

## رابطه سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌های شهر تهران

فاطمه علیزاده\*

کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه علامه طباطبائی

دکتر محمدحسن زاده

دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تربیت مدرس

دکتر عصمت مومنی

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه علامه طباطبائی

تاریخ پذیرش: ۹۲/۱۲/۱

تاریخ دریافت: ۹۲/۱۰/۱۶

### چکیده

**هدف:** پژوهش حاضر با هدف شناخت رابطه سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌های شهر تهران انجام شده است.  
**روش:** پژوهش حاضر به روش پیمایشی است. جامعه آماری مورد مطالعه این پژوهش، کتابداران و مدیران شاغل در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه صنعتی شریف، دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، دانشگاه تربیت مدرس، دانشگاه تهران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تحقیقات تهران، کتابخانه ملی ایران و کتابخانه مرکز اسناد و اطلاع‌رسانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی می‌باشد که با توجه به حجم جامعه، ۲۱۹ نفر با استفاده از فرمول کوکران به صورت نمونه انتخاب شده‌اند. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، یک پرسشنامه ۳ بخشی محقق‌ساخته (تسهیم دانش؛ گرایش به تسهیم دانش؛ و سبک مدیریت، بنابر نظریه لیکرت) بوده است که از میان پرسشنامه‌های توزیع شده، ۲۰۹ نفر به پرسشنامه‌ها پاسخ داده‌اند. جهت تحلیل داده‌ها از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون تحلیل واریانس و ضریب همبستگی پیرسون) استفاده شده است.

**یافته‌ها:** یافته‌ها نشان داد که سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌ها، سبک آمرانه - خیرخواهانه لیکرت بوده است. میزان تسهیم دانش در بین کارکنان کتابخانه‌ها، در سطح نسبتاً نامطلوبی و میزان گرایش کارکنان به تسهیم دانش در حد نسبتاً مطلوبی قرار دارد و نیز بین کلیه مؤلفه‌های سبک مدیریت با تسهیم دانش ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد.  
**نتیجه‌گیری:** کتابداران و مدیران به یکدیگر اعتماد دارند و احساس مسئولیت برای تحقق اهداف سازمان دیده می‌شود و نیز دانش و تجربه بین آنان توزیع و جذب شده است. به نظر می‌رسد برای افزایش تسهیم دانش بین کارکنان نیاز به ارتقای سبک مدیریت ضروری است.

**کلیدواژه‌ها:** اشتراک دانش، سبک‌های مدیریت، کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، کتابداران

## مقدمه

دنیای امروز به خاطر گستردگی و پیچیدگی فوق‌العاده‌اش، علم یا هنر مدیریت جوامع را به صورت امری جدی و حیاتی مطرح ساخته است. (سینگ<sup>۱</sup> ۱۳۷۳، نه). نتایج تحقیقات مرتبط به علم مدیریت مؤید این است که سرمایه‌های اصلی سازمان را منابع انسانی تشکیل می‌دهند و استفاده مؤثر و بهینه از این نیروهای بالقوه و انسانی، موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین می‌کند و لازمه تحقق این هدف، اتخاذ سبک مدیریتی مناسب است (سیدعامری ۱۳۸۸، ۶). برای رسیدن به هدف‌های دور و نزدیک سازمان، از مدیر لایق و مسئول حرفه‌ای انتظار می‌رود که با استفاده از اصول مدیریت، به کارگیری شیوه‌های مناسب، برقراری روابط انسانی مناسب و در نهایت سبک مدیریت شایسته، سازمانی خلاق و پربار ایجاد کرده و بتواند محیطی خالی از اضطراب و دغدغه آماده و مهیا سازد (حقانی، عزیزی و رسولی‌نژاد ۱۳۸۹، ۱۶۴).

سبک مدیریت به نگرش و دید کلی مدیریت در انجام وظایف، کارکردهای تصمیم‌گیری، روش‌های ایجاد انگیزش و الگوی ارتباطی اشاره دارد. این مفهوم نشان‌دهنده طرز تلقی مدیر از سازمان و متغیرهای مختلف و متعدد آن می‌باشد و بر میزان چگونگی استفاده مدیریت از قدرت، کنترل، حمایت و سایر عوامل سازمانی تمرکز دارد (کشاورز، ۱۳۸۷). سبک‌های مدیریتی متفاوتی وجود دارد که از آن میان می‌توان به سبک مدیریتی لیکرت اشاره نمود. لیکرت به مدت سی سال سازمان‌ها را مورد مطالعه جدی قرار داد و بر اساس مطالعات خود، سبک‌های مدیریتی را برحسب درجه اعتماد مدیریت به کارکنان و ساز و کارهای مورد استفاده برای انگیزش آنان و کمیت و کیفیت تعامل میان مدیریت و کارکنان و عواملی از این قبیل به چهار نظام (آمرانه، آمرانه-خیرخواهانه، مشورتی و مشارکتی) تقسیم کرد (حریری ۱۳۷۹، ۹۰).

