

## شناسایی ذهنیت‌های کتابداران دانشگاهی در مورد خود رهبری سازمانی و ارائه الگو

مریم سادات سیدین<sup>۱</sup>، علیرضا اسفندیاری مقدم\*<sup>۲</sup>، عاطفه زارعی<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۴/۰۷ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۱۰/۰۹

### چکیده

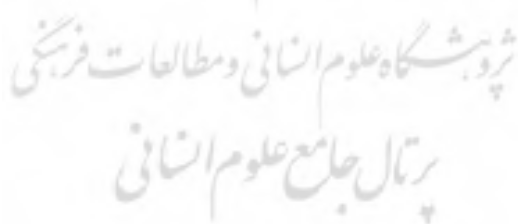
**هدف:** هدف این پژوهش، نشان دادن تعدد ذهنیت‌های کتابداران دانشگاهی در مورد خود رهبری و ارائه الگو می‌باشد.

**روش:** پژوهش از نوع کاربردی و روش پژوهش، آمیخته است. از روش‌شناسی کیو برای شناسایی ذهنیت‌های کتابداران و از تحلیل محتوا و فن دلفی برای ارائه الگو استفاده شد. جامعه آماری، کتابداران و مدیران کتابخانه‌های دانشگاهی ایران و اعضای هیئت‌علمی گروه علم اطلاعات و مدیریت هستند، نمونه‌گیری هدفمند به روش نظری است. داده‌های مصاحبه و پرسشنامه‌ها با نرم‌افزار SPSS تحلیل شد.

**یافته‌ها:** تعداد ۷ ذهنیت‌شناسایی و نام‌گذاری شد و الگوی خود رهبری سازمانی با ۵ بعد و ۲۳ مولفه و ۵۶ شاخص ارائه شد.

**نتیجه‌گیری:** ذهنیت‌های سلسله‌مراتبی، محافظه‌کار، تیم‌گرا، خود اتکا، خود اثربخش، توانمند ساز و خود ارزیاب هریک ویژگی‌های خود را دارند، ابعاد الگوی خود رهبری سازمانی عبارت‌اند از بعد فرایندی، راهبردی، سازمانی، فرهنگی و روان‌شناختی-اجتماعی.

**واژه‌های کلیدی:** خود رهبری سازمانی، ذهنیت، کتابخانه‌های دانشگاهی، کتابداران دانشگاهی، دانشگاه‌های ایران، روش دلفی، روش‌شناسی کیو، الگو



<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران  
maryamseyedein@yahoo.com

<sup>۲</sup> دانشیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران  
ali.isfandyari@gmail.com

<sup>۳</sup> استادیار، گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، واحد همدان، دانشگاه آزاد اسلامی، همدان، ایران  
atefeh.zarei@yahoo.com

### مقدمه

جهانی‌شدن و پیشرفت‌های فناوری اطلاعات باعث تحول محیط‌های کاری شده، به طوری که امکان همکاری مجازی به صورت فردی و تیمی فراهم شده و حضور فیزیکی کارکنان کاهش یافته، تمایل افراد به کارهای مطابق با علایق و توانمندی آن‌ها و معنادار بودن کار برای افراد، انعطاف‌پذیری کار، ارتباط و بازطراحی‌های محیط کاری، تصمیم‌گیری و مسئولیت و از طرفی مسائلی مانند نیاز به دانش، مهارت و تخصص جمعی برای رسیدن به راه‌حل‌های نوآورانه، کار افراد در سازمان‌ها را تحت تأثیر قرارداد است و نیاز به اختیارات در کار برای حرفه‌مندان را اجتناب‌ناپذیر کرده است (اسپریتزر، کامرون و گارت، ۲۰۱۷). در این فضا، رهبران به اندازه کافی خبره نیستند که موضوعات پیچیده که نیاز به راه‌حل‌های نوآورانه دارد را مدیریت کنند. کارکنان هم مانند گذشته فقط مایل به دریافت پاداش در ازاء کار ندارند و می‌خواهند دانش، مهارت و تعهد خود را در اختیار سازمان قرار دهند و در عوض، احساس تعلق و خودتعیینی بیشتری داشته باشند (کان، پر و به لوم، ۲۰۱۹). این تغییرات، تأثیراتی بر سازمان‌ها گذاشته است، به طوری که، افراد می‌خواهند خودرهبر شوند (نک و هاگتون، ۲۰۰۶) خود رهبری فرایند تأثیر بر خود با استفاده از راهبردهای متعدد و برای رسیدن به اهداف می‌باشد (نک و مانز، ۲۰۱۰). نمودهای خود رهبری سازمانی را در تاریخ و فلسفه کتابداری را دیده ایم، آنجا که به گفته رانگاناتان، کتابدار به مراجعه‌کننده کتابخانه می‌گوید، من این راه را رفته‌ام، دستت را به من بده تا تو را هدایت کنم، یعنی کتابدار توانایی خود را شناخته و با مجموعه‌ای از راهکارها، خود را مجهز و هدایت کرده و آمادگی راهنمایی مراجعان را دارد. کتابخانه‌های دانشگاهی اهمیت بالایی در افزایش کیفیت و پشتیبانی از آموزش دارند و برای این مؤسسات، مزیت رقابتی به حساب می‌آیند و در ارتقا جایگاه آن را در رتبه‌بندی‌های ملی و بین‌المللی و جذب دانشجوی، بودجه و منابع ملی و منطقه‌ای و همچنین جلب توجه عموم به فعالیت و عملکرد آن نظام آموزشی... نقش مهمی ایفا می‌کنند، پس کتابداران دانشگاهی وظیفه مهمی در این راه بر عهده دارند، بنابراین باید خود را بهتر بشناسند و مجهز کنند تا بتوانند جایگاه خود را به بهترین شیوه تبیین نمایند، در حقیقت باید خود را رهبری نمایند، از طرفی، در زمینه خود رهبری، عقاید و ذهنیت‌های متعدد وجود دارد، به عنوان مثال برخی نظریه‌پردازان عقیده دارند، خود رهبری سازه مستقل از شخصیت نمی‌باشد (فرترنر و راسمن، ۲۰۱۰)، در حالیکه برخی دیگر اعتقاد دارند، چون ویژگی‌های شخصیتی تقریباً ثابت هستند ولی خود رهبری قابل آموزش و توسعه است، پس خود رهبری مفهومی متفاوت از شخصیت می‌باشد (نک و هاگتون، ۲۰۰۶). ذهنیت یا الگوهای ذهنی بر اساس باورها و ارزش‌های اصلی، و همچنین تجارب افراد در ارتباط با مسئله‌ای خاص است. بنابراین هنگامی که افراد در مورد چیزی (موضوعی) فکر می‌کنند، الگوهای ذهنی آن‌ها فعال می‌شوند. همچنین، الگوهای ذهنی؛ به عنوان چارچوب ذهنی افراد در مورد یک دامنه خاص، که بر فرایندهای فکری افراد در درک، تفسیر و پیش‌بینی آن‌ها تأثیر می‌گذارد، تعریف شده است (جاکوب و هراکلیوس، ۲۰۰۵). در این پژوهش طرز

فکر کتابداران دانشگاهی در مورد خود رهبری در کتابخانه‌های دانشگاهی شناسایی و نام‌گذاری می‌شود، هر دسته از ذهنیت یا طرز فکرها دارای ویژگی‌هایی است که آن را از دسته‌های دیگر متمایز می‌کند.

