

## بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های وابسته به وزارت علوم تحقیقات و فناوری



ارائه دهنده مقاله: زهره عباسی، دانشجوی دکتری علوم اطلاع‌رسانی و کتابداری، دانشگاه فردوسی مشهد  
نویسندگان مقاله: زهره عباسی، دانشجوی دکتری علوم اطلاع‌رسانی و کتابداری، دانشگاه فردوسی مشهد  
مهری پریخ، دکترای علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد  
ایمیل مسئول مقاله: [zohre\\_abbassi@yahoo.com](mailto:zohre_abbassi@yahoo.com)

واژه‌های کلیدی: الگوی فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، کتابخانه‌های دانشگاهی، دیدگاه‌های کتابداران

پژوهش حاضر کاربردی و از نوع پیمایشی و با هدف شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی حاکم در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های جامع وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز رابطه آن با میزان اجرای مدیریت دانش در این کتابخانه‌ها انجام پذیرفته است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های جامع وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که حداقل ۲۰ سال از زمان تأسیس آن گذشته باشد، تشکیل می‌دهد. پرسشنامه‌های پژوهش به ۲۳ کتابخانه ارسال شد و در نهایت ۲۸۱ پرسشنامه تکمیل شده از ۲۱ کتابخانه دریافت و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات دو پرسشنامه و یک سبانه واریسی بود. پرسشنامه اول برای سنجش الگوی فرهنگ سازمانی که توسط کامرون و کوئین (۱۹۹۹) طراحی شده و بر اساس آن ۴ الگوی فرهنگ سازمانی (گروهی، کارآفرین، بازاری، و سلسله‌مراتبی) قابل شناسایی است. پرسشنامه دوم که توسط محقق طراحی شد و جهت بررسی میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌ها مورد استفاده قرار گرفت. یافته‌های پژوهش نشان داد که ۳ الگوی فرهنگ سازمانی گروهی، سلسله‌مراتبی و بازاری بر کتابخانه‌های مرکزی حاکم است. آزمون فرضیه‌های پژوهش نیز نشان داد که در این کتابخانه‌ها بین میزان اجرای مدیریت دانش و الگوهای متفاوت فرهنگ سازمانی تفاوت معنادار وجود ندارد. از نتایج دیگر پژوهش وجود همبستگی مثبت بین الگوهای فرهنگ سازمانی و کارآفرین و میزان اجرای مدیریت دانش است.

## **The influence of organization culture on knowledge management performance in academic libraries related to Ministry of Science, Research and Technology**

The purpose of this study was to investigate the organizational culture type of the universities' central libraries related to Ministry of Science, Research and Technology, and the relationship between organizational culture and knowledge management performance. The computing values framework proposed by Cameron and Quinn (1999) was used to describe the organizational culture type. This instrument assesses the dominant organizational culture based on 4 culture types (clan, adhocracy, market, and hierarchy). Another questionnaire was used as an instrument to assess the knowledge management performance. The questionnaires were distributed among the librarians of 23 libraries of which 281 were answered and resent to the researcher.

The results show there are three organizational culture types (clan, market, and hierarchy) in central libraries. The findings show there were no significant difference between organizational culture types and knowledge management performance, but the clan and adhocracy cultures are positively related to knowledge management performance.

Keywords: Organizational culture type- knowledge management- academic libraries- librarian visions

## بررسی تأثیر فرهنگ سازمانی بر اجرای مدیریت دانش در کتابخانه های مرکزی دانشگاههای وابسته به وزارت علوم تحقیقات و فناوری

پژوهش حاضر کاربردی و از نوع پیمایشی و با هدف شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی حاکم در کتابخانه های مرکزی دانشگاههای جامع وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و نیز رابطه آن با میزان اجرای مدیریت دانش در این کتابخانه ها انجام پذیرفته است. جامعه آماری این پژوهش را کلیه کتابخانه های مرکزی دانشگاههای جامع وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که حداقل ۲۰ سال از زمان تأسیس آن گذشته باشد، تشکیل می دهد. پرسشنامه های پژوهش به ۲۳ کتابخانه ارسال شد و در نهایت ۲۸۱ پرسشنامه تکمیل شده از ۲۱ کتابخانه دریافت و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. ابزار گردآوری اطلاعات دو پرسشنامه و یک سیاهه واریسی بود. پرسشنامه اول برای سنجش الگوی فرهنگ سازمانی که توسط کامرون و کوئین (۱۹۹۹) طراحی شده و بر اساس آن ۴ الگوی فرهنگ سازمانی (گروهی، کارآفرین، بازاری، و سلسله مراتبی) قابل شناسایی است. پرسشنامه دوم که توسط محقق طراحی شد و جهت بررسی میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه ها مورد استفاده قرار گرفت.

یافته های پژوهش نشان داد که ۳ الگوی فرهنگ سازمانی گروهی، سلسله مراتبی و بازاری بر کتابخانه های مرکزی حاکم است. آزمون فرضیه های پژوهش نیز نشان داد که در این کتابخانه ها بین میزان اجرای مدیریت دانش و الگوهای متفاوت فرهنگ سازمانی تفاوت معنادار وجود ندارد. از نتایج دیگر پژوهش وجود همبستگی مثبت بین الگوهای فرهنگ سازمانی و کارآفرین و میزان اجرای مدیریت دانش است.

کلید واژه ها: الگوی فرهنگ سازمانی - مدیریت دانش - کتابخانه های دانشگاهی - دیدگاههای کتابداران

### مقدمه

با افزایش سطوح رقابت در محیط های کار، هزینه های بالای منابع انسانی، بی ثباتی و ناپایداری نیروهای کار و کاهش دانشکاران کیفی، سازمانها به طور فعالانه ای متقاعد شده اند که استفاده مؤثرتری از دانش و تخصصی که در سازمان به سرمایه فکری معروف است و در نیروهای انسانی موجود در سازمانها نهفته است، بنمایند ( Alavi & Davenport & Prusak, 1993 in Lawson, 2003; Laidner, 2001). با وجود این که مدیریت دانش حوزه ای نوظهور است، در حوزه کتابداری و اطلاع رسانی نیز مورد توجه قرار گرفته است. برای نمونه، انجمن های کتابداری مانند ایفلا از شصت و نهمین کنفرانس عمومی خود (Berlin, Germany, 2003) بخشی را به مدیریت دانش اختصاص داد. در سومین کنفرانس دوره ای کتابخانه های چین و آمریکا (Shanghai, 2005) نیز مدیریت دانش به عنوان یک حوزه فرعی در کنفرانس مورد توجه قرار گرفت. از دهه گذشته کنفرانسها، مجمع ها و رخدادهای بسیاری در این زمینه انجام شد. اگرچه مرور نوشتار در حوزه کتابداری نشان می دهد بیشتر مقاله های مربوط به مدیریت دانش به طور مستقیم به کتابخانه ها مربوط نمی شود، اما بسیاری از محققان در حرفه کتابداری و اطلاع رسانی نیز به نقش و اهمیت اشتراک دانش در سازمان ها، به خصوص در کتابخانه ها اشاره کرده اند (مانند: Shixing, 2005; Pairokh & Fattahi, 2005). ظهور حوزه مدیریت دانش فرصت مناسبی را برای خلق دانش در جهت بهبود اثربخشی سازمانی در اختیار کتابخانه ها و سازمانهای وابسته آنها قرار داده است (Townley, 2001). دانشگاهها، دانشکده ها و کتابخانه های وابسته به آنها سازمان هایی اجتماعی هستند که در آنها کتابداران منابع را از طریق کارکردهای آموزشی، پژوهشی و ارائه خدمات برای استفاده مصرف کنندگان آماده می کنند. در آموزش عالی کتابداران دارای نقش کلیدی در فرآیند طراحی و اجرای مدیریت دانش هستند. کتابداران کتابخانه های دانشگاهی که در بخش های مدیریتی، مرجع، مدیریت مجموعه یا خدمات فنی کار می کنند باید بر نقش جدید خود به عنوان مدیران دانش تمرکز کرده و در این راستا می توانند به کارهای زیر توجه کنند:

- طراحان مدیریت دانش: در این مسئولیت باید به صورت همبسته تری با اعضای هیأت علمی و دانشجویان برای طراحی، سازماندهی و نگهداری طیف وسیعی از داراییهای سازمانی تلاش کنند.
- منسجم کنندگان مدیریت دانش: در این بخش با یکپارچه سازی منابع، نقش فعال تری در اهداف و رسالت های پژوهشی و آموزشی دانشگاه ایفا کنند.
- آموزش دهندگان مدیریت دانش: اهمیت دادن به آموزش و کارورزی دانشجویان و اعضاء هیأت علمی در رابطه با سواد اطلاعاتی و چگونگی سازماندهی، نگهداری و به اشتراک گذاری منابع اطلاعاتی.
- پژوهشگران مدیریت دانش: به کارگیری علوم اطلاعات و کتابداری و فناوریهای اطلاعاتی جدید برای خلق گزینه های سازمانی (فرا داده) و ذخیره و بازیابی اطلاعات .

