تعامل انسان و اطلاعات، جلد۴ شماره ۴
http://hii.khu.ac.ir
مقاله اصیل پژوهشی

بررسی وضعیت موانع جریان دانش در کتابخانه‌های دانشگاه‌های آزاد اسلامی در مقایسه با کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی

عسگر اکبری: دانشجوی دوره دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.
فاطمه نوشین‌فرد: دانشیار، گروه علوم ارتباطات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول). f.nooshinfard@gmail.com
نجلا حریری: استاد، گروه علوم ارتباطات و دانش‌شناسی، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران.

چکیده

دریافت: ۱۳۹۶/۴/۱۹
پذیرش: ۱۳۹۷/۴/۱۰

زمینه و هدف: مدیریت دانش فرآیندی است که سازمان‌ها را در شناسایی، انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات و مهارت‌های ساختارنیافته یاری می‌رساند. امروزه این تجربه در برخی از سازمان‌ها دربارهٔ مدیریت دانش به شکست انجامیده است. کتابخانه‌های دانشگاهی نیز به‌مثابه سازمان تابع شرایط مشابه می‌باشند. از این‌رو هدف پژوهش حاضر، شناسایی و مقایسه موانع جریان دانش در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی می‌باشد.

روش پژوهش: روش پژوهش از نوع پیمایشی- تحلیلی است. داده‌ها با استفاده از پرسشنامه از مدیران ۱۲۰ کتابخانه مرکزی دانشگاهها جمع‌آوری شده است. برای تجزیه و تحلیل آماری از آزمون تی ساده استفاده شده است.

یافته‌ها: ابعاد منبع دانش و عوامل فنی و تکنولوژیکی دانش در کتابخانه‌های دانشگاههای دولتی و آزاد اسلامی دارای تفاوت معناداری بود بدین معنی که شرایط کتابخانه‌های دانشگاههای دولتی بهتر است. در مقایسه نتایج کانال‌های ارتباطی، عوامل مدیریت و عوامل فردی تفاوت معناداری مشاهده نشد، اگرچه موانع مدیریتی در هر دو گروه مشهود بود. در بخش مقایسه فرایندهای مدیریت دانش، در فرایند دسترسی و به‌اشتراک‌گذاری دانش، کتابخانه‌های دانشگاههای دولتی عملکرد بهتری نسبت به کتابخانه‌های دانشگاههای آزاد اسلامی دارند، اما در فرایندهای خلق، شناسایی، جمع‌آوری، مرور و به‌کارگیری دانش کتابخانه‌های دانشگاههای دولتی با کتابخانه‌های دانشگاههای آزاد اسلامی تفاوت چندانی ندارند.

نتیجه‌گیری: نظر به‌نقش و جایگاه کتابخانه‌ها، به‌ویژه کتابخانه‌های دانشگاهی در فرایند مدیریت دانش، جهت رفع چالش موانع، بهبود و ارتقاء وضعیت جاری آنها، باید مدیریت کارآمد شود، اهداف مدون و راهبردی تعریف و عملیاتی گردد، به کارکنان به عنوان ارکان اصلی مدیران دانشی توجه شود و از ابزار فناوری اطلاعات، به نحو احسن استفاده شود.

کلیدواژه‌ها: دانشگاه‌های آزاد اسلامی، دانشگاه‌های دولتی، کتابخانه‌های دانشگاهی، مدیریت دانش، موانع جریان دانش

مقدمه

در سال‌های اخیر، مدیریت دانش به عنوان یکی از جالب‌ترین و چالش برانگیزترین موضوعات مدیریت کسب و تولید بوده و دایره کاربرد آن همواره با سایر مباحث عرضه مدیریت، گسترده‌تر می‌شود (نیکوکار، سلطانی و دارابی، ۱۳۹۳). مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان‌ها در شناسایی انتخاب، سازماندهی، انتشار و انتقال اطلاعات مهم و مهارت‌هایی که بخشی از سابقه سازمان هستند و عموماً به‌صورت ساختارنیافته در سازمان وجود دارند، یاری می‌رساند. (حسن‌بیگی، ۱۳۸۹). دانش ماهیتی پویا و سیار دارد، زمانی اهمیت واقعی خود را بدست خواهد آورد که در جریان باشد و توسط افراد انتقال یابد و یا به اشتراک گذارده شود، چرا که تنها در این‌صورت است که برای سازمان مزیت رقابتی و ارزش افزوده به‌همراه خواهد داشت. جریان دانش در موفقیت سازمان، عاملی کلیدی است و سبب گسترش سریع‌تر آن به بخش‌هایی از سازمان که قادر به بهره‌برداری از آن هستند، می‌شود (رفیعه، ۱۳۹۶). جریان دانش کانال اشتراک ایده‌ها است. ایده‌ها زمانی می‌توانند بیشترین تأثیر را در سازمان به‌همراه داشته باشند که به‌طور گسترده در سطح وسیع گسترش یابند.

مدیریت دانش رویکردی برای ایجاد سازمان یادگیرنده است (معقول، بختیاری فایندری و نویدبخش، ۱۳۹۵). سازمانی که اعضای آن می‌توانند دانش را کسب، تسهیم و خلق کنند و در تصمیم‌گیری‌های خود از آن سود جویند. این در حالی است که امروزه این تجربه در برخی از سازمان‌ها و شرکت‌ها درباره‌ی مدیریت دانش به شکست انجامیده و علت آن عدم توجه به

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]

موانع مدیریت دانش است، حال آن که ضرورت توجه به این نوع مدیریت در قالب ابزاری راهبردی برای پیش‌برد منابع سازمان و موفقیت در عرضه رقابت به اثبات رسیده است (کاملی، ۱۳۸۷، ۱۹).

اگرچه جریان دانش غیرقابل رؤیت است ولی اثربخشی در فرآیند مدیریت دانش به‌شدت به جریان پیوسته آن بستگی دارد و این امر به‌عنوان یک فرآیند انتقال دانش بین افراد یا به‌عنوان یک مکانیزم پردازش دانش تعریف شده است. موانع جریان دانش، معمولاً موانعی را ایجاد می‌کند که باعث بروز محدودیت‌های موقتی، کمبود انگیزه در کارمندان، کمبود آگاهی و عدم هماهنگی کافی میان بخش‌ها می‌شود، که در نتیجه هزینه سنگینی را به سازمان تحمیل می‌کند. لذا شناخت این موانع و تلاش برای از بین بردن آنها می‌تواند باعث تسهیل و بهبود روند مدیریت دانش شود (حقیقت‌طلب، ۱۳۹۲، ۱). امروزه هدف اجرای سیستم مدیریت دانش در یک سازمان، درک این واقعیت است که چه موانعی در مسیر جریان دانش وجود داشته، چه تأثیری بر پیشرفت آن دارد، به‌همین جهت برای سازمان تشخیص موانعی که آن‌ها ممکن است در حین توسعه و تسهیم دانش و برنامه‌های مدیریت دانش با آن برخورد کنند ضروری به‌نظر می‌رسد (دس‌اوزا[1]، ۲۰۰۳، ۳۷).

در مدیریت دانش، مدل‌های گوناگون برحسب خصوصیاتشان نسبت به ابعاد، افراد، فرایند و تکنولوژی متمایز می‌باشند، اما وجود یک مدل مدیریت دانش برای حرکت و ارزیابی توسعه مدیریت دانش ضروری است. رشد مدیریت دانش، به‌عنوان یک سلسله مراحل پویا در نظر گرفته می‌شود که می‌توان آن را از طریق تلاش‌های متمرکز و پیوسته تکمیل نمود. برای رسیدن به‌رشد پیوسته، لازم است سازمان‌ها به سطح بعدی رشد حرکت نمایند. با این حال مدل‌های کنونی فاقد چارچوب ارزیابی دقیق و مفصل هستند و این می‌تواند منجر به‌درک ضعیف روندها به وسیله کاربران و محققان شود (لین، وو و ین[2]، ۲۰۱۲).

در کتابخانه‌های دانشگاهی به‌مثابه سازمان، برای اجرای برنامه مدیریت دانش توجه به‌عواملی چون بهبود خدمات مشتری، تسریع خدمات کاربران و کاهش هزینه‌های عملیات تجاری لازم و ضروری می‌باشد (آجینفروک[3]، ۲۰۰۳). شناسایی موانع جریان دانش می‌تواند راه‌گشای بسیاری از مشکلات اهداف کتابخانه‌ها باشد. در بررسی‌های مرتبط با موانع جریان دانش، مدل‌های زیادی ارائه شده است، اما شواهد و تجربیات نشان می‌دهد که مدل خاصی برای کتابخانه‌های دانشگاهی ارائه نشده است. از آنجایی که، موانع جریان دانش در مراحل مختلف مدیریت دانش متفاوت می‌باشد، جهت تعیین میزان موانع در هر مرحله، از مدل بلوغ مدیریت دانش (ای.پی.کیو.سی)[4]استفاده شده است. این مدل در مقایسه با مدل‌های دیگر، با مراحل خلق، شناسایی، جمع‌آوری، مرور، به‌اشتراک‌گذاری، دسترسی و استفاده از دانش، برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز مدیریت دانش در حوزه علم اطلاعات و دانش‌شناسی از شرایط مناسب‌تری برخوردار است و بر عملکرد عوامل جریان دانش، از جمله: «ویژگی‌های دانش، منبع دانش، دریافت دانش، عوامل زمینه‌ای دانش و مکانیزم‌های انتقال دانش» (لین، وو، ین، ۲۰۱۲) تأثیرگذار است.

