

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشگاه علامه طباطبایی  
دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی  
گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی

پایان‌نامه جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد رشته کتابداری و اطلاع‌رسانی

عنوان:

**بررسی رابطه سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها**

استاد راهنما:

دکتر محمد حسن‌زاده

استاد مشاور:

دکتر عصمت مؤمنی

پژوهشگر:

فاطمه علی‌زاده

شهریور ۱۳۹۱

تقدیم به:

پدر و مادر مهربانم

و

برادر عزیزم

## تقدیر و تشکر

با سپاس فراوان از خداوند متعال، مراتب تقدیر و تشکر خود را از اساتید گرانقدر راهنما و مشاور، جناب آقای دکتر حسن‌زاده و سرکار خانم دکتر مؤمنی، که با ذکر نکات لازم و سودمند، همواره راهنمای اینجانب بوده‌اند، اعلام می‌دارم. همچنین بر خود لازم می‌دانم از زحمات خانواده عزیزم، که در همه‌ی مراحل پژوهش همراه من بوده‌اند، کمال تشکر و قدردانی را به عمل آورم و سلامتی و توفیق روزافزون این عزیزان را از درگاه خداوند متعال خواستارم.

## چکیده

پژوهش حاضر با هدف بررسی رابطه سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها و به روش پیمایشی توصیفی انجام گرفته است. برای گردآوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است. جامعه آماری مورد مطالعه این پژوهش، ۴۹۵ نفر کتابدار شاغل در کتابخانه مرکزی دانشگاه صنعتی شریف، کتابخانه مرکزی دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی درمانی تهران، کتابخانه مرکزی دانشگاه تربیت مدرس، کتابخانه مرکزی دانشگاه تهران، کتابخانه مرکزی دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم تحقیقات تهران، کتابخانه ملی ایران و کتابخانه، مرکز اسناد و اطلاع‌رسانی سازمان پژوهش و برنامه‌ریزی آموزشی بود که با توجه به حجم جامعه آماری، گروه نمونه به حجم ۲۱۹ نفر با روش طبقه‌ای متناسب و با استفاده از فرمول کوکران بدست آمد. از میان پرسشنامه‌های توزیع شده در میان کتابداران کتابخانه‌ها، ۲۰۹ پرسشنامه قابل تحلیل و مورد قبول جمع‌آوری شدند. داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار آماری SPSS تجزیه و تحلیل شده و جهت پاسخ‌دهی به پرسش‌های اساسی و فرضیه‌های پژوهش از آمار توصیفی و آمار استنباطی استفاده شده است.

در این پژوهش هشت شاخص سازمانی لیکرت (رهبری، انگیزش، ارتباطات، تعامل-نفوذ، تصمیم‌گیری، هدف‌گذاری، کنترل و اهداف اجرایی و آموزش) مورد بررسی قرار گرفتند و با توجه به آنها سبک مدیریت کتابخانه‌ها طبق سبک‌های چهارگانه لیکرت مشخص گردید. یافته‌ها نشان داد که مدیریت کتابخانه‌ها از لحاظ شاخص‌های رهبری، انگیزش، ارتباطات، هدف‌گذاری و کنترل در سبک دو لیکرت یعنی سبک آمرانه- خیرخواهانه و از لحاظ شاخص‌های تعامل-نفوذ، تصمیم‌گیری و اهداف اجرایی و آموزش در سبک سه لیکرت یعنی سبک مشورتی قرار دارد. سبک مدیریت کتابخانه‌ها به طور کلی و با توجه به شاخص‌های هشت‌گانه، سبک دو لیکرت یعنی سبک آمرانه- خیرخواهانه است. همچنین میانگین تسهیم دانش ( $m=2.17$ )، نشان از میزان کم تسهیم دانش در کتابخانه‌ها دارد. همچنین گرایش به تسهیم دانش در بین کارکنان کتابخانه‌ها با توجه به میانگین بدست‌آمده ( $m=6.04$ ) در حد نسبتاً مطلوبی قرار دارد. آزمون تحلیل واریانس یک‌راهه نشان داد که بین کتابخانه‌ها از نظر سبک مدیریت تفاوت معنی‌داری

وجود دارد. همچنین این آزمون نشان داد که بین کتابخانه‌ها از نظر تسهیم دانش و همچنین گرایش کارکنان به تسهیم دانش تفاوت معنی‌داری وجود ندارد.

