

## طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش

### در کتابخانه‌های عمومی ایران

محمد رضا امیری

استادیار، گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی، دانشکده پیراپزشکی، دانشگاه علوم پزشکی همدان، همدان، ایران  
m.r.amirilib@gmail.com

ثریا ضیایی (نویسنده مسئول)

استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران  
soraya.ziaei@gmail.com

هادی شریف‌مقدم

استاد گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه پیام‌نور، تهران، ایران  
sh\_mogadam@pnu.ac.ir

بی بی مرجان فیاضی

استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران  
mfayyazi@ut.ac.ir

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۰۲/۲۱؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۱۰/۲۷

### چکیده

**هدف:** ایجاد فرهنگ سازمانی اثربخش از ضروریات کار مدیریتی در هر سازمانی است. هدف این پژوهش طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش برای کتابخانه‌های عمومی ایران از دیدگاه کتابداران و مدیران شاغل در کتابخانه‌های عمومی ایران است.

**روش:** پژوهش حاضر از نوع کیفی است که با روش نظریه‌زمینه‌ای انجام شده است. در این پژوهش ۲۳ نفر از کتابداران و مدیران شاغل در کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به شکل هدفمند در ۱۰ استان مورد مصاحبه نیمه‌ساختاریافته قرار گرفتند. برای تحلیل مصاحبه‌ها از روش تحلیل استراوس و کوربین شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی استفاده شد. در طی کدگذاری محوری مقوله اصلی شناسایی و پس از کدگذاری گزینشی و تعیین روابط، الگوی ترسیمی ارائه گردید.

**یافته‌ها:** بر اساس داده‌های حاصل از این پژوهش، شش مقوله اصلی و ۱۶ مقوله فرعی به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی مفهوم‌سازی شد. عللی که باعث تبیین ارزش‌های متناسب با مقوله محوری شدند عبارت بودند از: کاهش مخاطب، کاهش انگیزه کارکنان، عدم تحقق اهداف و نقش‌ها و گرایش به فضای مجازی. همچنین شرایط مؤثر بر راهبردها عبارت بودند از: تنوع مخاطبان، تنوع نیازها، فرهنگی بودن، عمومی بودن خدمات و غیرانتفاعی بودن. در نهایت، پیامد اجرای راهبردها جذب مخاطب و تعالی اجتماعی بود.

**اصالت / ارزش:** ارزش این مقاله در این است که توجه مدیران کتابخانه‌های عمومی را به این مسئله معطوف می‌دارد که در مدیریت کتابخانه‌های عمومی، لازم است به ابعاد فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی توجه داشته باشند و برای اثربخشی بیشتر، آنها را در کتابخانه‌های عمومی حاکم نمایند.

**کلیدواژه‌ها:** کتابخانه‌های عمومی، فرهنگ سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، فرهنگ سازمانی اثربخش.

Research on Information Science and Public Libraries; The Quarterly Journal of Iran Public Libraries Foundation; Vol. 24, No.4; Successive No. 95; Winter 2019; Pp. 501-521; Indexed in ISC, SID & MagIran.

تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی؛ فصلنامه علمی-پژوهشی؛ دوره ۲۴، شماره ۴، پیاپی ۹۵، زمستان ۱۳۹۷ ص ۵۰۱-۵۲۱ نمایه‌شده در ISC، SID و MagIran

## مقدمه

قرن بیست و یکم عصر جدیدی در تکامل ساختار سازمانی است. تغییرات ناشی از جهانی شدن و توسعه فناوری و به طور کلی تحولات سریع محیط پیرامونی، سازمان‌ها را وادار ساخته که به منظور سازگاری و بقا در دنیای نوین، تحولات مهمی در خود ایجاد کنند. این تحولات می‌تواند سازمان را در انجام بهینه وظایف و حرکت به سمت موفقیت یاری رساند. یکی از تحولاتی که امروزه برای بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته، فرهنگ سازمانی است که سرچشمه همه توانایی‌های سازمان محسوب می‌شود. فرهنگ سازمانی مجموعه‌ای از مفروضات ذهنی به اشتراک گذاشته شده است که تفسیر و عمل را در سازمان‌ها، از طریق تعریف رفتار مناسب برای موقعیت‌های مختلف هدایت می‌کند (راوایی و شوالتر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶). فرهنگ یک محصول آموخته‌شده ناشی از تجربه گروهی است و از این رو فرهنگ در جایی یافت می‌شود که یک گروه معین با یک تاریخ طولانی، بدون در نظر گرفتن سطح تحلیل ساختاری وجود داشته باشد (کارست براون<sup>۲</sup> و دیگران، ۲۰۰۴).

فرهنگ سازمانی یکی از عوامل اساسی برای نیل به اهداف عالی سازمان است و به لحاظ تأثیری که بر متغیرهای موقعیتی در چارچوب سازمان می‌گذارد، موضوعی ویژه در علم مدیریت است که هنوز از محبوبیت پژوهشی آن کاسته نشده است (آکتاس، سیزک و کیاک<sup>۳</sup>، ۲۰۱۱). فرهنگ سازمانی، تعهد سازمانی (شپستون و کوری<sup>۴</sup>، ۲۰۰۸؛ ضیائی، روشندل و نرگسیان، ۱۳۹۰) و رضایت شغلی (شیو و یو<sup>۵</sup>، ۲۰۱۰) را در سازمان ایجاد کرده و باعث پایداری و انسجام اجتماعی در میان اعضا می‌شود (کارت‌رایت و بارون<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲). فرهنگ سازمانی با تأثیرگذاری مستقیم یا غیرمستقیم بر تک‌تک کارکنان، رفتار آنها را شکل می‌دهد (ادیوین<sup>۷</sup>، ۲۰۰۶) و بر اثربخشی سازمان (کیم<sup>۸</sup> و همکاران، ۲۰۱۴) و به طور کلی بر فرایند تصمیم‌گیری تأثیر شگرفی دارد (کومارسن و رانی<sup>۹</sup>، ۲۰۱۳). از این رو توجه به فرهنگ سازمانی و مدیریت آن در سازمان‌ها بسیار حائز اهمیت بوده و مدیران می‌توانند با بررسی فرهنگ سازمانی حاکم بر سازمان خود، در صورت نیاز تغییرات یا تعدیل‌هایی در آن به وجود آورند که منجر به بهبود وضع سازمان گردد. در فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی، اقدام اساسی

1. Ravasi & Schultz

3. Aktaş, Çiçek & Kıyak

5. Shiu & Yo

7. Adeyoyin

2. Kaarst-Brown

4. Shepstone & Currie

6. Cartwright & Baron

8. Kim, Tracy, Biegel, Min & Munson

9. Kumaresan & Rani

شناخت فرهنگی است که شامل شناسایی فرهنگ موجود و فرهنگ اثربخش و سپس مقایسه و تحلیل شکاف بین فرهنگ موجود و فرهنگ اثربخش است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰). با توجه به اینکه سازمان‌ها از نظر اهداف، نقش‌ها، ماهیت و نظام ارزشی حاکم بر آنها با هم متفاوت‌اند، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش برای هر سازمانی به یکی از ضروریات اصلی تبدیل شده است (زارعی متین و همکاران، ۱۳۹۰) که باعث می‌شود افراد حرفه‌ای و متخصص بتوانند به‌طور اثربخش و کارا در موقعیت‌های میان فرهنگی فعالیت نمایند. فرهنگ مطلوب یا اثربخش بیان‌کننده وجود هماهنگی و سازگاری مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی با نظام ارزش‌ها، اهداف و استراتژی سازمان و انسجام بین مؤلفه‌ها است که سازمان جهت دستیابی به اهداف و خدمت بهتر به مشتریان، باید از طریق پژوهش آنها را شناسایی کند و ترویج دهد (دلیا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱).

