نام مقاله: سبك مديريت در كتابخانة مركزي آستان قدس رضوي

نام نشريه: فصلنامه كتابداري و اطلاع رساني (اين نشريه در www.isc.gov.ir نمايه مي شود)

شماره نشريه: 2 \_ شماره دوم، جلد 1

پديدآور: غلامرضا قلندريان

مترجم:

چكيده:

در ابتدا چهار سبك مديريت ارائه شده توسط رنسيس ليكرت شرح داده شده است. با استفاده از سبكهاي پيشنهادي، رنسيس ليكرت پرسشنامه‌اي با 32 پرسش بسته و يك پرسش باز تهيه و بين 146 كارمند كتابخانة آستان قدس توزيع شد. تحليل داده‌ها با استفاده از فرمول مجذور خي نشان داد كه در شاخص رهبري سبك 3، سبك غالب است. در شاخصهاي انگيزش، ارتباطات، تصميم‌گيري و هدفگذاري سبك 2، سبك غالب است. در شاخص كنترل سبك 2 و 3 مشتركاً غالب هستند. بر اساس يافته‌ها و به ويژه پاسخهاي داده شده به پرسش باز سه گروه پيشنهاد تحت عنوان پيشنهاد به مديران عالي و حوزة فرهنگي، پيشنهاد به مديريت كتابخانه و پيشنهاد به محققان و پژوهشگران ارائه شده است.

مقدمه:

مديريت به عنوان علم و هنر ادارة انسانها از بدو تشكيل اجتماعات بشري به نحوي از انحاء اعمال مي‌شده است و همواره با گسترش و فزوني قلمرو اين جوامع، از فنون و تكنيكهاي پيچيده‌تري برخوردار گشته و با گذر زمان آن قدر اهميت يافت كه به عنوان يكي از عمده‌ترين اركان رشد و توسعه در حيات ملي كشورها و ملتها مطرح شد. دنياي پيچيده با سازمانهاي عريض و طويل امروزي احتياج مبرم به برنامه‌ريزي، سازماندهي، هماهنگي، نظارت و كنترل دقيق و حساب‌شده دارد.

اگر باور داشته‌ باشيم كه مديريت به معناي «كار كردن با مردم، ميان مردم، براي مردم و به خاطر خداست»، مي‌پذيريم كه مديريت در تمامي سازمانها از اهميت ويژه‌اي برخوردار است اما مديريت مراكز فرهنگي و كتابخانه‌اي از مقام خاص و ممتازي برخوردار است. كتابخانه يكي از نهادهاي اجتماعي است كه همانند ديگر واحدهاي پوياي جامعه، نيازمند مديريت خوب، كارا و اثربخش است، ادامة زندگي بالندة كتابخانه‌ها مراكز اطلاع‌رساني، به راهبري كارشناس تيزهوش و خوش‌فكر نياز دارد تا بتواند با اعمال مديريتي صحيح و سازنده، اين مركز نوين فرهنگي را به سوي اهداف نوين و متعالي كه مورد انتظار متوليان سازمان مي‌باشد، هدايت و راهبري كند.

در دانش مديريت براي كارايي و ثمربخشي سازمانهاي تجاري و سازمانهاي دولتي تئوريهاي متفاوتي مورد توجه قرار گرفته است. اين تئوريها را مي‌توان در گستره‌اي وسيع كه از كنترل دقيق و لحظه‌به‌لحظه امور توسط مدير آغاز و به تلاشي همگاني و همسوي همه كاركنان، تقريباً در همه امور مهم سازمان، ختم مي‌شود. مشاهده كرد. به بياني ديگر هر تئوري مديريت نحوه خاصي از هماهنگي در سازمان را مورد توجه قرار مي‌دهد. نوع هماهنگي كه توسط مدير در سازمان به كار گرفته مي‌شود. سبك مديريت ناميده مي‌شود. رنسيس ليكرت انواع هماهنگي و يا انواع سبكهاي مديريت را در گستره‌اي از يك طيف مورد توجه و بررسي قرار داد.[1] در زير نحوه نگرش رنسيس ليكرت و سبكهاي پيشنهادي وي به اختصار مورد توجه قرار مي‌گيرد تا زمينه لازم براي ارائه‌ي گزارش تحقيقي بر اساس نظريه ليكرت شكل گرفته است فراهم شود.