همان گونه که اشاره شد مدیریت دانش بر جنبه انسانی دانش تاکید می کند. دانش در ذهن انسان خلق می شود و فقط یک جو سازمانی درست می تواند انسانها را متقاعد کند که آن را به روشهای گوناگون به اشتراک گذارند. مدیریت دانش در جوامع یادگیرنده با دیدگاهها و اعمال مشترک، ارتباطات سازمانی مبتنی بر صداقت و اعتماد، اثر بخش تر خواهد بود. با استفاده از مدیریت دانش کتابداران فرصتی کسب می کنند که با دیگر واحدهای رو به

افزایش در دانشگاهها به صورت موثرتری مشارکت داشته باشند (Townley, 2001). خاتمیان فر به نقل از مایونیا ( خاتمیان فر، ۱۳۸۶) اظهار داشته است که مدیریت دانش ابزاری ماندگار و مناسب در کتابخانه ها جهت ارتقاء خدمات آنها در عصر اقتصاد دانش مدار است، و این امر از طریق فرهنگ سازمانی که بتواند اشتراک دانش را در کتابخانه ها تقویت کند به دست می آید.

امروزه کتابخانه ها، به عنوان یک سازمان اجتماعی، با مسائلی مانند کمبود منابع مالی، عدم تخصیص اعتبارات کافی، تغییر شغل ها و پست های سازمانی، کمبود نیروی متخصص، بازنشستگی کارکنان با تجربه، تنوع مراجعان، تحولات فناوری و... مواجه هستند. مقابله با برخی از این چالش ها از طریق اجرای فرآیندهای مدیریت دانش امکان پذیر می باشد. مدیریت دانش تلاش راهبردی کتابخانه است که طی آن از راه مهار و استفاده از دارائی های فکری که نزد کارکنان کتابخانه وجود دارد در جهت بهره وری هر چه بیشتر استفاده شود. تلاش کتابداران در جهت به دست آوردن، ذخیره سازی و توزیع دانش سازمانی موجب خواهد شد کارکنان کتابخانه هوشمندانه عمل کرده، از دوباره کاریها کاسته شده، و تولیدات و خدمات خلاقانه ای ارائه شود. یکی از ملزومات مدیریت دانش فراهم آوردن زیرساخت های لازم فرهنگی برای انجام آن است. پرسشی که پژوهش حاضر به دنبال پاسخ آن می باشد این است که تا چه میزانی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه ها مشوق فعالیت های مدیریت دانش است، به عبارت دیگر این فرهنگ تا چه میزان شرایط لازم را برای اجرای مدیریت دانش فراهم می کند.

#### هدف پژوهش

پژوهش حاضر پیمایشی و از نوع کاربردی است. هدف اصلی این پژوهش بررسی وضعیت کنونی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه های مرکزی وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و سنجش میزان تأثیر آن بر پیاده سازی فرآیندهای مدیریت دانش در کتابخانه ها است. دستاورد عمده این پژوهش معرفی فرهنگ سازمانی که بتواند از مدیریت دانش پشتیبانی کرده و مشوق اجرای آن باشد و نیز ارائه راهبردهایی برای اجرای موفق مدیریت دانش می باشد.

#### فرضیه های پژوهش

- ۱- بین میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه های مرکزی مورد بررسی که از الگوهای متفاوت فرهنگ سازمانی برخوردارند، تفاوت وجود دارد.
- ۲- از میان فرهنگ های سازمانی مورد نظر این پژوهش ۲ فرهنگ گروهی و کارآفرین بیشتر از ۲ الگوی فرهنگی دیگر یعنی سلسله مراتبی و بازاری از اجرای مطلوب مدیریت دانش پشتیبانی می کنند.

### جامعه مورد پژوهش

جامعه پژوهش حاضر را کلیه کتابخانه های مرکزی دانشگاه های جامع وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که بیش از ۲۰ سال از تأسیس آنها گذشته باشد، تشکیل می دهد.<sup>۱</sup> بر اساس تعریف وزارت علوم در کتاب راهنمای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، دانشگاه جامع مجموعه ای دانشگاهی متشکل از حداقل ۳ دانشکده می باشد (کریم پور؛ دهقانی، ۱۳۷۵: ۲). اطلاعات موجود در وب سایت این وزارتخانه نشان می دهد که در حال حاضر ۶۱ دانشگاه دولتی در کشور فعالیت می کنند. بر اساس اطلاعات بدست آمده از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تعداد ۴۰ دانشگاه در دسته دانشگاه های جامع قرار می گیرند و با توجه به سال تأسیس، ۲۳ دانشگاه دارای قدمتی بیش از ۲۰ سال هستند. بر اساس پیشگفته، این تعداد جامعه این پژوهش را تشکیل می دهند. نتیجه بررسی نشان می دهد که در حال حاضر حدود ۴۳۰ کتابدار در این ۲۳ کتابخانه مشغول به کار هستند. پرسشنامه های پژوهش برای کلیه کتابداران شاغل در این کتابخانه ها ارسال شد. تعداد ۲۸۱ پرسشنامه تکمیل شده، دریافت شد.

### ابزار گردآوری اطلاعات

بر اساس هدف این پژوهش، ابتدا باید مشخص شود که چه الگوی فرهنگ سازمانی بر کتابخانه های دانشگاهی حاکم است و سپس با بررسی متغیرهای مربوط به مدیریت دانش مشخص شود تحت کدام الگوی فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش بیشتر اجرا شده است. برای گردآوری داده های پژوهش از سه ابزار استفاده شده است:

**الف -** داده های مرتبط با انواع الگوی فرهنگ سازمانی حاکم در کتابخانه ها: با استفاده از پرسشنامه ابزار سنجش سازمانی کامرون و کوئین سنجیده شد. این پرسشنامه شامل ۲۴ سؤال است که در مجموع به ۶ بعد کلیدی فرهنگ سازمانی می پردازد. این ۶ بعد عبارت است از ویژگیهای عمومی و مسلط، شیوه رهبری سازمان، مدیریت کارکنان، همبستگی سازمانی، ارزش های راهبردی و معیارهای موفقیت سازمانی که در مجموع نوع الگوی فرهنگی را در یک سازمان مشخص می کنند. از طریق این پرسشنامه ۴ الگوی فرهنگی (گروهی، کارآفرین، بازاری، سلسله مراتبی) قابل شناسایی است.

**ب -** داده های مرتبط با میزان اجرای مدیریت دانش: با کمک پرسشنامه محقق ساخته مورد بررسی قرار گرفت. این پرسشنامه شامل ۱۶ سؤال بود که به بررسی میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه ها پرداخت. سؤال های

<sup>1</sup> - در بسیاری از پژوهش های مربوط به سازمانها با توجه به چرخه زندگی آنها (آغاز، رشد، بلوغ، سنجش کمی و کیفی اثربخشی، مرور برنامه های راهبردی، موفقیت و رضایت بخش بودن اهداف و رسالت های سازمانها و تأثیر عوامل بیرونی و درونی بر آنها معمولاً در دوره های ۱۰ ساله و ۲۰ ساله صورت می گیرد. ( Jawahar & MC Laughlin, 1996; Green, 2005; Becker, 1998 ; 2001).

این قسمت بر اساس یک طیف ۵ قسمتی از "کاملاً مخالفم" تا "کاملاً موافقم" طرح گردید. در پرسشنامه مربوط به مدیریت دانش تعداد ۸ سؤال نیز که بیشتر جنبه کنترل سؤالهای مبتنی بر طیف را داشت طراحی شد.

