

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

زهرا عباسی، دانشجوی دکتری علوم اطلاع‌رسانی و کتابداری، دانشگاه فردوسی مشهد

مهری پریخ، دکترای علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشیار دانشگاه فردوسی مشهد

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 سیاهه واری 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 کتابخانه‌های 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 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 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 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.

کلید واژه‌ها: الگوی فرهنگ سازمانی - مدیریت دانش - کتابخانه‌های دانشگاهی - دیدگاه‌های کتابداران

## مقدمه

با افزایش سطوح رقابت در محیط‌های کار، هزینه‌های بالای منابع انسانی، بی‌ثباتی و ناپایداری نیروهای کار و کاهش دانشکاران کیفی، سازمانها به طور فعالانه‌ای متقاعد شده‌اند 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; Lawson, 2003; Laidner, 2001). با وجود این که مدیریت دانش حوزه‌ای نوظهور است، در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی نیز مورد توجه قرار گرفته است. برای نمونه، انجمن‌های کتابداری مانند ایفلا از شصت و نهمین کنفرانس عمومی خود (Berlin, Germany, 2003) بخشی را به مدیریت دانش اختصاص داد. در سومین کنفرانس دوره‌ای کتابخانه‌های چین و آمریکا (Shanghai, 2005) نیز مدیریت دانش به عنوان یک حوزه فرعی در کنفرانس مورد توجه قرار گرفت. از دهه گذشته کنفرانسها، مجمع‌ها و رخدادهای بسیاری در این زمینه انجام شد. اگرچه مرور نوشتار در حوزه کتابداری نشان می‌دهد بیشتر مقاله‌های مربوط به مدیریت دانش به طور مستقیم به کتابخانه‌ها مربوط نمی‌شود، اما بسیاری از محققان در حرفه کتابداری و اطلاع‌رسانی نیز به نقش و اهمیت اشتراک دانش در سازمان‌ها، به خصوص در کتابخانه‌ها اشاره کرده‌اند (مانند: Shixing, 2005; Parirokh & Fattahi, 2005). ظهور حوزه مدیریت دانش فرصت مناسبی را برای خلق دانش در جهت بهبود اثربخشی سازمانی در اختیار کتابخانه‌ها و سازمانهای وابسته آنها قرار داده است (Townley, 2001). دانشگاهها، دانشکده‌ها و کتابخانه‌های وابسته به آنها سازمان‌هایی اجتماعی هستند که در آنها کتابداران منابع را از طریق کارکردهای آموزشی، پژوهشی و ارائه خدمات برای استفاده مصرف‌کنندگان آماده می‌کنند. در آموزش عالی کتابداران دارای نقش کلیدی در فرآیند طراحی و اجرای مدیریت دانش هستند. کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی که در بخش‌های مدیریتی، مرجع، مدیریت مجموعه یا خدمات فنی کار می‌کنند باید بر نقش جدید خود به عنوان مدیران دانش تمرکز کرده و در این راستا می‌توانند 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 دارائیهای سازمانی تلاش کنند.
- منسجم‌کنندگان مدیریت دانش: در این بخش با یکپارچه سازی منابع، نقش فعال تری در اهداف و رسالت‌های 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 گزینه‌های سازمانی (فراداده) و ذخیره و بازیابی اطلاعات.

همان‌گونه که اشاره شد مدیریت دانش بر جنبه انسانی دانش تاکید می‌کند. دانش در ذهن انسان خلق می‌شود و فقط یک جو سازمانی درست می‌تواند 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 می‌کنند 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 فرآیند های 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 کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های جامع وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری که بیش از ۲۰ سال از تأسیس آنها گذشته باشد، تشکیل می‌دهد.<sup>۱</sup> بر اساس تعریف وزارت علوم در کتاب راهنمای دانشگاهها و مؤسسات آموزش عالی، دانشگاه جامع مجموعه‌ای دانشگاهی متشکل از حداقل ۳ دانشکده می‌باشد (کریم پور؛ دهقانی، ۱۳۷۵: ۲). اطلاعات موجود در وب سایت این وزارتخانه نشان می‌دهد که در حال حاضر ۶۱ دانشگاه دولتی در کشور فعالیت می‌کنند. بر اساس اطلاعات بدست آمده از وزارت علوم، تحقیقات و فناوری تعداد ۴۰ دانشگاه در دسته دانشگاه‌های جامع قرار می‌گیرند 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 می‌دهند. نتیجه بررسی نشان می‌دهد که در حال حاضر حدود ۴۳۰ کتابدار در این ۲۳ کتابخانه مشغول به کار هستند. پرسشنامه‌های پژوهش برای کلیه کتابداران شاغل در این کتابخانه‌ها 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 کتابخانه‌های 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 داده‌های پژوهش از سه ابزار استفاده شده است:

