

## بررسی وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از نقطه نظر مدیریت دانش

### رؤیا برادر

استادیار و مدیر گروه علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه الزهراء (س)  
rbaradar@alzahra.ac.ir

### حسن کیانی خوزستانی

استادیار گروه علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه الزهراء (س)  
hkiani2000@yahoo.com

### حمیده گوهری (نویسنده مسئول)

کارشناس ارشد علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی  
hgohari61@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۰۱/۱۵؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۰/۰۳/۲۹

### چکیده

**هدف:** تحقیق حاضر با هدف بررسی وضعیت نیروی انسانی واحد ستادی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و نحوه عملکرد نهاد در فرایندهای تبدیل دانش در بین کارکنان و در سطح سازمان انجام شده است.

**روش:** روش پژوهش حاضر پیمایشی است. جامعه پژوهش را تمامی کارکنان شاغل در واحد ستادی (اعم از مدیران و کارمندان) نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور تشکیل می‌دهند و نمونه‌گیری انجام نشد. ابزار گردآوری داده‌ها، پرسشنامه محقق ساخته، مشتمل بر ۸ شاخص و ۴۶ پرسش بسته بود.

**یافته‌ها:** یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که شاخص دانش نهان فردی کارکنان، دارای بیشترین میانگین بوده است. شاخص‌های «دانش آشکار سازمانی» و «تبدیل دانش آشکار به دانش نهان (درونی سازی)» نیز از کمترین میانگین برخوردارند.

**اصالت/ارزش:** مطالعه متون حوزه مدیریت دانش نشان می‌دهد که پژوهش‌های اندکی در ارتباط با مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی انجام شده است. در این پژوهش ضمن تهیه پرسشنامه‌ای برای انواع دانش و فرایندهای تولید و تبدیل دانش براساس مدل نوناکا، وضعیت نیروی انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در واحد ستادی مورد بررسی قرار گرفت و در پایان براساس یافته‌های پژوهش، راهکارهای مناسبی برای توسعه دانش و عملکرد نیروی انسانی در ارتباط با فرایندهای تبدیل دانش، ارائه شد.

**کلیدواژه‌ها:** منابع انسانی، نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، مدیریت دانش، دانش نهان، دانش آشکار

## مقدمه

کتابخانه‌های عمومی را می‌توان از مهم‌ترین کانون‌های فرهنگی-اجتماعی جوامع پیشرفته امروز به‌شمار آورد. با توجه به وسعت مخاطبان کتابخانه‌های عمومی که قشرهای مختلف جامعه را شامل می‌شود، این مراکز، نقشی زیربنایی در توسعه اجتماعی، فرهنگی و اقتصادی جوامع بر عهده دارند و یکی از مهم‌ترین ارکان تحولات بنیادی آنها به‌شمار می‌روند (حریری و اشرفی‌ریزی، ۱۳۸۸).

نهادهایی که مسئولیت برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری و توسعه این نوع از کتابخانه‌ها را بر عهده دارند و در تعامل پیوسته با این دسته از کتابخانه‌ها و کارکنان شاغل در آنها هستند نیز از جایگاه و اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. لذا با توجه به جایگاه کتابخانه‌های عمومی و طیف گسترده مخاطبان بالقوه آنها و اهمیتی که این دسته از کتابخانه‌ها در مرتفع ساختن نیازهای اطلاعاتی جامعه خود دارند، وجود و حضور نیروی انسانی کارآمد، هم در عرصه مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی و هم در عرصه مدیریت اجرایی، امری بدیهی است. با توجه به اینکه نیروی انسانی هر سازمان، از عوامل اصلی پیش‌برنده اهداف آن به‌شمار می‌رود، پرداختن به این مؤلفه حیاتی امری ضروری است.

منابع انسانی از جنبه‌های مدیریتی مختلف از جمله مدیریت دانش نیز مورد توجه و پژوهش قرار می‌گیرند. در این مبحث مدیریتی، کارکنان سازمان به‌عنوان صاحبان دانایی و مهم‌ترین سرمایه‌سازان محسوب می‌شوند. در مدیریت دانش، تأکید از سرمایه‌های مادی و کالبدی در سازمان، به سرمایه‌های انسانی شامل دانش و اطلاعات تغییر جهت می‌یابد. به عبارت دیگر تفکر، دانایی محوری و مردم‌محوری جایگزین سرمایه‌محوری می‌گردد (خوانساری، ۱۳۸۴). در فرایند مدیریت دانش، سازمان یا شرکت به استعداد‌های بشری به‌عنوان مهم‌ترین منبع می‌نگرد و سعی دارد تا دانش کارکنان خود را جمع‌آوری کند و در سطح کل سازمان به اشتراک بگذارد (کریمی، ۱۳۸۵).

مطالعه متون حوزه مدیریت دانش نشان می‌دهد که پژوهش‌های اندکی در ارتباط با مدیریت دانش در کتابخانه‌های عمومی انجام شده است. حسینقلی‌زاده (۱۳۸۳)، در پایان‌نامه خود براساس مؤلفه‌های اصلی نظریه نوناکا، اجتماعی شدن، برونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی

جایگاه مدیریت دانش را در دانشگاه فردوسی مشهد مورد بررسی قرار داده و آنگاه به نقش و اهمیت فرهنگ سازمانی در تحقق مدیریت دانش اثربخش پرداخته است. وی نشان داد که درونی‌سازی در قلمرو مدیریت دانش، در دانشگاه فردوسی مشهد، از بالاترین جایگاه برخوردار است و سپس اجتماعی شدن، برونی‌سازی و ترکیب، در مراتب بعدی قرار گرفته‌اند. او چنین نتیجه‌گیری کرده که مدیران در دانشگاه فردوسی مشهد، بیشتر از آنکه تمایل به اشتراک و تبادل دانش و تجارب خود با یکدیگر داشته باشند، تمایل به درونی‌سازی و رقابت با یکدیگر دارند.

حسن‌زاده (۱۳۸۵) با هدف بررسی زیرساخت مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران، پژوهشی را بر روی ۲۹۴ نفر از ۴۲۰ مدیرکل مستقر در ۲۱ وزارتخانه و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی انجام داد. نتایج پژوهش وی نشان داد که بین وزارتخانه‌های مختلف و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، به لحاظ فراهم آوردن عوامل زیرساختی مدیریت دانش، تفاوت معناداری وجود دارد. نتایج همچنین نشان داد که به‌طور کلی وضعیت عوامل زیرساختی مدیریت دانش در وزارتخانه‌ها و سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، مناسب نیست.

رفعتی و همکارانش (۱۳۸۷) نیز بر اساس مدل نوناکا به بررسی چالش‌ها و موانع موجود در مرکزی نظامی پرداخته‌اند. وی نشان داده که وضعیت کلی مرکز به لحاظ دانش‌محور بودن و بهره‌گیری از سرمایه‌های دانشی، کمتر از حد متوسط (بین متوسط و ضعیف) است. با توجه به امتیازات کسب شده توسط مرکز و لیست مشکلات مطرح شده در آن، به نظر می‌رسد، مرکز به‌طور زیربنایی احتیاج به پیاده‌سازی پروژه‌ها و زیرساخت‌های دانشی دارد. این زیرساخت‌ها هم شامل منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین بخش و هم شامل امکانات تکنولوژیک است.

افتخاری (۱۳۸۷) در پایان‌نامه خود با هدف بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش، پژوهشی را در پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی انجام داد. وی دو عامل اساسی «خلق دانش» و «انتقال دانش» را بر برنامه‌ها و استراتژی‌های مدیریت دانش، مؤثر دانست. همچنین معتقد بود که پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز استراتژی مدیریت دانش، مستلزم این است که منابع انسانی دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند.