بر اساس میزان ضریب همبستگی پیرسون ( $r = 0.63$ )، بین سبک مدیریتی مدیران و تسهیم دانش و همچنین بین کلیه مؤلفه‌های سبک مدیریت با تسهیم دانش در کتابخانه‌ها ارتباط مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

ضریب رگرسیون متغیر سبک مدیریت نشان داد که متغیر سبک مدیریت ( $P < 0.01$ ) می‌تواند واریانس متغیر تسهیم دانش را به صورت معنی‌داری تبیین کند. به عبارت دیگر تسهیم دانش از روی سبک مدیریت قابل پیش‌بینی است. در این تحقیق مقدار بتا برابر با  $0.627$  می‌باشد و به این معنی است که تغییر یک انحراف استاندارد در سبک مدیریت منجر به  $0.627$  انحراف استاندارد در تسهیم دانش می‌گردد. به عبارت دیگر می‌توان گفت با تغییر سبک مدیریت از سبک یک به سبک دو لیکرت، تسهیم دانش به میزان  $0.627$  افزایش خواهد یافت و به همین ترتیب تغییر به سبک‌های بالاتر منجر به افزایش تسهیم دانش در کتابخانه‌ها خواهد شد.

**کلیدواژه‌ها:** تسهیم دانش، سبک‌های مدیریت لیکرت، مدیریت کتابخانه‌ها

## فهرست مطالب

عنوان

صفحه

### فصل اول: کلیات پژوهش

- ۱-۱- مقدمه ..... ۲
- ۲-۱- بیان مسأله ..... ۶
- ۳-۱- اهمیت و ضرورت پژوهش ..... ۸
- ۴-۱- تعاریف مفهومی و عملیاتی پژوهش ..... ۹
- ۵-۱- اهداف پژوهش ..... ۱۰
- ۶-۱- پرسش‌های اساسی پژوهش ..... ۱۱
- ۷-۱- متغیرهای پژوهش ..... ۱۲
- ۸-۱- فرضیه‌های پژوهش ..... ۱۲

### فصل دوم: مبانی نظری و پیشینه پژوهش

- ۱-۲- مقدمه ..... ۱۴
- ۲-۲- مبانی نظری ..... ۱۴
- ۱-۲-۲- تعریف و تاریخچه مدیریت ..... ۱۴
- ۲-۲-۲- مکاتب کلاسیک مدیریت ..... ۱۷
- ۱-۲-۲-۲- مکتب مدیریت علمی ..... ۱۷
- ۲-۲-۲-۲- مکتب روابط انسانی ..... ۱۹
- ۳-۲-۲- نظریه‌ها و مطالعات مدیریت ..... ۲۲
- ۱-۳-۲-۲- نظریه X و نظریه Y ..... ۲۲

- ۲۵ ..... مطالعات آیوا ۲-۳-۲-۲
- ۲۷ ..... مطالعات دانشگاه اوهایو ۳-۳-۲-۲
- ۲۹..... مطالعات لیکرت ۴-۳-۲-۲
- ۳۰..... ویژگی‌های سبک مدیریت آمرانه لیکرت ۱-۴-۳-۲-۲
- ۳۱..... ویژگی‌های سبک مدیریت آمرانه-خیرخواهانه لیکرت ۲-۴-۳-۲-۲
- ۳۳ ..... ویژگی‌های سبک مدیریت مشورتی لیکرت ۳-۴-۳-۲-۲
- ۳۵ ..... ویژگی‌های سبک مدیریت مشارکتی لیکرت ۴-۴-۳-۲-۲
- ۳۷ ..... نظریه شبکه مدیریت ۵-۳-۲-۲
- ۴۰..... نظریه اقتضایی فیدلر ۶-۳-۲-۲
- ۴۳ ..... نظریه مسیر-هدف ۷-۳-۲-۲
- ۴۴ ..... نظریه چرخه زندگی ۸-۳-۲-۲
- ۴۷ ..... نظریه تحلیل مرادده‌ای ۹-۳-۲-۲
- ۴۷ ..... نظریه چندوجهی سبک مدیریت ۱۰-۳-۲-۲
- ۵۴ ..... دانش ۴-۲-۲
- ۵۸ ..... انواع دانش ۵-۲-۲
- ۶۱..... مدیریت دانش ۶-۲-۲
- ۶۶ ..... مراحل مدیریت دانش ۷-۲-۲
- ۶۸ ..... تسهیم دانش ۸-۲-۲
- ۷۰..... جایگاه تسهیم دانش در مدیریت دانش ۱-۸-۲-۲
- ۷۲ ..... عوامل مؤثر بر تسهیم دانش ۲-۸-۲-۲
- ۷۵ ..... موانع تسهیم دانش ۳-۸-۲-۲



