

مدیریت مشارکتی و کاربرد آن در کتابخانه‌ها

نجلا حریری^۱

چکیده: مدیریت مشارکتی که ریشه در تجارب التون مایو و همکاران وی دارد و بر نظریه‌های پژوهشگران برجسته علوم رفتاری استوار است، مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی را مورد تأکید قرار می‌دهد. مقاله حاضر ضمن تشریح زمینه پیدایش اندیشه مشارکت، به توضیح مفهوم مدیریت مشارکتی و کارکردهای آن در محیط کتابخانه می‌پردازد. از آنجا که مدیریت مشارکتی افزون بر کارکردهای مثبت در تحقق اهداف سازمانی، در شرایط خاص تحول و دگرگونی در سازمان‌ها نیز نقش مثبتی در جلب همکاری کارکنان و کاهش مقاومت آنها در برابر تغییر دارد، لزوم استفاده از سازوکارهای مشارکت در کتابخانه‌ها به‌ویژه در شرایط دگرگونی در تجهیزات و خدمات، در این مقاله مورد بحث قرار می‌گیرد.

زمینه پیدایی اندیشه مشارکت

نخستین نشانه‌های ظهور اندیشه مدیریت مشارکتی را باید در تجارب التون مایو^۲ در سال‌های پایانی دهه ۱۹۲۰ جست‌وجو کرد. مایو در پی پژوهش‌هایی که در کارخانه هاوورن شرکت وسترن الکتریک انجام داد، نظریه مدیریت علمی تیلور را که گفته می‌شد به دلیل تأکید بسیار به تولید و کارایی، از جنبه‌های انسانی و اجتماعی محیط کار غافل مانده است، به چالش طلبید. مایو نقش عوامل اجتماعی مانند روحیه کارکنان و روابط رضایت‌بخش بین اعضای گروه‌های کاری را مورد تأکید قرار داد و مدیریت مؤثر را درک رفتار گروه و اعمال مهارت‌های لازم برای ایجاد انگیزه در گروه‌های کاری دانست. به این ترتیب از سال ۱۹۲۷ دوره تفوق مکتب روابط انسانی در مدیریت آغاز شد. از دهه ۱۹۵۰ به این سو رویکردهای جدیدی در مدیریت به

۱. عضو هیأت علمی واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی

2. Elton Mayo

ظهور رسیده است که از پالایش مفاهیم مدیریت علمی تیلور و مکتب روابط انسانی مایو و ترکیب برخی اصول این مکاتب با زمینه‌های علمی دیگر حاصل شده‌اند. به رغم تفاوت‌هایی که در دیدگاه‌های مکاتب علمی و روابط انسانی وجود داشت، هر دو مکتب در این باور شریک بودند که میان تلاش سازمان‌ها برای به کارگیری اصول عقلانی و علمی و جست‌وجوی رضایت از سوی کارکنان، تضادی بنیادی وجود ندارد. به گمان مدیریت علمی، سازمان‌های کارآمد می‌توانستند رضایت کارکنان خود را نیز جلب کنند، زیرا به دلیل بهره‌وری بیشتر توان پرداخت حقوق و مزایای بیشتر را داشتند. مکتب روابط انسانی، در مقابل عقیده داشت سازمان‌هایی که کارکنان راضی‌تری دارند، کارآمدتر نیز هستند. مکاتب جدیدتر مدیریت با در نظر گرفتن نارسایی‌های هر دو نظریه، اندیشه‌هایی از زمینه‌های گوناگون دانش را با مفاهیم پالایش شده مکاتب فوق ترکیب کرده، نظریات جدیدی ارائه داده‌اند. "در زمینه نظریه‌های جدید سازمانی و در رابطه با عوامل انسانی، پژوهشگران برجسته علوم رفتاری، مازلو^۱، مک‌گرگور^۲، آرگریس^۳، هرزبرگ^۴، لیکرت^۵، بلیک و موتون^۶ بیشترین اثر را در اندیشه مدیریت برجای گذاشته‌اند" (مرچنت، موریس، ۱۹۷۶، ص ۳). مازلو نظریه سلسله مراتب نیازها را مطرح کرده از معروف‌ترین نظریه‌های انگیزش است. در نظریه مازلو سلسله مراتب نیازهای آدمی از نیازهای فیزیولوژیک در بنیادی‌ترین سطح شروع می‌شود و به ترتیب به نیازهای ایمنی، نیازهای اجتماعی، نیاز به احترام و نیاز به خود شکوفایی^۷ در رأس هرم می‌رسد. "به اعتقاد مازلو وقتی نیازهای سطوح پایین هرم ارضاء می‌شوند، فرد نسبت به نیازهای مراتب بالاتر علاقه و توجه نشان می‌دهد" (ساعتچی، ۱۳۶۹، ص ۴۰۳). و نیازهایی جنبه برانگیزنده دارند که ارضاء نشده باشند. مک‌گرگور در قالب دو نظریه X و Y فرضیاتی را در مورد ماهیت انسان مطرح کرد. براساس نظریه X انسان ذاتاً کار را دوست ندارد و اگر بتواند از آن اجتناب می‌کند. به همین دلیل اکثر افراد باید تحت کنترل کامل و تهدید به تنبیه قرار بگیرند. در مقابل این فرضیات، نظریه Y بر این اساس استوار است که تلاش فکری و جسمی مانند تفریح و استراحت امری طبیعی است و کنترل خارجی و تهدید به مجازات تنها ابزار موجود برای انگیزش افراد نیستند. به اعتقاد مک‌گرگور انسان به جای اینکه موجودی تنبل و نیازمند کنترل باشد، از کار و تلاش لذت می‌برد، به جست‌وجوی مسئولیت برمی‌خیزد و خود توان کنترل خویش را دارد.