تنگ<sup>۱</sup> و سالیمان<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در پژوهشی فعالیت‌های جاری مدیریت دانش را در هیئت کتابخانه ملی<sup>۳</sup> مورد بررسی قرار داد. آنچه به‌عنوان نیاز کتابخانه مطرح شده، تشویق کارکنان به اشتراک و انتقال دانش است تا از این طریق، تجربیات خود را که در طی سال‌ها کار در کتابخانه به دست آورده‌اند در اختیار دیگر کارکنان قرار دهند.

در پایان‌نامه‌ای تحت عنوان «بررسی مقایسه‌ای تأثیر فرهنگ سازمانی بر موفقیت مدیریت دانش» که توسط چین لوی<sup>۴</sup> (۲۰۰۳) نوشته شده، اثر تعدیل‌کننده فرهنگ سازمانی بر رابطه بین مدیریت دانش و مزایای سازمانی و رابطه بین مدیریت دانش و مزایای سازمانی مورد آزمون قرار گرفته است.

جنسین<sup>۵</sup> (۲۰۰۶) در پایان‌نامه دکترای خود با عنوان «رساله‌ای در باب تکرار عادات سازمانی: تأثیر الگو بر انتقال دانش، مکانیسم‌های زیربنایی روش‌های اساسی انتقال دانش، و تنوع از طریق تکرار» می‌نویسد:

تکرار عادات سازمانی در قلب کسب مزیت رقابتی از طریق نفوذ مهم‌ترین منبع شرکت یعنی دانش است. پژوهش نشان می‌دهد که قابل توجه‌ترین منابع از تنوع واحد سطح در ورودی‌های سازمانی و محیط‌های محلی فرق می‌کنند. در مجموع، رساله با پرکردن شکاف‌های خاص به بدنه دانش درباره فرایند تکرار کمک می‌کند.

در رساله دکترای مک گیل<sup>۶</sup> (۲۰۰۶) با عنوان «مهار سرمایه‌های فکری: مطالعه و انتقال دانش سازمانی» با استفاده از روش ترکیبی، به بررسی روابط میان انواع کانال‌های انتقال دانش و انتقال اجزای گوناگون سرمایه‌های فکری افراد در درون یک سازمان پرداخته شده است.

اوزکان<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) در پایان‌نامه خود با عنوان «رساله‌ای درباره استراتژی‌های مدیریت دانش در توسعه محصول جدید» مطرح کرده که مدیریت دانش مربوط به توسعه محصول جدید<sup>۸</sup> از جمله پروژه‌های حیاتی برای موفقیت شرکت‌های در حال رقابت در محیط‌هایی است که به نوآوری سریع نیازمندند.

1. Teng  
2. Suliman  
3. National Library Board (NLB)  
4. Chin-Loy  
5. Jensen  
6. McGill  
7. Ozkan  
8. New Product Development (NPD)

با توجه به اینکه بخش عمده‌ای از کتابخانه‌های عمومی زیر نظر نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور مشغول فعالیت هستند، انجام پژوهشی در باب مدیریت دانش در این نهاد فرهنگی ضروری محسوب می‌شود. در ضمن در مطالعات صورت گرفته در این حوزه نیز بیشتر از هر موضوع دیگری به مبحث فرهنگ سازمانی و خلاقیت پرداخته شده است. از آنجا که اهمیت منابع انسانی و جایگاه آن در سطح سازمان‌ها بر کسی پوشیده نیست، بررسی وضعیت دانش در سطح فردی و سازمانی و فرایندهای تولید و تبدیل دانش می‌تواند در برنامه‌های توسعه‌ای منابع انسانی سازمان‌ها از جمله نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور نقش مؤثری داشته باشد.

در این مطالعه، سعی بر آن است تا ابتدا وضعیت نیروی انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در واحد ستادی و نحوه عملکرد آن در فرایندهای تبدیل دانش در بین کارکنان و همچنین در سطح سازمان، مورد پژوهش و بررسی قرار گیرد و سپس بر اساس داده‌های گردآوری شده، راهکارهای مناسب در جهت توسعه دانش و عملکرد نیروی انسانی در ارتباط با فرایند انتقال دانش پیشنهاد گردد.

### پرسش‌های اساسی

پرسش‌های پژوهش حاضر به شرح زیر است:

۱. وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از لحاظ دانش نهان فردی چگونه است؟
۲. وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در فرایند تبدیل دانش نهان به دانش آشکار (آشکارسازی) چگونه است؟
۳. وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از لحاظ دانش آشکار فردی چگونه است؟
۴. وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در فرایند تبدیل دانش آشکار به دانش آشکار (ترکیب/تبدیل کردن) چگونه است؟
۵. وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از لحاظ دانش آشکار سازمانی چگونه است؟

۶. وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در فرایند تبدیل دانش آشکار به

دانش نهان (درونی‌سازی) چگونه است؟

۷. وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از لحاظ دانش نهان سازمانی

چگونه است؟

۸. وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در فرایند تبدیل دانش نهان به

دانش نهان (اجتماعی کردن) چگونه است؟

### روش پژوهش

روش پژوهش حاضر پیمایشی و از نوع کاربردی<sup>۱</sup> است. جامعه مورد پژوهش را کارکنان شاغل در واحد ستادی (اعم از مدیران و کارمندان) تشکیل می‌دهند. برای انجام تحقیق، نمونه‌گیری انجام نشد و پرسشنامه برای هر ۱۵۰ کارمند جهت تکمیل ارائه گردید و ۹۴ پرسشنامه تکمیل شده دریافت گردید. ابزار گردآوری داده‌ها در این پژوهش، پرسشنامه محقق ساخته است. در پرسشنامه مزبور، ۴۶ پرسش بسته مطرح شده است.

با مطالعه متون و ادبیات حوزه مدیریت دانش و الگوهای پیشنهادی در این حوزه، مدل نوناکا (نظریه تولید و تبدیل دانش سازمانی) به عنوان مدل مورد بررسی در این پژوهش انتخاب شد. پس از بررسی نشانگرهای مورد استفاده در پژوهش‌ها و مقایسه موارد مذکور و با تأکید بر مدل نوناکا و تاکه اوچی، پژوهشگر بر آن شد تا با استفاده از بخش‌هایی از همین نشانگرها و متون موجود در زمینه مدیریت دانش، سیاهه جدیدی را برای پیمایش خود طراحی کند. با دسته‌بندی نشانگرها، ۸ شاخص با مؤلفه‌های مربوطه با توجه به انواع دانش و فرایندهای مدل نوناکا و تاکه اوچی در جداول ذیل ذکر شده‌اند:

---

1. Applied Research

جدول ۱. نشانگرهای دانش نهان (دانش مهارتی) فردی کارکنان

ردیف	نشانگرها	منبع
۱	قدرت حل مسئله	لئونارد و سنسیپر <sup>۱</sup> (۱۹۹۸)، زاہر اسکریٹ <sup>۲</sup> (۲۰۰۵)، رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)
۲	مطالعات شخصی کارشناسان	اسکریٹ (۲۰۰۵)، آنوتایانون <sup>۳</sup> (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)
۳	میزان شناخت مرکز توسط کارکنان	رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)
۴	تأثیر مهارت افراد در نظام ارتقاء شغلی	رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)، آتشک و ماهزاده (۱۳۸۸)
۵	آگاهی کارکنان از مفید بودن دانش خود برای همکاران	ایریک <sup>۴</sup> (۲۰۰۷)، حسین کشاورزی (۱۳۸۶)
۶	ساختار فرایندمحور در مرکز به جای ساختار وظیفه‌محور	آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)