کتابخانه‌ها در دانشگاه‌ها نقش اصلی برقراری جریان دانش را دارند و مدیریت دانش به‌عنوان ابزاری مؤثر در اختیار آنهاست که از طریق آن، می‌توانند خدمات خود را بهبود بخشیده، ساختار سازمانی خود را ارتقاء و توان رقابتی‌شان را حفظ کنند (فو و همکاران، ۲۰۰۲)، پژوهش در نظر دارد، جهت بهبود مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاهی، موانع جریان دانش را شناسایی و مقایسه‌ای بین دو گروه کتابخانه‌های دانشگاه‌های آزاد اسلامی و دولتی نماید. امید است یافته‌های پژوهش بتواند مرجعی برای مدیران در مقابله با موانع اصلی که ممکن است در طول جریان مدیریت دانش به‌وجود آیند، بدست دهد و هزینه سازمان را در ارائه خدمات، به‌طور مؤثر کاهش دهد.

پژوهش با این فرض که بین مدیریت دانش در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی و آزاد رابطه معناداری وجود دارد، در پی‌پاسخ‌گویی به سؤالات؛ وضعیت جاری کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی در زمینه مدیریت دانش چگونه است؟ و موانع جریان دانش در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی کدامند؟ برای بهبود و ارتقاء وضعیت جاری کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی در زمینه مدیریت دانش چه باید کرد؟ می‌باشد.

پیشینه پژوهش

مهمترین عواملی که موجب شده است که کتابخانه‌های

[1] Desouza
[2] Lin, Wu, & Yen
[3] Ajinferuke
[4] American productivity and quality center= APQC

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]

دانشگاهی با افول بهره‌وری مدیریت دانش مواجه شوند وجود موانع بی‌شماری است که از گذشته وجود داشته و هنوز هم وجود دارند. جهت آشنایی با موانع در مدیریت دانش، به برخی از پژوهش‌هایی که در زمینه موانع مدیریت دانش انجام شده است اشاره می‌گردد.

حلاجیان (۱۳۹۵) در پژوهشی که تحت عنوان «بررسی و اولویت‌بندی موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت مادرتخصصی فرودگاه‌های کشور با روش تحلیل سلسله مراتب»، به‌منظور بررسی موانع استقرار مدیریت دانش در شرکت مادرتخصصی فرودگاه‌های کشور پرداخته است. نتایج حاصل از اولویت‌بندی موانع اصلی بیان‌گر این است که به ترتیب معیارهای عوامل فرهنگی، عوامل انسانی، عوامل فنی و تکنولوژیکی، عوامل برون سازمانی و عوامل ساختاری از درجه اولویت برخوردار می‌باشند. پنج مانع به ترتیب اولویت، عدم طراحی و اجرای فعالیت‌های فرهنگ‌سازی در زمینه خلق و تبادل دانش، عدم وجود محیط مبتنی بر اعتماد نسبت به تسهیم‌دانش، عدم پشتیبانی کافی فرهنگ سازمانی موجود از فعالیت‌های خلق و انتقال دانش، عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان از مدیریت دانش و عدم امکان دستیابی سازمان‌ها به اطلاعات و دانش مورد نیاز در سطح ملی و فراملی می‌باشند.

حسن‌زاده و تیموری‌تابیه (۱۳۹۴) پژوهشی با عنوان «جریان دانش در شرکت‌های دانش‌بنیان پارک علم و فناوری دانشگاه تهران و ارائه مدل مفهومی» با هدف شناسایی و تحلیل جریان دانش در شرکت‌های دانش بنیان پارک علم و فن‌آوری دانشگاه تهران انجام دادند. نتایج حاصله حاکی از این بود که جریان دانش در شرکت‌های مورد پژوهش، به‌جز در مؤلفه مکانیسم‌های جریان دانش که دو نوع سنتی و دیجیتالی را مدنظر قرار داده بودند، در سایر مؤلفه‌ها (ورودی‌های دانش، میزان آگاهی کارکنان، فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، برنامه ریزی برای جریان دانش و اشتراک دانش) از وضعیت مطلوبی برخوردار نبودند. در نتیجه به سبب بالاتر بودن میانگین‌ها از سطح متوسط وضعیت جریان دانش مناسب ارزیابی شد.

محمدی، فرجی و کارطلایی (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «موانع اشتراک دانش در شرکت نفت و گاز مسجد سلیمان» به مطالعه سه دسته موانع فردی بالقوه، موانع سازمانی بالقوه و موانع تکنولوژیکی بالقوه که بیشترین تأثیر بر روی اشتراک‌گذاری دانش در شرکت نفت و گاز را دارد انجام دادند. نتایج آنها نشان داد که اعتماد، قدرت، سلسله مراتب سازمانی و سیستم اطلاعات یک رابطه مثبت و معنادار با به اشتراک‌گذاری دانش دارد. با این حال، ارتباط و پاداش رابطه ناچیز با به اشتراک‌گذاری دانش در نفت و گاز مسجد سلیمان دارد.

تقی‌پور، محبوبی و قراگوزلو (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان «بررسی تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر موانع به‌اشتراک گذاری دانش» با هدف بررسی تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر کاهش یا رفع این موانع در یکی از شرکت‌های اپراتور تلفن همراه در تهران انجام دادند. نتایج پژوهش حاکی از وجود رابطه‌ای مثبت و معنادار میان تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر موانع به‌اشتراک‌گذاری دانش در مدیریت دانش است؛ به‌طوری که در بحث موانع سازمانی ۹۱/۶۶ درصد، در زمینه‌ی مشکلات فردی به‌اشتراک‌گذاری دانش ۶۲ درصد و در نهایت در موانع فناورانه ۶۶ درصد توانسته به رفع مشکلات کمک نماید.

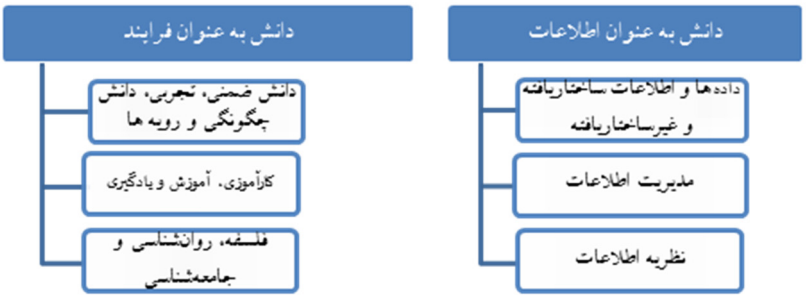
ربیعی (۱۳۹۶) پژوهشی با عنوان «بررسی موانع اجرای مدیریت دانش در شرکت‌های ایرانی؛ مطالعه موردی: (شرکت راهبرد و توسعه طرح‌ها) انجام داد، نتایج تحقیق نشان داد که مولفه‌هایی ازجمله توانمندسازی، تشویق و پشتیبانی، کاربرد دانش، اشتراک دانش، حقوق و مزایا، خلاقیت، اعتماد و عوامل فن‌آوری، نقش اصلی در اجرای مدیریت دانش را بازی می‌کنند.

پاتیل[5]و کانت[6](۲۰۱۴) در پژوهشی با عنوان «رتبه‌بندی موانع استقرار مدیریت دانش در زنجیره تأمین با استفاده از روش *AHP* فازی» با هدف شناسایی و اولویت بندی موانع استقرار دانش در *sc* این پژوهش را انجام دادند. نتیجه این مطالعه نشان می‌دهد که «عدم تعهد مدیریت ارشد»، «دانش در فرآیندهای کسب و کار یکپارچه نیست» و «عدم ساختار سازمانی مناسب برای ایجاد و به اشتراک‌گذاری دانش» سه مانع مهم تصویب دانش در *sc* هستند. سازمان باید برای غلبه بر این موانع با اولویت بالاتر برای استقرار مدیریت دانش مؤثر گام بردارد.

کریستین[7](۲۰۱۲) در پژوهشی با عنوان «موانع جریان دانش» با هدف شناسایی امکان تغییر فن‌آوری در بخش خصوصی با کمک دانش تولید شده در دانشگاه‌ها و مؤسسات تحقیقاتی دولتی پرداخت. اگرچه عدم اثربخشی و یا عدم موفقیت انتقال دانش در مناطق مختلف، کشورها، صنعتی و یا فرم همکاری و انتخاب انواع مطالعات به‌عنوان نقطه شروع سؤال از موانع انتقال، و تأثیر آنها در فرایند دانش می‌توان اشاره کرد، تاکنون علاقه متمرکز در پژوهش‌های اقتصادی

[5] Patil, Sachin K.
[6] Kant, Ravi
[7] Christiane

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]



شکل ۱- تعریف دانش از نظر اسویبی (رادینگ، ۱۳۸۳).