رنسيس ليكرت از سال 1946 ميلادي، فعاليتهاي علمي و تحقيقاتي خود را در مركز مطالعاتي دانشگاه ميشيگان شروع كرد. وي نتايج مجموعة مطالعات و تحقيقات خود را در اولين اثر مهم و علمي خود با عنوان «الگوي جديد مديريت» در سال 1961 منتشر كرد.[2]

وي براي تعيين اثر بخشي سازمان و ارزشيابي نتايج كار مديران، سه متغير را با عناوين متغيرهاي علتي- متغيرهاي ميانجي و متغيرهاي بازده، مشخص كرد. رابطه ميان اين سه طبقه از متغيرها را مي‌توان به صورت محركهايي كه بر روي ارگانيسم عمل مي‌كنند و پاسخهاي معيني را مي‌آفرينند، تصور كرد.

ليكرت در دومين اثر خود تحت عنوان «سازمان انساني» كه در سال 1967 ميلادي منتشر ساخت سبكها يا سيستمهاي چهارگانه را بدين شرح نام‌گذاري كرد:

1. سبك آمرانه 2. سبك آمرانة خيرخواهانه 3. سبك مشورتي 4. سبك مشاركتي.[3]

هر يك از سبكهاي مذكور شامل شش متغير با عنوان: فراگرد رهبري، فراگرد انگيزش، فراگرد ارتباطات، فراگرد تصميم‌گيري، فراگرد هدف‌گذاري و فراگرد كنترل مي‌باشد.

ليكرت از تحقيقات خود چنين نتيجه گرفت كه حفظ و پرورش نيروي انساني عامل بسياري مؤثري در كارايي سازمان به شمار مي‌رود، به نظر وي در بررسيهاي سازماني دو مسأله بايد موضوع تحقيق قرار گيرد:

1. نوع و شدت تأثير انگيزه‌هاي مختلفي كه رفتار انساني را در شرايط عملي كار تحت تأثير قرار مي‌دهد.

2. طريقه استفادة مؤثر از انگيزه‌هاي مزبور و برطرف نمودن تعارض و تضادي كه ممكن است بين آنها وجود داشته باشد.

ليكرت معتقد است كه با به كار بردن اصول و روشهاي مديريت علمي و نظارت مستقيم و اقدامات يك جانبة رؤساي سازمان، شايد بتوان ميزان بازدهي و سطح توليد را در كوتاه مدت بالا برد، اما عدم توجه به اصول روابط انساني ممكن است در بلندمدت، سيستم اجتماعي دستگاه را مختل سازد و موجب بروز عصيان، عدم اعتماد، كاهش حس مسؤوليت، سلب علاقه و ترك خدمت كاركنان گردد. بدين جهت پيشنهاد كرد كه روابط فرادست و فرودست نبايد يك جانبه باشد، بلكه بهتر است كه روابط بر اساس همكاري متقابل استوار شود. افزون بر اين، مديران سازمان در صورتي مي‌توانند از منابع انساني خود حداكثر استفاده را بنمايند كه هركارمند عضو گروه فعال و مؤثري باشد كه بر اساس همكاري متقابل، رسيدن به هدفهاي سازمان را مورد توجه جدي قرار دهد. بدين‌ترتيب ليكرت تأمين رضايت و حفظ روحية افراد را منطبق با منافع سازمان مي‌داند و حتي شاخصهاي خاصي براي اندازه‌گيري و بررسي چگونگي روحية كاركنان تهيه كرده است تا مديران سازمان بتوانند با تجزيه و تحليل وضع موجود و بررسي روابط، اقدامات لازم را در جهت حفظ و بهبود روحية كاركنان به عمل آورند.

ويژگيهاي هر يك از چهار سبك مديريتي ليكرت به شرح زير است:

سبك 1، سبك آمرانه: اين نوع مديريت به زيردستان هيچ اطيمنان و اعتمادي ندارد. آنها را به ندرت در فراگرد تصميم‌گيري شركت مي‌دهد. اتخاذ همة تصميمات و تعيين همه هدفهاي سازمان برعهدة مديران است و با صدور فرمان به رده‌هاي پايين سازمان منتقل مي‌شود. زيردستان مجبورند با ترس، تهديد، تنبيه، پاداشهاي اتفاقي و رضايت در سطوح نيازهاي فيزيولوژيكي و ايمني كار كنند. كنش و واكنش متقابل اندكي كه ميان فرادست و فرودستان اتفاق مي‌افتد معمولاً با ترس و بدگماني همراه است. فراگرد كنترل، شديداً در سطح مديريت عالي متمركز است و معمولاً در اين شرايط يك سازمان غيررسمي تشكيل مي‌شود كه با هدفهاي سازمان مخالفت مي‌ورزد.