فرهنگ سازمانی موضوع مهم بسیاری از مطالعات بوده است و در دهه‌های اخیر، تعداد قابل توجهی از مطالعات تلاش کرده‌اند تا ابعاد مختلف فرهنگ را مشخص و تعریف کنند که این مطالعات منجر به ایجاد مدل‌های مختلف فرهنگ سازمانی شده است و این تنوع ناشی از این است که عوامل مختلفی در فرهنگ سازمانی نقش دارد که علاوه بر عوامل سیاسی، فرهنگی و اجتماعی، تحت تأثیر شرایط زمانی و مکانی سازمان هم قرار می‌گیرد. بررسی مدل‌های مختلف نشان می‌دهد که هر مدلی یک دسته از ارزش‌ها را نشان می‌دهد که ممکن است نسبت به مدل‌های دیگر دیدگاهی متفاوت و متضاد داشته باشند (رعنایی کردشولی، ۱۳۸۶). از این رو ممکن است یک مدل فرهنگ سازمانی، مناسب سازمانی دیگر با ویژگی‌های متمایز خاص خود از جمله کتابخانه‌ها نباشد.

کتابخانه‌های عمومی به‌عنوان یک سازمان تأثیرگذار بر همه عرصه‌های زندگی، دارای ویژگی‌های متمایزکننده‌ای نسبت به سایر سازمان‌ها است. این سازمان غیرانتفاعی، آموزشی، پژوهشی، فرهنگی، تحول‌گرا، یادگیرنده، مشتری‌محور، مبتنی بر فناوری اطلاعات و ارتباطات، دانش‌مدار و دانش‌ساز و تحت تأثیر عوامل سیاسی دولت حاکم است که باعث می‌شود فرهنگ خاص خود را داشته باشد. محیط کتابخانه‌ها متغیر است که دلیل این تغییرپذیری را می‌توان در

1. Delia

نیاز به اطلاعات، تغییر سریع در فناوری اطلاعات و رشد هزینه‌های مربوط به این فناوری‌ها دید. تغییر در کتابخانه‌ها بیش از اینکه افزایش فناوری‌های جدید را در برداشته باشد، دگرگونی فرهنگ سازمانی را منجر می‌شود (وارنر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶، ص ۵).

کتابخانه‌های عمومی کانون عرضه دائمی دانش هستند و فرصت آموزش مستمر را در طول زندگی افراد به وجود می‌آورند، به طوری که از طرفی موجب شکوفایی استعدادها و خلاقیت‌های فردی می‌شوند و از طرف دیگر، روحیه نواندیشی و نوآوری را در جامعه گسترش داده، امکان بروز استعدادها را برای تمام افراد جامعه فراهم می‌کنند. به بیانی دیگر کتابخانه‌های عمومی زمینه مؤثری برای شکل‌گیری و توسعه تفکر خلاق در جامعه هستند (اشرفی، ۱۳۸۸). با توجه به نقش‌ها و اهدافی که کتابخانه‌های عمومی دارند توجه به میزان اثربخشی آن‌ها و عوامل مؤثر بر آن از اهمیت زیادی برخوردار است.

بررسی مطالعات پیرامون کتابخانه‌های عمومی حاکی از مطلوب نبودن وضعیت در تمامی مؤلفه‌های کیفیت خدمات است (اسفندیاری مقدم، رزمی‌شنیدی و نوروزی، ۱۳۹۲). با توجه به تأثیر فرهنگ سازمانی بر اثربخشی کتابخانه‌های عمومی و نظر به اینکه کتابخانه‌های عمومی دارای ویژگی‌های خاص خود و دارای ماهیت و رسالت متفاوتی از سایر سازمان‌ها هستند، هدف این پژوهش طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش برای کتابخانه‌های عمومی ایران است تا بتوان از آن برای اثربخشی بیشتر آنها استفاده کرد.

### پرسش پژوهش

این پژوهش با هدف طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی انجام شده و با این پرسش اساسی شکل گرفته است که اجزای تشکیل‌دهنده الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش برای کتابخانه‌های عمومی از نظر مدیران و کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی ایران کدامند؟

### روش پژوهش

ماهیت نامرئی فرهنگ سازمانی ایجاب می‌کند که برای کشف و درک معنا در یک سازمان

1. Varner

خاص، نگرشی تفسیرگرا در پیش گرفته شود (شنایدر و بارسو، ۱۳۷۹، ص ۳۲). از این رو با توجه به هدف پژوهش، این پژوهش از نوع کاربردی است و با رویکرد کیفی و با روش نظریه زمینه‌ای انجام شده است. روش نظریه زمینه‌ای یک روش کیفی است که به وسیله داده‌های جمع‌آوری شده از زمینه، نظریه‌ای تکوین می‌یابد به طوری که این نظریه در سطحی وسیع، یک فرایند، عمل یا تعامل را تبیین می‌کند (بازرگان، ۱۳۸۹، ص ۹۴). جامعه مورد مطالعه کتابداران و مدیران کتابخانه‌های عمومی ایران وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور هستند. با توجه به هدف پژوهش، برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری هدفمند استفاده شد. در این پژوهش ملاک اصلی برای انتخاب مشارکت‌کنندگان در مصاحبه، داشتن سابقه کار بیش از ۵ سال و مدرک تحصیلی علم اطلاعات و دانش‌شناسی بود. حجم نمونه در پژوهش‌های کیفی، در حین کار مشخص می‌شود و نمونه‌گیری آن‌قدر ادامه می‌یابد که داده‌ها به اشباع برسند و محقق به این نتیجه برسد که اطلاعات جدید همان تکرار اطلاعات قبلی است به طوری که نیاز به کد جدید یا گسترش کدهای موجود وجود ندارد. محقق از طریق بررسی مرتب داده‌ها و پرسیدن سؤالات، در نهایت به این نتیجه می‌رسد که داده‌ها به اشباع رسیده‌اند و در این زمان نمونه‌گیری خاتمه می‌یابد (بازرگان، ۱۳۸۹، ص ۱۰۵). در این مطالعه تعداد نمونه‌ها را ۲۳ نفر از مدیران و کتابداران کتابخانه‌های عمومی در ۱۰ استان کشور تشکیل داد که مشخصات آنها در جدول ۱ ارائه شده است. لازم به ذکر است که مصاحبه‌های آخر، کد جدیدی به داده‌ها اضافه نکرد و اشباع داده‌ها حاصل شد.

جدول ۱. مشخصات فردی مشارکت‌کنندگان در پژوهش

مشارکت‌کنندگان	سن X±SD	جنس		سوابق خدمت X±SD	مدرک تحصیلی		
		مرد	زن		لیسانس	فوق لیسانس	دکتر
مدیر کل	۳۸±۱/۸۳	۲	۲	۹/۷۵±۵/۲۵	۱	۱	۲
کتابدار و مسئول	۳۶/۹±۳/۲۵	۸	۲	۷/۱۶±۱/۳۲	-	۳	۷
کتابدار	۳۸±۵/۴۵	۲	۷	۱۲/۳۳±۵/۸۹	۲	۷	-

روش اصلی جمع‌آوری داده‌ها در این پژوهش، مصاحبه نیمه‌ساختاریافته<sup>۱</sup> به صورت حضوری و تلفنی بود. مصاحبه‌ها با استفاده از دستگاه ضبط صوت ضبط و پس از انجام هر مصاحبه و

#### 1. Semi-structured Interview

چند بار گوش دادن جهت اطمینان از پایایی، نسخه‌برداری و کلمه‌به‌کلمه از دستگاه پیاده می‌شد. مدت مصاحبه بین ۲۴ تا ۷۰ دقیقه بود.

در روش نظریه زمینه‌ی گردآوری و تحلیل داده‌ها همزمان انجام می‌شود. بنابراین با گردآوری داده‌ها، همزمان تحلیل داده‌ها هم آغاز شد و برای تحلیل داده‌ها، از روش تحلیلی استراوس و کوربین (۱۳۸۷) استفاده شد که شامل سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی است. در مرحله کدگذاری باز، مصاحبه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت و کدهای اولیه و ثانویه و مفاهیم استخراج شدند. در این مرحله از دو روش کدگذاری «استفاده از زبان و کلمات فرد مصاحبه شونده» و «کدهای معنایی بر اساس مفاهیم موجود در داده‌ها» مورد استفاده قرار گرفت. در مرحله کدگذاری محوری، به داده‌ها حالت انتزاعی داده شد و پس از تعیین طبقات فرعی، درونمایه‌های اصلی در قالب کدهای انتخابی استخراج شد و مدل پارادایمی به دست آمد.