نبوده است که تنها موانع انتقال دانش عجولانه بیان شوند. هدف این است که به‌سمت بسته شدن این شکاف تحقیقات گام برداشته شود تا بوسیله این فاکتورهای مهم که مانع انتقال دانش می‌شوند بر اندازه شرکت با تمرکز خاص صورت گیرد.

لین، تن و چانگ[1](۲۰۰۸) در بررسی که با عنوان مدل اکتشافی از موانع جریان دانش در سازمان‌های بهداشتی انجام دادند آنها به این نتیجه رسیدند که جریان دانش پنج موانع تجربه: منبع دانش، گیرنده دانش، انتقال دانش، بافت جریان دانش، و بافت سازمانی دارد و علاوه بر این، این‌ها با هم مرتبط نیز هستند.آنها با رویکرد تأکید بر اهمیت زمینه بین «منابع دانش» و «گیرنده» دانش، بر مطالعات قبلی در زمینه سازمانی متمرکز شدند. که تکمیل نظریه اصلی برای اولین بار منجر به پیشنهاد مدل جامع در مورد جریان دانش پزشکی از نظر پنج موانع جریان دانش شد که برای پیچیدگی زمینه و تنوع دیدگاه ذینفعان مجاز است. در عمل، مدل تجدید نظر می‌تواند یک طرح روشن برای تعیین عوامل و طرح برنامه-هایی برای مدیران بیمارستان که علاقه‌مند به اجرای مدیریت دانش هستند ارائه نماید.

مبانی نظری

مفهوم دانش: این‌که مفهوم دانش چیست، یکی از سؤالات انسان از گذشته بوده و شاید بتوان گفت که به‌قدمت تاریخ تفکر انسان سابقه دارد. انسان از زمان خلقت همواره به موضوع «دانش» توجه داشته و آن را رمز حیات و پیشرفت خود دانسته است. البته باید توجه نمود که مفهوم دانش صرفاً به‌معنای انتقال آگاهی و اطلاعات نیست، بلکه منظور از دانش، خلاقیت، آفرینندگی و پویندگی است. بر این اساس یک سازمان دانشی ایده‌ساز بوده و به‌کار گیرنده ایده‌های نو است و از این طریق به مزیتی رقابتی دست پیدا می‌کند (جعفری، اخوان و مرتضایی، ۱۳۸۸). اسویبی[2]مطرح کرده است که دانش‌پژوهانی که تلاش می‌کنند دانش را تعریف کنند به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف) یک دسته از دانش‌پژوهانی هستند که وی آنها را جمعیت دانش- شیء[3] می‌نامد؛ اینها دانش را بر حسب نظریه‌ی اطلاعات تعریف می‌کنند. این گروه بر این باورند که دانش اطلاعات‌مدار است و از طریق مدیریت اطلاعات تولید می‌شود.

ب) گروه دوم که وی آنها را دانش- فرایند[4]می‌نامد، دانش را برحسب فلسفه، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی تعریف می‌کنند. این دو گروه با هم همپوشی ندارند. آنها به مفهوم دانش از نقاط شروع متفاوت نزدیک می‌شوند و اصطلاحات متفاوتی را در تعریف و بحث در خصوص دانش به‌کار می‌برند. اولین گروه، یعنی گروه دانش- شیء، که جهت‌گیری داده/اطلاعات متخصصان فناوری اطلاعات را منعکس می‌کنند. دانش را به راحتی به‌عنوان هدف اطلاعاتی درک می‌کنند. ولی مدیران تجاری، ممکن است دانش را به‌عنوان هدف مورد ملاحظه قرار دهند و آن را موجودیتی تلقی کنند که در کارکنان سازمان و فرایندهای تجاری تجسم یافته است (رادینگ، ۱۳۸۳).

مدیریت دانش: مدیریت دانش فرآیند خلق ارزش از دارایی‌های ناملموس سازمان می‌باشد. دارایی‌های ناملموس همچنین به عنوان سرمایه معنوی، شامل سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه رفتاری، سرمایه ارتباطی و سرمایه مشتری می‌گردد. سرمایه انسانی در واقع همان قدرت مغز و معلومات کارکنان در سازمان است (ویروساک[5] ۲۰۱۰؛ به‌نقل از حلاجیان، ۱۳۹۵). پیچیدگی‌های نهفته در مدیریت دانش با طیف وسیعی از فعالیت‌های مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های

[1] Lin, tan & chang

[2] Karl sveiby
[3] Knowledge- object
[4] Knowledge- process
[5] Wiro Sock

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]

فکری به منظور افزایش، نوسازی و اشتراک‌گذاری دانش در سازمان تا حدی به‌دلیل چالش‌های موجود در تعریف خود دانش مشکل است (مومیوند، ۱۳۸۷). با این حال، مدیریت دانش شیوه‌ی شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات جهت خلق دانش می‌باشد، که پس از آن توزیع می‌شود و به‌عبارت دیگر در دسترس دیگران قرار می‌گیرد تا برای خلق دانش بیشتر به‌کار گرفته شود (مخملی، ۱۳۸۴).

مدیریت دانش در بهترین وجه به‌عنوان روش یا شیوه‌ی عمل سازمانی تلقی می‌شود و در سازمان در چهار مراحله تبلور می‌یابد. در مرحله اول باید دانش موجود در سطح سازمان و منابع آن (اعم از دانش تصریحی و تلویحی نزد افراد، بانک‌های اطلاعاتی، مستندات و...) مورد شناسایی واقع شده و سپس جمع‌آوری گشته به‌صورت مناسبی ذخیره‌سازی شود. سپس برای اینکه دانش با ارزش شده و به هم‌افزایی و زایش مجدد منجر گردد، باید دانش میان افراد به اشتراک گذاشته شود. پس از این مرحله باید از دانش کسب شده در جهت اهداف سازمان استفاده شود. در مرحله آخر با ورود اطلاعات جدید به سیستم خلق دانش انجام می‌گیرد (نوروزیان، ۱۳۸۴، ۲۶).

موانع مدیریت دانش: اشتراک دانش، رفتاری فراتر از نقش واقعی کارکنان در سازمان است که برای وقوع آن باید موانع احتمالی و تسهیل کننده‌های بروز این رفتار شناسایی شوند و کارکنان و سازمان، هر دو، تلاش کنند که در کنار یکدیگر روش‌هایی را که برای به‌اشتراک‌گذاری دانش تأثیرگذار است، شناسایی نموده و هم‌زمان در تقویت مشوق‌ها و از بین‌بردن موانع اشتراک دانش بکوشند (تقی‌پور، محبوبی و قراگوزلو، ۱۳۹۴). بعضاً بسیاری از سازمان‌ها در ظاهر برای دانش ارزش و اعتبار خاصی قایل می‌باشند، اما در باطن و باور قلبی برای اجرای آن ندارند. مدیریت دانش در سازمان موفق نخواهد شد، مگر این‌که عزمی جدی و اقدامی عملی برای برطرف کردن موانع موجود در راه آن برداشته شود.

مدیریت دانش در طول حیات با موانعی زیادی مواجه بوده است. یکی از آنها عواملی عوامل انسانی می‌باشد. عوامل انسانی و مدیریت دانش ارتباط تنگاتنگی با یکدیگر دارند به‌طوری که موفقیت و یا شکست طرح‌های مدیریت دانش ارتباط شدیدی به منابع انسانی دارد. بعضاً افراد صاحب دانش در سازمان به دانش به‌عنوان ابزار قدرت می‌نگرنند و حاضر نیستند این وسیله قدرت را از دست دهند یا با دیگران تسهیم کنند. آنان تلاش می‌کنند از دانش کسب شده منحصراً برای پیشرفت شخصی خود استفاده کنند، در صورتی که عوامل مؤثر بهره‌برداری منابع انسانی شامل خواستن، توانستن و امکان داشتن است که باید با توجه و در راستای اهداف سازمانی به‌کار گرفته شود. اگرچه اشتراک دانش در سه سطح فردی، گروهی و سازمانی روان است، اما سطح فردی برای سازمان مهم‌تر است، چراکه دانش در سازمان بر پایه دانش فردی شکل می‌گیرد. براساس مدل لاستری[1](۲۰۰۷) دانش فردی نقطه آغاز خلق دانش است. اطلاعات ماده خام دانش فردی است که اساس دانش سازمانی را تشکیل می‌دهد. همان‌گونه که دانپورت اظهار کرده دانش فردی از ترکیب اطلاعات، تفسیر، انعکاس و تجزیه در یک موقعیت خاص ظهور می‌کند. برای خلق دانش سازمانی، دانش فردی (عینی و ضمنی) باید بیرونی شود (عباسی، ۱۳۸۶).

