

# مقایسه سبک مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های فردوسی و علوم پزشکی مشهد

• عبدالرضا نوروزی چاکلی

• مقایسه سبک مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های فردوسی و علوم پزشکی مشهد (پایان نامه کارشناسی ارشد)

استاد راهنما: دکتر سید رحمت‌الله فتاحی

استاد مشاور: دکتر محمدحسین دیانی

دانشجو: فرهاد پولادی نجف آبادی

مشهد: دانشگاه فردوسی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، ۱۳۸۰.

مدیریت‌ها را به طور جامع مورد توجه قرار داده است. هدف دیگر تحقیق، آگاهی از نظرات مدیران کتابخانه‌های یاد شده نسبت به سبکی مناسب برای اداره کتابخانه‌های دانشگاهی و مقایسه نتیجه این پژوهش با نظرات کتابداران است. نتایج این تحقیق می‌تواند مدیران و مسئولان اجرایی کتابخانه‌های دانشگاه‌های فردوسی و علوم پزشکی مشهد را در مورد سبک مدیریتی خود در مقایسه با سبک‌های مدیریت لیکرت آشنا سازد تا برای بالابردن میزان کارایی این کتابخانه‌ها که همان ارائه خدمات مورد نیاز استفاده‌کنندگان و کسب رضایت آنان است، یاری نماید. همچنین انتظار می‌رود، مدیران از نگرش کارکنان نسبت به نحوه عملکرد خودشان آگاهی پیدا کنند و در نهایت با انتخاب سبک مدیریتی مناسبی بتوانند از نیروی انسانی موجود در کتابخانه‌ها به نحو احسن در جهت پیشبرد اهداف کتابخانه‌های ذکر شده استفاده نمایند. از منظر دیگر نتایج این تحقیق می‌تواند هشدار به مدیران و سرپرستان سطوح بالای سازمان‌ها و دانشگاه‌ها باشد تا در انتخاب و ارزیابی مدیران (از جمله مدیران کتابخانه‌ها) دقت بیشتری کنند، زیرا سبک مدیریت صحیح در پیشرفت هر مؤسسه‌ای نقش موثری بر عهده دارد.

با توجه به اهداف فوق، محقق دو پرسش اساسی به ترتیب ذیل در نظر گرفته است:

۱. سبک مدیریت مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های فردوسی و علوم پزشکی از لحاظ شش شاخص (رهبری، انگیزشی، تصمیم‌گیری، ارتباطات، هدف‌گذاری و کنترل) با کدامیک از سبک‌های چهارگانه مدیریت لیکرت مطابقت دارد؟
۲. آیا تفاوت معنی‌داری بین مدیران کتابخانه‌های دانشگاه‌های فردوسی و علوم پزشکی مشهد از نظر سبک‌های چهارگانه مدیریت لیکرت وجود دارد؟

جامعه مورد مطالعه این پژوهش بدون انجام نمونه‌گیری و شامل کلیه کارکنان و مدیران بخش‌های مختلف کتابخانه‌های دانشگاه‌های فردوسی و علوم پزشکی مشهد می‌باشد که از طریق پرسشنامه جمع‌آوری داده‌ها صورت پذیرفته است و سپس در مرحله تجزیه و

مدیریت یکی از عناصر کلیدی سازمان است که عملکرد بهینه سایر عناصر سازمان را در مطلوب بودن خود دارد. مشخصه بارز مدیریت قرن حاضر نسبت به قرن‌های پیش از آن به کارگیری روش علمی در برخورد با مسائل سازمانی است. امروزه کارایی و اثر بخشی هر سازمان تا حد قابل ملاحظه‌ای به عملکرد مدیریت و به کارگیری صحیح و مؤثر منابع انسانی آن بستگی دارد. بر این اساس یکی از موضوع‌های مورد توجه در بحث مدیریت، تأمین نیاز کارکنان در جهت ایجاد انگیزه برای بالا بردن کیفیت کار و بهره‌گیری هر چه بیشتر از نیروی انسانی می‌باشد. کتابخانه‌ها نیز به عنوان یک سازمان، هیچ‌گاه بی‌نیاز از مدیریت منابع انسانی نبوده و در طول حیات خود با شیوه‌های متفاوت همواره سعی در اداره بخش‌ها و کارکنان خود داشته‌اند.