در این پژوهش برای صحت‌سنجی<sup>۱</sup> مطالعه از معیارهای اعتبار<sup>۲</sup>، تأییدپذیری<sup>۳</sup>، اطمینان‌پذیری<sup>۴</sup> و انتقال‌پذیری<sup>۵</sup> (لینکلن و گوبا، ۱۹۸۶ نقل در: کرسول، ۱۳۹۰، ص ۲۱۰) استفاده شد. برای اعتبار مطالعه، محقق درگیری مداوم و طولانی با داده‌ها و مشارکت‌کنندگان داشت و از تکنیک بازبینی توسط مشارکت‌کنندگان استفاده کرد به این صورت که محقق خلاصه‌ای از متن مصاحبه را همراه با کدهای اولیه در اختیار مشارکت‌کنندگان قرار داد و از آنها در مورد صحت برداشت محقق سؤال کرد. تلاش محقق این بود که در فرایند تحقیق به‌طور کامل درگیر شود، با مشارکت‌کنندگان ارتباط صحیح و مناسب برقرار کند و پذیرای مفاهیم عمیقی باشد که در فرایند مطالعه آشکار می‌شوند. برای تأمین تأییدپذیری نیز از روش بازبینی همکاران استفاده شد به این صورت که محقق تحلیل‌های ابتدایی و جمع‌آوری شده داده‌ها را پس از کدگذاری اولیه و تشکیل طبقات، در اختیار همکاران خود برای ارزشیابی و اصلاح قرار داد. برای تأمین اطمینان‌پذیری هم داده‌های خام، کدها و طبقات را نزد خود برای حسابرسی حفظ کرد و دیگر اینکه برای نقل قول‌ها از عین عبارت مشارکت‌کنندگان استفاده شد. برای تعمیم‌پذیری هم از نمونه‌گیری با حداکثر تنوع استفاده گردید.

1. Rigour

4. Dependibility

2. Credibility

5. Transferability

3. Verification

6. Lincoln & Guba

## یافته‌ها

با توجه به کیفی بودن پژوهش و همچنین استفاده از رویکرد نظریه زمینه‌ای، جمع‌آوری داده‌ها در عرصه واقعی و طبیعی از طریق مصاحبه با مشارکت‌کنندگان در محیط کار شروع شد و همزمان با جمع‌آوری داده‌ها تجزیه و تحلیل آنها در سه مرحله کدگذاری باز، محوری و انتخابی انجام شد. در جدول ۲، قسمتی از متن کدگذاری شده ارائه شده است:

جدول ۲. نمونه‌ای از متن کدگذاری شده در مرحله کدگذاری باز برای مفهوم‌سازی و ایجاد مقوله

مقوله‌ها و ویژگی	مفهوم‌سازی	متن مصاحبه
تعالی‌گرایی اجتماعی (آگاهی‌رسانی اجتماعی و آموزش و بهینه‌سازی اوقات فراغت)	ایجاد مکان نشست اجتماعی	از نقش‌های اصلی کتابخانه‌های عمومی به‌عنوان یک نهاد اجتماعی این است که مکانی اجتماعی فراهم کند که افراد آنجا همدیگر را ملاقات کنند، همدیگر را ببینند، گفتگوهای محلی شکل بگیرد، در مورد مسائل روز صحبت کنند، در مورد سیاست‌های روز، مسائل اجتماعی روز.
تعالی‌گرایی اجتماعی (آگاهی‌رسانی اجتماعی و آموزش و بهینه‌سازی اوقات فراغت)	نقش آگاهی‌رسانی سیاسی	مردم قرارهای خود را توی کتابخانه‌های عمومی می‌گذارند، بعد در کنار این، کتابخانه‌های عمومی می‌توانند در مسائل سیاسی اطلاع‌رسانی بکنند، تو مسائل سیاسی به مردم آگاهی بدهند.
تعالی‌گرایی اجتماعی (آگاهی‌رسانی اجتماعی و آموزش و بهینه‌سازی اوقات فراغت)	پشتیبانی از آموزش مادام‌العمر	کتابخانه‌های عمومی باید تسهیلاتی را فراهم کنند که مردم بتوانند مطالعه کنند، بتوانند در واقع دانش خود را به‌روز نگه دارند و یادگیری مادام‌العمر و حمایت از همین یادگیری مادام‌العمر و پشتیبانی از آموزش باید یکی از نقش‌های اساسی کتابخانه‌ها باشد.

در مرحله کدگذاری محوری مقوله‌های به‌دست آمده در مرحله کدگذاری باز به هم مربوط می‌شوند تا یک تبیین دقیق‌تر و کامل‌تر از پدیده ارائه شود. در این مرحله یکی از مقوله‌های کدگذاری باز و یا مفهومی که ممکن است در بین مقوله‌ها نباشد ولی محوریت ارتباط بین سایر مقوله‌ها را دارا باشد، به‌عنوان پدیده محوری تعیین و سایر مقوله‌ها، شامل شرایط علی، راهبردها

و شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر (که در این پژوهش به‌طور ترکیبی تحت عنوان شرایط مؤثر بر تدوین راهبردها نامیده می‌شود)، با استفاده از یک پارادایم به آن ارتباط داده شد (جدول ۳). در این تحقیق «ضرورت تبیین ارزش‌های متناسب با اهداف و نقش‌ها» به‌عنوان پدیدهٔ محوری انتخاب گردید. در مرحلهٔ کدگذاری انتخابی، ابتدا با یکپارچه‌سازی مقوله‌های فرعی، اقدام به تشکیل شش درون‌مایه یا طبقهٔ اصلی شد و سپس ارتباط میان مقوله‌های استخراجی با استفاده از طرح نظام‌مند استراوس و کوربین بیان گردید و الگوی پارادایمی پژوهش به شرح شکل یک ترسیم شد. درون‌مایه‌های اصلی این الگو که به‌عنوان ابعاد اصلی فرهنگ سازمانی اثربخش هم قلمداد می‌شود، عبارتند از: «فرهنگ رسالتی»، «فرهنگ دانش محوری و توانمندی»، «فرهنگ استقلال‌گرایی»، «فرهنگ رهبری مشارکتی و انگیزشی»، «فرهنگ تعهد حرفه‌ای و سازمانی» و «فرهنگ زیبایی‌شناسی».