جدول ۲. نشانگرهای فرایند تبدیل دانش نهان به دانش آشکار (آشکارسازی)

ردیف	نشانگرها	منبع
۱	تبادل نظر و تجربه با همکاران	نوناکا و کانو (۱۹۹۸)، رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)
۲	سیستم پاداش در برابر ارائه دانش مستند به پرسنل در واحدهای کاری	انتهایی (۱۳۸۷)، رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)، حسینقلی‌زاده (۱۳۸۴)
۳	وجود قوانین و نظام‌نامه‌ها جهت ملزم کردن و تشویق افراد به آشکارسازی دانش	رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)، حسینقلی‌زاده (۱۳۸۴)
۴	پیشنهاد خلاصه تجربیات و آموخته‌ها به طور منسجم و مکتوب به مدیران مربوطه	حسینقلی‌زاده (۱۳۸۴)
۵	اعتماد در به اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان	حسین کشاورزی (۱۳۸۶)

1. Leonard &amp; Sensiper

2. Zuber-Skerritt

3. Anothayanon

4. Irick

جدول ۳. نشانگرهای دانش آشکار فردی کارکنان

منبع	نشانگرها	ردیف
رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)	برنامه‌های آموزشی گذرانده شده توسط کارکنان در داخل نهاد	۱
زابر اسکریت (۲۰۰۵)، رفعتی (۱۳۸۷)	دوره‌های حین خدمت گذرانده شده توسط کارکنان (در خارج از نهاد)	۲
رفعتی (۱۳۸۷)	میزان مرتبط بودن تحصیلات فرد در روند استخدام	۳
آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)	استفاده از تکنولوژی در دسترسی به منابع دانشی کتابخانه‌ای	۴

جدول ۴. نشانگرهای فرایند تبدیل دانش آشکار به دانش آشکار (تبدیل کردن / ترکیب)

منبع	نشانگرها	ردیف
آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)	مستندسازی سوابق پروژه‌ها با قابلیت بازیابی توسط کارشناسان	۱
آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)	وجود رویه‌های مستندسازی	۲
رفعتی (۱۳۸۷)، آتشک و ماه‌زاده (۱۳۸۸)	نظام پاداش‌دهی مطلوب (مادی و معنوی) در برابر تبادل دانش در سطح کل نهاد	۳
حسینقلی‌زاده (۱۳۸۴)	همکاری با متخصصان سایر گروه‌ها در قالب تیم‌های پژوهشی در موارد لزوم	۴
رفعتی (۱۳۸۷)	تمایل مدیران به داشتن دانش مستند پروژه‌ها در پایان کار	۵



جدول ۵. نشانگرهای دانش آشکار سازمانی (جمع)

ردیف	نشانگرها	منبع
۱	وجود نشریه‌ای با مشارکت خود کارکنان	رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)
۲	سرمایه‌گذاری نهاد در تحقیقات جهت همگام شدن با تغییرات	رفعتی (۱۳۸۷)
۳	وجود مجموعه‌ای مدون از نتایج پروژه‌های قبلی	رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)
۴	میزان کتاب‌ها و نشریات منتشر شده توسط نهاد	رفعتی (۱۳۸۷)، کریمی (۱۳۸۸)
۵	عضویت در بانک‌های دانشی مرتبط (کتابخانه، بانک‌های تحت وب و...)	آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)، آتشک و ماهزاده (۱۳۸۸)
۶	تعامل واحد تحقیقات با دیگر سطوح سازمان	رفعتی (۱۳۸۷)
۷	پیشگام بودن نهاد از لحاظ سطح دانشی در میان رقبا	

جدول ۶. نشانگرهای فرایند تبدیل دانش آشکار به دانش نهان (درونی کردن)

ردیف	نشانگرها	منبع
۱	پذیرش اجرایی طرح‌های جدید	رفعتی (۱۳۸۷)
۲	پیاده‌سازی همایش‌های مرتبط با دستاوردها و ارائه دیدگاه‌ها	آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)
۳	طراحی برنامه‌های استراتژیک در ارائه خدمات بر مبنای رشد روزافزون نقش دانش	رفعتی (۱۳۸۷)
۴	مقاومت کارکنان در برابر دانش و روش جدید	آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)
۵	میزان تغییر در رویه‌ها و فرایندهای کاری با توجه به دانش‌های به‌دست‌آمده	رفعتی (۱۳۸۷)
۶	میزان پای‌بندی افراد به نظام‌نامه‌های سازمان	
۷	تأثیرگذاری استفاده از تجربیات و مستندات پروژه‌های پیشین	آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)

جدول ۷. نشانگرهای سطح دانش نهان سازمانی (دانش نهان جمعی)

منبع	نشانگرها	ردیف
لئونارد و سنسپیر (۱۹۹۸)، رفعتی (۱۳۸۷)	سطح دانش و تخصص نهاد در توسعه کتابخانه‌های عمومی و خدمات مرتبط	۱
رفعتی (۱۳۸۷)	نهادینه شدن شعارها و ارزش‌های نهاد در ذهن کارکنان	۲
حسن‌زاده (۱۳۸۷)، رفعتی (۱۳۸۷)	میزان توجه سازمان به سرمایه‌های معنوی (بهره‌گیری از نظرات بازنشستگان)	۳
رفعتی (۱۳۸۷)	بهره‌مندی از ارتباطات مناسب با مخاطبان	۴
	بهره‌مندی از ارتباطات مناسب با رقبا	۵
	واکنش سازمان نسبت به نیازها و شرایط متغیر جامعه	۶
آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)	علاقه‌مندی به استفاده از تکنولوژی‌های جدید	۷

جدول ۸. نشانگرهای سطح تبدیل دانش نهان به دانش نهان (اجتماعی کردن)

منبع	نشانگرها	ردیف
رفعتی (۱۳۸۷)	ارتقاء سطح علمی بعد از حضور در نهاد	۱
آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)، حسن‌زاده (۱۳۸۷)	تشویق به کار گروهی	۲
آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)	افزایش اطلاعات در جلسات بحث و گفت‌وگو	۳
حسن‌زاده (۱۳۸۷)، رفعتی (۱۳۸۷)	روابط دوستانه بین پرسنل	۴
آنوتایانون (۲۰۰۶)، رفعتی (۱۳۸۷)	آگاهی از مستندات و تجربیات پروژه‌های پیشین	۵
	سرعت آشنایی تازه‌واردان با فرهنگ و دانش‌های نهادینه سازمان	۶
	تعامل کارکنان جدید با گروه‌های کاری درباره مسائل فنی و دانشی	۷

برای تعیین روایی ابزار پژوهش، جداول شاخص‌ها به همراه پرسشنامه در اختیار ۸ نفر از اساتید کتابداری و اطلاع‌رسانی و رشته مدیریت و ۲ نفر از کارشناسان مدیریت قرار گرفت و از آنها خواسته شد درباره سنجش شاخص‌های مورد بررسی توسط پرسش‌های مندرج در پرسشنامه، اظهار نظر کنند. اصلاحاتی که توسط اعضای هیئت علمی و اساتید راهنما و مشاور پیشنهاد شد در تنظیم پرسشنامه نهایی لحاظ گردید.

