

# بررسی رابطه سبک رهبری مدیران کتابخانه‌ها و میزان خلاقیت آنان (مطالعه موردی: کتابخانه‌های دانشگاه تهران)

فاطمه زندیان<sup>۱</sup>، مریم جان محمدی<sup>۲</sup>، محمد حسن زاده<sup>۳</sup>

مطالعات دانش‌شناسی

سال چهارم، شماره ۱۳، زمستان ۹۶، ص ۱۰۶ تا ۱۸۵

تاریخ دریافت: ۹۵/۰۸/۱۸

تاریخ پذیرش: ۹۶/۱۰/۱۵

## چکیده

هدف: هدف از انجام پژوهش حاضر، مطالعه سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از دیدگاه مدیران و کارکنان و تبیین رابطه بین سبک رهبری مدیران با خلاقیت آنان بود. روش: برای ارزیابی مؤلفه‌های مذکور از پژوهش پیمایشی استفاده شد. جامعه آماری شامل تمامی کارکنان و مدیران کتابخانه‌های وابسته به دانشگاه تهران در شهر تهران بود که ۱۱۰ نفر کارمند و ۱۸ نفر مدیر از ۲۳ کتابخانه را شامل می‌شد. اطلاعات لازم با استفاده از پرسشنامه جمع‌آوری گردید. برای تعیین سبک رهبری مدیران از پرسشنامه سبک رهبری لیکرت و از پرسشنامه خلاقیت سازمانی رندسیپ جهت تعیین میزان خلاقیت مدیران استفاده گردید. یافته‌ها: با استفاده از پرسشنامه سبک رهبری لیکرت هشت شاخص سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند که نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها، حاکی از وجود تفاوت معنی‌دار بین دیدگاه مدیران و کارکنان درباره سبک رهبری حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران بود. مدیران سبک رهبری خود را با توجه به سبک‌های چهارگانه لیکرت، سبک سه و بسیار نزدیک به سبک چهار (مشارکتی) اعلام نمودند در حالیکه کارکنان سبک رهبری مدیرانشان را سبک سه لیکرت یعنی مشورتی و متمایل به سبک دو (آمرانه- خیرخواهانه) ارزیابی کردند. انجام آزمون کروسکال-والیس تفاوت معنی‌دار میان سبک‌های رهبری مدیران در کتابخانه‌های مختلف را تأیید نمود. همچنین میزان ضریب همبستگی پیرسون نشان داد که میان سبک رهبری مدیران و میزان خلاقیت آنان رابطه معنی‌داری وجود ندارد. نتیجه‌گیری: یافته تحقیق موید آن است که بین میزان خلاقیت مدیران کتابخانه‌ها با سمت هیات علمی و مدیران کتابخانه‌ها با سمت کتابدار تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

واژگان کلیدی: مدیران کتابخانه‌ها، سبک رهبری لیکرت، خلاقیت سازمانی، کارمندان کتابخانه، کتابخانه‌های دانشگاه تهران

۱. استادیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تربیت مدرس، zandian@modares.ac.ir

۲. کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، mohammadi.maryam@gmail.com

۳. دانشیار گروه علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه تربیت مدرس، hasanzadeh@modares.ac.ir

## مقدمه

امروزه دنیا توجه بسیار زیادی را به کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی معطوف کرده است زیرا متوجه این مسئله است که پژوهش و ایجاد فرهنگ متعالی پژوهش نیازمند بستر سازی مناسب است، اما مسئله‌ای که اغلب در این میان نادیده انگاشته می‌شود، یا بعضاً با کم توجهی و بی توجهی روبه رو می‌شود جایگاه افراد یا کارکنانی است که نهادهایی همچون کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی را می‌سازند و در آن به فعالیت مشغول هستند (عبدخدا، ۱۳۸۸). مطالعات نشان می‌دهد که کارکنان به وسیله محرک‌های مالی انگیزه می‌یابند و تحت تأثیر گروه کاریشان قرار می‌گیرند و در صورتی که سازمان احساس رضایتمندی کارکنان را ترغیب کند، به حداکثر کارایی و مشارکت گروهی خواهند رسید (ماهاپاترا، ۱۳۸۵). با در نظر گرفتن شرایط خاص کتابخانه از جمله غیر انتفاعی بودن خدمات کتابخانه‌ای، بحث محرک‌های مالی در جهت برانگیختن کارکنان در رسیدن به حداکثر کارایی منتفی شده و در عوض جایگاه و نقش مدیر را در دستیابی به اهداف کتابخانه پررنگ‌تر می‌کند. بدین ترتیب رفتار یا به عبارت بهتر سبک رهبری مدیر می‌تواند در کتابخانه‌ها به عنوان اهرمی جهت برانگیختن کارکنان باشد یا برعکس قوه تشخیص و تفکر کارکنان را سرکوب کرده و آنان را تنها به ایفای نقش‌های تکراری با شیوه‌های تکراری و ثابت وادارد.

سبک رهبری یکی از عوامل مؤثر در طراحی راهبرد مناسب برای سازمان‌ها به شمار می‌آید. رفتار مدیر یا رئیس سازمان که باید نقش رهبری را برعهده بگیرد می‌تواند بر افکار، احساسات و آرزوهای کارکنان تحت نظارت خود اثر بگذارد. این افکار، احساسات و آرزوها موجب انگیزش و هدایت رفتار می‌گردد. سازمان و گروه خلاق به رهبری خلاق نیاز دارد که در ایجاد و نگه‌داری نیروی خلاق داخلی و در ترغیب و به وجود آوردن انگیزه برای رفتار خلاق افراد و گروه‌های درون سازمانی کوشا باشد (سام‌خانیان، ۱۳۸۴). مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد و خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع این امر حیاتی شود (علیرضایی و تولایی، ۱۳۸۷). مدیران و سازمان‌ها می‌توانند با ایجاد زمینه‌های مناسب چنان که کریس آرگریس معتقد است ظهور

خلاقیت و نوآوری را تسریع و یا با ایجاد فضای نامناسب آن را عقیم کنند (قرائی مقدم، ۱۳۸۷).

نیاز به افراد خلاق و نوآور در دانشگاه‌ها و دیگر مراکز علمی، آموزشی اهمیتی مضاعف دارد چرا که این مراکز نقش بسیار مهمی را از لحاظ تعلیم و تربیت نیروی انسانی متعهد و متخصص برای کلیه سازمان‌ها و ادارات به عهده دارند. کتابخانه‌ها بعنوان قلب تپنده دانشگاه‌ها و محل رجوع محققان و پژوهشگران که در راستای پرورش نیروی انسانی متخصص به فعالیت می‌پردازند از این امر مستثنی نمی‌باشند. کتابخانه‌های دانشگاهی از یک سو با نیازهای اطلاعاتی و پژوهشی مختلف دانشجویان و اعضای هیات علمی و از سوی دیگر با پیشرفت سریع در حوزه اطلاع رسانی و تحولات شتابان در فناوری‌های اطلاعاتی مواجهند. هماهنگی با این تغییرات نیازمند خلق اندیشه‌های نو و ایجاد محیطی بر پایه خلاقیت می‌باشد. وجود خلاقیت در مدیران کتابخانه‌ها سبب می‌شود تا محیط کاری از ابتلا به انجام فعالیت‌های یکنواخت نجات یابد و بدینوسیله سازمان از افتادن در روزمرگی‌ها رهایی یافته و زمینه هر چه با نشاط کردن سازمان فراهم شود.