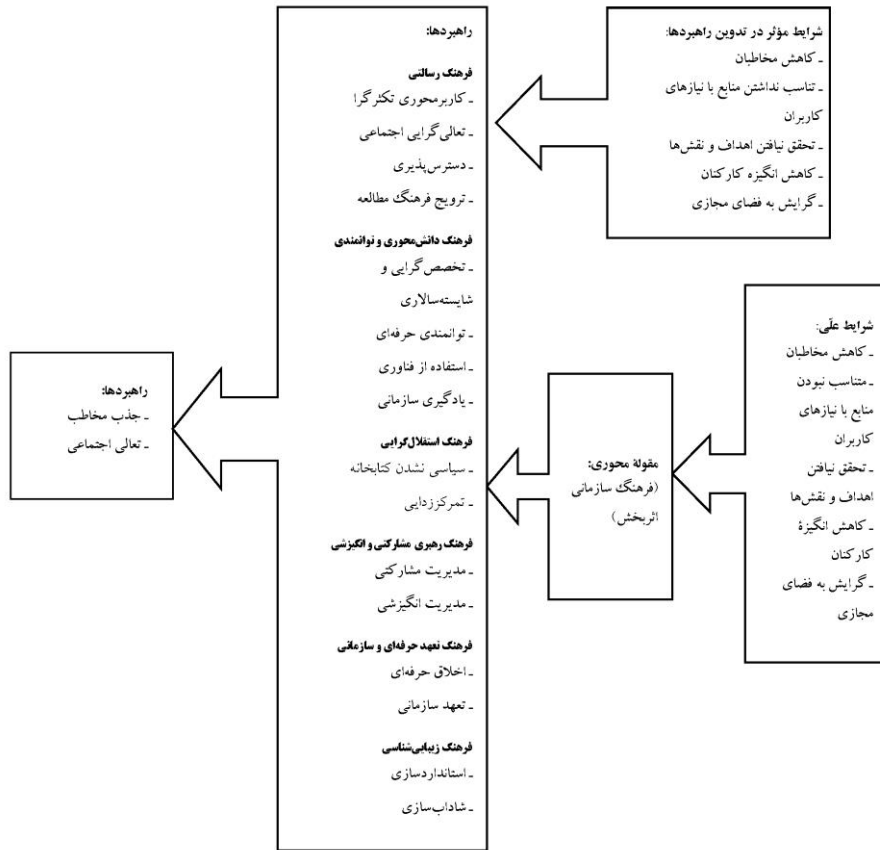
جدول ۳. کدگذاری محوری

	مقوله‌ها	نمونه‌هایی از کدهای باز
شرایط علی	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کاهش مخاطبان</li> <li>- متناسب نبودن منابع با نیازهای کاربران</li> <li>- تحقق نیافتن اهداف و نقش‌ها</li> <li>- کاهش انگیزهٔ کارکنان</li> <li>- گرایش به فضای مجازی</li> </ul>	<p>کاهش مخاطبان گروه‌های مذهبی؛ تناسب کم منابع با نیازهای گروه‌های مذهبی؛ تحقق ناقص نقش‌های کتابخانه؛ کم‌رنگ بودن نقش‌های اجتماعی؛ کاهش کارایی سازمان؛ اثربخشی پایین کتابخانه‌ها؛ متأثر بودن از فناوری اطلاعات و ارتباطات؛ عدم توجه کافی به فناوری؛ کاهش انگیزه؛ نبود انگیزش‌های معنوی (به دلیل نبود مکانیسم‌های رشد شغلی)</p>
مقولهٔ محوری: ضرورت تبیین ارزش‌های متناسب با اهداف و نقش‌ها	<ul style="list-style-type: none"> <li>ضرورت توجه به بهبود عملکرد کتابخانه</li> <li>ضرورت توجه به افزایش سطح انگیزش در کتابخانه</li> <li>ضرورت توجه به افزایش میزان تحقق اهداف کتابخانه</li> </ul>	<p>تلاش برای بهبود وضعیت کتابخانه؛ تلاش برای افزایش انگیزش کارکنان؛ تلاش برای تحقق اهداف کتابخانه؛ تلاش برای جذب بیشتر کاربران به کتابخانه؛ تلاش برای افزایش سطح مطالعه در جامعه؛ کمک به تعالی اجتماعی در جامعه</p>





	مقوله‌ها	نمونه‌هایی از کدهای باز
راهنم‌دها	<ul style="list-style-type: none"> <li>- کاربرمحوری تکثرگرا</li> <li>- تعالی‌گرایی اجتماعی</li> <li>- دسترس‌پذیری</li> <li>- ترویج فرهنگ مطالعه</li> <li>- تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری</li> <li>- توانمندی حرفه‌ای</li> <li>- استفاده از فناوری</li> <li>- یادگیری سازمانی</li> <li>- غیرسیاسی شدن کتابخانه</li> <li>- تمرکززدایی</li> <li>- مدیریت مشارکتی</li> <li>- مدیریت انگیزشی</li> <li>- اخلاق حرفه‌ای</li> <li>- تعهد سازمانی</li> <li>- استانداردهای سازی</li> <li>- شاداب‌سازی</li> </ul>	<p>تنوع مخاطبان، تناسب منابع با نیاز کاربر؛ آگاهی‌رسانی اجتماعی؛ آموزش و بهینه‌سازی اوقات فراغت؛ تسهیل دستیابی فیزیکی به کتابخانه؛ تسهیل دستیابی به منابع اطلاعاتی؛ ترویج کتابخوانی؛ نقد و معرفی کتاب؛ مدیریت تخصصی؛ کتابداران متخصص؛ توانایی ارتباطی کتابدار؛ توانایی فنی کتابدار؛ پژوهش‌محور کردن فعالیت‌ها؛ آموزش مداوم کتابدار؛ بی‌طرفی در انتخاب منابع؛ بی‌طرفی در انتخاب مدیران؛ مجموعه‌سازی غیرتمرکز و محلی؛ مدیریت غیرتمرکز و محلی؛ علاقه‌مندی به حرفه؛ تکریم کاربر و تعامل‌گرا بودن؛ مشاوره و راهنمایی کاربر؛ توجه به انگیزش‌های معنوی؛ توجه به انگیزش‌های مادی؛ تناسب فضا با نقش؛ تناسب ساختمان و تجهیزات با نقش؛ شاداب‌سازی</p>
شرایط مؤثر بر تدوین راهنم‌دها	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنوع مخاطبان</li> <li>تنوع نیازها</li> <li>غیرانتفاعی بودن</li> <li>فرهنگی بودن</li> <li>عمومی بودن خدمات</li> </ul>	<p>تنوع تحصیلات مخاطبان تنوع سنی مخاطبان تنوع دیدگاه سیاسی مخاطبان تنوع نیازهای مخاطبان عمومی بودن خدمات ارتباط با همه اقشار جامعه فرهنگی بودن محیط کتابخانه غیرانتفاعی بودن</p>
پیامدها	<ul style="list-style-type: none"> <li>جذب مخاطب</li> <li>تعالی اجتماعی</li> </ul>	<p>ارتقاء جامعه؛ ارتقاء فرهنگ جامعه؛ داشتن شهروندانی آگاه در جامعه؛ کاهش مشکلات اجتماعی جامعه؛ توسعه سیاسی؛ جذب مخاطب بیشتر به دلیل داشتن روابط عمومی بالا؛ مراجعه بیشتر به کتابخانه</p>



شکل ۱. الگوی پارادایمی فرهنگ سازمانی اثربخش کتابخانه‌های عمومی ایران

### تشریح الگوی پارادایمی پژوهش

با توجه به الگوی پارادایمی، مشارکت‌کنندگان شرایطی را بیان داشتند (شرایط علی) که زمینه‌تعیین ارزش‌های متناسب با اهداف و نقش‌های کتابخانه‌های عمومی ایران را جهت بهبود وضعیت عملکرد کتابخانه‌های عمومی ایجاد می‌کرد. این شرایط علی که بیان‌کننده وضعیت فعلی کتابخانه‌های عمومی ایران است عبارتند از: کاهش مخاطبان، تناسب نداشتن منابع با نیازهای کاربران، تحقق نیافتن اهداف و نقش‌ها، کاهش انگیزه کارکنان و گرایش به فضای مجازی. بعضی از مشارکت‌کنندگان اظهار داشتند که: *متأسفانه انگیزه کتابداران پایین است، با*

چنین شرایطی انگیزه برای کارکردن پایین می‌آید. حالا ممکن است کسی که در بدو خدمت مشغول به کار می‌شود خیلی انگیزه داشته باشد، من خودم تجربه کرده‌ام حالا در بدو خدمت هم بیشتر این اتفاق می‌افتد چون شما با یک ذهنیت دیگر سرکار آمدی و با همان ذهنیت فعالیت می‌کنی و کم‌کم می‌بینید که چیزی از دیگران شما انتظار می‌رود که متأسفانه اینجا آن چارچوبی که در این رشته تخصصی وجود دارد رعایت نمی‌شود و کم‌کم انگیزه را از نیرو می‌گیرد، اتفاقات دیگری هم در کنارش دست‌به‌دست هم می‌دهند و بی‌انگیزگی را دامن می‌زنند» (یک کتابدار ۳۱ ساله).

در این تحقیق، مشارکت کنندگان با توجه به شرایط علی ذکر شده، بهبود عملکرد کتابخانه، افزایش انگیزش در کتابخانه و افزایش میزان تحقق اهداف کتابخانه را بسیار حائز اهمیت می‌دانستند و از این رو، «ضرورت تبیین ارزش‌های متناسب با اهداف و نقش‌ها» به‌عنوان مقوله محوری استخراج شد. «برای تحقق اهداف کتابخانه‌ها لازم است یک سری اصول بر کتابخانه‌ها حاکم بشود و به چیزهای زیادی توجه بشود مثلاً به انگیزه‌های معنوی و مادی کتابداران توجه بشود، به کاربران به‌عنوان کسانی که کتابخانه‌های عمومی برای آنها ایجاد شده توجه ویژه بشود» (مدیر کل، ۴۱ ساله).