عوامل سازمانی یکی دیگر از موانع مدیریت دانش می‌باشد. ساختارهای قدیمی و غیرمنعطف نمی‌تواند محمل خوبی برای مدیریت دانش باشد. ساختار سازمانی باید از انعطاف و پویایی لازم برخوردار باشد تا ارتباطات به تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نشود و امکان برقراری ارتباط با محیط بیرون از سازمان برای کارکنان به‌سادگی مقدور باشد و به‌عبارتی جنبه غیررسمی ساختار سازمانی نقش مهمی در توسعه تعاملات ایفا نماید. چنین ارتباطی امکان دستیابی به دانش گروه‌های خارج از سازمان را میسر می‌سازد (ریج، ۲۰۰۵). فقدان مدیریت کارآمد، عدم اعتقاد و حمایت مدیریت عالی از فعالیت‌ها و برنامه‌های مدیریت دانش، نگرش‌های کوتاه مدت و جزئی‌نگری و عدم ثبات در رویه مدیریت از عوامل مدیریتی می‌باشد. مدیران ارشد و مدیران میانی در سازمان‌های به‌طور کامل با مدیریت دانش آشنا نشده‌اند و اهمیت و مزایای آن را برای سازمان درک نکرده‌اند. لازم است تا با برگزاری دوره‌های آموزشی جایگاه مدیریت دانش و چگونگی مدیریت دانش برای مدیران روشن شود. زیرا آنها هستند که باید این فرایند را در سازمان پیاده سازی کنند (ریج، ۲۰۰۵).

اُدل و گریسون[2](۱۹۹۸) معتقدند که محدودیت‌های زمانی سبب می‌شود تا افراد به‌جای صرف زمان برای اشتراک دانش خود با دیگران، آن را احتکار نمایند. اگر افراد دچار محدودیت زمانی باشند، به‌طور طبیعی بر تکالیفی تمرکز می‌کنند که برایشان سودمند است. در چنین حالتی، صرف زمان برای اشتراک دانش، هم در انتقال از فردی به فرد دیگر و هم در تغییر شکل آن از دانش ضمنی به دانش آشکار، به‌عنوان هزینه قلمداد می‌شود (گرانت[3] ۱۹۹۶؛ به‌نقل از مصباحی-

۱. Lustri
۲. Odell & Grayson
۳. Grant

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]

جمشید، ۱۳۹۱).
فرهنگ سازمانی ایدئولوژی‌ها، اعتقادات و ارزش‌های عمیقی است که در هر سازمانی وجود دارد و دستورالعملی است که کارمندان برای روش انجام کار در آن سازمان دارند (اسکرلواج، سانگ و لی[1] ۲۰۱۰، ۶۳۹۱). تحقیقات نشان می‌دهند که رابطه مثبتی بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش وجود دارد و داشتن فرهنگ اشتراک دانش نقش مهمی در پیاده سازی مدیریت دانش در هر سازمانی ایفا می‌کند. اشتراک‌گذاری دانش نیازمند کارمندانی است که به‌طور دلخواه دانش خود را وارد حافظه سازمان کنند. فرهنگ به‌عنوان یک منبع کلیدی در تشویق افراد به این امر خواهد بود (سوهایمی[2] و همکاران، ۲۰۰۶، ۳۵۴).
عوامل کانال‌های ارتباطی، محققان و متخصصان بسیاری به این نکته اشاره دارند که توانایی سازمان در اشتراک‌گذاری دانش، در درجه اول بستگی به داشتن کانال‌های ارتباطی دارد. نبود کانال ارتباطی مناسب جهت تماس و تعامل بین منبع دانش و دریافت کنندگان، در شرایطی که کارکنان در کنار هم کار نمی‌کنند یا افرادی که در یک تیم کارمی‌کنند، مانع بالقوه برای اشتراک دانش است. ارتباطات مؤثر، هم به‌صورت کلامی و هم به‌صورت نوشتاری، برای اشتراک دانش به شکل کارآمد، حیاتی است (داونپورت، ۱۹۹۸).
عوامل فنی و تکنولوژیکی، فناوری‌های اطلاعاتی و ارتباطی ذاتاً ساز و کارهایی قدرتمند در انتقال اطلاعات هستند و این امر باعث می‌گردد که راه‌های به‌دست آوردن دانش ممکن گردد (رضائیان، علی، ۱۳۷۴). تبادل دانش به‌همان اندازه که یک موضوع مربوط به افراد و سازمان است، یک چالش فناورانه نیز هست. فضایی را که در آن افراد هم یافته‌ها و تجارب خود را به اشتراک گذارند و هم از آنچه که دیگران می‌دانند استفاده نمایند کاری چالش برانگیز است. این عامل زمینه و بستر تعامل دو عنصر عامل انسان و سازمانی را فراهم می‌آورد (احمدی، صالحی، ۱۳۸۸).
سازمان کتابخانه‌ها و مدیریت دانش: مدیریت دانش برای سازمان، به‌خاطر وجود کانون‌های دانش، دارایی و مزیت بزرگی است. کانون‌های دانش در سازمان‌ها، به‌جمع‌آوری، سازماندهی، ذخیره‌سازی و اشاعه می‌پردازند. این کانون‌ها ممکن است به‌طور فیزیکی یا مجازی باشند. هدف از ایجاد این کانون‌ها، تهیه، سازماندهی و به‌هنگام‌سازی دانش است. این‌ها شریان‌های دانش هستند و کلیه جریان‌های دانشی از آنها عبور می‌کند. مزیت این کانون‌ها، علاوه بر یک‌پارچگی و انسجام محتوای دانش سازمان، از بسیاری دوباره کاری‌ها، خصوصاً در کسب دانش جلوگیری می‌کند. کانون‌ها در برگیرنده این موضوع هستند که دانش مورد نیاز در کجا و چگونه یافت می‌شود. دسته‌بندی دانش‌های مختلف به‌منظور تسهیل در دسترسی کارآمدتر آنها نیز از وظایف کانون‌های دانش که همان کتابخانه‌ها یا مراکز اطلاع‌رسانی در سازمان‌ها می‌باشد (زارعی، ۱۳۷۸؛ به‌نقل از احمدی، صالحی، ۱۳۸۸).
ساختار هر دانشگاه همانند تن آدمی متشکل از چند عنصر اساسی است، کتابخانه دانشگاهی عنصر اصلی یعنی قلب یا به‌عبارتی موتور دانشگاه است «اهمیت و اعتبار هر نهاد آموزشی عالی، تا حد زیادی با چگونگی کتابخانه‌اش سنجیده می‌شود. هیچ دانشگاهی بدون داشتن کتابخانه‌ای مجهز به‌منزله «قلب سازمان» نمی‌تواند کار مؤثری انجام دهد» (موکهرجی، ۱۳۵۷، ۵۱). کتابخانه دانشگاهی مخزن و جایگاه ذخیره اطلاعات به اشکال گوناگون و مختلف برای راهبرد توسعه می‌باشد. توجه به کتابخانه توجه به اصل آموزش و پژوهش و تقویت کتابخانه و امکان افزایش بهره‌وری آن به‌منزله‌ی حاصل‌خیزی و باروری سرمایه‌گذاری بر روی نیروی انسانی کارآمد و متخصِص است. کتابخانه وظیفه گردآوری، سازماندهی، و ذخیره‌سازی اطلاعات تولید شده در راستای نیازهای پژوهشگران در زمینه‌های مختلف علمی را برعهده دارد، از آنجا که تحصیلات عالی و تحقیق از یک‌دیگر جداناپذیر هستند، بدون شک، کتابخانه دانشگاهی، جایی که بیشترین مدارک علمی کشور اعم از کتاب، ادواری‌ها، مواد دیداری و شنیداری... در زمینه‌های مختلف علوم و فنون در آنها گردآمده‌اند، نقش به‌سزایی در تأمین امکانات تحقیق برای پژوهشگران را دارا است، و هیچ پژوهش‌گری نیست که در فرآیند پژوهش، بی‌نیاز از خدمات پشتیبانی و تقویت برنامه‌های آموزشی و پژوهشی کتابخانه‌ها بداند.
از وظیفه کارکرد مهم کتابخانه به‌عنوان مرکز اطلاعات و پایگاه دانش، شناسایی، گردآوری، حفاظت و نگهداری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات است. امروزه وظیفه‌ای که بر کتابخانه محول است نه تنها به سازماندهی اطلاعات می‌پردازد بلکه اشاعه اطلاعات و دانش از وظایف آن محسوب می‌شود. این وظیفه و کارکرد دقیقاً مینیاتوری از هدف نهایی مدیریت دانش با فرایندهایی مانند شناسایی، اکتساب، نگهداری، بهره‌گیری، اشتراک، ترویج و توسعه دانش می‌باشد. در این مسیر کتابخانه‌ها به‌عنوان زیرساخت و بستر مناسب مدیریت دانش بوده، در سازمان‌ها، اداره‌ها، دانشگاه‌ها و سایر

[1] Skerlavaj, Song & Lee
[2] Suhaimee

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]

مراکز علمی و تحقیقاتی همیار و همکار فرآیند مدیریت دانش را برعهده دارند. فرایند مدیریت دانش عموماً زیر نظر تیمی با مهارت‌های مختلف بوده که اغلب شامل مدیران سیستم‌های اطلاعات، متخصصان و توسعه دهندگان وب‌ها، کتابداران و... که کتابداران همیشه افراد مهم در این تیم محسوب می‌شوند (کلیر، لوفور[1]، ۱۹۹۹).