آرگریس با مطالعه در مورد سازمان‌های مختلف و روش‌های گوناگون مدیریت، اثر محیط

1. Maslow

2. Mc Gregor

3. Argyris

4. Herzberg

5. Likert

6. Blake and Mouton

7. Self actualization

سازمانی را بر روی افراد و رشد شخصیت آنها مورد توجه قرار داد. وی با ذکر ویژگی‌های شخصیت آدمی در مراحل بلوغ و عدم بلوغ این نکته را مطرح کرد که محیط کار معمولاً گرایش به این دارد که افراد را در حالت عدم بلوغ نگهدارد که مشخصات آن انفعال، وابستگی، نمونه‌های محدود رفتاری، علایق زودگذر و سطحی، چشم‌انداز محدود، و فقدان خودآگاهی است. "به اعتقاد آرگریس بسیاری از روش‌های مدیریت که تصور می‌شود کارکنان را به اوج کارآیی برساند، مانع از بلوغ آنها می‌شود" (اوتر، ۱۳۷۷، ص ۲۵۴). تأکید آرگریس در پژوهش‌های خود بر یکپارچه کردن اهداف فردی کارکنان و اهداف سازمان بود. وی عقیده داشت مدیر کارآمد، کارکنان را از حالت وابستگی به سمت رشد و بلوغ سوق می‌دهد و اگر سازمان فرصت‌های لازم برای رشد کارکنان خود را فراهم نکند و با آنها مانند افراد رشد نیافته رفتار کند، در جهت اهداف سازمان گام بر نخواهند داشت.

هرزبرگ در مطالعات خود در زمینه انگیزش انسان، دو دسته از عوامل را تحت عنوان عوامل بهداشتی و عوامل انگیزشی از یکدیگر مجزا کرد. "وی عوامل بهداشتی را شامل سیاست اداری سازمان، سرپرستی، شرایط کار، روابط متقابل میان افراد، حقوق، موقعیت اجتماعی، امنیت شغلی و زندگی شخصی می‌داند که عوامل بیرونی و عارضی شغل هستند" (کونتر، ۱۳۷۷، ص ۳۹۲). به عقیده هرزبرگ فقدان یا نارسایی عوامل بهداشتی در محیط کار موجب نارضایتی می‌شود، وجود این عوامل موجب انگیزش نخواهد بود. عوامل انگیزشی، در مقابل، عوامل درونی و ذاتی شغل هستند که می‌توانند افراد را به عملکرد بهتر و رضایت بیشتر سوق بدهند. این عوامل شامل مسئولیت، موفقیت، رقابت در کار و عواملی از این قبیل است. "به اعتقاد هرزبرگ اگر عوامل بهداشتی وجود نداشته باشند، انگیزش دارای کارآیی نخواهد بود، اما برانگیزنده‌های واقعی در حقیقت دو مین گروه یعنی عوامل انگیزشی هستند" (کونتر، ۱۳۷۷، ص ۳۹۲-۱۳۹۳).

لیکرت به مدت سی سال سازمان‌ها را از نظر ویژگی‌هایی مانند رهبری، انگیزش، تصمیم‌گیری، ارتباطات، تعامل میان افراد، اهداف و فرآیندهای کنترل مورد مطالعه جدی قرار داد و براساس مطالعات خود نظام‌های 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 تقسیم کرد. به عقیده لیکرت مدیریت در نظام ۱ حالتی کاملاً خودکامه دارد، در نظام ۲ در عین خود کامگی اندکی به خیرخواهی گرایش می‌یابد، در نظام ۳ حالتی مشاوره‌ای دارد و در نظام ۴ که وی آن را مشارکت گروهی می‌خواند، مدیریت اعتماد کامل به کارکنان دارد و همواره از مشارکت آنان در تصمیم‌گیری‌ها استفاده می‌کند. لیکرت

براساس تحقیقات خود دریافت، مدیرانی که رویکرد چهارم را در مدیریت خود به کار می‌گیرند، در عمل مدیران موفق هستند و واحدهایی که به وسیله رویکرد چهارم مدیریت اداره می‌شوند، در تعیین اهداف و تحقق آنها کارآمدتر بوده، در سطوح بالاتری از بهره‌وری قرار دارند.

سرانجام، بلیک و موتون با استفاده از پژوهش‌های لیکرت، آرگیریس و مک‌گرگور و دیگران برای ایجاد تعادل بین دو بُعد توجه به تولید و توجه به افراد، ابزاری تهیه کردند که به نام شبکه مدیریت خوانده می‌شود. "آنها ویژگی‌ها و رفتارهای ملازم با سبک‌های مختلف مدیریت را تحلیل و با یکدیگر مقایسه کردند و تغییرات رفتاری لازم برای تبدیل یک سبک به سبک دیگر و آموزش‌های لازم برای سازمان‌ها جهت تغییر و بهبود فرهنگ سازمانی را تشریح کردند" (مرچنت، ۱۹۷۶، ص ۴). شبکه پیشنهادی بلیک و موتون دارای دو بُعد توجه به تولید و توجه به افراد است. آنها چهار سبک افراطی و یک سبک میانه روی مدیریت را بر روی شبکه مشخص کردند که با ملاحظه این سبک‌های افراطی هر رویکرد یا سبک مدیریت می‌تواند در جایی از شبکه قرار بگیرد. از نظر بلیک و موتون سبک آرمانی مدیریت، شیوه‌ای است که بیشترین توجه را به هر دو بُعد تولید و افراد دارد. آنها این شیوه را سبک گروهی نامیدند و معتقد بودند که در این سبک نیازهای تولید با نیازهای افراد هماهنگ می‌شود.