از سوی دیگر، امروزه دانش به عنوان یک دارایی ارزشمند و یک منبع و سرمایه راهبردی در سازمان مطرح است و ارائه خدمات با کیفیت و اقتصادی بدون بهره‌گیری و مدیریت این منبع ارزشمند، کاری دشوار و اغلب غیرممکن است (نعمتی و جمشیدی ۱۳۸۶، ۴). مدیران تلاش می‌کنند تا از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته شده در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در میان تمامی افراد تسهیم نمایند. مدیریت دانش اصطلاحی است که در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد و تاکنون تعاریف زیادی از آن ارائه شده است. در یک تعریف جامع "مدیریت دانش عبارت از اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش (نهان به عیان و بالعکس) در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، تسهیم و استفاده از دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان است" (حسن‌زاده ۱۳۸۳، ۱۰۳). شوارزوالدر اظهار می‌دارد که مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا بتوانند از دانایی‌های خود استفاده نموده، خردمندانه‌تر و سریع‌تر کار کنند و سرمایه بیشتری به دست آورند (Schwarzwalder 1999). همچنین مدیریت دانش به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات مناسب در زمان مناسب برای تصمیم‌گیری‌های درست در اختیار افراد مناسب قرار گیرد (Alavi & Leidener 2001)

ایپ<sup>۲</sup> اشتراک دانش را به معنی آگاهی از نیازهای دانشی، ساخت زیرساخت‌های فنی و سیستماتیک و دسترس‌پذیر ساختن دانش برای افراد نیازمند به دانش تعریف می‌کند. اشتراک دانش فرایندی است که به وسیله آن دانش یک فرد به شکلی که قابل درک و استفاده برای دیگران باشد تبدیل می‌شود. تأثیرگذاری اشتراک دانش در سازمان‌ها یک عامل مهم برای موفقیت سازمان‌ها می‌تواند باشد (Seonghee & Boryungb 2008). نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش سازمان‌ها چنان مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می‌دارند که وجود مدیریت دانش برای پشتیبانی از تسهیم دانش است (داونپورت و پرساک به نقل از سهرابی، فروزنده، و رئیسی‌وانانی ۱۳۹۰، ۹۷). نوناکا و تاکه‌اوچی (۱۹۹۵)، در اشاره به جایگاه اشتراک دانش در فرآیند مدیریت

<sup>۱</sup>. Singh

<sup>۲</sup>. Ipe

دانش اظهار می‌دارند یک سازمان تنها در صورتی می‌تواند دانش را مدیریت کند که دانش فردی و ضمنی نهفته در اذهان افراد به دانش سازمانی تبدیل شود (هوف و رایدر<sup>۱</sup> به نقل از حسین قلی‌زاده و میرکمالی ۱۳۸۹، ۶۴). هدف تسهیم دانش می‌تواند خلق دانش جدید از طریق ترکیب‌های مختلف دانش موجود یا بهره‌برداری بهتر از آن باشد (Holdt 2007, 37). فراد با به‌کارگیری و انتقال موثر دانش، در دستیابی به مزیت رقابتی به سازمان یاری می‌رسانند (ساعدی و یزدانی، ۱۳۸۸).

پژوهش حاضر در صدد بررسی رابطه بین سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌های شهر تهران است. در صورت مشخص شدن چنین رابطه‌ای می‌توان با ارتقا در سبک مدیریت از آفرانه به سمت مشارکتی به افزایش تسهیم دانش کتابداران کمک نمود. هر سازمان بنا بر ماهیت خود و نوع خدماتی که ارائه می‌دهد و به منظور بقا و کسب ارزش افزوده، نیازمند بهره‌مندی از سبک خاصی از مدیریت می‌باشد. عدم آشنایی مدیران با سبک مدیریتی خود، مانع از شناخت وضع موجود و چاره‌اندیشی برای رفع مشکلات احتمالی و انتخاب و به‌کارگیری سبک مناسب با ساختار سازمان می‌شود. از سوی دیگر، تسهیم دانش نیز برای سازمان‌ها حائز اهمیت است. عدم تسهیم دانش با اعضای درون و برون سازمانی مانع از خلق دانش جدید و ارزش آفرین، توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌ها و در نتیجه کسب ارزش افزوده و مزیت رقابتی پایدار برای سازمان‌ها می‌شود. اشتراک دانش به عنوان یک عنصر حیاتی و مهم برای سازمان‌ها جهت گسترش خدمات یکپارچه، اشتراک منابع و تلاش در جهت ارتقاء یادگیری سازمانی و خلاقیت و نوآوری مطرح شده است. کتابخانه‌ها نیز به عنوان سازمان‌هایی که از دیرباز با اطلاعات و دانش سر و کار داشته و با هدف فراهم‌آوری، ذخیره، سازماندهی و ارائه اطلاعات و دانش برای کاربران ایجاد شده‌اند، از این قاعده مستثنی نیستند و نیازمند شناخت سبک مدیریتی حاکم و بهره‌مندی از تسهیم دانش می‌باشند.

### پیشینه پژوهش

خاتمانفر (۱۳۸۶) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد خود با عنوان بررسی وضعیت و شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان کتابخانه‌های آستان قدس رضوی، به بررسی وضعیت اشتراک دانش، زیرساخت‌ها، بسترها و شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان کتابخانه‌های آستان قدس پرداخته است. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که به طور کلی وضعیت زیرساختی اشتراک دانش در سازمان کتابخانه‌ها، نسبتاً مناسب است. در این پژوهش، چارچوب مورد استفاده در استخراج اهداف و فرضیه‌ها، مدیریت بر چرخه دانش چهار حلقه‌ای ارائه شده توسط جاشاپارا<sup>۲</sup> شامل حلقه‌های (خلق دانش، سازماندهی دانش، تبادل دانش و به‌کاربردن دانش) بوده است که تنها بر حلقه‌های تبادل و به‌کارگیری دانش و عوامل موثر بر آن‌ها از دید جاشاپارا تمرکز شده است. کشاورز (۱۳۸۷) در پژوهشی به بررسی سبک‌های مدیریتی حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و آشکار نمودن نقش سبک مدیریت مدیران در تامین رضایت شغلی کتابداران پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که سبک مدیریت کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی تهران به طور کلی و با توجه به شاخص‌های هشت‌گانه، سبک دو و متمایل به سبک سه لیکرت یعنی سبک آفرانه-خیرخواهانه و متمایل به سبک مشورتی می‌باشد. جان‌محمدی (۱۳۸۸) در پژوهشی دیگر به بررسی سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از دیدگاه مدیران و کارکنان و تبیین رابطه بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت آنان پرداخته است. مدیران، سبک رهبری خود را با توجه به سبک‌های چهارگانه لیکرت، سبک سه و بسیار نزدیک به سبک چهار اعلام نمودند در حالیکه کارکنان سبک رهبری مدیرانشان را سبک سه لیکرت یعنی مشورتی و متمایل به سبک دو ارزیابی کردند. علیپور