ج - سیاهه واری: علاوه بر پرسشنامه های ذکر شده، برای بررسی وضعیت زیرساختها و شیوه های پیاده سازی مدیریت دانش در کتابخانه هایی که بر اساس پرسشنامه مربوطه در اجرای مدیریت دانش موفق بودند، از سیاهه واری محقق ساخته استفاده شد. بر اساس این سیاهه واری برخی از اسناد کتابخانه که در پیاده سازی مدیریت دانش تأثیر گذار هستند از قبیل نشریه های داخلی، اینترنت، پایگاههای اطلاعاتی مربوط به ثبت توانمندیها و تجربه های کارکنان، دوره های آموزشی، نظام های پاداش، آئین نامه ها و صورت جلسه های موجود در این راستا، مورد مشاهده قرار گرفت. در این پژوهش اگر میانگین نظرات دریافت شده از پرسشنامه مربوط به مدیریت دانش در حد متوسط (۳) و بالا تر از متوسط باشد، می توان کتابخانه را در اجرای مدیریت دانش تا حدودی موفق دانست. بعد از بررسی آماری پرسشنامه مربوطه و با توجه به پاسخهای داده شده به سؤالها کنترلی، با در نظر گرفتن درصد پاسخ های مثبت داده شده و نیز میزان مشارکت ذکر شده در جوابها، در نهایت تعداد ۵ کتابخانه که میانگین نمره مدیریت دانش آنها بیشتر از سایر کتابخانه ها بود برای بررسی در این مرحله انتخاب شدند. این ۵ کتابخانه شامل کتابخانه های مرکزی دانشگاههای تهران، شیراز، شهید بهشتی، فردوسی مشهد و سیستان و بلوچستان بود.

## نتایج پژوهش

### اطلاعات جمعیت شناختی

بررسی ترکیب جمعیتی کتابخانه های مرکزی دانشگاههای جامع وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نشان می دهد که درصد زنان شاغل (۷۴٫۸٪) در مقابل درصد مردان (۲۵٫۲٪) بسیار زیادتر است. دومین متغیر مورد بررسی در تحلیل اطلاعات جمعیت شناختی "آخرین مدرک تحصیلی" کتابداران شاغل در کتابخانه های مرکزی دانشگاهها بود. یافته ها نشان می دهد که ۶۵٫۵٪ از کتابداران شاغل در کتابخانه ها دارای مدرک کارشناسی هستند، ۱۰٫۳٪ از آن ها نیز دارای مدرک کارشناسی ارشد می باشند. تعداد بیشتر کارشناسان می تواند امتیاز مثبتی برای کتابخانه ها به حساب آید و می توان امیدوار بود که این امر در ارتقاء سطح کیفی خدمات ارائه شده در کتابخانه ها خود را نشان دهد.

بررسی اطلاعات مربوط به سمت افراد شاغل در کتابخانه ها سومین متغیر مورد توجه در اطلاعات جمعیت شناختی بود. در این بررسی افرادی که دارای مسئولیت هایی نظیر مسئولیت بخش، مدیر داخلی و یا سرپرست هستند تحت عنوان مدیر از آن ها یاد شده و بقیه افراد بر اساس مدرک تحصیلی در ۲ دسته کارمند و کارشناس دسته بندی شدند. افراد دارای مدارک تحصیلی دیپلم و کاردان به عنوان کارمند و افراد دارای مدارک کارشناس و کارشناس ارشد به عنوان کارشناس دسته بندی شدند. ۶۱٫۹٪ پاسخگویان دارای سمت کارشناسی هستند، ۱۶٪ آنها دارای پست های مدیریتی و بقیه در دسته کارمندان قرار گرفته اند.



سابقه کار آخرین متغیر مربوط به اطلاعات جمعیت شناختی است که در این پژوهش به آن پرداخته شده است. بیش از ۷۵٪ کتابداران شاغل دارای سابقه کار بالاتر از ۵ سال می باشند. بدیهی است به تناسب بالا رفتن سنوات خدمت بر میزان تجربه و مهارت های افراد نیز افزوده می شود. بنابراین می توان نتیجه گرفت که کتابداران با تجربه زیادی در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های جامع مشغول به کار هستند. براین اساس انتظار می رود این گروه مجرب، شناخت مناسبی از کتابخانه، فعالیت ها و نیازهای مراجعان خود داشته باشند. کتابخانه ها ضمن استفاده از تجربه های با ارزش کتابداران که با بالا رفتن سنوات خدمت به دست می آید همواره باید با توجه به تحولات زیادی که در حرفه کتابداری با تأکید بر فناوریهای اطلاعاتی ایجاد می شود، مسأله تخصص را در کنار تجربه مورد توجه قرار دهند. آموزش های مستمر ضمن خدمت می تواند یکی از روشهای مواجهه شدن با این چالش باشد.

#### متغیر مربوط به نوع الگوی فرهنگ سازمانی

همان گونه که پیش از این نیز ذکر شد با استفاده از پرسشنامه اول پژوهش به بررسی نوع الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه ها و نیز نوع الگوی فرهنگ سازمانی مطلوب از دیدگاه کتابداران پرداخت. در جدول ۱ میانگین مربوط به نوع الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه ها به تفکیک دانشگاه های مورد پژوهش بیان شده است.

جدول ۱- میانگین نظر کتابداران در رابطه با نوع الگوی فرهنگ سازمانی موجود (n=281)

ردیف	دانشگاه	فرهنگ گروهی	فرهنگ کارآفرین	فرهنگ بازاری	فرهنگ مراتبی	سلسله
۱	دانشگاه ارومیه	۱۸,۴۴	۲۰,۷۲	۳۰,۰۰	۳۰,۶۹	
۲	دانشگاه اصفهان	۲۷,۰۰	۲۲,۱۱	۲۲,۹۴	۲۶,۷۷	
۳	دانشگاه الزهرا	۲۰,۱۳	۱۷,۸۴	۳۵,۰۶	۲۷,۹۱	
۴	دانشگاه بوعلی	۴۸,۶۱	۱۵,۴۱	۱۹,۱۹	۱۶,۷۷	
۵	دانشگاه بیرجند	۳۰,۴۱	۱۲,۹۱	۱۳,۸۵	۳۶,۱۴	
۶	دانشگاه تبریز	۲۸,۴۲	۱۴,۶۲	۲۰,۰۹	۳۷,۴۰	
۷	تربیت مدرس	۲۰,۹۱	۱۹,۶۹	۲۲,۴۲	۳۶,۶۶	
۸	تربیت معلم	۳۳,۵۴	۲۶,۵۶	۱۸,۸۸	۲۰,۴۱	
۹	دانشگاه تهران	۳۵,۴۶	۲۵,۲۳	۱۷,۳۱	۲۲,۱۲	
۱۰	دانشگاه لرستان	۴۸,۷۰	۱۸,۲۴	۱۰,۱۸	۲۲,۶۸	
۱۱	دانشگاه رازی	۲۶,۳۵	۲۲,۳۹	۳۳,۲۲	۱۷,۸۱	
۱۲	سیستان بلوچستان	۵۴,۲۱	۱۹,۲۶	۱۰,۷۳	۱۵,۸۸	
۱۳	دانشگاه شاهد	۲۸,۴۷	۱۸,۴۷	۲۸,۳۳	۲۴,۸۶	
۱۴	شهید باهنر	۳۴,۲۵	۲۰,۷۴	۱۳,۱۴	۳۰,۵۵	
۱۵	شهید بهشتی	۳۴,۵۵	۱۵,۷۲	۲۱,۶۱	۲۷,۸۳	
۱۶	شهید چمران	۲۴,۶۴	۱۷,۳۰	۲۴,۴۷	۳۴,۲۸	
۱۷	دانشگاه شیراز	۲۹,۴۶	۱۷,۹۵	۱۹,۵۴	۳۲,۶۸	
۱۸	دانشگاه فردوسی	۲۶,۵۵	۱۶,۴۹	۲۶,۳۵	۳۰,۴۳	
۱۹	دانشگاه گیلان	۳۵,۶۶	۱۸,۲۳	۱۹,۵۸	۲۶,۳۳	



۲۰	دانشگاه مازندران	۴۳,۳۳	۲۲,۵۹	۱۵,۳۷	۱۸,۶۱
۲۱	دانشگاه یزد	۲۳,۰۰	۱۷,۴۱	۲۷,۰۰	۳۲,۰۸
۲۲	جمع	۳۳,۵۶	۱۹,۵۹	۲۰,۶۲	۲۶,۲۸

همان گونه که اطلاعات جدول ۱ نشان می دهد از میان ۴ الگوی فرهنگ سازمانی قابل بررسی از طریق این پرسشنامه ۳ الگوی فرهنگ سازمانی در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های جامع وابسته به وزارت علوم شناسایی شد. میانگین ها گویای این امر است که از دیدگاه کتابداران، الگوی حاکم فرهنگی بر کتابخانه های مرکزی دانشگاه های ارومیه، بیرجند، تبریز، تربیت مدرس، شهید چمران، شیراز، فردوسی مشهد و یزد الگوی فرهنگ سازمانی سلسله مراتبی، الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه های مرکزی دانشگاه های اصفهان، بوعلی، تربیت معلم، تهران، لرستان، سیستان و بلوچستان، شاهد، شهید باهنر، گیلان و مازندران الگوی فرهنگ سازمانی گروهی و در دانشگاه های رازی و الزهرا الگوی فرهنگ سازمانی بازاری بر کتابخانه مرکزی حاکم است.