سبك 2، سبك آمرانة خيرخواهانه: اين نوع مديريت اعتماد و اطمينان توأم با مدارائي نظير اعتماد و اطمينان ارباب به خدمتكار، نسبت به زيردستان دارد. در حالي كه اتخاذ همة تصميمات و تعيين هدفهاي سازمان بر عهدة مدير است، بعضي تصميمات در چارچوب تجويزشده‌اي در سطوح پايينتر اتخاذ مي‌شود. پاداشها و برخي تنبيهات عملي يا بالقوه براي انگيزش كاركنان به كار برده مي‌شود. هر نوع كنش و واكنش رئيس- مرؤوس با مدارا و ارفاق از طرف رؤسا و با ترس و احتياط از طرف مرؤوسان صورت مي‌گيرد. در حالي كه فراگرد كنترل همچنان در دست مديريت عالي متمركز است، برخي نيز به سطوح متوسط و پايينتر تفويض مي‌شود. معمولاً يك سازمان غيررسمي شكل مي‌گيرد ولي هميشه در مقابل هدفهاي رسمي سازمان مقاومت نمي‌ورزد.

سبك 3، سبك مشورتي: اين نوع مديريت، «مديريت مشاوره‌اي» نام دارد. در اين سبك مديران اعتماد و اطميناني قابل توجه ولي نه كامل، به زيردستان دارند. معمولاً سعي بر اين است كه از افكار، عقايد و انديشه‌هاي زيردستان استفاده شود.

تعيين خط‌مشيهاي كلي و تصميم‌گيريهاي مهم در سطح عالي سازمان صورت مي‌گيرد و تصميمات تخصصي در رده‌هاي پايين اتخاذ مي‌شود. ارتباطات سازماني در هر دو جهت بالا و پايين سلسله مراتب جريان دارد. جوانب مهم فراگرد كنترل به پايين واگذار مي‌شود و اين كار در هر دو سطح بالا و پايين با احساس مسؤوليت توأم است. از پاداش و مشاركت محدود و گاهي تنبيهات براي انگيزش كاركنان استفاده مي‌شود، تعامل بين رؤسا و مرؤوسان با اعتماد و اطمينان متعادلي همراه است سازمان غيررسمي به وجود مي‌آيد ولي غالباً هدفهاي سازمان را تأييد مي‌كند.

سبك 4، سبك مشاركتي: در اين نوع مديريت، اعتماد و اطمينان كاملي نسبت به زيردستان ابراز مي‌شود. با اين كه تصميم‌گيري بطور وسيع در سراسر سازمان توزيع مي‌گردد ولي از يك وحدت مطلوبي برخوردار است. ارتباط نه فقط در جهت بالا و پايين بلكه بين گروهها و همگنان جريان دارد.

انگيزش كاركنان برمبناي مشاركت گروهي در تعيين هدفها، بهبود روشها، و ارزشيابي چگونگي پيشرفت كار صورت مي‌گيرد. در اين نوع مديريت، كنش و واكنش متقابل رئيس، مرؤوس گسترده، دوستانه و توأم با اعتماد و اطمينان فراوان است. از لحاظ فراگرد كنترل مسؤوليت جمعي و گسترده‌اي وجود دارد كه واحدهاي پايينتر كاملاً در آن مشاركت دارند. سازمان رسمي و غيررسمي غالباً يكي است و همة كاركنان در جهت هدفهاي سازمان كمك مي‌كنند.