بنابراین، در این پژوهش می‌خواهیم به این سؤال‌ها پاسخ دهیم که چه ذهنیت‌هایی با چه ویژگی‌هایی در مورد خود رهبری در کتابخانه‌های دانشگاهی وجود دارد و همچنین، الگوی خود رهبری سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاهی چه ابعاد، مولفه و شاخص‌هایی دارد. از طریق نمایش ذهنیت‌های متعدد در زمینه خود رهبری در سازمان، قصد داریم که خود رهبری سازمانی را در کتابخانه‌ها تبیین کنیم و سپس با نظرخواهی از متخصصان، الگو را پیشنهاد بدهیم. این پژوهش با فرض اینکه در مورد خود رهبری در بین کتابداران دانشگاهی، ذهنیت‌های متعدد وجود دارد و می‌توان برای خود رهبری سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاهی الگو ارائه داد، انجام گرفته است. در پژوهش‌های انجام‌شده در ایران، اصلانی (۱۳۹۴) با روش داده بنیاد، مدل خود رهبری ارائه داد که در آن اعتماد به نفس سازمانی، به‌عنوان پدیده محوری و سبک رهبری، شخصیت و ارتباطات سازمانی به‌عنوان شرایط علی و عوامل زمینه‌ای، مدیریت استعداد و منابع انسانی و تیم محوری و شرایط مداخله‌گر، فرهنگ، ساختار، جو و ارزش‌های سازمانی هستند. در پژوهش‌های خارج از ایران، الوی (۲۰۰۸) رابطه بین رفتارهای خود رهبری شامل مرور ذهن، خود هدف‌گذاری، خود انتقادی، خود تقویتی، خود انتظاری و خود مشاهده‌گری و متغیرهای سازمان شامل اعتماد، نوآوری و تصمیم‌گیری را مورد مطالعه قرار داد، نتایج حاکی از آن بود که آموزش، بهبود ارتباط و تصمیم‌گیری تیمی، خود رهبری را بهبود می‌بخشد. برایانت و کازان برای ارائه مدل خود رهبری، عوامل خود رهبری در سازمان را مأموریت، چشم‌انداز، ارزش‌ها و راهبرد، رفتارهای رهبران، فرهنگ، نظام‌ها، روابط، چارچوب ذهنی، اهداف، بازخورد و عوامل فرهنگی می‌دانستند. تاکنون پژوهشی در زمینه شناسایی ذهنیت‌های کتابداران و همچنین الگوی خود رهبری در کتابخانه صورت نگرفته است، لذا تحقیق در این زمینه، به‌غای ادبیات مدیریتی و رفتار سازمانی در کتابخانه‌ها کمک شایانی خواهد نمود، با توجه به این نکته که طرز فکر افراد باهم شباهت‌ها و تفاوت‌هایی دارد، بنابراین با شناسایی ذهنیت افراد و ارائه الگوی خود رهبری سازمانی، می‌توان رفتار سازمانی را تقویت و اثربخشی سازمانی را افزایش داد. هدف اصلی پژوهش شناسایی ذهنیت‌های کتابداران دانشگاهی و ارائه الگوی خود رهبری سازمانی می‌باشد. از اهداف فرعی، معرفی ویژگی‌های ذهنیت‌ها و همچنین، ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های الگوی خود رهبری سازمانی در کتابخانه‌های دانشگاهی است.

در مرحله اول با توجه به ماهیت پژوهش و برای نشان دادن تعدد ذهنیت‌ها، از روش‌شناسی کیو استفاده کردیم. ویلیام استفنسون پایه‌گذار روش‌شناسی کیو است. ذهنیت، خود ارجاعی و منطق استقرایی-قیاسی، مفاهیم پایه این روش‌شناسی هستند، در این روش از مشارکت‌کننده خواسته می‌شود ذهنیت خود را در رابطه به موضوع مدنظر، به‌صورت عاملانه مدل‌سازی کند، بنابراین آن‌ها، مجموعه‌ای از گزینه‌های ناهمگون را که به آن‌ها گزینه کیو می‌گویند و به‌وسیله پژوهشگر طراحی شده، بر مبنای معنایی که خود از آن درک می‌کنند، رتبه‌بندی می‌کنند. چهار مرحله روش‌شناسی کیو عبارت‌اند از: ۱- طراحی پژوهش: شامل تعیین موضوع و قلمرو پژوهش، طراحی پرسش، گردآوری گزینه کیوها، تشکیل مجموعه کیو، انتخاب

## شناسایی ذهنیت‌های کتابداران دانشگاهی در مورد رهبری سازمانی و ارائه الگو

مشارکت‌کنندگان، ۲-گردآوری داده‌ها: شامل طراحی کارت‌ها، جدول رتبه‌بندی کیو، پرسش‌نامه، گردآوری اطلاعات، ۳-تحلیل عاملی: شامل تعیین راهبرد تحلیل، تشکیل ماتریس همبستگی، شناسایی و استخراج عامل‌ها، تعیین تعداد عامل‌ها، چرخش عامل‌ها، برآورد امتیازات عاملی، تشکیل آرایه عاملی، ۴-تفسیر نتایج: شامل تشکیل برگه یادداشت، تفسیر عامل‌ها (دانائی فرد، حسینی، شیخ‌ها، ۱۳۹۲). در این فرایند، پس از انتخاب موضوع تحقیق و قلمروی آن، پرسش‌های پژوهش طرح می‌شود که مشارکت‌کنندگان بتوانند با مرتب کردن گزینه کیوها به آن جواب دهند. ابتدا هر آنچه درباره آن موضوع در قالب‌های مختلف وجود دارد، گردآوری می‌شود که فضای گفتمان نام دارد. متن مصاحبه‌ها، یادداشت‌ها، مقالات و غیره که در حقیقت حاصل مطالعه مباحث نظری است به عبارت‌های کوتاه و جدا جدا تبدیل می‌شوند تا به این ترتیب بتوان در مرحله بعد، نمونه‌ای از عبارات-نمونه کیو- را از میان آن‌ها انتخاب کرد. در مرحله بعد، پژوهشگر از مشارکت‌کنندگان یعنی افرادی که قرار است ذهنیت آن‌ها شناسایی شود و به طور هدفمند نمونه‌گیری شده‌اند، می‌خواهد که کارت‌های دسته کیو را بر اساس دستورالعمل خاصی بر روی طیفی مرتب کند. در پژوهش کیو از پاسخ‌دهندگان خواسته می‌شود که گویه‌ها را از نظر شخصی خود با توجه به اولویت‌ها، قضاوت‌ها یا احساساتشان درباره موضوع تحت بررسی عمدتاً در توزیعی نرمال رتبه‌بندی و جای‌گذاری کنند. این کار به کمک جدول رتبه‌سازی صورت می‌گیرد. جدول شبیه توزیع نرمال است و محقق آن را به گونه‌ای تنظیم می‌کند که تعداد خانه‌های آن برابر تعداد گویه‌های تحقیق باشد، مشارکت‌کنندگان گزینه‌ها را بر مبنای معنایی که پژوهشگر در نظر گرفته مرتب نمی‌کند بلکه گزینه‌ها تنها مفهومی را به آنان پیشنهاد می‌کنند و مشارکت‌کنندگان بر اساس معنایی که خود از آن درک می‌کنند به آن بها می‌دهند (خوشگویان فرد، ۱۳۸۶).

در این پژوهش، برای مشخص کردن قلمرو، به مطالعه ادبیات پرداختیم و مشخص شد که بین خود رهبری با سبک و رفتارهای رهبران (هاگتون و یاهو، ۲۰۰۵؛ آقابابایی، ۱۳۹۲)، فرهنگ سازمان (استوارت، کورت رایت و مانز، ۲۰۱۹)، شخصیت افراد (دیتینو و همکاران، ۲۰۰۷؛ نصر اصفهانی، ۱۳۹۵)، جو سازمان (ویدیانی، سارماوا و دیو، ۲۰۱۷)، ساختار (تاتا و پراساد، ۲۰۰۴) و ارتباطات سازمان (مایفیلد، مایفیلد و نک، ۲۰۱۷) خلاقیت و نوآوری (پورسماکی، ۱۳۹۷)، اعتماد (محمدی و رهنمایان، ۱۳۹۷)، عملکرد (صفری شاد و دیگران، ۱۳۹۴) در ارتباط است، بر این اساس سؤالاتی کلی راجع به خود رهبری در سازمان طرح شد، برای تکمیل گزینه کیوها، مصاحبه نیمه ساختاریافته با کتابداران انجام شد که تا اشباع داده‌ها ادامه یافت. مصاحبه نیمه ساختاریافته به دلیل امکان تبادل نظرها، پژوهشگر را در دستیابی به اهداف یاری می‌رساند. به منظور تحلیل محتوای این مصاحبه‌ها هم، از روش تحلیل مضمونی استفاده شد، تحلیل محتوای مضمونی برخلاف تحلیل مضمون از تفسیر در کمترین حد استفاده می‌کند و صرفاً برای نام‌گذاری و گروه‌بندی مضامین است و به احساسات و افکار پژوهشگر درباره مضامین اعتنایی ندارد، بنابراین پژوهشگر از تفسیر و توضیح مضامین پرهیز می‌کند (اندرسون، ۲۰۰۷). به این ترتیب که، مصاحبه‌ها پس از یادداشت‌برداری، با دقت مطالعه شد، از روش برش متن و فشرده‌سازی استفاده شد، یعنی جملاتی که از نظر معنایی مناسب‌تر

بودند و برجسته شده بودند در کنار هم قرار گرفتند (نمونه در جدول ۱) و بعد از فشرده‌سازی، واحدهای مشابه در یک مجموعه قرار گرفت، لازم به ذکر است که به منظور پوشش دادن موضوع، گاهی نظرات ضدونقیض هم در بین گزینه‌ها استخراج شده است، به‌عنوان مثال در جدول ۱، "نیاز به ارزیابی توسط مقامات بالا" و "خودارزیابی واقع‌گرایانه" از مصاحبه‌ها استخراج شده است که دو گزینه باهم تناقض دارند.