#### متغیر مدیریت دانش

همان گونه که پیش از این نیز یاد شد برای بررسی میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های جامع وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پرسشنامه هایی شامل ۱۶ سؤال اصلی و ۸ سؤال کنترلی طراحی و توزیع شد. نتایج حاصل از بررسی پاسخ ها به صورت خلاصه ارائه می شود.

برای این که مشخص شود هر گویه به چه فعالیتی در اجرای مدیریت دانش اشاره می کند، گویه ها به صورت زیر دسته بندی شده است:

خلق دانش: گویه های ۱-۳-۶-۱۰-۱۱، کسب دانش: گویه های ۱-۱۵، سازماندهی دانش: گویه های ۷-۸، ذخیره دانش: گویه های ۴-۷-۸-۹-۱۰-۱۲، اشاعه دانش: گویه های ۲-۳-۵-۹-۱۰-۱۳-۱۴، استفاده دانش: گویه های ۱۶.

میانگین پاسخ ها در نیمی از سؤالات بالاتر از ۳ و در نیمی از سؤالات کمتر از ۳ می باشد. در هیچ کدام از سؤالات میانگین ۴ یا بالاتر از ۴ مشاهده نمی شود. میانگین پاسخ های ارائه شده در گویه های ۱۴، ۱۳، ۱۱، ۱۰، ۹، ۵، ۴، ۳، ۲ کمتر از ۳ یعنی پایین تر از متوسط می باشد. در این گویه ها به متغیرهای مطرح در چرخه مدیریت دانش اشاره شده است (خلق، سازماندهی و ذخیره، اشاعه و استفاده از دانش). گویه ۳ به نظام پاداش در کتابخانه در جهت ارائه ایده ها و دانش جدید اشاره دارد، گویه ۴ به مستند سازی ایده های کتابداران توجه کرده است. گویه ۵ انعکاس دانش سازمانی کارکنان و انتقال و اشاعه دانش را مورد اهمیت قرار داده است. گویه ۹ به ابزارهای ذخیره سازی دانش کارکنان و ساز و کارهای حفظ دانش آنها توجه نموده است و در گویه ۱۳ و ۱۴ در رابطه با بسته های به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان نظیر گزارش ها، گردهمایی ها، سخنرانیها، و نشست های آموزشی اشاره دارد. بر اساس اطلاعات جدول ۲ دانشگاه های ارومیه، الزهرا، بوعلی، بیرجند، شاهد، شهید باهنر، شهید چمران، گیلان، مازندران و یزد میانگین کمتر از ۳ بدست آوردند. این میزان نشان دهنده عدم اجرای کامل امور مربوط به مدیریت دانش در

این کتابخانه ها می باشد. بالاترین میزان اجرای مدیریت دانش از دیدگاه کتابداران در دانشگاه های رازی، لرستان و تهران مشاهده شد. میانگین کلی مدیریت دانش نیز (۳,۰۲) بسیار نزدیک به متوسط است.

جدول ۲: میانگین و انحراف معیار میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه های مرکزی

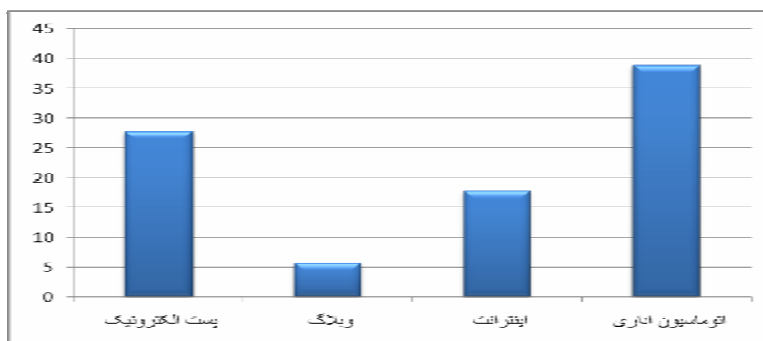
ردیف	نام دانشگاه	میانگین اجرای فعالیتهای مدیریت دانش	انحراف معیار
۱	دانشگاه ارومیه	۲,۵۸	۰,۹۰۸
۲	دانشگاه اصفهان	۳,۰۴	۰,۶۳۴
۳	دانشگاه الزهرا	۲,۷۶	۰,۸۶۴
۴	دانشگاه بوعلی	۲,۹۰	۰,۵۸۰
۵	دانشگاه بیرجند	۲,۲۷	۰,۶۱۹
۶	دانشگاه تبریز	۳,۰۸	۰,۸۸۱
۷	دانشگاه تربیت مدرس	۳,۲۱	۰,۴۹۷
۸	دانشگاه تربیت معلم	۳,۱۰	۰,۸۶۷
۹	دانشگاه تهران	۳,۳۹	۰,۶۵۳
۱۰	دانشگاه لرستان	۳,۳۹	۰,۷۵۰
۱۱	دانشگاه رازی	۳,۴۴	۰,۵۰۷
۱۲	دانشگاه سیستان و بلوچستان	۳,۱۷	۰,۵۲۵
۱۳	دانشگاه شاهد	۲,۸۲	۰,۹۷۴
۱۴	دانشگاه شهید باهنر	۲,۶۱	۰,۴۸۴
۱۵	دانشگاه شهید بهشتی	۳,۱۹	۰,۷۵۸
۱۶	دانشگاه شهید چمران	۲,۴۵	۰,۲۸۴
۱۷	دانشگاه شیراز	۳,۱۵	۰,۷۵۴
۱۸	دانشگاه فردوسی	۳,۰۷	۰,۵۴۵
۱۹	دانشگاه گیلان	۲,۹۰	۰,۷۴۲
۲۰	دانشگاه مازندران	۲,۹۳	۰,۶۰۰
۲۱	دانشگاه یزد	۲,۴۷	۰,۷۰۳
۲۲	جمع	۳,۰۲	۰,۷۰۲

میانگین پایین پاسخها نشان می دهد که در اکثر کتابخانه های دانشگاهی به این موارد توجه لازم مبذول نمی شود. با توجه به این که اجرای مدیریت دانش در سازمان ها تنها با پرسشنامه که مبتنی بر اظهار نظر پاسخگویان باشد از دقت لازم برخوردار نخواهد بود، این پژوهش از طریق مطرح کردن ۸ سؤال کنترلی به بررسی دقیق تر میزان اجرای مدیریت دانش با کمک ابزارهای قابل مشاهده از قبیل وب سایت کتابخانه ها، وبلاگ، اینترانت، سیستم های اتوماسیون اداری، نشریات، خبرنامه ها، صورتجلسات، آئین نامه های ارزشیابی، نظام های پاداش، برنامه های آموزش

ضمن خدمت و.... پرداخت. در ادامه به بررسی توصیفی سؤالهای کنترلی مطرح شده در پرسشنامه پژوهش پرداخته می‌شود.

یکی از این سؤالها این بود که برای انتقال تجارب خود به همکاران از چه ابزارهایی استفاده می‌کنید. در این سؤال بیش از یک گزینه نیز قابل انتخاب بود. پاسخهای داده شده به این سؤال در نمودار ۱ خلاصه شده است.