همانطور که در بالا نیز اشاره شد، مدیران ارشد سازمان‌ها از جمله مدیران و روسای دانشکده‌ها در راستای تحقق هر چه بهتر اهداف سازمان، تمایل به گزینش و استخدام مدیری خلاق برای کتابخانه را دارند. لذا آنان تمایل دارند تا با آگاهی از سبک رهبری مدیران خلاق کتابخانه‌ها بتوانند تمهیدات لازم برای اعمال سبک رهبری آنان بیاندیشند و آمادگی لازم برای دادن اختیارات و آزادی‌های مورد انتظار مدیر خلاق کتابخانه را داشته باشند.

شناسایی مدیران خلاق که حامی و مشوق کارکنان در طراحی و اجرای ایده‌های نو و ابتکار در کلیه امور اطلاع رسانی هستند برای کارکنان خلاق کتابخانه‌ها اهمیت بسزایی دارد و همواره این سؤال برای کارکنان مطرح است که آیا آگاهی از سبک رهبری یک مدیر می‌تواند راهنما و نشانه‌ای از میزان خلاقیت وی باشد. پاسخ این پرسش می‌تواند یاریگر کارکنان خلاق جهت همکاری هر چه بیشتر با مدیران خلاق در اجرای ایده‌های نو باشد.

دانش (۱۳۸۵) در پژوهش خود به بررسی شش شاخص سبک مدیریت لیکرت در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد و شهید چمران اهواز پرداخت. نتایج پژوهش

وی نشان داد که سبک مدیریت مدیران دو کتابخانه مذکور در شش شاخص رهبری، انگیزش، تصمیم‌گیری، ارتباطات، هدفگذاری و کنترل با سبک سه یا سبک مشورتی تطابق دارد.

کشاوری (۱۳۸۷) در بخشی از پژوهش خود با عنوان شناسایی سبک مدیریتی حاکم بر کتابخانه‌های دولتی شهر تهران و ارتباط آن با رضایت شغلی کتابداران، سبک مدیریتی مدیران را مورد توجه قرار می‌دهد. نتایج پژوهش وی نشان می‌دهد که مدیریت کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران از لحاظ شاخص‌های انگیزش، ارتباطات، تعامل-نفوذ، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری و اهداف اجرایی و آموزش در سبک ۲ لیکرت یعنی سبک آمرانه-خیرخواهانه، و از لحاظ شاخص‌های رهبری و کنترل در سبک ۳ لیکرت یعنی سبک مشورتی قرار دارد.

بهرامی نیار (۱۳۹۴) در پژوهشی با عنوان بررسی عوامل مؤثر بر خلاقیت مدیران کتابخانه‌های عمومی استان کرمانشاه به این نتیجه رسید که عوامل فردی و سازمانی بر میزان خلاقیت مدیران مؤثر می‌باشد.

باواخانی (۱۳۹۵) در پژوهشی با عنوان تبیین نقش سبک رهبری کتابخانه‌های دانشگاهی در استقرار نظام مدیریت دانش‌شان داد که عوامل مؤثر بر سبک رهبری کتابخانه‌های دانشگاهی شامل هشت شاخص است: انگیزش، کنترل، تصمیم‌گیری، رهبری، ارتباطات، تعامل-نفوذ، اهداف اجرایی و آموزش، و هدف‌گذاری. همچنین ابعاد استقرار نظام مدیریت دانش نیز شامل شش شاخص منابع انسانی، فناوری، فرایند دانشی، فرهنگ، ساختار و رهبری است. عوامل مؤثر بر سبک رهبری و استقرار مدیریت دانش، در سطح ۰/۰۱ با یکدیگر رابطه معنادار و مستقیمی داشته و مؤلفه‌های رهبری، انگیزش، ارتباطات، تعامل-نفوذ، هدف‌گذاری، کنترل، و اهداف اجرایی و آموزش در سطح ۰/۰۱ و تصمیم‌گیری در سطح ۰/۰۵، با مدیریت دانش ارتباط معنادار و مستقیم دارند.

هوئسامن<sup>۱</sup> (۲۰۰۷) در پایان نامه خود به بررسی ارتباط بین دو سبک رهبری تحول آفرین و تبادلی با دو عنصر سیالی و تفکر همگرای خلاقیت می‌پردازد. پژوهش وی نشان داد که میان سبک رهبری تحول آفرین و میزان خلاقیت ارتباط معنادار زیادی وجود دارد. گوموسلوگو و ایسو<sup>۲</sup> (۲۰۰۹) مدلی را برای تأثیر سبک رهبری تحول آفرین بر روی خلاقیت پیروان در هر دو سطح شخصی و سازمانی پیشنهاد می‌کنند. نتایج نشان داد که سبک رهبری تحول آفرین تأثیر مهمی بر روی خلاقیت در سطوح فردی و سازمانی داشت. در سطح فردی ارتباط مثبت و معنی داری میان سبک رهبری تحول آفرین و خلاقیت کارکنان وجود دارد و سبک رهبری تحول آفرین از طریق قدرت روانشناختی بر خلاقیت کارکنان تأثیر می‌گذارد.

بوهیچی و همکاران (۲۰۱۴) در پژوهشی نشان داد که زیرساخت‌های مورد نیاز برای پایه گذاری مدیریت دانش عبارتند از: همکاری، دارایی انسان، حافظه‌ی سازمانی، شبکه‌ی انتقال دانش و زیرساخت هوش سازمانی.

با توجه به آنچه گفته شد پژوهش حاضر بر آن شد تا ارتباط میان سبک‌های رهبری مدیران کتابخانه‌های دانشگاه تهران را با میزان خلاقیت آنان شناسایی و به تبیین آن پردازد. پرسش‌های پژوهش در ادامه بیان شده است:

- سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص رهبری از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت همخوانی دارد؟
- سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص انگیزش از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت مطابقت دارد؟
- سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص ارتباطات از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت سازگار است؟
- سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص تعامل - نفوذ از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت همخوانی دارد؟

1. Huysamen CA  
2. Gumusluoglu L. & Ilsev A.

- سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص تصمیم‌گیری از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت همخوانی دارد؟
- سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص هدفگذاری از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت سازگار است؟
- سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص کنترل از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت تطابق دارد؟
- سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص آموزش و اهداف اجرایی از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت مطابقت دارد؟
- سبک رهبری غالب در میان مدیران کتابخانه‌های دانشگاه تهران کدامند؟
- آیا بین سبک رهبری از دیدگاه مدیران و کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه‌های تهران تفاوت معنی‌داری وجود دارد؟
- آیا سبک رهبری از دیدگاه مدیران با سبک رهبری ادراک شده توسط کارکنان یکی است؟
- میزان خلاقیت مدیران کتابخانه‌ها تا چه اندازه‌ای با سبک رهبری اعمال شده توسط آنان مرتبط است؟