در الگوی پارادایمی پژوهش، شرایط مداخله‌گر و زمینه‌ای که بر راهبردها مؤثرند، ترکیب و تحت عنوان شرایط مؤثر بر تدوین راهبردها ارائه شده‌اند. این شرایط هم به ماهیت و هم به شرایط بیرونی کتابخانه‌های عمومی مربوط می‌شوند. بر اساس اظهار نظر مشارکت کنندگان این شرایط عبارتند از: تنوع مخاطبان، تنوع نیازها، غیرانتفاعی بودن، فرهنگی بودن و عمومی بودن خدمات. «کتابخانه‌های عمومی همین‌طور که از اسمش هم مشخص است به عموم مردم تعلق دارند، یعنی کودکان، نوجوانان، بزرگسالان، سالمندان، معلولان، گروه‌های خاص، نایب‌نایبان، ناشنوایان، همه جزء جامعه کتابخانه‌های عمومی محسوب می‌شوند» (کتابدار مسئول، ۳۴ ساله).

در نهایت مشارکت کنندگان با توجه به ماهیت و شرایط کتابخانه‌های عمومی، به راهبردها و اقداماتی اشاره کردند که منجر به جذب مخاطب و تعالی اجتماعی، به‌عنوان پیامدهای حاکمیت این راهبردها خواهد شد. این راهبردها در شش مقوله اصلی، به‌عنوان ابعاد فرهنگ سازمانی اثربخش و ۱۶ مقوله فرعی، به‌عنوان مؤلفه‌های آن طبقه‌بندی شده و به شرح ذیل آمده است:

### ۱. فرهنگ رسالتی

رسالت یک سازمان، مقصود و منظور منحصر به فرد سازمان است که آن را از سایر سازمان‌ها جدا ساخته و دامنه فعالیت‌های سازمان را روشن می‌سازد. فرهنگ رسالتی به ارزش‌ها و باورهایی اشاره دارد که رفتار سازمانی در کتابخانه‌های عمومی را به سمت رسالت وجودی آن سوق می‌دهد. این فرهنگ شامل چهار مؤلفه «تعالی‌گرایی اجتماعی»، «کاربرمحوری تکثرگرا»، «دسترس‌پذیری» و «ترویج فرهنگ مطالعه» است که همه آنها به محیط و شرایط بیرونی کتابخانه‌های عمومی برمی‌گردد که برای رسیدن به رسالت‌های کتابخانه‌های عمومی لازم است که وجود داشته باشند. تعالی‌گرایی اجتماعی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم فرهنگ رسالتی به این معنی است که کتابخانه‌های عمومی آگاهی‌رسانی سیاسی، فرهنگی، اجتماعی و حتی اقتصادی و نیز بهینه‌سازی اوقات فراغت جامعه استفاده‌کننده با برنامه‌های آموزشی و تعالی‌بخش را که منجر به تعالی اجتماعی خواهد شد، به‌عنوان یک ارزش در سازمان خود حاکم نمایند. کاربرمحوری تکثرگرا باور به وجود کثرت در جامعه از نظر سیاسی، اقتصادی، سنی، مذهبی و غیره و توجه به نیازهای اطلاعاتی، تهیه منابع اطلاعاتی متناسب با نیازهای کاربران از سطح نیازهای محلی گرفته تا سطح نیازهای فردی است. دسترس‌پذیری شامل دسترس‌پذیری فیزیکی به خود کتابخانه و تسهیل دستیابی به منابع اطلاعاتی، اشاره به این باور دارد که برای محقق شدن تعالی‌گرایی اجتماعی لازم است که مسئولان کتابخانه‌های عمومی با مکان‌یابی مناسب کتابخانه‌ها، جهت توزیع عادلانه منابع اطلاعاتی برای همه جامعه، امکان دسترسی آسان همه اقشار جامعه به کتابخانه‌های عمومی را فراهم نمایند. ترویج فرهنگ مطالعه از طریق ترویج کتابخوانی و برنامه‌های نقد و معرفی کتاب از دیگر مؤلفه‌های مهم در فرهنگ رسالتی است که می‌تواند منجر به جذب کاربر و تعالی اجتماعی شود.

### ۲. فرهنگ دانش‌محوری و توانمندی

این فرهنگ شامل چهار مؤلفه تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری، توانمندی حرفه‌ای، استفاده از فناوری و یادگیری سازمانی است و اشاره به منابع انسانی و مادی کتابخانه‌های عمومی دارد که به اثربخشی بیشتر کتابخانه‌ها و رضایت کاربران و کتابداران منجر می‌شود. تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری به معنای تلاش برای به‌کارگیری کتابداران و مدیران متخصص و شایسته در کتابخانه‌های عمومی است. علاوه بر تخصص‌گرایی در به‌کارگیری کتابداران، باور

به توانمندی حرفه‌ای کتابداران از دو بُعد توانمندی ارتباطی و توانمندی فنی، می‌تواند منجر به جذب کاربران بیشتر و اثربخشی کتابخانه گردد. با توجه به رخنه فناوری‌ها در زندگی بشر و تأثیر اجتناب‌ناپذیر آن‌ها بر کتابخانه‌ها، برای جلوگیری از اضمحلال کتابخانه‌های عمومی، استفاده از فناوری‌ها باید به‌عنوان یک ارزش و نه یک رقیب قلمداد شود.

یادگیری سازمانی عبارت از کسب و کاربرد دانش، مهارت‌ها، ارزش‌ها، عقاید و نگرش‌های مؤثر در نگهداری، رشد و توسعه سازمان است (گانز<sup>۱</sup>، ۱۳۷۸، ص ۱۵). با توجه به تحولات شتابان در عرصه اجتماعی و همچنین فناوری، کتابخانه‌های عمومی برای جلوگیری از خطاها و نیز برای رشد و توسعه سازمان جهت بهبود خدمات خود نیاز به کسب و کاربرد دانش و مهارت‌های جدید دارند که از طریق پژوهش محور کردن فعالیت‌ها و کاربست نتایج پژوهش‌ها در کتابخانه‌های عمومی و آموزش مداوم کتابدار حاصل می‌شود.

### ۳. فرهنگ استقلال‌گرایی

با توجه به تکثر و قشربندی اجتماعی در جوامع، لازم است «فرهنگ استقلال‌گرایی» بر ساختار مدیریتی و عملکردی کتابخانه‌های عمومی حاکم گردد. استقلال‌گرایی به معنای بی‌طرفی و داشتن اختیار در انجام خدمات و مدیریت کتابخانه‌های عمومی با در نظر گرفتن تکثر در جامعه استفاده‌کننده است. «سیاست زده نبودن» و «تمرکززدایی» به‌عنوان مؤلفه‌های فرهنگ استقلال‌گرایی استخراج گردید. مشارکت‌کنندگان با توجه به ماهیت و فلسفه وجودی کتابخانه‌های عمومی، بر بی‌طرفی در انتخاب منابع و انتصاب مدیران و دوری از هرگونه سیاست‌زدگی در کتابخانه‌های عمومی تأکید داشته و آن را عامل تأثیرگذار در متعهد بودن به نیازهای اطلاعاتی مردم و در نتیجه جذب و افزایش میزان استفاده از کتابخانه می‌دانستند. همچنین با توجه به ماهیت محلی کتابخانه‌های عمومی، تمرکززدایی هم از ارزش‌هایی است که با حاکمیت آن، جذب مخاطب و تحقق رسالت کتابخانه‌های عمومی حاصل خواهد شد.