پس از تعیین روایی پرسشنامه، برای مشخص شدن پایایی، ابتدا پرسشنامه به تعداد ۳۰ عدد تکثیر شد و در اختیار گروهی از جامعه آماری قرار گرفت. سپس با استفاده از ضریب آلفای کرونباخ و با نرم‌افزار SPSS پایایی پرسشنامه مورد محاسبه قرار گرفت. در این مرحله مشخص شد تعدادی از پرسش‌ها وجود دارند که در صورت تغییر یا حذف آنها، درصد پایایی پرسشنامه برای تک‌تک متغیرها با درجه بیشتری مورد تأیید قرار می‌گیرد. با این رویکرد، پرسشنامه مجدداً اصلاح شد و در سطح جامعه پژوهش مورد استفاده قرار گرفت. نهایتاً، پرسشنامه اصلی با درجه پایایی ۰/۹۳ مورد تأیید قرار گرفت.

### یافته‌ها

از مجموع ۹۴ نفری که به پرسشنامه‌ها پاسخ دادند، حدود ۶۷ درصد مرد و ۳۳ درصد بقیه زن هستند. همچنین بیشترین تعداد پاسخگویان شرکت کننده دارای مدرک تحصیلی کارشناسی بودند و کمترین درصد مربوط به مدرک تحصیلی دکتری است. ۲۹ درصد شرکت کنندگان دارای مدرک کارشناسی ارشد و ۸ درصد نیز دارای مدرک تحصیلی کاردانی بودند و ۱۰ درصد پاسخگویان نیز مدرک تحصیلی دیپلم داشتند. اکثریت کارکنان در نمونه مورد بررسی دارای مدرک تحصیلی غیر کتابداری و اطلاع‌رسانی بوده و تنها ۲۱ درصد نمونه مورد بررسی دارای مدرک تحصیلی در رشته کتابداری و اطلاع‌رسانی بودند. در ضمن اکثریت کارکنان دارای مرتبه سازمانی کارشناس هستند و کمترین درصد، مربوط به کارکنان دارای مرتبه سازمانی رئیس اداره یا معاون مدیر است. ۱۶ درصد نمونه مورد بررسی که به این سؤال پاسخ داده‌اند مرتبه سازمانی خود را رئیس اداره یا مدیر عنوان کرده‌اند. یافته‌ها نشان داد که اکثریت کارکنان در نمونه مورد بررسی بین ۱ تا ۵ سال سابقه کار دارند. افرادی که در مجموع بیش از ۱۰ سال سابقه کار دارند کمتر از ۱۱ درصد است. میانگین سابقه کار کارکنان در نمونه مورد

بررسی ۴/۴۳ سال بوده و انحراف معیار آن ۴/۸ است. به این ترتیب میانگین سابقه کار در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور پایین است. پرسش اول درباره وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از لحاظ دانش نهمان فردی است. ۶ سؤال اول پرسشنامه تحقیق برای سنجش سطح دانش نهمان فردی کارکنان در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور اختصاص یافته که در جداول ذیل نتایج حاصل از این بررسی ارائه شده است:

جدول ۹. توزیع و درصد فراوانی نشانگرهای شاخص دانش نهمان فردی کارکنان

میانگین	جمع	بی پاسخ	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	نشانگرها	
۳/۹۲	۹۵	۵	۱۵	۵۴	۲۰	۱	۰	تعداد	قدرت حل مسئله
	۱۰۰	۵/۳	۱۵/۸	۵۶/۸	۲۱/۱	۱/۱	۰	درصد	
۳/۴۹	۹۵	۲	۸	۳۶	۴۳	۶	۰	تعداد	مطالعات شخصی کارشناسان
	۱۰۰	۲/۱	۸/۴	۳۷/۹	۴۵/۳	۶/۳	۰	درصد	
۳/۶۷	۹۵	۰	۱۷	۳۹	۳۰	۹	۰	تعداد	میزان شناخت مرکز توسط کارکنان
	۱۰۰	۰	۱۷/۹	۴۱/۱	۳۱/۶	۹/۵	۰	درصد	
۳/۸۲	۹۵	۳	۳۰	۲۷	۲۶	۷	۲	تعداد	تأثیر مهارت افراد در نظام ارتقاء شغلی
	۱۰۰	۳/۲	۳۱/۶	۲۸/۴	۲۷/۴	۷/۴	۰/۵	درصد	
۳/۵۶	۹۵	۲	۱۰	۴۲	۳۴	۵	۲	تعداد	آگاهی کارکنان از مفید بودن دانش خود برای همکاران
	۱۰۰	۲/۱	۱۰/۵	۴۴/۲	۳۵/۸	۵/۳	۰/۵	درصد	
۳/۶۴	۹۶	۱	۱۶	۴۱	۲۸	۶	۳	تعداد	ساختار فرایند محور در نهاد به جای وظیفه محور
	۱۰۰	۱/۱	۱۶/۸	۴۳/۲	۲۹/۵	۶/۳	۳/۲	درصد	

اطلاعات جدول ۹ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به قدرت حل مسئله و کمترین آن مربوط به پرداختن به تحقیق و مطالعه در زمینه کاری است. اکثریت کارکنان درباره دانش نهان فردی زیاد را انتخاب کرده‌اند و تنها حدود ۲ درصد کارکنان دانش نهان فردی را پایین و بسیار پایین دانسته‌اند. مجموعاً بیش از ۶۴ درصد پاسخگویان سطح دانش نهان فردی را بالا و بسیار بالا می‌دانند.

پرسش دوم مربوط به وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در فرایند تبدیل دانش نهان به دانش آشکار (آشکارسازی) است. سؤالات ۷ تا ۱۱ پرسشنامه تحقیق برای سنجش فرایند تبدیل دانش نهان به دانش آشکار اختصاص یافته که در جدول ذیل نتایج حاصل از این بررسی ارائه شده است:

جدول ۱۰. توزیع و درصد فراوانی نشانگرهای فرایند تبدیل دانش نهان به دانش آشکار (آشکارسازی)

میانگین	جمع	بی پاسخ	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	تعداد	نشانگرها
۳/۶۴	۹۵	۱	۱۳	۴۸	۲۱	۱۱	۱	تعداد	بحث و تبادل نظر
	۱۰۰	۱/۱	۱۳/۷	۵۰/۵	۲۲/۱	۱۱/۶	۱/۱	درصد	با همکاران
۲/۱۲	۹۵	۶	۲	۵	۲۵	۲۷	۳۰	تعداد	سیستم پاداش در برابر ارائه دانش
	۱۰۰	۶/۳	۲/۱	۵/۳	۲۶/۳	۲۸/۴	۳۱/۶	درصد	مستند به پرسنل در واحدهای کاری
۲	۹۵	۷	۰	۴	۲۱	۳۴	۲۹	تعداد	وجود قوانین و نظام‌نامه - ها جهت ملزم کردن و تشویق افراد به آشکارسازی دانش
	۱۰۰	۷/۴	۰	۴/۲	۲۲/۱	۳۵/۸	۳۰/۵	درصد	
۲/۷۴	۹۵	۲	۲	۲۰	۳۲	۳۰	۹	تعداد	پیشنهاد خلاصه تجربیات و آموخته‌ها به طور منسجم و مکتوب به مدیران مربوطه
	۱۰۰	۰/۵	۲/۱	۲۱/۱	۳۳/۷	۳۱/۶	۹/۵	درصد	
۳/۳۵	۹۵	۴	۱۳	۲۶	۳۶	۱۲	۴	تعداد	اعتماد در به - اشتراک گذاری دانش در بین کارکنان
	۱۰۰	۴/۲	۱۳/۷	۲۷/۴	۳۷/۹	۱۲/۶	۴/۲	درصد	

اطلاعات جدول ۱۰ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه «تبادل نظر و تجربه با همکاران» و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه «وجود قوانین جهت ملزم نمودن و تشویق کارکنان به آشکارسازی دانش» است. اکثر پاسخ‌ها در گستره متوسط بوده و مجموعاً حدود ۳۹ درصد کارکنان سطح تبدیل دانش نهان به دانش آشکار را پایین و بسیار پایین دانسته‌اند و مجموعاً ۱۷ درصد پاسخگویان این میزان را بالا و بسیار بالا معرفی کرده‌اند.