نظریه‌های یاد شده و برخی نظریه‌های مرتبط دیگر، با پرداختن به ویژگی‌های روانشناختی آدمی و با نگرشی انسانی به محیط‌های کاری، بخشی از مبانی فلسفی مشارکت را پی‌ریزی کردند و مبنای بسیاری از پژوهش‌ها و تجاربی گردیدند که اندیشه مشارکت در تصمیم‌گیری و مدیریت را تقویت می‌کرد. مکاتب فکری دیگری از جمله نظریه دموکراتیک با تأکید بر دموکراسی سازمانی سنگ بنای دیگری بر شالوده فلسفی مشارکت افزودند. از سوی دیگر توجه پژوهشگران به موضوع بهره‌وری سبب شد که مشارکت به‌عنوان راهبردی مؤثر در جهت تسکین نارضایتی نیروی کار و کاهش تنش در محیط‌های کاری، ابزار مدیریتی کارآمد محسوب می‌گردد. موضوع مشارکت از دیدگاه ایدئولوژیک نیز از پشتیبانی مکاتب مختلف برخوردار بوده است. به‌عنوان مثال "براساس نگرش اسلام، مشارکت در تصمیم‌گیری باعث پرورش افراد از طریق ارضای آنها می‌شود. اسلام رشد و پرورش افراد از طریق کار را مورد تأکید قرار می‌دهد و بر شکوفایی استعدادها بالقوه آنها به‌عنوان انسان نظر دارد. قرآن کریم شورا و مشورت را به‌عنوان نمودی از ایمان معرفی و تأکید می‌کند که مسلمانان امور خود را براساس مشورت متقابل (قرآن کریم، سوره شورا: آیه ۳۸) انجام دهند. به استناد تفسیر قرآن، مدیران مسؤل هستند که دیدگاه‌های زیردستان را در خصوص مسائلی که تعیین تکلیف منوط به تحقیق و تفحص باشد، اخذ و سپس به تصمیم‌گیری فردی اقدام کنند (قرآن کریم، سوره آل عمران: آیه ۱۵۹). این بدان

معناست که مدیریت مشارکتی حداقل در شکل سازوکارهای مشورتی نه تنها در اسلام پذیرفته شده است، بلکه مدیران مکلف هستند چنین تصمیم‌هایی را براساس دیدگاه‌های زیردستان اتخاذ کنند. اسلام اصل کلی "کلکم راع و کلکم مسؤول عن رعیتة" را مطرح می‌کند و برای تحقق این مسؤلیت همگانی در بستر اجتماعی یا محیط‌های کاری، دانشمندان اسلامی بیشتر به اصل مشورت و تبادل نظر جهت انتخاب بهترین قول‌ها و راه‌کارهای سازنده پرداخته‌اند (قرآن کریم، سوره زمر: آیه ۱۸) (رهنورد، ۱۳۷۸، ص ۶-۱۶).

با توجه به آنچه که گفته شد پایه‌های مدیریت مشارکتی، بر شالوده فلسفی محکمی استوار است که به واسطه آن فرهنگ‌ها و جوامع مختلف می‌توانند با تعریف فلسفه مناسب خود از این شیوه کارآمد مدیریت بهره‌جویند.

مفهوم مدیریت مشارکتی

تعاریف متعددی از مشارکت در متون و منابع دیده می‌شود که هر کدام از آنها دیدگاهی ویژه و غالباً جزءنگر را منعکس می‌کنند. چنانکه در پی تعریف جامعی از پدیده مشارکت باشیم شاید بتوان آن را فرآیند درگیری کارکنان در تصمیم‌های راهبردی / تاکتیکی سازمان به حساب آورد که به صورت رسمی / غیررسمی، در شکل مستقیم / غیرمستقیم و با درجه، سطح و حدود مشخصی اتفاق می‌افتد.

این مفهوم از مشارکت تعریفی است جامع که ضمن پوشش دادن نکات کلیدی، بر ابعاد مشارکت نیز تأکید می‌کند. این ابعاد شامل قلمرو، سطح، درجه، شکل، پایه و حدود مشارکت است. این تعریف با تأکید بر درجه مشارکت، درجه نفوذ کارکنان بر تصمیم‌گیری را لحاظ می‌کند. از طریق توجه به قلمرو مشارکت، موضوع‌های تصمیم‌گیری را به حساب می‌آورد که از تصمیم‌های تاکتیکی شروع و به تصمیم‌های راهبردی ختم می‌شوند. با تأکید بر شکل مشارکت، هر دو شیوه مشارکت مستقیم و غیرمستقیم (مشارکت بر مبنای نمایندگی) را در نظر می‌گیرد. با امعان نظر در حدود مشارکت، دامنه افراد درگیر در نظام مشارکتی و حدود درگیری اجتماعی آنها را در فرآیند تصمیم‌گیری مد نظر قرار می‌دهد. با نگرش بر سطوح مشارکت، سطح / سطوحی از سازمان را که در آن مشارکت اتفاق می‌افتد به حساب می‌آورد و سرانجام مبنای قانونی شکل‌گیری مدیریت مشارکتی را مورد توجه قرار می‌دهد که سازوکارهای رسمی یا غیررسمی از مصادیق آن هستند (رهنورد، ۱۳۷۸، ص ۷-۱۶).