برای کتابداران، کارکردن با دانش امری طبیعی است. آنها بیش از آن که محافظ کتاب باشند، فراهم‌کننده اطلاعات هستند. آنها سازمان خود را به‌خوبی می‌شناسند و می‌توانند بیشتر مانند یک فروشنده یا راهنمای اطلاعات باشند که تقاضاهای اطلاعاتی را دریافت می‌کنند و مشتریان داخلی را با افراد دیگر و یا مخازن اطلاعاتی برای رفع نیازهای اطلاعاتی ارتباط می‌دهند و همزمان اهداف کلیدی سازمان را نیز در نظر می‌گیرند. آنان کاربری اطلاعات را درک کرده‌اند و می‌دانند که اسناد را به چه صورتی مرتب کنند تا استفاده کننده به‌راحتی نیاز اطلاعاتی خود را رفع کند. می‌توان گفت کتابداران سابقه طولانی در ردوبدل کردن اطلاعات دارند (کلیر، لوفور، ۱۹۹۹).

امروزه شاید به‌توان چنین گفت که کتابداران مغز متفکر پشت صحنه تولید شبکه فراگیر دانش هستند و به‌همین دلیل کار آنها به‌علت پشت صحنه بودن کم‌تر به‌چشم می‌آید. موضوع اصلی این است که متخصصان در تحقیقاتشان به‌هرگونه منبعی در فضای مجازی به‌صورت آنلاین برای دسترسی نیاز داشته باشند، این کتابداران هستند که با مهارت اساسی و اولیه در نقشه‌گذاری منابع اطلاعات، دانش و فراهم ساختن راهنماها و نقاط دسترسی به این منابع آنها را یاری می‌کنند. مهارت‌های مردمی و مصاحبه کنندگی آنها و گسترش کتابخانه‌های خاص به روشنی باعث ارتباط و ایجاد شبکه‌های کارکنان دانشی می‌شود. کتابداران سازمان به‌عنوان محوری‌ترین بخش فرایند مدیریت دانش یا شرکای اصلی مدیران دانشی می‌توانند از آموزش‌شان در فهرست کردن دانش، ساختن راهنماها و شاخص‌های اطلاعات استفاده کنند که این می‌تواند بی‌نهایت در ارتقای سطح دانش سازمانی سودمند باشد. کتابدار سازمان از قبل نیازهای اطلاعاتی شرکت را درک می‌کند و بنابراین در موقعیتی هستند که به تعیین و تنظیم سیستم مدیریت دانش کمک و به‌عنوان عاملی تأثیرگذار در این فرایند ایفای نقش می‌کند (کلیر، لوفور، ۱۹۹۹).

چهارچوب نظری پژوهش

کتابخانه‌ها، به‌خصوص کتابخانه‌های دانشگاهی از معدود مراکزی هستند که با سرمایه‌های مشهود و قابل لمس و نامشهود و غیرقابل لمس، مانند ارزش نامحسوس دانش و پرسنل، بر مدیریت دانش تأثیرگذار هستند. در ادبیات پژوهش، برخی از نظریه‌ها، مدل‌ها و دیدگاه‌های مرتبط با موضوع شرح داده شد، می‌توان چنین نتیجه گرفت، یک نظام مدیریت دانش موفق، عملیاتی هم‌چون خلق، شناسایی، جمع‌آوری، مرور، اشتراک‌گذاری، دسترسی و استفاده از دانش را به‌خوبی انجام می‌دهد. با وجود این، موانع جریان دانش، مدیریت دانش را با چالش مواجه می‌سازد و مانع موفقیت آن در سازمان می‌گردد.

موفقیت مدیریت دانش به‌عوامل تأثیرگذاری چون منبع دانش، کانال‌های ارتباطی دانش، عوامل مدیریتی، عوامل فردی و عوامل فنی و تکنولوژیکی دارد. در ادبیات، تعاریف زیادی از این عوامل ارائه شده است که مفهوم بارزترین آنها، این است که مشخصه‌ها، شرایط متغیرهایی که اگر درست مدیریت شوند می‌توانند اثر قابل ملاحظه‌ای بر موفقیت موضع رقابتی سازمان داشته باشند (برونو، لیدکر[2] ۱۹۸۴).

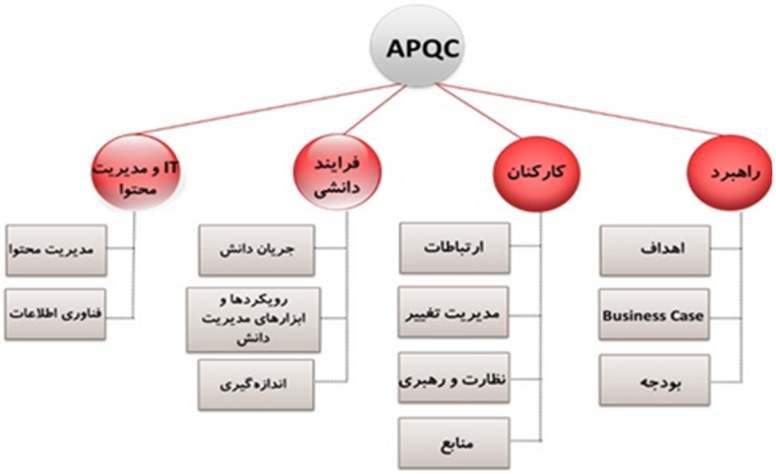
پیش فرض اصلی پژوهش، این است که شناسایی موانع جریان دانش و انتخاب راهبرد مناسب، موجب عملکرد بهتر در سازمان کتابخانه‌های دانشگاهی خواهد شد و برای عملکرد بهتر، راهبردهای مختلفی از مدیریت دانش، برای کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی مورد نیاز است. بنابراین از مدل فرایند و ارزیابی بلوغ سطوح ای.پی.کیو.سی که مدیریت دانش را به‌عنوان استراتژی‌ها و فرایندهای شناسایی، کسب و توزیع دانش برای افزایش قدرت رقابت سازمان‌ها تعریف می‌کند استفاده شده است. سازمان بهره‌وری و کیفیت آمریکا، سازمانی تحقیقاتی است که یکی از محصولات آن چارچوب طبقه‌بندی فرایندهاست. این چارچوب یکی از اصلی‌ترین منابع فرایندگرایی در سازمان‌هاست و به‌عنوان یک استاندارد باز توسعه‌یافته، تا به تسهیل بهبود فرایند مدیریت و الگوبرداری، صرف نظر از نوع صنعت، ابعاد یا عوامل جغرافیایی، کمک کند (پایگاه داده بهره‌وری، ۲۰۱۱). این چارچوب به‌طور ابتکاری به‌عنوان یک علم طبقه‌بندی فرایندهای کسب و کار از سال ۱۹۹۱ طراحی شد که اجرای آن در سازمان‌ها کمک می‌کند تا اولاً بهترین تجارب شناسایی و اجرا شود، ثانیاً روش‌های اثربخش بهبود کشف گردد، و نهایتاً نتایج قابل اندازه‌گیری به‌دست آید. این مدل از هر نظر

[1] Clair & LeFevre

[2] Bruno & Leidecker

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]



شکل ۲- ابعاد مدل مرکز بهره‌وری و کیفیت آمریکا (سپهری، ۱۳۹۵)

کامل‌ترین مدل مرجع فرایندی موجود در دنیای مدیریت است که در آن تلاش شده تمامی فرایندهای موجود سازمان در چهار بعد راهبرد، کارکنان، فرایند و مدیریت محتوا و فناوری اطلاعات، تا حد امکان تا سطح فعالیت شناسایی شوند (پایگاه داده بهره‌وری، *2011*).

الف) معیار راهبرد: اولین معیار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل ای.پی.کیو.سی معیار راهبرد است. این معیار با سنجش سه زیرمعیار «اهداف»، «طرح توجیهی» وضعیت مدیریت دانش سازمان در سطح راهبردی را مورد سنجش قرار می‌دهد.

ب) معیار کارکنان: دومین معیار ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل *APQC* معیار کارکنان است. این معیار با سنجش چهار زیرمعیار "ارتباطات"، "مدیریت تغییر"،"نظارت و رهبری" و" منابع" وضعیت مدیریت دانش سازمان را در حوزه کارکنان و فرهنگ سازمانی مورد سنجش قرار می‌دهد.

ج) فرایند: یکی از مهم‌ترین معیارهای ارزیابی بلوغ مدیریت دانش در مدل *APQC* معیار فرایند است. این معیار با سنجش سه زیرمعیار "جریان دانش"، "رویکردها و ابزارهای مدیریت دانش" و" اندازه‌گیری" چرخه مدیریت دانش در سازمان و تعاملات دانشی را مورد سنجش قرار می‌دهد.

مدیریت محتوا: زمانی که یک سازمان برنامه مدیریت دانش را آغاز می‌کند، فرایندهای مدیریت محتوا بر مدیریت اسناد متکی می‌باشد. برنامه‌های با سطح بلوغ بیشتر، جریان‌های کاری و طبقه‌بندی‌هایی را استاندارد می‌کنند. در بالاترین سطوح بلوغ، فرایندهای مدیریت محتوا می‌تواند برای تسهیل همکاری و کشف نوآوری در کسب و کار مورد استفاده قرار بگیرند (سپهری، ۱۳۹۵).