جدول ۱. نمونه روند تهیه گزینه کیوهای استخراجی از مصاحبه

کد مصاحبه‌شونده	پاسخ و واحدهای	گزینه کیوها
	معنایی	
۱۰	وقتی کسی خودش رو	نیاز به ارزیابی کارکنان
	ارزیابی کنه رضایت	به‌وسیله مقامات بالا
	داره، هیچ	
	ماست‌فروشی نمی‌گوید	
	که ماست من ترش	
	است، بنابراین افراد	
	ارزیابی شوند، بهتر	
	است	
۱۵	گاهی آدم باید با	خودارزیابی
	خودش خلوت کند و	واقع‌گرایانه
	کلاه خودش را قاضی	
	کند	

بررسی روایی (اعتبار روش کیو) هنگامی مطرح می‌شود که یک سازه یعنی خصوصیتی پنهان موردسنجش قرار می‌گیرد، زیرا در چنین حالتی پژوهشگر با این پرسش روبه‌روست که آیا مقیاس ساخته‌شده واقعاً همان چیزی را اندازه می‌گیرد که برای سنجش آن ساخته‌شده است؟ این در حالی است که مطالعه روش کیو در پی سنجش هیچ سازه‌ای نیست. آنچه می‌تواند درباره مطالعه کیو مطرح شود، جامعیت عبارات مطالعه کیو است. به عبارت دیگر پژوهشگر باید از خود بپرسد آیا عبارات گردآوری‌شده از چنان جامعیت و وسعتی برخوردار هستند که بتوانند ذهنیت‌های مختلف را نمایان کنند (دنيس، ۱۹۸۸، نقل شده در خوشگویان‌فرد، ۱۳۸۶) که در اینجا، با نظرخواهی از ۱۴ نفر اساتید حوزه مدیریت و علم اطلاعات و در چندین مرحله، گزینه کیوهای از نظر پوشش دادن موضوع بررسی شد. برای مرتب‌سازی گزینه کیوها، پایایی روش نیز قابل طرح است. یعنی می‌توان پرسید که آیا یک مشارکت‌کننده یک دسته کارت را با دستورالعمل یکسان در تکرارهای مختلف به یک شکل مرتب می‌کند؟ روش آزمون-باز آزمون، برای محاسبه ضریب پایایی مرتب‌سازی کیو قابل اجرا است (همان، ۶۱)، که مقدار آن در این پژوهش برابر با ۰/۹۲ است که نشانگر سطح بالای پایایی است.

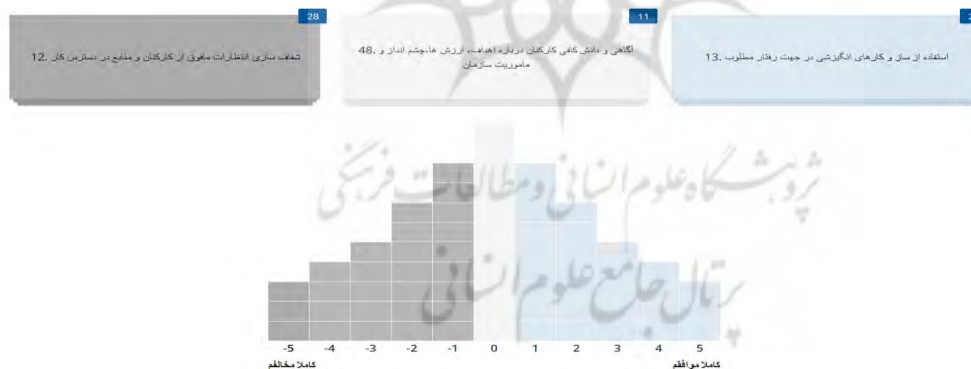
## شناسایی ذهنیت‌های کتابداران دانشگاهی در مورد رهبری سازمانی و ارائه الگو

تعداد گزینه کیوها می‌تواند ۴۰ الی ۸۰ گزینه باشد که در اینجا، تعداد ۶۷ گزینه کیو که روایی صوری و پایایی آن تایید شده بود، نهایی شد و نمودار نرمال با بازه ۵+ (کاملاً موافق) تا ۵- (کاملاً مخالف) در نظر گرفته شد. در روش کیو، مشارکت‌کنندگان در نقش متغیر و جامعه نمونه، همان گزینه کیوها هستند، تعداد گزینه کیوها، می‌تواند سه برابر تعداد شرکت‌کنندگان باشد (وبر، دانلیسون و تولر، ۲۰۰۹). مشارکت‌کنندگان، مدیران و کتابداران ۱۱ کتابخانه دانشگاهی ایران (جدول ۲) بر اساس رتبه‌بندی یو اس نیوز اند ورلد ریپورت بودند، این نظام رتبه‌بندی، عملکرد پژوهشی را می‌سنجد که کتابخانه هم جزئی از آن است. تعداد ۶۰ نفر برای مشارکت به صورت هدفمند و با روش نظری انتخاب و دعوت شدند که تا اشباع یافته‌ها ادامه یافت. از وبسایت کیومتدسافت ور برای طراحی کارت‌ها و نمودار کیو و همچنین گردآوری داده‌ها استفاده شد. تعداد ۴۰ نفر از مشارکت‌کنندگان توانستند مراحل را به پایان برسانند.

جدول ۲: توزیع فراوانی مشارکت‌کنندگان در روش کیو

نام دانشگاه	تعداد مشارکت‌کنندگان	نام دانشگاه	تعداد مشارکت‌کنندگان
صنعتی شریف	۱	علم و صنعت ایران	۲
تهران	۲	علوم پزشکی تهران	۷
صنعتی اصفهان	۱۰	تربیت مدرس	۲
صنعتی امیرکبیر	۱	تبریز	۱۰
آزاد اسلامی واحد کرج	۲	فردوسی مشهد	۱
علوم پزشکی شهید بهشتی	۲	جمع کل	۴۰

شکل ۱. نمونه کارت‌ها و نمودار کیو



در مرحله دوم، برای شناسایی ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل خود رهبری سازمانی، از روش تحلیل محتوا و روش تحقیق دلفی دومرحله‌ای استفاده کردیم. در این تحقیق، رویکرد تحلیل جهت‌دار محتوا بهره گرفته شد، تحلیل محتوای جهت‌دار به منظور گسترش دادن و معتبر سازی چارچوب نظریه یا خود نظریه به کار می‌رود (پاتر و لیواین دانراستین، ۱۹۹۹)، در این پژوهش، شکل‌دهی به مدل خود رهبری سازمانی را با

مدل‌های الوی (۲۰۰۸) و برایانت و کازان (۲۰۱۳) که در مدل خود رهبری خود، متغیرهای سازمانی را استفاده کرده بودند، شروع کردیم که پس از کدگذاری، مقوله‌ها شکل گرفت (جدول ۳).  
جدول ۳: کدهای استخراجی تحلیل محتوای جهت‌دار

پژوهشگران	کدها	مقوله‌ها
مدل برایانت و کازان (۲۰۱۳)	چشم‌انداز	تعیین چشم‌انداز
	راهبرد	نقاط قوت و فرصت‌های سازمان
	حرف و عمل رهبران	الگوی رفتاری بودن رهبر
	مجموعه ارزش‌ها و باورهای افراد و سازمان	همخوانی باورها و ارزش‌های فرد و سازمان
	روش پاداش و تنبیه	بهره‌گیری از پاداش مادی در جهت تقویت
مدل الوی (۲۰۰۸)	تیم‌گرایی	استفاده از تیم‌های کاری
پژوهش نک و مانز (۲۰۱۰)	در کارهایی که کارکنان آزادی بیشتری دارند، مهارت‌های خود رهبری بیشتری نیاز دارد	میزان مسئولیت و آزادی عمل کارکنان

علاوه بر مقوله‌های استخراجی از مدل‌های نامبرده، در توسعه الگو از پژوهش‌های قبلی هم استفاده شد، به‌عنوان مثال، مقاله نک و مانز (۲۰۱۰) (جدول ۳). روش تحلیل محتوای جهت‌دار به علت اینکه متکی بر پژوهش‌ها و نظریه‌های قبلی است، کدگذاری به‌صورت قیاسی می‌باشد. به‌این ترتیب مقوله‌هایی تهیه شد. برای دستیابی به الگوی خود رهبری، از مقوله‌های مصاحبه‌ها هم استفاده شد. نمونه مقوله‌های استخراج‌شده بر اساس پاسخ مصاحبه‌شوندگان در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴. مقوله‌های استخراج‌شده از مصاحبه‌ها