پرسش سوم درباره وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از لحاظ دانش آشکار فردی است. سؤال‌های ۱۲ تا ۱۵ پرسشنامه پژوهش جهت سنجش دانش آشکار فردی اختصاص یافته که در جدول ذیل نتایج حاصل از این بررسی ارائه شده است:

جدول ۱۱. توزیع و درصد فراوانی نشانگرهای شاخص دانش آشکار فردی

میانگین	جمع	بی پاسخ	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	تعداد	نشانگرها
۱/۹۷	۹۵	۳	۰	۵	۱۸	۳۹	۳۰	تعداد	برنامه‌های آموزشی گذرانده شده توسط کارکنان در داخل نهاد
	۱۰۰	۳/۲	۰	۵/۳	۱۸/۹	۴۱/۱	۳۱/۶	درصد	
۲/۰۵	۹۵	۵	۱	۱۰	۲۰	۲۱	۳۸	تعداد	دوره‌های حین خدمت گذرانده شده توسط کارکنان (در خارج از نهاد)
	۱۰۰	۳/۵	۱/۱	۱۰/۵	۲۱/۱	۲۲/۱	۴۰/۰	درصد	
۳/۲۴	۹۵	۴	۱۲	۳۰	۲۶	۱۴	۹	تعداد	میزان مرتبط بودن تحصیلات فرد با شغل
	۱۰۰	۴/۲	۱۲/۶	۳۱/۶	۲۷/۴	۱۴/۷	۹/۵	درصد	
۳/۰۳	۹۵	۴	۱۰	۲۴	۲۸	۱۷	۱۲	تعداد	استفاده از تکنولوژی در دسترسی به منابع دانشی کتابخانه‌ای
	۱۰۰	۴/۲	۱۰/۵	۲۵/۳	۲۹/۵	۱۷/۹	۱۲/۶	درصد	

اطلاعات جدول ۱۱ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه «مرتبط بودن تحصیلات با شغل» و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه «برخورداری از برنامه‌های آموزشی منظم

در داخل نهاد» است. پاسخ‌دهندگان به اکثر مؤلفه‌ها رتبه پایین داده‌اند، به طوری که مجموعاً حدود ۵۶ درصد پاسخگویان، سطح دانش آشکار فردی را پایین و بسیار پایین دانسته‌اند و تنها ۹/۵ درصد پاسخگویان این میزان را بالا معرفی کرده‌اند.

پرسش چهارم راجع به وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در فرایند تبدیل دانش آشکار به دانش آشکار (ترکیب/تبدیل کردن) است. سؤال‌های ۱۶ تا ۲۰ پرسشنامه برای سنجش سطح تبدیل دانش آشکار به دانش آشکار، اختصاص یافته که در جدول ذیل نتایج حاصل از این بررسی ارائه شده است:

جدول ۱۲. توزیع و درصد فراوانی نشانگرهای فرایند تبدیل دانش آشکار به دانش آشکار (ترکیب)

میانگین	جمع	بی پاسخ	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	نشانگرها	
								تعداد	درصد
۲/۸۰	۹۵	۱۱	۳	۲۲	۲۷	۲۰	۱۲	تعداد	مستندسازی سوابق پروژه‌ها
	۱۰۰	۱۱/۶	۳/۲	۲۳/۲	۲۸/۴	۲۱/۱	۱۲/۶	درصد	برای بازیابی توسط کارشناسان
۲/۳۹	۹۵	۱۳	۱	۹	۲۸	۲۷	۱۱	تعداد	وجود رویه‌های مستندسازی
	۱۰۰	۱۳/۷	۱/۱	۹/۵	۲۹/۵	۲۸/۴	۱۷/۹	درصد	
۲/۰۸	۹۵	۴	۳	۷	۱۶	۳۴	۳۱	تعداد	نظام پاداش‌دهی مطلوب (مادی و معنوی) در برابر تبادل دانش در سطح کل نهاد
	۱۰۰	۴/۲	۳/۲	۷/۴	۱۶/۸	۳۵/۸	۳۲/۶	درصد	
۲/۰۵	۹۵	۷	۰	۱۰	۱۶	۳۱	۳۱	تعداد	همکاری با متخصصان سایر گروه‌ها در قالب تیم‌های پژوهشی در موارد لزوم
	۱۰۰	۷/۴	۰	۱۰/۵	۱۶/۸	۳۲/۶	۳۲/۶	درصد	
۲/۸۱	۹۵	۹	۵	۱۶	۳۲	۲۴	۹	تعداد	تمایل مدیران به داشتن دانش مستند پروژه‌ها در پایان کار
	۱۰۰	۹/۵	۵/۳	۱۶/۸	۳۳/۷	۲۵/۳	۹/۵	درصد	

اطلاعات جدول ۱۲ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه «تمایل مدیران به داشتن دانش مستند پروژه‌ها» و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه «همکاری با سایر گروه‌ها در قالب تیم‌های پژوهشی» است. کارکنان به اکثر مؤلفه‌ها رتبه پایین دادند به طوری که مجموعاً حدود ۶۱٪ پاسخگویان، سطح فرایند تبدیل دانش آشکار به دانش آشکار را پایین و بسیار پایین دانستند و تنها ۸/۵٪ پاسخگویان این میزان را بالا و بسیار بالا معرفی کردند.

پرسش پنجم درباره وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از لحاظ دانش آشکار سازمانی است. سؤال‌های ۲۱ تا ۲۶ پرسشنامه برای سنجش سطح دانش آشکار سازمانی اختصاص یافته که در جدول ذیل نتایج حاصل از این بررسی ارائه شده است:

جدول ۱۳. توزیع و درصد فراوانی نشانگرهای شاخص دانش آشکار سازمانی

میانگین	جمع	بی پاسخ	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	تعداد	نشانگرها
۱/۸۲	۹۵	۴	۵	۶	۸	۲۱	۵۱	تعداد	وجود نشریه‌ای با مشارکت خود کارکنان
	۱۰۰	۴/۲	۵/۳	۶/۳	۸/۴	۲۲/۱	۷/۵۳	درصد	
۲/۷۵	۹۵	۱۲	۵	۱۲	۳۵	۲۰	۱۱	تعداد	سرمایه‌گذاری نهاد در تحقیقات جهت همگام شدن با تغییرات
	۱۰۰	۱۲/۶	۵/۳	۱۲/۶	۳۶/۸	۲۱/۱	۱۱/۶	درصد	
۲/۱۳	۹۵	۱۳	۱	۹	۱۸	۲۶	۲۸	تعداد	وجود مجموعه‌ای مدون از آموزه‌های پروژه‌های قبلی
	۱۰۰	۱۳/۷	۱/۱	۹/۵	۱۸/۹	۲۷/۴	۲۹/۵	درصد	
۲/۷۲	۹۵	۱۴	۵	۹	۳۲	۲۹	۶	تعداد	میزان کتاب‌ها و نشریات منتشر شده توسط سازمان
	۱۰۰	۱۴/۷	۵/۳	۹/۵	۳۳/۷	۳۰/۵	۶/۳	درصد	
۲/۲۵	۹۵	۹	۳	۶	۲۳	۳۲	۲۲	تعداد	تعامل واحد تحقیقات با دیگر سطوح سازمان
	۱۰۰	۹/۵	۳/۲	۶/۳	۲۴/۲	۳۳/۷	۲۳/۲	درصد	
۲/۳۷	۹۵	۷	۱	۸	۳۳	۲۷	۱۹	تعداد	پیشگام بودن نهاد از لحاظ سطح رقبا
	۱۰۰	۷/۴	۱/۱	۸/۴	۳۴/۷	۲۸/۴	۲۰/۰	درصد	