## روش

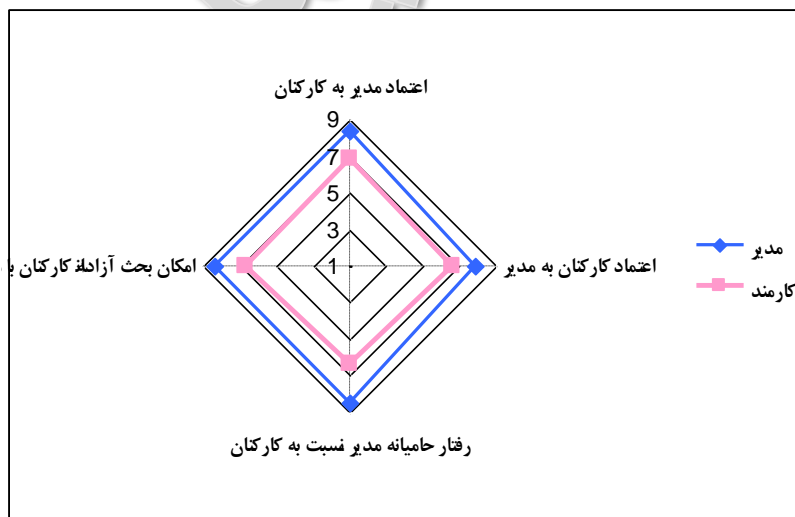
از آنجا که پژوهش حاضر به گردآوری اطلاعات درباره واقعیت‌ها می‌پردازد و نتایج حاصل را به طور کمی تصویر می‌کند تحقیق پیمایشی خواهد بود (دیانی، ۱۳۶۹). در این نوع پژوهش، فقط به توصیف آنچه در واقعیت وجود داشته اکتفا می‌شود و ارتباط مثبت یا منفی بین دو یا چند متغیر را تعیین می‌کند یا در پی توضیح پدیده‌ها بدون مداخله مستقیم در آنهاست.

جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش شامل کلیه کارکنان و مدیرانی است که در کتابخانه‌های دانشگاه تهران واقع در شهر تهران خدمت می‌کنند. با در نظر گرفتن اینکه وجود تنها یک کارمند در کتابخانه برای تعیین سبک رهبری کافی نیست لذا کتابخانه‌هایی که دارای یک کارمند بودند از جامعه آماری حذف شدند. برای گردآوری داده‌های مورد نیاز این پژوهش از ۲ پرسشنامه متفاوت استفاده شد. یکی از پرسشنامه‌ها که توسط کارکنان

شاغل در کتابخانه‌ها پاسخ داده شده است به بررسی سبک رهبری مدیر کتابخانه پرداخته است. پرسشنامه دوم که میان مدیران و سرپرستان توزیع گردیده است به بررسی سبک رهبری از دیدگاه خود مدیران و میزان خلاقیت آنان پرداخته است. در بخش اول هر دو پرسشنامه سولاتی جهت گردآوری اطلاعات جمعیت شناختی از قبیل جنسیت، سن، محل اشتغال، سابقه، تحصیلات... در نظر گرفته شد.

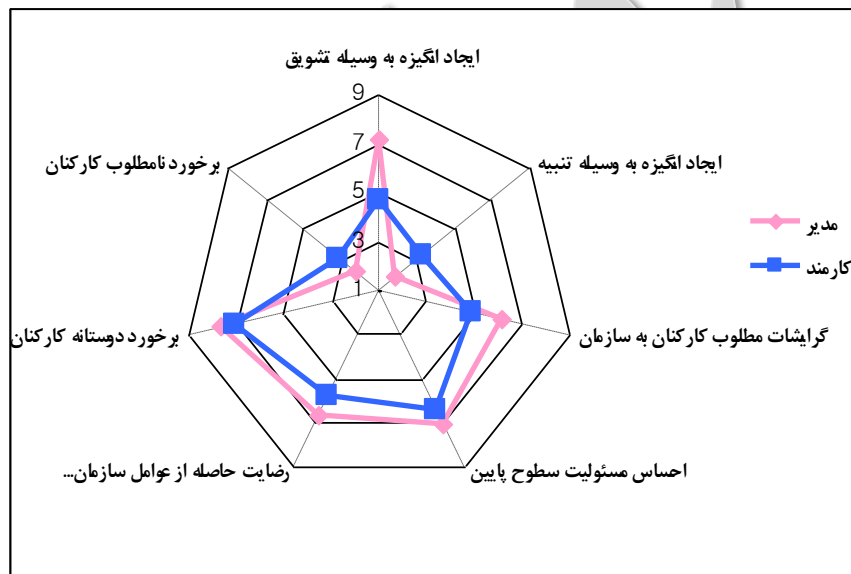
### یافته‌ها

سؤال یک: سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص رهبری از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت همخوانی دارد؟ برای بررسی شاخص رهبری چهار سؤال در پرسشنامه در نظر گرفته شده است که عبارتند از: اعتماد مدیر به کارکنان، اعتماد کارکنان به مدیر، رفتار حامیانه مدیر نسبت به کارکنان و امکان بحث آزادانه کارکنان با مدیر. نمودار ۱ پاسخ‌های مدیران و کارکنان به گویه‌های مربوط به شاخص رهبری را نشان می‌دهند. همانطور که نشان داده شده است برای پاسخ به این سؤال، میانگین چهار سؤال از دیدگاه مدیران و کارکنان محاسبه شد.



نمودار ۱. سبک مدیریت از لحاظ شاخص رهبری

با توجه به درجه بندی لیکرت که برای این پرسشنامه در نظر گرفته شده بود مدیران سبک مدیریتی خود را از لحاظ شاخص رهبری مشارکتی توصیف کرده‌اند در حالیکه کارکنان سبک مدیریتی مدیران خود را از لحاظ شاخص رهبری مشورتی توصیف کرده‌اند. سؤال دو: سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص انگیزش از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت مطابقت دارد؟ برای بررسی شاخص انگیزش از ۷ گویه استفاده شده است که عبارتند از: ایجاد انگیزه به وسیله تشویق، ایجاد انگیزه به وسیله تنبیه، گرایشات مطلوب کارکنان نسبت به سازمان و اهدافش، احساس مسئولیت سطوح پایین برای تحقق اهداف سازمان، رضایت حاصله از عوامل سازمان و مدیر، برخورد دوستانه کارکنان نسبت به همکاران و برخورد نامطلوب کارکنان نسبت به همکاران.



نمودار ۲. سبک مدیریت از لحاظ شاخص انگیزش

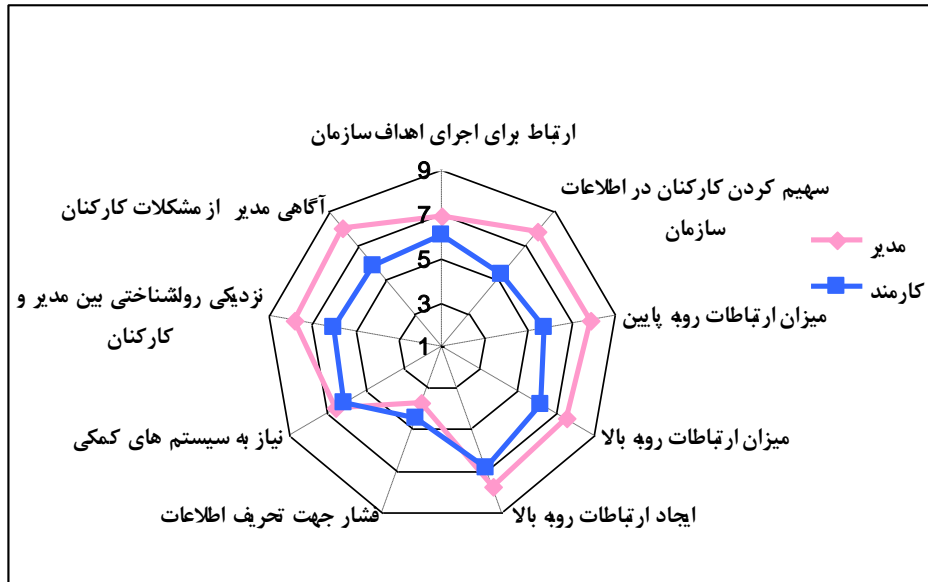
همانطور که در نمودار ۲ نشان داده شده است کارمندان سبک مدیریتی مدیران خود را در مورد دو گویه ایجاد انگیزه به وسیله تنبیه و برخورد نامطلوب کارکنان نسبت به همکاران سبک ۲ لیکرت یعنی سبک آمرانه- خیرخواهانه ارزیابی کرده‌اند. در حالیکه مدیران سبک



