شرکت های دانش بنیان (مطالعه موردی پارک علم و فناوری دانشگاه تهران). فصلنامه رشد و فناوری، ۱۳(۵۰)، ۲۸-۲۱.

قاسمی، الهام؛ شاهی، سکینه؛ و مهرعلیزاده، یدالله (۱۳۹۹). بررسی فرهنگ سازمانی پارسونز با به اشتراک گذاری دانش در سازمان آموزش و پرورش منطقه ارزن شیراز. دوماهنامه علمی - پژوهشی رهیافتی نو در مدیریت آموزش، ۱۱(۴۱)، ۱-۲۴.

<https://dori.net/dor/20.1001.1.20086369.1399.11.41.1.0>

قهاری بیدگلی، سکینه؛ و تربتی نژاد، حسین (۱۳۹۹). نقش فن آوری اطلاعات و ارتباطات در نوآوری، خلاقیت و تسهیم دانش استادان دانشگاه فنی و حرفه ای شهید رجایی کاشان. توسعه حرفه ای

معلم، ۵(۳)، ۱-۱۱. <https://dori.net/dor/20.1001.1.24765600.1399.5.3.1.1>

الوانی، سیدمهدی؛ فضلی، صفر؛ مهدیان راد، امیراحمد (۱۳۹۸). ارائه مدل دینامیکی تسهیم دانش در سازمان امور مالیاتی کشور. پژوهشنامه مالیات، ۲۷ (۴۴): ۱۶۶-۱۲۷.

<http://dx.doi.org/10.29252/taxjournal.27.44.127>

Refrence

- Abili, K., NarenjiSani, F., & Rashidi, M. M. (2011). Strategic studies in the oil and energy industry, 2(7), 31-54.
- Afsheen, F., Rabia, I. Hina, S. & Sehar, Z. (2015). Knowledge sharing among Pakistani IT professionals: Examining the role of procedural justice, pay satisfaction and organizational commitment. *Advanced Research Letters*, 21(5), 1189-1192.
- Akram, T. Lei, S. Haider, M. J. Hussain, S. T& .Puig, L. C. M (2017). The Effect of Organizational Justice on Knowledge Sharing: Empirical Evidence from the Chinese Telecommunications Sector. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(7), 134-145.
- Al-Busaidi, K. A& .Olfman, L. (2017). Knowledge Sharing through Inter-organizational Knowledge Sharing Systems. *VINE Journal of Information & Knowledge Management Systems*, 1(47), 110-136.
- Alvani, S.M., Fazli, S., Mahdian Rad, A.A. (2020) Developing a Dynamic Model of Knowledge Sharing in Iranian National Tax Administration. *Journal of Tax Research*, 27(44), 127-166. <http://dx.doi.org/10.29252/taxjournal.27.44.127>

- Alvarez, I., Zamanillo, I., & Cilleruelo, E. (2016). Have information technologies evolved towards accommodation of knowledge management needs in Basque SMEs. *Technology in Society*, 46, 126-131.
- Ansari, Kh., Salehi, A.K., & Amiri, H. (2021). Presentation of a Knowledge Sharing Model Using a Knowledge Management Approach (Case Study: Audit Institutes in Tehran City). *Strategic Management Researches*, 82(27), 63-108.
- Bartol, K.M. and Srivastava, A. (2002) Encouraging Knowledge Sharing: The Role of Organizational Reward Systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(1), 64-76. <https://doi.org/10.1177/107179190200900105>
- Biranvand, A., Shabani, A., & Mohammadi Astani, M. (2017). Investigating factors affecting knowledge-sharing librarians and introducing a model for predicting their behavior (Case study: Fars Province's public libraries). *Library and Information Science Studies*, 9(19), 39-60. <https://doi.org/10.22055/slis.2017.11644>
- Bose, R., (2004). Knowledge Management Metrics. *Industrial Management & Data Systems*, 104 (6), 457-468. <https://doi.org/10.1108/02635570410543771>
- Casimir, G., Lee, K., and Loon, M. (2012) Knowledge sharing: influences of trust, commitment and cost. *Journal of knowledge management*, 16(5), 740-753.
- Chua, A., & Lam, W. (2005). Why KM Projects Fail: A Multi-Case Analysis. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 6–17. <https://doi.org/10.1108/13673270510602737>
- Cunningham, P. M., Cunningham, M., & Ekenberg, L. (2016). Factors impacting on the current level of open innovation and ICT entrepreneurship in Africa. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 73(1), 1-23.
- Deng, H., Duan, S.X. and Wibowo, S. (2023). Digital technology driven knowledge sharing for job performance. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 404-425. <https://doi.org/10.1108/JKM-08-2021-0637>
- Dulipovici, A., & Robey, D. (2013). Strategic Alignment and Misalignment of Knowledge Management Systems. *Journal of Management Information Systems*, 29(4), 103–126. <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222290404>
- Ghasemi, A., Shahi, S., & Mehrizadeh, Y. (2020). Examining the organizational culture of Parsons by sharing knowledge in the education organization of Arjan Shiraz region. *Bimonthly scientific-research journal of a new approach in educational management*, 11(41), 1-24. <https://dori.net/dor/20.1001.1.20086369.1399.11.41.1.0>
- Hu, Y., Hou, J. & Chien, C. (2018). A Framework for Knowledge Management of University-Industry Collaboration and an Illustration. *Computers & Industrial Engineering*, 129, 31-43. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.12.072>
- Khorashadizadeh, M., Mehrmanesh, H., & Hechit Monfared, J. (2019). Designing a knowledge sharing model in projects with an analytical approach. *Smart Business Management Studies*, 7(26), 161-191. <https://doi.org/10.22054/ims.2019.9720>
- Le, P.B., Lei, H., Le, T.T., Gong, J. & Ha, A.T. (2020). Developing a collaborative culture for radical and incremental innovation: the mediating roles of tacit and explicit knowledge sharing. *Chinese Management Studies*, 14(4), 957- 975.
- Liao, Sh.H. & Hu, T.Ch. (2007). Knowledge transfer and competitive advantage on environmental uncertainty: An empirical study of the Taiwan semiconductor industry, *Journal of Technovation*, 2(7), 402–411.
- Nguyen, T.-M. (2021). Four-dimensional model: a literature review in online organisational knowledge sharing. *VINE Journal of Information and Knowledge Management*