کد مصاحبه‌شونده	پاسخ	مقوله
۳	همیشه نتیجه کار قابل پیش‌بینی نیست، ممکنه اشتباه هم پیش بیاد، بالاخره شکست پل پروژه	فرصت جبران اشتباه
۱۲	باید مثبت فکر کنیم و مدام تکرار کنیم که درست میشه همه چیز	پرورش ذهنیت سازنده

در مرحله بعدی، بر اساس مقوله‌های استخراجی، شاخص‌ها و مؤلفه‌ها مشخص کردیم. در مرحله آخر با تفسیر روابط بین مؤلفه‌ها با یکدیگر، ابعاد شکل گرفتند. در این پژوهش از مدل گوبا و لینکلن (۱۹۹۴) برای بررسی قابلیت اعتماد استفاده شده است و چهار عنصر باورپذیری، انتقال‌پذیری، تصدیق‌پذیری و اطمینان‌پذیری مورد بررسی قرار گرفتند. برای افزایش باورپذیری در گیرشدن پژوهشگر در بازه زمانی طولانی در پژوهش و ارتباط با شرکت‌کنندگان، کاربرد منابع اطلاعاتی متعدد به‌خصوص در تهیه مقوله‌ها و پوشش

## شناسایی ذهنیت‌های کتابداران دانشگاهی در مورد رهبری سازمانی و ارائه الگو

دادن موضوعات متناقض با توجه به ماهیت پژوهش، استفاده از نظرات تأییدی و تکمیلی اساتید مدیریت، علوم کتابداری و مدیریت آموزشی در کدگذاری و استخراج مقوله‌ها استفاده شد. جهت افزایش اطمینان‌پذیری در این پژوهش از حسابرسی تحقیق یعنی بررسی دقیق داده‌ها توسط یک ناظر خارجی استفاده گردید، به‌منظور تصدیق‌پذیری نیز فرایند انجام کار در اختیار چند تن از همکاران پژوهشی قرار گرفت تا صحت نحوه انجام تایید گردد. جهت افزایش انتقال‌پذیری پژوهش، توصیف روشنی از بستر، نحوه انتخاب و ویژگی‌های جامعه آماری، جمع‌آوری داده و فرایند تحلیل ارائه شده است تا خواننده بتواند در مورد قابلیت کاربرد یافته‌ها در موقعیت‌های دیگر قضاوت نماید. ضمن اینکه سعی شده است با ارائه یافته‌های غنی و دقیق همراه با نقل قول‌های مناسب، قابلیت انتقال‌پذیری افزایش یابد. این پژوهش پس از مشخص شدن ۵ بعد، ۲۱ مولفه و ۵۹ شاخص (جدول ۱۰)، آن‌ها را در قالب پرسشنامه الکترونیکی برای نظرخواهی به اعضای پنل که، ۱۴ نفر از اعضای هیئت علمی گروه مدیریت و همچنین علم اطلاعات بودند، ارسال شد. برای تعیین ضریب روایی محتوا CVR از متخصصان درخواست شد تا هر عبارت را بر اساس طیف سه‌قسمتی "ضروری است"، "مفید است ولی ضرورتی ندارد" و "ضرورتی ندارد" بررسی نمایند. سپس پاسخ‌ها مطابق فرمول زیر محاسبه شد.

$$CVR = \frac{n_E - \frac{N}{2}}{\frac{N}{2}}$$

در این رابطه  $n_E$  تعداد متخصصانی است که به گزینه‌ی "ضروری است" پاسخ داده‌اند و  $N$  تعداد کل متخصصان است. اگر مقدار محاسبه شده از مقدار جدول بزرگتر باشد اعتبار محتوای آن آزمون پذیرفته می‌شود. این نسبت توسط لاوشه طراحی شده است. تعداد متخصصان که پاسخ دادند، ۱۴ نفر بود بنابراین پس از محاسبه CVR هر یک از آزمون‌ها، در صورتی که مقدار آن بیشتر از ۰/۵۱ بود مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۵: حداقل مقدار CVR قابل قبول بر اساس تعداد متخصصین

تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR	تعداد متخصصین	مقدار CVR
۵	۰/۹۹	۱۱	۰/۵۹	۲۵	۰/۳۷
۶	۰/۹۹	۱۲	۰/۵۶	۳۰	۰/۳۳
۷	۰/۹۹	۱۳	۰/۵۴	۳۵	۰/۳۱
۸	۰/۷۵	۱۴	۰/۵۱	۴۰	۰/۲۹
۹	۰/۷۸	۱۵	۰/۴۹		
۱۰	۰/۶۲	۲۰	۰/۴۲		



شاخص روایی محتوایی یا شاخص CVI، توسط والتز و باسل<sup>۱</sup> ارائه شده است. برای محاسبه آن از متخصصان خواستیم میزان مرتبط بودن، هر گویه را با طیف گزینه ۱: "غیر مرتبط"، گزینه ۲: "نیاز به بازبینی اساسی"، گزینه ۳: "مرتبط اما نیاز به بازبینی"، گزینه ۴: "کاملاً مرتبط" مشخص کنند، و در نهایت، تعداد خبرگانی که گزینه ۳ و ۴ را انتخاب کرده‌اند را بر تعداد کل خبرگان تقسیم می‌کنیم، حداقل قابل قبول CVI، ۰/۷۹ می‌باشد. بنابراین، شاخص‌هایی که نمره CVI آن‌ها بالاتر از ۰/۷۹ و CVR آن‌ها بالاتر از ۰/۵۱ بود، در مرحله اول وارد مدل شدند، اگر شاخص CVR کمتر از ۰/۵۱ داشت کلاً شاخص حذف شد، اگر CVI آن بین ۰/۷۹ و ۰/۷۰ بود بعد از اصلاح، به مرحله بعد راه پیدا می‌کرد و اگر کمتر از ۰/۷۰ بود حذف شد (هیرکاس، اپلکویس شمیدلچنر و اوکسا<sup>۲</sup>، ۲۰۰۳) (جدول ۱۰). در پایان متوسط شاخص روایی (S-CVI/Ave)، ۰/۹۲۸ محاسبه شد که کسب مقادیر ۰/۹۰ و بالاتر نشان‌دهنده اعتبار می‌باشد (شاه حسینی<sup>۳</sup> و دیگران، ۲۰۱۱).

### یافته‌ها

الگوهای ذهنی بر اساس باورها، ارزش‌های اصلی و همچنین تجارب افراد در ارتباط با یک مسئله است که بر فرایندهای فکری افراد در درک، تفسیر و پیش‌بینی آن تأثیر می‌گذارد (جاکوب و هراکلیوس، ۲۰۰۵)، در این پژوهش، محقق به دنبال کشف ذهنیت و نحوه فکر کردن افراد در مورد پدیده خود رهبری در سازمان است، از طرفی مدل‌سازی یعنی طراحی دستگاهی برای اندیشیدن (نقره‌کار، مظفر و نقره‌کار، ۱۳۸۹)، به منظور همگرا کردن ذهنیت افراد در موضوع خود رهبری در سازمان در این پژوهش ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مدل خود رهبری سازمانی ارائه شد.

افرادی که ذهنیت مشابهی نسبت به موضوع دارند، رتبه‌بندی گزینه‌های کیو را به شیوه مشابه انجام می‌دهند و نمودار کیوی آن‌ها یک عامل را تشکیل می‌دهد. برای پاسخ به این سؤال که ذهنیت‌های متعددی در مورد خود رهبری در کتابخانه‌ها وجود دارد، از تحلیل عاملی، روش مؤلفه‌های اصلی و نرم‌افزار **spss** استفاده شد. نتایج آزمون **KMO** و بارتلت نشان داد که شرایط تحلیل عاملی فراهم است.

جدول ۶. آزمون **KMO** و بارتلت

کفایت نمونه اندازه‌گیری (KMO)	۰/۸۰۴
برآورد همبستگی بین متغیرها (Bartlett's Test of Sphericity)	1.000E3
درجه آزادی	۷۸۰
سطح معناداری	۰۰۰

برای تعیین تعداد عامل‌ها، از معیار هفت جادویی استفاده کردیم که در آن، به ازای هر ۶ تا ۸ مشارکت‌کننده، یک عامل در نظر گرفته می‌شود. روش چرخش عامل‌ها، واریمکس با ۲۴ تکرار بود. در جدول ۷، مقدار ویژه و مشارکت‌کنندگان در هر عامل نمایش داده شده‌اند.