مدیریتی خود را در مورد این دو سؤال سبک ۱ لیکرت یعنی سبک آمرانه ارزیابی کرده‌اند. بیشترین تفاوت همانطور که در نمودار ۲ نیز مشهود است مربوط به گزینه ایجاد انگیزه به وسیله تشویق است که مدیران خود را دارای سبک مشارکتی پنداشته‌اند. در حالیکه کارکنان مدیران خود را دارای سبک آمرانه - خیرخواهانه ارزیابی نموده‌اند.

نتایج حاصل از ۷ گویه مرتبط با شاخص انگیزش نشان می‌دهد که مدیران سبک مدیریتی خود را از نظر این شاخص ۵.۵۳ ارزیابی نموده‌اند که با سبک ۳ لیکرت (سبک مشورتی) همخوانی دارد. کارکنان نیز سبک مدیریتی مدیران خود را از نظر این شاخص ۵.۰۲ ارزیابی کرده‌اند که مطابق با همان سبک و بسیار متمایل به سبک دو (آمرانه - خیرخواهانه) است. این حاکی از آن است که در مورد این شاخص تفاوت بسیار کمی در دیدگاه مدیران و کارکنان دیده می‌شود.

سؤال سه: سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص ارتباطات از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت سازگار است؟ گویه‌های مرتبط با این شاخص عبارتند از: ارتباط و تعامل در جهت اجرای اهداف سازمان، سهم کردن کارکنان در اطلاعات مربوط به سازمان توسط مدیران، میزان ارتباطات رو به پایین (ارتباطی که مدیر با کارکنان برقرار می‌کند)، میزان ارتباطات رو به بالا (ارتباطی که کارکنان با مدیر برقرار می‌کنند)، میزان ایجاد ارتباطات رو به بالا توسط کارکنان به علت حس مسئولیت، میزان فشارهایی که منجر به تحریف اطلاعات منتقل شده به سطوح بالاتر می‌شوند، میزان نیاز به نظام‌های کمکی مثل نظام پیشنهادات برای تکمیل ارتباطات، نزدیکی روانشناختی میان کارکنان و مدیر و آگاهی مدیر از مشکلات کارکنان.



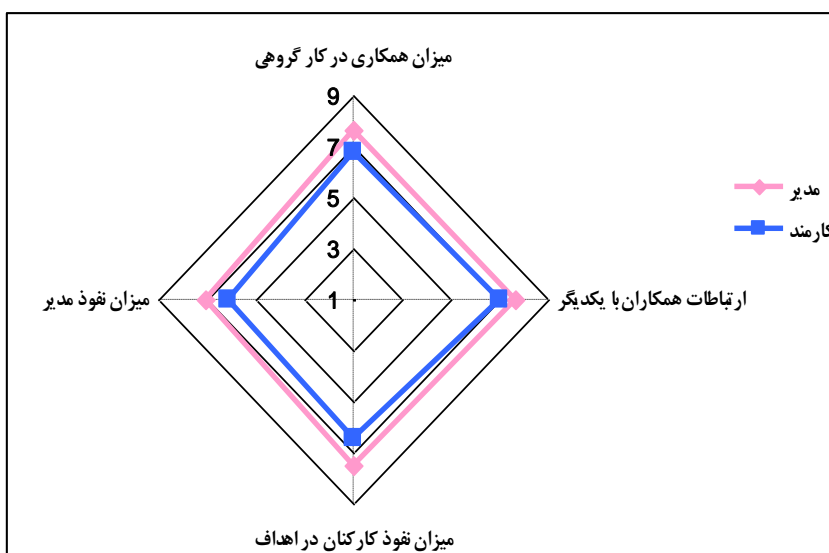
نمودار ۳. سبک مدیریت از لحاظ شاخص ارتباطات

همانگونه که در نمودار ۳ نشان داده شده است تنها در مورد گویه میزان فشار جهت تحریف اطلاعات منتقل شده به سطوح بالاتر، مدیران سبک مدیریتی خود را آمرانه-خیرخواهانه ارزیابی کرده‌اند که پاسخ‌های کارکنان نیز با کمی اختلاف آن را تأیید می‌کند. با توجه به نمودار ۳ بیشترین اختلاف میان نظر مدیران و کارکنان مربوط به گویه سهمیم کردن کارکنان در اطلاعات مربوط به سازمان می‌باشد که مدیران سبک مدیریتی خود را با عدد ۷.۷۲ سبک مشارکتی ارزیابی کرده‌اند در حالیکه کارکنان سبک مدیریتی مدیران خود را در مورد این گویه با عدد ۵.۲۷ سبک مشورتی ارزیابی کرده‌اند.

همانطور که ستون میانگین جدول ۴-۱۰ نمایش داده است مدیران سبک مدیریتی خود را از لحاظ شاخص ارتباطات که از میانگین پاسخ‌های ۹ گویه فوق حاصل شده است با عدد ۷.۰۸ سبک ۴ (مشارکتی) و بسیار متمایل به سبک ۳ (مشورتی) ارزیابی نموده‌اند در حالیکه کارکنان سبک مدیریتی مدیران خود را از لحاظ این شاخص سبک مشورتی ارزیابی نموده‌اند.

سؤال چهارم: سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص تعامل - نفوذ از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت همخوانی دارد؟

گویه‌های مربوط به شاخص تعامل - نفوذ عبارتند از: میزان همکاری که در کار گروهی وجود دارد، میزان تعاملات و ارتباطات همکاران با یکدیگر، میزان نفوذی که کارکنان می‌توانند در اهداف، روش‌ها و فعالیت‌های بخش خودشان داشته باشند و میزان نفوذی که مدیر فراتر از اهداف، فعالیت‌ها و روش‌های بخش خود دارد.