<sup>۱</sup>. Hooff and Ridder

<sup>۲</sup>. Jashapara

ایرانی (۱۳۹۰) به پژوهشی با هدف بررسی رابطه‌ی سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش در مراکز ملی اطلاعات (کتابخانه ملی ایران، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران، مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری پرداخته است. یافته‌ها نشان از میزان بسیار ناچیز تسهیم دانش در بین هر سه مرکز اطلاعاتی دارد که کتابخانه ملی ایران در بین سه مرکز اطلاعاتی، در وضعیت بهتری قرار دارد.

کراو (۲۰۰۳) در پژوهشی با عنوان مدیریت مشارکتی: مدلی برای خدمات مرجع به بررسی عملکرد مدیریت مشارکتی در بخش کتابخانه‌های دانشگاهی در ایالات متحده آمریکا پرداخت. به این منظور تئوری رهبری قرن ۲۱ روست<sup>۱</sup> که مبنی بر رهبری مشارکتی در سازمان‌ها بود، را در بخش مرجع کتابخانه‌های دانشگاهی مورد ارزیابی قرار داد. او تئوری روست را برای مدیریت بخش کتابخانه‌های دانشگاهی که در آن یک گروه از متخصصان در مسئولیت‌های مختلف به کار مشغولند، مفید دانست. کراو در پژوهش خود با استفاده از تئوری روست به مدلی برای رهبری اثربخش در بخش مرجع کتابخانه‌های دانشگاهی دست یافت. نتایج پژوهش نشان داد رهبری طبق مدل کراو که مبتنی بر رهبری مشارکتی است، هم رضایت شغلی کتابداران و هم میزان خدمات ارائه‌شده به کاربران را در بخش مرجع کتابخانه‌های دانشگاهی گسترش خواهد داد (Crowe 2003). پاسپانجالی و بیجایالاکسمی (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌های دانشکده پزشکی اریسا: مطالعه موردی " به بررسی وضعیت غالب مدیریت در کتابخانه‌های دانشکده پزشکی در اریسای هند پرداخته‌اند و نشان دادند که متخصصان کتابخانه دانشکده از هم‌تایان خود در سایر حوزه‌های پزشکی مشارکتی‌تر عمل نموده‌اند. البته به نظر می‌رسد در هیئت مدیره انگیزه بیشتری برای موفقیت در سازمان وجود دارد و مدیران علاقه داشتند برای موفق شدن در فرایند مدیریت، مشارکت کنند (Bijayalaxmi & Puspanjali 2010).

جست‌وجو در متون فارسی و انگلیسی نشان می‌دهد که در زمینه رابطه سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها پژوهشی انجام نشده است، ولی در حوزه سبک مدیریت در کتابخانه‌های دانشگاهی و تسهیم دانش به طور مجزا پژوهش‌های متعددی انجام شده است.

### پرسش‌های پژوهش

۱. سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های شهر تهران بر اساس سبک‌های چهارگانه مدیریت لیکرت کدام است؟
۲. میزان تسهیم دانش در بین کارکنان (مدیران و کتابداران) کتابخانه‌های شهر تهران چقدر است؟

### فرضیه پژوهش

۱. بین کتابخانه‌ها از نظر سبک مدیریت و تسهیم دانش اختلاف معنی‌دار وجود دارد.
۲. بین سبک مدیریت کتابخانه‌ها و تسهیم دانش کارکنان (مدیران و کتابداران) کتابخانه رابطه‌ی معنی‌داری وجود دارد.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر به لحاظ نوع، کاربردی و به لحاظ روش گردآوری اطلاعات، پیمایشی بوده است. جامعه آماری مورد مطالعه این پژوهش، کلیه کتابداران و مدیران کتابخانه مرکزی دانشگاه صنعتی شریف، کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، کتابخانه مرکزی دانشگاه تربیت مدرس، کتابخانه مرکزی دانشگاه تهران، کتابخانه مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران، کتابخانه ملی ایران و کتابخانه مرکز اسناد و اطلاع‌رسانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی

<sup>1</sup>. Rost

آموزشی می‌باشد. با توجه به وظایف کتابخانه اعم از ملی، دانشگاهی و تخصصی، سبک‌های مدیریت متفاوتی وجود دارد. در نتیجه ناهمگونی جامعه پژوهش تنوع سبک مدیریت را نشان داده است. با توجه به حجم جامعه آماری (۴۹۵ نفر)، ۲۱۹ نفر با استفاده از فرمول کوکران نمونه انتخاب شده است. در این پژوهش، از یک پرسشنامه سه بخشی محقق ساخته (تسهیم دانش؛ گرایش به تسهیم دانش؛ و سبک مدیریت، بنا بر نظریه لیکرت) استفاده شده است. از میان پرسشنامه‌های توزیع شده، ۲۰۹ پرسشنامه‌ی قابل تحلیل و مورد قبول جمع‌آوری شده است. بخش اول پرسشنامه: تسهیم دانش (شامل ۳۸ گویه)؛ بخش دوم: گرایش به تسهیم دانش (۱۵ گویه)؛ و بخش سوم: سبک مدیریت لیکرت (شامل ۳۶ گویه بر اساس هشت شاخص سازمانی رهبری، انگیزش، ارتباطات، تعامل-نفوذ، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری، کنترل، و اهداف اجرایی و آموزشی).