- ۷۵ ..... ۲-۲-۸-۳-۱- موانع بالقوه فردی تسهیم دانش
- ۷۸ ..... ۲-۲-۸-۳-۲- موانع بالقوه سازمانی تسهیم دانش
- ۸۰ ..... ۲-۲-۸-۳-۳- موانع بالقوه فناوری تسهیم دانش
- ۸۰ ..... ۲-۲-۸-۴- شیوه‌های تسهیم دانش
- ۸۱ ..... ۲-۲-۸-۴-۱- روش‌های غیر رسمی تسهیم دانش
- ۸۱ ..... ۲-۲-۸-۴-۲- روش‌های رسمی تسهیم دانش
- ۸۳ ..... ۲-۳- پیشینه پژوهش
- ۸۳ ..... ۲-۳-۱- پیشینه پژوهش‌های داخل کشور
- ۹۰ ..... ۲-۳-۲- پیشینه پژوهش‌های خارج از کشور
- ۹۲ ..... ۲-۳-۳- استنتاج از پیشینه‌ها

#### فصل سوم: روش‌شناسی پژوهش

- ۹۴ ..... ۳-۱- مقدمه
- ۹۴ ..... ۳-۲- نوع و روش پژوهش
- ۹۴ ..... ۳-۳- جامعه، نمونه و روش نمونه‌گیری پژوهش
- ۹۶ ..... ۳-۴- روش گردآوری داده‌ها
- ۹۷ ..... ۳-۴-۱- اجزای پرسشنامه
- ۹۸ ..... ۳-۴-۲- روایی و پایایی پرسشنامه
- ۱۰۰ ..... ۳-۵- شیوه تحلیل داده‌ها

#### فصل چهارم: تجزیه و تحلیل داده‌ها

- ۱۰۳ ..... ۴-۱- مقدمه
- ۱۰۳ ..... ۴-۲- توصیف اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان

- ۱۰۳ ..... ۱-۲-۴ توزیع آماری نمونه برحسب جنسیت
- ۱۰۴ ..... ۲-۲-۴ توزیع آماری نمونه برحسب رشته تحصیلی
- ۱۰۴ ..... ۳-۲-۴ توزیع آماری نمونه برحسب سابقه کار
- ۱۰۵ ..... ۴-۲-۴ توزیع آماری نمونه برحسب سطح تحصیلات
- ۱۰۶ ..... ۵-۲-۴ توزیع آماری نمونه برحسب پست سازمانی
- ۱۰۶ ..... ۳-۴ پاسخ به پرسش‌های اساسی پژوهش
- ۱۰۷ ..... ۱-۳-۴ پرسش اساسی اول
- ۱۰۸ ..... ۲-۳-۴ پرسش اساسی دوم
- ۱۰۹ ..... ۳-۳-۴ پرسش اساسی سوم
- ۱۰۹ ..... ۴-۳-۴ پرسش اساسی چهارم
- ۱۱۰ ..... ۵-۳-۴ پرسش اساسی پنجم
- ۱۱۱ ..... ۶-۳-۴ پرسش اساسی ششم
- ۱۱۲ ..... ۷-۳-۴ پرسش اساسی هفتم
- ۱۱۳ ..... ۸-۳-۴ پرسش اساسی هشتم
- ۱۱۳ ..... ۹-۳-۴ پرسش اساسی نهم
- ۱۱۴ ..... ۱۰-۳-۴ پرسش اساسی دهم
- ۱۱۶ ..... ۱۱-۳-۴ پرسش اساسی یازدهم
- ۱۱۹ ..... ۴-۴ آزمون فرضیه‌های پژوهش
- ۱۱۹ ..... ۱-۴-۴ فرضیه اول
- ۱۲۰ ..... ۲-۴-۴ فرضیه دوم
- ۱۲۳ ..... ۳-۴-۴ فرضیه سوم