<sup>۱</sup> - Waltz & Bausell

<sup>۲</sup> - Hyrkäs, Appelqvist-Schmidlechner & Oksa

<sup>۳</sup> - Shahhosseini

## شناسایی ذهنیت‌های کتابداران دانشگاهی در مورد رهبری سازمانی و ارائه الگو

جدول ۷. مقدار ویژه عامل‌ها و تعداد مشارکت‌کنندگان

تعداد افراد	شماره مشارکت‌کنندگان	مقدار ویژه عوامل استخراجی با چرخش			عامل‌ها (ذهنیت‌ها)
		جمع کل	درصد واریانس	درصد تجمعی	
۱۰	۳۵،۳۴،۲۹،۱۰،۱۸،۲۵،۳۶،۴،۱۰،۱۶	۴،۱	۱۰،۲۵	۱۰،۲۵	۱
۶	۱۱،۲۱،۱۲،۲۴،۱۳،۲۸	۳،۳۴	۸،۳۶	۱۸،۶۲	۲
۷	۳۸،۵،۳،۱۵،۳۱،۱۴،۳۷	۲،۴	۶	۲۴،۷۵	۳
۴	۷،۹،۲،۳۹	۲،۴	۶	۳۰،۸۲	۴
۴	۴۰،۱۷،۲۰،۳۳	۲،۱	۵،۴۸	۳۶،۳۷	۵
۶	۸،۲۶،۱۹،۲۷،۳۲،۲۳	۲،۱	۵،۲۵	۴۱،۵	۶
۳	۳۰،۲۲،۶	۱،۸	۴،۵۹	۴۶	۷

بر اساس نتایج، مقدار ویژه عامل ۱ برابر با ۴،۱ است و ۱۰،۲۵ درصد از دیدگاه‌های مشترک موجود را پوشش می‌دهد. مقدار ویژه عامل ۲، ۱،۸ است و نماینده ۴،۵۹ درصد از دیدگاه‌های مشترک است. در کل، عامل‌ها، ۴۶ درصد از واریانس را تبیین می‌کنند. بیشترین تعداد مشارکت‌کنندگان با فراوانی ۱۰ نفر، در عامل اول است. برای پاسخ به این سؤال که ذهنیت‌های مشارکت‌کنندگان چه ویژگی‌هایی دارد باید آن‌ها تفسیر شوند، برای تفسیر ذهنیت‌ها در این پژوهش از روش سیمون واتر استفاده کردیم. به این ترتیب که در برگه یادداشت برای هر عامل، گزینه‌های کیوهای که امتیاز +۵ و -۵ را داشتند، گزینه‌های کیوهای که در هر عامل بیشترین و کمترین امتیاز را داشتند، یادداشت کردیم (جدول ۸). بعد از تفسیر نتایج و مصاحبه‌ها، ذهنیت‌های شناسایی شده نام‌گذاری شد.

جدول ۸. امتیاز گزینه کیوها در هر ذهنیت

ذهنیت‌ها	تعداد گزینه کیوها			
	تعداد گزینه با امتیاز +۵	تعداد گزینه با امتیاز +۴ و کمتر	تعداد گزینه با امتیاز بیشتر	تعداد گزینه با امتیاز -۵
سلسله‌مراتبی	۳	۵	۴	۳
محافظه‌کار	۳	۴	۴	۳
تیم‌گرا	۳	۴	۴	۳
خوداتکا	۳	۵	۵	۳
خود اثربخش	۳	۴	۴	۳
توانمند ساز	۳	۴	۳	۳
خود ارزیاب	۳	۴	۴	۳

جدول ۹. ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های پذیرفته‌شده در دور اول و دوم

وضعیت پذیرش یا رد در دور ۱ یا ۲	دور دوم دلفی	دور اول دلفی	شاخص‌ها	مؤلفه‌ها	ابعاد		
	CVI	CVR	CVI	CVR			
پذیرش (دور ۱)			۰/۷۹	۰/۷	ارتباط پویا بین افراد در سازمان	ارتباط	فرایندی
پذیرش ۲	۰/۸	۰/۸۳	۰/۴۶	۰/۸۳	مدیریت کانال گردش اطلاعات		
پذیرش ۱			۰/۸	۰/۹۱	وجود ارتباط غیررسمی در کنار ارتباط رسمی سازمانی		
پذیرش ۲	۰/۸۲	۱	۰/۷۲	۱	گفتگوی مداوم کارکنان به منظور غلبه بر چالش‌ها		
پذیرش ۲	۰/۷۹	۰/۹۲	۰/۷۳	۰/۸۹	مدیریت اختلاف فکری	تعارض	
پذیرش ۲	۰/۸۱	۰/۸۹	۰/۷۱	۰/۸۲	مدیریت اختلاف کاری		
پذیرش ۱			۰/۸۴	۰/۵۴	تحلیل عقاید مخالف برای استفاده‌های آتی		
پذیرش ۱			۰/۸۹	۰/۸۵	دادن فرصت جبران اشتباه به کارکنان	تعمیر و نگهداری	
رد ۲	۰/۶۸	۰/۶۴	۰/۷۰	۰/۶۲	انجام امور اصلاحی پس از مواجهه با انحراف از قوانین		
پذیرش ۲	۰/۸	۰/۸۲	۰/۷۶	۰/۸۱	استفاده از راه‌حل‌های رفتاری مناسب در زمان انحراف از قوانین		
رد ۲	۰/۶۸	۰/۷۲	۰/۷۱	۰/۷۲	اصلاح شیوه‌های کاری منحرف‌کننده سازمان از هدف	اطلاعات	
پذیرش ۱			۰/۸۳	۰/۷۵	تسهیم اطلاعات در سازمان		
پذیرش ۱			۰/۹۲	۰/۸۹	تفسیر اطلاعات داخل و خارج سازمان با همفکری		
پذیرش ۱			۰/۹	۰/۷۶	تعیین چشم‌انداز دارای زمان‌بندی	چشم‌انداز	راهبردی
پذیرش ۲	۰/۸۱	۰/۹۳	۰/۷۸	۰/۹۲	تعیین چشم‌انداز به صورت مشارکتی		
پذیرش ۱			۰/۹۲	۰/۸۹	تعیین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت	هدف	
پذیرش ۱			۰/۹۵	۱	هوشمندی در تعیین هدف		
پذیرش ۲	۰/۸۵	۰/۵۹	۰/۷۷	۰/۵۶	بررسی نقاط قوت و فرصت‌های سازمان	راهبرد	
پذیرش ۲	۰/۸۵	۰/۸	۰/۷۷	۰/۷۷	بررسی نقاط ضعف و تهدیدهای سازمان		
پذیرش ۱			۰/۹۲	۰/۷	داشتن برنامه تغییر مناسب	تعمیر و نگهداری	
پذیرش ۱			۰/۹۵	۰/۹۲	همخوانی باورها و ارزش‌های فرد و سازمان		

## شناسایی ذهنیت‌های کتابداران دانشگاهی در مورد رهبری سازمانی و ارائه الگو

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	دور اول دلفی	دور دوم دلفی	وضعیت پذیرش یا
		تحلیل مداوم ارزش‌ها و باورهای سازمانی	۰/۹۳	۰/۹۴	پذیرش ۱
سازمانی	پاداش	بهره‌گیری از پاداش مادی برای تقویت رفتارهای سازمانی مطلوب	۰/۶۹	۰/۷۸	پذیرش ۲
		مشخص بودن مسیر پیشرفت شغلی در سازمان	۰/۵۶	۰/۷۷	پذیرش ۲
		بهره‌گیری از پاداش در رسیدن به اهداف سازمانی مطلوب	۰/۷۶	۰/۹۲	پذیرش ۱
	تربیتی	تخصیص کارها به افراد بر اساس شرایط و ترجیحات کارکنان	۰/۸۸	۰/۷۹	پذیرش ۱
		فراهم کردن حقوق و امکانات مادی مناسب	۰/۸۵	۰/۹۴	پذیرش ۱
		آموزش تقویت انگیزش درونی برای کار در سازمان	۰/۸۹	۰/۹۱	پذیرش ۱
	سبک رهبر	توانمندسازی کارکنان	۰/۸۹	۰/۸	پذیرش ۱
		تسهیل کردن ارتباط با کارکنان و بین آن‌ها	۰/۵	۰/۶۷	رد ۱
		کمک به کارکنان برای اتکا به خود	۰/۶۵	۰/۷۸	پذیرش ۲
		واگذاری اختیار در شیوه انجام کار	۱	۰/۹۵	پذیرش ۱
		الگوی رفتاری بودن برای کارکنان	۰/۵۶	۰/۷۲	پذیرش ۲
		رفتار منصفانه با کارکنان	۰/۳۵	۰/۳۷	رد ۱
		اشتراک گذاری قدرت با کارکنان	۰/۴۵	۰/۷	رد ۱
	نظارت	نظارت مداوم بر عملکرد فرد به صورت غیر محسوس	۰/۶۵	۰/۷۱	پذیرش ۲
		نظارت مداوم بر عملکرد سازمان	۰/۷۹	۰/۵	پذیرش ۲
	آموزش	آموزش بهره‌گیری از پاداش طبیعی در امور کاری به کارکنان	۰/۹۳	۰/۹۱	پذیرش ۱
		فراهم کردن بستر آموزش رسمی	۰/۸۷	۰/۸۸	پذیرش ۱
		تشویق خودآموزی سواد اطلاعاتی در کارکنان	۰/۶۹	۰/۷	پذیرش ۲
	فرهنگی	مشارکت کارکنان در تدوین خط‌مشی‌ها	۱	۰/۹۷	پذیرش ۱
		مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها	۰/۶۳	۰/۷۱	پذیرش ۲
		ایجاد فضایی برای ارائه آزادانه ایده‌ها و اطلاعات	۰/۸۷	۰/۷۳	پذیرش ۲