**الف -** داده‌های مرتبط با انواع الگوی فرهنگ سازمانی حاکم در کتابخانه‌ها: 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 می‌پردازد. این ۶ بعد عبارت است از ویژگیهای عمومی و مسلط، شیوه رهبری سازمان، مدیریت کارکنان، همبستگی سازمانی، ارزش‌های راهبردی و معیارهای موفقیت سازمانی که در مجموع نوع الگوی فرهنگی را در یک سازمان مشخص می‌کنند. از طریق این پرسشنامه ۴ الگوی فرهنگی (گروهی، کارآفرین، بازاری، سلسله مراتبی) قابل شناسایی است.

**ب -** داده‌های 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 کتابخانه‌ها پرداخت. سؤال‌های

<sup>۱</sup> - در بسیاری از پژوهش‌های مربوط به سازمانها با توجه به چرخه زندگی آنها (آغاز، رشد، بلوغ)، سنجش کمی و کیفی اثربخشی، مرور برنامه‌های راهبردی، موفقیت و رضایت بخش بودن اهداف و رسالت‌های سازمانها و تأثیر عوامل بیرونی و درونی بر آنها معمولاً در دوره‌های ۱۰ ساله و ۲۰ ساله صورت می‌گیرد. (Jawahar & MC Laughlin, 1996; Green, 2005; Becker, 1998; Robins, 1996). (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 پرسشنامه‌های ذکر شده، برای بررسی وضعیت زیرساختها و شیوه‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش در کتابخانه‌هایی 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 پیاده‌سازی مدیریت دانش تأثیر گذار هستند از قبیل نشریه‌های داخلی، اینترانت، پایگاههای اطلاعاتی مربوط به ثبت توانمندیها و تجربه‌های کارکنان، دوره‌های آموزشی، نظام‌های پاداش، آئین نامه‌ها و صورت جلسه‌های 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، می‌توان 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 پاسخ‌های 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 کتابخانه‌ها بود برای بررسی در این مرحله انتخاب شدند. این ۵ کتابخانه شامل کتابخانه‌های مرکزی دانشگاههای تهران، شیراز، شهید بهشتی، فردوسی مشهد و سیستان و بلوچستان بود.

## نتایج پژوهش

### اطلاعات جمعیت شناختی

بررسی ترکیب جمعیتی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاههای جامع وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری نشان می‌دهد 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 کتابخانه‌های مرکزی دانشگاهها بود. یافته‌ها نشان می‌دهد که ۶۵٫۵٪ از کتابداران شاغل در کتابخانه‌ها دارای مدرک کارشناسی هستند، ۱۰٫۳٪ از آن‌ها نیز دارای مدرک کارشناسی ارشد می‌باشند. تعداد بیشتر کارشناسان می‌تواند امتیاز مثبتی برای کتابخانه‌ها به حساب آید و می‌توان امیدوار بود که این امر در ارتقاء سطح کیفی خدمات ارائه شده در کتابخانه‌ها خود را نشان دهد.

بررسی اطلاعات مربوط به سمت افراد شاغل در کتابخانه‌ها سومین متغیر مورد توجه در اطلاعات جمعیت شناختی بود. در این بررسی افرادی که دارای مسئولیت‌هایی نظیر مسئولیت بخش، مدیر داخلی و یا سرپرست هستند تحت عنوان مدیر از آن‌ها 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 پست‌های مدیریتی و بقیه در دسته کارمندان قرار گرفته‌اند.

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 می‌باشند. بدیهی است به تناسب بالا رفتن سنوات خدمت بر میزان تجربه و مهارت‌های افراد نیز افزوده می‌شود. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که کتابداران با تجربه زیادی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های جامع مشغول به کار هستند. براین اساس انتظار می‌رود این گروه مجرب، شناخت مناسبی از کتابخانه، فعالیت‌ها و نیازهای مراجعان خود داشته باشند. کتابخانه‌ها ضمن استفاده از تجربه‌های با ارزش کتابداران که با بالا رفتن سنوات خدمت به دست می‌آید همواره باید با توجه به تحولات زیادی که در حرفه کتابداری با تأکید بر فناوریهای اطلاعاتی ایجاد می‌شود، مسأله تخصص را در کنار تجربه مورد توجه قرار دهند. آموزش‌های مستمر ضمن خدمت می‌تواند یکی از روشهای مواجهه شدن با این چالش باشد.