با بررسی پیشینه مدیریت کتابخانه‌ها ملاحظه خواهیم نمود در این باره سه دوره اساسی وجود دارد: دوره پیش از سال ۱۹۳۷م، دوره علمی (۱۹۵۵-۱۹۳۷م) و دوره روابط انسانی (از ۱۹۵۵م. تاکنون). دوره‌های تعیین شده نشانگر تلاش و سعی مدیران اداری کتابخانه برای گزینش اندیشه‌هایی از سایر رشته‌ها به ویژه نظام مدیریت و اداره عمومی است. البته یکی از خطرات چنین گزینشی آن است که بسیاری از مدیران اداری و کتابداران، زمینه کافی را برای ارزشیابی تأثیر کامل برخی از مفاهیم گزینش و آزموده شده در کتابخانه ندارند. مهم‌ترین انگیزه‌ای که پژوهشگر را واداشته تا به بررسی سبک‌های مدیریتی کتابخانه‌های دانشگاهی بپردازد و در صدد پیدا کردن زمینه به وجود آمدن این تفاوت‌ها برآید وجود عوامل و برخوردهای گوناگون کارکنان کتابخانه‌های مختلف دانشگاهی با برنامه‌ها، سیاست‌ها، فعالیت‌ها و به ویژه با مراجعان بوده است.

این تحقیق از نوع کاربردی است و با روش پیمایشی به انجام رسیده و هدف از آن مقایسه سبک مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های فردوسی و علوم پزشکی مشهد با سبک‌های مدیریت و رنسیس لیکرت (Likert) و بررسی توافقی یا تفاوت بین نظر مدیران این کتابخانه‌ها نسبت به سبک مورد اعمال خود اعلام شده است. سبک‌های مدیریت لیکرت شیوه

سازمان انسانی در سال ۱۹۶۷ منتشر کرد. انتخاب سبک مدیریت لیکرت برای مقایسه مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی و فردوسی مشهد نشانگر توجه محقق به نقش عامل انسانی در پیشبرد اهداف کتابخانه‌ها می‌باشد.

#### یافته‌ها و پیشنهادات پژوهشی

با توجه به نکات ذکر شده در این تحقیق می‌توان مهم‌ترین یافته‌های به دست آمده را در موارد ذیل خلاصه کرد:

۱. نتایج به دست آمده مربوط به شاخص رهبری از دیدگاه کتابداران در دو دانشگاه علوم پزشکی و فردوسی مشهد در سبک ۳ مدیریت لیکرت قرار دارند. این سبک از نظر لیکرت مدیریت مشورتی نامیده شده است. در این سبک مدیریت نه به طور کامل ولی در حد قابل ملاحظه‌ای اعتماد و اطمینان به زیردستان وجود دارد، و ارتباط میان مدیریت مافوق و رده‌های پایین نسبتاً متقابل است. قسمت اعظم فرایند کنترل به رده‌های پایین سازمان واگذار می‌شود و این کار در هر دو سطح بالا و پایین با احساس مسئولیت توأم است. این شاخص از دیدگاه مدیران این کتابخانه‌ها نیز در همان سبک ۳ لیکرت قرار دارد. یعنی خطمشی‌ها و تصمیم‌گیری‌های عمومی در سطح بالایی سازمان انجام می‌پذیرد ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دو طرفه است و برای ایجاد انگیزه در زیردستان که گاهی از تنبیه و پاداش استفاده می‌شود.

۲. یافته‌های به دست آمده درباره شاخص انگیزشی از دیدگاه کتابداران این دانشگاه‌ها نشان می‌دهد که هر دو مورد در سبک ۲ مدیریت لیکرت قرار دارند. این سبک، مدیریت استبدادی خیرخواهانه نامیده می‌شود و ایجاد انگیزش با اعطای پاداش و گاهی با ایجاد ترس و تنبیه همراه است و ارتباطات از پایین به بالا به حد قابل ممکن محدود می‌شود. این در حالی است که شاخص انگیزش از دیدگاه مدیران این کتابخانه‌ها در سبک ۳ مدیریت لیکرت قرار دارند. علت این تفاوت در اقداماتی عنوان شده که مدیر به عمل می‌آورد تا خواسته‌ها و نیازهای کارکنان را برطرف کرده و آنان را راضی نگهدارد؛ اما در مقابل کارکنان بر این باورند که مدیران از پست و مقام خود جهت مسکوت گذاردن خواسته‌های آنان سودمی‌جویند.