اطلاعات جدول ۱۳ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه «سرمایه‌گذاری نهاد در تحقیقات برای همگام‌شدن با تغییرات» و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه «مشارکت کارکنان در انتشار نشریات سازمان» است. بیشتر پاسخ‌دهندگان به مؤلفه‌ها رتبه پایین دادند به طوری که مجموعاً حدود ۷۰ درصد پاسخگویان، سطح دانش آشکار سازمانی را پایین و بسیار پایین دانستند و تنها ۵ درصد پاسخگویان این میزان را بالا معرفی کردند.

پرسش ششم درباره وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در فرایند تبدیل دانش آشکار به دانش نهان (درونی‌سازی) است. سؤال‌های ۲۷ تا ۳۳ پرسشنامه برای سنجش فرایند تبدیل دانش آشکار به دانش نهان اختصاص یافته که نتایج در جدول ۱۴ ارائه شده است:

جدول ۱۴. توزیع و درصد فراوانی نشانگرهای سطح تبدیل دانش آشکار به دانش نهان

میانگین	جمع	بی پاسخ	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	تعداد	نشانگرها
۲/۹۷	۹۵	۵	۳	۲۴	۴۰	۱۴	۹	۹	پذیرش اجرایی
	۱۰۰	۵/۳	۳/۲	۲۵/۳	۴۲/۱	۱۴/۷	۹/۵	۹/۵	طرح‌های جدید
۳/۱۸	۹۵	۴	۸	۳۱	۲۸	۱۸	۶	۶	برگزاری همایش‌های مرتبط با دستاوردها و ارائه دیدگاه‌ها
	۱۰۰	۴/۲	۸/۴	۳۲/۶	۲۹/۵	۱۸/۹	۶/۳	۶/۳	طراحی برنامه‌های استراتژیک در ارائه خدمات بر مبنای رشد روزافزون نقش دانش
۲/۹۰	۹۵	۹	۳	۲۱	۳۶	۱۷	۹	۹	مقاومت کارکنان در برابر دانش و روش جدید
	۱۰۰	۹/۵	۳/۲	۲۲/۱	۳۷/۹	۱۷/۹	۹/۵	۹/۵	مقاومت کارکنان در برابر دانش و روش جدید
۲/۸۱	۹۵	۸	۵	۱۱	۴۳	۱۹	۹	۹	مقاومت کارکنان در برابر دانش و روش جدید
	۱۰۰	۸/۴	۵/۳	۱۱/۶	۴۵/۳	۲۰/۰	۹/۵	۹/۵	مقاومت کارکنان در برابر دانش و روش جدید

←

۲/۵۶	۹۵	۱۰	۱	۸	۳۸	۲۹	۹	تعداد	میزان تغییر در رویه‌ها و فرایندهای کاری
	۱۰۰	۱۰/۵	۱/۱	۸/۴	۴۰/۰	۳۰/۵	۹/۵	درصد	با توجه به دانش‌های به‌دست‌آمده
۳/۱۲	۹۵	۴	۷	۱۵	۵۳	۱۴	۲	تعداد	میزان پابندی افراد به نظام‌نامه‌های نهاد
	۱۰۰	۴/۲	۷/۴	۱۵/۸	۵۵/۸	۱۴/۷	۲/۱	درصد	
۲/۹۳	۹۵	۸	۸	۱۹	۲۷	۲۵	۸	تعداد	تأثیر‌گذاری استفاده از تجربیات پروژه‌های پیشین بر پروژه‌های در دست اجرا
	۱۰۰	۸/۴	۸/۴	۲۰/۰	۲۸/۴	۲۶/۳	۸/۴	درصد	

اطلاعات جدول ۱۴ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه «اقدام سازمان در ارائه دستاوردها از طریق برپایی همایش‌ها و اجتماعات» و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه «میزان تغییر در رویه‌ها و فرایندهای کاری با توجه به دانش‌های به‌دست‌آمده» است. اکثر پاسخ‌ها (۵۶/۸ درصد) دارای رتبه متوسط و مجموعاً حدود ۲۸ درصد پاسخگویان، فرایند تبدیل دانش آشکار به دانش نهان را پایین و بسیار پایین دانستند. مجموعاً ۱۵ درصد پاسخگویان نیز این میزان را بالا و بسیار بالا معرفی کردند.

پرسش هفتم راجع به وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از لحاظ دانش نهان سازمانی است. سؤال‌های ۳۴ تا ۴۰ پرسشنامه برای سنجش سطح دانش نهان سازمانی اختصاص یافته که در جدول ذیل نتایج حاصل از این بررسی ارائه شده است:

جدول ۱۵. توزیع و درصد فراوانی نشانگرهای سطح دانش نهان سازمانی

میانگین	جمع	بی پاسخ	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	تعداد	نشانگرها
۳/۱۰	۹۵	۸	۸	۱۹	۲۵	۲۵	۸	تعداد	سابقه فعالیت سازمان در توسعه کتابخانه‌های عمومی و خدمات مرتبط
	۱۰۰	۸/۴	۸/۴	۲۰/۰	۲۸/۴	۲۶/۳	۸/۴	درصد	
۲/۹۷	۹۵	۲	۷	۲۵	۳۶	۲۱	۴	تعداد	نهادینه شدن شعارها و ارزش های نهاد در ذهن کارکنان
	۱۰۰	۲/۱	۷/۴	۲۶/۳	۳۷/۹	۲۲/۱	۴/۲	درصد	
۲/۳۴	۹۵	۱۰	۲	۱۹	۴۴	۱۵	۵	تعداد	میزان توجه سازمان به سرمایه‌های معنوی
	۱۰۰	۱۰/۵	۲/۱	۲۰/۰	۴۶/۳	۱۵/۸	۵/۳	درصد	
۲/۶۴	۹۵	۵	۲	۱۲	۲۶	۲۵	۲۵	تعداد	بهره‌مندی از ارتباطات مناسب با مخاطبان
	۱۰۰	۵/۳	۲/۱	۱۲/۶	۲۷/۴	۲۶/۳	۲۶/۳	درصد	
۲/۶۶	۹۵	۶	۳	۲۲	۲۳	۲۲	۱۹	تعداد	بهره‌مندی از ارتباطات مناسب با رقبا
	۱۰۰	۶/۳	۳/۲	۲۳/۲	۲۴/۲	۲۳/۲	۲۰/۰	درصد	
۲/۷۱	۹۵	۸	۲	۱۴	۳۸	۱۹	۱۴	تعداد	واکنش سازمان نسبت به نیازها و شرایط متغیر جامعه
	۱۰۰	۸/۴	۲/۱	۱۴/۷	۴۰/۰	۲۰/۰	۱۴/۷	درصد	
۳/۵۹	۹۵	۶	۲	۲۰	۳۰	۲۵	۱۲	تعداد	علاقه‌مندی به استفاده از تکنولوژی‌های جدید
	۱۰۰	۶/۳	۲/۱	۲۱/۱	۳۱/۶	۲۶/۳	۱۲/۶	درصد	