### ۴. فرهنگ رهبری مشارکتی و انگیزشی

فرهنگ مشارکتی و انگیزشی به معنای مشارکت دادن کتابداران در تصمیم‌گیری‌های کتابخانه‌های عمومی و ایجاد انگیزه در آنها برای تحقق هدف تعالی‌بخشی اجتماعی است. این فرهنگ به بعضی از ویژگی‌های کتابخانه‌های عمومی برمی‌گردد که این ویژگی‌ها، اعتقاد به

1. Ganz

رهبری مشارکتی و انگیزشی را به امری ضروری در مدیریت و فرایند عملکردی کتابخانه‌های عمومی تبدیل نموده است. از جمله این ویژگی‌ها می‌توان به غیرانتفاعی بودن، فرهنگی بودن و ارتباط کتابداران با جامعه استفاده کننده اشاره کرد. «مدیریت مشارکتی» و «رهبری انگیزشی» دو مؤلفه این فرهنگ است. از آنجایی که کتابدارانی که در کتابخانه‌های عمومی مشغول کار هستند، بیشتر با کاربران و ارباب رجوع در ارتباط هستند و از نیازها و رفتارهای آنها بیشتر اطلاع دارند، استفاده از نظرات آنها و مشارکت دادن آنها در تصمیم‌گیری‌ها می‌تواند منجر به خلاقیت و اثربخشی در کتابخانه گردد. هر چند نهاد کتابخانه‌های عمومی به دلیل غیرانتفاعی بودن، مثل سازمان‌های درآمدزا، توان پرداخت پاداش و حقوق زیاد به کارکنان خود را ندارد اما با رهبری انگیزشی و توجه به انگیزه‌های معنوی و مادی کتابداران می‌توان عملکرد مناسب و افزایش تعهد سازمانی آنها را انتظار داشت.

#### ۵. فرهنگ اخلاق حرفه‌ای و سازمانی

تعهد حرفه‌ای و سازمانی اشاره به اصول، باورها و ارزش‌هایی دارد که لازمه یک حرفه و سازمان بر اساس اهداف و کارکردهای آن است و شامل پذیرش اهداف سازمان و تلاش در راستای آن، میل به ماندن در سازمان، اخلاق حرفه‌ای و تعیین هویت با حرفه است که اعتقاد و باور به این فرهنگ پیامدهای جذب مخاطب، ارائه مشاوره و راهنمایی خوب و رسیدن به تعالی اجتماعی را به دنبال دارد. مؤلفه‌های این فرهنگ شامل «اخلاق و تعهد حرفه‌ای» و «تعهد سازمانی» است. اخلاق حرفه‌ای مجموعه‌ای از اصول و استانداردهای رفتاری است که در یک حرفه و سازمان بنا بر اهداف و ماهیت آن پذیرفته و تدوین می‌شود تا مطلوب‌ترین روابط اجتماعی ممکن را برای اعضای خود در اجرای وظایف حرفه‌ای فراهم آورد. ویژگی‌های این مؤلفه عبارت از علاقه‌مندی به حرفه، تکریم کاربر و تعامل‌گرا بودن و مشاوره و راهنمایی کاربر است. تعهد سازمانی اشاره به پذیرش هدف‌های سازمان و تلاش برای ارتقاء آن و میل به ماندن در سازمان دارد.

#### ۶. فرهنگ زیبایی‌شناسی

زیبایی‌شناسی<sup>۱</sup> علمی است که بر اساس معیارهای مشخص به بررسی امر زیبا و بیان دلایل زیبایی آن براساس معیارهای از پیش تعیین شده می‌پردازد و زیبایی‌ابزاری برای ایجاد حس

1. Aesthetics

خوشایند در بشر است (رادى و افضل، ۱۳۹۳). فرهنگ زیبایی‌شناسی در مدیریت کتابخانه‌های عمومی به شناخت ابزارها و شیوه‌های محسوسى اطلاق می‌گردد که باعث ایجاد حس خوشایند در کاربران به محض برخورد با آنها می‌شود. در این فرهنگ کتابخانه‌ها و کتابداران باید شرایطی را فراهم کنند که مردم به سمت کتابخانه‌ها جذب شوند. از این‌رو کتابخانه‌های عمومی برای جذب مخاطب باید بر فرهنگ زیبایی‌شناسی در کتابخانه‌ها توجه خاص داشته باشند و آن را به عنوان یک باور و اعتقاد، مبنای عملکرد خود برای جذب مخاطب قرار دهند. این فرهنگ شامل دو مؤلفه «استانداردسازی» و «شاداب‌سازی» است که هر کدام می‌تواند باعث ایجاد حس خوشایند در کاربران گردد.

### نتیجه‌گیری

کتابخانه‌های عمومی از سازمان‌های بسیار مؤثر در جامعه هستند که می‌توانند باعث توسعه و ارتقاء یک جامعه شوند و تعالی اجتماعى را به بار آورند. از طرفی آنچه که به یک کتابخانه، صرف نظر از نوع آن هويت می‌بخشد و آن را به یک موجود زنده مبدل می‌سازد، میزان مراجعه و استفاده از آن است. ایجاد شوق و انگیزه در افراد برای مطالعه، سوای برخی دلایل اجتماعى، تا حدود زیادی از وجود خود کتابخانه برمی‌آید و این رسالتی است که کتابخانه‌های عمومی از بدو پیدایش تاکنون همواره آن را به دوش کشیده‌اند. اینکه کتابخانه‌ای مورد استقبال و کتابخانه‌ای مورد بی‌مهری مراجعان قرار می‌گیرد، می‌تواند نشئت گرفته از عوامل بیرونی یا درونی باشد. ضعف مجموعه کتابخانه، کمبود فضا، برخورد نامناسب کارمندان، پایین بودن سطح خدمات و مسائلى از این قبیل، در شمار مواردی هستند که همچون ویروسی به بدنه کتابخانه نفوذ کرده و آن را از درون ضعیف و بیمار می‌سازند (مختارپور، تقی‌زاده و رنگزن، ۱۳۸۸). پژوهش‌های مختلف پیرامون وضعیت کتابخانه‌های عمومی در ایران نشان می‌دهد که میزان رضایت کاربران و وضعیت عملکردی کتابخانه‌های عمومی در ایران خیلی مطلوب نیست و به‌نحوی اثربخشی لازم را ندارند (حمزه‌پور، کیانی و دارابیان، ۱۳۹۳؛ اسفندیاری مقدم، رزمی‌شنندی و نوروزی، ۱۳۹۲؛ غیاثوند و دهکریان، ۱۳۹۱؛ استرحامیان و فدایی، ۱۳۸۹؛ محمدیگی و حسن‌زاده، ۱۳۸۸؛ بیگدلی و فرهادیان، ۱۳۸۱).

با توجه به تأثیر نحوه رفتار و نگرش افراد در سازمان و به‌طور کلی فرهنگ سازمانی بر موفقیت و اثربخشی سازمان توجه به مدیریت فرهنگ سازمانی و به‌ویژه شناخت فرهنگ سازمانی اثربخش در فرایند مدیریت فرهنگ سازمانی از اهمیت به‌سزایی برخوردار است. فرهنگ سازمانی در درجه اول باید قوی باشد، یعنی جنبه‌های اساسی فرهنگ به‌طور جدی مورد قبول اکثریت قریب به اتفاق اعضاء سازمان قرار گیرد و همچنین باید دارای ویژگی‌های کلیدی معینی مطابق با شرایط محیطی باشد. فرهنگ قوی اگر با شرایط داخلی و بیرونی سازگاری داشته باشد منجر به اثربخشی سازمانی خواهد شد (دلیا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۱). از این‌رو در این پژوهش وضعیت نامطلوب کتابخانه‌های عمومی ایران، زمینه شکل‌گیری مقوله محوری «ضرورت تبیین ارزش‌های متناسب با اهداف و نقش‌ها» را ایجاد کرد.

در الگوی طراحی شده، با توجه به ماهیت و شرایط حاکم بر کتابخانه‌ها از جمله تنوع مخاطبان و نیازها، غیرانتفاعی بودن و فرهنگی بودن، شش بُعد و شانزده مؤلفه به‌عنوان ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش و شایسته برای کتابخانه‌های عمومی استخراج شد که شامل فرهنگ رسالتی (شامل مؤلفه‌های کاربرمحوری تکثرگرا، تعالی‌گرایی اجتماعی، دسترس‌پذیری و ترویج فرهنگ مطالعه)، فرهنگ دانش‌محوری و توانمندی (شامل مؤلفه‌های تخصص‌گرایی و شایسته‌سالاری، توانمندی حرفه‌ای، استفاده از فناوری و یادگیری سازمانی)، فرهنگ استقلال‌گرایی (شامل مؤلفه‌های سیاست‌زده نبودن کتابخانه و تمرکززدایی)، فرهنگ رهبری مشارکتی و انگیزشی (شامل مؤلفه‌های مدیریت مشارکتی و مدیریت انگیزشی)، فرهنگ تعهد حرفه‌ای و سازمانی (شامل مؤلفه‌های اخلاق حرفه‌ای و تعهد سازمانی)، فرهنگ زیبایی‌شناسی (شامل مؤلفه‌های استانداردسازی و شاداب‌سازی) است. در نهایت با حاکمیت ابعاد و مؤلفه‌های مذکور در کتابخانه‌های عمومی جذب مخاطب و تعالی اجتماعی به‌عنوان پیامد این راهبردها که نشان‌دهنده اثربخشی است، حاصل خواهد شد.

ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش که در این پژوهش شناسایی شده، با بسیاری از پژوهش‌ها در زمینه وضعیت کتابخانه‌های عمومی ایران همسو است با این تفاوت که در پژوهش‌های مذکور، هر کدام بخشی از این ابعاد و مؤلفه‌ها را مورد تأکید قرار داده‌اند که به تعدادی از آنها اشاره می‌شود:

1. Delia



حمزه پور و همکاران (۱۳۹۳)، غیاثوند و دهکریان (۱۳۹۱)، محمدیگی و حسن‌زاده (۱۳۸۸) و بیگدلی و فرهادیان (۱۳۸۱) در تأیید مؤلفه کاربرمحوری تکررگرا، در پژوهش‌های خود به اهمیت این مؤلفه تأکید داشته و توجه نشدن به این مهم را از عوامل نارضایتی کاربران دانسته‌اند. در تأیید مؤلفه دسترس‌پذیری می‌توان به پژوهش اباذری و همکاران (۱۳۹۲) اشاره کرد که حاکی از اهمیت موضوع مکان‌یابی و توجه به این امر در سیاست‌های کلی نهاد کتابخانه‌های عمومی و فرهنگ سازمانی آن است. در تأیید فرهنگ دانش‌محوری و توانمندی می‌توان به پژوهش امیری (۱۳۸۳) که به مدیریت متخصص در کتابخانه‌ها و تحقیق زکریا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۱) که به تأثیر کتابداران متخصص بر جذب کاربران به کتابخانه‌های عمومی تأکید دارند اشاره کرد. نتایج پژوهش سبزی‌پور، احمدی‌زاد و اسمعیلی‌گیوی (۱۳۹۰) که نشان می‌دهد بهبود مؤلفه‌های جو سازمانی کتابخانه‌های عمومی از جمله افزایش حس استقلال، حمایت، عدالت و غیره در بین کتابداران نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور سبب افزایش رضایت شغلی کتابداران می‌گردد، همسو با فرهنگ استقلال‌گرایی در پژوهش حاضر است. نتایج پژوهش باب‌الحوائجی و پاشازاده (۱۳۹۰) و کیم<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) که به تأثیر مثبت مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی بر خلاقیت کتابداران صحنه می‌گذارند همسو با فرهنگ رهبری مشارکتی و انگیزشی است. در تأیید فرهنگ تعهد حرفه‌ای و سازمانی نتایج پژوهش حمیدی و نیک‌نژاد (۱۳۸۹) که به بررسی نقش حرفه‌ای و تربیتی کتابداران در روند مطالعاتی بهره‌گیران از کتابخانه‌های عمومی پرداختند نشان می‌دهد که توانایی علمی و تخصص کتابداران و اخلاق و رفتار حرفه‌ای آنها نقش مؤثری در ارتقاء مطالعه و ایجاد تمایل اعضا به ادامه عضویت در کتابخانه دارد. در نهایت در تأیید فرهنگ زیبایی‌شناسی می‌توان به پژوهش دارابی ارخلو، رسولی آزاد و بیگدلی (۱۳۹۰) اشاره کرد که در تحقیق خود اظهار کردند که با توجه به اینکه زیبایی و ساختار (چیدمان) فیزیکی محیط کار از شرایط زمینه‌ای بروز خلاقیت است لذا پیشنهاد می‌شود مدیران به زیبایی، دلنشینی و ساختار فیزیکی کتابخانه‌های عمومی اهمیت بدهند.

در نهایت می‌توان به این نکته اشاره کرد که ویژگی مهم و وجه تمایز این پژوهش با سایر تحقیقات در حوزه فرهنگ سازمانی کتابخانه‌های عمومی در این است که پژوهش حاضر با

1. Zakaria      2. Kim

رویکردی زمینه‌ای انجام شده که متناسب با مطالعات فرهنگ سازمانی در سازمان‌هایی با ماهیت متفاوت مثل کتابخانه‌های عمومی است. بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه وضعیت فرهنگ سازمانی کتابخانه‌های عمومی (حسن‌زاده و کریمی، ۱۳۹۱؛ ضیائی، روشندل و نرگسیان، ۱۳۹۰؛ عباسی، پریخ، دیانی و فتاحی، ۱۳۸۹؛ طبرسا، محبوب، اسمعیلی گیوی و اسمعیلی گیوی، ۱۳۸۹؛ شپستون و کوری، ۲۰۰۸؛ بروکس<sup>۲</sup> ۲۰۰۷) نشان می‌دهد که این مطالعات تطبیقی بوده و در چارچوب مدل‌های فرهنگ سازمانی موجود، به‌ویژه مدل‌های کامرون و کوئین و دنیسون انجام شده‌اند. از این‌رو می‌توان نتیجه گرفت که ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی اثربخش مستخرج از این پژوهش کاربردی‌تر و با سازمان کتابخانه‌های عمومی در ایران و شرایط آن‌ها متناسب‌تر است.

در پایان پیشنهاد می‌شود پژوهشی برای ابزارسازی سنجش فرهنگ سازمانی بر اساس الگوی به‌دست آمده در این پژوهش انجام شود. همچنین تحقیقی پیرامون میزان تطبیق فرهنگ سازمانی موجود در کتابخانه‌های عمومی ایران با ابعاد و مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی کتابخانه‌ای حاصل از این پژوهش صورت گیرد.

## منابع

- اباذری، زهرا؛ باب‌الحوایجی، فهیمه و جهانگیری‌فرد، بهنام (۱۳۹۲). مکان‌یابی کتابخانه‌های عمومی منطقه چهار شهر تهران با استفاده از GIS. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۹(۴)، ۵۲۷-۵۴۷.
- استراوس، آنسلم و کوربین، جولیت (۱۳۷۸). *اصول روش تحقیق کیفی: نظریه‌مبنایی، رویه‌ها و شیوه‌ها*. ترجمه بیوک محمدی. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- استرحامیان، مهران و فدایی، غلامرضا (۱۳۸۹). بررسی وضعیت کتابخانه‌های عمومی شهر سمنان: ارائه خدمات و ابزارهای بازیابی اطلاعات. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۶(۱)، ۸۵-۹۹.
- اسفندیاری‌مقدم، علیرضا؛ رزمی‌شندی، مسعود و نوروزی، یعقوب (۱۳۹۲). کیفیت خدمات کتابخانه‌های ایران: (بررسی پژوهش‌های مدل لیب کوآل در ایران). *تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی*، ۴۷(۲)، ۱۹۱-۲۰۸.
- اشرفی، حجت (۱۳۸۸). کتابخانه‌های عمومی و نیازهای جمعیتی ایران. *پیام کتابخانه*، ۱۵(۲)، ۹۷-۱۲۲.
- امیری، محمدرضا (۱۳۸۵). مقایسه عملکرد مدیران واجد و فاقد مدرک کتابداری در تعدادی از کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی ایران از دیدگاه کتابداران این کتابخانه‌ها. *مطالعات ملی کتابداری و سازماندهی اطلاعات*، ۱۷(۴)، ۱۷۳-۱۸۶.