۳. درباره شاخص تصمیم‌گیری از دیدگاه کتابداران این دو دانشگاه مشخص شد که در کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی سبک ۳ لیکرت اعمال می‌شود، در حالی که در دانشگاه فردوسی سبک ۲ مدیریت لیکرت مطرح است. از طرفی مدیران این کتابخانه‌ها به شاخص تصمیم‌گیری خود در سطح ۳ مدیریت لیکرت امتیاز دادند. به عبارت دیگر از دیدگاه کارکنان، تصمیمات بدون مشورت و نظرخواهی از آنان توسط خود مدیر گرفته می‌شود و آنها صرفاً مجری دستورات مدیر هستند، در حالی که این امر موجب می‌شود که مدیران به احساس اهمیت وجودی کارکنان

تحلیل توصیفی شاخص‌های رهبری، انگیزشی، تصمیم‌گیری، ارتباطات، هدف‌گذاری، کنترل و مجموع آنها براساس رتبه‌های کسب شده در سطوح مختلف مدیریتی لیکرت برای هر کتابخانه محاسبه شدند و نهایتاً داده‌های به دست آمده با آزمون ناپارامتری «من ویتی» (Mann-Whitney U Test) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفتند.

در بخش پیشینه‌های تحقیق، یافته‌های بسیاری از تحقیقات مرتبط که در سطوح داخلی و خارجی به انجام رسیده ارائه شده است. این پیشینه‌ها در سه دسته تنظیم یافته‌اند: قسمت اول، پایان‌نامه‌ها و رساله‌های حوزه‌های مدیریت کتابخانه‌ها است که عمدتاً بر مبنای جست‌وجو در پایگاه اطلاعاتی IJIA به دست آمده و نشان دهنده اهمیت کتابداران به امر مدیریت کتابخانه‌ها در اقصی نقاط جهان می‌باشد. قسمت دوم، مقالات و کارهای پژوهشی داخلی است که در این راستا به انجام رسیده و گویای توجه کتابداران داخلی به امر مدیریت کتابخانه‌ها می‌باشد. قسمت سوم، پیشینه است که ارائه بنیان‌های نظری پیرامون سبک‌های مدیریت و تأثیر آن بر فرآیند کار و معرفی سبک‌های مدیریت عمده می‌باشد. در این قسمت ضمن ذکر سابقه تاریخی سبک‌های مدیریت به معرفی ویژگی‌های انواع سبک‌ها از جمله مدیریت علمی تیلور، مدیریت مک‌گریگور، تئوری رشد یافتگی رشد نیافتگی کریس آرگریس، مدیریت فراگیر (TOM)، مدیریت بر مبنای هدف (OBM)، تئوری مسیر هدف، شبکه مدیریت بلیک و موتن، سبک مدیریت جان همفیل، سبک مدیریت هرسی و بلدنچارد، مدیریت از نظر علاقه‌بند، مدل رهبری اقتضای فیدلر، مدیریت ویت و لیپیت، سبک مدیریتی باری به هر جهت، سبک‌های مدیریت کونتز و اورائل، و نهایتاً سبک‌های مدیریت لیکرت پرداخته شده است، و یک منبع مناسب برای کسب اطلاعات و مقایسه سبک‌های مدیریتی به شمار می‌رود. در این میان به دلیل ارتباط مستقیم سبک مدیریت لیکرت با موضوع تحقیق، این سبک بیش از سایر سبک‌ها مورد توجه و بررسی قرار گرفته است. در این خصوص لازم به ذکر است که لیکرت یک روان‌شناس اجتماعی آمریکایی است که نتایج مجموعه مطالعات و تحقیقات خود را در نخستین اثر مهم و علمی خود تحت عنوان «الگوهای جدید مدیریت» در سال ۱۹۶۱م. منتشر کرد. در این اثر لیکرت توانست تأثیر عوامل انسانی در اثر بخشی نهایی سازمان و همچنین ارتباط میان سبک مدیریت، ویژگی‌های نظام‌عامل نفوذ، و اثربخشی سازمان را توصیف کند. لیکرت برای تعیین اثر بخشی سازمان و ارزشیابی نتایج کار مدیران، سه نوع متغیر علتی، میانجی و بازده و رابطه میان آنها را مشخص کرد. نهایتاً لیکرت بر اساس نتایج و یافته‌های به دست آمده از تحقیقاتش چهار سبک جداگانه مدیریت تحت عنوان سبک مدیریت آمرانه استعماری، آمرانه پدرسالارانه، مشورتی و مشارکتی را ارائه داد و ویژگی‌های هر یک از آنها را در دومین اثر علمی خود تحت عنوان