مدیریت مشارکتی عقلانیتی عینی را با ارزش‌هایی مانند خلاقیت، بیان نظرات و همکاری و تشریک مساعی وفق داده است و منطق، آن در اصول زیر خلاصه می‌شود:

- در این شیوه مدیریت، سلسله مراتب شغلی به هم نزدیک تر می شود و کارکنان در شماری از وظایف که در مدل مدیریت علمی در انحصار کارکنان خاصی بود، مشارکت می جویند.

- سرپرستی مبتنی بر اقتدار جای خود را به سرپرستی مبتنی بر رقابت می سپارد و نتیجه آن مشاوره های تخصصی و روابط انسانی میان گروه های کوچک است.

- مذاکره و گفت و گو در مورد اهداف، کیفیت، و شرایط کار و نیز درباره وظایف شغلی در سطوح افقی و عمودی امکان پذیر می گردد.

- در استخدام و ارتقاء نه فقط توانایی های تخصصی کارکنان، بلکه میزان مشارکت آنها در امور سازمان نیز در نظر گرفته می شود. مدیریت و کارکنان با استفاده از نظام های سنجش رضایت و فعالیت، یکدیگر را به صورت متقابل ارزیابی می کنند.

- الگوهایی برای تصمیم گیری ایجاد می شود که در عین مطرح شدن اهداف کلی از سوی مدیریت، باب پرسش های بسیاری برای مذاکره در سطوح پایین تر مفتوح می ماند.

- هسته هایی از بهره وری تشکیل می شود که در آن گروه های کوچکی از کارکنان مسئولیت وظایف پیچیده نگهداری، تولید، و کنترل کیفیت را به عهده می گیرند.

- فعالیت های کارکنان به دلیل علاقه مندی و توجه آنها به کیفیت کار، با اهداف سازمان گره می خورد و با پیشگامی مدیریت و تشکیل گروه های مشارکت، اهداف فرهنگی مانند ارتباطات وسیع و جریان روان اطلاعات به ثمر می رسد (International handbook of..., 1989, P.28).

استفاده از مشارکت کارکنان فرآیندی است که هدف آن تشویق و ترغیب کارکنان و اعضای سازمان به همیاری هر چه بیشتر در امر موفقیت سازمان است. پایه و اساس اندیشه فوق بر این منطق قرار دارد که کارکنان در فرآیند تصمیماتی که بر سر نوشت آنها اثر می گذارد، مشارکت می کنند؛ در کار اداری و سازمانی خود از آزادی عمل بیشتری برخوردارند و بر زندگی کاری خود کنترل بیشتری دارند. سازمان با استفاده از مشارکت، موجبات انگیزش آنان را فراهم می کند؛ افراد تعهد بیشتری نسبت به سازمان پیدا می کنند؛ بازده تولید و بهره وری در سازمان افزایش می یابد و کارکنان از کار خود رضایت بیشتری ابراز می دارند (رابینز، ۱۳۷۶). دیویس عقیده دارد که مشارکت درگیری ذهنی و عاطفی افراد در موقعیت های گروهی است و همین سبب می شود که آنها در جهت تحقق اهداف گروهی همیاری کنند و در مسئولیت کار شریک شوند. در این تعریف سه اندیشه اساسی نهفته است. نخست اینکه مشارکت بیش از هر چیز درگیری ذهنی و عاطفی است و به جای آنکه محدود به کوشش بدنی باشد، مستلزم درگیری روانشناختی است. دومین اندیشه مهم مشارکت، انگیزش برای همیاری است. مردم از راه مشارکت شانس آن را می یابند که قابلیت های ابتکار و خلاقیت خود را برای دستیابی به هدف های سازمان به گونه ای که در نظریه

۷ آمده است، از بند رها سازند. به این ترتیب راه مشارکت از موافقت جدا می‌شود. مشارکت چیزی بیش از گرفتن موافقت افراد برای کاری است که پیش از آن درباره‌اش تصمیم گرفته شده است. ارزش و سودمندی بزرگ مشارکت در آن است که خلاقیت همه کارکنان را به کار می‌گیرد. سومین اندیشه در مشارکت، مسئولیت‌پذیری افراد در کوشش‌های گروهی است. اندیشه‌کشاندن گروه به کار جمعی گامی کلیدی در پرورش گروه به صورت یک واحد کاری کامیاب است. هنگامی که افراد بخواهند کاری را انجام دهند، برای انجام آن راهی خواهند یافت. در پرتو چنین شرایطی، کارکنان مدیران را یاری دهندگان و پشتیبان گروه به شمار می‌آورند و آماده‌اند تا سخت‌کوشانند با مدیران همکاری کنند (دیویس و نیواستروم، ۱۳۷۷، ص ۲۹۱-۲۹۴).