اطلاعات جدول ۱۵ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه «علاقه‌مندی سازمان به استفاده از تکنولوژی‌های جدید» و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه «استفاده از سرمایه‌های معنوی و بهره‌گیری از نظرات کارشناسی بازنشستگان و پیشکسوتان» است. غالب پاسخ‌ها دارای رتبه متوسط است و مجموعاً ۴۰ درصد پاسخگویان، سطح دانش نهان سازمانی کارکنان را پایین و بسیار پایین دانستند. مجموعاً ۲۲ درصد پاسخگویان نیز این میزان را بالا و بسیار بالا معرفی کردند. پرسش هشتم درباره وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در فرایند تبدیل دانش نهان به دانش نهان (اجتماعی کردن) است. سؤال‌های ۴۱ تا ۴۶ برای سنجش سطح تبدیل دانش نهان به دانش نهان، اختصاص یافته که در جدول ذیل نتایج حاصل از این بررسی ارائه شده است:

جدول ۱۶. توزیع و درصد فراوانی نشانگرهای تبدیل دانش نهان به دانش نهان

میانگین	جمع	بی پاسخ	خیلی زیاد	زیاد	متوسط	کم	خیلی کم	تعداد	نشانگرها
۲/۶۶	۹۵	۳	۱۶	۳۸	۲۶	۹	۳	تعداد	ارتقاء سطح علمی بعد از حضور در نهاد
	۱۰۰	۳/۲	۱۶/۸	۴۰/۰	۲۷/۴	۹/۵	۳/۲	درصد	
۲/۶۶	۹۵	۳	۲	۱۹	۳۵	۱۸	۱۸	تعداد	تشویق به کار گروهی
	۱۰۰	۳/۲	۲/۱	۲۰/۰	۳۶/۸	۱۸/۹	۱۸/۹	درصد	
۲/۹۵	۹۵	۵	۰	۲۹	۳۵	۲۳	۱۳	تعداد	افزایش اطلاعات در جلسات بحث و گفت‌وگو
	۱۰۰	۵/۳	۰	۲۰/۰	۳۶/۸	۲۴/۲	۱۳/۷	درصد	
۲/۹۳	۹۵	۸	۳	۲۸	۲۶	۲۲	۸	تعداد	روابط دوستانه بین پرسنل
	۱۰۰	۸/۴	۳/۲	۲۹/۵	۲۷/۴	۲۳/۲	۸/۴	درصد	
۲/۷۴	۹۵	۶	۷	۲۳	۲۷	۲۱	۱۱	تعداد	استفاده از مستندات و تجربیات پروژه‌های پیشین
	۱۰۰	۶/۳	۷/۴	۲۴/۲	۲۸/۴	۲۲/۱	۱۱/۶	درصد	
۲/۴۶	۹۵	۸	۴	۱۶	۲۹	۳۰	۸	تعداد	سرعت آشنایی تازه‌واردان با فرهنگ و دانش‌های نهادهای سازمان
	۱۰۰	۸/۴	۴/۲	۱۶/۸	۳۰/۵	۳۱/۶	۸/۴	درصد	

اطلاعات جدول ۱۶ نشان می‌دهد که بیشترین میانگین مربوط به مؤلفه «افزایش اطلاعات در جلسات بحث و گفت‌وگو» و کمترین میانگین مربوط به مؤلفه «سرعت آشنایی کارکنان جدید با فرهنگ و دانش‌های نهادینه سازمان» است. بیشتر پاسخ‌ها دارای رتبه متوسط است و مجموعاً ۴۸ درصد پاسخگویان، فرایند تبدیل دانش نهان به دانش نهان را پایین و بسیار پایین دانستند و تنها ۹ درصد پاسخگویان میزان را بیشتر از متوسط معرفی کردند.

### نتیجه‌گیری

به‌طور خلاصه و در یک جمع‌بندی در خصوص وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از نقطه نظر مدیریت دانش، می‌توان با مقایسه میانگین‌ها و شاخص‌های آماری به نتایجی رسید که گویای بالا بودن سطح دانش نهان فردی کارکنان و پایین بودن سطح دانش آشکار سازمانی است.

یافته‌ها نشان داد که شاخص دانش نهان فردی کارکنان دارای بیشترین میانگین، و کمترین مقدار مشاهده شده برای این شاخص ۲/۳۳ بود. شاخص‌های «دانش آشکار سازمانی» و «تبدیل دانش آشکار به دانش نهان (درونی‌سازی)» نیز از کمترین میانگین برخوردار بودند و بیشترین مقدار مشاهده شده برای این شاخص‌ها ۴ بود.

بیشترین پراکندگی در مورد شاخص «تبدیل دانش آشکار به دانش آشکار» بود و پراکندگی نظرات پاسخگویان در مورد «دانش آشکار سازمانی» و «تبدیل دانش آشکار به دانش نهان» کمتر از سایر شاخص‌ها بودند. در دو فرایند آشکارسازی و اجتماعی کردن، مشخص شد که «بحث و تبادل نظر با همکاران» و «افزایش اطلاعات در جلسات بحث و گفت‌وگو» از میانگین بالاتری برخوردار بودند. این مسئله نشان می‌دهد که کارکنان به برقراری ارتباط و بحث و تبادل نظر با یکدیگر تمایل دارند. از آنجا که گروه‌های دانشی می‌توانند در خلق، کسب، ذخیره‌سازی و انتشار و به‌کارگیری دانش نقش داشته باشند، لذا با تشکیل گروه‌های دانشی در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، تبادل اطلاعات، ساختاری نظام‌یافته‌تر خواهد داشت. یافته‌های پژوهش در بخش مشخصات جمعیت‌شناختی نشان می‌دهد که میانگین سابقه کار کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، پایین است. همچنین یافته‌ها در شاخص

دانش نهان سازمانی نشان می‌دهد که میزان توجه سازمان به سرمایه‌های معنوی و بهره‌گیری از نظرات بازنشستگان و پیشکسوتان از کمترین میانگین برخوردار است. لذا با توجه به اینکه نهاد در سال‌های اخیر به استخدام نیروهای جدید اقدام کرده، لازم است دانش کارکنان بازنشسته خود را که طی سالیان در این سازمان به وجود آمده است، با بهره‌گیری از سیستم‌های فناوری اطلاعات، ضبط و ذخیره‌سازی کند.

یافته‌ها در شاخص فرایند ترکیب، تمایل مدیران به «داشتن دانش مستند پروژه‌ها در پایان کار» را بالاترین میانگین نشان می‌دهد. لذا با توجه به این مسئله و همچنین این واقعیت که مستندسازی سوابق پروژه‌ها و تجربیات کسب شده در آنها می‌تواند باعث جلوگیری از تکرار اشتباهات و صرفه‌جویی در زمان و هزینه مالی شود، باید ایجاد رویه‌های مستندسازی در این نهاد با جدیت بیشتری پیگیری شود و این روند به جای اینکه به صورت جداگانه در واحدهای مختلف انجام شود در سطح سازمان و به‌طور یکپارچه و منسجم اجرا گردد. در ضمن یافته‌ها در شاخص دانش آشکار فردی نشان می‌دهد که «برنامه‌های آموزشی گذرانده شده توسط کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در داخل سازمان» از میانگین کمتری برخوردار است. لذا بهتر است این سازمان بر اساس نیازسنجی آموزشی به برگزاری دوره‌های آموزشی اقدام کند. همچنین برای دوره‌های آموزشی هماهنگ با شغل که کارکنان در خارج از سازمان می‌گذرانند امتیاز و رتبه‌ای قائل شود تا افراد با انگیزه بیشتری نسبت به فرایند یادگیری اقدام کنند.