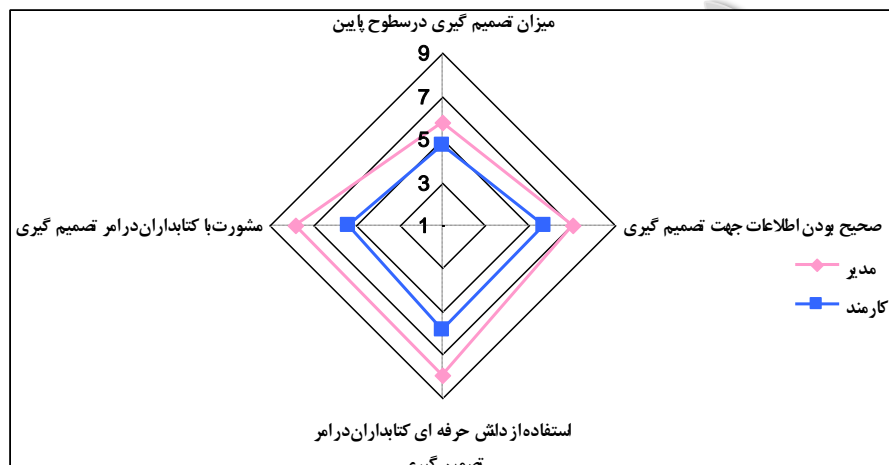


نمودار ۴. سبک مدیریت از لحاظ شاخص تعامل - نفوذ

همانطور که در نمودار ۴ دیده می‌شود بیشترین اختلاف میان دیدگاه کارکنان و مدیران، در گویه میزان نفوذ کارکنان در اهداف، روش‌ها و فعالیت‌های بخش خودشان دیده می‌شود و کمترین اختلاف میان دیدگاه کارکنان و مدیران مربوط به گویه ارتباط همکاران با یکدیگر است.

مدیران سبک مدیریتی خود را از لحاظ شاخص تعامل - نفوذ با عدد ۷.۴۶ سبک مشارکتی ارزیابی کرده‌اند، این در حالی است که کارکنان سبک مدیریتی مدیران خود را با عدد ۶.۵۸ مشورتی ارزیابی نموده‌اند.

سؤال پنج: سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص تصمیم‌گیری از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت همخوانی دارد؟ برای سنجش شاخص تصمیم‌گیری ۴ گویه در نظر گرفته شده است که عبارتند از: میزان تصمیم‌گیری در سطوح پایین، صحیح و مناسب بودن اطلاعات جهت تصمیم‌گیری، استفاده از دانش فنی و حرفه‌ای کارکنان در امر تصمیم‌گیری، مشورت با کتابداران در امر تصمیم‌گیری.

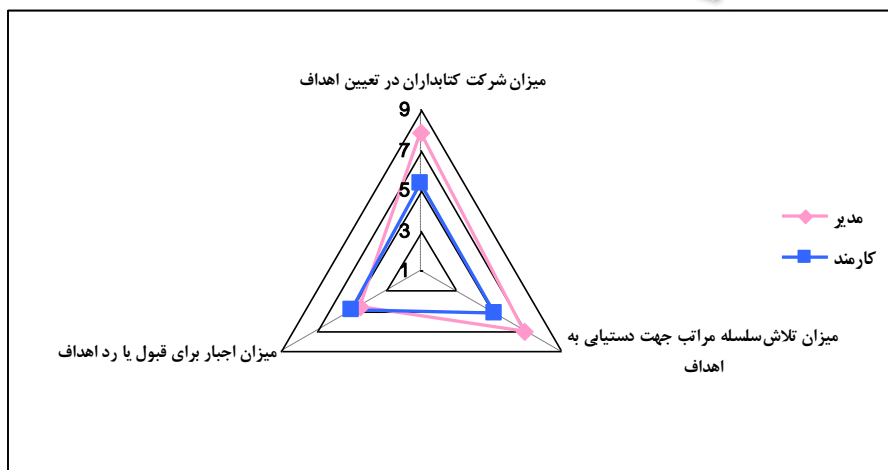


نمودار ۵. سبک مدیریت از لحاظ شاخص تصمیم‌گیری

با توجه به نمودار ۵ مشاهده می‌شود که بیشترین تفاوت میان دیدگاه کارکنان و مدیران در گویه مشورت با کتابداران در امر تصمیم‌گیری وجود داشته است و کمترین تفاوت میان دیدگاه کارکنان و مدیران در گویه میزان تصمیم‌گیری در سطوح پایین وجود داشته است. گویه میزان تصمیم‌گیری در سطوح پایین از دیدگاه کارکنان با عدد محاسبه شده ۴.۷۵ دارای سبک آمرانه - خیرخواهانه است و سایر گویه‌ها سبک مدیریتی را از دید کارکنان سبک مشورتی ارزیابی نموده‌اند. در حالیکه مدیران سبک مدیریتی خود را در مورد گویه

میزان تصمیم‌گیری در سطوح پایین سبک مشورتی اعلام نموده‌اند و در مورد سایر گویه‌های این شاخص، سبک خود را مشارکتی اعلام کرده‌اند. در مجموع با توجه به میانگین‌های بدست آمده در جدول ۴-۱۲، مدیران با عدد ۷.۱۴ سبک مدیریتی خود را مشارکتی و نزدیک به سبک مشورتی اعلام نموده و کارکنان سبک مدیریتی مدیران خود را با عدد ۵.۴۰ سبک مشورتی ارزیابی نموده‌اند.

سؤال شش: سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص هدفگذاری از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت سازگار است؟ گویه‌های مرتبط با این شاخص عبارتند از: میزان شرکت کتابداران در تعیین اهداف کتابخانه، میزان تلاش سلسله‌مراتب مختلف سازمان جهت دستیابی به اهداف سازمان و میزان اجبار برای قبول یا رد اهداف.



نمودار ۶. سبک مدیریت از لحاظ شاخص هدفگذاری

کمترین امتیاز اکتسابی مربوط به گویه میزان اجبار برای قبول یا رد اهداف است که مدیران و کارکنان هر دو، متفقاً سبک مدیریتی را در مورد این گویه با اختلاف کمی سبک آمرانه - خیرخواهانه اعلام نموده‌اند.

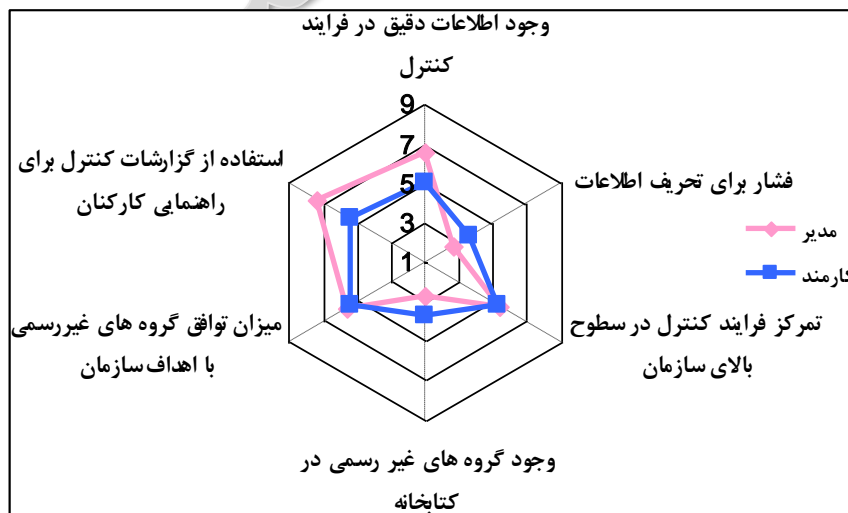
همانطور که در نمودار ۶ نشان داده شده است بیشترین اختلاف میان دیدگاه کارکنان و مدیران مربوط به گویه میزان شرکت کتابداران در تعیین اهداف است که مدیران سبک

مدیریتی خود را در مورد این گویه مشارکتی اعلام نموده‌اند ولی کارکنان سبک مدیریتی مدیران خود را مشورتی ارزیابی کرده‌اند.