۴-۵- یافته‌های جانبی پژوهش ..... ۱۲۶

## فصل پنجم: بحث و نتیجه‌گیری

۵-۱- مقدمه ..... ۱۳۷

۵-۲- خلاصه پژوهش ..... ۱۳۷

۵-۳- بحث و نتیجه‌گیری ..... ۱۳۹

۵-۴- پیشنهادهای اجرایی ..... ۱۵۲

۵-۵- پیشنهاد برای پژوهش‌های آتی ..... ۱۵۷

منابع و مآخذ ..... ۱۵۸

پیوست ..... ۱۶۹

چکیده انگلیسی ..... ۱۷۶

## فهرست جدول‌ها

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲. انواع سبک‌های مدیریت در نظریه طیفی سبک مدیریت	۴۹
جدول ۱-۳. حجم جامعه و نمونه کتابخانه‌های مورد پژوهش	۹۶
جدول ۲-۳. میزان آلفای کرونباخ پرسشنامه‌ها (ضریب هم‌مانگی درونی)	۱۰۰
جدول ۱-۴. سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص رهبری	۱۰۷
جدول ۲-۴. سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص انگیزش	۱۰۸
جدول ۳-۴. سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص ارتباطات	۱۰۹
جدول ۴-۴. سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص تعامل - نفوذ	۱۱۰
جدول ۵-۴. سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص تصمیم‌گیری	۱۱۰
جدول ۶-۴. سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص هدف‌گذاری	۱۱۱
جدول ۷-۴. سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص کنترل	۱۱۲
جدول ۸-۴. سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص اهداف اجرایی و آموزش	۱۱۳
جدول ۹-۴. سبک مدیریت غالب در کتابخانه‌ها	۱۱۴
جدول ۱۰-۴. میزان تسهیم دانش در کتابخانه‌ها	۱۱۵
جدول ۱۱-۴. میزان گرایش کارکنان به تسهیم دانش در کتابخانه‌ها	۱۱۶
جدول ۱۲-۴. همبستگی بین سبک مدیریت مدیران و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها	۱۱۷
جدول ۱۳-۴. ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌های سبک مدیریت و تسهیم دانش	۱۱۸
جدول ۱۴-۴. آمار توصیفی متغیر سبک مدیریت در کتابخانه‌ها	۱۱۹
جدول ۱۵-۴. نتایج آزمون آماری F جهت مقایسه سبک مدیریت در کتابخانه‌ها (ANOVA)	۱۲۰
جدول ۱۶-۴. آمار توصیفی متغیر تسهیم دانش در کتابخانه‌های مختلف	۱۲۱