با استفاده از نظرات چند نفر از متخصصان، از وضعیت روایی محتوایی پرسشنامه‌ها اطمینان حاصل شده است. همچنین به منظور بررسی پایایی پرسشنامه‌ها، آلفای کرونباخ بر روی ۲۰ نفر اجرا و پس از انجام بررسی لازم، پرسشنامه‌ها برای اجرا در مرحله نهایی آماده گردید. نتایج آلفای کرونباخ محاسبه شده به تفکیک هر بخش از پرسشنامه عبارتند از: (تسهیم دانش ۰/۸۴، گرایش کارمندان به تسهیم دانش ۰/۹۱، و سبک مدیریت لیکرت ۰/۹۵). هر سه بخش از پرسشنامه پژوهش، از نظر میزان هماهنگی درونی بین پرسش‌های آن، از اعتبار مناسبی برخوردار است و از لحاظ اعتبار و روایی در وضعیت مطلوبی قرار دارد. سپس این داده‌ها جهت تجزیه و تحلیل در نرم افزار SPSS وارد شدند. در پژوهش حاضر، جهت پاسخ‌دهی به پرسش‌ها و فرضیه پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی (آزمون تحلیل واریانس و ضریب همبستگی پیرسون) استفاده شده است.

به منظور استفاده از آزمون‌های آمار استنباطی نظیر همبستگی و بطور کلی آزمون‌های پارامتریک باید پیش‌شرط‌های آنها رعایت شود یکی از این شرط‌ها فرض نرمال بودن داده‌هاست. جهت آزمون نرمال بودن داده‌ها از آزمون کولموگروف اسمیرنوف استفاده می‌شود که نتایج آن در خصوص دو متغیر سبک مدیریت و تسهیم دانش به شرح جدول ۱ ارائه شده است.

جدول ۱. آزمون کولموگروف اسمیرنوف برای تعیین نرمال بودن داده‌ها

| آماره                   | سبک مدیریت | تسهیم دانش |
|-------------------------|------------|------------|
| فراوانی                 | ۱۴۱        | ۱۸۹        |
| ضریب کولموگروف اسمیرنوف | ۰/۶۵۴      | ۱/۱۹۲      |
| سطح معنی داری           | ۰/۷۸۵      | ۰/۱۱۷      |

با توجه به سطح معنی داری بدست آمده برای متغیر سبک مدیریت ( $p = ۰/۷۸۵$ ) و از آنجا که بزرگتر از ۰/۰۵ می‌باشد نشان می‌دهد داده‌ها نرمال است. در خصوص متغیر تسهیم دانش نیز بدین گونه عمل می‌شود که نتیجه آن در جدول فوق ارائه شده است. تنها این نکته لازم است که با توجه به سطح معنی داری بدست آمده نشان می‌دهد داده‌ها نرمال است.

## یافته‌ها

### پرسش اول پژوهش: سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های شهر تهران بر اساس سبک‌های چهارگانه مدیریت لیکرت کدام است؟

سبک مدیریت کتابخانه‌های مورد مطالعه از لحاظ شاخص‌های رهبری، انگیزش، ارتباطات، هدف‌گذاری و کنترل در سبک دو لیکرت یعنی سبک آمرانه-خیرخواهانه؛ و از لحاظ شاخص‌های تعامل-نفوذ، تصمیم‌گیری و اهداف اجرایی و آموزش در سبک سه لیکرت یعنی سبک مشورتی در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲. سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر هشت شاخص سازمانی لیکرت

| سبک                      | خطای استاندارد | انحراف معیار | میانگین | فراوانی | مولفه                          |
|--------------------------|----------------|--------------|---------|---------|--------------------------------|
| ۲ و بسیار نزدیک به سبک ۳ | .۱۹            | ۲/۶۹         | ۴/۴۵    | ۱۹۴     | رهبری                          |
| ۲                        | .۱۱            | ۱/۵۱         | ۴/۰۲    | ۱۹۱     | انگیزش                         |
| ۲                        | .۱۷            | ۲/۳۵         | ۴/۱۶    | ۲۰۰     | ارتباطات                       |
| ۳                        | .۱۴            | ۱/۹۹         | ۴/۷۱    | ۱۹۵     | تعامل - نفوذ                   |
| ۳                        | .۱۹            | ۲/۶۳         | ۴/۷۶    | ۱۸۸     | تصمیم‌گیری                     |
| ۲                        | .۱۳            | ۱/۸۳         | ۴/۱۷    | ۱۹۲     | هدف‌گذاری                      |
| ۲                        | .۱۱            | ۱/۳۷         | ۳/۷۳    | ۱۶۲     | کنترل                          |
| ۳ و بسیار نزدیک به سبک ۲ | .۱۷            | ۲/۳۵         | ۴/۶۲    | ۲۰۰     | اهداف اجرایی و آموزش           |
| ۲                        | .۱۵            | ۱/۷۵         | ۴/۲۴    |         | سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌ها |

چنانچه میانگین مربوط به سبک مدیریت کتابخانه‌ها عددی بین صفر تا ۲/۲۵ باشد، سبک یک یا آمرانه؛ بین ۲/۲۵ تا ۴/۵ باشد، سبک دو یا آمرانه- خیرخواهانه؛ بین ۴/۵ تا ۶/۷۵ باشد، سبک سه یا مشورتی و بین ۶/۷۵ تا ۹ باشد، سبک چهار یا مشارکتی را نشان می‌دهد. میانگین بدست آمده برای سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های مورد پژوهش ۴/۲۴ است. این میانگین بین ۲/۲۵ تا ۴/۵ قرار گرفته است که نشان‌دهنده سبک دو لیکرت می‌باشد. به عبارت دیگر سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های مورد مطالعه سبک آمرانه- خیرخواهانه است.