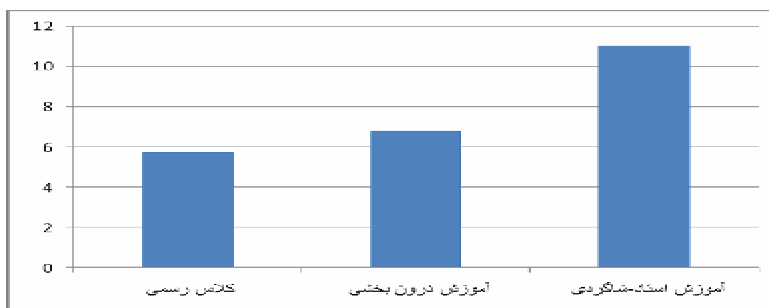
نمودار ۱- درصد فراوانی ابزارهای مورد استفاده در انتقال تجارب کتابداران (n=281)



بررسی درصد فراوانی در نمودار فوق نشان می‌دهد که تنها ۲۷/۸٪ کتابداران از پست الکترونیک، ۵/۷٪ از وبلاگ، ۱۷/۸٪ از اینترنت، ۳۸/۸٪ از اتوماسیون اداری و ۳۲/۹٪ نیز از سایر روش‌ها برای انتقال تجارب خود استفاده می‌کنند. با توجه به این که ابزارهایی مانند پست الکترونیک و وبلاگ از روش‌های بسیار کم هزینه و در دسترس برای اکثریت کتابداران کتابخانه‌ای دانشگاهی است، درصدها نشان از آن دارد که کتابداران از قابلیت این ابزارها در انتقال تجارب خود به درستی استفاده نمی‌کنند.

از آنجایی که کارکنان سرمایه اصلی سازمان هستند، هر سازمان بایستی زمینه رشد و توسعه دانش کارکنان خویش را فراهم کرده و بسترهای مناسبی را در این زمینه ایجاد کند. این کار ابتدا با برگزاری کلاس‌ها و جلسات توجیهی جهت آشنایی با فرآیندهای کاری سازمان برای کارکنان تازه استخدام آغاز می‌شود و در طول خدمت نیز با برگزاری منظم دوره‌های بازآموزی و کلاس‌های آموزشی، دانش و اطلاعات کارکنان روز آمد می‌شود تا آنها بتوانند با ترکیب اطلاعات و تجربیات کاری، دانش و توانمندیهای خود را ارتقاء دهند. در همین ارتباط، سؤال بعدی این بود که برای انتقال تجربه به کارکنان تازه استخدام از چه روش‌هایی استفاده می‌شود، پاسخ به این سؤال در نمودار ۲ قابل مشاهده است. لازم به ذکر است در این سؤال امکان انتخاب چند گزینه وجود داشت.

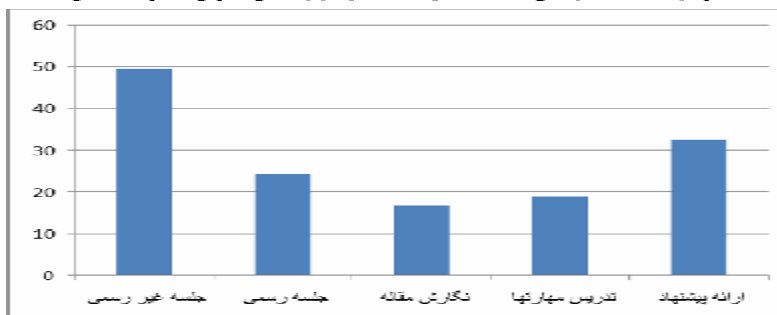
نمودار ۲: درصد فراوانی استفاده از شیوه های رسمی برای انتقال تجارب بین کتابداران (n=281)



همان گونه که در نمودار ۲ مشاهده می شود تعداد جلسات رسمی که در جهت انتقال تجارب به کارکنان تازه استخدام برگزار می شود، در کتابخانه های اندکی وجود دارد. در بسیاری از موارد و در اکثر دانشگاه ها این فعالیت صفر می باشد. به طوری که تنها ۵/۷٪ پاسخگویان اظهار داشته اند که به تشکیل کلاس های رسمی برای انتقال تجارب خود پرداخته اند، ۶/۸٪ برای انتقال تجارب کلاس های غیررسمی درون بخشی را ذکر کرده اند و ۱۱٪ نیز شیوه آموزش استاد - شاگردی را بعنوان روشی که در کتابخانه آنها به کار گرفته شده ذکر کرده اند.

سؤال بعدی در رابطه با میزان فعالیت های فردی کتابداران در راستای اجرای فرآیندهای مدیریت دانش بود که اطلاعات آن در نمودار ۳ مشاهده می شود. در این نمودار اطلاعات مربوط به شرکت کتابداران در جلسات غیر رسمی و رسمی، نگارش مقاله، شرکت در دوره های آموزشی به عنوان مدرس و ارائه پیشنهاد از جانب کتابداران در راستای اجرای برنامه های مدیریت دانش آورده شده است.

نمودار ۳: درصد فراوانی فعالیت های کتابداران در راستای اجرای مدیریت دانش



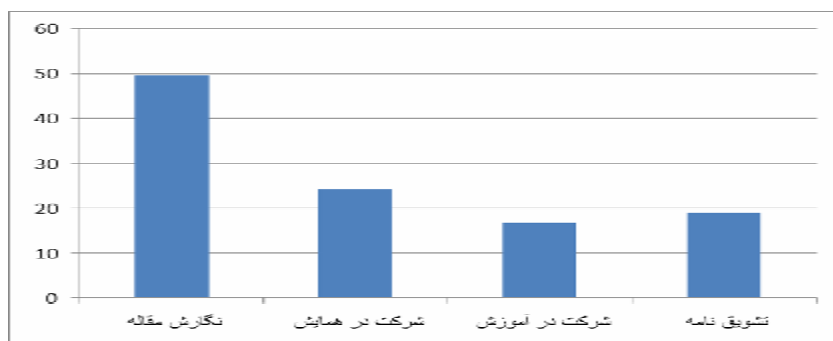
نتایج این نمودار نشان می دهد ۴۹/۵٪ کتابداران جلسات غیررسمی در کتابخانه با همکاران خود تشکیل می دهند، که در مقایسه با جلسات رسمی ۲۴/۲٪، در مرتبه بالاتر قرار دارد. این امر می تواند در راستای انتقال تجارب، تصمیم گیریها و نقد و بررسی فعالیتها دارای اهمیت باشد. جلسات غیر رسمی، گفتگوهای غیر رسمی کارکنان در سازمان غالباً فرصت های مناسبی برای انتقال دانش به شمار می آید. گفتگوهایی که بر محور فعالیت های محل کار و مسائل حرفه ای متمرکز باشد سبب می شود افراد از یکدیگر در رابطه با طرح های در دست اجرا، مشکلات

موجود در سازمان نظرخواهی می کنند. این مکالمات راهی برای دانشگران است تا بدانند واقعا چه می دانند و سپس دیگران را در دانسته های خود سهیم کنند و در خلال این فرآیند به خلق دانش جدید در سازمان بپردازند (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹). در رابطه با برگزاری جلسات رسمی نیز بیان این مسأله دارای اهمیت است که مشکل گشایی گروهی می تواند به عنوان یک راهبرد خلاق برای تولید اندیشه در جهت حل مسائل و مشکلات سازمانی فراهم کند. سازوکارهای رسمی مانند برگزاری جلسات در سازمان، فرصت خوبی برای سازمان فراهم می کند تا اقدامات و راهبردهای عمده و اساسی خود را در اختیار سطح گسترده تری از کارکنان سازمان قرار دهند.

بنا بر اطلاعات نمودار فوق تنها ۱۶/۷٪ کتابداران پاسخ دهنده به این پرسشنامه دارای مقاله چاپ شده در مجلات کتابداری می باشند، ۱۸/۹٪ آنها به تدریس مهارت های اطلاعاتی در کتابخانه پرداخته اند که این امر نیز نشان می دهد کتابداران باید در نگارش تجارب خود و انتقال آن به دیگران اهتمام بیشتری داشته باشند. از طرف دیگر باید مشوق های لازم برای این امر در اختیار آنان قرار گیرد. در رابطه با ارائه پیشنهادهای قابل اجرا و پذیرفته شده در کتابخانه ها نیز تنها ۳۲/۴٪ از کتابداران پاسخ دهنده اظهار داشته اند که پیشنهادی ارائه داده اند که مورد توجه قرار گرفته است. نظام پیشنهادات روشی است که می توان از فکر و اندیشه های کارکنان برای مسأله یابی، چاره جویی و حل مسائل و مشکلات سازمان بهره جست. بر اساس نظام پیشنهادات باید کارکنان بتوانند اندیشه ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی های موجود در روند کاری و یا بهبود روش های انجام کار و یا افزایش کیفیت خدمات ارائه دهند.