1. Shepstone & Currie      2. Brooks

## تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی

طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران

- باب‌الحوائجی، فهیمه و پاشازاده، فاطمه (۱۳۹۰). سنجش میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از سبک مدیریت مشارکتی (مطالعه موردی: کتابخانه‌های استان تهران). تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۷(۱)، ۲۹-۵۱.
- بازرگان، عباس (۱۳۸۹). مقدمه‌ای بر روش‌های تحقیق کیفی و آمیخته: رویکردهای متداول در علوم رفتاری. تهران: دیدار.
- بیگدلی، زاهد و فرهادیان، بهروز (۱۳۸۱). نظر مراجعان کتابخانه‌های عمومی خوزستان درباره تناسب مجموعه‌ها با نیازهای اطلاعاتی آنان. مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز، ۱۸(۳۶)، ۲۰۴-۲۱۸.
- حسن‌زاده، محمد و کریمی، المیرا (۱۳۹۱). مطالعه تطبیقی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی شهر تهران و بررسی رابطه آن با رضایت کاربر. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۸(۷۰)، ۳۹۱-۴۰۶.
- حمزه‌پور، محمد کاظم؛ کیانی خوزستانی، حسن و دارابیان، طلا (۱۳۹۳). بررسی کیفیت خدمات کتابخانه‌های عمومی شهرداری تهران بر اساس الگوی سرکوال. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۰(۲)، ۳۳۳-۳۴۸.
- دارابی اخلو، راضیه؛ رسولی آزاد، محمدرحیم و بیگدلی، زاهد (۱۳۹۱). میزان برخورداری کتابداران کتابخانه‌های عمومی استان کهگیلویه و بویراحمد از شرایط زمینه‌ای لازم برای بروز خلاقیت بر اساس مدل الدهام و ارائه راهکارهایی برای بروز و رشد خلاقیت در آن‌ها. نوآوری‌های مدیریت آموزشی، ۷(۴)، ۲۲-۷.
- رادی، مطهر و افضل، جلال‌الدین (۱۳۹۳). در باب زیبایی شناسی. فصلنامه نقد کتاب، ۱(۳ و ۴)، ۲۷۳-۲۹۵.
- رعنائی کردشولی، حبیب‌ا. (۱۳۸۶). مدیریت فرهنگ سازمانی: طراحی مدلی بر مبنای چارچوب ارزش‌های رقابتی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۲(۶)، ۶۹-۹۴.
- زارعی متین، حسن؛ جندقی، غلامرضا؛ خنیفر، حسین و حیدری، فائزه (۱۳۹۰). طراحی مدل فرهنگ سازمانی شایسته برای شرکت‌های مشتری‌محور. مدیریت دولتی، ۳(۸)، ۵۷-۷۴.
- سبزی‌پور، مجید؛ احمدی‌زاد، آرمان و اسمعیلی‌گیوی، محمدرضا (۱۳۹۰). تحلیل رابطه جو سازمانی با متغیرهای نگرشی و رفتارهای فرانش در نیروی انسانی کتابخانه‌های عمومی. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۷(۴)، ۵۸۱-۶۰۲.
- شنایدر، سوزان و بارسو، لویی (۱۳۷۹). مدیریت در پهنه فرهنگ‌ها. ترجمه محمد اعرابی و داود ایزدی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- ضیائی، محمدصادق؛ روشندل اربطانی، طاهر و نرگسیان، عباس (۱۳۹۰). بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و تعهد سازمانی میان کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران بر اساس مدل فرهنگ سازمانی دنیسون. تحقیقات کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاهی، ۴۵(۵۵)، ۴۹-۷۲.
- طبرسا، غلامعلی؛ محبوب، سیامک؛ اسمعیلی‌گیوی، محمدرضا و اسمعیلی‌گیوی، حمیدرضا (۱۳۸۹). بررسی تأثیر فرهنگ کارآفرینانه سازمانی بر خلاقیت و نوآوری در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور. تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۱۶(۱)، ۵-۲۲.

- عباسی، زهره؛ پریرخ، مهری؛ دیانی، محمدحسین و فتاحی، رحمتا.. (۱۳۸۹). شناسایی الگوی فرهنگ سازمانی حاکم بر کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها و سنجش تأثیر آن بر میزان اجرای مدیریت دانش. علوم و فناوری اطلاعات، ۳(۳)، ۳۸۹-۴۱۲.
- غیاثوند، احمد و دهکریان، پریسا (۱۳۹۱). سنجش کیفیت خدمات کتابخانه‌های عمومی وابسته به شهرداری تهران. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱(۱)، ۲۸۵-۳۰۰.
- کرسول، جان دلبیو (۱۳۹۰). روش و طرح تحقیق کیفی: انتخاب از میان پنج رویکرد. ترجمه طهمورث حسنقلی‌پور، اشکان الهیاری و مجتبی برای. تهران: نگاه دانش.
- گازن، باب (۱۳۷۸). سازمان تندآموز: حفظ و تداوم مزیت رقابتی. ترجمه خدایار ایلی. تهران: ساپکو.
- محمدیگی، فاطمه و حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۸). ارزیابی کیفیت خدمات کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در شهر قزوین با استفاده از ابزار لیب کوال. پیام کتابخانه، ۱(۱)، ۷-۲۹.
- مختارپور، رضا؛ تقی‌زاده، ایوب و رنگزن، کاظم (۱۳۸۸). مکان‌یابی کتابخانه‌های عمومی شهرستان اهواز با استفاده از سامانه اطلاعات جغرافیایی. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۲(۴۶)، ۲۹-۳۸.

## References

- Adeyoyin, S. O. (2006). Managing the Library's Corporate Culture for Organizational Efficiency, Productivity and Enhanced Service. *Library Philosophy and Practice*, 8(2). Retrieved May 16, 2016, from <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/75>.
- Aktaş, E.; Çiçek, I. & Kıyak, M. (2011). The Effect of Organizational Culture on Organizational Efficiency: The Moderating Role of Organizational Environment and CEO Values. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.
- Brooks, M. G. (2007). Organizational Leadership in Academic Libraries: Identifying Culture Types and Leadership Roles. *Theses, Dissertations and Capstones*, Paper 15.
- Cartwright, S. & Baron, H. (2002). Culture and Organizational Effectiveness. In *Organizational Effectiveness: The Role of Psychology*. (I. Robertson, M. Callinan & D. Bartram Eds.). Chichester, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Delia, S. (2001). *Cultural Competency: A Practical Guide for Mental Health Service Providers*. Austin: The University of Texas.
- Kaarst-Brown, M.L.; Nicholson, S.; Von Dran, G.; Gisela, M. & Stanton, J.M. (2004). Organizational Cultures of Libraries as a Strategic Resource. *Library Trends*, 53(1), 33-53.
- Kim, H.; Tracy, E. M.; Biegel, D. E.; Min, M. O. & Munson, M. R. (2015). The Effects of Organizational Culture on Mental Health Service Engagement of Transition Age Youth. *The Journal of Behavioral Health Services & Research*, 42(4), 466-485.
- Kim, S. (2002). Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.

- Kumaresan, S. & Rani, B. S. (2013). Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing Activities in Higher Educational Libraries in Qatar. *Journal of Current Trends in Education and Research*, 5(2), 56-63.
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006). Responding to Organizational Identity Threats: Exploring the Role of Organizational Culture. *Academy of management journal*, 49(3), 433-458.
- Shepstone, C. & Currie, L. (2008). Transforming the Academic Library: Creating an Organizational Culture that Fosters Staff Success. *The Journal of Academic Librarianship*, 34(4), 358-368.
- Shiu, Y. M. & Yu, T. W. (2010). Internal Marketing, Organisational Culture, Job Satisfaction, and Organisational Performance in Non-Life Insurance. *The Service Industries Journal*, 30(6), 793-809.
- Varner, C.H. (1996). *An Examination of an Academic Library Culture Using a Competing Values Framework*. PhD Thesis, Illinois, U.S: Illinois State University.
- Zakaria, Z. et al (2011). Service Quality Dimensions In Public Library: Nothern Area Experienced. *Journal of social sciences*, 7(2), 265-270.

---

به این مقاله این‌گونه استناد کنید:

امیری، محمدرضا؛ ضیایی، ثریا؛ شریف‌مقدم، هادی و فیاضی، بی‌بی مرجان (۱۳۹۷). طراحی الگوی فرهنگ سازمانی اثربخش در کتابخانه‌های عمومی ایران. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۲۴ (۴)، ۵۰۱-۵۲۱.