### پرسش دوم: میزان تسهیم دانش در بین کارکنان (مدیران و کتابداران) کتابخانه‌های شهر تهران چقدر است؟

میزان تسهیم دانش و گرایش به تسهیم دانش در بین کارکنان کتابخانه‌های مورد پژوهش در جدول ۳ با پاسخ‌گویی به ۴۳ گویه نشان داده شده است. چنانچه میانگین بدست آمده بین صفر تا ۱/۸ باشد، تسهیم دانش خیلی کم (نامطلوب)؛ بین ۱/۸ تا ۳/۶ باشد، تسهیم دانش کم (نسبتاً نامطلوب)؛ بین ۳/۶ تا ۵/۴ باشد، تسهیم دانش متوسط؛ بین ۵/۴ تا ۷/۲ باشد، تسهیم دانش زیاد (نسبتاً مطلوب) و بین ۷/۲ تا ۹ باشد، تسهیم دانش خیلی زیاد (مطلوب) را نشان می‌دهد. نتایج نشان می‌دهد میانگین بدست آمده برای تسهیم دانش در بین کارکنان کتابخانه‌های مورد پژوهش ۲/۱۷ می‌باشد. این میانگین بین ۱/۸ تا ۳/۶ قرار گرفته است و نشان می‌دهد میزان تسهیم دانش در کتابخانه‌های مورد مطالعه در سطح نسبتاً نامطلوب قرار دارد. همچنین نتایج نشان می‌دهد میانگین بدست آمده برای وضعیت گرایش کارکنان به تسهیم دانش در کتابخانه‌ها، ۶/۰۴ می‌باشد و نشان می‌دهد میزان گرایش کارکنان به تسهیم دانش در کتابخانه‌ها در حد نسبتاً مطلوبی می‌باشد.

جدول ۳. میزان تسهیم دانش و گرایش به تسهیم دانش در بین کارکنان کتابخانه‌های مورد پژوهش

| مولفه                     | میانگین | انحراف معیار | خطای استاندارد |
|---------------------------|---------|--------------|----------------|
| تسهیم دانش                | ۲/۱۷    | ۱/۵۸         | ۱/۴            |
| میزان گرایش به تسهیم دانش | ۶/۰۴    | ۱/۷۶         | ۱/۲۸           |

### فرضیه اول پژوهش: بین کتابخانه‌ها از نظر سبک مدیریت و تسهیم دانش اختلاف معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۴ آمار توصیفی (شامل میانگین، انحراف استاندارد و میانگین خطای استاندارد نمرات) متغیر سبک مدیریت و تسهیم دانش را در کتابخانه‌های مورد پژوهش نشان می‌دهد. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود، میانگین متغیر سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌های مورد پژوهش متفاوت است.

جدول ۴. آمار توصیفی مربوط به سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌های مورد پژوهش

| متغیر وابسته | کتابخانه   | میانگین | انحراف استاندارد | خطای استاندارد |
|--------------|--|---------|------------------|----------------|
| سبک مدیریت   | کتابخانه مرکزی دانشگاه تربیت مدرس                                    | ۳/۱۸    | ۱/۷۷             | ۰/۴۹           |
|              | کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران                              | ۴/۵۸    | ۱/۷۵             | ۰/۷۱           |
|              | کتابخانه مرکزی دانشگاه تهران   | ۴/۵۳    | ۱/۲              | ۰/۴۶           |
|              | کتابخانه مرکزی دانشگاه صنعتی شریف                                    | ۴/۰۵    | ۲/۱۲             | ۰/۷۱           |
|              | کتابخانه مرکزی دانشگاه آزاد علوم تحقیقات                             | ۴/۶۳    | ۰/۷۵             | ۰/۳۸           |
|              | کتابخانه، مرکز اسناد و اطلاع‌رسانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی | ۷/۱۷    | ۰/۶۴             | ۰/۳۲           |
|              | کتابخانه ملی   | ۴/۱۸    | ۱/۵۶             | ۰/۱۷           |
| تسهیم دانش   | کتابخانه مرکزی دانشگاه تربیت مدرس                                    | ۱/۰۲    | ۰/۵۵             | ۰/۲۱           |
|              | کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی تهران                              | ۱/۷     | ۱/۱۲             | ۰/۴۶           |
|              | کتابخانه مرکزی دانشگاه تهران   | ۲/۳۲    | ۱/۸۳             | ۰/۴۱           |
|              | کتابخانه مرکزی دانشگاه صنعتی شریف                                    | ۱/۶۵    | ۱/۳۱             | ۰/۴۴           |
|              | کتابخانه مرکزی دانشگاه آزاد علوم تحقیقات                             | ۲/۳۵    | ۱/۳۶             | ۰/۹۶           |
|              | کتابخانه، مرکز اسناد و اطلاع‌رسانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی | ۳/۵۱    | ۰/۰۲             | ۰/۰۱           |
|              | کتابخانه ملی   | ۲/۲۹    | ۱/۶۱             | ۰/۱۸           |

جدول ۵. نتایج آزمون آماری F جهت مقایسه سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌های مورد پژوهش (ANOVA)

| متغیر وابسته | منابع تغییر  | مجموع مجذورات <sup>۱</sup> | درجه آزادی | میانگین مجذورات <sup>۲</sup> | F    | سطح معنی‌داری |
|--------------|--------------|----------------------------|------------|------------------------------|------|---------------|
| سبک مدیریت   | بین گروه‌ها  | ۵۲/۴۵۴                     | ۶          | ۸/۷۴۲                        | ۳/۱  | ۰/۰۰۷         |
|              | درون گروه‌ها | ۳۷۷/۹                      | ۱۳۴        | ۲/۸۲۰                        |      |               |
|              | مجموع        | ۴۳۰/۳۵۴                    | ۱۴۰        |                              |      |               |
| تسهیم دانش   | بین گروه‌ها  | ۱۸/۴۵                      | ۶          | ۳/۰۷                         | ۱/۲۵ | ۰/۳           |
|              | درون گروه‌ها | ۲۹۵/۶۴                     | ۱۲۰        | ۲/۴۶                         |      |               |
|              | مجموع        | ۳۱۴/۰۹                     | ۱۲۶        |                              |      |               |

<sup>۱</sup>. Sum of Square<sup>۲</sup>. Mean Square

مقدار  $F$  به دست آمده (۳/۱) برای متغیر سبک مدیریت با درجات آزادی صورت ۶ و مخرج ۱۳۴ در سطح آلفای ۰/۰۵ (دو دامنه) از مقدار  $F$  جدول (۲/۱۷) بزرگ‌تر است. همچنین مقدار معناداری (sig.) بدست آمده (۰/۰۰۷) نیز از سطح آلفای ۰/۰۵ کمتر است. بنابراین با توجه به اطلاعات جدول ۵ و نتایج حاصل از آن، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین کتابخانه‌های مختلف از نظر متغیر سبک مدیریت تفاوت معناداری وجود دارد. همچنین، مقادیر  $F$  به دست آمده (۱/۲۵) برای متغیر تسهیم دانش با درجات آزادی صورت ۶ و مخرج ۱۲۰ در سطح آلفای ۰/۰۵ (دو دامنه) از مقدار  $F$  جدول (۲/۱۹) کوچک‌تر است. همچنین مقدار معنی‌داری (sig.) بدست آمده (۰/۳) نیز از سطح آلفای ۰/۰۵ بیشتر است. بنابراین با توجه به اطلاعات جدول فوق و نتایج حاصل از آن، با ۹۵ درصد اطمینان می‌توان گفت بین میانگین کتابخانه‌های مختلف از نظر متغیر تسهیم دانش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

### فرضیه دوم پژوهش: بین سبک مدیریت کتابخانه‌ها و تسهیم دانش در بین کارکنان (مدیران و کتابداران) رابطه معنی‌داری وجود دارد.

به منظور پاسخ به فرضیه پژوهش، ارتباط ۹ مولفه سبک مدیریت کتابخانه‌ها با تسهیم دانش با استفاده از ضریب همبستگی پیرسون محاسبه شده و در جدول ۶ نشان داده شده است.

جدول ۶. ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های سبک مدیریت و تسهیم دانش

| ابعاد ماتریس همبستگی | رهبری | انگیزش | ارتباطات | تعامل - نفوذ | تصمیم‌گیری | هدف‌گذاری | کنترل | اهداف اجرایی و آموزش | تسهیم دانش |
|----------------------|-------|--------|----------|--------------|------------|-----------|-------|----------------------|------------|
| رهبری                | -     |        |          |              |            |           |       |                      |            |
| انگیزش               | ۰/۷۵  | -      |          |              |            |           |       |                      |            |
| ارتباطات             | ۰/۸۷  | ۰/۷۷   | -        |              |            |           |       |                      |            |
| تعامل - نفوذ         | ۰/۶۴  | ۰/۷۴   | ۰/۶۸     | -            |            |           |       |                      |            |
| تصمیم‌گیری           | ۰/۷۳  | ۰/۶۶   | ۰/۷۹     | ۰/۶۸         | -          |           |       |                      |            |
| هدف‌گذاری            | ۰/۵۴  | ۰/۷۱   | ۰/۶۴     | ۰/۷          | ۰/۷۲       | -         |       |                      |            |
| کنترل                | ۰/۴۹  | ۰/۶    | ۰/۵۹     | ۰/۶۳         | ۰/۶۸       | ۰/۶۷      | -     |                      |            |
| آموزش و اهداف اجرایی | ۰/۶۷  | ۰/۵۹   | ۰/۷      | ۰/۶۵         | ۰/۷۸       | ۰/۶۲      | ۰/۵۷  | -                    |            |
| تسهیم دانش           | ۰/۵۹  | ۰/۷۳   | ۰/۶۱     | ۰/۵۹         | ۰/۶        | ۰/۵۷      | ۰/۵۱  | ۰/۵۵                 | -          |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



نتایج بدست آمده نشان می‌دهد همه مؤلفه‌های هشت گانه سبک مدیریت ارتباط مثبت و معنی‌داری با تسهیم دانش دارند. به عبارتی با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت بین کلیه مؤلفه‌های سبک مدیریت با تسهیم دانش در کتابخانه‌های مورد مطالعه ارتباط معنی‌داری وجود دارد. مؤلفه انگیزش با ضریب  $0/73$  بیشترین ارتباط و مؤلفه کنترل با ضریب  $0/51$  کمترین ارتباط را با تسهیم دانش دارند.