- جدول ۴-۱۷. نتایج آزمون آماری F جهت مقایسه میزان تسهیم دانش در کتابخانه‌ها (ANOVA) ..... ۱۲۱
- جدول ۴-۱۸. آمار توصیفی میزان گرایش کارکنان کتابخانه‌ها به تسهیم دانش ..... ۱۲۲
- جدول ۴-۱۹. نتایج آزمون آماری F جهت مقایسه میزان گرایش کارکنان به تسهیم دانش در کتابخانه‌ها  
(ANOVA) ..... ۱۲۳
- جدول ۴-۲۰. نتایج رگرسیون همزمان برای پیش‌بینی میزان تسهیم دانش از روی سبک مدیریت  
در کتابخانه‌ها ..... ۱۲۴
- جدول ۴-۲۱. خلاصه تحلیل واریانس (ANOVA) برای بررسی اثر متغیر پیش بین (سبک مدیریت) بر متغیر  
تسهیم دانش ..... ۱۲۴
- جدول ۴-۲۲. ضرایب رگرسیون و بتا برای بررسی اثر متغیر پیش‌بین (سبک مدیریت) بر تسهیم دانش ..... ۱۲۵
- جدول ۴-۲۳. آمار توصیفی مربوط به دیدگاه کتابداران از متغیرهای سبک مدیریت و تسهیم دانش برحسب  
جنسیت آنها ..... ۱۲۶
- جدول ۴-۲۴. نتایج آزمون آماری t-test جهت آزمون معنی‌داری اختلاف بین دیدگاه مردان و زنان کتابدار از  
دو متغیر سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها ..... ۱۲۷
- جدول ۴-۲۵. آمار توصیفی مربوط به دیدگاه کتابداران از متغیرهای سبک مدیریت و تسهیم دانش برحسب  
جایگاه شغلی آنها ..... ۱۲۸
- جدول ۴-۲۶. نتایج آزمون آماری t-test جهت آزمون معنی‌داری اختلاف بین دیدگاه سرپرستان و کارشناسان  
از دو متغیر سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها ..... ۱۲۸
- جدول ۴-۲۷. آمار توصیفی مربوط به دیدگاه کتابداران از متغیرهای سبک مدیریت و تسهیم دانش برحسب  
رشته کتابداری و غیرکتابداری ..... ۱۳۰
- جدول ۴-۲۸. نتایج آزمون آماری t-test جهت آزمون معنی‌داری اختلاف بین دیدگاه کارکنان با رشته  
تحصیلی کتابداری و غیرکتابداری از دو متغیر سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها ..... ۱۳۰

- جدول ۴-۲۹. آمار توصیفی مربوط به دیدگاه کتابداران از متغیرهای سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها بر حسب مدرک تحصیلی ..... ۱۳۱
- جدول ۴-۳۰. نتایج آزمون آماری F جهت آزمون معنی‌داری اختلاف بین دیدگاه کتابداران از دو متغیر سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها بر حسب مدرک تحصیلی (ANOVA) ..... ۱۳۲
- جدول ۴-۳۱. آمار توصیفی مربوط به دیدگاه کتابداران از متغیرهای سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها بر حسب سابقه کار ..... ۱۳۴
- جدول ۴-۳۲. نتایج آزمون آماری F جهت آزمون معنی‌داری اختلاف بین دیدگاه کتابداران از دو متغیر سبک مدیریت و تسهیم دانش در کتابخانه‌ها بر حسب سابقه کار (ANOVA) ..... ۱۳۵

## فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار ۴-۱. توزیع آماری نمونه بر حسب جنسیت	۱۰۳
نمودار ۴-۲. توزیع آماری نمونه بر حسب رشته تحصیلی	۱۰۴
نمودار ۴-۳. توزیع آماری نمونه بر حسب سابقه کار	۱۰۵
نمودار ۴-۴. توزیع آماری نمونه بر حسب سطح تحصیلات	۱۰۵
نمودار ۴-۵. توزیع آماری نمونه بر حسب پست سازمانی	۱۰۶

## فهرست شکل‌ها

عنوان	صفحه
شکل ۲-۱. ترکیبات گوناگون ساخت‌دهی و مراعات	۲۸
شکل ۲-۲. شبکه مدیریت	۳۹
شکل ۲-۳. پیوستار موقعیت‌های مدیریت	۴۲
شکل ۲-۴. سبک‌های تئوری چرخه زندگی	۴۶
شکل ۴-۱. پیوستار سبک مدیریت	۱۰۷
شکل ۴-۲. پیوستار سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص رهبری	۱۰۸
شکل ۴-۳. پیوستار سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص انگیزش	۱۰۸
شکل ۴-۴. پیوستار سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص ارتباطات	۱۰۹
شکل ۴-۵. پیوستار سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص تعامل - نفوذ	۱۱۰
شکل ۴-۶. پیوستار سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص تصمیم‌گیری	۱۱۱
شکل ۴-۷: پیوستار سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص هدف‌گذاری	۱۱۲