مدیریت مشارکتی افزودن بر نقشی که در ایجاد فضای مناسب برای تحقق هر چه بهتر اهداف سازمان‌ها دارد، در شرایط خاص تحول و دگرگونی در سازمان‌ها، نقش مؤثری در ایجاد همکاری در کارکنان و کاهش مقاومت آنها در برابر تغییر دارد. شرم‌هورن می‌گوید "مقاومت در مقابل تغییر امری اجتناب‌ناپذیر است... مثلاً کارکنان ممکن است به دلیل اینکه قبلاً با نظام رایانه‌ای کار نکرده‌اند، در مقابل آن مقاومت کنند... مشارکت و درگیری ذهنی و عاطفی به افراد امکان می‌دهد که در طراحی و اجرای تغییرات همکاری کنند، در ابراز عقاید و مصلحت‌اندیشی‌ها سهیم باشند و یا در به‌کارگیری گروه‌های کاری و کمیته‌های مربوط به تغییر فعالیت نمایند. اگرچه این فرایند زمان می‌طلبد، ولی یک مزیت بزرگ دارد: افرادی که در طراحی یک تغییر مشارکت می‌کنند، نسبت به اجرای آن به میزان بسیاری احساس تعهد خواهند داشت" (شرم‌هورن، ۱۳۷۸). وقتی مدیران و کارکنان پیشاپیش، تغییرات فن‌آورانه پیشنهادی را مورد بحث قرار می‌دهند، در مرحله پیاده کردن این دگرگونی‌ها، مقاومت در برابر تغییر کاهش می‌یابد (هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۵، ص ۱۰۲).

مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌ها

در فاصله سال‌های ۱۹۳۴ تا ۱۹۶۰ کتابداران به‌طور متناوب در نوشته‌های خود منافع مشارکت در تصمیم‌گیری را مطرح می‌کردند؛ اما در اواخر دهه ۱۹۶۰ توجه کتابداران به نظریه‌های مکتب روابط انسانی فزونی گرفت و در دهه ۱۹۷۰ به تدریج برخی از کتابخانه‌ها این مکتب نوین مدیریت را مورد پذیرش قرار دادند. اولین پیشگام در مطرح کردن اندیشه مشارکت در کتابخانه‌ها پریام دانتون^۱ بود. وی در سال ۱۹۳۴ زمانی که دانشجوی کتابداری در دانشگاه شیکاگو بود، مقاله‌ای در مورد مشارکت در تصمیم‌گیری نوشت. پیشگام بعدی لوئیس راند

ویلسون^۱ مدیر سابق کتابخانه دانشگاه کارولینای شمالی و رئیس دانشکده کتابداری دانشگاه شیکاگو بود. وی در درسنامه کتابخانه‌های دانشگاهی که اولین ویرایش آن در ۱۹۴۵ منتشر شد، چنین نوشت: مشارکت هر چه بیشتر اعضاء و کارکنان در فعالیت‌های سازمان سبب ایجاد روح صمیمیت در میان کارکنان شده، در بالاتر بردن سطح خدمات اثر می‌گذارد. ویلسون برای تأیید اعتقادی که به مشارکت داشت، به مقاله دانتون استناد نمود. در ۱۹۵۳ مقاله‌ای از آمی وینزلو^۲ کتابدار ارشد کتابخانه انوک پرت در حمایت از مدیریت مشارکتی منتشر شد. حمایت او از مشارکت در مدیریت کتابخانه‌ها به این دلیل اهمیت داشت که در دهه ۱۹۵۰ هنوز نوشتن در این زمینه متداول نبود. در اواخر دهه ۱۹۶۰ حمایت جدی از مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌ها با تحقیقات موریس مرچانت^۳ آغاز گردید. وی پایان نامه دکتری خود را که موضوع آن استفاده از مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌های دانشگاهی بود، در دانشگاه میشیگان به انجام رساند. مرچانت با دفاع از پایان نامه خود و با انتشار مقالات دیگر معروف‌ترین و پر حرارت‌ترین مدافع مشارکت در کتابخانه‌ها گردید (کیلان، ۱۹۸۸، ص ۳۱۴-۳۲۰). پژوهش وی در سال ۱۹۶۷ زمانی آغاز شد که اثر معروف لیکرت به نام "الگوهای جدید مدیریت"^۴ حاوی صدها مطالعه در سبک‌های مختلف مدیریتی به تازگی منتشر شده بود. مطالعات لیکرت عمدتاً در مورد سازمان‌های انتفاعی انجام گرفته بود. مرچانت می‌خواست کاربرد نظریات لیکرت را در سازمان‌های غیرانتفاعی بخصوص کتابخانه‌ها به آزمون بگذارد. هدف مرچانت از این پژوهش اثبات این امر بود که اگر کتابداران دانشگاهی در مدیریت و اداره کتابخانه مشارکت داده شوند، رضایت شغلی آنها و رضایت استفاده‌کنندگان کتابخانه بیشتر خواهد بود. یافته‌های پژوهش وی نشان داد که از میان متغیرهای مورد مطالعه، سبک مدیریت بیشترین ارتباط را با رضایت کتابداران دارد و در این میان میزان و درجه مشارکت کارکنان در امور مدیریتی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. مرچانت براساس یافته‌های خود اظهار داشت که ارائه خدمات در کتابخانه‌هایی که کارکنان آنها در امور مدیریتی مشارکت داده می‌شوند، بهتر از کتابخانه‌هایی است که شیوه مدیریت آنها خودکامه است. به عقیده مرچانت مدیریت مشارکتی در کارکنان ایجاد انگیزه می‌کند و در این محیط مشارکت جو، افراد مقاومت و حالت‌های دفاعی را کنار گذاشته، انرژی و بهره‌وری بیشتری نشان می‌دهند و به دلیل همکاری در تصمیم‌گیری‌ها، نگرش مثبتی نسبت به اهداف کتابخانه پیدا می‌کنند و به جای احساس بیزاری در مقابل دستوراتی که از بالا صادر می‌شود، نگرش مثبت آنها تحقق اهداف کتابخانه را تضمین می‌کند (مرچانت، ۱۹۸۲، ص ۲۸۲-۲۸۴).