### متغیر مربوط به نوع الگوی فرهنگی سازمانی

همان‌گونه که پیش از این نیز ذکر شد با استفاده از پرسشنامه اول پژوهش به بررسی نوع الگوی فرهنگی سازمانی حاکم بر کتابخانه‌ها و نیز نوع الگوی فرهنگی سازمانی مطلوب از دیدگاه کتابداران پرداخت. در جدول ۱ میانگین مربوط به نوع الگوی فرهنگی سازمانی حاکم بر کتابخانه‌ها به تفکیک دانشگاه‌های مورد پژوهش بیان شده است.

جدول ۱- میانگین نظر کتابداران در رابطه با نوع الگوی فرهنگی 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       | ۱۹,۳۶          | 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       | ۱۸,۳۳          | ۱۹,۵۸        | ۲۶,۳۳        |       |

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

همان گونه که اطلاعات جدول ۱ نشان می‌دهد از میان ۴ الگوی فرهنگ سازمانی قابل بررسی از طریق این پرسشنامه ۳ الگوی فرهنگ سازمانی در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های جامع وابسته به وزارت علوم شناسایی شد. میانگین‌ها گویای این امر است که از دیدگاه کتابداران، الگوی حاکم فرهنگی بر کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های ارومیه، بیرجند، تبریز، تربیت مدرس، شهید چمران، شیراز، فردوسی مشهد و یزد الگوی فرهنگ سازمانی سلسله‌مراتبی، الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های اصفهان، بوعلی، تربیت معلم، تهران، لرستان، سیستان و بلوچستان، شاهد، شهید باهنر، گیلان و مازندران الگوی فرهنگ سازمانی گروهی و در دانشگاه‌های 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 کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های جامع وابسته به وزارت علوم، تحقیقات و فناوری پرسشنامه‌هایی شامل ۱۶ سؤال اصلی و ۸ سؤال کنترلی طراحی و توزیع شد. نتایج حاصل از بررسی پاسخ‌ها به صورت خلاصه ارائه می‌شود.

برای این که مشخص شود هر گویه به چه فعالیتی در اجرای مدیریت دانش اشاره می‌کند، گویه‌ها به صورت زیر دسته‌بندی شده است:

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

میانگین پاسخ‌ها در نیمی از سؤالها بالاتر از ۳ و در نیمی از سؤالها کمتر از ۳ می‌باشد. در هیچ کدام از سؤالها میانگین ۴ یا بالاتر از ۴ مشاهده نمی‌شود. میانگین پاسخ‌های ارائه شده در گویه‌های ۱۴، ۱۳، ۱۱، ۱۰، ۹، ۵، ۴، ۳ کمتر از ۳ یعنی پایین‌تر از متوسط می‌باشد. در این گویه‌ها 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 ایده‌ها و دانش جدید اشاره دارد، گویه ۴ به مستندسازی ایده‌های 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 ذخیره‌سازی دانش کارکنان و ساز و کارهای حفظ دانش آنها توجه نموده است و در گویه ۱۳ و ۱۴ در رابطه با بسته‌های به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان نظیر گزارش‌ها، گردهمایی‌ها، سخنرانیها، و نشست‌های آموزشی اشاره دارد. بر اساس اطلاعات جدول ۲ دانشگاه‌های 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 کتابخانه‌ها می‌باشد. بالاترین میزان اجرای مدیریت دانش از دیدگاه کتابداران در دانشگاه‌های رازی، لرستان و تهران مشاهده شد. میانگین کلی مدیریت دانش نیز (۳,۰۲) بسیار نزدیک به متوسط است.