- شکل ۴-۸. پیوستار سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص کنترل ..... ۱۱۲
- شکل ۴-۹. پیوستار سبک مدیریت کتابخانه‌ها از نظر شاخص اهداف اجرایی و آموزش ..... ۱۱۳
- شکل ۴-۱۰. پیوستار سبک مدیریت غالب در کتابخانه‌ها ..... ۱۱۴
- شکل ۴-۱۱. پیوستار تسهیم دانش ..... ۱۱۵
- شکل ۴-۱۲. پیوستار وضعیت تسهیم دانش در کتابخانه‌ها ..... ۱۱۵
- شکل ۴-۱۳. پیوستار وضعیت گرایش کارکنان به تسهیم دانش در کتابخانه‌ها ..... ۱۱۶



## فصل اول

### کلیات پژوهش

در جوامع پیچیده کنونی با توجه به رشد چشمگیر سازمان‌های مختلف و تنوع وظایف و مسئولیت‌ها، ضرورت هماهنگ کردن منابع انسانی و مالی، به منظور نیل به اهداف مورد نظر با حداکثر کارایی، توجه بیش از پیش به امر مدیریت را ایجاد می‌کند (سینق، ۱۳۷۳، ص ۹).

نتایج تحقیقات مرتبط به علم مدیریت مؤید آن است که سرمایه‌های اصلی سازمان را منابع انسانی تشکیل می‌دهند و استفاده‌ی مؤثر و بهینه از این نیروهای بالقوه و انسانی، موفقیت و اثربخشی سازمان را تضمین می‌کند و لازمه‌ی تحقق این هدف، اتخاذ سبک مدیریتی مناسب است (بنیس<sup>۱</sup> به نقل از سید عامری، ۱۳۸۸، ص ۶). برای رسیدن به هدف‌های دور و نزدیک سازمان، از مدیر لایق و مسئول حرفه‌ای انتظار می‌رود که با استفاده از اصول مدیریت، به کارگیری شیوه‌های مناسب، برقراری روابط انسانی مناسب و در نهایت سبک مدیریت شایسته، سازمانی خلاق و پربار ایجاد کرده و بتواند محیطی خالی از اضطراب و دغدغه آماده و مهیا سازد (فراهانی به نقل از حقانی، عزیزی و رسولی‌نژاد، ۱۳۸۹، ص ۱۶۴).

به اعتقاد بسیاری از نظریه‌پردازان، سبک مدیریتی یکی از مهمترین عناصر موفقیت مدیران است که به مرور زمان و بر پایه تجربه، تحصیلات و آموزش آنان پایه‌ریزی می‌شود (هرسی و بلانچارد<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آنها با کارکنان تحت سرپرستی می‌باشد (پرا<sup>۳</sup> به نقل از پاشازاده و باب‌الحوایجی، ۱۳۹۰، ص ۳۱). لوسیر<sup>۴</sup> (۱۹۹۷)، سبک مدیریت را ترکیبی از صفت‌ها، مهارت‌ها و رفتارهایی می‌داند که مدیر برای تعامل با کارکنان خود از آن استفاده می‌کند. هرسی و بلانچارد (۱۹۹۳) نیز سبک مدیریت را الگوی رفتاری پایداری تعریف می‌کنند که مدیران هنگام کار کردن با دیگران آن را به کار می‌برند.

- 
1. Bennis
  2. Hersey and Blanchard
  3. Perra
  4. Lussier

سبک‌های مدیریتی متفاوتی وجود دارد که از آن میان می‌توان به سبک مدیریتی لیکرت اشاره نمود. رنسیس لیکرت<sup>۱</sup> به مدت سی‌سال سازمان‌ها را مورد مطالعه جدی قرار داد و بر اساس مطالعات خود، سبک‌های مدیریتی را برحسب درجه اعتماد مدیریت به کارکنان و ساز و کارهای مورد استفاده برای انگیزش آنان و کمیت و کیفیت تعامل میان مدیریت و کارکنان و عواملی از این قبیل به چهار نظام (آمرانه<sup>۲</sup>، آمرانه- خیرخواهانه<sup>۳</sup>، مشورتی<sup>۴</sup> و مشارکتی<sup>۵</sup>) تقسیم کرد (حریری، ۱۳۷۹، ص ۹۰). به طور خلاصه، سبک یک، سبکی وظیفه‌مدار و آمرانه است، درحالی‌که سبک چهار، سبکی رابطه‌مدار و مشارکت‌جویانه است که بر کار گروهی و اطمینان و اعتماد متقابل استوار می‌باشد. سیستم‌های دو و سه، سبک‌های حفاصل میان حالت افراط و تفریط فوق هستند (الوانی، ۱۳۷۱).