1. Louis Round Wilson

2. Amy Winslow

3. Maurice Marchant

4. New Patterns of Management

پس از پژوهش مرچانت، مطالعات متعدد دیگری در مورد مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌ها انجام گرفت. بنگستون و شیلدز^۱ در ۱۹۸۱ مدل مرچانت را در مورد اثر سبک مدیریت و برخی متغیرهای دیگر در خشنودی کتابداران و ارائه خدمات آنها مجدداً مورد مطالعه قرار دادند. یافته‌های پژوهش آنها نیز نشان داد که سبک مدیریت نقش پیش‌بینی‌کننده مهمی در رضایت شغلی کتابداران و بهبود خدمات آنها دارد. براساس این یافته‌ها میزان رضایت کتابداران از مدیریت دانشگاه و مسؤولان و سرپرستان کتابخانه با تصویری که آنها از شیوه مدیریت داشتند، در ارتباط بود و به همان میزان که مدیریت را مشارکتی تصور می‌کردند، خشنودی آنها از شغل و حرفه خود بیشتر می‌شد (بنگستون و شیلدز، ۱۹۸۵، ص ۸۸-۹۲). ایفیدن^۲ در ۱۹۸۴ به پشتوانه مطالعاتی که در زمینه استفاده از مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌ها انجام داده بود، اظهار داشت که در بسیاری از کتابخانه‌ها ساختار سلسله مراتبی سنتی در حال تبدیل شدن به مدیریت مشارکتی است که در این شیوه همکاری نزدیکی بین کتابدار مسؤول و زیردستان در زمینه تعیین و پی‌گیری اهداف کتابخانه وجود دارد. به اعتقاد ایفیدن این دگرگونی در شیوه مدیریت سبب رضایت بیشتر کارکنان و افزایش بهره‌وری آنها می‌شود. کارکنان چنین کتابخانه‌هایی انعطاف‌پذیری بیشتری دارند و خود را به راحتی با تغییرات سازگار می‌کنند (ایفیدن، ۱۹۸۴، ص ۲۰).

در دهه ۱۹۹۰ نیز پژوهش‌های متعددی در مورد مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌ها انجام گرفته است. شمار روز افزون این پژوهش‌ها نشانگر توجه کتابداران به این شیوه نوین مدیریت است. هورنستین^۳ در سال ۱۹۹۳ از پژوهشی که در مورد مشارکت کتابداران در اداره کتابخانه‌ها و رابطه آن با رضایت شغلی آنها انجام داد، نتیجه گرفت که بین مشارکت کتابداران در برنامه‌ریزی‌ها و تصمیم‌گیری‌های کتابخانه و رضایت شغلی آنها رابطه معنی‌داری وجود دارد. کتابدارانی که در جریان امور کتابخانه قرار می‌گیرند و شرکت فعال‌تری در شوراهای کتابخانه دارند، خشنودی بیشتری از کار خود کسب می‌کنند (هورنستین، ۱۹۹۳، ص ۲۵۵-۲۶۹).

اندیشه مدیریت مشارکتی در کشورهای در حال رشد نیز مورد توجه بوده است. در سال ۱۹۹۷ آکپنا^۴، چگونگی و میزان مشارکت کتابداران را در کتابخانه دانشگاهی ابوبکر تافاوا بالووا^۵ در نیجریه مورد بررسی قرار داد. از آنجا که تشکیل کمیته‌های مشورتی در زمینه‌های مختلف از ساز و کارهای مشارکت در مدیریت است، چگونگی شرکت کتابداران در کمیته‌های کتابخانه توسط پژوهشگر مورد مطالعه قرار گرفت. در کتابخانه دانشگاهی ابوبکر در حال حاضر هشت کمیته متفاوت تحت عناوین هیئت کتابداران دانشگاهی، کمیته مشورتی کتابخانه، کمیته