در نمودار ۴ به فعالیتهایی که می تواند در راستای اجرای مدیریت دانش باشد و در کتابخانه ها به آن اهمیت داده می شود و در نظام های پاداش نظیر ارزشیابی سالانه و ارتقاء شغلی دارای امتیاز تلقی می شود، پرداخته شده است. داده های جدول نشان می دهد که ۴۰/۶٪ کتابداران نگارش مقاله، ۲۲/۸٪ شرکت در سمینارها، ۵۴/۴٪ شرکت در کلاس های ضمن خدمت و ۵۹/۱٪ تشویق نامه های مدیریت را در نظام های پاداش به عنوان عوامل تأثیر گذار در مشوق های ذکر شده دارای اهمیت تشخیص دادند.

نمودار ۴: درصد فراوانی عوامل تأثیرگذار در نظام های پاداش در کتابخانه ها (n=281)



همان گونه که پیش از این نیز عنوان شد، در این پژوهش برای بررسی عمیق تر میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه ها از سیاهه واریسی نیز استفاده شد. بر اساس بررسی توصیفی پرسشنامه دوم در رابطه با میزان اجرای مدیریت دانش، آن دسته از کتابخانه هایی که نمره میانگین کلی نظرات کتابداران (جدول ۲) بیشتر از ۳ بود، بخش سؤاها کنترلی به صورت جداگانه بررسی و ۵ کتابخانه شامل کتابخانه های دانشگاهی تهران، شهید بهشتی، شیراز، فردوسی و سیستان بلوچستان که از سایر کتابخانه ها نمره بیشتری کسب کرده بودند، برای پر کردن سیاهه واریسی انتخاب شدند. این سیاهه واریسی با کمک مدیران و یا معاونین کتابخانه های مربوطه و نیز مراجعه مستقیم محقق و مشاهده اسناد صورت پذیرفت. در ادامه به بررسی نتایج حاصل از این کار پرداخته می شود. در رابطه با داده های این جدول اگر کتابخانه ای به طور مشخص مصداق مربوطه را دارا بوده و قابل رؤیت بود نمره ۱، اگر تا حدودی موجود بود نمره ۰،۵، و اگر وجود نداشت نمره ۰ داده شد. داده های حاصل از این بررسی در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳- بررسی مصداق های اجرا شده در کتابخانه ها در راستای پیاده سازی مدیریت دانش

مصداق	تهران	شهید بهشتی	شیراز	فردوسی	سیستان بلوچستان
برگزاری دوره های آموزشی و بازآموزی در ۲ سال اخیر	۱	۱	۰،۵	۰،۵	۱
وجود پایگاهی از مشخصات متخصصان و ثبت توانمندی کارکنان	۰،۵	۰،۵	۰،۵	۰،۵	۰
وجود پایگاه برای ثبت طرح ها و پیشنهادات کارکنان	۰،۵	۰	۰	۰،۵	۰
وجود انتشاراتی که کتابداران امکان بازگویی تجربیات خود را داشته باشند	۰،۵	۰	۰	۱	۰
وجود واحد هماهنگ کننده شرکت در سمینارها	۱	۱	۰،۵	۰،۵	۰،۵
برگزاری جلسات هفتگی یا ماهانه برای تحلیل مسائل موجود در کتابخانه	۱	۱	۱	۰،۵	۱
جمع بندی	۴،۵	۳،۵	۲،۵	۳،۵	۲،۵

همانگونه که داده های جدول ۴ نشان می دهد هر کتابخانه در وضعیت ایده آل باید نمره ۶ می گرفت که هیچکدام از کتابخانه های مورد بررسی نمره کامل را نگرفتند. در عین حال داده های جدول حاکی از این است که کتابخانه های دانشگاهی فردوسی و تهران در همه ی مصداق های موجود گامهایی را برداشته اند. اگر بخواهیم این ۵ دانشگاه را رتبه بندی کنیم دانشگاه تهران از نظر میزان اجرای مدیریت دانش در رتبه ی یک، دانشگاههای شهید بهشتی و فردوسی در رتبه دوم و شیراز و سیستان و بلوچستان در رتبه سوم قرار می گیرند. مدیریت و کارشناسانی که در پاسخ به مباحث مطرح شده در سیاهه واریسی شرکت داشتند از راهبرد جدید کتابخانه ها در استفاده از وب سایت کتابخانه به عنوان بستری مناسب برای انتشار دستنامه های آموزشی، بروشورها، گزارشات سازمانی و نیز پل ارتباطی کتابخانه با کتابداران و کاربران کتابخانه نام بردند. محقق تصمیم گرفت وب سایت این ۵ کتابخانه را مورد بررسی قرار دهد تا مشخص شود تا چه میزان از این بستر مناسب در راستای فعالیت های مدیریت دانش استفاده می شود. خلاصه بررسی این وب سایت ها در جدول ۴ قابل مشاهده است.

### جدول ۴- بررسی وب سایت کتابخانه ها در راستای پیاده سازی مدیریت دانش

مصدق	تهران	شهید بهشتی	شیراز	فردوسی	سیستان بلوچستان
دسترسی به اخبار جاری در وب سایت میسر است	۰,۵	۱	۰	۱	۰
انتشارات و گزارشهای سازمانی در وب سایت قابل دسترس است	۰,۵	۰	۰	۰,۵	۰
در وب سایت فرم ها و برگه های الکترونیکی آماده برای تسهیل امور وجود دارد	۰	۰	۰	۰,۵	۰
مطالب وب سایت به درستی سازماندهی شده است	۱	۱	۰,۵	۱	۰
وب سایت مرتب روزآمد می شود	۰	۰,۵	۰,۵	۰,۵	۰
جمع بندی	۲	۲,۵	۱	۳,۵	۰

همان گونه که اطلاعات جدول ۴ نشان می دهد، کتابخانه مرکزی دانشگاه سیستان و بلوچستان وب سایت مستقل ندارد و مسائل مربوط به کتابخانه نیز از سایت دانشگاه مربوطه به میزانی بسیار اندک مطرح می شود. سایر دانشگاهها نیز نتوانسته اند از قابلیت های وب سایت در راستای اجرای برنامه های مدیریت دانش به خوبی بهره ببرند. از ۵ امتیاز قابل کسب در این جدول تنها دانشگاه فردوسی مشهد توانسته تا حدودی در جهت اشتراک و انتقال دانش سازمانی و دسترس پذیر نمودن انتشارات کتابخانه استفاده کند. این امر ناشی از این است که کارشناسان و کتابداران متخصص در طراحی و به روزرسانی وب سایت کتابخانه ها مشارکت چندانی ندارند. اگرچه ممکن است اصول مدیریت دانش پذیرفته شده باشد اما چگونگی پیاده سازی و اجرای مدیریت دانش نکته کلیدی به شمار می آید. از آن جایی که مدیریت دانش باید بخشی از هر فعالیتی باشد که سازمان انجام می دهد، شاید بتوان آسان ترین روش برای پیاده سازی برنامه مدیریت دانش را ایجاد شبکه و طراحی وب سایت دانست. فرآیندهای زیر که از فرآیندهای اصلی مدیریت دانش هستند را می توان در وب سایت یا پورتالهای سازمانی مورد توجه قرار داد.

- سازماندهی دانش: طبقه بندی اطلاعات برای یک راه حل موفق مدیریت دانش ضروری است. سؤالاتی را که معمولاً مطرح می شود، اسناد مربوط به عملکردها، فهرست متخصصان سازمان نمونه هایی از دانش کدگذاری شده هستند که می تواند از طریق وب سایت در اختیار دیگران قرار گیرد.
- اشتراک دانش: وب سایتهای کتابخانه ای می توانند همکاری میان افراد و گروهها را تشویق نمایند. کارمندان با استفاده از منابع اطلاعاتی مربوط به خودشان آنها را به روز رسانی می کنند. کاربران یادگیری خود را از طریق آموزشهای موجود در وب سایت پی گیری می کنند.
- ایجاد دانش: به طور اساسی، پورتالها و وب سایتهای بستر مناسب در جهت ارتقای ظرفیت های ایجاد دانش هستند.