جدول ۲: میانگین و نحراف معیار میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌های مرکزی

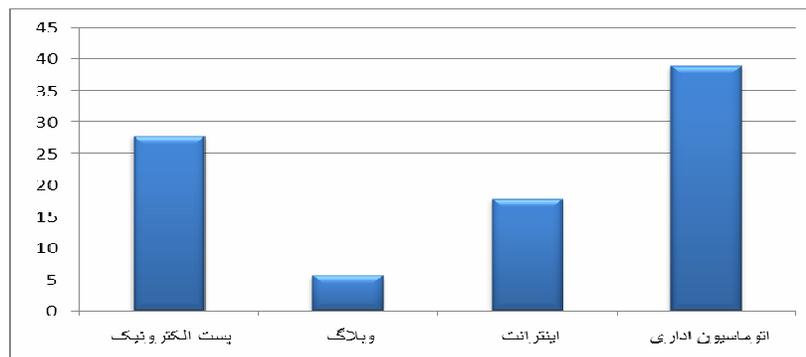
| ردیف | نام دانشگاه               | میانگین اجرای فعالیتهای مدیریت دانش | انحراف معیار |
|------|---------------------------|-------------------------------------|--------------|
| ۱    | دانشگاه ارومیه            | ۲,۵۸                                | ۰,۹۰۸        |
| ۲    | دانشگاه اصفهان            | 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                                | ۰,۳۸۴        |
| 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 می‌دهد که در اکثر کتابخانه‌های دانشگاهی به این موارد توجه لازم مبذول نمی‌شود. با توجه به این که اجرای مدیریت دانش در سازمان‌ها 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 دقیق‌تر میزان اجرای مدیریت دانش با کمک ابزارهای قابل مشاهده از قبیل وب سایت کتابخانه‌ها، وبلاگ، اینترانت، سیستم‌های اتوماسیون اداری، نشریات، خبرنامه‌ها، صورتجلسات، آئین‌نامه‌های ارزشیابی، نظام‌های پاداش، برنامه‌های 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.

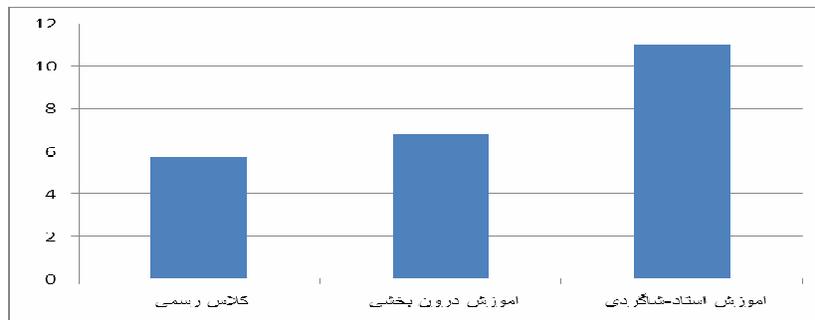
نمودار ۱- درصد فراوانی ابزارهای مورد استفاده در انتقال تجارب کتابداران (n=281)



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.

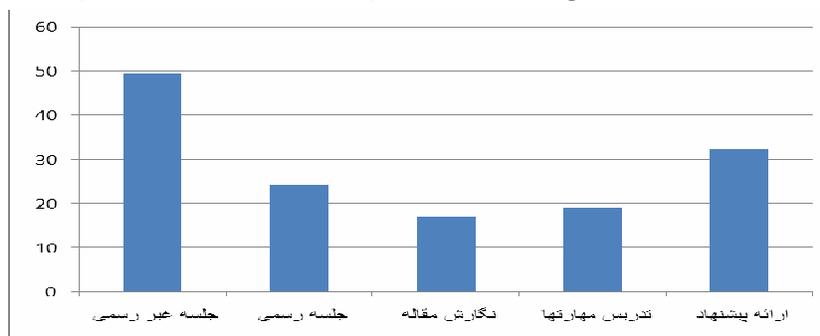
نمودار ۲: درصد فراوانی استفاده از شیوه‌های رسمی برای انتقال تجارب بین کتابداران (n=281)



همان گونه که در نمودار ۲ مشاهده می‌شود تعداد جلسات رسمی که در جهت انتقال تجارت به کارکنان تازه استخدام برگزار می‌شود، در کتابخانه‌های اندکی وجود دارد. در بسیاری از موارد و در اکثر دانشگاه‌ها این فعالیت صفر می‌باشد. به طوری که تنها ۵/۷٪ پاسخگویان اظهار داشته‌اند که به تشکیل کلاس‌های رسمی برای انتقال تجارب خود پرداخته‌اند، ۶/۸٪ برای انتقال تجارب کلاس‌های غیررسمی درون بخشی را ذکر کرده‌اند و ۱۱٪ نیز شیوه آموزش استاد - شاگردی را بعنوان روشی که در کتابخانه آنها به کار گرفته شده ذکر کرده‌اند.