بطور خلاصه مديري كه تحت رويكرد سبك 1 عمل مي‌كند خيلي آمرانه است و واقعاً سعي مي‌كند كه از زيردستان بهره‌برداري كند. مدير سبك 2 نيز آمرانه است ولي آمرانه از نوع پدرسالارانه. اين نيك‌خواهي آمرانه از حفظ كنترل شديدي برخوردار است و هرگز به زيردستان اجازة آزادي عمل داده نمي‌شود. مدير سبك 3 از يك سبك مشورتي استفاده مي‌كند و از افراد تقاضا كرده و با آنها در تصميم‌گيري مشورت مي‌كند ولي تصميم نهايي را خودش مي‌گيرد. مدير سبك 4 از يك سبك دموكراتيك بهره مي‌جويد. اين نوع مدير به زيردستان راهنماييهاي لازم را مي‌نمايد و براي كليه تصميمات از اجتماع و راي اكثريت افراد استفاده مي‌كند.

سوال اصلي تحقيق:

سبك مديريت كتابخانة مركزي آستان قدس رضوي از لحاظ شش شاخص: رهبري، تصميم‌گيري، ارتباطات، هدف‌گذاري و كنترل، با كدام يك از سبكهاي چهارگانة مديريت ليكرت مطابقت دارد؟

براي اين تحقيق از پرسشنامه‌اي حاوي 32 پرسش بسته و يك پرسش باز استفاده شد. 32 پرسش بسته به ترتيب زير بين شش شاخص مورد نظر ليكرت، توزيع شدند:

- ويژگي فرآيند رهبري: سؤالات 1 تا 6.

- ويژگي فرآيند نگرش: سؤالات 7 تا 13.

- ويژگي فرآيند رهبري: سؤالات 14 تا 18.

- ويژگي فرآيند ارتباطات: سؤالات 19 تا 23.

- ويژگي فرآيند هدف‌گذاري: سؤالات 24 تا 27.

- ويژگي فرآيند كنترل: سؤالات 28 تا 32.

اين شش شاخص از كتاب «سازمان انساني» اثر دنيس ليكرت استخراج شدند و براي هر پرسش طبق طيف ليكرت گزينه در نظر گرفته شد. براي حصول اطمينان از گزينش درست واژه‌ها و عبارت براي انتقال پيام موجود در هر پرسش، به شرح زير اقدام شد:

1. كل كلمات و عبارات پرسش از متن تئوري ليكرت و پرسشنامه‌هاي از قبل تهيه شده فارسي در تحقيقات ديگران انتخاب شد و نظر اساتيد راهنما، مشاور و چند متخصص سنجش در آن اعمال گرديد.

2. پرسشهاي بين نمونه‌اي كوچك از كاركنان كتابخانه مركزي آستان قدس توزيع شد تا با تحليل پاسخهايي كه ارائه مي‌شود، ابهامات احتمالي موجود در پرسشها شناسايي شوند.

3. پس از بررسي پاسخها و اطمينان از توانايي هر پرسش در انتقال پيام، پرسشهايي كه پاسخ‌دهندگان در درك آنها دشواري داشتند، به گونه‌اي مطلوب اصلاح شد و ويرايش جديد پرسشنامه در اختيار كل جامعة مورد مطالعه قرار گرفت.

كل كاركنان كتابخانة مركزي اعم از كتابداران، مسؤلان بخشها و مديران مياني كه در مجموع 146 تن مي‌باشند، جامه تحقيق محسوب شدند تا از اين طريق آراء تمامي كاركنان در تحقيق حضور داشته باشد. براي كسب اطلاع از روايي و پايايي محتواي پرسشنامة همبستگي بين پاسخهاي شش شاخص محاسبه شد. نتايج اين همبستگي در جدول شمارة (1) ارائه شده است.

جدول شمارة (1) ضريب همبستگي بين پاسخهاي داده شده به شش شاخص

 رهبري انگيزش تصميم‌گيري ارتباطات هدفگذاري كنترل

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | رهبري | انگيزش | تصميم‌گيري | ارتباطات | هدفگذاري | كنترل |
| رهبري | 1 | 75% | 80% | 70% | 74% | 67% |
| انگيزش | 75% | 1 | 73% | 77% | 73% | 67% |
| تصميم‌گيري | 89% | 73% | 1 | 74% | 76% | 70% |
| ارتباطات | 70% | 77% | 74% | 1 | 76% | 66% |
| هدفگذاري | 74% | 73% | 76% | 75% | 1 | 66% |
| كنترل | 67% | 67% | 70% | 57% | 66% | 1 |

همة موارد در سطح 5% P<معني‌دار است.