به طور کلی پورتالها و وب سایتهای سازمانی، در حوزه مدیریت دانش به عنوان ابزارهای کارآمدی جهت پیش برد اهداف مدیریت دانش ظاهر شده اند. بسیاری از اهداف مدیریت دانش که در گذشته به شیوه های سنتی برآورده



می شدند اکنون به آسانی با استفاده از این پورتالهای سازمانی قابل تأمین هستند. موضوع اصلی این است که این پورتالها را باید چگونه طراحی کرد و مورد بهره برداری قرار داد تا حداکثر نتیجه و سود حاصل شود. حفظ تخصص پرسنل کلیدی، افزایش رضایت کاربران، بهبود خلاقیت و بهره وری، کاهش هزینه های مدیریتی وابسته به فناوری اطلاعات، کاهش چرخه های توسعه محصول و سرانجام پشتیبانی از ابتکارات تجارت الکترونیکی از جمله مسائلی هستند که در طراحی و بهره وری وب سایت باید مورد توجه قرار گیرد (Firestone, 2002).

به نظر می رسد با وجود فراهم بودن برخی امکانات از جمله در اختیار داشتن فناوریهای جدید، مشکل عمده در رابطه با اجرای مدیریت دانش این است که اغلب کتابداران در رابطه با اجرای مدیریت دانش تجربه واقعی و کافی ندارند و یا حداقل درک مناسبی از اهمیت آن ندارند. درست است که کتابداران در ذخیره سازی، بازیابی و سازماندهی منابع بسیار عالی عمل می کنند اما مهارت لازم برای نشان دادن تواناییهای بالقوه حرفه ای خود را ندارند. نمی توان به سادگی از ساخت نظام های اطلاعاتی پایدار، خدمات اشاعه گزینشی اطلاعات، نظام های بازیابی متن و سایر عملکردهای جالب و حیرت انگیز پایگاههای اطلاعاتی سخن گفت اما این اصل که مدیریت دانش در حقیقت حوزه تخصصی کتابداران حرفه ای است را نپذیرفت (Perez, 1999).

### آزمون فرضیه های پژوهش

فرضیه ۱:

بین میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه های مرکزی مورد بررسی که از الگوهای متفاوت فرهنگ سازمانی برخوردارند، تفاوت وجود دارد.

در این پژوهش سه الگوی فرهنگی گروهی، سلسله مراتبی و بازاری در کتابخانه های مرکزی شناسایی شد. برای آزمون این فرضیه از آزمون آماری F استفاده شده است. نتایج این آزمون در جدول ۶ نشان داده شده است

جدول ۵: مقایسه میانگین های میزان اجرای مدیریت دانش در الگوهای مختلف فرهنگی

الگوی فرهنگ سازمانی حاکم	میانگین اجرای مدیریت دانش	انحراف معیار	F	p- value
فرهنگ گروهی	۳,۱۳	۰,۶۶	۲,۸۳۶	۰,۶۰
فرهنگ بازاری	۲,۸۱	۰,۷۳		
فرهنگ سلسله مراتبی	۳,۰۱	۰,۷۳		

نتایج در جدول ۶ نشان می دهد که تفاوت معناداری بین گروه های متفاوت فرهنگی از نظر میزان اجرای مدیریت دانش وجود ندارد. از آن جا که نتیجه یک پژوهش علمی زمانی رضایت بخش است که، پژوهشگر بعد از آزمون معناداری رابطه ی متغیرها، یافته های تحقیق خود را به طور عمیق مورد کندوکاو قرار دهد. با توجه به تجربیات موجود و نتایج پژوهش های مشابه که نشان دهنده این است که فرهنگ گروهی و کارآفرین بیش از سایر الگوهای فرهنگی از اجرای مدیریت دانش پشتیبانی می کنند، برای این که مشخص شود که آیا می توان بین این

۳ الگوی فرهنگی شناخته شده در کتابخانه های مرکزی دانشگاه های ایران تفاوتی از نظر میزان اجرای مدیریت دانش مشاهده کرد از آزمون تعقیبی چند دامنه ای دانکن استفاده شده است. این آزمون نیز یکی از آزمونهای تبعی پس از تجربه می باشد (ساعی، ۱۳۷۷: ۲۳۱). نتایج حاصل از این آزمون در جدول ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۶: آزمون دانکن جهت بررسی رابطه بین میزان اجرای مدیریت دانش و الگوهای فرهنگ سازمانی

میانگین زیرمجموعهها برای آلفای ۰/۰۵		الگوی فرهنگی حاکم
۲	۱	
	۲,۸۱	فرهنگ بازاری
۳,۰۱	۳,۰۱	فرهنگ سلسله مراتبی
۳,۱۳		فرهنگ گروهی
۰,۳۷	۰,۱۰	ضریب معناداری

داده های این جدول نشان می دهد که می توان این فرهنگ ها را در ۲ زیر گروه دسته بندی کرد که بر اساس این دسته بندی نشان داده شده که بین فرهنگ بازاری و سلسله مراتبی و نیز بین فرهنگ سلسله مراتبی و گروهی تفاوت وجود ندارد، اما بین فرهنگ گروهی و بازاری تفاوت معنا دار است.

### فرضیه ۲:

از میان فرهنگ های سازمانی مورد نظر این پژوهش ۲ الگوی فرهنگ سازمانی گروهی و کارآفرین بیشتر از ۲ الگوی فرهنگ سازمانی دیگر یعنی سلسله مراتبی و بازاری از اجرای مطلوب مدیریت دانش پشتیبانی می کنند.

برای این که مشخص شود در هر یک از دانشگاهها که دارای الگوهای فرهنگی متفاوت هستند کدام الگوی فرهنگی دارای همبستگی مثبت با میزان اجرای مدیریت دانش است، از ضریب همبستگی پیرسون برای اثبات این امر استفاده شده است.

در جدول ۷ ضریب همبستگی بین الگوهای متفاوت فرهنگ سازمانی و میزان اجرای مدیریت دانش نشان داده شده است.

جدول ۷- ضریب همبستگی پیرسون برای اثبات رابطه بین میزان اجرای مدیریت دانش و نوع فرهنگ سازمانی موجود از دیدگاه کتابداران

سلسله مراتبی	بازاری	کارآفرین	گروهی	
-۰,۳۰۰**	-۰,۲۷۷**	۰,۲۳۵**	۰,۳۱۴**	مدیریت دانش
0.000	0.000	0.000	0.000	P- VALUE

\*\*نشان دهنده همبستگی در سطح ۹۹٪

نتایج نشان می دهد که بین میزان اجرای مدیریت دانش و فرهنگ گروهی و کارآفرین در سطح ۹۹٪ همبستگی مثبت وجود دارد. همچنین بین میزان اجرای مدیریت دانش و فرهنگ سلسله مراتبی و بازاری در سطح ۹۹٪ همبستگی منفی وجود دارد. علامت ستاره در جدول نیز قابل تعمیم بودن نتایج را نشان می دهد.

### نتیجه گیری کلی

امروزه دانش سازمانی به عنوان یک منبع ناملموس برای کسب برتری رقابتی بسیار ارزشمند شناخته شده است. بیشتر سازمانها به مدیریت چنین دانش نامحسوسی جهت به دست آوردن و حفظ مزیت رقابتی سازمانی توجه کرده اند. در بسیاری از نظریه های سازمانی به مدیریت دانش اشاره شده است. سه عنصر کلیدی در اجرای مدیریت دانش عبارت است از انسان، ساختار و فناوری. مدیریت دانش تلاش می کند با ایجاد ساختار و فرآیندهای مناسب و زیرساخت های فناوری لازم و نیز با محور قرار دادن انسان و آماده سازی او به عنوان دانشکار، با کسب و تولید و نیز استفاده صحیح از منبع دانش به اهداف سازمانی دست یابد. توسعه فرهنگ دانش محور همراه با تشویق رفتارهایی از قبیل خلق و به اشتراک گذاری دانش یکی از اهداف طرح های مدیریت دانش در سازمان است. فرهنگ و دانش در سازمانها پیوند عمیقی دارد. در حقیقت هرگونه بحث در رابطه با دانش در فضای سازمان بدون ارجاع عینی و مشخص به موقعیت فرهنگی آن شبیه حرکت در بیراهه است. ضرورت توجه به فرهنگ سازمانی تا جایی است که صاحب نظران بر این نظر هستند که اگر قرار است در یک سازمان تغییرات مؤثر و پایدار به وجود آید فرهنگ آن سازمان باید دستخوش تغییر شود. به عبارت دیگر موفقیت و شکست سازمان ها را باید در فرهنگ آن جستجو کرد. لذا مدیران با اتکا به فرهنگ و بهره جستن از آن می توانند خود را از بند راه حل های گذشته رها ساخته و راه حل های تازه ای برای سازمان و پیشرفت آن فراهم آورند. در هر صورت امروزه فرهنگ عنصر مهمی در معادله مدیریت شده است و نقش و تأثیر آن بر عملکرد سازمانی برای محققان مدیریت کاملاً مشخص گردیده است. از این رو مدیران خردمند ناگزیر از توجه به فرهنگ هستند.