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

نمودار ۳: درصد فراوانی فعالیت‌های کتابداران در راستای اجرای مدیریت دانش



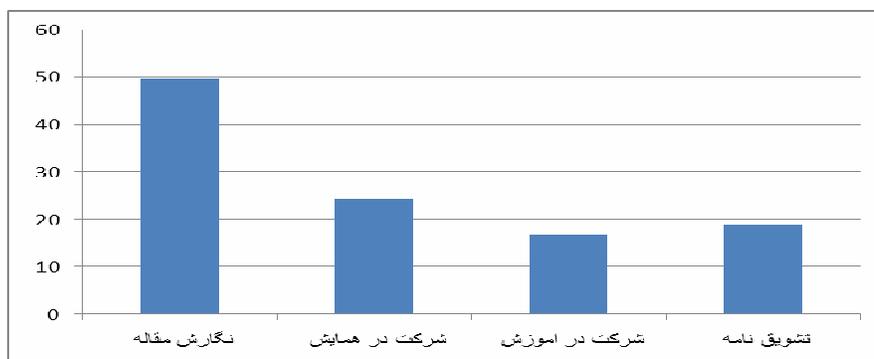
نتایج این نمودار نشان می‌دهد ۴۹/۵٪ کتابداران جلسات غیررسمی در کتابخانه با همکاران خود تشکیل می‌دهند، که در مقایسه با جلسات رسمی ۲۴/۲٪، در مرتبه بالاتر قرار دارد. این امر می‌تواند در راستای انتقال تجارب، تصمیم‌گیریها و نقد و بررسی فعالیتها دارای اهمیت باشد. جلسات غیر رسمی، گفتگوهای غیر رسمی کارکنان در سازمان غالباً فرصت‌های مناسبی برای انتقال دانش به شمار می‌آید. گفتگوهایی که بر محور فعالیت‌های محل کار و مسائل حرفه‌ای متمرکز باشد سبب می‌شود افراد از یکدیگر در رابطه با طرح‌های در دست اجرا، مشکلات

موجود در سازمان نظرخواهی می‌کنند. این مکالمات راهی برای دانشگران است تا بدانند واقعا چه می‌دانند و سپس دیگران را در دانسته‌های 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 می‌تواند 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 می‌کند 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 می‌باشند، ۱۸/۹٪ آنها به تدریس مهارت‌های اطلاعاتی در کتابخانه پرداخته‌اند که این امر نیز نشان می‌دهد کتابداران باید در نگارش تجارب خود و انتقال آن به دیگران اهتمام بیشتری داشته باشند. از طرف دیگر باید مشوق‌های لازم برای این امر در اختیار آنان قرار گیرد. در رابطه با ارائه پیشنهادهای قابل اجرا و پذیرفته شده در کتابخانه‌ها نیز تنها ۳۲/۴٪ از کتابداران پاسخ دهنده اظهار داشته‌اند که پیشنهادی ارائه داده‌اند که مورد توجه قرار گرفته است. نظام پیشنهادات روشی است که می‌توان از فکر و اندیشه‌های کارکنان برای مسأله‌یابی، چاره‌جویی و حل مسائل و مشکلات سازمان بهره‌جست. بر اساس نظام پیشنهادات باید کارکنان بتوانند اندیشه‌ها، ابتکارات و نظرات خود را برای رفع نارسایی‌های موجود در روند کاری و یا بهبود روش‌های انجام کار و یا افزایش کیفیت خدمات ارائه دهند.

در نمودار ۴ به فعالیتهایی که می‌تواند در راستای اجرای مدیریت دانش باشد و در کتابخانه‌ها به آن اهمیت داده می‌شود و در نظام‌های پاداش نظیر ارزشیابی سالانه و ارتقاء شغلی دارای امتیاز تلقی می‌شود، پرداخته شده است. داده‌های جدول نشان می‌دهد که ۴۰/۶٪ کتابداران نگارش مقاله، ۲۲/۸٪ شرکت در سمینارها، ۵۴/۴٪ شرکت در کلاس‌های ضمن خدمت و ۵۹/۱٪ تشویق نامه‌های مدیریت را در نظام‌های پاداش به عنوان عوامل تأثیرگذار در مشوق‌های ذکر شده دارای اهمیت تشخیص دادند.