روش

با عنایت به این‌که هدف پژوهش بررسی وضعیت موانع جریان دانش در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی است، پس پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر نحوه‌ی گردآوری اطلاعات توصیفی و از نوع پیمایشی است. در مدل تحلیلی پژوهش، منبع دانش، کانال‌های ارتباطی دانش، عوامل مدیریتی، عوامل فردی و عوامل فنی و تکنولوژیکی گردش دانش متغیرهای وابسته و نوع کتابخانه دانشگاه (دولتی یا آزاد اسلامی) متغیر مستقل هستند.

ابزار گردآوری داده‌ها پژوهش پرسشنامه محقق ساخته است که برای متغیرهای مورد بررسی به‌ترتیب، برای منبع دانش ۸ سؤال، کانال‌های ارتباطی ۴ سؤال، عوامل مدیریتی ۴ سؤال، عوامل فردی ۵ سؤال و عوامل فنی و تکنولوژیکی ۹ سؤال با طیف ۵ تایی لیکرت در نظر گرفته شده است. به‌منظور سنجش پایایی نمونه‌ی اولیه ۲۵ پرسشنامه پیش آزمون شد، که برای سؤالات متغیرها، نتایج به‌ترتیب برای منبع دانش ۰/۸۲، کانال‌های ارتباطی ۰/۸۰، عوامل مدیریتی ۰/۸۸، عوامل فردی ۰/۷۸ و برای عوامل فنی ۰/۹۴ به‌دست آمد. این اعداد نشان‌دهنده‌ی این است که پرسشنامه از قابلیت اعتماد و به‌عبارتی دیگر از پایایی لازم برخوردار است. به‌منظور سنجش روایی سؤال‌ها، روایی محتوایی و روایی صوری از نظرات اساتید رشته‌های علم اطلاعات و دانش‌شناسی، مدیریت و فناوری اطلاعات استفاده شده است.

جامعه‌ی آماری پژوهش شامل تمامی مدیران کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی و واحدهای جامع و مستقل و علوم تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی سراسر کشور است. با توجه به‌وجود یک کتابخانه مرکزی در هر واحد دانشگاه، ۱۴۳ نفر از مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی می‌باشد که بدون نمونه‌گیری

[1] Business case

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]

و بـا روش سرشـماری در پـژوهش شـرکت داده شـدند و پرسشنامه برای آنها ارسال شد کـه از ایـن تعـداد ۱۲۰ نفـر از آنان به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند.

یافته‌ها

آمار توصـیفی متغیرهـای جمعیـت‌شـناختی نشـان داد کـه از مدیران کتابخانـه‌هـای دانشـگاه ۴۵/۸۳ درصـد مـرد، ۵۶/۱۶ درصد زن هستند. ۲۰/۸۳ درصـد دارای تحصـیلات لیسـانس، ۲۵ درصـد دارای تحصـیلات فـوق‌لیسـانس، ۵۴/۱۶ درصـد دارای تحصیلات بالاتر از فوق‌لیسانس هستند. ۶۶/۶۶ درصـد دارای سابقه کار بین ۱۰-۱ سال، ۲۵ درصد دارای سابقه کـار بین ۲۰-۱۱ سال و ۸/۳۳ درصد دارای سابقه کار بـیش از ۲۰ سال هستند. ۶۶/۶۶ درصد مـدرک تحصـیلی آنهـا مـرتبط بـا رشته‌کتابداراری و اطلاع‌رسانی و ۳۳/۳۳ درصد غیرمـرتبط بـا رشته کتابداری و اطلاع‌رسانی می‌باشند.

همانگونه که در جدول فوق نشان داده شـده اسـت، میـانگین موانع جریان دانش در کتابخانه‌های دانشگاه‌های آزاد اسـلامی نسبت به کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی در متغیرهای منبـع دانش، کانـال‌هـای ارتبـاطی، عوامـل فـردی، عوامـل فنـی و تکنولوژیکی موانع دانش بیشـتر اسـت و در عوامـل مـدیریتی میانگین موانع جریان دانش در کتابخانه‌های دانشگاه‌های آزاد اسلامی نسبت به کتابخانه‌هـای دانشـگاه‌هـای دولتـی کمتـر می‌باشد.

در خصـوص فرضـیه پـژوهش کـه بـین مـدیریت دانـش در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی و آزاد رابطه معناداری وجـود دارد، نتـایج آزمـون گلمـوگروف- اسـمیرونوف نشـان داد کـه تمامی متغیرهای پژوهش نرمـال بـوده اسـت. بنـابراین بـرای مقایسه‌ی میانگین‌های دو نمونه کتابخانه‌هـای دانشـگاه‌هـای دولتی و آزاد اسلامی از آزمون پارامتریک T ساده استفاده شده است.

نتایج آزمون تفاوت میانگین‌های دو جامعه‌ی مسـتقل از هـم، نشان داد که یافته‌های این تحقیـق در خصـوص ابعـاد منبـع دانش و عوامل فنی و تکنولوژیکی، در دو گروه کتابخانه‌هـای دانشگاه‌هـای دولتـی و آزاد اسـلامی دارای تفـاوت معنـاداری می‌باشد و شرایط وضعیت دانشگاه‌هـای دولتـی از نظـر منبـع دانش و عوامل فنی و تکنولوژی دانش نسبت به دانشگاه‌هـای آزاد اسلامی بهتر می‌باشند.

جدول ۱- اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

	مؤلفه‌ها	تعداد	تعداد درصد
جنسیت	مرد	۵۵	۴۵/۸۳
	زن	۶۵	۵۴/۱۶
	لیسانس	۲۵	۲۰/۸۳
مدارک تحصیلی	فوق‌لیسانس	۳۰	۲۵
	بالاتر از فوق‌لیسانس	۶۵	۵۴/۱۶
	۱-۱۰	۸۰	۶۶/۶۶
سابقه کار	۲۰-۱۱	۳۰	۲۵
	بیشتر از ۲۰	۱۰	۸/۳۳
نوع مدرک	مرتبط	۸۰	۶۶/۶۶
	غیرمرتبط	۴۰	۳۳/۳۳

جدول ۲- آمار توصیفی متغیرهای مورد مقایسه

	آمار توصیفی			
متغیرهای مورد مقایسه	دانشگاه	تعداد	میانگین	انحراف معیار
منبع دانش	دولتی	۸۰	۳/۰۳	۰/۴۵
	آزاد اسلامی	۴۰	۳/۰۴	۰/۵۱
کانال‌های ارتباطی دانش	دولتی	۸۰	۲/۸	۰/۸۳
	آزاد اسلامی	۴۰	۳/۰۷	۰/۷۸
عوامل مدیریتی	دولتی	۸۰	۲/۹	۰/۵۳
	آزاد اسلامی	۴۰	۲/۷	۰/۵۸
عوامل فردی	دولتی	۸۰	۳/۲۲	۰/۸۰
	آزاد اسلامی	۴۰	۳/۶۴	۰/۵۴
عوامل فنی و تکنولوژیکی	دولتی	۸۰	۳/۱۸	۰/۴۸
	آزاد اسلامی	۴۰	۳/۵۸	۰/۴۵

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]

جدول ۳- آمار استنباطی متغیرهای مورد مقایسه

متغیر مورد مقایسه		آمار استنباطی: تست لوین برای برابری واریانس‌ها: F	عدد معنادار	تی- تست برای برابری میانگین: T	درجه آزادی	عدد معنادار	تفاوت میانگین‌ها	۹۵ درصد فاصله: حد پایین	حد بالا
منبع دانش	تساوی واریانس‌ها	۴,۵۳۲		−۲,۲۴۶	۱۱۹	۰,۰۲۶	−۰,۴۱۹	−۰,۷۹	−۰,۰۴۶
	عدم‌تساوی واریانس‌ها		۰,۰۴۵	−۲,۴۵۸	۸۹,۸۳۲	۰,۰۱۸	۰,۴۲۰	−۰,۷۶	−۰,۰۷۶
کانال‌های ارتباطی دانش	تساوی واریانس‌ها	۰,۵۶۱		−۱,۷۴۸	۱۱۹	۰,۰۸۴	−۰,۳۷	−۰,۸۰	۰,۰۵
	عدم‌تساوی واریانس‌ها		۰,۴۵۵	−۱,۷۸۲	۸۰,۴۲۸	۰,۰۷۵	−۰,۳۸	−۰۷۷	۰,۰۴
عوامل مدیریتی	تساوی واریانس‌ها	۰,۱۴۷		۱,۷۵۵	۱۱۹	۰,۰۸۳	۰,۲۶	−۰,۰۳	۰,۵۳
	عدم‌تساوی واریانس‌ها		۰,۷۰۵	۱,۱۷۱۲	۸۸,۳۷۹	۰,۰۹۵	۰,۲۵	−۰,۰۴	۰,۵۵
عوامل فردی	تساوی واریانس‌ها	۴,۵۳۲		−۲,۲۴۶	۱۱۹	۰,۰۲۶	−۰,۴۱۹	−۰,۷۹	−۰,۰۴۶
	عدم‌تساوی واریانس‌ها		۰,۰۴۵	−۲,۴۵۸	۸۹,۸۳۲	۰,۰۱۸	۰,۴۲۰	−۰,۷۶	−۰,۰۷۶
عوامل فنی و تکنولوژیکی	تساوی واریانس‌ها	۰,۰۳۸		−۳,۳۱۴	۱۱۹	۰,۰۰۲	−۰,۴۵	−۰,۶۶	−۰,۱۶۵
	عدم‌تساوی واریانس‌ها		۰,۸۶۰	−۳,۳۲۷	۶۳,۰۰۴	۰,۰۰۲	−۰,۴۵	−۰,۶۶	−۰,۱۵۴

در مقایسه نتایج کانال‌های ارتباطی دانش، عوامل مدیریتی و عوامل فردی دانش، در دو گروه کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی تفاوت معناداری مشاهده نگردید، اما مؤلفه ابعاد عوامل مدیریتی به‌طور محسوس در کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی بهتر از کتابخانه‌های دانشگاه‌های آزاد اسلامی می‌باشد.