جدول ۷. رابطه بین سبک مدیریت کتابخانه‌ها و تسهیم دانش کارکنان کتابخانه‌های مورد پژوهش

| متغیرها   | نوع همبستگی | R          | R <sup>2</sup> | جهت همبستگی | sig    |
|---|-------------|------------|----------------|-------------|--------|
| سبک مدیریت کتابخانه‌ها<br>تسهیم دانش مدیران و کتابداران | پیرسون      | $0/63(**)$ | $0/39$         | مثبت        | $0/01$ |

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

چنان‌که در جدول فوق مشاهده می‌شود ضریب همبستگی  $0/63$ ،  $r=0/63$  بین سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها در سطح  $0/01$  معنادار است و نشان از ارتباط مثبت و معنادار بین دو متغیر سبک مدیریت کتابخانه‌ها و تسهیم دانش دارد. همچنین ضریب تعیین بدست آمده نشانگر این است که  $39$  درصد از تغییرات تسهیم دانش ناشی از سبک مدیریت کتابخانه‌ها و بقیه تغییرات بر اثر سایر عوامل می‌باشد.

### نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌های شهر تهران انجام شده‌است. با توجه به یافته‌های پژوهش، سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص‌های رهبری ( $m=4/45$ )، انگیزش ( $m=4/02$ )، ارتباطات ( $m=4/16$ )، هدف‌گذاری ( $m=4/17$ ) و کنترل ( $m=3/73$ ) در سبک دو لیکرت یعنی سبک آمرانه-خیرخواهانه قرار دارد. در نتیجه، مدیران تا حدودی نسبت به کتابداران اعتماد و اطمینان دارند و در مقابل کتابداران نیز تا حدودی به مدیران اعتماد و اطمینان دارند و اعتماد آنان به مدیران حالت تسلیم و تکریم دارد. انگیزش از سوی مدیران با اعطای پاداش و گاهی با ترس و تنبیه همراه است. احساس مسئولیت در میان کارکنان دیده می‌شود، با وجود این، افراد رده پایین احساس مسئولیت کمی برای تحقق اهداف سازمان می‌نمایند. ارتباطی که مدیران با کتابداران برقرار می‌کند محدود بوده و کتابداران نیز در مقابل ارتباط کمی با مدیران برقرار می‌کنند. اهداف بزرگ در سطوح بالای کتابخانه تعیین می‌شود ولی کتابداران در تعیین اهداف کوچک‌تر نقش دارند. مدیران شخصا کنترل و بازدهی‌های دقیق را انجام می‌دهد. اطلاعات و داده‌های مربوط به کنترل، توسط مدیران و به منظور توأم نمودن تشویق و تنبیه و در برخی از موارد برای هدایت رفتار به کارگرفته می‌شود. سازمان غیررسمی وجود دارد ولی مستقیماً در مقابل هدف‌های سازمانی مقاومت نمی‌ورزد. با توجه به یافته‌های پژوهش، سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص‌های تعامل-نفوذ ( $m=4/71$ )، تصمیم‌گیری ( $m=4/76$ ) و اهداف اجرایی و آموزش ( $m=4/62$ ) در سبک سه لیکرت یعنی سبک مشورتی قرار دارد. در نتیجه، مدیران نفوذ نسبتاً خوبی بر افراد گروه دارند و کتابداران نیز نفوذ خوبی بر بخش دارند و تعامل با مدیران کمتر با ترس همراه می‌باشد. خط‌مشی‌های کلی در سطوح بالای سازمان تصمیم‌گیری می‌شود و بسیاری از تصمیمات در سطوح پایین اتخاذ می‌شود. مدیران انجام اهداف اجرایی را بسیار پیگیری می‌کنند. کتابداران تا حدود نسبتاً مطلوبی از آموزش‌های مورد نیاز خود بهره می‌برند و منابع آموزشی فراهم شده را مناسب می‌دانند. با توجه به یافته‌های پژوهش، سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌ها ( $m=4/24$ )،

سبک دو لیکرت یعنی سبک آمرانه- خیرخواهانه می‌باشد. در نتیجه، این سازمان‌ها در سطوح پایینی به لحاظ مدیریت مشارکتی قرار دارند. نتایج پژوهش با نتایج پژوهش کشاورز (۱۳۸۷) همسو است، زیرا سبک مدیریت حاکم بر آن کتابخانه‌ها نیز سبک دو لیکرت یعنی آمرانه- خیرخواهانه بوده است. نتایج پژوهش با نتایج پژوهش جان‌محمدی (۱۳۸۸) تا حدودی همسو است زیرا کارکنان سبک رهبری مدیرانشان را سبک سه لیکرت یعنی مشورتی و متمایل به سبک دو ارزیابی کردند. نتایج پژوهش با نتایج پژوهش کراو (۲۰۰۳) و پاسپانجالی و بیجا یالاکسمی (۲۰۱۰) ناهمسو است زیرا سبک مدیریت حاکم بر آن کتابخانه‌ها، سبک چهار لیکرت یعنی مشارکتی بوده است. همچنین میانگین تسهیم دانش ( $m=2/17$ )، نشان از میزان کم تسهیم دانش در کتابخانه‌ها دارد. به عبارت دیگر میزان تسهیم دانش در کتابخانه‌ها در سطح نسبتاً نامطلوب قرار دارد. از دلایل اهمیت تسهیم دانش برای کتابخانه‌ها این است که تسهیم دانش یادگیری سریع‌تر فردی و سازمانی، توسعه خلاقیت و نوآوری و در نهایت بهبود اثربخشی عملکرد کتابخانه را در پی خواهد داشت. متأسفانه علیرغم وجود این اهمیت، همانطور که یافته‌های پژوهش نشان داد میزان تسهیم دانش در کتابخانه‌ها ناچیز می‌باشد. میزان گرایش کارکنان به تسهیم دانش در کتابخانه‌ها ( $m=6/04$ ) نشان داد که این گرایش در حد نسبتاً مطلوبی قرار دارد. بنابراین، علت میزان کم تسهیم دانش در کتابخانه‌ها را باید در عاملی به غیر از گرایش کتابداران جست‌وجو نمود. میزان ضریب همبستگی پیرسون ( $r=0/63$ ) نشان داد که بین سبک مدیریت کتابخانه‌های مورد پژوهش و تسهیم دانش در بین کارکنان، ارتباط مثبت و معناداری وجود دارد. همچنین ضریب تعیین بدست‌آمده نشانگر آن است که ۳۹ درصد از تغییرات تسهیم دانش ناشی از سبک مدیریت کتابخانه‌ها می‌باشد و بقیه تغییرات بر اثر سایر عوامل می‌باشد. همچنین بین کلیه مؤلفه‌های سبک مدیریت با تسهیم دانش در کتابخانه‌ها ارتباط معناداری وجود دارد. بنابراین، به نظر می‌رسد برای افزایش تسهیم دانش بین کارکنان نیاز به ارتقای سبک مدیریت ضروری است.