لطمه وارد سازند و در نتیجه باعث تزلزل تصمیم‌گیری و کاهش رغبت نزدکارکنان شوند.

۴. نتایج به دست آمده از یافته‌های موجود مربوط به شاخص ارتباطات از دیدگاه کتابداران، نشان می‌دهد که این شاخص در دانشگاه علوم پزشکی در سبک ۲ مدیریت لیکرت قرار داشته، درحالی که در دانشگاه فردوسی در سبک ۳ مدیریت لیکرت می‌باشد. از سوی دیگر شاخص مزبور از دیدگاه مدیران کتابخانه‌های هر دو دانشگاه در سبک ۳ مدیریت لیکرت قرار دارد. این امر باعث کاهش ارزیابی کارکنان از آنان می‌شود. از طرفی ارتباط به مدیران اجازه هماهنگ‌سازی و متناسب کردن وقت خود را می‌دهد. صرف وقت در این امر از سوی مدیر می‌تواند ایجاد ارتباط بین خود و کارکنانش را فزونی بخشد.

۵. نتایج به دست آمده از مفروضات مربوط به شاخص هدف‌گذاری از دیدگاه کتابداران دانشگاه علوم پزشکی مشهد در سبک ۳ مدیریت لیکرت و دانشگاه فردوسی در سبک ۲ مدیریت لیکرت بوده است. از دیدگاه مدیران هر دو دانشگاه این شاخص در سبک ۳ مدیریت لیکرت قرار داشته است.

۶. اطلاعات ارائه شده از یافته‌های مربوط به شاخص کنترل نشان می‌دهد که کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه علوم پزشکی و فردوسی مشهد هر دو سبک ۳ لیکرت و مدیران این کتابخانه‌ها ذهنیت پیاده کردن سبک ۴ مدیریت لیکرت را داشتند. و این نشان دهنده اشتراک مساعی مدیریت با کارکنان می‌باشد.

۷. در مجموع کل شاخص‌ها تفاوت‌هایی به چشم می‌خورد، به این معنی که کارکنان کتابخانه‌های علوم پزشکی مدیران خود را در سبک ۳ مدیریت لیکرت یافتند. اما از دیدگاه مدیران کتابخانه کار آنها توانایی اجرای مدیریت سبک ۳ لیکرت خود را با اطمینان و امتیاز بیشتر بیان کردند. از طرف دیگر کارکنان کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی، مدیران خود را در سبک ۲ مدیریت لیکرت ارزیابی کردند، در حالی که مدیران ذهنیت پیاده کردن سبک ۳ مدیریت را بیان داشتند.

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که عوامل زیادی بر مدیریت کتابخانه‌ها تأثیرگذار است، از جمله این عوامل همان گونه که نتایج تحقیق نشان داد عبارت است از: تلقی مدیران و کارکنان از شاخص‌های رهبری، انگیزشی، هدف‌گذاری، ارتباطات، تصمیم‌گیری، کنترل و هم‌چنین سن افراد (کارکنان)، میزان تحصیلات کارکنان و رشته تخصصی مدیران کتابخانه‌ها می‌باشند.