همبستگي محاسبه شده به گونه‌اي كه در جدول (1) آمده است، نشان مي‌دهد كه محتواي پرسشنامه از روايي و ثبات دوني مطلوبي برخوردار است.

براي تعيين سبك مديريت غالب در كتابخانة آستان قدس رضوي از آزمون خي استفاده شد. بدين معني كه تفاوت فراوانيهاي منظور شده براي هر شاخص به تنهايي و براي كل شاخصها روي هم محاسبه شد. نتايج اين آزمون در جدول شماره (2) ارائه شده است.

جدول شمارة (2) فراوانيهاي مشاهده شده و نتيجة آزمون 2x

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|   | سبك 1 | سبك 2 | سبك 3 | سبك 4 | 2x |
| رهبري | 21 | 28 | 35 | 15 | 081/9 |
| انگيزش | 19 | 56 | 16 | 7 | 18/57 |
| تصميم‌گيري | 22 | 36 | 25 | 11 | 48/13 |
| ارتباطات | 12 | 51 | 22 | 6 | 51/51 |
| هدفگذاري | 13 | 51 | 25 | 6 | 46/49 |
| كنترل | 10 | 35 | 37 | 7 | 28/34 |
| كل موارد | 9 | 30 | 19 | 4 | 61/25 |

چون براي هر مورد فقط پرسشنامه‌هاي كامل مورد استفاده قرار گرفت، در هر مورد تعداد پاسخها متفاوت از موارد ديگر است.

نتايج آزمون به شرحي كه در جدول (2) آمده است، مبين اين امر است كه در فرآيند انگيزش، تصميم‌گيري، ارتباطات و هدف‌گذاري سبك مديريت 2، سبك غالب است در شاخص فرايند رهبري سبك مديريت 3، سبك غالب است و در فرايند كنترل سبك مديريت 2 و 3 غالب هستند. در كل آزمون نيز سبك مديريت 2، سبك غالب مي‌باشد.

نتايج كلي:

1. سبك مديريت كتابخانة مركزي آستان قدس در دو شاخص رهبري و كنترل به سبك 3 ليكرت يعني سبك مشورتي تمايل دارد.

2. سبك مديريت كتابخانه در شاخصهاي انگيزش: تصميم‌گيري، ارتباطات و هدف‌گذاري با سبك 2 ليكرت مطابقت و همخواني دارد.

3. در كتابخانة مركزي آستان قدس سبك 2، سبك غالب است.

نتايج جزئي:

1. مدير به كاركنان اعتماد و اطمينان نسبي دارد.

2. مدير براي ايجاد انگيزش در كاركنان بعضاً از نظام تشويق و تنبيه استفاده مي‌كند.

3. تصميم‌گيري، ندرتاً به رده‌هاي پايينتر سازمان واگذار مي‌شود.

4. ارتباطات سازماني در هر دو جهت بالا و پايين سلسله‌مراتب، بعضا در جريان است.

5. براي تعيين اهداف و خط‌مشي‌هاي كلي سازمان، به صورت موردي از نظر كاركنان و ديگر رده‌هاي سازماني استفاده مي‌شود.

6. در فرايند كنترل، تا حدودي تفويض اختيار صورت مي‌گيرد. گزارشهاي ارائه‌شده مربوط به عملكرد كاركنان، بعضاً مورد توجه قرار مي‌گيرد و براي رفع نواقص و كاستيها تا حدودي از آنها استفاده مي‌شود. معمولاً يك سازمان غيررسمي به وجود مي‌آيد ولي، گاهي اوقات در برابر اهداف سازمان رسمي از خود مقاومت نشان نمي‌دهد.

بر اساس يافته‌هاي اين تحقيق، به‌ويژه پاسخهاي داده شده به پرسش باز تحقيق، پيشنهادها در سه دستة كلي زير قابل ارائه هستند.

پيشنهاد به مديران عالي و حوزة فرهنگي:

1. ارائه‌ي دوره‌هاي آموزشي كوتاه‌ و بلندمدت مديريت براي تعليم رابطه‌اي كه سبك مديريت مي‌تواند بر افزايش كارآيي و توليد داشته باشد.