1. Bengston and Shields

2. Ifidon

3. Horenstein

4. Akpena

5. Abubakar Tafawa Balewa

برنامه‌ریزی راهبردی کتابخانه، کمیته همایش‌های کارکنان، کمیته پژوهش کتابخانه، کمیته رفاه اجتماعی، کمیته نمایشگاه‌ها و کمیته خدمات مشاوره‌ای فعالیت دارند. این هشت کمیته در واقع کمیته‌های داخلی کتابخانه هستند و کتابداران برحسب تخصص و علائق خود در یک یا چند کمیته عضویت دارند. نشست‌ها و شوراها کارکنان نیز که از دیگر جلوه‌های مشارکت در تصمیم‌گیرهاست، در کتابخانه ابوبکر نیجریه به‌طور مرتب در سطح بخش‌های مختلف و در سطح کل کتابخانه تشکیل می‌شود و صورتجلسه این نشست‌ها برای پی‌گیری تصمیمات متخذه به مقامات بالاتر ارسال می‌گردد. در مورد کانال‌های ارتباط در کتابخانه، یافته‌ها نشان داد که کتابداران کتابخانه ابوبکر نیجریه از طریق سرپرستان بخش‌ها به خوبی در جریان اخبار و اطلاعات درون سازمانی قرار می‌گیرند و الگوی ارتباطی موجود برای کتابداران رضایتبخش است و به‌طور کلی نظام کمیته‌ای اجرا شده در کتابخانه فوق در هماهنگ کردن فعالیت‌ها و استفاده از مشارکت کتابداران بسیار موفق بوده است (آکپنا، ۱۹۹۷، ص ۱۹۰-۱۹۳). این پژوهش‌ها و مطالعات متعدد دیگری که ذکر آنها در این مجال نمی‌گنجد، نمایانگر توجه کتابخانه‌ها به شیوه‌های مختلف مشارکت کارکنان و بهره‌های عملی حاصل از این مشارکت‌ها است.

بحث و نتیجه‌گیری

آنچه که دربارهٔ مدیریت مشارکتی مطرح گردید، به‌طور کلی نشان از این موقعیت دارد که استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و امور مدیریتی اثرات مثبتی در عملکرد سازمان‌ها داشته است. در ایران نیز اثرات مثبت این شیوهٔ نوین مدیریت در پژوهش‌های انجام شده، مورد تأیید بوده است. مرتضوی در نتیجه‌گیری از پژوهشی که در این زمینه انجام داده است، می‌گوید: "تمرین مدیریت مبتنی بر مشارکت و مشورت در سازمان‌های ایرانی از اهمیت بسیاری برخوردار است، زیرا برخلاف نظر بسیاری از محققان غربی که شیوهٔ مدیریت دموکراتیک را مغایر با ارزش‌های فرهنگی سلسله‌مراتبی کشورهای شرقی مانند ایران توصیف می‌کنند، یافته‌ها نشان می‌دهد کارکنانی رضایت شغلی بیشتری ابراز می‌دارند که شیوهٔ مدیریت را مبتنی بر مشارکت و مشورت ادراک و توصیف می‌کنند. مدیریت مبتنی بر مشارکت و مشورت مهارتی اکتسابی و یکی از شاخص‌های توسعه محسوب می‌شود و لازم است در جامعه ما نیز جایگزین شیوه‌های متداول مدیریت گردد. این شیوهٔ مدیریت استفاده از منابع اطلاعاتی بیشتری را در تصمیم‌گیری‌ها امکان‌پذیر می‌سازد" (مرتضوی، ۱۳۷۱، ص ۴۲-۵۹). رابطهٔ مثبت میان تصمیم‌گیری مشارکتی و خشنودی کارکنان در پژوهش‌های دیگری نیز در کشور ما مورد تأیید قرار گرفته است. چنانکه آصفی نیز که در این زمینه پژوهشی انجام داده است

ضمن تأکید بر وجود این رابطه مثبت، لزوم توجه بیش از پیش به روش‌های مختلف مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها را خاطر نشان می‌سازد (أصفی، ۱۳۷۵).

پژوهش‌های انجام شده در ایران هر چند که در محیط کتابخانه انجام نگرفته‌اند، سازگاری این شیوه نوین مدیریت را با فضای فرهنگی و اجتماعی کشور ما نشان می‌دهند. از سوی دیگر تجارب انجام شده در کتابخانه‌ها در سطح بین‌المللی، مدیریت مشارکتی را شیوه موفق در اداره کتابخانه‌ها معرفی می‌کند. با توجه به این یافته‌ها جای آن دارد که کتابخانه‌های ما نیز این شیوه نوین مدیریت را مورد توجه قرار داده، از سازوکارهای مشارکت مانند تشکیل کمیته‌های مختلف و برگزاری مرتب نشست‌ها و شوراها کارکنان چه در سطح بخش‌های کتابخانه و چه در سطح کل کارکنان، استفاده کنند. اینگونه اقدامات در واقع اولین گام‌هایی هستند که راه مشارکت کتابداران را در اداره کتابخانه‌ها هموار می‌سازند. استفاده از روش‌های دیگر مشارکت مانند تشکیل هسته نظارت بر کیفیت یا دایره کیفیت^۱ نیز می‌تواند به عنوان سازوکار مؤثری در جهت مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های کتابخانه‌ها مورد توجه قرار گیرد. "این دایره یک گروه کاری هشت تا ده نفره است که از کارکنان و سرپرستان تشکیل می‌شود و افراد گروه در آن مسؤولیت مشترک دارند. افراد گروه به صورت مرتب گرد هم می‌آیند و درباره مسائل ارتقاء کیفیت بحث و گفت‌وگو می‌کنند و به دنبال کشف علل مشکلات موجود برمی‌آیند، راه حل‌هایی توصیه می‌کنند و مسؤولیت حل مسائل مربوط به کیفیت را به عهده می‌گیرند" (رابینز، ۱۳۷۶).