ابعاد	مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	دور اول دلفی	دور دوم دلفی	وضعیت پذیرش یا
	ارزیابی	ارزیابی و مقایسه مداوم عملکرد سازمان با استانداردها، اهداف و ارزش‌ها	۰/۸۹	۰/۸۲	پذیرش ۱
		ارزیابی و مقایسه مداوم عملکرد فرد با استانداردها، اهداف و ارزش‌ها	۰/۸	۰/۷۱	پذیرش ۲
	اختیار	تصمیم‌گیری در تفویض اختیار در امور تکراری و غیرتکراری	۰/۷۶	۰/۹۵	پذیرش ۱
		تصمیم‌گیری در مورد میزان مسئولیت	۰/۶۹	۰/۷	پذیرش ۲
		تصمیم‌گیری در مورد میزان آزادی عمل کارکنان	۰/۶۸	۰/۷۸	پذیرش ۲
	اعتماد	جلب اعتماد کارکنان به راهبر، چشم‌انداز و همکاران	۰/۸۸	۰/۷۴	پذیرش ۲
		واگذاری مسئولیت به کارکنان باهدف افزایش سطح اعتماد در سازمان	۰/۸۲	۰/۹۸	پذیرش ۱
	محیط بیرونی	شناخت سازمان‌های مرتبط و استفاده از ظرفیت‌های آن‌ها	۰/۷	۰/۷۲	پذیرش ۲
		برنامه‌ریزی برای ارتقاء جایگاه سازمان در محیط بیرونی	۱	۰/۸۶	پذیرش ۱
		مشتری‌مداری و توجه به نیازهای آن‌ها	۱	۰/۸۹	پذیرش ۱
	شناسایی خودرهبر	شناسایی افراد با ویژگی‌های خودرهبر	۰/۴۳	۰/۷۹	رد ۱
		توجه به تناسب شخصیت افراد با کار محوله	۰/۵۵	۰/۷۲	پذیرش ۱
		آگاهی سازمان از توانایی‌های بالقوه کارکنان	۰/۸۶	۰/۹۲	پذیرش ۱
		توانایی نفوذ در دیگران	۰/۵۶	۰/۶۷	رد ۱
		استفاده از تیم‌های کاری با تعداد مناسب	۰/۸۹	۰/۷۵	پذیرش ۲
		استفاده از تیم‌های کاری با تخصص مناسب و مکمل	۰/۹	۰/۷۳	پذیرش ۲
		تقسیم و تخصیص مناسب کار بین کارکنان تیم‌ها	۰/۷۸	۰/۹۱	پذیرش ۱
		مدیریت انطباق اهداف فردی با	۰/۵۵	۰/۷۷	پذیرش ۲

تخصیص

روان‌شناسی اجتماعی

تیم‌های کاری

## شناسایی ذهنیت‌های کتابداران دانشگاهی در مورد خود رهبری سازمانی و ارائه الگو

ابعاد / مؤلفه‌ها	شاخص‌ها	دور اول دلفی	دور دوم دلفی	وضعیت پذیرش یا
تیمی				
مدل ذهنی	ایجاد تصویر ذهنی مشترک در مورد کار، تعاملات و تجهیزات	۰/۸۷	۰/۹۳	پذیرش ۱
	پرورش ذهنیت سازنده در سازمان به‌خصوص در مواجهه با موانع	۰/۵	۰/۸	پذیرش ۲
	توجه به همگرایی ارزش‌ها و باورهای افراد سازمان	۰/۴۵	۰/۸۵	رد ۲

### نتیجه‌گیری

این پژوهش با فرض اینکه ذهنیت‌های متعددی با ویژگی‌های خاص در مورد خود رهبری در کتابخانه‌ها وجود دارد، انجام شد. گروه ذهنیت سلسله‌مراتب، اعتقاددارند در سازمان خودرهبر، سلسله‌مراتب، کنترل و نظارت باید وجود داشته باشد، چشم‌انداز را سازمان ترسیم کند، در امور روزمره کتابخانه مانند امور بخش خدمات فنی، نیاز به کنترل نمی‌باشد، ولی در زمان بحران، مثلاً مکانیزه کردن امور کتابخانه‌ای، که همه کتابخانه‌ها مجبور به این امر هستند، حتماً فردی به‌عنوان رهبر برای هدایت تیم کتابداران حضور داشته باشد، زیرا هم‌راستا با مانز و سیمز (۲۰۰۱) اعتقاد داشتند، در شرایط اضطراری که زمان برای توسعه قابلیت‌های نیروی انسانی کم است، وجود رهبر و مداخله مستقیم او ضروری است. در این مواقع، ممکن است برخی کتابداران به خاطر ویژگی تجربه کاری یا توانایی در حل تعارضات، دیگران را بیشتر جذب کنند و به‌عنوان رهبر (غیررسمی) قلمداد شوند. در این طرز فکر، وظایف و نقش‌ها و حدود اختیارات همه کارکنان باید مشخص باشد، کتابداران و مدیران، باهم ارتباط دوسویه داشته باشند و اطلاعات موردنیاز در اختیار کارکنان قرار گیرد. حفظ و توسعه نیروی انسانی از جمله آموزش مستمر، دغدغه مدیران باید باشد، عملکرد کتابداران توسط مقامات بالاتر ارزیابی شود. آن‌ها شرایط خاص خود رهبری را در انجام داوطلبانه کارها و دریافت پاداش مادی می‌دانند، که شاو، گوپتا و دلری (۲۰۰۱)، بر پاداش مادی در سازمان تأکید داشتند و اصلانی (۱۳۹۴) پاداش بر اساس عملکرد را در سازمان خودرهبر مناسب می‌داند. ذهنیت محافظه‌کار، طرفدار ساختار رسمی، اتخاذ تصمیمات در رده‌های بالایی سازمان، کنترل تصمیمات کتابداران و شفاف‌سازی انتظارات مافوق از کتابداران هستند و شرایط خاص خود رهبری را در تفویض حدودی اختیار و کمک به کارکنان در حل مسائل و دادن فرصت جبران اشتباه به کارکنان می‌دانستند. آقابابایی (۱۳۹۱)، نیروی انسانی شاغل در دانشگاه‌ها را متفاوت می‌داند و سلسله‌مراتب کمتر و اعطای آزادی بیشتر را در این فضا برای خود رهبری مناسب می‌داند. ذهنیت تیم گرا، طرفدار تشکیل تیم‌های کاری با حدود اختیار مشخص و رهبر تیم هستند که اثربخشی را بالا می‌برد، شرایط خاص خود رهبری را در احساس استقلال، انتخاب شیوه انجام کار توسط افراد، هم‌تأزیابی، توجه تیم‌ها به انگیزش درونی و همچنین توجه سازمان به پاداش مادی و تشویق رفتارهای مطلوب در سازمان می‌دانند. سیبرت، وانگ و کورت رایت (۲۰۱۱) هم اعتقاددارند که تشکیل تیم