2. اصلاح احتمالي و تدوين خط‌ّمشي‌ها، قوانين، آيين‌نامه‌ها و مقررّاتي كه اعمال مديريت به سك 3 و 4 ليكرت را ميسر سازد.

3. به مديريت كتابخانة مركزي، مجال و استقلال عمل بيشتري داده شود تا بتوانند اين مركز نوين فرهنگي را مطابق با سبك 3 مديريت ليكرت و مطابق با اهداف متعالي و آرماني آستان قدس رضوي هدايت و راهبري نمايند.

4. سازمان كتابخانه با توجه به گستردگي، از نظر ارتباطات اداري و بخشهاي مربوط، بعضاً دچار نارسايي و ابهام مي‌باشد، پيشنهاد مي‌شود. ساختار سازماني كتابخانه مورد بررسي و تجديد نظر قرار گرفته و حتي‌الامكان اداره‌ها و يا بخشهاي موازي را همسازي و پيوند دهند تا امكان برقراري ارتباطهاي دوسوية سازماني فراهم آورده شود.

5. به هنگام انتخاب و انتصاب مسؤول براي واحدهاي مختلف كتابخانه، ملاكهاي مديريت مطلوب در سازمانهاي فرهنگي تحقيقاتي در نظر گرفته شود.

6. به منظور وحدت و هماهنگي و ايجاد راهكارهاي مناسب، براي رفع موانع و مشكلات اين مركز فرهنگي، ضرورت دارد كه مديران مافوق، ضمن تشكيل جلسات مشورتي با مسوولان كتابخانه (حداقل يك جلسه در ماه)، روحية مشاركت و تبادل‌نظر را به عنوان يك عنصر انگيزشي در آنان پويا نموده و ضمن ارائه‌ي اخبار و اطلاعات لازم علمي و فرهنگي، انتظارات خود را از مسؤولان رده‌هاي مختلف كتابخانه (با توجه به شرايط نوين مديريت) مطرح نمايند.

7. به منظور تقويت انگيزشهاي مثبت در مديريتهاي واحد فرهنگي، من جمله كتابخانه، طراحي يك نظام تشويق رسمي و غيررسمي براي مديران فعال مراكز فرهنگي پيشنهاد مي‌گردد.

پيشنهاد به مديريت كتابخانه:

1. اجراي صحيح اهداف آرماني سازمان، نياز به برنامه‌ريزي جامع و مشخص كردن طرح كار و نقشه براي حركتهاي آينده دارد. به منظور حصول به اين مهم، ضرورت دارد كه ضمن رعايت سلسله مراتب اداري از پراكندگي، تعارض و تضاد برنامه‌ها و حركتهاي موازي در واحدهاي مختلف كتابخانه به شدت پرهيز گردد.

2. در قسمتهاي مختلف كتابخانه، صندوقهاي انتقادات و پيشنهادهاي خاصّ كاركنان نصب گردد تا آنان نظرات خود را بدين‌طريق به مدير كل محترم كتابخانه منتقل نمايند. بديهي است بدين ترتيب كاركنان به اهميت كار وقوف حاصل نموده و احساس مي‌نمايند كه به نظرات و پيشنهادهاي آنان ترتيب اثر داده خواهد شد.

3. نظر به اين كه افراد سازمان در اثر مشاركت در تصميم‌گيريها، احساس نزديكي، دلگرمي و تعلق بيشتري به سازمان نموده و كار در سازمان حالت و كيفيت مثبتي به خود مي‌گيرد، توصيه مي‌شود، رده‌هاي مختلف سازمان كتابخانه‌ در تصميم‌گيريهاي موبوط به كارشان با قوت بيشتري مشاركت و دخالت داده شوند و از تجربه و تخصص افراد در امر تصميم‌گيري استفاده گردد.

4. توصيه مي‌شود دستورهاي صادرشده از سوي مديران رده بالاي سازمان، واضح، صريح و روشن باشد تا ادارات و بخشهاي مربوط در چگونگي اجراي دستورات، دچار سردرگمي نشده، و درنتيجة اجراي دستور و ابلاغ صادرشده به بوتة فراموشي سپرده نشود.

