نام مقاله: بررسي عوامل مشوق و بازدارنده اشتراك دانش در سازمان كتابخانه ها، موزه ها و مركز اسناد آستان قدس رضوي

نام نشريه: فصلنامه كتابداري و اطلاع رساني (اين نشريه در www.isc.gov.ir نمايه مي شود)

شماره نشريه: 45 \_ شماره اول، جلد 12

پديدآور: پريسا خاتميان فر،مهري پريرخ

بررسي عوامل مشوّق و بازدارنده اشتراك دانش در
سازمان كتابخانه‌ها، موزه‌ها و مركز اسناد آستان قدس رضوي

پريسا خاتميان‌فر

دكتر مهري پريرخ

**چكيده**

**امروزه دانش به عنوان يك منبع حياتي براي كسب برتري رقابتي شناخته شده و مديريت دارايي‌هاي دانشي، ضرورتبيشتري يافته است. در اين راستا، اشتراك دانش به عنوان يك عنصر كليدي در فرايند مديريت دانش شناخته شده است. بر همين اساس، تحقيق حاضر به منظور بررسي و شناسايي عوامل مشوّق و بازدارندة اشتراك دانش در كتابخانه‌هاي آستان قدس رضوي انجام شده است. در اجراي اين پژوهش از روش تحقيق موردي از نوع پيمايشي استفاده شده است. به منظور گردآوري اطلاعات دو نوع پرسشنامه براي بررسي نظرات مديران و كتابداران طراحي و مورد استفاده قرار گرفت. يافته‌هاي اين پژوهش نشان داد از ميان عوامل فردي و سازماني مؤثر بر اشتراك دانش، كسب دانش، ايجاد ارتباط و كسب وجهه اجتماعي، احساس مسئوليت، اعتماد ميان كتابداران و اعتماد سازماني به عنوان عوامل مشوق اشتراك دانش شناخته شدند. نبود زمان و وقت كافي براي شركت در فعاليتهاي اشتراك دانش، عامل بازدارنده براي اين فعاليت در سازمان كتابخانه‌هاست.**

**كليدواژه‌ها: اشتراك دانش، عوامل مشوّق اشتراك دانش، عوامل بازدارنده اشتراك دانش، سازمان كتابخانه ها، موزه‌ها و مركز اسناد آستان قدس رضوي**

**1. مقدمه**

اشتراك دانش، عنصر كليدي برنامه‌هاي مديريت دانش كارآمد و مؤثر است (Riege, 2005). اشتراك هدفمند دانش در سازمانها به يادگيري سريع‌تر فردي و سازماني منجر گشته، خلاقيت را توسعه مي‌دهد و در نهايت به بهبود عملكرد فرد و سازمان مي‌انجامد. بر اين اساس است كه سازمانها اشتراك دانش را تقويت و كاركنان خود را به اين امر تشويق مي‌كنند (King, 2001). چون افراد، به‌طور معمول كاري را انجام مي‌دهند كه به انجام آن گرايش دارند، انتظار مي‌رود افراد زماني علاقه‌مند به اشتراك دانش باشند كه گرايش مثبتي نسبت به آن پيدا كنند (Ajzen & Fishbein, 1980 در Gao, 2004). اشتراك دانش، نيازمند تعهد بادوام، خلاقيت و فرايندهاي يادگيري تعاملي است. بنابراين، شناسايي عواملي كه بر گرايش افراد نسبت به اشتراك دانش مؤثر است، اهميت بسياري دارد و سازمانها بايد توجه ويژه‌اي به آن داشته باشند.

در پژوهشهايي كه به منظور بررسي عوامل مؤثر بر اشتراك دانش صورت گرفته، چندين عامل مورد توجه بوده است. اين عوامل را مي توان در دو گروه فردي و سازماني دسته‌بندي كرد. شايان ذكر است، وجود اين عوامل در سازمانها مشوّق اشتراك دانش و نبود آنها مانع به اشتراك‌گذاري دانش است. در اين بخش، به اختصار تأثير برخي از اين عوامل بر اشتراك دانش توضيح داده مي شود.

**2. عوامل مؤثر بر اشتراك دانش در سازمانها**

عوامل فردي، ناشي از دانش و تجربه، ويژگيهاي شخصيتي و ارتباطهاي ميان فردي كاركنان است. به عنوان مثال، افرادي كه داراي دانش مرتبط بيشتري مي‌باشند، در يادگيري، تلفيق و استفاده از دانش به اشتراك گذاشته شده، تواناترخواهند بود. كسب دانش و وجهة اجتماعي و اعتماد، از عوامل مؤثر بر همكاري درون سازماني، همچنين كارآمدي اشتراك دانش و اطلاعات در سازمانها، در بسياري از تحقيقات مورد توجه قرار گرفته است (Dodgson, 1993; Dyer & Singh, 1998 در Zhang & Faerman, 2004).

از سوي ديگر، عوامل سازماني مواردي را دربرمي گيرد كه تحت تأثير امكانات سازماني و فرهنگ حاكم بر سازمان مي باشد. ايجاد اعتماد سازماني و تقويت روحيه اعتماد در ميان كارمندان، نقش مؤثري بر اشتراك دانش در سازمان دارد. محيط مبتني بر تشريك مساعي و همكاري نيز تأثير بسياري بر فرايند اشتراك دانش دارد. در چنين محيطي، اعتماد رشد مي كند و افراد متوجه خواهند شد كه با اشتراك دانش نه تنها ضرري به آنها نمي‌رسد، بلكه منافع بسياري نيز براي آنها به ارمغان خواهد داشت (Yu, Wilkins & Ma, 2004). روش، رفتار و عملكرد مديريت نيز با توجه به توانايي وي در شكل دهي به ساختارها و فرايندهاي سازماني مرتبط با مديريت و اشتراك دانش، همچنين پرورش هنجارها و ارزشهايي در اين خصوص، مي تواند به گونه‌اي مؤثر در اشتراك دانش سازماني تأثيرگذار باشند (Zhang & Faerman, 2004). افزون بر اين، ايجاد راهبردهاي مناسب براي اشتراك دانش، مانند وجود پاداش و مشوق، در فرايند مديريت دانش تأثير گذار است. در اين رابطه، بسياري از محققان (مانند، Alavi & Leidner, 2001 ) بر اهميت انواع نظام پاداش براي ايجاد انگيزه در كاركنان براي به اشتراك‌گذاري دانش تأكيد مي كنند. در اختيار داشتن زمان و وقت كافي براي شركت در فعاليتهاي اشتراك دانش نيز به عنوان يك عامل بسيار مهم شناخته مي‌شود.

براي شناخت بهتر عوامل فردي و سازماني در اشتراك دانش، نمودار مفهومي زير طراحي شده است:

 

**نمودار 1. برخي از عوامل فردي و سازماني مؤثر بر اشتراك دانش**

**بيان مسئله**

سازمان كتابخانه‌هاي آستان قدس رضوي يكي از بزرگترين كتابخانه‌هاي عمومي در سطح خاورميانه با بيش از 6 قرن قدمت است. اين كتابخانه با فراهم آوردن مجموعه‌اي بالغ بر يك ميليون كاركناني متخصص در حوزه كتابداري و اطلاع‌رساني، خدمات متنوعي را به قشر قابل ملاحظه‌اي از مشتاقان علم و دانش عرضه مي‌كند. بنابراين، شناسايي ميزان توجه اين سازمان به عوامل فردي و سازماني مؤثر بر اشتراك دانش به عنوان مشوّق و يا بازدارنده فعاليتهاي به اشتراك‌گذاري دانش، از اهميت زيادي براي رشد اين سازمان برخوردار است. ولي تاكنون پژوهشي به شناسايي اين عوامل نپرداخته است.

بنابراين، هدف اين پژوهش پاسخ به اين سؤال پژوهشي است كه چه عوامل و موانعي براي اشتراك دانش در سازمان كتابخانه‌هاي آستان قدس رضوي وجود دارد. انتظار مي‌رود نتايج رهنمودهاي لازم براي رشد و گسترش عوامل مشوق ارائه دهد.

**پيشينه پژوهش**

بررسي پژوهشهاي انجام گرفته در رابطه با عوامل مؤثر بر اشتراك دانش، نشان مي‌دهد مي‌توان اين نوع پژوهشها را به دو دسته تقسيم‌بندي كرد: پژوهشهايي كه با هدف شناسايي عوامل مشوق و بازدارنده اشتراك دانش در سازمانها انجام شده است و پژوهشهايي كه عوامل خاصي را به عنوان متغير انتخاب و به بررسي تأثير و وضعيت آنها در سازمانها پرداخته اند. به عنوان مثال، «كانلي و كلاوي» (2001( در تحقيقي به بررسي تأثير عوامل سازماني چون حمايت مديريت، فرهنگ تعاملي و فناوريهاي مرتبط با اشتراك دانش و عوامل فردي چون سن، جنسيت و پست سازماني بر فرهنگ اشتراك دانش كاركنان پرداختند و به اين نتيجه رسيدند كه دو عامل سازماني (يعني، حمايت مديريت و فرهنگ تعاملي)؛ همچنين يك عامل فردي (يعني جنسيت) تأثيري بسزا در فرهنگ اشتراك دانش ميان كاركنان دارد. در همين راستا، «نئو» (2002) نيز در تحقيقي در خصوص عوامل تأثيرگذار بر اشتراك دانش در يكي از شركتهاي خبري سنگاپور، در مي‌يابد كه عوامل فرهنگي تأثير مثبتي بر تصميم گيري فردي مبتني بر اشتراك يا عدم اشتراك دانش مي گذارد. مطالعه وي آشكار كرد نبود انگيزه، حمايت مديريتي، اعتماد و روحيه كار گروهي، موانع اصلي و عمده در اشتراك دانش مي باشند.

نتايج حاصل از بررسي پژوهشها نشان داد بسياري از عوامل سازماني چون ايجاد انگيزه و نظام پاداش دهي، حمايت مديريتي، امنيت شغلي، جو سازماني و فناوري اطلاعات، از جمله عوامل تأثيرگذار بر اشتراك دانش در سازمانها شناخته شده و در بسياري از پژوهشها، وضعيت نامناسب و يا نبود اين عوامل باعث شده آنها به عنوان موانع اشتراك دانش معرفي شوند. افزون بر اين، در راستاي تأثير عوامل فردي نيز پژوهشهايي انجام شده است (مانند، Yun & Allyn, 2005). نتايج اين پژوهشها نشان داد عوامل فردي نيز در افزايش تمايل افراد نسبت به شركت در فعاليتهاي اشتراك دانش، نقش مؤثري داشته است. انگيزه‌هاي فردي به عنوان يك عامل مهم در اين رابطه شناسايي و به سازمانها پيشنهاد شده است علاوه بر توجه به ديگر عوامل، به انگيزه‌هاي فردي كه ناشي از شخصيت فرد مي باشند نيز توجه ويژه‌اي داشته باشند.

**روش پژوهش و ابزار گردآوري اطلاعات**

پژوهش حاضر از نوع كاربردي است و در اجراي آن از روش تحقيق موردي از نوع پيمايشي استفاده شده است. رؤسا و معاونان كتابخانه مركزي و كتابخانه‌هاي وابسته به آستان قدس رضوي (31 نفر) و كتابداران رسمي و پيماني اين كتابخانه ها (129 نفر) كل جامعه پژوهش را تشكيل مي دهند. ديدگاه‌هاي اين دو گروه از طريق دو پرسشنامه (پرسشنامه كتابداران و پرسشنامه مديران) گردآوري شد.

دو پرسشنامه مورد استفاده در اين تحقيق بر اساس ديدگاه‌هاي نظري و نيز پژوهشهاي مشابه كه در حوزه عوامل تأثيرگذار بر اشتراك دانش انجام شده اند، طراحي شدند. برخي از گويه ها و سؤالهاي مورد استفاده در پرسشنامه ها بر اساس پرسشنامه هاي پژوهشهاي مشابه (مانندLiao et al., 2004; Gao, 2004; Van den Hoof & De Ridder, 2004; Kim & Lee, 2004; Yu, Wilkins & Ma, 2004; Husted, Michailova & Minbaeva, 2005; Lu, Leung & Koch, 2006; Lin, 2006) و پس از رفع ابهام و هماهنگ سازي با ساير گويه‌ها شكل گرفتند؛ ولي برخي ديگر بر اساس مطالعة متون و ديدگاه هاي نظري به پرسشنامه ها اضافه شدند. اين روش و نيز نظرسنجي از متخصصان در مورد پرسشنامه‌ها، به روايي اين ابزار افزود. شايان ذكر است، گويه‌هاي پرسشنامه دو نوع رويكرد را مورد توجه و پرسش قرار دادند: 1) نظر شخصي پاسخ دهندگان در مورد عوامل مطرح در مديريت دانش در كتابخانه‌ها، 2) عملكرد آنها در همان موارد. بدين ترتيب، امكان كسب آگاهي در مورد ديدگاه‌هاي نظري و نيز رويكردهاي عملي در كتابخانه فراهم آمد.

براي تعيين پايايي دو پرسشنامه طراحي شده، پيش آزمون انجام گرفت. ضريب آلفباي كرونباخ براي پرسشنامه كتابداران برابر با 94/0 و براي پرسشنامه مديران برابر با 92/0 تعيين شد كه نشان داد هر دو پرسشنامه پايايي محتوايي مناسبي دارند.

**تحليل داده‌ها و ارائه يافته‌هاي پژوهش**

چنانكه پيشتر اشاره شد، بر اساس مطالعه متون و بررسي پژوهشهاي پيشين، برخي از عوامل فردي و سازماني مؤثر بر اشتراك دانش انتخاب شدند. از ميان عوامل فردي مؤثر بر اشتراك دانش، كسب دانش، ايجاد ارتباطات و كسب وجهة اجتماعي، احساس مسؤوليت نسبت به محيط كار و اعتماد ميان فردي، از ميان عوامل سازماني، روش و رفتار مديران، جو سازماني، اعتماد سازماني، نظام پاداش دهي و متغير زمان مورد بررسي قرار گرفت. نتايج به دست آمده به ترتيبي كه ياد شد، ارائه مي شوند. با توجه به اينكه گروهي از سؤالهاي پرسشنامه به عوامل فردي و گروهي ديگر به عوامل سازماني توجه دارد، در تحليل داده‌هاي بدست آمده سعي مي‌شود اين دو گروه به صورت مجزا بحث شود. چنانكه پيشتر اشاره شد، چون ديدگاه‌هاي افراد شركت كننده در اين پژوهش و نيز نظرهاي آنان نسبت به عملكردها در سازمان مورد توجه است، گويه‌ها به هر دو جنبه توجه دارند. هر دو جنبه نيز در تحليلها بررسي خواهند شد.

**تركيب جمعيتي سازمان كتابخانه هاي آستان قدس رضوي**

داده‌هاي به دست آمده نشان داد به لحاظ جنسيت، تعداد كتابداران مرد بيش از كتابداران زن است. به واقع، 60% جامعه پژوهش را كتابداران مرد تشكيل داده اند. اين قضيه در رابطه با مسئولان و مديران سازمان نيز مصداق دارد و نتايج نشان داد 83% مسئولان نيز مرد هستند. به لحاظ بافت جنسيتي، نتايج اين پژوهش متفاوت از پژوهشهاي پيشين است (مزيناني، 1377؛ تهوري، 1383؛ معرف زاده و دهكردي، 1385). اين امر مي‌تواند ناشي از سياستهاي خاص سازمان كتابخانه ها باشد. به لحاظ مقطع و رشته تحصيلي، نتايج پژوهش نشان داد بيشتر كتابداران و مديران سازمان كتابخانه‌ها داراي مدرك تحصيلي كارشناسي در رشته كتابداري و اطلاع‌رساني مي‌باشند. اين امر، نشان مي‌دهد در جذب نيروي انساني، سازمان كتابخانه‌ها به نيروي متخصص اهميت مي‌دهد.

**الف) عوامل فردي مؤثر بر اشتراك دانش**

**كسب دانش**

به طور كلي، افراد هنگامي در فعاليتهاي اشتراك دانش شركت مي‌كنند كه به صورت متقابل از دانش و تجربيات ديگران نيز بهره‌مند شوند و به كسب دانش بپردازند. به منظور جهت بررسي ديدگاه كتابداران و مديران سازمان كتابخانه ها نسبت به اين عامل، سه گويه طرح شد. اين گويه‌ها و نتايج به دست آمده، در جدول 1 نشان داده مي‌شود.

**جدول1. توزيع فراواني و فراواني نسبي، ميانگين و انحراف معيار نظرهاي مديران و كتابداران دربارة گويه هاي مربوط به كسب دانش (n=140)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **گزينه ها****گويه ها** | **ميانگين** | **انحراف معيار** |
| 1. زماني كه دانش و ايده هاي كتابداران در اختيار يكديگر قرار گيرد، انديشه و ايده هاي جديدي به وجود خواهد آمد. | مديران | 38/4 | 76/0 |
| كتابداران | 07/4 | 83/0 |
| 2. هنگامي كه دانش و ديدگاه ها براي ديگران توضيح داده شود، درك بهتر و بيشتري از دانش به دست مي آيد، عملكرد و دانش مورد ارزيابي قرار خواهد گرفت و نواقص فهم و درك مشخص خواهد شد. | مديران | 30/4 | 59/0 |
| كتابداران | 39/4 | 74/0 |
| 3. به هنگام انتقال و سهيم كردن دانش و تجربه ها، آموزش و يادگيري همزمان رخ مي دهد. | مديران | 28/4 | 77/0 |
| كتابداران | 28/4 | 77/0 |

بررسي ميانگين ها و انحراف استانداردها در جدول 1، نشان مي‌دهد بيشتر كتابداران معتقدند به هنگام انتقال و تسهيم دانش و تجربه ها، دانش و تجربه جديدي نيز دريافت مي‌شود. بنابراين، كسب دانش از جمله پيامدهاي اشتراك دانش به شمار مي‌آيد. هر چند داده‌هاي جدول 1، توافق نظر هر دو گروه كتابداران و مديران را نشان مي‌دهد، ولي اين باور و اشتراك فكر در مديران اهميت بيشتري دارد، چون مي تواند موجب شود آنها محيط و فضاي مناسبي را براي اشترك دانش به وجود آورند.

**ايجاد ارتباطات و كسب وجهة اجتماعي**

يكي ديگر از فوايد به اشتراك گذاري دانش و شركت در فعاليتهاي اشتراك دانش، ايجاد ارتباط با ساير افراد در سازمان و كسب شهرت و اعتبار است. بسياري از محققان (از جمله،Short et al., 1976; Dutton et al., 1998  در Yu, Wilkins & Ma, 2004 ) بر اين نكته تأكيد كرده و معتقد كه شركت در فعاليتهاي اشتراك دانش، به كسب احترام بيشتر از سوي ساير كاركنان سازمان و برقراري ارتباط با آنها منجر خواهد شد. بنا برنظرهاي بدست آمده ازكتابداران و مديران سازمان كتابخانه هاي آستان قدس در پاسخ به گويه هاي 1-3، كه در جدول 2 نشان داده مي‌شود، اين امر مورد تأييد آنان نيز هست.

**جدول 2. توزيع فراواني و فراواني نسبي، ميانگين و انحراف معيار مديران و كتابداران دربارة   گويه هاي مربوط به ارتباطات و كسب وجهة اجتماعي (n=140)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **گزينه ها****گويه ها** | ميانگين | انحراف معيار |
| 1. از طريق انتقال و سهيم كردن ديگران در دانش و تجربه خود، كتابداران فرصتهاي بيشتري براي همكاري و جلب همكاري خواهند داشت. | مديران | 29/4 | 69/0 |
| كتابداران | 29/4 | 71/0 |
| 2. از طريق انتقال و سهيم كردن دانش و تجربه، روابط بهتر و مفيدتري ميان كتابداران برقرار خواهد شد. | مديران | 29/4 | 73/0 |
| كتابداران | 36/4 | 69/0 |
| 3. از طريق انتقال و سهيم كردن ديگران در دانش و تجربة خود، كتابداران نسبت به مهارتها و تواناييهاي يكديگر آگاه خواهند شد. | مديران | 25/4 | 77/0 |
| كتابداران | 10/4 | 90/0 |
| 4. از طريق انتقال و سهيم كردن ديگران در دانش و تجربه، كتابداران شهرت و اعتبار بيشتري در سازمان كسب خواهند كرد و وجهة علمي و دانشي خويش را در سازمان بهبود خواهند بخشيد. | مديران | 38/4 | 61/0 |
| كتابداران | 65/3 | 02/1 |

اگرچه اطلاعات جدول 2 نشان مي‌دهد در مورد سه گوية اول توافق نظر زيادي بين كتابداران و مديران وجود دارد، اما در رابطه با گوية چهارم كه بحث كسب شهرت در سازمان كتابخانه‌ها را مطرح كرده است، انحراف معيار موجود (يعني، 02/1) نشان از پراكندگي نظرهاي كتابداران است. ميانگين‌ها و انحراف استاندارد نظرهاي مديران در رابطه با همين گويه نيز نشان مي دهد توافق زيادي در ميان مديران نسبت به تأثير اشتراك دانش بر كسب شهرت و اعتبار اجتماعي در سازمان كتابخانه‌ها وجود دارد. به نظر مي‌رسد، هماهنگي بين نظرهاي كتابداران و مديران در اين رابطه زياد نيست.

**احساس مسئوليت به كار**

احساس مسئوليت نسبت به محيط كار نيز يكي از مواردي است كه در متون (مانند،Putti et al., 1990; Williams & Hazer, 1986 در Vera-Munoz, Ho & Chow, 2006) به عنوان يك عامل فردي مؤثر در جهت اشتراك‌گذاري دانش از آن ياد شده است. كاركناني كه در سازمان براي كار خويش ارزش بيشتري قايل و احساس مسئوليت بيشتري داشته باشند، به تلاش در سازمان تمايل بيشتري دارند و سعي مي‌كنند از طريق انتقال دانش و تجربيات خود، عملكردهاي سازمان را بهبود بخشند.

**جدول 3. توزيع فراواني و فراواني نسبي، ميانگين و انحراف معيار نظرهاي مديران و كتابداران دربارة گويه‌هاي مربوط به احساس مسئوليت (n=140)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **گزينه ها****گويه ها** | **ميانگين** | **انحراف معيار** |
| 1. سهيم كردن دانش و تجربه ها را براي بهبود كارها و توسعه خدمات سازمان يك عنصر اصلي و ضروري مي دانم.  | مديران | 38/4 | 61/0 |
| كتابداران | 39/4 | 72/0 |
| 2. سعي مي كنم از طريق انتقال و سهيم كردن دانش و تجربه هاي خود كارهاي گروهي به طور مؤثرتر و كارآمدتري انجام شود.  | مديران | 35/4 | 55/0 |
| كتابداران | 17/4 | 79/0 |
| 3. مي خواهم از طريق انتقال و سهيم كردن دانش و تجربه‌ها، مسئوليتهايي را كه به من واگذار شده، به نحو بهتري انجام دهم.  | مديران | 51/4 | 50/ |
| كتابداران | 36/4 | 71/0 |
| 4. سعي مي كنم از طريق انتقال و سهيم كردن ديگران در دانش و تجربه خود، عملكردها بهبود يابند. | مديران | 38/4 | 71/0 |
| كتابداران | 32/4 | 68/0 |

بر اساس اطلاعات از گويه 1 در جدول 3، مديران و كتابداران سازمان معتقدند از طريق انتقال و اشتراك دانش، كارها و خدمات در سازمان توسعه مي‌يابد. همچنين، در پاسخ به گويه‌هاي 1 تا 3، به طور تقريب، با همان توافق نظر آنها نشان دادند كه در عمل نيز اين باور خود را دنبال مي‌كنند؛ يعني آنها تلاش مي كنند كارهاي گروهي به طور كارآمدتري انجام شود، مسئوليتهاي خود را بهتر انجام دهند و با دانش و تجربة خود موجب بهبود عملكردها شوند. بر اساس انحراف استاندارد به دست آمده، به نظر مي رسد توافق نظر بين مديران بيشتر از كتابداران باشد.

**اعتماد ميان كتابداران**

وجود اعتماد و حسن نيت ميان كاركنان سازمان، انجام مبادلات پيچيده بويژه تبادل دانش و اطلاعات در سازمان را تسهيل مي كند (Von Krogh,1998; O'Dell, & Grayson, 1998; Kanter, Stein, & Jock, 1992 در Kim & Lee, 2004). براي سنجش ميزان اعتماد ميان كاركنان سازمان كتابخانه‌ها، سه پرسش طراحي شد. شايان ذكر است، اين متغير فقط از ديدگاه كتابداران سنجيده شد و نظر ايشان هم در رابطه با انديشه آنها در اين زمينه (گويه 1) و ديدگاه آنها در مورد عملكردشان (گويه 2 و 3) مورد توجه قرار گرفت.

**جدول4. توزيع فراواني و فراواني نسبي، ميانگين و انحراف معيار نظرات كتابداران دربارة گويه هاي مربوط به اعتماد(n = 109)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **گزينه ها****گويه ها** | **ميانگين** | **انحراف معيار** |
| 1. در بخشي كه كار مي كنيد، تا چه ميزان معتقديد اگر به همكارتان در حل مشكلش كمك كنيد، وي نيز در آينده به شما كمك خواهد كرد؟ | 9/3 | 03/1 |
| 2. در بخشي كه كار مي كنيد، تا چه ميزان بدون ترس سوء استفاده از دانشي كه در اختيار داريد، دانش و تجربه خود را در اختيار همكارانتان قرار مي دهيد؟ | 9/3 | 93/0 |
| 3. در بخشي كه كار مي كنيد، تا چه ميزان به هنگام برخورد با مشكلات كاري، همكارانتان دانش خود را در اختيار شما قرار مي دهند؟ | 68/3 | 89/0 |

با توجه به ميانگين نظرات (يعني،9/3ـ 68/3) كه در جدول 4 نشان داده مي‌شود، نظر كتابداران نسبت به وجود اعتماد ميان فردي در بين كاركنان سازمان كتابخانه‌ها قدري از حد متوسط بالاتر است. اين امر، گرچه خيلي رضايت‌بخش نيست، ولي تا حدودي نشانة مثبتي در راستاي بهبود و رشد وضعيت اشتراك دانش در ميان كتابداران مي‌تواند باشد. همچنين، گرچه شاهد پراكندگي نظرات كتابداران در مورد «در صورت كمك به ديگران كمك دريافت خواهند كرد»، هستيم، ولي در ديدگاه هاي آنان نسبت به عملكردشان اتفاق نظر بيشتري جود دارد. بدين ترتيب به نظر مي‌رسد جو اعتماد به نسبت مناسبي در محيط وجود دارد.

**ب)عوامل سازماني مؤثر براي شركت در فعاليتهاي اشتراك دانش**

**جوّ سازماني**

محيط درون سازمان به عنوان عاملي مهم و تأثيرگذار بر اشتراك دانش شناخته شده است (مانند،Gao, 2004; Van den Hoof & De Ridder, 2004 ).

**جدول 5. توزيع فراواني و فراواني نسبي، ميانگين و انحراف معيار نظرات مديران و كتابداران درباره گويه هاي مربوط به جوّ سازماني (n=140)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **گزينه ها****گويه ها** | **ميانگين** | **انحراف معيار** |
| 1. در بخشي كه مسئوليت آن را برعهده داريد/ كار مي‌كنيد، تا چه ميزان افراد با يكديگر در رابطه با امور كاري مشورت مي كنند؟  | مديران | 76/3 | 50/0 |
| كتابداران | 6/3 | 82/0 |
| 2. تا چه ميزان افرادي كه در حال حاضر با آنها كار مي‌كنيد، بدون اينكه حالت تدافعي داشته باشند، انتقاد را قبول مي كنند؟  | مديران | 35/3 | 70/0 |
| كتابداران | 21/3 | 86/0 |
| 3. تا چه ميزان معتقديد در بخشي كه مسئوليت آن را برعهده داريد/ كار مي كنيد، مسئله ياددهي و يادگيري امري معمول است؟  | مديران | 64/3 | 66/0 |
| كتابداران | 43/3 | 98/0 |
| 4. در بخشي كه مسئوليت آن را برعهده داريد/ كار مي‌كنيد، تا چه ميزان كاركنان بر اساس عملكرد فردي پاداش مي‌گيرند؟  | مديران | 66/2 | 26/1 |
| كتابداران | 24/2 | 15/1 |
| 5. تا چه ميزان در بخشي كه مسئوليت آن را برعهده داريد/ كار مي كنيد، اكثر تصميم گيري ها توسط رئيس بخش انجام مي گيرد؟  | مديران | 41/3 | 50/0 |
| كتابداران | 86/3 | 89/0 |
| 6. تا چه ميزان در بخشي كه مسئوليت آن را برعهده داريد/ كار مي كنيد، مشورت با ديگران و نيز كمك فكري به ديگران مورد تشويق قرار مي گيرد؟  | مديران | 45/3 | 76/0 |
| كتابداران | 7/2 | 00/1 |
| 7. تا چه ميزان نتايج جلساتي كه مسئولان بخشها درآن شركت مي‌كنند، به اطلاع كاركنان بخشي كه مسئوليت آن را برعهده داريد/ كار مي كنيد، مي رسد؟  | مديران | 96/3 | 71/0 |
| كتابداران | 71/2 | 05/1 |

پاسخهاي داده شده به پرسشهاي مرتبط با اين متغير كه در جدول 5 نشان داده شده، حاكي از آن است كه وضعيت جوسازماني در سازمان كتابخانه ها از ديدگاه هر دو گروه در بيشتر موارد در حد متوسط، گاه كمي بالاتر از متوسط قرار دارد. در مورد گوية 4، يعني «ميزاني كه كاركنان بر اساس عملكرد فردي پاداش مي‌گيرند»، بيشتر آنها معتقدند عملكرد فردي تعيين كننده پاداش نيست. در دو مورد دو گوية 6 و 7، نظر كتابداران و مديران نسبت به عملكرد مديران متفاو ت است. تعداد كساني كه معتقدند كمك فكري به ديگران مورد تشويق قرار مي گيرد و نيز آنان كه اظهارداشتند نتايج جلسه ها به اطلاعات كاركنان مي‌رسد پايين‌تر از حد ميانگين است. در هر دو گروه، انحراف استاندارد نيز نبود هماهنگي بين نظرهاي كتابداران را مي رساند. با توجه به اينكه سنجش اين متغير بيشتر بر اساس ديدگاه ها در مورد عملكرد صورت گرفته است، به نظر مي‌رسد جو سازماني زياد در حد مطلوبي قرار ندارد و ضروري است بيشتر مورد توجه باشد.

**ديدگاه و عمل مديران**

عملكرد مديريت به گونه اي كه به عنوان يك الگو در امر به اشتراك گذاري دانش عمل كند، تأثيري بسزا در پشتيباني از فعاليتها و شكل‌گيري بسترهاي اشتراك دانش در سازمان خواهد داشت. اطلاعات به دست آمده در اين مورد، در جدول 6 نمايش داده شده است.

**جدول 6.توزيع فراواني و فراواني نسبي، ميانگين و انحراف معيار نظرهاي مديران و كتابداران دربارة گويه‌هاي مربوط به ديدگاه و عمل مديران (n=140)**

| **گزينه‌ها****گويه‌ها** | **ميانگين** | **انحراف معيار** |
| --- | --- | --- |
| 1. تا چه ميزان هنگامي كه كتابداران بخشي كه مسئوليت آن را بر عهده داريد/ كار مي كنيد، با مشكلات كاري روبرو مي شوند دانش خود را در اختيار آنها مي‌گذاريد؟ | مديران | 45/4 | 56/0 |
| كتابداران | 43/3 | 07/1 |
| 2. تا چه ميزان، دانش و تجربه خود را در اختيار كاركنان بخشي كه مسئوليت آن را بر عهده داريد/ كار مي كنيد، قرار مي دهيد؟ | مديران | 25/4 | 57/0 |
| كتابداران | 11/3 | 11/1 |
| 3. تا چه ميزان فرصتهاي خوبي براي مشورت و اشتراك نظر (مانند جلسه هاي گفت و گو، مشورت و ...) ميان كاركنان بخشي كه مسئوليت آن را برعهده داريد/ كار مي كنيد، فراهم مي شود؟ | مديران | 77/3 | 71/ |
| كتابداران | 60/2 | 11/1 |
| 4. تا چه ميزان هنگامي كه كاركنان بخشي كه مسئوليت آن را برعهده داريد/ كار مي كنيد، در كنفرانس، سمينار و يا جلسه اي شركت مي‌كنند، گزارشي از آن را براي ساير كتابداران ارائه مي دهند؟ | مديران | 16/3 | 86/0 |
| كتابداران | 01/3 | 17/1 |
| 5. تا چه ميزان كاركنان تحت نظارت خويش را به فراهم كردن دانش و اطلاعات مفيد و سودمند براي بخش و سازمان ترغيب مي كنيد؟ | مديران | 9/3 | 74/0 |
| كتابداران | 01/3 | 17/1 |

ميانگين نظرها در جدول 6 نشان مي‌دهد نظرهاي كتابداران نسبت به ديدگاه وعمل مديران در حد متوسط و در يك مورد (گويه 3 ) به سمت كمتر از متوسط (يعني، 60/2) نيز گرايش يافته است. طبق شواهد به دست آمده از تحليل محتوا و مشاهده، از آنجا كه سياست مدون و آموزش خاصي در رابطه با رفتار مديران وجود ندارد، فقط برخي از مديران بر اساس باور خود فعاليتهاي مرتبط با مديريت دانش را انجام مي‌دهند و يا آنها را تشويق مي كنند. در عين حال، انحراف معيار موجود كه در بيشتر موارد بالاتر از 1 است، پراكندگي پاسخها را نشان مي‌دهد و مي‌تواند ناشي از آشنا نبودن پاسخ‌دهندگان نسبت به ارزش و اهميت برخي از فعاليتها باشد. در واقع، مي‌توان اين‌گونه استدلال كرد، تا زماني كه مبحث اشتراك دانش به صورت آشكار در سازمان كتابخانه ها مطرح نشده باشد و نهادينه نشود، اين امر به رفتار آگاهانه در تمام مديران تبديل نشده و فقط در تعاملهاي غيررسمي و در بسياري موارد غيرآگاهانه ميان برخي كتابداران و مدير مربوط انجام گيرد.

از سوي ديگر، انحراف معيار نشان داده شده در جدول 6 (در رابطه با نظرهاي مديران، 86/0 – 56/0 و در رابطه با كتابداران بين 70/1-71/1) از اتفاق نظر نسبي بين مديران و عدم وجود آن به همان ميزان در بين كتابداران نشان دارد. با توجه به اينكه گويه‌هاي مربوط به متغير جو سازماني بيشتر به سنجش نظرها در مورد عملكرد مديران متمركز است و از آنجا كه ديدگاه مديران و كتابداران نسبت به عملكرد مديران تا حدي متفاوت است، نياز به فراهم كردن بستر لازم براي افزايش شناخت مديران نسبت به اهميت و ارزش اشتراك دانش، ضروري به نظر مي رسد.

**اعتماد سازماني**

اعتمادي كه از جانب رفتار و فعاليتهاي مديران ايجاد مي شود نيز در بسياري از متون به عنوان يك عامل مؤثر بر ايجاد انگيزه در كاركنان در جهت شركت در فعاليتهاي اشتراك دانش، معرفي شده است (Lind & Tyler, 1988; Kim & Mauborgne, 1997 در Vera-Munoz, Ho & Chow, 2006). در اين مورد، چهار پرسش بسته و سه پرسش باز طراحي شد. شايان ذكر است، اين متغير فقط از ديدگاه مديران مورد سنجش قرار گرفت. اطلاعات به دست آمده، در جدول 7 نشان داده مي شود.

**جدول 7. توزيع فراواني و فراواني نسبي، ميانگين و انحراف معيار نظرهاي مديران
دربارة گويه‌هاي مربوط به اعتماد سازماني (n=31)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **گزينه‌ها****پرسشها** | **ميانگين** | **انحراف معيار** |
| 1. تا چه ميزان به پيشنهادهايي كه كتابداران در رابطه با مسائل بخش و يا كتابخانه ارائه مي‌دهند، توجه مي كنيد؟  | 89/3 | 85/0 |
| 2. تا چه ميزان از كاركنان به هنگام تصميم‌گيريها نظرخواهي مي‌كنيد؟  | 4 | 63/0 |
| 3. تا چه ميزان به كاركنان در رابطه با برنامه هاي مهم سازماني، جدا از كار و مسئوليتهاي عادي روزانه مسئوليتهاي داده شده است؟  | 58/2 | 05/1 |
| 4. تا چه ميزاني ضروري است بعد از هر سمينار يا گردهمايي، نتايج را به كاركنان بخش گزارش كنيد؟  | 62/3 | 55/0 |

بر اساس داده هاي جدول 7، پاسخها به گوية 4 نشان‌دهندة عقيدة مديران در مورد «گزارش نتيجه شركت آنها در جلسه به كاركنان است». از طرفي، در گويه 1، آنها عملكرد خود را در رابطه با توجه به عقايد كاركنان نشان مي دهند. در هر دو مورد، نظرهاي مديران قدري بيشتر از حد متوسط است و اتقاق نظر آنان به نسبت بالاست. ولي، به نظر مي‌رسد بيشتر مديران به واگذاري مسئوليت به كتابداران اعتقادي ندارند و توافق نظر نيز بين بيشتر آنها وجود ندارد. اين امر ممكن است به جلب اعتماد كتابداران صدمه بزند. از طرف ديگر، بيشتر مديران با توافق نظر زياد اعلام مي دارند كه به نظر خواهي از كتابداران مي پردازند. بررسي مثالهايي كه از مديران خواسته شده بود در مورد نظرخواهي هاي انجام شده مثال بزنند، نشان داد بيشتر آنان حداقل يك مثال را در راستاي تأييد نظر خويش در اين زمينه ارائه دادند. با توجه به اينكه فقط در مورد نظر خواهي از كاركنان، ميانگين نظرها بيش از حد متوسط است و در بقيه موارد زير حد متوسط و يا كمي بالاتر از آن است، ضروري است ساز و كارهاي لازم براي افزايش اعتماد سازماني در نظر گرفته شود.

**زمان**

زمان و وقت كافي، از عوامل مهم براي شركت در فعاليتهاي اشتراك دانش است. ممكن است ساختارها و راهبردهاي مناسبي براي به اشتراك گذاري دانش در سازمان فراهم شده باشد، ولي كاركنان به علت درگير بودن در مسئوليتهاي كاري و امور اجرايي، فرصت كافي براي استفاده از ابزارهاي اشتراك دانش و شركت در اين‌گونه فعاليتها را نداشته باشند. نظر مديران و كتابداران نسبت به اين عامل، در جدول 8 نشان داده شده است.

**جدول 8. توزيع فراواني و فراواني نسبي نظرهاي مديران و كتابداران
دربارة ميزان زمان كافي براي اشتراك دانش**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **گزينه ها** | **كتابداران (n=109)** | **مديران (n=31)** |
| **فراواني** | **درصد فراواني** | **فراواني** | **درصد فراواني** |
| خيلي زياد | 2 | 8/1% | 1 | 2/3% |
| زياد | 11 | 1/10% | 13 | 9/41% |
| متوسط | 44 | 4/40% | 10 | 3/32% |
| كم | 24 | 22% | 5 | 1/16% |
| هيچ | 26 | 9/23% | 2 | 5/6% |

حدود 46% كتابداران معتقدند براي انجام فعاليتهاي مربوط به اشتراك‌گذاري دانش، زمان كافي ندارند. اما، 45% آنان معتقدند براي شركت در اين‌گونه فعاليتها زمان كافي را دارند. در اين رابطه، در صورتي كه بنا به عقيده مسئولان، كتابداران زمان و وقت كافي براي انجام فعاليتهاي مرتبط با اشتراك دانش در اختيار دارند، به عنوان يك مسئول مي‌توانند برنامه‌ريزي صحيحي در اين راستا انجام دهند. آنها مي‌توانند فرصتهاي مناسبي به صورت نظام‌مند و ساختاريافته براي كاركنان خويش فراهم كنند تا به گونه‌اي فعال در امور مربوط به اشتراك‌گذاري دانش شركت داشته باشند و از وقت و زمان استفاده بهينه به عمل آيد.

**نظام پاداش دهي**

كاركنان بايد براي به اشتراك گذاري دانش تشويق شوند. در اين راستا، ايجاد نظامي براي نهادينه كردن سياستهايي مدوّن در رابطه با انواع پاداشها و سازوكارهاي تشويقي براي به اشتراك گذاري دانش اهميت بسياري دارد. براي بررسي وضعيت نظام پاداش‌دهي در سازمان كتابخانه‌ها، نظر هر دو گروه مديران و كتابداران در اين رابطه سنجيده شد.

**جدول 9. توزيع فراواني و فراواني نسبي نظرهاي كتابداران و مديران در رابطه با تشويق فعاليتهاي اشتراك دانش**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **گزينه ها** | **كتابداران (n=109)** | **مديران (n=31)** |
| **فراواني** | **درصد فراواني** | **فراواني** | **درصد فراواني** |
| بله | 26 | 9/23% | 15 | 4/48% |
| خير | 52 | 7/47% | 15 | 4/48% |
| بي پاسخ | 17 | 6/15% | 1 | 2/3% |

در پرسش مربوط به نظام پاداش‌دهي، از كتابداران پرسيده شده بود تاكنون در راستاي به اشتراك‌گذاري دانش خويش مورد تشويق قرار گرفته اند. 7/47% پاسخ‌دهندگان معتقد بودند تاكنون مورد تشويق قرار نگرفته‌اند. البته، بايد توجه داشت ممكن است آنها در اين راستا فعاليتي نيز انجام نداده باشند. با توجه به بررسي اسناد و مدارك، مشخص شد در ارزشيابي عملكرد كتابداران شاخصهايي در پيوند با اشتراك دانش مورد توجه قرار گرفته و از اين طريق كتابداران مورد تشويق قرار مي‌گيرند. افزون بر اين، موارد مرتبط با به اشتراك‌گذاري دانش چون تهيه و ترجمة مقاله، كتاب، تهية فهرست منابع، ارائه سخنراني و ... جزء مواردي است كه به عنوان فعاليت پژوهشي در شوراي پژوهش سازمان كتابخانه ها مورد توجه است. به هنگام انتخاب پژوهشگر نمونه به اين فعاليتها امتياز داده مي شود و از اين طريق نيز كتابداران تشويق مي‌شوند. از طرف ديگر، در صورتي كه كتابداران پيشنهادهاي سازنده‌اي ارائه كنند، از طريق «نظام پيشنهادها» پاداش دريافت مي‌كنند. بنابراين، به نظر مي‌رسد پاسخ مثبت از طرف تعداد كمي از كتابداران مي‌تواند دليلي بر تشويق نشدن آنها باشد. همچنين، ممكن است آنها نسبت به ساز و كارهاي تشويقي در سازمان كتابخانه ها اطلاع كافي و صحيحي ندارند و بدين ترتيب انگيزه‌اي براي انجام فعاليتهايي كه به تشويق آنها بينجامد نيز نخواهند داشت.

چنان كه داده‌هاي جدول 9 نشان مي‌دهد، حدود50% مديران معتقدند كتابداران در اين راستا مورد تشويق قرار مي گيرند. همان‌طور كه اشاره شد، معيارهايي براي ارزشيابي كتابداران و انتخاب پژوهشگر نمونه در سازمان كتابخانه‌ها مورد توجه قرار گرفته كه در حوزه فعاليتهاي اشتراك دانش مي‌باشد. همچنين، ارائه پيشنهاد از طريق نظام پيشنهادها در سازمان كتابخانه‌ها و تصويب آن مورد تشويق قرار گرفته و به فرد پيشنهادكننده پاداش داده مي شود. افزون بر اين، در سازمان كتابخانه‌ها آئين‌نامه‌اي با عنوان «آئين‌نامة نحوه پرداخت پاداش و تشويق كاركنان فعال» تدوين شده است كه به نظر مي‌رسد بايد مورد بازنگري قرار گيرد، زيرا در آن پاداش مادي مورد توجه قرار گرفته و به پاداشهاي معنوي توجهي نشده است. بنابراين، وجود چنين مواردي در سازمان كتابخانه‌ها نشانگر وجود ساز و كارهاي تشويقي است. شايد نبود انسجام و هماهنگي در اين قضيه موجب شده فقط نيمي از مديران معتقد باشند كاركنان براي انجام فعاليتهاي اشتراك دانش، مورد تشويق قرار مي‌گيرد.

**8. بحث و نتيجه گيري**

دانش فردي هنگامي براي سازمان قابل دسترس خواهد شد كه كاركنان تمايل به اشتراك آن داشته باشند. اشتراك دانش، رفتاري فراتر از نقش واقعي كاركنان در سازمان است. بدين ترتيب، متقاعد كردن افراد براي اشتراك و تسهيم دانش و تجربه‌هايشان كار ساده‌اي نيست. سازمان بايد تلاش كند عواملي را كه بر به اشتراك‌گذاري دانش تأثيرگذار است شناسايي كند و در تقويت مشوقها و از بين بردن موانع اشتراك دانش  بكوشد.

براي اينكه بتوان به پرسش پژوهش مبني بر شناسايي موانع و عوامل مشوّق اشتراك دانش در سازمان كتابخانه ها پاسخ داد، ميانگين نظرات كتابداران و مديران دربارة عوامل فردي و سازماني مؤثر بر اشتراك دانش، با طيف ارائه شده در جدول 10 سنجيده شد. به عبارتي، اين طيف به عنوان معياري براي تصميم گيري در مورد مشوّق و يا بازدارنده بودن يك عامل، در نظر گرفته شد.

جدول 10. طيف درنظر گرفته شده براي ميانگين نظرهاي مديران و كتابداران
در مورد مشوق يا بازدارنده بودن عوامل مؤثر بر اشتراك دانش

|  |  |
| --- | --- |
| هيچ | 0 < ميانگين < 5/0 |
| بسيار كم | 5/0 < ميانگين< 5/1 |
| كم | 5/1 < ميانگين< 5/2 |
| متوسط | 5/2 < ميانگين< 5/3 |
| زياد | 5/3 < ميانگين < 5/4 |
| بسيار زياد | 5/4 < ميانگين< 5 |

بر اساس معيارهاي نشان داده شده در جدول 10، چنانچه ميانگين نظرات در رابطه با عاملي بين 5/2-0 باشد، به عنوان مانع اشتراك دانش و اگر ميانگين نظرات بين 5-6/3 باشد، به عنوان مشوق اشتراك دانش در سازمان كتابخانه‌ها مطرح است. ميانگين عواملي نيز كه در حد متوسط (5/3 – 6/2) باشد، نه به عنوان مشوّق و نه به عنوان مانع اشتراك دانش مي‌باشند؛ بلكه عواملي هستند كه سازمان بايد نسبت به آنها توجه بيشتري داشته باشد و سعي كند از طريق راهبردهاي مناسب، امكان ارتقا و بهبود وضعيت آنها را فراهم كند.

چنانكه پيشتر اشاره شد، چون برخي از گويه ها در رابطه با هر عامل به بررسي نظرها و برخي به بررسي عملكرد پرداخته است، در اينجا ميانگين گويه ها بر همين اساس به صورت مجزا نمايش داده مي‌شود. بحث و نتيجه‌گيري نيز بر همين اساس ارائه مي گردد. ميانگين نظرهاي مديران و كتابداران در رابطه با هر كدام از عوامل در جدول 11 ارائه شده است.

**جدول 11. ميانگين نظرهاي مديران و كتابداران در رابطه با عوامل فردي و سازماني مؤثر بر اشتراك دانش در سازمان**

|  |  |
| --- | --- |
| **عوامل مؤثر بر اشتراك دانش** | **ميانگين** |
| **كتابداران****(n=109)** | **مديران****(n=31)** |
| **نظرهاي** | **عملكرد** | **نظرها** | **عملكرد** |
| عوامل فردي | كسب دانش | 24/4 | ... | 27/4 | ... |
| ارتباطات و وجهة اجتماعي | 10/4 | ... | 22/4 | ... |
| احساس مسئوليت | 30/4 | 32/4 | 41/4 | 38/4 |
| اعتماد ميان كتابداران | 79/3 | 9/3 | ...... |
| عوامل سازماني | جوّ سازماني | 13/3 | ... | 37/3 | 68/3 |
| ديدگاه و عملكرد مديران | 12/3 | ... | ... | 90/3 |
| اعتماد سازماني | ...... | 1/3 | 94/3 |
| متغير تعديل كننده | زمان | 42/2 | ... | 19/3 | ... |

با توجه به اطلاعات ارائه شده در جدول 11، از ميان عوامل فردي مؤثر بر اشتراك دانش؛ كسب دانش، ارتباطات و وجهة اجتماعي در سازمان، احساس مسئوليت نسبت به محيط كار و اعتماد ميان كتابداران، به عنوان عوامل مشوّق اشتراك دانش در سازمان كتابخانه‌ها شناخته شدند. چنانكه مشاهده مي‌شود، ميانگين نظرها و عملكردها در رابطه با اين عوامل طبق ديدگاه مديران و كتابداران به طور تقريب در يك حد قرار دارد. اين امر نشان دهنده اعتبار نظرهاست. همچنين، بر اساس ديدگاه ها نسبت به عملكرد بهتر مي توان به ارائه پيشنهادهايي براي افزايش فعاليتهاي مربوط به اشتراك دانش به سازمان كتابخانه ها پرداخت.

با توجه به ميانگين نظرهاي مديران و كتابداران، عامل «جوّ سازماني» در وضعيت متوسطي قرار دارد. البته، ميانگين گويه هاي مربوط به عملكرد در رابطه با جو سازماني طبق ديدگاه مديران تاحدي بالاتر از حد متوسط قرار دارد. ولي، با وجود اين، عامل جوّ سازماني را نمي توان به عنوان مشوّق و يا مانع اشتراك دانش معرفي كرد. از سوي ديگر، ميانگين نظرهاي كتابداران در رابطه با «روش و رفتار مديران» نيز در حد متوسط است. اين در حالي است كه عملكرد مديران طبق ديدگاه ايشان در حد بالاتر از متوسط مي باشد. اين امر حاكي از آن است كه مديران بر اهميت اشتراك دانش واقفند و معتقدند كه آن را در عمل نيز نشان مي‌دهند. ولي با وجود اين، با توجه به تفاوت ديدگاه كتابداران و مديران در رابطه با عملكرد ايشان به گونه‌اي رفتار كنند كه اين اعتقاد در رفتارشان نمود بيشتري پيدا كند. بنابراين، اين عامل را نيز نمي‌توان به عنوان مشوّق يا مانع اشتراك در سازمان كتابخانه‌ها معرفي كرد. افزون بر اين، ميانگين نظرها و عملكرد مديران در رابطه با وضعيت «اعتماد سازماني» بيانگر مشوّق بودن اين عامل در خصوص اشتراك دانش است.

اشتراك دانش، فعاليتي است كه به زمان نياز دارد. سازمان كتابخانه ها بايد نسبت به اين قضيه كه آيا كتابداران زمان، فرصت و منابع كافي براي شركت در فعاليتهاي اشتراك دانش در اختيار دارند، اطمينان حاصل كنند. در اين پژوهش، با توجه به نتايج به دست آمده (جدول 11) عامل زمان به عنوان تنها عامل بازدارنده اشتراك دانش در سازمان كتابخانه‌ها شناسايي شد. سازمان كتابخانه ها بايد زمانهايي به اين امر اختصاص دهد تا اشتراك دانش بخشي از فعاليتهاي روزمره كتابداران باشد و به جزئي از فرايند كاري آنها تبديل شود. در اين صورت، زماني كه صرف شركت در اين‌‌گونه فعاليتها مي‌شود، به عنوان وقت و سرماية هدرشده در نظر گرفته نخواهد شد. به طور كلي، با وجود اينكه واحدي براي اجراي مديريت دانش در سازمان كتابخانه‌ها ايجاد نشده و بسياري از سازو كارها تدوين نشده است، مشوقهاي زيادي در سازمان كتابخانه ها وجود دارد. با توجه به پژوهشهاي مشابهي كه در مورد چگونگي اجراي مديريت دانش در كتابخانه ها در پيشينه مورد اشاره قرار گرفت، مي‌توان ادعا كرد كه سازمان كتابخانه‌ها عملكرد نسبي بهتري در اجراي مديريت دانش دارد. پيشنهادهاي زير براي حفظ وضعيت موجود، مشوقها و تبديل عواملي كه اكنون از توانمندي لازم براي مشوق بودن برخوردار نيستند، ولي مي‌توانند به عوامل مشوق تبديل شوند، ارائه مي‌شود.