با وجود آنکه پژوهش‌ها بر اساس مدل‌ها و رویکردهای گوناگون انجام شده‌اند، نتایج تحقیقات مختلف تقریباً مشابه بوده و می‌توان چنین استنباط کرد که تسهیم و به اشتراک گذاری دانش جایگاه مناسبی ندارد و حتی در صورت کسب دانش در سازمان، یا امکان تبادل اطلاعات برای کارکنان وجود ندارد یا خود کارکنان تمایلی به این کار ندارند. با توجه به نتایج برخاسته از این پژوهش و با عنایت به نشانگرهای هر شاخص، این مسئله یعنی عدم به اشتراک گذاری دانش و فقدان زمینه‌های لازم برای بحث و تبادل اطلاعات میان کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور نیز مشاهده می‌شود.

## پیشنهادها

بر اساس نتایج به دست آمده از پژوهش، برای توسعه نیروی انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از نقطه نظر مدیریت دانش راهکارهای زیر پیشنهاد می‌شوند:

۱. تدوین برنامه استراتژیک بر مبنای دانش؛
۲. شکل‌دهی گروه‌های دانشی؛
۳. نظام پاداش‌دهی و دستمزد مبتنی بر دانش؛
۴. بهره‌گیری از سیستم‌های ذخیره‌سازی دانش کارکنان؛
۵. ایجاد رویه‌های مستندسازی؛
۷. ایجاد فرهنگ سازمانی مدیریت دانش؛
۸. انگیزش‌های غیرمادی؛
۹. تدوین برنامه‌های آموزشی مستمر؛
۱۰. حمایت‌های مدیریتی.

## منابع

- آتشک، محمد و ماه‌زاده، پریسا (۱۳۸۸). روش‌شناسی فرایند مدل‌های استقرار مدیریت دانش به منظور ارائه روشی تلفیقی. در مجموعه مقالات همایش ملی مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم‌کنش‌ها. به کوشش محمد حسن‌زاده، امید فاطمی، ابراهیم عمرانی. تهران: کتابدار.
- آزاد، ناصر؛ میروکیلی، محبوبه و شرافت، مهرداد (۱۳۸۴). کاربرد مدیریت دانش در توسعه سازمان‌های آتی. روش، ۹۷ (۱۰)، ۱-۱۳.
- افتخاری، لیلا (۱۳۸۷). بررسی رابطه فرهنگ سازمانی با مدیریت دانش در پژوهشگاه وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه پیام نور، تهران.
- انتهایی، علیرضا (۱۳۸۷). مدیریت دانش: چالشی نو در سازمان‌ها. فصلنامه کتاب ۷۳ (۱)، ۱۴۳-۱۵۴.
- بیرانوند، علی و امیری، ساجده (۱۳۸۷). مدیریت دانش. ارتباط علمی ۱۰ (۳). بازیابی در ۱۰ مرداد ۱۳۸۸ از: <http://www.irandoc.ac.ir/>
- حریری، نجلا و اشرفی‌ریزی، حسن (۱۳۸۸). بررسی میزان رضایت شغلی کتابداران شاغل در کتابخانه‌های عمومی وابسته به نهاد کتابخانه‌های عمومی در مراکز استان‌ها. کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۱۲ (۱)، ۵-۳۰.
- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۷). مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت‌ها. تهران: کتابدار.

- حسن‌زاده، محمد (۱۳۸۵). بررسی زیرساخت مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران. رساله دکتری علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه فردوسی، مشهد.
- حسینقلی‌زاده، رضوان (۱۳۸۳). جایگاه مدیریت دانش در دانشگاه فردوسی مشهد براساس نظریه نوناکا و رابطه آن با فرهنگ سازمانی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد علوم تربیتی، دانشگاه فردوسی، مشهد.
- حسین کشاورزی، علی (۱۳۸۶). موانع و تسهیل‌کننده‌های تسهیم دانش در سازمان‌ها. مقاله ارائه شده در اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش؛ ۱۳۸۶ بهمن ۱۳-۱۴؛ تهران، ایران.
- خوانساری، جیران (۱۳۸۴). بررسی وضعیت مدیریت دانش در کتابخانه‌های تخصصی امور برق وزارت نیرو و ارائه الگوی پیشنهادی. رساله دکتری علوم کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران.
- رفعتی شالدهی، حسن؛ حسنی، رضا؛ به‌آذین، فرید و بنی‌طباء، علیرضا (۱۳۸۷). بررسی الگوی مدیریت دانش در یک مرکز تحقیقاتی نظامی. *طب نظامی*، ۱۰ (۳)، ۲۳۷-۲۵۲.
- کریمی، ندا (۱۳۸۵). مدیریت دانش، نیاز سازمان‌های امروز. *ارتباط علمی*، ۶ (۳). بازیابی در ۱۵ تیر ۱۳۸۸ از: <http://www.irandoc.ac.ir/>
- کریمی، ندا (۱۳۸۸). بررسی عوامل مؤثر بر اجرای مدیریت دانش در مجموعه کتابخانه‌های دانشگاه گیلان. در: *مدیریت دانش و علوم اطلاعات: پیوندها و برهم‌کنش‌ها*. مجموعه مقالات همایش ملی؛ به کوشش محمد حسن‌زاده، امید فاطمی، ابراهیم عمرانی. تهران: کتابدار.

#### Reference

- Anothayanon, W. (2006). Knowledge Management and Characteristics. *Ph.D Dissertation, Walden University, Minneapolis, Minnesota.*
- Chin-Loy, C (2003). *Assessing the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Success*. B.A. Thesis, University of Nova Southeastern, Broward County, Florida.
- Irick, M L.(2007). Managing Tacit Knowledge in Organizations. *Journal of Knowledge Management Practice*, 8 (3). Retrieved August 13, 2009, from <http://www.tlinc.com/articl139.htm>
- Jensen, R. J. (2006). *Essays on the Replication of Organizational Routines: The Effect of Templates on Knowledge Transfer, the Mechanisms Underlying Knowledge Transfer Methods, and Variation Through Replication*. PhD Dissertation, University of Pennsylvania, Pennsylvania.
- Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. *California Management Review*, 40 (3), 112 – 132.
- McGill, T. P. (2006). *Harnessing Intellectual Capital: A Study of Organizational Knowledge Transfer*. Ph.D Dissertation, University of Touro, California.
- Nonaka, I. & Konno, N. (1998). The Concept of "Ba": Building a Foundation for Knowledge Creation. *California Management Review*, 40 (3), 40 – 54.



- Orlikowski, w. J., & Yates, J. (1994). Genre Repertoire: Examining the Structuring of Communicative Practices in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 39 (4), 541 – 574.
- Ozkan, G. F. (2009). *Essays on Knowledge Management Strategies in New Product Development*. Ph.D Dissertations, Georgia Institute of Technology, Atlanta, Georgia.
- Teng, S., & Hawamdeh, S. (2002). *Knowledge Management in Public Libraries*. ASLIB Proceedings, 54 (3), 188–197.
- Zuber-Skerritt, O. (2005). A Model of values and Actions for Personal Knowledge Management. *The Journal of workplace learning*, 17 (1,2), 49 -64.

---

به این مقاله این گونه استناد کنید:

برادر، رؤیا؛ کیانی خوزستانی، حسن و گوهری، حمیده (۱۳۹۱). بررسی وضعیت منابع انسانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از نقطه نظر مدیریت دانش. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۸ (۲)، ۳۳۱-۳۵۵.