5. سزاوار است كه افراد فعال و اثربخش كه برابر شرح وظايف ابلاغي، امور واسپاري‌شده را به نحو مطلوب و شايسته به انجام مي‌رسانند، مورد تشويق قرار گرفته و پاداشهاي مادي و معنوي به آنان تعلق گيرد، پيشنهاد مي‌نمايد در اين راستا، يك نظام تشويق و تنبيه درون سازماني در كتابخانه طراحي گردد.

6. پيشنهاد مي‌شود مدير كل محترم كتابخانه، حداقل هر سه ماه يك جلسة عمومي با كاركنان خود داشته باشد و به نحو مقتضي و اصولي به سؤالات و ابهامات كاركنان پاسخ دهد و مسائل مهم و ضروري و همچنين اخبار و اطلاعات و اهداف كتابخانه را در حد اقتضا در اختيار كاركنان قرار دهد. بديهي است برگزاري چنين جلساتي هم شايعات احتمالي را در سطح كتابخانه برطرف نموده و هم درصد قابل توجهي از اشكالات ذهني كاركنان را مرتفع مي‌سازد. در مجموع برقراري چنين نشستهايي، در روحية كاركنان تأثير مطلوبي داشته و بازتاب مثبتي در محيط كار ايجاد مي‌نمايد.

7. جلسات شوراي اداري كتابخانه، بطور منظم و مستمر برگزار گردد، بديهي است در اين جلسات ضرورت دارد مسائل مهم و كليدي كتابخانه مطرح و راهكارهاي مناسب و هدفمند براي تنسيق و تمشيت امور از سوي مدير كل محترم كتابخانه ارائه گردد.

شايان ذكر است كماكان هدايت و راهنماييهاي ارزنده و مستمر و همچنين پشتيباني و حمايت گرم و همه‌جانبه معاون محترم فرهنگي و امور بين‌الملل آستان قدس رضوي و خصوصاً تأكيد ايشان بر رعايت اصل سلسله مراتب اداري در ادارة كل كتابخانه، در اجراي هر يك موارد فوق و انجام رسالت خطيري كه مديريت كل كتابخانه، بر دوش دارد، تأثير مطلوب و وصف‌ناپذيري خواهد داشت.

پيشنهاد به محققان و پژوهشگران:

با توجه به نتايج و يافته‌هاي تحقيق حاضر و با عنايت به ارزش و اهميت مسائل مديريتي و همچنين ضرورت توجه به نحوة مديريت كتابخانه‌ها و مراكز علمي و فرهنگي و بهينه‌سازي روشها از يك طرف و استفاده از تجارب و حاصل تحققات و يافته‌هاي علمي از سوي ديگر، توصية مؤكد محقق به ساير علاقه‌مندان و محققان اين است كه موارد زير را بطور دقيق مورد بررسي قرار دهند.

1. رابطة سبك مديريت و كارايي كتابخانه را مورد مطالعه قرار دهند.

2. نظير چنين تحقيقاتي در ديگر مراكز فرهنگي و اطلاع‌‌رساني انجام دهند تا سبك مديريتي حاكم بر آن مؤسسات شناسايي شود.

3. رابطة تأثير فرهنگي و اجتماعي و نظام ارزشي در كاربرد سبكهاي مديريت را مورد مطالعه قرار دهند.

4. علل، دلايل و زمينه‌هاي رفتار مديران كتابخانه را مورد بررسي قرار دهند.

5. تأثير آموزشهاي مديريت بر سبك مديريت مديران كتابخانه‌ها را مورد مطالعه قرار دهند.

منابع:

1. پال هرسي و كنت بلانچارد، مديريت رفتار سازماني كاربرد منابع انساني، ترجمه علي علاقه بند، تهران: اميركبير، 1371، ص 6-95.

2. جواد عامري، صاحب نظران علم سازمان، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، 1352، ص 74.

3. Ren Sis Likert. The HUMAnOrganization. MC GRAW – HILL. 1967. P. 197.

--------------------------------------------------------------------------------

[1] . پال هرسي و كنت بلانچارد، مديريت رفتار سازماني كاربرد منابع انساني، ترجمة علي علاقه‌بند، تهران: اميركبير، 1371، ص 6-95.

[2] . جواد عامري، صاحب‌نظران علم سازمان، تهران: انتشارات دانشگاه تهران، 1352، ص 74.

[3] .Ren Sis Liker. The HUMAN Organization. MC. GRAW-HILL. 1967. p. 197.