افزون بر آنچه که گفته شد، نقش مشارکت کارکنان در شرایط تغییرات سازمانی که پیش از این نیز در مورد آن بحث شد، اشاراتی ضمنی به اهمیت استفاده از این شیوه مدیریت در کتابخانه‌ها دارد. کتابخانه‌ها بی‌تردید از جمله نهادهایی هستند که در چند دهه اخیر در اثر تحولات ناشی از فن‌آوری‌های نوین شاهد بیشترین دگرگونی‌ها در کمیت و کیفیت تجهیزات و خدمات خود بوده‌اند. ورود رایانه‌ها و سایر مظاهر فن‌آوری نوین به عرصه کتابخانه‌ها و تغییر شیوه سنتی کتابداری به اطلاع‌رسانی مبتنی بر فن‌آوری، شرایط جدیدی را در کتابخانه‌ها به وجود آورده است که واکنش کارکنان در مقابل این تغییرات در ابتدا همواره مثبت نبوده است. چنانکه پیش از این نیز اشاره شد، دعوت از کارکنان برای مشارکت فعال در فرآیند تغییر، روشی سودمند برای جلب حمایت و کاهش مقاومت کارکنان است. در چنین شرایطی کارکنان احساس می‌کنند که خود طراحان و مجریان طرح تغییر هستند و این فکر نه از بالا بلکه از درون گروه بر می‌خیزد. با توجه به اینکه بسیاری از کتابخانه‌ها در کشور ما در مراحل مختلف خودکارسازی تجهیزات و

خدمات خود هستند، انتظار می‌رود استفاده مدیران کتابخانه‌ها از سازوکارهای مشارکت بتواند در حل مشکلات و گذر از فراز و نشیب‌ها همکاری و همدلی بیشتر کتابداران را جلب نماید.

مآخذ

۱. آصفی، رضا. رابطه تصمیم‌گیری مشارکتی با رضایت شغلی کارکنان شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران. پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی. دانشکده علوم انسانی، دانشگاه تربیت مدرس.
۲. اوانز، ادوارد، (۱۳۷۷). *فنون مدیریت برای کتابداران*. ترجمه فرشته ناصری. مشهد: بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی.
۳. دیویس، کیت و جان نیواستروم (۱۳۷۷). *رفتار انسانی در کار (رفتار سازمانی)*. ترجمه محمد علی طوسی. تهران: مرکز انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۴. رایبیز، استفن (۱۳۷۶). *مبانی رفتار سازمانی*. مترجمان علی پارسایان و سید محمد اعرابی. تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۵. رهنورد، فرج‌الله (۱۳۷۸). *تبیین فلسفه مدیریت مشارکتی*. مدیریت دولتی، شماره ۴۴، (تابستان).
۶. همان، ص. ۹.
۷. ساعتچی، محمود (۱۳۶۹). *روانشناسی در کار، سازمان و مدیریت*. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
۸. شرم هورن، جان. آر. جیمز جی. هانت و ریچارد ان. ازبورن (۱۳۷۸). *مدیریت رفتار سازمانی*. ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی، محمدعلی بابایی زکلیکی و محمدعلی سبحان‌الهی. تهران: وزارت نیرو، مؤسسه تحقیقات و آموزش.
۹. کونتز، هارولد، سیریل اودانل و هینز وریج (۱۳۷۷). *اصول مدیریت*. ترجمه محمد هادی چمران. تهران: مؤسسه انتشارات علمی دانشگاه صنعتی شریف، ص. ۳۹۲.
۱۰. همان، ص. ۳۹۳-۳۹۲.
۱۱. مرتضوی، شهرناز (۱۳۷۱). رضایت شغلی کارکنان: توصیف و تحلیل سیکل سازگاری در یک سازمان پژوهشی. *مدیریت دولتی*، شماره ۲۱، (تابستان).
۱۲. هرسی، پال و کنت بلاتجارد (۱۳۶۵). *مدیریت رفتار سازمانی، کاربرد منابع انسانی*. ترجمه علی علاقه‌بند. تهران: مؤسسه انتشارات امیرکبیر.

1. Akpena, Johnson (1997), E. Participative management in a universtiy library: the case of Abubakar Tafawa Balewa university Library, Bauchi, Nigeria, *Aslib proceedings*, Vol.49. No.7, July/ August: PP. 190-193.
2. Bengston, Dale Susan, and Dorothy Shields (1985), A Test of Marchant's Predictive Formulas involving job satisfaction. *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.11, No.2, 1985: PP. 88-92.
3. Horenstein, Bonnie (1993). Job satisfiation of academic libraries: An examination of the relationships between satisfaction, Faculty status and Participation. *College & Research*

3. Horenstein, Bonnie (1993). Job satisfaction of academic libraries: An examination of the relationships between satisfaction, Faculty status and Participation. *College & Research Libraries*, Vol.54, May: PP.255-269.
4. Ifidon, S. Scientific approach to library management (1984). *African Journal of Academic Librarianship*, 2(1), P.20. Quoted in Akpena, Johnson, E. Participative management in a University library: the case of Aboubakar Tafawa Balewa University Library, Bauchi, Nigevia, Aslib Proceedings, Vol.49, No.7, July/ August 1997: PP. 190-193.
5. International handbook of Participation in organizations. Vol. 1 *Organizational democracy: Taking Stock*, (1989). Edited by Cornelis J. Lammers and György Szèll, New York: Oxford University Press, P. 28.
6. Kaplan, Louis. on the road of Participative management (1988): The american academic library, *libri*, Vol.38, No.4, 1988: PP. 314-320.
7. Marchant, Maurice P. Participative management, Job Satisfaction & Service. *Library Journal*/ April 15, PP. 782-784.
8. Marchant, Maurice. P. (1976). *Participative management in academic libraries*. Westport conn. Greenwood, P.4