از سوی دیگر، امروزه دانش به عنوان یک دارایی ارزشمند و یک منبع و سرمایه راهبردی در سازمان مطرح است و ارائه خدمات با کیفیت و اقتصادی بدون بهره‌گیری و مدیریت این منبع ارزشمند، کاری دشوار و اغلب غیرممکن است (نعمتی و جمشیدی، ۱۳۸۶).

مدیران تلاش می‌کنند تا از طریق مدیریت دانش، دانش انباشته شده در ذهن اعضای سازمان را استخراج نموده و آن را در میان تمامی افراد تسهیم نمایند. مدیریت دانش اصطلاحی است که در دهه ۱۹۷۰ مطرح شد و تاکنون تعاریف زیادی از آن ارائه شده‌است. در یک تعریف جامع "مدیریت دانش عبارت است از اعمال مدیریت و زمینه‌سازی برای تبدیل دانش (نهان به عیان و بالعکس) در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، تسهیم و استفاده از دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان" (حسن‌زاده، ۱۳۸۳، ص ۱۰۳).

- 
1. Rensis Likert
  2. Exploitive Authoritative
  3. Benevolent Authoritative
  4. Consultative
  5. Participative

دانش عیان، دانشی است که در قالب اسناد، پایگاه‌ها، صفحات وب و مانند آنها ثبت یا منتشر شده است و دانش نهان، دانشی است که افراد در حین فعالیت‌های تخصصی خود آموخته و به دست آورده ولی در جایی ثبت یا منتشر نکرده‌اند و فقط در ذهن آنها وجود دارد (حسن‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۱۷).

دانش یک سرمایه سازمانی است که در راستای دستیابی به اهداف سازمان استفاده می‌شود (حسن‌زاده، ۱۳۸۳). مدیریت دانش باید تبدیل دانش و کیفیت انجام آن را مورد توجه قرار دهد (حسن‌زاده، ۱۳۸۷، ص ۱۹). مدیریت دانش بیش از همه به دنبال آن است که افراد را به همدیگر مرتبط سازد، افراد را با اطلاعات پیوند دهد، زمینه‌های تبدیل اطلاعات به دانش را فراهم آورد و در نهایت نوآوری و خلاقیت را تقویت نماید (حسن‌زاده، ۱۳۸۳).

تسهیم دانش یکی از مراحل مدیریت دانش است. تسهیم دانش را می‌توان فعالیتی نظام‌مند به منظور انتقال و مبادله دانش و تجربه میان اعضای یک گروه یا سازمان با یک هدف مشترک تعریف نمود. به عبارت دیگر تسهیم دانش به عنوان فرایند شناسایی، توزیع و بهره‌برداری از دانش موجود به منظور حل مطلوب‌تر مسایل نسبت به گذشته تعبیر می‌شود (نعمتی و جمشیدی، ۱۳۸۶).

نوناکا و تاکه‌اوجی<sup>۱</sup> (۱۹۹۵)، در اشاره به جایگاه اشتراک دانش در فرایند مدیریت دانش اظهار می‌دارند یک سازمان تنها در صورتی می‌تواند دانش را مدیریت کند که دانش فردی و ضمنی نهفته در اذهان افراد به دانش سازمانی تبدیل شود (هوف و رایدر<sup>۲</sup> به نقل از حسین‌قلی‌زاده و میرکمالی، ۱۳۸۹، ص ۶۳-۶۴). دانش فردی در صورتی بر اثربخشی سازمان می‌افزاید که در سراسر سازمان به اشتراک گذاشته شود. در این راستا، گام نخست در فرایند مدیریت دانش این است که محیط و بسترهای لازم برای تسهیل و تسریع اشتراک دانش بین افراد و گروه‌ها در سازمان فراهم شود (زهانگ<sup>۳</sup> و همکاران به نقل از حسین‌قلی‌زاده و میرکمالی، ۱۳۸۹، ص ۶۴).

- 
1. Nonaka & Takeuchi
  2. Hooff and Ridder
  3. Zhang