کتابداران کتابخانه های دانشگاهی در اجرای مدیریت دانش باید دید وسیع تری به سازمان مادر داشته باشند. کتابخانه های دانشگاهی واحدهایی هستند که موجودیت آنان در گرو حرکت در راستای اهداف سازمانی است. کتابخانه ها باید از فعالیت های سازمان مادر اطلاع دقیق داشته و در جلسات رسمی بخش های مختلف شرکت کرده تا نیازهای آنان را دریابند. ایجاد ارتباط کتابخانه با سایر بخش های سازمان، دانش بیشتری از اهداف سازمانی و فعالیت های بخش های مختلف به دست می دهد. ایجاد ارتباطات دوستانه و غیر رسمی نیز با کارکنان سایر قسمت ها می تواند به تبادل دانش کمک کرده و کتابداران را بیشتر در جریان امور قرار دهد. حرکت در راستای اهداف سازمان سبب می شود تا کتابخانه رابطه خود را با مجموعه مستحکم کرده و به یک واحد ضروری که نبودنش فعالیت مجموعه را مختل می کند تبدیل شود. امروزه که دانشگاهها راهبرد مبتنی بر دانش را سرلوحه برنامه های خود قرار داده اند ضروری است کتابخانه ها برنامه های آموزش سواد اطلاعاتی را برای کاربران خود فراهم نمایند. کتابخانه های دانشگاهها می توانند با آشنا کردن دانشجویان و استادان با دنیای انتشارات علمی، مجلات معتبر و غیره به ارتقای رتبه علمی دانشگاه کمک کنند یا با ایجاد دوره های آموزشی در باره استاندارد کتابنامه نویسی، روش تحقیق و... در تولید دانش به آنان کمک کنند. در نهایت می توان چنین نتیجه گرفت از آنجا

که کتابخانه های دانشگاهی همواره با دو چالش کاهش بودجه و افزایش روزافزون درخواست از طرف اعضای هیأت علمی و دانشجویان از یک سو و کاهش منابع انسانی از سوی دیگر مواجه هستند مدیریت دانش به عنوان ابزاری کمکی برای فائق آمدن بر این چالش ها می تواند اجرا شود.

### پیشنهادهای کاربردی

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهادهای ذیل در راستای بهبود وضعیت سازمانی کتابخانه های مرکزی دانشگاهها ارائه می شود:

- نظر به اهمیت نقش رفتار مدیران و رهبران سازمان و تبعات ناشی از آن در شکل گیری یک الگوی فرهنگی و نیز به دلیل مشخص شدن همبستگی مثبت بین الگوهای فرهنگ سازمانی گروهی و کارآفرین با اجرای مدیریت دانش در کتابخانه ها توصیه می شود مدیران و مسئولان کتابخانه ها راهکارها و تمهیداتی اتخاذ کنند که موجب تقویت این دو نوع الگوی فرهنگی در کتابخانه ها شود.
- کمیته ای تخصصی در کتابخانه تشکیل شود و در این کمیته کارشناسان مجرب در هر کتابخانه برنامه ریزیهای لازم در راستای اجرای مدیریت دانش را انجام دهند.
- برگزاری کلاسها های آموزشی برای کتابداران در راستای نحوه استفاده از فناوریهای موجود نظیر گروه های بحث، پست الکترونی، وبلاگ، اینترنت، اتوماسیون اداری و... در راستای فرآیندهای مدیریت دانش از جمله تسهیم و خلق دانش سازمانی.
- از آنجا که در بسیاری از کتابخانه های مرکزی دانشگاهها افرادی به ریاست کتابخانه برگزیده می شوند که از آموزشهای لازم مدیریتی و اطلاع رسانی برخوردار نیستند، لذا با روش سعی و خطا، که گاه پیامدهای جبران ناپذیری را نیز به دنبال دارد، عمل می کنند. چنین مدیرانی به لحاظ عدم آگاهی از روش های نوین و تنها با بهره جستن از روش سعی و خطا، نمی توانند تحولات سریع و متناسب با نیازهای جامعه دانشگاهی را در کتابخانه ها به وجود آورند. چنین امری از یک سو سبب رکود فعالیتهای خلاقانه و از سوی دیگر سبب بیگانگی فزاینده کتابخانه از تحولات دنیای خارج می شود. بنابراین مدیران ارشد دانشگاهها باید این امر را مد نظر داشته و فضایی را ایجاد کنند که کتابداران کتابخانه ها دارای استقلال و آزادی عمل حرفه ای باشند. این امر امکان بروز عقاید نو و رغبت انجام کارهای ابتکاری را فراهم می کند.
- با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیرات آن بر جنبه های مختلف سازمان، تصمیم گیرندگان در سازمان باید تلاش کنند از ارزش های حاکم، استفاده شایسته ای به عمل آورند. برای رسیدن به این مقصود می توان تیم هایی از نیروهای کاردان و متخصص جهت شناسایی زوایای گوناگون فرهنگ سازمانی و نیز نقاط قوت و ضعف موجود تشکیل داد و با تقویت و تشویق جنبه های مثبت و اصلاح و تعدیل موارد ضعف، فرهنگ سازمانی را عاملی برای رشد و اعتلای سازمان قرار داد. البته با توجه به این که تغییر فرهنگ دشوار و زمان بر است، لذا مدیران باید با در نظر گرفتن نیازهای کارکنان و سازمان در صورتی که احساس کنند تغییر ضروری است با برنامه ریزی و طرح روش های مناسب برای رسیدن به اهداف تغییر اقدام کنند. مشارکت کارکنان در تصمیم گیریها، مقاومت آنها را در برابر تغییرات سازمانی کمتر خواهد کرد.

### منابع و مؤاخذ

تعاونی، شیرین؛ ایران‌دخت عزیزی؛ زهرا عالمی. "راهنمای کتابخانه های تخصصی و دانشگاهی ایران به انضمام کتابخانه های زندان". تهران کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۸۲.

خاتمیان فر، پریسا. "بررسی وضعیت، شیوه ها و عوامل موثر بر اشتراک دانش در سازمان کتابخانه های آستان قدس رضوی". پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران ۱۳۸۶.

داونپورت، تامس؛ لارنس پروساک. "مدیریت دانش" ترجمه حسین رحمان سرشت تهران: ساپکو (واحد آموزش) ۱۳۷۹.

ساعی، علی. "آمار در علوم اجتماعی". تهران: جهاد دانشگاهی ۱۳۷۷.

کریم پور، حجت الله؛ شهلا دهقانی. "راهنمای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی". تهران: وزارت فرهنگ و آموزش عالی ۱۳۷۵.

Alavi, Maryam; & Dorothy E. Leidner. Review: " Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations research issues". *MIS Quarterly*, 2001, 25 (1), 107- 136.

Becker, T." Integrity in organizations: beyond honesty and conscientiousness. *Academy of management review*", 1998, 23: 154-161.

Firestone, S." Portal progress and knowledge management: the framework". 2002

Green, Carl. C." *Pastoral leadership, congregational size, life cycle stage and church culture: A grounded theory*". PHD thesis, Gonzaga University, 2005

Jawahar, M. & McLaughlin, C" Organizational behavior compoment organizational". Retrieved 10 October, 2009 at: [www.libra.academiau.ca/library/asac/v27](http://www.libra.academiau.ca/library/asac/v27). 2001

Lawson, Sheron. "*Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*". Doctoral dissertation, Nova Southern University. 2003

Parirokh, Mehri, & Fattahi, Rahmatollah. "Organizational Learning and learning organization: An Experience in the management of Ferdowsi University Libraries". In *ICIM 2005 Conference held in india in Mombay*, 21-25.Feb.2005

Perez, E. "Knowledge management in the library". *Database*, 1999, 22(2), 75-78.

Shixing, Wen. "*Implementing Knowledge Management in Academic Libraries: A Pragmatic Approach*". Retrieved March 2008 at: [www.white-clouds.com/shixing](http://www.white-clouds.com/shixing), 2005

Townley, Charls T. "Knowledge management and academic libraries". *College and Research Libraries*, 2001, 62(1), 44-55.