- Systems*, 51(1), 109-138. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-05-2019-0077>
- Nikhil M, Dianne, H. (2014), Information Technology and Knowledge in Software Development Teams: The Role of Project Uncertainty, Information & Management.
- Nirmal Pal, N., Sundaresan, S., Ray, J., Bhargava, H., Glantz, E., & McHugh M.W. (2004). Knowledge Quotient™ (KQ): A Way to Measure the Knowledge Intensity of Your Team, The Penn State eBusiness Research Center.
- Olatokun, W. & Njideaka, T.M.-A. (2020). Knowledge sharing practices among cataloguers in Nigeria's academic libraries. *Library Management*, 41(4/5), 295-309. <https://doi.org/10.1108/LM-12-2019-0090>
- Omidpanah, A., Naibzadeh, Sh., Dehghan Dehnavi, H., & Eslami, H. (2021). Providing a model for sharing knowledge in the organization. *Bimonthly scientific-research journal of a new approach in educational management*, 12(1), 167-151. <https://doi.org/10.30495/jedu.2021.22892.4636>
- Qahari Bidgoli, S., & Torbatinejad, H., (2020). The role of information and communication technology in innovation, creativity and knowledge sharing of professors of Shahid Rajaei Technical and Vocational University of Kashan. *Teacher Professional Development*, 5(3), 1-11. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.24765600.1399.5.3.1.1>
- Rotsios, K. P., Sklavounos, N. S., & Hajidimitriou, Y. A. (2014). Trust, Knowledge Transfer and Control in IJVs: The Case of Four Greek Firms. *Procedia Economics and Finance*, 9(1), 231-241. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00024-0](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00024-0)
- Safa, N. S. & Solms, R. V. (2016). An information security knowledge sharing model in organizations. *Computers in Human Behavior*, 57, 442-451.
- Safae, N., Taleqani Nia, A., & Kiamanesh, A. (2017). Identifying and Ranking the Key Success Factors of Knowledge Management in Knowledge-Based Companies (a case Study of Science and Technology Park of Tehran University). *Growth and Technology Quarterly*, 13(50), 21-28. Retrieved 7 December 1400 from <https://doi.org/10.7508/jstpi.2017.02.003> [In Persian].
- Shaimi Barzeki, A., Kianpour, M., & Shakri, F. (2018). The intra-individual process of participation in knowledge sharing. *Improvement and Transformation Management Studies*, 27(88), 103-141. <https://doi.org/10.22054/jmsd.2018.8929>
- Skinner, G. D. (2008). A study into fostering entrepreneurship in informationcommunication technology (ICT). *International Journal of Computers and Communications*, 4 (2): 108-116.
- Soleimani, M., Sadegh Faizi, J., Pashazadeh, Y., & Barzegar Karabagh, J. (2011). Investigating the role and extent of the impact of individual factors of employees on the quality of knowledge sharing (case study: Department of Prisons Affairs and Security and Educational Measures of West Azarbaijan Province). *Development and Transformation Management Quarterly*, 11(4), 73-81.
- Tea Moon, K. (2015). The effects of organizational justice on the knowledge sharing and utilization in hotel firms. *Journal oftourism research*, 40(4), 41-59.
- Truong Tan, W.T. (2019) Knowledge Sharing Practices of Project Teams when Encountering Changes in Project Scope: A Contingency Approach. *Journal of Information Science*, 38(5), 423-441.
- Wang, Sh. & Noe, R. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Zhang, X & Venkatesh, V. (2017). A Nomological Network of Knowledge Management

System Use: *Antecedents and Consequences*," *MIS Quarterly*, 41(4), 1275-1306.

زودآیند ویراستاری نشده (نشریه بازیابی دانش و نظام‌های معنایی)