مدیران سبک مدیریتی خود را از لحاظ این شاخص با عدد ۶.۴۴ مشورتی اعلام نموده و کارکنان نیز سبک مدیریتی مدیران خود را با عدد ۵.۱۷ مشورتی ولی متمایل به سبک آمرانه خیرخواهانه اعلام نموده‌اند.

سؤال هفت: سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص کنترل از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت تطابق دارد؟

گویه‌های مرتبط با این شاخص عبارتند از: وجود ابزار سنجش و اطلاعات دقیق در فرایند کنترل، وجود فشار برای تحریف و دست بردن در اطلاعات، تمرکز فرایند بازنگری و کنترل در سطوح بالای سازمان، وجود گروه‌های غیررسمی، توافق گروه‌های غیررسمی با اهداف سازمان، استفاده از گزارشات کنترل و بازنگری عملکرد کارکنان جهت راهنمایی و توییح آنان. از دیدگاه مدیران و کارکنان گویه‌های فشار برای تحریف اطلاعات و وجود گروه‌های غیررسمی در کتابخانه کمترین امتیاز را به دست آورده است. با این تفاوت که مدیران سبک مدیریتی خود را در مورد این دو گویه آمرانه دانسته‌اند در حالیکه کارکنان سبک مدیریتی مدیران خود را در مورد این دو گویه آمرانه - خیرخواهانه ارزیابی نموده‌اند.



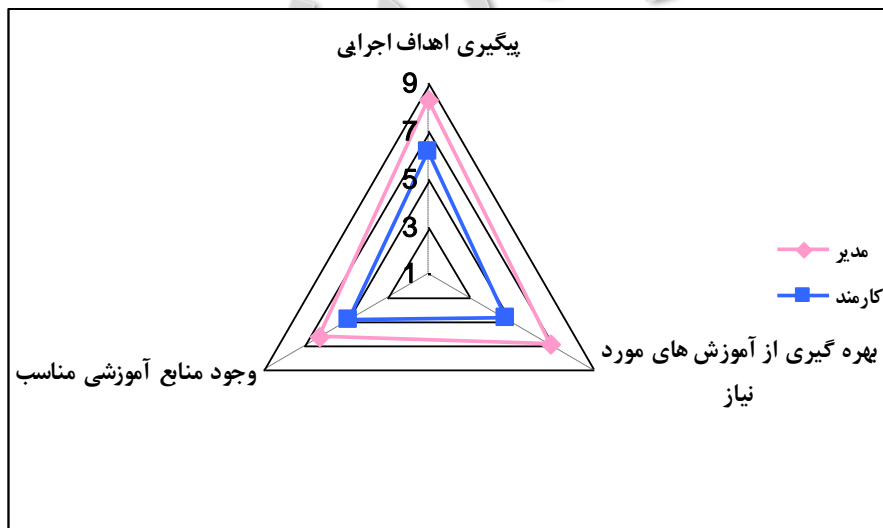
نمودار ۷. سبک مدیریت از لحاظ شاخص کنترل

با توجه به نمودار ۷ مشاهده می‌شود که بیشترین اختلاف نظر میان کارکنان و مدیران مربوط به گویه استفاده از گزارشات کنترل عملکرد کارکنان جهت راهنمایی آنان است. در مورد این گویه مدیران سبک مدیریتی خود را مشارکتی اعلام نموده‌اند درحالی‌که کارکنان سبک مدیریتی مدیران را مشورتی اعلام نموده‌اند.

سبک مدیریتی مدیران از دیدگاه ایشان در مورد شاخص کنترل با عدد ۵.۰۳ مشورتی و بسیار متمایل به آمرانه- خیرخواهانه اعلام شده است در حالی‌که کارکنان سبک مدیریتی حاکم بر محیط کار خود را در رابطه با این شاخص با عدد ۴.۷۰ آمرانه- خیرخواهانه ارزیابی نموده‌اند.

سؤال هشت: سبک مدیریت حاکم بر کتابخانه‌های دانشگاه تهران از نظر شاخص اهداف اجرایی و آموزش از دیدگاه مدیران کتابخانه‌ها و کارمندان با کدام یک از سبک‌های لیکرت مطابقت دارد؟

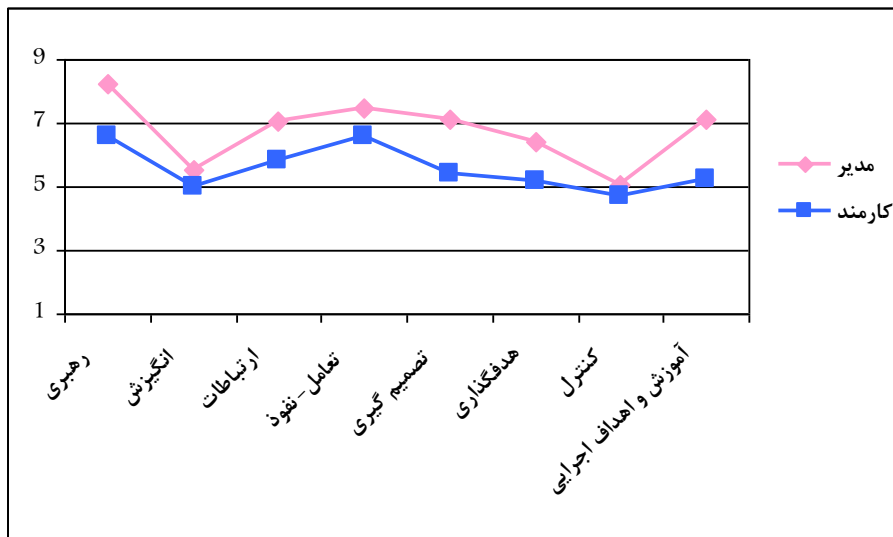
گویه‌هایی که برای ارزیابی این شاخص در نظر گرفته شده‌اند عبارتند از: پیگیری تحقق اهداف اجرایی کتابخانه، بهره‌گیری از آموزش‌های مورد نیاز، وجود منابع آموزشی مناسب.



نمودار ۸. سبک مدیریت از لحاظ شاخص اهداف اجرایی و آموزش

همانطور که در نمودار ۸ مشاهده می‌شود بیشترین اختلاف میان دیدگاه‌های مدیران و کارکنان مربوط به گویه پیگیری اهداف اجرایی است که کارکنان سبک مدیریتی را در این مورد مشورتی و مدیران سبک مدیریتی را در این مورد مشارکتی ارزیابی کرده‌اند. میانگین گویه‌های این شاخص نشان داد که مدیران سبک مدیریتی خود را با عدد ۷.۱۳ مشارکتی و متمایل به مشورتی پنداشته‌اند در حالیکه کارکنان سبک مدیریتی مدیران خود را با عدد ۵.۲۵ مشورتی ارزیابی نموده‌اند.