همچنین نتیجه این مقایسه در تک‌تک فرایندهای مدیریت دانش در دو گروه کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی با استفاده از آزمون تفاوت میانگین‌های دو جامعه نشان داد که در فرایندهای دسترسی و به‌اشتراک‌گذاری دانش، کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی موانع کمتی نسبت به کتابخانه‌های دانشگاه‌های آزاد اسلامی دارند. در فرایندهای خلق، شناسایی، جمع‌آوری، مرور و به‌کارگیری دانش، کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی با آزاد اسلامی تفاوت چندانی مشاهده نشد.

همچنین در ارزیابی میزان تأثیر موانع در هر یک از مراحل چهارگانه چرخه مدیریت دانش؛ ابعاد راهبرد، کارکنان و فرایند دانشی در دو گروه کتابخانه‌های دانشگاه‌ها به یک میزان، ولی ابعاد فناوری اطلاعات و مدیریت محتوا بیشترین تأثیر موانع را بر کتابخانه‌های دانشگاه‌های آزاد اسلامی دارند.

بحث و نتیجه‌گیری

نظر به نقش و جایگاه کتابخانه‌ها، به‌ویژه کتابخانه‌های دانشگاهی در فرایند مدیریت دانش، ضروریست که موانع موجود در ابعاد و مراحل مدیریت دانش شناسایی و راه‌حل‌های مناسب برای برطرف نمودن آنها ارائه شود. پژوهش حاضر به‌منظور بررسی و مقایسه‌ی موانع مدیریت دانش در پنج بُعد منبع دانش، کانال‌های ارتباطی، عوامل مدیریتی، عوامل فرد و عوامل فنی و تکنولوژیکی دانش بین کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی و آزاد اسلامی انجام شده است. همانگونه که نتایج پژوهش نشان داد کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی در زمینه‌های منبع دانش و عوامل فنی و تکنولوزیکی دانش، از شرایط بهتری نسبت به کتابخانه‌های دانشگاهای آزاد اسلامی قرار دارند. این بدین معنی است که کتابخانه‌های دانشگاه‌های آزاد اسلامی در دسترسی به منابع دانش جدید، عدم حمایت از تبدیل دانش نهان به دانش عیان توسط کارکنان، عدم آگاهی و درک کم از شیوه‌های به‌اشتراک‌گذاری دانش مشکل دارند و لازم است که اقدامات اساسی برای خلق، شناسایی و کسب دانش جدید نمایند. همچنین در بحث عوامل فنی وتکنولوژی؛ عدم همسویی لازم بین مدیریت دانش و فناوری اطلاعات، مستندسازی ضعیف نظام دانش و عدم استفاده از پرسنل متخصص فناوری اطلاعات نسبت به کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی با مشکلات بیشتری مواجه هستند. این طور به‌نظر می‌رسد که عوامل فنی و تکنولوژیکی اشتراک دانش با عواملی نظیر عدم تمایل به‌استفاده از تکنولوژی، همبستگی داشته باشد که این عدم تمایل به‌نوبه خود ناشی از عدم انطباق بین تکنولوژی و نیازهای افراد، انتظارات غیرواقع بینانه از تکنولوژی و مشکلات موجود بر سر راه ایجاد، یک‌پارچه‌سازی و اصلاح سیستم‌ها مبتنی بر تکنولوژی می‌باشد (ریج، ۲۰۰۵). در واقع اکنون دیگر معرفی و شماردن مزایا تکنولوژی در سازمان‌ها کار سختی نیست، اما بهره‌برداری و استفاده بهینه از آنها نیاز به آموزش و مدیریت

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]

کارآمد دارد. برگزاری کارگاه‌های آموزشی و هدایت پرسنل به سمت استفاده علمی از تکنولوژی، شاید بتواند رمز انطباق افراد سازمان با تکنولوژی باشد.

نتایج بررسی ابعاد کانال‌های ارتباطی، عوامل مدیریتی و عوامل فردی دو گروه کتابخانه‌های دانشگاهی را تقریباً در یک سطح نشان داد. با عنایت به این که امروزه گستره دانش، جهانی شده است عدم درک مفاهیم ارتباطی بین منابع دانش و گیرندگان دانش که معمولاً دور از هم و هم‌زبان نیستند، موانع مهم برای مدیریت دانش به‌حساب می‌آیند، بنابراین باید توجه داشت که توانایی سازمان در اشتراک‌گذاری دانش، به زیرساخت‌های ارتباطی (نرم‌افزاری و سخت‌افزاری) مناسب، عدم تفکر جزیره‌ای[1] و وجود سیستم اتوماسیون انتقال تجارب بستگی دارد.

رهبری سازمان یکی از عوامل اصلی مدیریت دانش است. براساس نظر رادینگ اگر مدیریت سازمان، در حرف و عمل، از مدیریت دانش حمایت جدی نکند هر تلاشی در این زمینه بی‌اثر خواهد بود (۱۳۸۳)، لازم است سخن و عمل مدیران سازمان یکی باشد. رهبری کارآمد و آگاه از خط‌مشی چگونگی مدیریت دانش می‌تواند با درایت و صلابت مدیریت دانش را به موفقیت برساند.

عوامل فردی به‌طرق مختلف بر اشتراک‌گذاری دانش تأثیرگذار است. عدم توجه کافی به‌توانمندی نیروی کاری و عدم برنامه-ریزی آموزش‌های ادواری پرسنل و تلاش در ارتقاء سطح دانش آنها بیشترین موانع را برای مدیریت دانش ایجاد می-کنند. برای خلق دانش سازمانی، دانش فردی (عینی و ضمنی) باید بیرونی شود (عباسی، ۱۳۸۶). اگر دانش فردی قابل دسترسی و استفاده نباشد سازمان دارایی عظیم نامشهود را به هدر خواهد داد.

با توجه به مطالب یافته‌های این پژوهش، چند جنبه قابل بحث و تأمل می‌باشند: اولاً با توجه به‌سرعت تغییر و تحول و مخصوصاً در حوزه مدیریت دانش و پیچیده شدن تصمیمات سازمانی، لزوم داشتن هدف و برنامه جامع برای مواجهه با مسائل و مشکلات ملموس می‌باشد. این برنامه چیزی جز برنامه راهبردی نیست. مدیریت راهبردی با تکیه بر ذهنیت پویا، آینده‌نگر، جامع‌نگر و اقتضایی راه‌حل بسیاری از مسائل سازمان‌های امروزی است (احمدوند، قاضی‌زاده و نواب-اصفهانی، ۱۳۸۹). پس یکی از مهمترین ابزارهایی که کتابخانه‌های دانشگاهی برای حصول موفقیت می‌توانند از آن بهره گیرند «مدیریت راهبردی» خواهد بود.

موضوع دوم سرمایه انسانی (کارکنان) هستند که در واقع همان قدرت مغز و معلومات در سازمان می‌باشند که اگر احساس وابستگی و یگانگی با سازمان‌شان داشته باشند، تشریک مساعی بهتری با همکاران خود از طریق اشتراک دانش، اطلاعات، تجارت و... انجام خواهند داشت. بررسی‌های انجام شده نشان می‌دهد شواهد کمی از حضور کتابداران دانشگاهی در برنامه‌های مدیریت دانش وجود دارد و اصولاً بیشتر آنها با مفهوم و عملکرد و قابلیت‌های مدیریت دانش بی‌اطلاع هستند (ابل، اکسبرو[2] ۲۰۰۱)، بنابراین ضرورت دارد مدیران بر محوریت کارکنان سازمان توجه بیشتری نمایند و از توانمندی آنان در پیش‌برد اهداف سازمان غافل نمانند.