## منابع

- جان‌محمدی، مریم (۱۳۸۸). بررسی رابطه سبک رهبری مدیران کتابخانه‌ها و میزان خلاقیت آنان (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاه تهران). پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی.
- حریری، نجلا (۱۳۷۹). مدیریت مشارکتی و کاربرد آن در کتابخانه‌ها. فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۱۱(۴)، ۸۸-۱۰۰.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۳). نقش کتابداران و اطلاع‌رسانان در مدیریت دانش سازمان‌ها. فصلنامه مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات، ۱۵(۵۹)، ۱۰۱-۱۱۴.
- حسین‌قلی‌زاده، رضوان؛ میرکمالی، محمد (۱۳۸۹). عوامل کلیدی مؤثر بر اشتراک دانش؛ مطالعه موردی دانشکده علوم تربیتی و روان‌شناسی دانشگاه فردوسی. فصلنامه انجمن آموزش عالی ایران، ۳(۱)، ۶۱-۷۸.
- حقانی، محمود؛ عزیزی، حبیب؛ رسولی‌نژاد، عبدالحسین (۱۳۸۹). تاثیر سبک‌های مدیریت و ویژگی شخصیتی مدیران بر بهداشت روانی کارکنان سازمان‌ها و ادارات دولتی استان تهران. فراسوی مدیریت، ۴(۱۳)، ۱۶۳-۱۸۷.
- خاتمیان‌فر، پریسا (۱۳۸۶). بررسی وضعیت و شیوه‌های به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان کتابخانه‌های آستان قدس رضوی. پایان

نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه فردوسی مشهد، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی.

ساعدی، مهدی؛ یزدانی، حمیدرضا (۱۳۸۸). ارائه مدل فرایندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده‌ها. *فصلنامه مدیریت فناوری اطلاعات*، ۱(۲)، ۶۷-۸۴.

سهرابی، بابک؛ فروزنده، سکینه؛ رئیسی‌وانانی، ایمان (۱۳۹۰). ارائه مدلی جامع برای ارزیابی تسهیم دانش در سازمان‌های پروژه محور دولتی براساس عوامل انسانی، سازمانی و فنی. *مدیریت دولتی*، ۳(۷)، ۹۵-۱۱۴.

سیدعامری، میرحسن (۱۳۸۸). تبیین رابطه بین مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی به عنوان یک شیوه مؤثر و انگیزش شغلی کارکنان ادارات تربیت‌بدنی استان آذربایجان غربی. *مدیریت ورزشی*، شماره ۱، ۵-۱۷.

سینق، موهیندر (۱۳۷۳). *مدیریت کتابخانه و نظام اطلاع‌رسانی*. ترجمه غلامرضا فدایی. تهران: دبیرخانه هیئت امنای کتابخانه‌های عمومی.

علی‌پور نجمی ایرانی، سکینه (۱۳۹۰). *بررسی رابطه سرمایه اجتماعی و تسهیم دانش در مراکز ملی اطلاعات ایران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس، دانشکده مدیریت و اقتصاد، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی.

کشاورز، لیلا (۱۳۸۷). *شناسایی سبک مدیریت مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و ارتباط آن با رضایت شغلی کتابداران*. پایان‌نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه تربیت مدرس، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی.

کشاورزی، علی حسین (۱۳۸۶). *موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمان‌ها*. در مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.

نعمتی، محمدعلی؛ جمشیدی، لاله (۱۳۸۶). *بررسی رابطه و تأثیر فرایند تسهیم دانش و تجربه بر توسعه سرمایه اجتماعی در میان اعضای واحدهای فناوری مرکز رشد دانشگاه شهید بهشتی*، در مجموعه مقالات اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش. تهران: مرکز همایش‌های بین‌المللی رازی.

- Alavi, M.; Leidener, D. E. (2001). Review: knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Crowe, K.M. (2003). Collaborative leadership: a model for reference services. *Reference Librarian*, 39 (81), 59-69.
- Holdt, C. P. (2007). Knowledge sharing: moving away from the obsession with best practices. *Journal of Knowledge Management*, 11(1), 36 – 47.
- Puspanjali, J; Bijayalaxmi, R. (2010). Participative management in medical college libraries of Orissa: a comparative study. *Library Review*, 59(3), 213-225.
- Schwarzwalder, R. (1999). Librarians as knowledge management agents. *EContent*, 22(2). Retrieved August 1, 2014 from HighBeam Research: <http://www.highbeam.com/doc/1G1-55280192.html>.
- Wang, Sh., Noe, R. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Seonghee, K.; Boryungb, J. (2008). An analysis of faculty perceptions: attitudes toward

---

knowledge sharing and collaboration in an academic institution. *Library & Information Science Research*, 30(4), 282-290.