سؤال نه: سبک رهبری غالب در میان مدیران کتابخانه‌های دانشگاه تهران کدامند؟

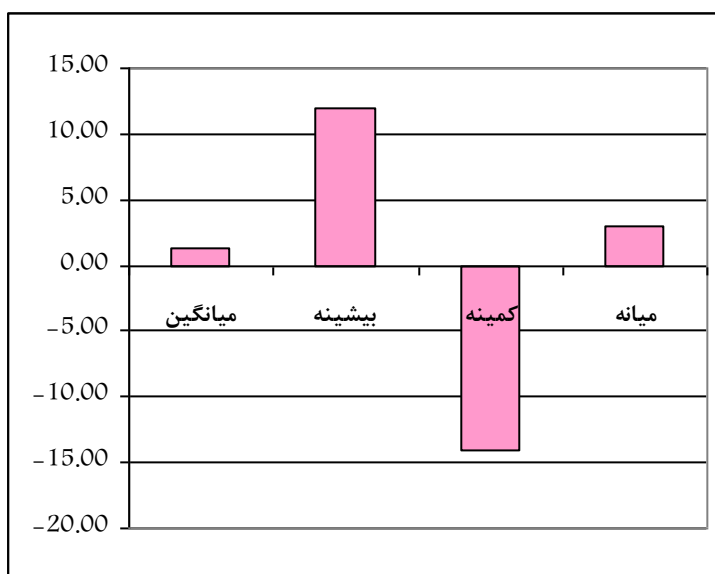


نمودار ۹. سبک مدیریتی لیکرت از دیدگاه مدیران و کارکنان

برای پاسخ به این سؤال از میانگین هشت شاخص استفاده شد. از آنجا که در بررسی و تعیین سبک لیکرت، پرسشنامه توزیع شده بین کارکنان جهت تشخیص سبک مدیریت، مورد استاد قرار می‌گیرد همانطور که مشاهده می‌شود عدد بدست آمده برای سبک رهبری غالب در کتابخانه‌های دانشگاه تهران از دید کارکنان برابر با ۵.۵۶ و نشان دهنده سبک سه لیکرت (سبک مشورتی) می‌باشد. قابل ذکر است که میانگین سبک رهبری از دیدگاه مدیران برابر با ۶.۷۵ است که برابر با سبک ۳ لیکرت (سبک مشورتی) و متمایل به سبک ۴ (سبک مشارکتی) است.



سؤال ده: آیا بین سبک رهبری از دیدگاه مدیران و کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه تهران تفاوت معنی داری وجود دارد؟



نمودار ۱۰. آمار توصیفی مربوط به میزان خلاقیت مدیران کتابخانه‌ها

برای پاسخ به این سؤال از میانگین امتیازات کسب شده در آزمون خلاقیت رندسیپ استفاده شد. میانگین نتایج این آزمون در مورد ۱۸ مدیر کتابخانه‌های دانشگاه تهران برابر با ۱.۲۷ است که این امتیاز مربوط به دسته مدیران غیرخلاق است.

همانگونه که در نمودار ۱۰ نیز مشاهده می‌شود بیشینه خلاقیت در میان مدیران کتابخانه‌های دانشگاه تهران برابر با عدد ۱۲ و کمینه آن نیز برابر با عدد ۱۴- می‌باشد که هر دو این اعداد متعلق به دسته مدیران غیرخلاق است. قابل ذکر است که میانه نیز برابر با عدد ۳ بود. این اعداد نشانگر آن هستند که پراکندگی در میان نمرات وجود ندارد و همه مدیران شرکت کننده در آزمون غیرخلاق بوده‌اند.

سؤال یازدهم: آیا سبک رهبری از دیدگاه مدیران با سبک رهبری ادراک شده توسط کارکنان یکی است؟

برای پاسخ به سؤال یازدهم، در گام اول با استفاده از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف<sup>۱</sup> به تطابق توزیع نمونه‌ها با یک توزیع نرمال در هشت شاخص پرداخته شد که نتایج، نرمال بودن توزیع مؤلفه‌ها در هر یک از شاخص‌ها را تأیید می‌کرد. در گام بعدی از آزمون t جفتی جهت سنجش معنی داری اختلاف میان دیدگاه‌های مدیران و کارکنان در مورد سبک رهبری استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون با ۹۵ درصد اطمینان در جدول ۴-۱۷ نمایش داده شده است.

جدول ۱. نتایج آزمون t جهت بررسی وجود اختلاف معنی دار در دیدگاه‌های مدیران و کارکنان در

مورد سبک رهبری	
سبک رهبری از دیدگاه مدیران و کارکنان	
آزمون t	۳.۳۶۴
درجه آزادی	۱۲۷
مقدار P	۰

همانطور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، چون مقدار P کوچک‌تر از ۰.۰۰۱ است، نتایج از لحاظ آماری معنای بسیار بالایی دارد و تفاوت میان دیدگاه‌های مدیران و کارکنان در مورد سبک رهبری بسیار معنی دار است. در نتیجه سبک رهبری از دیدگاه مدیران با سبک رهبری ادراک شده توسط کارکنان یکی نیست. سؤال دوازدهم. میزان خلاقیت مدیران کتابخانه‌ها تا چه اندازه‌ای با سبک رهبری اعمال شده توسط آنان مرتبط است؟

با توجه به فاصله‌ای بودن متغیرهای این فرضیه از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. نتایج حاصل از این آزمون با ۹۵ درصد اطمینان در جدول ۲ مشاهده می‌شود.

جدول ۲. بررسی وجود همبستگی میان خلاقیت و سبک مدیران به تفکیک سبک مدیریت

سبک‌ها	خلاقیت	
سبک آمرانه	Pearson	۰.۲۸۷
	P	۰.۴۲۱
سبک آمرانه-خیرخواهانه	Pearson	۰.۱۸۱
	P	۰.۳۱۲
سبک مشورتی	Pearson	۰.۲۸۷
	P	۰.۷۷

همانگونه که در جدول ۲ دیده می‌شود، از آنجا که میزان ضریب همبستگی در سه سبک موجود بین دو عدد ۰.۴ و ۰.۴- قرار دارد، لذا میان سه سبک موجود در کتابخانه‌های دانشگاه تهران از دیدگاه کارکنان به صورت مجزا و میزان خلاقیت همبستگی وجود ندارد. با توجه به بزرگتر بودن مقدار P از عدد ۰.۰۵ در سبک‌های مختلف مندرج در جدول ۲ همبستگی معنی داری میان میزان خلاقیت و سبک رهبری ادراک شده توسط کارکنان وجود ندارد. با توجه به یافته‌های این پژوهش نمی‌توان ابراز داشت که با ارتقا سبک مدیریتی از آمرانه به سمت سبک مشارکتی، خلاقیت مدیر نیز افزایش می‌یابد.

### بحث و نتیجه‌گیری

پژوهش حاضر در گام اول به سنجش و اندازه‌گیری میزان خلاقیت مدیران کتابخانه‌های دانشگاه تهران پرداخته و سبک‌های رهبری که توسط ایشان اعمال می‌شود را شناسایی کرده است. برای تحقق این امر از سبک رهبری لیکرت به دلیل فراوانی متون مربوط به آن برای سنجش سبک رهبری استفاده شد و از پرسشنامه رندسیپ برای سنجش میزان خلاقیت سازمانی مدیران استفاده گردید. در ادامه این پژوهش، به بررسی استنباط مدیران از سبک مدیریتی ایشان پرداخته و آن را با سبک مدیریتی ادراک شده توسط کارکنان در شاخص‌های مختلف مقایسه نموده است.

در گام بعدی که هدف اصلی پژوهش را تشکیل داده است سعی در بررسی ارتباط میان سبک‌های رهبری اعمال شده توسط مدیران کتابخانه‌ها و میزان خلاقیت آنان داشته است.