نمودار ۴: درصد فراوانی عوامل تأثیرگذار در نظام‌های پاداش در کتابخانه‌ها (n=281)



همان گونه که پیش از این نیز عنوان شد، در این پژوهش برای بررسی عمیق تر میزان اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌ها از سیاهه واری نیز استفاده شد. بر اساس بررسی توصیفی پرسشنامه دوم در رابطه با میزان اجرای مدیریت دانش، آن دسته از کتابخانه‌هایی که نمره میانگین کلی نظرات کتابداران (جدول ۲) بیشتر از ۳ بود، بخش سؤالا کنترلی به صورت جداگانه بررسی و ۵ کتابخانه شامل کتابخانه‌های دانشگاه‌های تهران، شهید بهشتی، شیراز، فردوسی و سیستان بلوچستان که از سایر کتابخانه‌ها نمره بیشتری کسب کرده بودند، برای پر کردن سیاهه واری انتخاب شدند. این سیاهه واری با کمک مدیران و یا معاونین کتابخانه‌های مربوطه و نیز مراجعه مستقیم محقق و مشاهده اسناد صورت پذیرفت. در ادامه به بررسی نتایج حاصل از این کار پرداخته می‌شود. در رابطه با داده‌های این جدول اگر کتابخانه‌ای 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. داده‌های حاصل از این بررسی در جدول ۳ قابل مشاهده است.

جدول ۳- بررسی مصداق‌های اجرا شده در کتابخانه‌ها در راستای پیاده‌سازی مدیریت دانش

| مصداق  | تهران | شهید بهشتی | شیراز | فردوسی | سیستان بلوچستان |
|--|-------|------------|-------|--------|-----------------|
| برگزاری دوره‌های 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 طرح‌ها 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 داده‌های جدول ۴ نشان می‌دهد هر کتابخانه در وضعیت ایده آل باید نمره ۶ می‌گرفت که هیچکدام از کتابخانه‌های مورد بررسی نمره کامل را نگرفتند. در عین حال داده‌های جدول حاکی از این است که کتابخانه‌های دانشگاه‌های فردوسی و تهران در همه‌ی مصداق‌های موجود گامهایی را برداشته‌اند. 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 می‌گیرند. مدیریت و کارشناسانی که در پاسخ به مباحث مطرح شده در سیاهه واری شرکت داشتند از راهبرد جدید کتابخانه‌ها در استفاده از وب سایت کتابخانه به عنوان بستری مناسب برای انتشار دستنامه‌های 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 فعالیت‌های مدیریت دانش استفاده می‌شود. خلاصه بررسی این وب سایت‌ها 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 معمولا 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

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

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 دانشگاههای 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  |
|--------------------------------------|------|--------------------|
| ۱                                    | ۲    |                    |
|                                      | 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 هریک 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 ۰/۰۹۹

نتایج نشان می‌دهد 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 سلسله‌مراتبی و بازاری در سطح ۹۹٪ همبستگی منفی وجود دارد. علامت ستاره در جدول نیز قابل تعمیم بودن نتایج را نشان می‌دهد.