از مهم‌ترین پیشنهادات تحقیق حاضر نیز می‌توان به مواردی چون اتخاذ تدابیری برای افزایش آگاهی مدیران با شیوه‌های مدیریت، ایجاد ثبات در مدیریت، تفویض مدیریت به افرادی که از وقت کافی برای اداره کتابخانه برخوردار باشند، بر آوردن نیازمندی‌های مالی کارکنان، برقراری ارتباط بین کارکنان و مدیران، توجه مدیر به مسائل کاری و مشکلات شخصی کارکنان، سعی مدیر در جهت رفع نواقص کاری کارکنان به جای توییح و تنبیه آنان، ایجاد روحیه انتقاد پذیری مدیر و تقویت روحیه مسئولیت پذیری کارکنان از طریق ایجاد شرایط مساعد روحی و

شغلی در محیط کار اشاره کرد.

#### کلام آخر

تحقیق حاضر با توجه به اهمیت نقش مدیریت در رفتار کارکنان کتابخانه‌ها و نهایتاً با هدف فراهم‌سازی محیطی مطلوب برای مراجعه‌کنندگان برای دسترسی آنان به اطلاعات به انجام رسیده است، اما در این میان نقش و نظر مراجعه‌کننده در خصوص رفتارمدیران و کارکنان با آنان نادیده گرفته شده است که این امر از میزان پایایی تحقیق حاضر می‌کاهد. به عبارت دیگر همان‌طور که محقق نیز در بخش محدودیت‌های تحقیق خود اذعان داشته است، بنا بر دلایل مختلفی ممکن است که کارکنان و یا حتی مدیران کتابخانه‌ها از پاسخگویی صحیح به پرسشنامه‌ها خودداری نمایند. در این صورت اگر ما پاسخ‌های مراجعه‌کنندگان را درباره رفتار کارکنان با آنان در اختیار داشته باشیم می‌توانیم از آن به عنوان یک باز خورد برای پاسخ‌های کارکنان استفاده کنیم، چرا که به طور معمول مدیریت‌های آمرانه و استبدادی مدیران با کارکنان بر رفتار کارکنان با مراجعان نیز تأثیرگذار خواهد بود و احتمال اینکه رفتار کارکنان به رفتاری آمرانه و استبدادی تبدیل شده باشد را افزایش می‌دهد.

هم‌چنین نکته قابل ذکر دیگر درباره موضوع تحقیق می‌باشد:

۱. از آنجایی که در انتخاب موضوع تحقیق ضروری است تانیا‌های نمایه‌سازان و نظام‌های ذخیره و بازیابی اطلاعات در نظر گرفته شود، باید عنوان، کاملاً گویای موضوع تحقیق باشد. همان‌گونه که در مقاله حاضر نشان داده شد، تحقیق حاضر مقایسه سبک‌های مدیریت کتابخانه‌های دانشگاه‌های علوم پزشکی و فردوسی مشهد با سبک مدیریت لیکرت می‌باشد و این در حالی است که محقق محترم از ذکر سبک مدیریت لیکرت در ادامه عنوان تحقیق خودداری نموده است و این امر ممکن است که بر نمایه سازی صحیح توسط نظام‌های ذخیره و بازیابی اطلاعات تأثیرگذار باشد.

۲. از آنجایی که مقایسه سبک‌های مدیریت کتابخانه‌های ایران با مقیاس‌های مختلف، همواره موضوع تحقیقات و پایان‌نامه‌های بی‌شماری بوده است، لذا به نظر می‌رسد که انتخاب چنین موضوعاتی و انجام آن در کتابخانه‌های مختلف نکات جدید چندان‌ی را در اختیار جامعه کتابداری و اطلاع‌رسانی کشور قرار ندهد. در این راستا پیشنهاد می‌گردد طی پژوهشی جدید به مطالعه نقد و بررسی کلیه تحقیقاتی که در این زمینه در کشور به انجام رسیده پرداخته و نتایج کلی و عمومی در خصوص سبک مدیریت انواع کتابخانه‌ها دست یافته و از ادامه انجام چنین تحقیقات مجزایی خودداری نمود و به جای آن به انجام پژوهش‌هایی پرداخت که نیاز بیشتری برای آنان از طرف جامعه کتابداری و اطلاع‌رسانی کشور وجود دارد.

#### منبع:

\* اوانز، جی. ادواردز. فنون مدیریت در کتابخانه‌ها. ترجمه فرشته‌ناصری، مشهد: آستان قدس رضوی، بنیاد پژوهش‌های اسلامی، ۱۳۷۷.