در آخر آنچه که مشخص است، این است که برنامه مدیریت دانش تابع شرایط و عواملی است که تحقق آنها بر عملی شدن مدیریت دانش در کتابخانه‌ها، تأثیر به‌سزایی خواهد داشت (فو و همکاران، ۲۰۰۲)، بنابراین، برای بهبود و ارتقاء وضعیت جاری در کتابخانه‌های دانشگاهی و برطرف نمودن موانع جریان دانش، کتابخانه‌های دانشگاهی باید اهداف مدون و راهبردی تعریف نمایند، به‌کارکنان به‌عنوان ارکان اصلی مدیران دانشی توجه نمایند، کانال‌های ارتباطی بین منابع دانش و گیرندگان دانش را تقویت و از تکنولوژی و فناوری اطلاعات به‌روز استفاده بهینه کنند.

References

Abbasi, Z (2007). A Review on KM Models Implementation Models in Organizations. Paper presented at the First Conference on Knowledge Management, Razi International Conference Center. (Persian)

Abell, A., Oxbrow, N. (2001). Competing with knowledge: the information professionals, In the knowledge management. Paper presented at the Library Association Publication, London.

Ahmadi, A. A., & Salehi, A. (2009). Knowledge management. Tehran: Payame Noor University.

Ahmadvand, A. M., Ghazizadeh, S. Z., & Navab Esfahani, M. R. (2010). A review of strategy selection models and a proposed model. Moderate Farda, 23, 107-118. (Persian)

Ajinferuke, I. (2003). Role of information professionals in knowledge management programs, empirical evidence from Canada. Information Science Journal, 6(1), 247-257.

American productivity and quality center (2009). Processes Classification Framework. 5.0.3. from

[1] . محیط‌های داده‌ای بسته

[2] Abell & Oxbrow

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]

Management Maturity Stages. Information & Management, 49, 10-23.
Maghol, A., Bakhtiari ghayandari, M., & Nawidbakhsh, S. (2016). Organizational culture and knowledge management in learning organizations. New Research in Management and Accounting, 2(4), 67-72. (Persian)
Makhmali, H. (2005). Knowledge Management, Human Resource Development Axis. Moderate Farda(9-10), 13-30. (Persian)
Mesbahi Jamshid, M. (2012). Identifying knowledge barriers to deploy knowledge management. (Master's thesis), Islamic Azad University, Arak Branch. (Persian)
Mohammadi, M., Faraji, J., & kartaliaee, A. (2015). Barriers to Knowledge Sharing in Masjed Soleiman Oil and Gas Company. Paper presented at the 8th National Conference and 2nd International Knowledge. (Persian)
Mukherjee, A. K. (1996). History and philosophy of librarianship, (Asadollah Azad, Trans.). Mashhad: Astan Quds Razavi. (Persian)
Muomayvand, R. (2008). Investigation of Organizational Barriers to Knowledge Management System (A Case Study in Hamedan Provincial Registration Agencies). (Master's thesis), Islamic Azad University, Arak Branch. (Persian)
nicookar, G. H., Soltani, M., & Darabi, D. (2014). Choosing the right knowledge management model for one of the military research organizations. Business Management, 6(3), 535-554. (Persian)
Norouzian, M. (2005). Application of knowledge management in the public sector. tadbir(156). Persian)
Patil, S. K., & katil, R. (2014). Ranking the barriers to knowledge management adoption in the supply chain using the fuzzy AHP method. International Journal of Business Innovation and Research, 8(1).
Rabiee, N. (2017). Study on Barriers to Knowledge Management Implementation in Iranian Companies; Case Study: PDSCO (Projects Development and Solution Company). Journal of Information & Knowledge Management, 16(2), 1-17. (Persian)
Rading, A. (2004). Knowledge Management: Succeeding in the Global Information-Based Economy (Mohammed Hussain Latifi, Trans.). Tehran: samt. (Persian)
Rafiaih, Z. (2017). Factors and barriers for sharing knowledge among teachers (Case study: Physics teachers of Neishabour city). Studies of Psychology and Educational Sciences(21), 19-33. (Persian)
Rezaiyan, A. (1995). Principles of Management. Tehran: samt. (Persian)
Sepehri, A. (2016). Assessment of knowledge management; APQC model assessment criteria. Journal of Knowledge Management Studies(27). (Persian)
Sepehri, A. (2016). The assessment of knowledge management, what and why Journal of Knowledge Management Studies(26). (Persian)
apqc.org/process-classification-framework.
Bruno, A. V., & Leidecker, J. K. (1984). Identifying and using critical success factors. Long Range Planning, 17, 23-35.
Christiane E, V. (2012). Barriers of knowledge transfer. Paper presented at the druid society, Copen hagen.
Clair, M., & LeFevre, D. (2000). Knowledge manager: history and challenges: Macmillan Press Ltd.
Claire, M., & Darcy, L. (2008). Keeper of knowledge management in leading organizations.Translated by Manijeh Akbari and Mojtaba Tasmos-Ashtiani. tadbir, 18(183).
Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What the Know. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
Desouza, K. C. (2003). Strategic Contributions of game rooms to knowledge management: some preliminary insight. Information & Management, 41(1).
Edge, K. (2005). Powerful public sector knowledge management:a school district example. journal of knowledge management, 9(6), 42-52.
Foo, S., Chaudhry, A. S., Majid, S. m., & Logan, E. (2002). Academic libraries in transition: Challenges ahead. Paper presented at the National Library Board, Singapore.
Haghighat Talab, M. (2013). Identifying and extracting barriers to knowledge flow based on levels of the maturity model of organizational knowledge management. (Master's Degree), Islamic Azad University, Qazvin. (Persian)
Hallajian, A. (2016). Prioritization and evaluation of obstacles to the establishment of knowledge management in the country's mothers' specialized company using hierarchy analysis method. Urban Management, 45.
Hassanbebi, M. (2010). Presenting the model of the key factors of knowledge management knowledge in order to increase organizational creativity and learning at the company's airports. (Master's Degree), Payam-e-Noor University, Tehran. (Persian)
Hassanzadeh, M., & Teymouri tabyeh, M. (2005). Knowledge flow at the University of Tehran Science and Technology Park students and presenting a conceptual model. Knowledge Studies, 1(2). (Persian)
Jafari, M., Akhavan, P., & Mortazai, A. (2009). Comparison of knowledge management models and the presentation of a hybrid model. Modiryt Farda, 8(21). (Persian)
Kamley, M. J. (2008). Knowledge management and its barriers in government organizations (case study in the police organization). Karagah,۲(۳). (Persian)
Lin, c., tan, b., & chang, s. (2008). exploratory model of knowledge flow barriers within healthcare organizations. Information & Management, 45(5), 331-339.
Lin, c., Wu, j.-c., & yen, d. c. (2012). Exploring Barriers to Knowledge Flow At Different Knowledge

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]
[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]

Annual Research Seminar. (Persian)

Taghipour, M., Mahboobi, M., & Gharoghosloo, H. (2015). The Effect of Information and Communication Technology on Knowledge Barriers (including Case Study). Information Sciences & Technology, 31(4). (Persian)

Skerlavaj, M., Song, J. H., & Lee, Y. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. Expert Systems with Applications, 37, 6390-6403.

Suhaimee, S., Abubakr, A. Z., & alias, R. a. (2006). Knowledge Sharing Culture in Malaysian Public Institution of Higher Education: An Overview. Paper presented at the Proceedings of the Postgraduate

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]

Human Information Interaction. Vol. 4, No. 4
http://hii.khu.ac.ir
Original Article

Barriers of Knowledge Flow in Libraries of Islamic Azad Universities Compared to Libraries of State Universities

Asgar akbari: PhD student of Information Science and Science, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.
Fatehmeh Nooshin fard: Associate Professor of Information Science and Science, Science and Research, Islamic Azad University, Tehran, Iran (Corresponding author). f.nooshinfard@gmail.com
Nadjl Ahariri: Professor of Communication Science and Science, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Abstract
Background and Aim: Knowledge management is a process that helps organizations in identify, select, organize, publication and transfer unstructured information and skills. Today, this experience has failed in some organizations about knowledge management. Academic libraries are also subject to similar conditions as an organization. Therefore, the purpose of this study is to identify and compare the barriers of knowledge flow in the libraries of State and Islamic Azad universities.
Methods: The research method is a survey-analytical type. Data collected using a questionnaire from managers of 120 central libraries of universities. For statistical analysis, simple t-test is used.
Results: The dimensions of the source of knowledge and the technical and technological factors of knowledge in the libraries of the public and private universities are significant, meaning that the conditions of the libraries of state universities are better. Comparing the results of communication channels, management and individual factors, there was no significant difference, although managerial barriers were evident in both groups. In the context of comparing knowledge management processes, in the process of access and knowledge sharing, the libraries of public universities have a better performance than Islamic Azad universities, but in the processes of creation, identification, aggregation, review, and use of knowledge of state-run university libraries differs little from the libraries of Islamic Azad universities.
Conclusion: Considering the position and position of libraries, especially university libraries, in the process of knowledge management, in order to overcome obstacle challenges, improve and improve their current status, efficient management should be achieved, defined and operational strategic objectives It is important to consider employees as the main pillars of knowledge managers and to use the information technology tool effectively.

Keywords: Islamic Azad universities, State universities, Academic libraries, Knowledge management, Barriers to knowledge flow

[Downloaded from isharat.khu.ac.ir on 2026-10-29]

[DOR: 20.1001.1.24237418.1396.4.4.2.9]