### نتیجه‌گیری 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 کرده‌اند. در بسیاری از نظریه‌های سازمانی به مدیریت دانش اشاره شده است. سه عنصر کلیدی در اجرای مدیریت دانش عبارت است از انسان، ساختار و فناوری. مدیریت دانش تلاش می‌کند با ایجاد ساختار و فرآیندهای مناسب و زیرساخت‌های فناوری لازم و نیز با محور قرار دادن انسان و آماده‌سازی 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 طرح‌های 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 صاحب‌نظران 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 سازمان‌ها را باید در فرهنگ آن جستجو کرد. لذا مدیران با اتکا به فرهنگ و بهره‌جستن از آن می‌توانند خود را از بند راه‌های گذشته رها ساخته و راه حل‌های تازه‌ای 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 کتابخانه‌های دانشگاهی در اجرای مدیریت دانش باید دید وسیع‌تری به سازمان مادر داشته باشند. کتابخانه‌های دانشگاهی واحدهایی هستند که موجودیت آنان در گرو حرکت در راستای اهداف سازمانی است. کتابخانه‌ها باید از فعالیت‌های سازمان مادر اطلاع دقیق داشته و در جلسات رسمی بخش‌های مختلف شرکت کرده تا نیازهای آنان را دریابند. ایجاد ارتباط کتابخانه با سایر بخش‌های سازمان، دانش بیشتری از اهداف سازمانی و فعالیت‌های بخش‌های مختلف به دست می‌دهد. ایجاد ارتباطات دوستانه و غیر رسمی نیز با کارکنان سایر قسمت‌ها می‌تواند به تبادل دانش کمک کرده و کتابداران را بیشتر در جریان امور قرار دهد. حرکت در راستای اهداف سازمان سبب می‌شود تا کتابخانه رابطه خود را با مجموعه مستحکم کرده و به یک واحد ضروری که نبودنش فعالیت مجموعه را مختل می‌کند تبدیل شود. امروزه که دانشگاهها راهبرد مبتنی بر دانش را سرلوحه برنامه‌های خود قرار داده‌اند ضروری است کتابخانه‌ها برنامه‌های آموزش سواد اطلاعاتی را برای کاربران خود فراهم نمایند. کتابخانه‌های دانشگاهها می‌توانند با آشنا کردن دانشجویان و استادان با دنیای انتشارات علمی، مجلات معتبر و غیره به ارتقای رتبه علمی دانشگاه کمک کنند یا با ایجاد دوره‌های آموزشی در باره استاندارد کتابنامه نویسی، روش تحقیق و... در تولید دانش به آنان کمک کنند. در نهایت می‌توان چنین نتیجه گرفت از آنجا

که کتابخانه‌های 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 چالش‌ها می‌تواند اجرا شود.

### پیشنهاد‌های کاربردی

با توجه به نتایج حاصل از پژوهش، پیشنهاد‌های ذیل در راستای بهبود وضعیت سازمانی کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها ارائه می‌شود:

- نظر به اهمیت نقش رفتار مدیران و رهبران سازمان و تبعات ناشی از آن در شکل‌گیری یک الگوی فرهنگی و نیز به دلیل مشخص شدن همبستگی مثبت بین الگوهای فرهنگ سازمانی گروهی و کارآفرین با اجرای مدیریت دانش در کتابخانه‌ها توصیه می‌شود مدیران و مسئولان کتابخانه‌ها راهکارها و تمهیداتی اتخاذ کنند که موجب تقویت این دو نوع الگوی فرهنگی در کتابخانه‌ها شود.
- کمیته‌ای 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 کلاس‌های آموزشی برای کتابداران در راستای نحوه استفاده از فناوری‌های موجود نظیر گروه‌های 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 کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها افرادی به ریاست کتابخانه برگزیده می‌شوند که از آموزش‌های لازم مدیریتی و اطلاع‌رسانی برخوردار نیستند، لذا با روش سعی و خطا، که گاه پیامدهای جبران‌ناپذیری را نیز به دنبال دارد، عمل می‌کنند. چنین مدیرانی به لحاظ عدم آگاهی از روش‌های نوین و تنها با بهره‌جستن از روش سعی و خطا، نمی‌توانند تحولات سریع و متناسب با نیازهای جامعه دانشگاهی را در کتابخانه‌ها به وجود آورند. چنین امری از یک سو سبب رکود فعالیت‌های خلاقانه و از سوی دیگر سبب بیگانگی فزاینده کتابخانه از تحولات دنیای خارج می‌شود. بنابراین مدیران ارشد دانشگاه‌ها باید این امر را مد نظر داشته و فضایی را ایجاد کنند که کتابداران کتابخانه‌ها دارای استقلال و آزادی عمل حرفه‌ای باشند. این امر امکان بروز عقاید نو و رغبت انجام کارهای ابتکاری را فراهم می‌کند.
- با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی و تأثیرات آن بر جنبه‌های مختلف سازمان، تصمیم‌گیرندگان در سازمان باید تلاش کنند از ارزش‌های حاکم، استفاده شایسته‌ای به عمل آورند. برای رسیدن به این مقصود می‌توان تیم‌هایی 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 جنبه‌های 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 زمان‌بر است، لذا مدیران باید در نظر گرفتن نیازهای کارکنان و سازمان در صورتی که احساس کنند تغییر ضروری است با برنامه‌ریزی و طرح روش‌های مناسب برای رسیدن به اهداف تغییر اقدام کنند. مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها، 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، پریرسا. "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: سایکو (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 organization". Retrieved 10 October, 2009 at: [www.libra.academiau.ca/library/asac/v27.2001](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.