در پی این بررسی و با مطالعه سبک رهبری گروهی از مدیران کتابخانه‌ها مشخص شد که آیا مدیران با دارا بودن میزان یکسانی از خلاقیت، سبک رهبری مشابهی را اعمال می‌کردند. در بخشی از پژوهش نیز به بررسی میزان خلاقیت مدیران با توجه به سمت و پست سازمانی پرداخته شده است. نتایج پژوهش بیانگر آن است که میانگین میزان خلاقیت مدیران حاکی از آن بود که مدیران کتابخانه‌های دانشگاه تهران غیر خلاق هستند. غیر خلاق بودن مدیران کتابخانه‌ها را می‌توان به دلیل فقدان انگیزه درونی نداشتن مهارت‌های تفکر خلاق و پیروی از قواعد پیشین در نحوه انجام کار دانست. از آنجا که نیاز به خلاقیت و نوآوری، تابعی از محیط عملکرد سازمانی است غیر خلاق بودن مدیران کتابخانه‌های مذکور را می‌توان حاصل کم توجهی محیط‌های دانشگاهی به خلاقیت و عدم نیاز به آن دانست، البته موانع خلاقیت مدیران کتابخانه‌ها نیاز به بررسی علمی دارد.

انجام آزمون t جفتی وجود تفاوت معنی دار میان دیدگاه کارکنان و مدیران را در مورد سبک رهبری اعمال شده توسط مدیر را تأیید می‌کند. مدیران در کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد سبک رهبری خود را سبک سه (مشورتی) بیان نموده‌اند در حالیکه کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد سبک رهبری مدیران خود را دو (آمرانه- خیر خواهانه) ارزیابی کرده‌اند.

این تفاوت در سبک رهبری میان دیدگاه مدیران و کارکنان را می‌توان ناشی از ذهنیت مدیران درباره سبک رهبری دانست.

برای بررسی همبستگی میان خلاقیت مدیران و سبک رهبری آنان از دیدگاه کارکنان، از ضریب همبستگی پیرسون استفاده شد. با توجه به قرار داشتن این ضریب بین ۰.۴ و ۰.۴- بین خلاقیت مدیران و سبک رهبری آنان از دیدگاه کارکنان عدم همبستگی وجود دارد. این تفاوت در نتایج را می‌توان ناشی از کوچک بودن جامعه آماری پژوهش حاضر نسبت به پژوهش‌های پیشین دانست. عامل دیگری را که می‌توان در این امر دخیل دانست تعیین سبک رهبری توسط کارکنان در سبک رهبری لیکرت است.

برای مقایسه سبک مدیریت موجود در ۲۳ کتابخانه دانشگاه تهران از آزمون کروسکال-والیس استفاده شد که تفاوت معنی دار در سبک رهبری مدیران کتابخانه‌های مختلف

دانشگاه تهران فرضیه سوم پژوهش را تأیید می‌کند. بررسی‌های کشاورز (۱۳۸۷) در کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌های دولتی شهر تهران یافته‌های پژوهش اخیر را تأیید می‌کنند. بین میزان خلاقیت مدیران با سمت هیات علمی نسبت به میزان خلاقیت مدیران با سمت کتابدار تفاوت معنی داری وجود ندارد. یا به عبارت دیگر همانطور که کاستیگلیون (۲۰۰۸) اظهار می‌دارد. انگیزش‌های درونی مهمترین محرک خلاقیت هستند و جایگاه مهمتری را در خلاقیت مدیران کتابخانه‌های دانشگاه نسبت به تخصص دارند که در میان مدیران سطوح عالی مورد بی توجهی قرار گرفته است.

### پیشنهاد‌های اجرایی

- برگزاری دوره‌های مدیریت برای مدیران کتابخانه‌ها برای آشنایی بیشتر آنان با مهارت‌های مدیریتی و نیز اجرایی کردن مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌ها می‌تواند مثر ثمر باشد و نامتعادل بودن شاخص‌ها و دارا بودن سطح پایین در برخی از شاخص‌ها را برطرف نماید.
- برگزاری دوره‌های آشنایی با روش‌های ارتقای خلاقیت برای افزایش خلاقیت کارکنان و مدیران کتابخانه‌ها می‌تواند سودمند باشد.
- در نظر گرفتن تشویق‌هایی از قبیل پاداش، ارتقا و... علاوه بر ارتقا شاخص انگیزش می‌تواند در نهادینه کردن خلاقیت در کتابخانه‌ها و حمایت از آن گام مهمی باشد.
- تدبیر راهکارهایی جهت مشارکت بیشتر کارکنان در این دو شاخص ضروری به نظر می‌رسد.

### منابع

- باواخانی (۱۳۹۵). تبیین نقش سبک رهبری کتابخانه‌های دانشگاهی در استقرار نظام مدیریت دانش. کتابداری و اطلاع رسانی. دوره ۱۹، شماره ۱ (پیاپی ۷۳)، بهار ۱۳۹۵، صفحه ۴۹-۳۲.
- بهرامی نیا، یزدان (۱۳۹۴). بررسی عوامل مؤثر بر خلاقیت مدیران کتابخانه‌های عمومی استان کرمانشاه. اولین همایش ملی اطلاعات، ارتباطات، مردم و جامعه.

- دانش، فرشید. ۱۳۸۵، "بررسی سبک مدیریت مدیران کتابخانه‌های مرکزی فردوسی مشهد و شهید چمران اهواز". *مجله الکترونیکی نما*. دوره ۳. شماره چهارم. بازدید شده در ۲۰ تیر ۱۳۸۸. [http://www.irandoc.ac.ir/data/E\\_J/vol3/danesh.htm](http://www.irandoc.ac.ir/data/E_J/vol3/danesh.htm)
- دیانی، محمدحسین. ۱۳۶۹، *روش‌های تحقیق در کتابداری*. تهران: مرکز نشر دانشگاهی.
- سام خانیان، محمد ربیع. ۱۳۸۴، *خلاقیت و نوآوری در سازمان آموزشی (مفاهیم، نظریه‌ها، تکنیک‌ها و سنجش)*. تهران: رسانه تخصصی.
- علیرضایی، ابوتراب؛ تولایی، روح‌اله. ۱۳۸۷، "ترغیب خلاقیت و نوآوری در میان کارکنان سازمان". *دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس*. ۵: ۳۹-۶۰.
- قزایی مقدم، امان‌اله. ۱۳۸۷، "خلاقیت و نوآوری در مدیریت و سازمان‌ها". *کار و جامعه*. ۹۴-۹۵. فروردین و اردیبهشت ۱۳۸۷: ۱۱-۱۸.
- کشاورز، لیلا. ۱۳۸۷، "شناسایی سبک مدیریت مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های دولتی شهر تهران و ارتباط آن با رضایت شغلی کتابداران". پایان‌نامه کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع‌رسانی، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
- ماهاپاترا، پیوشکانتی. ۱۳۸۵، *مدیریت منابع انسانی در کتابخانه‌ها*. ترجمه مجتبی کفاشان؛ ثریا ضیایی و اسدا... آزاد. تهران: مرنديز.
- Buheji, M., Al-Hasan, S., Thomas, B., Melle, D. (2014), "The influence of knowledge management on learning in government organisations". *American Journal of Industrial and Business Management*, (4), 657-670.
- Gumusluoglu, L.; Iisev, A. (2009). Transformational Leadership, Creativity and Organizational Innovation. *Journal of Bussiness Research*. Vol.62, No.4, pp.461-473.
- Huysamen, Ch. A. (2007). *The behavioural and personality correlates of transactional and transformational leadership*. Ph.D. Thesis, The University of Johannesburg.