باعث توانمندی افراد می‌شود، ماتین، والفسون و پارک (۲۰۱۸) هم دلیل توانمندی تیمی را در وجود افراد با تخصص و مهارت‌های متعدد می‌دانند. به زعم گلدسبی (۲۰۰۷)، توجه به تفاوت‌های شخصی افراد در تیم‌های کاری، بر خودرهبری تیمی تأثیرگذار است، توجه به احساس استقلال، خلاقیت در تیم را بالا می‌برد، در این گروه، رهبر باید ویژگی‌های خاص داشته باشد و هرکسی نمی‌تواند رهبر باشد. افراد ذهنیت خوداتکا معتقدند، شرح شغل دقیق باشد، اصول اخلاقی رعایت شود، کارکنان مهارت‌های حل اختلاف را یاد بگیرند، از ویژگی‌های خاص خود رهبری در این گروه این است که، به کارکنان کمک شود که به خود، اتکا کنند، اگر کتابداران برای حوزه تخصصی تصمیمی گرفتند، تحت کنترل و فشار نباشد، باید انگیزه خود اثربخشی ایجاد شود، کارکنان یاد بگیرند که امور کاری، به‌خودی‌خود، انگیزاننده هستند، آلبرت (۲۰۰۷) هم بر این باور بود که پاداش درونی، دوام طولانی‌تر دارد. گروه ذهنیت خود اثربخش، بیشتر به محیط توجه دارند و بر اساس تفکر آن‌ها، رهبر سازمان کتابخانه باید اطلاعات لازم در مورد رقبای تکنولوژی، ریسک‌های کاری در اختیار کارکنان قرار دهد و الگوی ذهنی مشترکی در مورد کار و تعامل باید بین کتابداران باشد، تصمیم‌گیری‌ها به‌صورت مشارکتی باشد، از ویژگی خاص خود رهبری این گروه این است که به‌منظور انعطاف‌پذیری و آزادی عمل در انجام کارها، شرح شغل به‌صورت مختصر باشد، حل مسائل و ارزیابی بر عهده خود کتابداران باشد، بدون هیچ مانع و ترسی بتوانند حرف خود را به مقامات بالاتر بزنند. اکثر پژوهشگران خود رهبری مانند برسون و همکاران (۲۰۱۵) به انجام مشارکتی امور اعتقاد دارند. ذهنیت توانمند ساز، طرفدار فضای کاری مبتنی بر تخصص و رقابتی هستند، نقش رهبر در این ذهنیت، مهم و حمایت‌کننده است، رهبر به کارکنان اطلاعات کافی در مورد اهداف و چشم‌انداز می‌دهد و تفویض اختیار با میزان مشخص می‌کند، مدیریت استعدادها اهمیت دارد، از بیان آزادانه عقاید استقبال می‌شود و پاداش مادی را انگیزاننده می‌داند. به اعتقاد واگمن (۲۰۰۱)، اگر رهبر نقش حمایت‌کننده داشته باشد، تأثیر او مثبت خواهد بود. رهبر باید افراد را برای مدیریت در زمان بحران آماده کند که مالینوسکی (۲۰۰۴) هم در پژوهش خود اشاره کرده بود. رهبر باید یک مربی باشد و زمینه انجام امور را تسهیل کند. رهبر باید به کارکنان کمک کند تا به خود اتکا کنند حتی در زمان بحران که با تفکرات استوارت، کورت‌ترایت و مانز (۲۰۱۸) هم‌راستا است. ذهنیت خود ارزیاب، طرفدار تصمیم‌گیری، نظارت و کنترل، حل اختلاف در سطوح بالا هستند، افراد خود را ارزیابی می‌کنند، امکان طرح نظرات مخالف هست، کسب و تفسیر اطلاعات از محیط بیرون به‌وسیله کارکنان انجام گیرد. نک و مانز (۲۰۱۷) و اصلانی (۱۳۹۴) موافق با کنترل و نظارت مستقیم به‌وسیله مقامات بالایی هستند ولی به نظر پر، دان دلک و د روجر (۲۰۱۶) کنترل باید نرم و غیرمستقیم باشد. ارتباط مقامات با همه کارکنان باید یکسان باشد، طرح نظرات مخالف در سازمان به‌منظور رسیدن به توافق و افزایش کیفیت تصمیم است. با توجه به اینکه فرضیه تعدد ذهنیت‌ها در رابطه با خود رهبری و نیاز به مدل جامع تأیید شد، به‌منظور همگرایی ذهنیت‌های کتابداران نسبت به خود رهبری در کتابخانه‌های دانشگاهی مدل پیشنهادی این پژوهش، دارای ۵ بعد فرایندی، راهبردی، فرهنگی، سازمانی و روان‌شناختی-اجتماعی است. در بعد فرایندی، ارتباط کارکنان با هم و مقامات بالا، مدیریت اختلاف کاری،

## شناسایی ذهنیت‌های کتابداران دانشگاهی در مورد رهبری سازمانی و ارائه الگو

جریان پیشنهاد و انتقال و رسیدگی به آن و جریان اطلاعات در سازمان برای خود رهبری باید مورد توجه قرار می‌گیرد. در بعد راهبردی، بر چشم‌انداز، هدف، راهبرد، ارزش‌ها تأکید شده است. آنچه در بعد فرهنگی مهم است، مشارکت کارکنان در تدوین خط‌مشی‌ها و تصمیم‌گیری‌ها، ارزیابی به‌وسیله خود و سایرین، تعیین حدود اختیار، اعتماد به راهبرد، چشم‌انداز و همکاران و محیط بیرونی می‌باشد. در بعد سازمانی به پاداش و نحوه انگیزش (داخلی و خارجی)، رهبر و رفتارهای او، نظارت بر تصمیمات و کارکرد کارکنان و آموزش تخصصی و عمومی مورد نیاز در محیط کار توجه شده است. بعد روان‌شناختی-اجتماعی، افراد را از نظر شخصیت (وجدان کاری، توانایی انجام کار گروهی، توانایی برقراری ارتباط، توجه به اصول اخلاقی)، تیم کاری را از نظر اندازه تیم، ناهمگونی تخصص اعضا، و همچنین نحوه درک افراد در مورد کار، تعاملات و تجهیزات (مدل ذهنی) را مورد توجه قرارداد است.

بر اساس نتایج پژوهش و با توجه به اهمیت ارتباط هدف‌دار، پویا و دوطرفه بین افراد در سازمان کتابخانه و همچنین گردش مناسب اطلاعات در سازمان، برگزاری جلسات هم‌اندیشی، نشست‌های صمیمی کتابداران و مدیران ضروری است. باید در سازمان به افراد، فرصت ابراز عقیده داده شود و افراد تشویق به تسهیم اطلاعات شوند و اختلافات فکری، کاری و رفتاری به شیوه مناسب مدیریت شود، در صورت انحراف از قوانین، راه‌حل رفتاری مناسب به کار گرفته شود، شیوه‌های کاری به‌صورت دوره‌ای اصلاح شود. با توجه به اهمیت مشارکت و الگوی ذهنی مشترک در مورد کار و ارتباطات، کتابداران و مدیران کتابخانه‌ها با مشارکت، اهداف و چشم‌انداز طراحی و مکتوب نمایند و فرصت‌ها و تهدیدها و نقاط قوت و ضعف را مشخص کنند. به‌منظور تطبیق باورها و ارزش‌های فرد و سازمان، برگزاری آزمون ورودی برای استخدام و برگزاری آموزش‌های ضمن خدمت مناسب می‌باشد. در نظر گرفتن پاداش برای عملکردهای شغلی مطلوب و رفتارهای مطلوب سازمانی بازدهی را افزایش می‌دهد مانند معرفی کتابدار نمونه و تقدیر از افراد. همچنین تقویت انگیزش درونی از طریق طراحی فضای فیزیکی مناسب کاری، برخی تفریحات کاری مانند برگزاری مسابقات ورزشی و واگذاری کارها به افراد مطابق با تجربه، تحصیلات، شخصیت، شرایط روانی آن‌ها و حقوق مکفی، امکان‌پذیر خواهد شد. جهت افزایش اعتماد سازمانی و ایجاد فضای رقابتی کاری، مسئولان سازمان باید از ایده‌های کارکنان حمایت نموده و آزادی عمل فراهم کنند. خودارزیابی و ارزیابی سازمان از افراد باید توأم باشد و سیاست‌های تشویقی به کار گرفته شود تا کمبودها جبران شود. فراهم کردن زمینه انجام کار گروهی و تیمی که به توانمند شدن افراد و پیشبرد اهداف کتابخانه کمک خواهد نمود. تغییر جهت به سمت ساختار غیرمتمرکز که به استقلال و بروز خلاقیت کمک می‌کند. به‌منظور جلوگیری از تکرار رفتارها یا فعالیت‌هایی که موجب اختلال در کار می‌شود، باید آن‌ها را مورد انتقاد قرارداد. اطلاعات در مورد خارج و داخل سازمان در اختیار کتابداران قرار گیرد تا از وضعیت سازمان خود را آگاهی بیشتری داشته باشند. تهیه بانک اطلاعاتی از ویژگی‌های دقیق کتابداران مانند قابلیت‌های کاری و تجربه و دانش و شخصیت افراد برای شناخت بیشتر افراد ضروری است. استفاده از آزمون‌های شناخت شخصیتی از کتابداران برای شناخت بیشتر و سپس تمرکز روی پتانسیل‌های افراد مناسب است. از محدودیت‌های تحقیق، می‌توان به