* ايجاد واحد/ نهاد خاصي در درون سازمان براي طراحي و كنترل اجراي فرايند مديريت دانش
* ايجاد پست مدير و يا كارشناس مديريت دانش
* ايجاد نظام اشتراك دانش و طراحي و افزايش ساز و كارهاي مربوط
* افزايش آگاهي مسئولان نسبت به نتايج اين پژوهش و افزايش شناخت آنان نسبت عواملي كه به عنوان مشوّق اشتراك دانش شناسايي شدند
* افزايش احساس مسئوليت در كتابداران و اثبات اينكه بسياري از موفقيتهاي سازمان به فعاليتهاي اشتراك دانش بستگي دارد
* نهادينه كردن سازو كارهاي مشوق اشتراك دانش
* افزايش آگاهي كتابداران و مديران نسبت به ارزش و اهميت به اشتراك گذاري دانش در رشد فردي و سازماني
* تقويت همكاري بين كتابداران
* افزايش فرصت براي برقراري تعامل،
* استفاده از مشوقهاي مادي و غير مادي (مانند، اعتماد، درك متقابل و دادن مسئوليت)، براي افزايش اشتراك دانش.

**منابع**

ـ تهوري، زهرا (1383). بررسي ديدگاه مسؤولان بخش هاي مختلف كتابخانه هاي مركزي دانشگاه هاي ايران در مورد وظايف. دانش و مهارتهاي حرفه اي مورد انتظار آنها. پايان نامه كارشناسي ارشد كتابداري و اطلاع رساني. دانشكده علوم تربيتي و روانشناسي، دانشگاه فردوسي مشهد.

ـ مزيناني، علي (1377). بررسي نيازهاي مهارتي كتابداران شاغل در كتابخانه هاي دانشگاهي و مراكز اطلاع رساني ايران. فصلنامه كتاب، 9(1)، 44-62.

ـ معرف زاده، عبدالحميد، و پرستو دهكردي (1385). بررسي نيروي انساني و نيازهاي مهارتي كتابداران شاغل در كتابخانه هاي دانشگاهي استان خوزستان. فصلنامه كتابداري و اطلاع رساني آستان قدس، 35(3)، 107-129.

- Alavi, M., & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. MIS Quarterly, 25(3), 107-32. Retrieved April 06, 2006, from [www.mmlab.ceid.upatras.gr/courses /AIS\_SITE/files/projects2004/paper711/14\_KM\_KMsystems\_Alavi\_MISQ.pdf](http://www.mmlab.ceid.upatras.gr/courses%20/AIS_SITE/files/projects2004/paper711/14_KM_KMsystems_Alavi_MISQ.pdf)

- Connelly, Catherine, & Kelloway, Kevin (2001). Redictors of Employees Perceptions of Knowledge Sharing Concepts. Retrieved April 20, 2006, from http://business.queensu.ca/knowledge/ workingpapers/working/working\_01-06.pdf

- Gao, Sheng (2004). Understanding Knowledge Sharing Behaviour. Master’s Thesis. The

Hong Kong University of Science & Technology. Retrieved August 01, 2006, from <http://lbxml.ust.hk/th_imgo/b834876.pdf>

**- Husted, K, Michailova, S, & Minbaeva, D (2005). Knowledge Sharing & Organizational Performance. Retrieved April 02, 2006, from www. kmap2005.vuw.ac.nz**

- Joirman, J. et al. (2004). Willingness to Share Knowledge in Organizations as a Function of Empathy, Future Orientation, Time Horizon, and Social Identity: A Social Dilemma Analysis. Retrieved September 03, 2006, from [www.isb.edu/Seminar/upload/Doc 132006833.doc](http://www.isb.edu/Seminar/upload/Doc%20132006833.doc)

- Kim, Soonhee, & Lee, Hyangsoo (2005). Employee Knowledge Sharing Capabilities in Public & Private Organizations: Does Organizational Context Matter? in: [*Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*](http://csdl2.computer.org/persagen/DLAbsToc.jsp?resourcePath=/dl/proceedings/&toc=comp/proceedings/hicss/2005/2268/08/2268toc.xml).Retrieved April 22, 2006, from [http://csdl2.computer.org/ comp/proceedings/hicss/2005/2268/08/22680249a.pdf](http://csdl2.computer.org/%20comp/proceedings/hicss/2005/2268/08/22680249a.pdf)

- King, Marie Jennifer (2001). Employee Participation in Organizationally-Maintained Knowledge Sharing Activities. Master’s Thesis. University Of Toronto. Retrieved September 03, 2006, from [www.collectionscanada.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp05/mq62883.pdf](http://www.collectionscanada.ca/obj/s4/f2/dsk3/ftp05/mq62883.pdf)

- Lin, Hsiu Fen (2003). Impact of Organizational Support on Organizational Intention to Facilitate Knowledge Sharing. Knowledge Management Research & Practice, 4, 26–35.

- Neo, J. (2002). Cultural Factors Affecting Knowledge Sharing Behavior. Master’s Thesis. Nanyang Technological University. Singapore.

- Riege, Andreas (2005). Three-Dozen Knowledge Sharing Barriers Managers Must Consider. Journal of Knowledge Management, 9(3), 18-35.

- Sharifuddin, Syed Omar, & Rowland, Fytton (2004). Knowledge Management in a Public Organization: A Study on the Relationship Between Organization Elements and the Performance of Knowledge Transfer. Journal of Knowledge Management, 8(2), 95-111.

- Van den Hoof, Bart, & Do Ridder, Jan A. (2004). Knowledge Sharing in Context: The Influence of Organizational Commitment, Communication Climate & CMC Use on Knowledge Sharing. Journal of Knowledge Management, 8(6), 117-130.

**- Vera-Munoz, S.C., Ho, J.L., & Chow, C.W. (2006). Enhancing Knowledge Sharing in Public Accounting Firms. Retrieved March 12, 2006, from http://www.atypon-link.com**

- Yu, Yecheng, & Wilkins, Linda C.; & Ma, Will W. K. (2004). Developing an Instrument for Measuring Knowledge Sharing Attitudes. Retrieved September 10, 2006, from http://www.teach. com.hk/Yu\_Wilkins\_Ma\_2004.pdf

- Yun, Seokwha, & Allyn, Mark R. (2005). Causes of Knowledge Sharing Behaviors: Motivational/Functional Approach. Retrieved September 05, 2006, from [http://frontpage.montclair](http://frontpage.montclair/). edu/allynm/Mgmt\_505\_Brookdale\_Summer\_2005/IABE%202005,%20Yun%20&%20Allyn,%20Knowledge%20Sharing.doc.

- Zhang, Jing, & Faerman, Sue R.(2004). The Nature of Knowledge and Its Influence on Knowledge Sharing Practice: Experiences from Building the MACROS System in: [*Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*](http://csdl2.computer.org/persagen/DLAbsToc.jsp?resourcePath=/dl/proceedings/&toc=comp/proceedings/hicss/2005/2268/08/2268toc.xml). Retrieved April 22, 2006, from http://csdl2. computer.org/comp/proceedings/hicss/2004/2056/08/205680249b.pdf

1. برگرفته از پايان‌نامه كارشناسي ارشد با عنوان «بررسي وضعيت، شيوه ها و عوامل مؤثر بر اشتراك دانش در سازمان كتابخانه‌ها، موزه‌ها و مركز اسناد آستان قدس رضوي».

2. كارشناس ارشد كتابداري و اطلاع‌رساني.

3. دانشيار گروه كتابداري و اطلاع رساني دانشگاه فردوسي مشهد.

1. در اين پژوهش، به جاي استفاده از عبارت «سازمان كتابخانه‌هاي آستان قدس رضوي» از اصطلاح «سازمان كتابخانه‌ها» استفاده مي‌شود.

2.Connelly & Kelloway.

1. Neo.