محدودیت‌های استفاده از وبسایت‌های طراحی پرسشنامه و جداول کیو در ایران اشاره نمود. نیاز به آموزش مشارکت‌کنندگان برای مرتب کردن گزینه کیوها و زمان بر بودن فرایند پاسخگویی و عدم امکان تعمیم نتایج در روش‌شناسی کیو از دیگر محدودیت‌ها می‌باشد. در این پژوهش سعی شده گویه‌ها جامع باشد، باین‌وجود همیشه چیزهای بالقوه می‌تواند درباره هر موضوعی مطرح شود. ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل ارائه‌شده بر اساس دو مدل خود رهبری سازمانی نامبرده، ادبیات و مصاحبه‌هایی است که در دسترس پژوهشگر قرار داشت. کدگذاری در روش تحلیل محتوا و اجتناب از ابهام و دوپهلوی بودن مقوله‌ها بسیار دشوار بود. وقت‌گیر بودن تحلیل محتوای مصاحبه‌ها از دیگر محدودیت‌های پژوهش حاضر بود.

## منابع

- آقابابایی، رضیه (۱۳۹۲). بررسی روابط چندگانه راهبردهای رهبری مثبت‌گرا و راهبردهای خود رهبری با میزان کاربست مؤلفه‌های سازمان کوانتومی در دانشگاه اصفهان و دانشگاه تهران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه اصفهان، اصفهان.
- خوشگویان فرد، علیرضا (۱۳۸۶). روش‌شناسی کیو. تهران: مرکز تحقیقات صداوسیما.
- دانایی فرد، حسن؛ حسینی، یعقوب؛ شیخ‌ها، روزبه (۱۳۹۲). روش‌شناسی کیو: شالوده‌های نظری و چارچوب انجام پژوهش. تهران: صفار.
- مورهد، جی؛ گریفین، آر. دبلیو (۱۳۹۱). رفتار سازمانی، ترجمه دکتر سیدمهدی الوانی و دکتر غلامرضا معمارزاده، تهران: انتشارات مروارید.
- نقره‌کار، عبدالحمید؛ مظفر، فرهنگ؛ نقره‌کار، سلمان (۱۳۸۹). «مدل‌سازی»؛ روشی مفید برای پژوهش‌های میان رشته‌ای (نمونه موردی: امکان‌سنجی بهره‌گیری از آموزه‌های «اندیشه اسلامی» در «آموزش معماری»، معماری و شهرسازی ایران، ۱(۱)).

## References

- Alberts, D.J. (۲۰۰۷). A model of multidiscipline teams in knowledge-creating organizations. *Team Performance Management: An International Journal*, ۱۳(۴/۵), ۱۷۲-۱۸۳
- Anderson, R. (۲۰۰۷). Thematic content analysis (TCA). *Descriptive presentation of qualitative data*, ۱-۴
- Berson, Y., Da'as, R. A., & Waldman, D. A. (۲۰۱۵). How do leaders and their teams bring about organizational learning and outcomes?. *Personnel Psychology*, ۶۸(۱), ۷۹-۱۰۸
- Bryant, A. and A. L. Kazan (۲۰۱۳). *Self-leadership: How to Become a More Successful, Efficient, and Effective Leader from the Inside Out*, McGraw-Hill.
- Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (۲۰۱۸). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, ۳۹(۲), ۱۶۹-۱۸۴
- Coun, M. M., Peters, P. C., & Blomme, R. R. (۲۰۱۹). 'Let's share!' The mediating role of employees' self-determination in the relationship between

- transformational and shared leadership and perceived knowledge sharing among peers. *European Management Journal*, ۳۷(۴), ۴۸۱-۴۹۱
- D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D., & Neck, C. P. (۲۰۰۷). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of leadership & organizational studies*, ۱۳(۴), ۱۰۵-۱۲۰
- Elloy, D. F. (۲۰۰۸). The relationship between self-leadership behaviors and organization variables in a self-managed work team environment. *Management Research News*, ۳۱(۱۱), ۸۰۱-۸۱۰
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F., & Sachse, P. (۲۰۱۵). Unique self-leadership: A bifactor model approach. *Leadership*, ۱۱(۱), ۱۰۵-۱۲۵
- Goldsby, M. (۲۰۰۷). Self-leadership: A process for entrepreneurial success. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, ۱۳, ۱۰۵-۱۲۰
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (۱۹۹۴). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, ۲(۱۶۳-۱۹۴), ۱۰۵
- Houghton, J. D., & Yoho, S. K. (۲۰۰۵). Toward a contingency model of leadership and psychological empowerment: when should self-leadership be encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ۱۱(۴), ۶۵-۸۳
- Hyrkäs, K., Appelqvist-Schmidlechner, K., & Oksa, L. (۲۰۰۳). Validating an instrument for clinical supervision using an expert panel. *International Journal of nursing studies*, ۴۰(۶), ۶۱۹-۶۲۵
- Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. (۲۰۰۵). Answers for questions to come: reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational change management*, ۱۸(۴), ۳۳۸-۳۵۲
- Malinowski, T. (۲۰۰۴). The ۲۰۰۳ OCLC Environmental Scan: Pattern Recognition: A Report to the OCLC Membership. *Serials Review*, ۳۰(۳), ۲۵۴-۲۵۶
- Mathieu, J. E., Wolfson, M. A., & Park, S. (۲۰۱۸). The evolution of work team research since Hawthorne. *American Psychologist*, ۷۳(۴), ۳۰۸
- Mayfield, J., Mayfield, M., & Neck, C. P. (۲۰۱۷). Speaking to the self: How motivating language links with self-leadership. *International Journal of Business Communication*, ۲۳۲۹۴۸۸۴۱۷۷۳۱۸۶۱
- Neck, C. P., & Houghton, J. D. (۲۰۰۶). Two decades of self-leadership theory and research: Past developments, present trends, and future possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, ۲۱, ۲۷۰-۲۹۵
- Neck C. P., & Manz C. C. (۲۰۱۰). *Mastering Self-Leadership. Empowering Yourself for Personal Excellence*. ۹th ed. Upper Saddle River: Pearson Education.
- Peters, P., Den Dulk, L., & de Ruijter, J. (۲۰۱۰). May I work from home? Views of the employment relationship reflected in line managers' telework attitudes in six financial-sector organizations. *Equality, Diversity and Inclusion*, ۲۹(۵), ۵۱۷-۵۳۱
- Potter, W. J., & Levine-Donnerstein, D. (۱۹۹۹). Rethinking validity and reliability in content analysis. *Journal of Applied Communication Research*, ۲۷(۳), ۲۵۸-۲۸۴
- Shahhosseini, Z., Simbar, M., Ramezankhani, A., & Majd, H. A. (۲۰۱۱). Designing and psychometric properties of a questionnaire for assessing female adolescents' health needs. *Journal of School of Public Health & Institute of Public Health Research*, (۱)<sup>۹</sup>
- Shaw, J. D., Gupta, N., & Delery, J. E. (۲۰۰۱). Congruence between technology and compensation systems: Implications for strategy implementation. *Strategic Management Journal*, ۲۲: ۳۷۹-۳۸۶

- Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (۲۰۱۷). Alternative work arrangements: Two images of the new world of work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ۴(۱), ۴۷۳-۴۹۹
- Stewart, G. L., Courtright, S. H., & Manz, C. C. (۲۰۱۹). Self-Leadership: A Paradoxical Core of Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, ۶, ۴۷-۶۷
- Tata, J. , & Prasad, S. (۲۰۰۴). Team self-management, organizational structure, and judgments of team effectiveness. *Journal of Managerial Issues*, ۱۶: ۲۴۸-۲۶۵
- Wageman, R. (۲۰۰۱). How leaders foster self-managing team effectiveness: Design choices versus hands-on coaching. *Organization Science*, ۱۲, ۵۵۹-۵۷۷
- Webler, T., Danielson, S., & Tuler, S. (۲۰۰۹). *Using Q Method to Reveal Social Perspectives in Environmental Research*. Greenfield MA: Social and Environmental Research Institute.
- Widyani, A. A. D., Sarmawa, I. W. G., & Dewi, I. G. A. M. (۲۰۱۷). The roles of knowledge sharing in mediating the effect of self-efficacy and self-leadership toward innovative behavior. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, ۱۹(۲), ۱۱۲-۱۱۷





پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی



پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی