



## مقدمه

مدیریت هماهنگی منابع مادی و انسانی که به منظور دستیابی به اهداف سازمانی انجام می‌گیرد، باید به‌طریقی انجام شود که مورد قبول جامعه باشد (لامبرت و نژنت<sup>۱</sup>، ۱۹۹۹، ص ۱۷۲). در سازمان‌های امروزی که کارکنان از تحصیلات بالایی برخوردار هستند و کارها بیشتر تخصصی شده است، دیگر نمی‌توان مثل گذشته آنها را وادار به انجام کار کرد و برای پیشبرد امور و اهداف سازمان به مشارکت دادن کارکنان در مدیریت سازمان نیاز است. سبک مدیریتی که منجر به مشارکت گروهی کارکنان و تشکیل گروه‌های کاری گردد، موجب انجام اثربخش، کارآمد، منظم و هماهنگ کارها می‌شود (سان‌جان<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸، ص ۵۳). در امر مدیریت، عدم اعتماد به دیگران و به عهده گرفتن همه امور و مسئولیت‌ها امری نابجا است و با در نظر گرفتن اینکه علم مدیریت مدام در حال تکامل است، اعتماد به دیگران در این زمینه، خود به تکامل آن کمک خواهد کرد (یغمایی، ۱۳۸۴، ص ۶). کارکنان باید احساس کنند که در بیان عقایدشان آزادند و اطمینان داشته باشند که مدیریت به عقاید و پیشنهادهای آنها توجه می‌کند؛ زیرا مهم‌ترین ویژگی یک مدیر احترام گذاشتن به عقاید دیگران است (علومی، ۱۳۷۶).

مدیریت منابع انسانی<sup>۳</sup> به‌عنوان نقطه عطفی در هر سازمان و نهاد و از جمله در کتابخانه‌ها مطرح است. منابع انسانی قبل از ورود به عصر جدید به‌عنوان منبعی مهم، ضروری و لازم شناخته شده نبود، اما تقاضا برای یادگیری، خدمات و نظام‌های اطلاعاتی، تسریع در امور، پاسخگویی و توانمندی، چالش‌هایی است که توجه به آن را لازم ساخت. تلاش‌های منسجم و یکپارچه نیروی کار، می‌تواند باعث برآورده شدن اهداف سازمان گردد. افراد با کار گروهی می‌توانند به معنای واقعی، توانمندی‌های سازمان را به مرحله اجرا درآورند (ماهاپاترا، ۱۳۸۶، ص ۹). اهمیت نیروی انسانی در پیشبرد امور یک جامعه به‌قدری زیاد است که می‌توان آن را مؤثرترین رکن تحولات علمی، فرهنگی و اقتصادی یک کشور دانست. کتابخانه یکی از مهم‌ترین نهادهای پویای جامعه است که منعکس‌کننده این تحولات است. اجرای طرح‌ها و برنامه‌ها برای ارائه خدمات لازم در هر کتابخانه تحت تأثیر نیروی انسانی شاغل در آن کتابخانه است و برای رسیدن به هدف‌های مورد نظر، به نیروی انسانی کارآمد نیاز است. (تهوری، ۱۳۸۳، ص ۴۰).

1. Lambert &amp; Nagent

2. San Juan

3. Human resource management

با توجه به نقش عمده کتابخانه‌های عمومی در حیات علمی و فرهنگی جامعه، مدیریت کتابخانه‌های عمومی از اهمیت خاصی برخوردار است؛ چرا که ضعف در شیوه مدیریتی کتابخانه‌ها و عدم تناسب این شیوه با ساختار سازمانی موجب شکست در رسیدن به اهداف اصلی و اساسی می‌شود. در عین حال، اتخاذ شیوه مدیریتی متناسب که بتواند به‌طور انعطاف‌پذیر به تغییرات مهم داخلی و خارجی سازمان پاسخگو باشد، می‌تواند زیرساخت رشد و ترقی کتابخانه‌های عمومی را ایجاد و زمینه رسیدن به اهداف آن را فراهم سازد.

سبک رهبری مدیران، بیانگر چگونگی تعامل آنها با کارکنان تحت سرپرستی می‌باشد (پرا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ص ۵۷) و یکی از سبک‌های مدیریتی که می‌تواند با توجه به ویژگی‌های کتابخانه‌های عمومی یاریگر باشد، مدیریت مشارکتی است. چنانچه مدیریت مشارکتی را مانند رهیافتی جامع برای جلب مشارکت فردی و گروهی کارکنان در جهت حل مسائل سازمان و بهبود مستمر در تمام ابعاد تعریف کنیم و بر این باور باشیم که مدیریت مشارکتی ارتباط دائم، متقابل و نزدیک بین مدیریت ارشد و کارکنان است می‌توان گفت که مدیریت مشارکتی به معنای مشارکت افراد مناسب، در زمان مناسب و برای انجام کار مناسب است. مدیریت مشارکتی دو هدف عمده را دنبال می‌کند: نخست، ارج نهادن به ارزش‌های انسانی و به یاری طلبدن افرادی که به‌نوعی با سازمان در ارتباط هستند و دوم، رسیدن به هدف‌های از پیش تعیین شده به کمک همین افراد (سفیدگران، ۱۳۸۶).

در شیوه مشارکت اعتقاد بر این است که چنانچه به افراد امکان مشارکت در تصمیم‌گیری، به‌ویژه در مسائلی که بر آنها تأثیر می‌گذارد، داده شود آنها به بهترین وجه به وظایف خود عمل می‌کنند. در این شیوه، اغلب با استفاده از کمیته به‌منزله ابزار تصمیم‌گیری، قدرت در یک فرد جمع نمی‌شود. بسیاری از کتابخانه‌ها از این شیوه استفاده کرده‌اند و در چنین مجموعه‌هایی آزمودن این شیوه معقول به‌نظر می‌رسد (اوانز، ۱۳۷۷، ص ۸۲). در چنین شرایطی کارکنان احساس می‌کنند که خود طراحان و مجریان طرح هستند و این فکر نه از بالا بلکه از گروه برمی‌خیزد. ورود رایانه‌ها و سایر مظاهر فن‌آوری‌های نوین به عرصه کتابخانه‌ها و دگرگونی در کمیت و کیفیت خدمات و تجهیزات در کتابخانه‌ها، شیوه مدیریت کتابخانه‌ها را نیز متحول کرده است. با توجه به

1. Perra

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، همکاری و همدلی کتابداران را بیشتر جلب نماید (حریری، ۱۳۷۹، ص ۹۲).

استفاده از مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری‌ها و امور مدیریتی اثرات مثبتی در عملکرد سازمان‌ها داشته است. در ایران نیز اثرات مثبت این شیوه نوین مدیریتی در پژوهش‌های انجام شده مورد تأیید بوده است. رابطه مثبت میان تصمیم‌گیری مشارکتی و خشنودی کارکنان در پژوهش‌های دیگری نیز در کشور ما مورد تأیید قرار گرفته است.

این پژوهش درصدد است تا به سنجش میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از نظام مدیریت مشارکتی به‌عنوان مدل مدیریتی مناسب پردازد و میزان مشارکت‌های درون‌سازمانی و برون‌سازمانی و بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از مدیریت مشارکتی را در فرایند برنامه‌ریزی و تدوین اسناد برنامه‌ای و سیاستی و سازوکارها و رویه‌های سازمانی (آیین‌نامه‌ها، مقررات، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها) تعیین کند و میزان مشارکت مدیران (مدیران نهاد، استان تهران و شهرستانهای استان تهران)، کارکنان (کارکنان ستادی، کتابداران و مدیران کتابخانه‌ها) و ذی‌نفعان (جامعه کتابداران، مدیران نهادهای مشابه مانند کتابخانه ملی و شهرداری و اعضای کتابخانه و مراجعان) را در فرایند تصمیم‌گیری مشخص و میزان مشارکت کارکنان را در رهبری معین نماید.

چنانچه اجرای مدیریت مشارکتی و نظام‌های تشکیل‌دهنده آن با موفقیت همراه باشد، مزایا و پیامدهایی چون بهبود روابط انسانی بین مدیریت و کارکنان، تقویت انگیزش در کارکنان، بهبود گردش کار در سازمان، رضایت شغلی، بروز خلاقیت و نوآوری، کاهش هزینه‌ها، افزایش احساس تعلق سازمانی در کارکنان، و همسو شدن هدف‌های آنان با هدف‌های سازمان را دربر خواهد داشت (مقدسی، ۱۳۸۷). در نهایت، می‌توان انتظار داشت که با مدیریت مشارکتی به اساسی‌ترین هدف و فعالیت سازمانی در یک کتابخانه عمومی یعنی ارتقاء مطالعه مفید (نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، ۱۳۸۹) و جلب رضایت مراجعه‌کنندگان و افراد جامعه دست یافت (علومی، ۱۳۷۷، ص ۱۵).

### پرسش‌های اساسی

- در ارتباط با مسأله اصلی پژوهش، پرسش‌های اساسی ذیل مطرح است:
۱. میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از مشارکت‌های درون‌سازمانی در چه حد است؟
  ۲. میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از مشارکت‌های برون‌سازمانی در چه حد است؟
  ۳. میزان مشارکت مدیران (مدیران نهاد، استان تهران، و شهرستان‌ها) در فرایند تصمیم‌گیری در چه حد است؟
  ۴. میزان مشارکت کارکنان (کارکنان ستادی، کتابداران و مدیران کتابخانه‌ها) در فرایند تصمیم‌گیری در چه حد است؟
  ۵. میزان مشارکت ذی‌نفعان (جامعه کتابداران، مدیران نهادهای مشابه مانند شهرداری‌ها و کتابخانه ملی، اعضای کتابخانه و مراجعان) در فرایند تصمیم‌گیری کتابخانه‌های عمومی در چه حد است؟

### فرضیه‌ها

- در راستای پاسخ به پرسش‌های اساسی پژوهش، مفروضات ذیل قابل طرح است:
۱. میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از مدیریت مشارکتی در فرایند برنامه‌ریزی به طور معناداری از حد متوسط پائین‌تر است.
  ۲. میزان مشارکت کارکنان در رهبری به طور معناداری از حد متوسط بالاتر است.
  ۳. بین سابقه مدیریت و میزان مشارکت مدیران جامعه پژوهش رابطه مثبت وجود دارد.
  ۴. بین میزان تحصیلات و میزان مشارکت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.
  ۵. بین سابقه کار و میزان مشارکت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.

### تعاریف عملیاتی

مشارکت: در این پژوهش منظور از مشارکت، مشارکت مدیران (مدیران نهاد، استان تهران و شهرستان‌های استان تهران) و کارکنان (کارکنان ستادی، کتابداران و مدیران کتابخانه‌ها) و ذی‌نفعان

(جامعه کتابداران، مدیران نهادهای مشابه مانند شهرداری‌ها و کتابخانه‌ملی و اعضای کتابخانه و مراجعین) در اداره کتابخانه‌های عمومی است.

گروه‌های ذی‌نفع داخلی: منظور از گروه‌های ذی‌نفع داخلی هیئت مدیره و کارکنان شامل مدیران نهاد، مدیران استان و مدیران شهرستان‌ها، کارکنان ستادی، کتابداران و مدیران کتابخانه‌ها می‌باشد.

گروه‌های ذی‌نفع خارجی: منظور از گروه‌های ذی‌نفع خارجی جامعه کتابداران، مدیران نهادهای مشابه مانند شهرداری‌ها و کتابخانه ملی، اعضای کتابخانه، و مراجعان می‌باشد.

مشارکت‌های درون‌سازمانی: مشارکت‌های درون‌سازمانی عبارت از مشارکت ذی‌نفعان داخلی شامل مدیران نهاد، مدیران استان، مدیران شهرستان، کارکنان ستادی، مدیران کتابخانه و کتابداران می‌باشد.

مشارکت‌های برون‌سازمانی: مشارکت‌های برون‌سازمانی عبارت از مشارکت ذی‌نفعان خارجی شامل جامعه کتابداران، مدیران نهادهای مشابه مانند شهرداری‌ها و کتابخانه ملی، اعضای کتابخانه، و مراجعان می‌باشد.

### مبانی نظری

مقصود مدیریت مشارکتی اطمینان یافتن از این امر است که کارکنانی صاحب صلاحیت، به گرفتن تصمیم‌هایی مؤثر پردازند. دادن اختیارات در قبال مسئولیت یکی از ابزارها برای دستیابی به مدیریت مشارکتی است. درگیر کردن کارکنان، سازوکاری است که از راه آن اطمینان حاصل می‌شود که اطلاعات و درون‌داد متناسب به نظام تصمیم‌گیری داده شده است. از این رو، سپردن اختیار و درگیر کردن را می‌توان سنگ بنای فلسفه مدیریت مشارکتی به‌شمار آورد (پلونکت و فورنیه، ۱۳۷۸، ص ۳).

عناصر پایه‌ای برای مدیریت مشارکتی عبارتند از تسهیم اطلاعات مربوط به مسائل کسب و کار و نتایج آن، جبران خدمت برای آن نتایج، دانشی که به افراد اجازه درک و سهیم شدن در آن نتایج را می‌دهد، و داشتن قدرتی که آنها را در تصمیم‌سازی یاری رساند (آدلر<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷، ص ۶۷).

1. N. J. Adler

فکر مدیریت مشارکتی ابتدا توسط نویسندگان امریکایی مطرح شد و برای اولین بار در ژاپن مورد استفاده قرار گرفت و از آنجا به سازمان‌های آموزشی و تجاری، امریکا و اروپا راه یافت (شیخ، ۱۳۸۱، ص ۸۵).

### ویژگی‌های سازمان مشارکت‌جو

برخی ویژگی‌های سازمان مشارکت‌جو، عبارت است از:

- ۱- رقابت کامل و فشرده: مشارکت در سازمانی تحقق می‌پذیرد که رقابت بر آن حاکم باشد.
- ۲- دسترسی مدیران به دانش گسترده: مدیران سازمان‌های مشارکت‌جو بر این اعتقادند که دانش در سطح سازمان‌شان به وفور پراکنده است و خود به راحتی می‌توانند اندیشه‌ها و دیدگاه‌های دیگران را مستقیم و بی‌واسطه دریافت کنند.
- ۳- احترام به افراد: ویژگی دیگر سازمان مشارکت‌جو، احترام به افراد است و کارکنان این سازمان‌ها بر این باورند که می‌توانند همگام با نیازهای سازمان رشد کنند.
- ۴- کار گروهی: در سازمان‌های مشارکت‌جو، کارها به صورت گروهی انجام می‌شود.
- ۵- امنیت شغلی: روابط دائمی و بلند مدت کارکنان با این نوع سازمان‌ها در نتیجه برخورداری آنها از امنیت شغلی است.
- ۶- استقبال مدیران از تغییر: در این سازمان‌ها همه مدیران، تغییر را به عنوان تنها عامل پایداری می‌دانند و با خشنودی آن را پذیرفته و در برابر آن مقاومت نمی‌کنند (پلونکت و فورنیه، ۱۳۷۸، ص ۴۸).

### برنامه‌ها و راهبردهای مشارکت در سازمان‌ها

به طور کلی مدیران تصمیم به اتخاذ راهبرد مدیریت مشارکتی می‌گیرند، از نظر استراتژی‌های مشارکتی گزینه‌های مختلفی را می‌توانند انتخاب نمایند. این گزینه‌ها شامل ایجاد کمیته‌های مشورتی، هسته‌های بهبود کیفیت، تیم‌های خودگردان، تیم‌های کاری نیمه‌مستقل، تصمیم‌گیری دوجانبه، برگزاری جلسات غیر رسمی و نظام پیشنهادها است (والایی شریف، ۱۳۸۴، ص ۲۳).

### پیشینه

دلگشایی (۱۳۸۲) در پژوهش خود با عنوان «بررسی میزان استقرار سبک مدیریت مشارکتی

در مدارس ابتدائی شهر تهران به‌منظور ارائه الگوی بهینه» به این نتیجه رسید که سبک مدیریتی حاکم بر مدارس، مشورتی است. همچنین، برای استقرار نظام مدیریت مشارکتی امکان استقرار (مؤلفه شرایط) در وضعیت موجود کم، مهارت‌های مدیران ناکافی، و ویژگی‌های مدارس مطابق ویژگی‌های کودکان شکوفا نیست. بنابراین در شرایط مطلوب باید امکانات استقرار افزایش یابد، مهارت‌های مدیران بیشتر شود و در ضمن سبک مشارکتی و شیوه اعمال آن تدوین، حلقه بهبود کیفیت تنظیم و نظام پیشنهادها مستقر شود تا مشارکت به‌شکل مطلوب درآید.

روشندل اربطانی (۱۳۸۵) تأثیر مدیریت مشارکتی بر اثربخشی را در بین کارکنان ستادی وزارت تعاون مورد بررسی قرار داد. در این تحقیق، ارتباط بین مدیریت مشارکتی با متغیر اثربخشی در سه بُعد تعهد سازمانی، مقاومت منفی و انگیزش کاری مورد بررسی قرار گرفت و نتایج، مثبت گزارش شد.

پلرودی مقدم (۱۳۸۶) در پژوهش خود با عنوان «بررسی جایگاه مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران و کارکنان شاغل در معاونت ترویج جهاد کشاورزی» نشان داد که میزان به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در معاونت ترویج وزارت جهاد کشاورزی در حد متوسط است و بین متغیرهای احساس تعلق نسبت به سازمان، حل بهتر مشکلات و مسائل، علاقه‌مندی کارکنان، رضایت‌مندی کارکنان، دوستانه‌تر شدن روابط بین کارکنان و مدیران، افزایش تفاهم و همکاری متقابل افراد، بهتر شدن گردش کارها، افزایش احساس مشارکت در موفقیت‌های سازمان، افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان، و افزایش حضور در محل کار با متغیر میزان به‌کارگیری مدیریت مشارکتی رابطه مثبت وجود دارد.

اُستیزن و دوتویت<sup>۱</sup> (۱۹۹۹) در پژوهش خود تحت عنوان مدیریت مشارکتی در خدمات کتابخانه‌های دانشگاهی بیان کرده‌اند که در مدیریت مشارکتی، اختیار دادن به افراد در طول انجام کار باعث مسئولیت‌پذیری و انعطاف‌پذیری بیشتر و در نهایت انجام موفقیت‌آمیزتر کار می‌شود. این پژوهش تجربی نشان می‌دهد که مدیریت مشارکتی در خدمات اطلاعاتی کتابخانه‌های دانشگاهی در استان گاتنگ آفریقای جنوبی به کار برده می‌شود اما بیشتر در سطوح پایین تصمیم‌گیری کاربرد دارد و این امر نشان می‌دهد که مشارکت هنوز محدود است و بوسیله مدیریت کنترل می‌شود.

1. Oosthuizen & Du Toit



پاسپانجالی و بیجایالاکسی<sup>۱</sup> (۲۰۱۰) در پژوهشی با عنوان «مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌های دانشکده پزشکی اریسا: مطالعه تطبیقی» به بررسی وضعیت غالب مدیریت در کتابخانه‌های دانشکده پزشکی در اریسای هند پرداخته‌اند و نشان دادند که متخصصان کتابخانه دانشکده از هم‌تایان خود در سایر حوزه‌های پزشکی مشارکتی‌تر عمل نموده‌اند. البته به نظر می‌رسد در هیئت مدیره انگیزه بیشتری برای موفقیت در سازمان وجود دارد و مدیران علاقه داشتند برای موفق شدن در فرایند مدیریت، مشارکت کنند.

### روش پژوهش

جامعه پژوهش حاضر مدیران (مدیران نهاد، استان تهران و شهرستان‌های استان تهران) و کارکنان (کارکنان ستادی، کتابداران و مدیران کتابخانه‌ها) نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های وابسته مستقر در استان تهران می‌باشد. تعداد کل کتابداران (کتابدار و مدیر کتابخانه) استان تهران ۲۸۳ نفر و تعداد کارکنان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و اداره کل استان تهران ۱۷۰ نفر می‌باشد. در مجموع تعداد جامعه پژوهش شامل ۴۵۳ نفر گردید. نمونه‌گیری به شیوه تصادفی ساده انجام شد. اندازه نمونه با استفاده از جدول کرجسی و مورگان حداقل ۲۱۰ نفر خوانده شد و در نهایت تعداد ۲۲۱ پرسشنامه گردآوری شد.

به‌منظور تحقق هدف‌های مطرح شده در این پژوهش و پاسخ به پرسش‌های اساسی، با توجه به ماهیت و اهداف این تحقیق از طرح پیمایشی استفاده شد و برای تحلیل داده‌ها و تحلیل آن‌ها از محاسبات آمار استنباطی استفاده شده است.

برای تأمین روایی پرسشنامه‌های مورد استفاده در این پژوهش، روایی محتوا<sup>۲</sup> و روایی صوری مدنظر بوده است و پژوهشگر با استفاده از نظرات استادان راهنما و مشاور و متخصصان واحد پژوهش نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، در خصوص مطلوب بودن وضعیت روایی محتوایی و صوری پرسشنامه، اطمینان حاصل کرد.

جدول ۱. خرده مقیاس‌های پرسشنامه

خرده مقیاس‌ها	پاسخگویان	گویه‌ها	آلفا
مشارکت‌های درون‌سازمانی نهاد و کتابخانه‌های تابعه	۲۰۸	۳۵	٪۹۶۱
مشارکت‌های برون‌سازمانی نهاد و کتابخانه‌های تابعه	۲۱۶	۶	٪۹۲۸

1. Puspanjali & Bijayalaxmi 2. Content Validity

در بررسی اعتبار (پایایی) پرسشنامه تحقیق حاضر از روش آلفای کرونباخ<sup>۱</sup> استفاده شده است. پرسشنامه این تحقیق از دو خرده مقیاس<sup>۲</sup> عمده شامل ۱. مشارکت‌های درون‌سازمانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه و ۲. مشارکت‌های برون‌سازمانی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه تشکیل شده است. طبق جدول ذیل هر دو خرده مقیاس پرسشنامه از اعتبار مناسبی برخوردارند و می‌توان از آنها به عنوان ابعاد معتبر و قابل اعتمادی برای جمع‌آوری داده‌ها در پژوهش حاضر استفاده کرد.

در سنجش و آزمون فرضیات تحقیق از روش‌های آمار توصیفی و استنباطی شامل میانگین، انحراف معیار و ضریب همبستگی استفاده شده است. به منظور انجام تحلیل‌های آماری از روش همبستگی اسپیرمن (برای داده‌ها با مقیاس ترتیبی) و آزمون t یک نمونه‌ای و آزمون کولموگروف - اسمیرنوف<sup>۳</sup> استفاده شد. برای این منظور، سطح معناداری<sup>۴</sup> پنج صدم  $\alpha = 0.05$  مفروض شده است.

### یافته‌ها

در تحقیق حاضر، نرخ پاسخ‌گویی به پرسشنامه ۱۰۰ درصد بود. پس از ورود اطلاعات داده‌ها و استفاده از شاخص‌های آماری توصیفی (میانگین، واریانس، انحراف معیار) و انجام آزمون‌های لازم، نتایج زیر استخراج شد.

بررسی‌های شهر محل فعالیت پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۱۳۰ نفر (۵۸/۸ درصد) در شهر تهران، ۹ نفر (۴/۱ درصد) در شمیرانات، ۱۰ نفر (۴/۵ درصد) در اسلام‌شهر، ۱۰ نفر (۵/۴ درصد) در رباط کریم، ۴ نفر (۱/۸ درصد) در فیروزکوه، ۱۴ نفر (۶/۳ درصد) در ورامین، ۱۰ نفر (۴/۵ درصد) در پاکدشت، ۱۵ نفر (۶/۸ درصد) در ری، ۳ نفر (۱/۴ درصد) در دماوند و ۱۶ نفر (۷/۲ درصد) در شهریار ساکن بودند. بنابراین بیشترین فراوانی محل خدمت پاسخ‌دهندگان (۱۳۰ نفر، ۵۸/۵ درصد) در شهر تهران و کمترین فراوانی در شهر دماوند بوده است (۳ نفر، ۱/۴ درصد). بررسی‌های وضعیت پست‌های سازمانی پاسخ‌دهندگان نشان داد ۵ نفر (۲/۳ درصد) در پست مدیر نهاد، ۵ نفر (۲/۳ درصد) در پست مدیر استان، ۵ نفر (۲/۳ درصد) در پست مدیر شهرستان، ۵۳

1. Cronbach's Alpha  
3. Kolmogorov-Smirnov Z

2. Sub-scale  
4. Significance Level

نفر (۲۴ درصد) در پست کارمند ستاد، ۶۳ نفر (۲۸/۵ درصد) در پست مدیر کتابخانه و ۹۰ نفر (۴۰/۷ درصد) در پست کتابدار مشغول به فعالیت می‌باشند. بنابراین بیشترین فراوانی مربوط به پست سازمانی کتابدار به تعداد ۹۰ نفر (۴۰/۷ درصد) و کمترین فراوانی مربوط به پست سازمانی مدیران نهاد، استان و شهرستان به تعداد هر کدام ۵ نفر (۲/۳ درصد) می‌باشد.

بررسی وضعیت سوابق کاری پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۷۸ نفر (۳۵/۳ درصد) سابقه کار ۵-۱ سال، ۳۸ نفر (۱۷/۲ درصد) سابقه کار ۵-۱۰ سال، ۷۲ نفر (۳۲/۶ درصد) سابقه کار ۱۰-۱۵ سال، ۲۱ نفر (۹/۵ درصد) سابقه کار ۱۵-۲۰ سال و ۸ نفر (۳/۶ درصد) سابقه کار بیش از ۲۰ سال داشتند. بنابراین بیشترین فراوانی (۷۸ نفر، ۳۵/۳ درصد) مربوط به سابقه کار ۱-۵ سال و کمترین فراوانی (۸ نفر، ۳/۶ درصد) مربوط به سابقه کار بیش از ۲۰ سال بود.

بررسی وضعیت سوابق مدیریتی پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۳۴ نفر (۱۵/۴ درصد) سابقه مدیریت ۱-۵ سال، ۳۲ نفر (۱۴/۵ درصد) سابقه مدیریت ۵-۱۰ سال، ۱۵ نفر (۶/۸ درصد) سابقه مدیریت ۱۰-۱۵ سال، ۳ نفر (۱/۴ درصد) سابقه مدیریت ۱۵-۲۰ سال، ۱ نفر (۰/۵ درصد) سابقه مدیریت بیش از ۲۰ سال و ۱۳۶ نفر (۶۱/۵ درصد) سابقه مدیریت نداشتند. بنابراین بیشترین فراوانی (۱۳۶ نفر، ۶۱/۵ درصد) مربوط به افرادی بود که سابقه مدیریت نداشتند و کمترین فراوانی (۱ نفر، ۰/۵ درصد) مربوط به سابقه مدیریت بیش از ۲۰ سال بود.

در نهایت، بررسی وضعیت تحصیلی پاسخ‌دهندگان نشان داد که ۱ نفر (۰/۵ درصد) زیر دیپلم، ۲۴ نفر (۱۰/۹ درصد) دیپلم، ۳۱ نفر (۱۴ درصد) کاردانی، ۱۳۸ نفر (۶۲/۴ درصد) کارشناسی، ۲۶ نفر (۱۱/۸ درصد) کارشناسی ارشد، و ۱ نفر (۰/۵ درصد) بدون پاسخ بود. لذا بیشترین فراوانی (۱۳۸ نفر، ۶۲/۴ درصد) مربوط به تحصیلات کارشناسی و کمترین فراوانی (۱ نفر، ۰/۵ درصد) مربوط به تحصیلات زیر دیپلم بود.

پرسش اول پژوهش به این مسأله می‌پردازد که میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از مشارکت‌های درون‌سازمانی در چه حد است. داده‌های جدول دو برای پاسخ به این پرسش در ذیل آمده است:

جدول ۲. توزیع فراوانی میزان بهره‌مندی  
نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از مشارکت‌های درون‌سازمانی

سطوح قضاوت	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
خیلی کم	۱۳	۵.۹	۶.۳	۶.۳
کم	۳۹	۱۷.۶	۱۸.۸	۲۵.۰
متوسط	۹۳	۴۲.۱	۴۴.۷	۶۹.۷
زیاد	۶۲	۲۸.۱	۲۹.۸	۹۹.۵
خیلی زیاد	۱	.۵	.۵	۱۰۰.۰
کل	۲۰۸	۹۴.۱	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰
بدون پاسخ	۱۳	۵.۹	-	-
مجموع	۲۲۱	۱۰۰.۰	-	-

همانطور که در جدول دو ملاحظه می‌شود، حدود ۳۰/۳ درصد از پاسخ‌دهندگان میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه را از مشارکت‌های درون‌سازمانی زیاد و خیلی زیاد و حدود ۶۹/۷ درصد نیز میزان مشارکت درون‌سازمانی را متوسط و پایین‌تر از آن برآورد کرده‌اند و بیشترین فراوانی به تعداد ۹۳ نفر (۴۴/۷ درصد) میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه را از مشارکت‌های درون‌سازمانی در حد متوسط برآورد کرده‌اند.

پرسش دوم پژوهش به این مسأله می‌پردازد که میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از مشارکت‌های برون‌سازمانی در چه حد است. جدول ۳ در پاسخ به این پرسش آمده است:

جدول ۳. توزیع فراوانی میزان بهره‌مندی  
نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از مشارکت‌های برون‌سازمانی

سطوح قضاوت	فراوانی	درصد	درصد معتبر	درصد تجمعی
خیلی کم	۳۱	۱۴.۰	۱۴.۴	۱۴.۴
کم	۳۰	۱۳.۶	۱۳.۹	۲۸.۲
متوسط	۳۰	۱۳.۶	۱۳.۹	۴۲.۱
زیاد	۱۰۵	۴۷.۵	۴۸.۶	۹۰.۷
خیلی زیاد	۲۰	۹.۰	۹.۳	۱۰۰.۰
کل	۲۱۶	۹۷.۷	۱۰۰.۰	۱۰۰.۰
بدون پاسخ	۵	۲.۳	-	-
مجموع	۲۲۱	۱۰۰.۰	-	-

همانطور که در جدول ۳ ملاحظه می‌شود، حدود ۵۸ درصد پاسخ‌دهندگان میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه را از مشارکت‌های برون‌سازمانی زیاد و خیلی زیاد و حدود ۴۲ درصد نیز میزان مشارکت برون‌سازمانی را متوسط و پایین‌تر از آن برآورد کرده‌اند. بیشترین فراوانی به تعداد ۱۰۵ نفر (۴۸/۶ درصد) میزان مشارکت‌های برون‌سازمانی را زیاد برآورد کرده‌اند.

پرسش سوم پژوهش راجع به این مسأله است که میزان مشارکت مدیران (مدیران نهاد، استان و شهرستان‌ها) در فرایند تصمیم‌گیری در چه حد است. جدول ۴ در این خصوص در ذیل آمده است:

جدول ۴: آماره‌های توصیفی میزان مشارکت مدیران در فرایند تصمیم‌گیری

q15	q14	q13	میزان مشارکت مدیران در فرایند تصمیم‌گیری
۳.۱۹	۳.۷۰	۴.۲۴	میانگین
۱.۰۳۰	.۸۷۰	۱.۰۶۳	انحراف استاندارد

همانگونه که از میانگین گویه‌های مربوط به میزان مشارکت مدیران در فرایند تصمیم‌گیری نمایان است، پاسخ پرسش سوم این است که میزان مشارکت مدیران (مدیران نهاد (q13)، استان (q14) و شهرستان‌ها (q15)) در فرایند تصمیم‌گیری در حد متوسط به بالاست. گویه سیزده میزان مشارکت مدیران نهاد از بیشترین میانگین و گویه پانزده میزان مشارکت مدیران شهرستانها در تصمیم‌گیری درباره کتابخانه‌ها، از کمترین میانگین برخوردار است.

پرسش چهارم پژوهش در خصوص میزان مشارکت کارکنان (کارکنان ستادی، مدیران کتابخانه‌ها و کتابداران) در فرایند تصمیم‌گیری است. جدول ۵ به این پرسش پاسخ می‌دهد:

جدول ۵: آماره‌های توصیفی میزان مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری

۸q1	۷q1	۶q1	میزان مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری
۲.۴۰	۲.۷۷	۳.۲۰	میانگین
۱.۰۱۶	.۹۷۴	۱.۱۱۴	انحراف استاندارد

همانگونه که از میانگین گویه‌های مربوط به میزان مشارکت کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری نمایان است، پاسخ پرسش چهارم این است که میزان مشارکت کارکنان (کارکنان ستادی (q۱۶)، مدیران کتابخانه‌ها (q۱۷۳)، و کتابداران (q۱۸)) در فرایند تصمیم‌گیری پایین‌تر از متوسط است. میانگین میزان مشارکت مدیران کتابخانه‌ها (۲/۷۷) و کتابداران (۲/۴) پائین‌تر از متوسط است و مشارکت کارکنان ستادی در فرایند تصمیم‌گیری کتابخانه‌ها بالاتر از متوسط است (۳/۲). گویه شازدهم مربوط به مشارکت کارکنان ستادی از بیشترین میانگین و گویه هیجده مشارکت کتابداران در تصمیم‌گیری درباره کتابخانه‌ها از کمترین میانگین برخوردار است.

پرسش پنجم پژوهش در خصوص میزان مشارکت ذی‌نفعان (جامعه کتابداران، مدیران نهادهای مشابه مانند شهرداری‌ها، کتابخانه ملی، اعضای کتابخانه و مراجعان) در فرایند تصمیم‌گیری کتابخانه‌های عمومی است. جدول ۶ برای پاسخ به این پرسش در ذیل ارائه می‌شود:

جدول ۶. آماره‌های توصیفی میزان مشارکت ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری کتابخانه‌های عمومی

۲۲q	۲۱q	۲۰q	۹q1	میزان مشارکت ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری
۲۸۶	۳۳۱	۲۷۵	۲۸۶	میانگین
۱۰۱۱۴	۱۰۲۴۶	۱۰۵۵۵	۱۰۱۵۵	انحراف استاندارد

همانگونه که از میانگین گویه‌های مربوط به میزان مشارکت ذی‌نفعان در فرایند تصمیم‌گیری کتابخانه‌های عمومی نمایان است، پاسخ پرسش پنجم این است که میزان مشارکت ذی‌نفعان (جامعه کتابداران، مدیران نهادهای مشابه مانند شهرداری‌ها و کتابخانه ملی، اعضای کتابخانه، و مراجعان) در فرایند تصمیم‌گیری کتابخانه‌های عمومی پائین‌تر از متوسط است. با توجه به جدول ۶، میزان مشارکت شهرداری‌ها در فرایند تصمیم‌گیری کتابخانه‌ها بالاتر از متوسط است. گویه بیست و یک مشارکت شهرداری‌ها در تصمیم‌گیری درباره کتابخانه‌ها از بیشترین میانگین و گویه بیست مشارکت کتابخانه ملی در تصمیم‌گیری درباره کتابخانه‌ها، از کمترین میانگین برخوردار است.

فرضیه اول پژوهش عبارت است از اینکه میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از مدیریت مشارکتی در فرایند برنامه‌ریزی و تدوین اسناد برنامه‌ای و سیاستی و سازوکارها و رویه‌های سازمانی (آیین‌نامه‌ها، مقررات، دستورالعملها و بخشنامه‌ها) به طور معناداری از حد متوسط پائین‌تر است.

جدول ۷: نتایج آزمون تی (مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی)

مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی	۳ = معیار آزمون					
	t	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	
					کرانه بالا	کرانه پایین
	-۲.۶۸۵	۲۱۸	.۰۰۸	-۰.۱۲۹۰۰	-۰.۲۲۳۷	-۰.۰۳۴۳

همانگونه که از نتایج آزمون t در جدول ۷ استنباط می‌گردد، سطح معناداری (Sig = 0.008) به دست آمده، به مراتب کوچک‌تر از مقدار آلفای تصمیم‌گیری محقق ( $\alpha = 0/05$ ) است (Sig = 0.008;  $t(215) = -2.685$ )، لذا فرضیه پژوهش مبنی بر «متوسط به بالا» بودن میزان بهره‌مندی نهاد و کتابخانه‌های تابعه از مدیریت مشارکتی در فرایند برنامه‌ریزی و تدوین اسناد برنامه‌ای و سیاستی و سازوکارها و رویه‌های سازمانی (آیین‌نامه‌ها، مقررات، دستورالعملها و بخشنامه‌ها) رد می‌گردد و این نتیجه حاصل می‌شود که میزان بهره‌مندی نهاد از مدیریت مشارکتی در امر برنامه‌ریزی «متوسط به پایین» است.

فرضیه دوم پژوهش عبارت است از اینکه میزان مشارکت کارکنان در رهبری به طور معناداری از حد متوسط بالاتر است.

جدول ۸: نتایج آزمون تی (مشارکت کارکنان در رهبری)

مشارکت کارکنان در رهبری	۳ = معیار آزمون					
	آماره تی	درجه آزادی	سطح معناداری	تفاوت میانگین	فاصله اطمینان ۹۵ درصدی	
					کرانه بالا	کرانه پایین
	۰.۲۷۴	۱۰۷	.۷۸۴	۰.۰۱۳۰۱	-۰.۰۸۰۶	۰.۱۰۶۶

همان‌گونه که از نتایج آزمون t در جدول ۸ استنباط می‌شود، سطح معناداری (Sig = 0.784) به دست آمده، به مراتب بیشتر از مقدار آلفای تصمیم‌گیری محقق ( $\alpha = 0/05$ ) است (Sig = 0.784;  $t(207) = 0.274$ )، لذا فرضیه تحقیق مبنی بر پائین‌تر از حد متوسط بودن میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از مشارکت کارکنان در رهبری، تأیید می‌گردد.

فرضیه سوم به این امر می‌پردازد که بین سابقه مدیریت و میزان مشارکت مدیران جامعه پژوهش رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۹. همبستگی میان سابقه مدیریتی مدیران و میزان مشارکت آنان

متغیرها	آماره‌ها	سابقه مدیریت	میزان مشارکت مدیران
سابقه مدیریت	میزان همبستگی	۱	.۳۶۶**
	سطح معناداری ۱		.۰۰۱
	تعداد	۸۵	۷۸
میزان مشارکت مدیران	میزان همبستگی	.۳۶۶**	۱
	سطح معناداری	.۰۰۱	
	تعداد	۷۸	۲۰۴

\*\*همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است<sup>۲</sup>

همانگونه که در جدول ۹ ملاحظه می‌شود، سطح معناداری<sup>۳</sup> ۰/۰۰۱ به‌دست آمده در خصوص رابطه میان سابقه مدیریت و میزان مشارکت مدیران، به مراتب از آلفای معیار قضاوت محقق ( $\alpha = 0.05$ ) کوچک‌تر است. لذا این امر تأیید می‌نماید که رابطه موجود میان سابقه مدیریت و میزان مشارکت مدیران (۰/۳۶۶)، رابطه‌ای معنادار است  $\rho_{xy}(78) = 0.366; sig = 0.001$  و فرضیه سوم مبنی بر وجود رابطه مثبت معنادار میان سابقه مدیریت و میزان مشارکت مدیران تأیید می‌شود. فرضیه چهارم پژوهش عبارت است از اینکه بین میزان تحصیلات و میزان مشارکت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۱۰. همبستگی میان میزان تحصیلات و میزان مشارکت کارکنان

متغیرها	آماره‌ها	میزان مشارکت کارکنان	تحصیلات
میزان مشارکت کارکنان	میزان همبستگی	۱	-.۱۲۸
	سطح معناداری		-.۰۷۰
	تعداد	۲۰۴	۲۰۳
تحصیلات	میزان همبستگی	-.۱۲۸	۱
	سطح معناداری	-.۰۷۰	
	تعداد	۲۰۳	۲۲۰

\*\*همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است

1. Sig. (2-tailed)    2. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).    3. Significance level



همان‌گونه که در جدول ۱۰ ملاحظه می‌شود، سطح معناداری ۰/۰۷۰ به‌دست آمده برای رابطه میان تحصیلات و میزان مشارکت کارکنان به‌مراتب از آلفای معیار قضاوت محقق ( $\alpha = 0.05$ ) بیشتر است. بنابراین تأیید می‌شود که رابطه موجود میان تحصیلات و میزان مشارکت کارکنان (۰/۱۲۸) رابطه‌ای مثبت نیست ( $\rho_{xy}(203) = -0.128; sig = 0.070$ ) و فرضیه پژوهش در این رابطه رد می‌شود. فرضیه پنجم تحقیق عبارت است از اینکه بین سابقه کار و میزان مشارکت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد.

جدول ۱۱. همبستگی میان سابقه کار و میزان مشارکت کارکنان

متغیرها	آماره‌ها	سابقه کار	سطوح مشارکت کارکنان
سابقه کار	میزان همبستگی	۱	.۲۱۵**
	سطح معناداری <sup>۱</sup>	-	.۰۰۲
	تعداد	۲۰۴	۲۰۱
سطوح مشارکت کارکنان	میزان همبستگی	.۲۱۵**	۱
	سطح معناداری	.۰۰۲	-
	تعداد	۲۰۱	۲۱۷

\*\* همبستگی در سطح ۰/۰۱ معنادار است<sup>۲</sup>

همانگونه که در جدول یازده ملاحظه می‌شود، سطح معناداری<sup>۳</sup> ۰/۰۰۲ به‌دست آمده برای رابطه میان سابقه کار و میزان مشارکت کارکنان، از آلفای معیار قضاوت محقق ( $\alpha = 0.05$ ) کوچک‌تر است. این امر تأیید می‌نماید که رابطه موجود میان سابقه مدیریت و میزان مشارکت مدیران (۰/۳۶۶ هزارم)، رابطه‌ای مثبت است ( $\rho_{xy}(201) = 0.215; sig = 0.002$ ) و بنابراین فرضیه پنجم پژوهش تأیید می‌شود.

### نتیجه‌گیری

ویژگی‌های فردی پاسخ‌دهندگان نشان می‌دهد تعداد افراد دارای تحصیلات کارشناسی به

1. Sig. (2-tailed)  
3. Significance level

2. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

تعداد ۱۳۸ نفر (۶۲/۴ درصد) در نهاد کتابخانه‌های عمومی در سطح به‌نسبه مطلوبی قرار دارد. بالا بودن سطح تحصیلات و تخصص از مؤلفه‌های استقرار نظام مدیریت مشارکتی می‌باشد. یافته‌های پژوهش نشان داد که میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از مشارکت‌های درون‌سازمانی در حد متوسط است. میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از مشارکت‌های برون‌سازمانی بالاتر از متوسط است. برای بررسی دقیق‌تر یافته‌ها درجه مشارکت می‌بایست معین گردد. درجه مشارکت عبارت است از میزان نفوذ و کنترلی که کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان اعمال می‌کنند (والایی شریف، ۱۳۸۴، ص ۲۷). کیت دیویس<sup>۱</sup> یکی از نظریه‌پردازان مدیریت می‌گوید که مشارکت درجاتی دارد که از صفر تا بی‌نهایت ادامه پیدا می‌کند. مطابق نظر دیویس سه درجه مشارکت عبارت از تفاهم متقابل، تفاهم مشاوره‌ای و قدرت تصمیم‌گیری است. لذا بر طبق عقیده کیت دیویس، درجه مشارکت‌های درون‌سازمانی در نهاد کتابخانه‌های عمومی و کتابخانه‌های تابعه، مشاوره‌ای می‌باشد و طبق عقیده گیلز<sup>۲</sup> شیوه موجود مشورت و رایزنی است (والایی شریف، ۱۳۸۴، ص ۲۸).

همچنین با توجه به رأی اکثر دانشمندان که به‌طور کلی درجات مشارکت را در سه طبقه عمده عدم مشارکت، مشارکت جزئی و مشارکت کامل تقسیم‌بندی کرده‌اند، (والایی شریف، ۱۳۸۴، ص ۲۹) می‌توان گفت که نهاد کتابخانه‌های عمومی و کتابخانه‌های تابعه به‌لحاظ مشارکت درون‌سازمانی، از مشارکت جزئی برخوردار هستند. این یافته‌ها با یافته‌های پلرودی مقدم (۱۳۸۶) که به بررسی جایگاه مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران و کارکنان شاغل در معاونت ترویج جهاد کشاورزی پرداخته است و به این نتیجه رسیده است که میزان به‌کارگیری مدیریت مشارکتی در معاونت ترویج وزارت جهاد کشاورزی در حد متوسط بوده است، یکسان می‌باشد و باید برای مدیران آموزش‌های لازم در نظر گرفته شود و همچنین یافته‌های پژوهش حاضر، مشابه یافته‌های دلگشایی (۱۳۸۲) است که به بررسی میزان استقرار سبک مدیریت مشارکتی در مدارس ابتدایی شهر تهران پرداخته و مشخص کرده است که شیوه موجود مشورت و رایزنی است.

یافته‌های پژوهش نشان داد که میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و

---

1. K, Davis

2. Gills

کتابخانه‌های تابعه از مشارکت‌های برون‌سازمانی از حد متوسط بالاتر است و لازم است مشارکت‌های درون‌سازمانی بیشتر تقویت شود. میزان مشارکت مدیران (مدیران نهاد، استان و شهرستان‌ها) در فرایند تصمیم‌گیری در حد بالاتر از متوسط است و مشارکت مدیران نهاد از بیشترین میانگین و مشارکت مدیران شهرستان‌ها در تصمیم‌گیری درباره کتابخانه‌ها، از کمترین میانگین برخوردار است.

همچنین، یافته‌های پژوهش نشان داد که میزان مشارکت کارکنان (کارکنان ستادی، مدیران کتابخانه‌ها و کتابداران) در فرایند تصمیم‌گیری پایین‌تر از متوسط است. مشارکت کارکنان ستادی در فرایند تصمیم‌گیری کتابخانه‌ها بالاتر از متوسط است و میانگین میزان مشارکت مدیران کتابخانه‌ها پائین‌تر از متوسط می‌باشد. مشارکت کارکنان ستادی، از بیشترین میانگین و مشارکت کتابداران در تصمیم‌گیری درباره کتابخانه‌ها، از کمترین میانگین برخوردار است. همان‌طور که ملاحظه می‌شود، میزان مشارکت در سطوح بالای سازمانی از وضعیت به‌نسبه مطلوبی برخوردار است، اما در سطوح پائین سازمانی از میزان آن کاسته می‌شود و این نتایج مشابه نتایج پاسپانجالی و بیجاپالاماکسی (۲۰۱۰) با عنوان «مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌های پزشکی اریسای هند» است که یافته‌های آن پژوهش نیز نشان داد که متخصصان کتابخانه دانشگاه از هم‌تایان خود در سایر حوزه‌های پزشکی مشارکتی‌تر عمل نموده‌اند اما در هیئت‌مدیره، مشارکت بیشتری وجود داشته و آنان انگیزه بیشتری برای موفقیت در سازمان‌شان نسبت به کارکنان سطوح پائین کتابخانه داشتند.

یافته‌های پژوهش نشان داد که میزان مشارکت ذی‌نفعان (جامعه کتابداران، مدیران نهادهای مشابه مانند شهرداری‌ها و کتابخانه ملی، اعضای کتابخانه و مراجعان) در فرایند تصمیم‌گیری کتابخانه‌های عمومی پائین‌تر از متوسط است. میزان مشارکت شهرداری‌ها در فرایند تصمیم‌گیری کتابخانه‌ها بالاتر از متوسط است و مشارکت شهرداری‌ها در تصمیم‌گیری درباره کتابخانه‌ها از بیشترین میانگین و مشارکت کتابخانه ملی در تصمیم‌گیری درباره کتابخانه‌ها، از کمترین میانگین برخوردار است. مشارکت ذی‌نفعان خارجی از نوع مشارکت‌های برون‌سازمانی می‌باشد.

همچنین، یافته‌ها نشان داد که میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور از مدیریت مشارکتی در فرایند برنامه‌ریزی و تدوین اسناد برنامه‌ای و سیاستی و سازوکارها و رویه‌های سازمانی (آیین‌نامه‌ها، مقررات، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها) به‌طور معناداری از حد متوسط

پائین‌تر است.. به نظر می‌رسد مشارکت پائین‌تر از حد متوسط در فرایند برنامه‌ریزی و تدوین اسناد برنامه‌ای و سیاستی و سازوکارها و رویه‌های سازمانی (آیین‌نامه‌ها، مقررات، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها)، مشابه پژوهش استیزن و دو تویت (۱۹۹۹) با عنوان مدیریت مشارکتی در خدمات کتابخانه‌های دانشگاهی است که نشان داده‌اند مدیریت مشارکتی در خدمات اطلاعاتی کتابخانه‌های دانشگاهی در استان گانتنگ افریقای جنوبی به کار برده می‌شود اما بیشتر در سطوح پایین تصمیم‌گیری کاربرد دارد. با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر نیز مشارکت در فرایند برنامه‌ریزی و تدوین اسناد برنامه‌ای و سیاستی و سازوکارها و رویه‌های سازمانی (آیین‌نامه‌ها، مقررات، دستورالعمل‌ها و بخشنامه‌ها) که در سطوح بالای مشارکت سازمانی یعنی سطح استراتژیک و سطح پنجم مسئولیت‌دهی (مشارکت بینشی)، قرار دارد، پائین‌تر از حد متوسط است. میزان مشارکت کارکنان در رهبری در حد متوسط است و برای رسیدن به حد بالاتر از متوسط، می‌بایست امکانات استقرار نظام مدیریت مشارکتی فراهم شود، مهارت‌های مدیران افزایش یابد، سبک مشارکتی و شیوه اعمال آن، حلقه بهبود کیفیت و نظام پیشنهادها شود و مشارکت به شکل مطلوب درآید.

با توجه به یافته‌های پژوهش بین سابقه مدیریت و میزان مشارکت مدیران جامعه پژوهش رابطه مثبت وجود دارد. این یافته نشان می‌دهد که با بالا رفتن سابقه مدیریت و افزایش مهارت و تجربه و توانایی در مدیریت میزان مشارکت هم افزایش می‌یابد.

همچنین، با توجه به یافته‌های پژوهش بین میزان تحصیلات و میزان مشارکت کارکنان رابطه منفی وجود دارد. با توجه به عدم وجود رابطه معنی‌دار بین میزان تحصیلات و مشارکت کارکنان، به نظر می‌رسد مدیران نهاد می‌بایست به توانمندی‌های کارکنان دارای تحصیلات بالاتر توجه بیشتری داشته و حسب افزایش توانمندی‌ها و تحصیلات کارکنان، اختیار تصمیم‌گیری بیشتری به آنان داده شود و با قرار دادن افراد در شغل مناسب و در خور توانایی و استعدادهای آنان، موجبات خشنودی از شغل و انگیزش شغلی را در کارکنان فراهم آورند.

همچنین، با توجه به یافته‌های پژوهش بین سابقه کار و میزان مشارکت کارکنان رابطه مثبت وجود دارد. با بالا رفتن سابقه کار و افزایش مهارت و تجربه در انجام کار میزان مشارکت هم افزایش می‌یابد.

## پیشنهادها

- با توجه به یافته‌های پژوهش حاضر، پیشنهادهای ذیل جهت بهبود امر مشارکت افراد و نهادهای ذی‌ربط در امور مدیریتی بخش‌های مختلف نهاد ارائه می‌شود:
۱. در اختیار گذاشتن کلیه ابعاد لازم مدیریت مشارکتی نظیر شیوه رهبری، تصمیم‌گیری، نیروهای انگیزشی، ارتباطات، تعیین هدف، کنترل، و تشریح مزایای استفاده از آن برای مدیران و برطرف نمودن ضعف‌های ساختاری به‌منظور افزایش انگیزه‌های مدیران در به‌کارگیری این شیوه؛
  ۲. برگزاری دوره‌های تخصصی مدیریت مشارکتی به‌منظور افزایش مهارت‌های فنی مدیران؛
  ۳. ایجاد زمینه‌های لازم به‌وسیله مدیران برای مشارکت فعال کارشناسان در جلسات، شرکت دادن کارشناسان در تصمیم‌گیری‌های مربوط به سازمان، اهمیت دادن به نظرات کارشناسان در ارزشیابی کارکنان، موافقت مدیر با تصمیمات جمعی کارشناسان، حل مشکلات به‌وسیله اقدام گروهی و تأکید بر عملکرد گروهی در ارزیابی و نظارت کارکنان؛
  ۴. استفاده از متخصصان و مشاوران و ایجاد ساختار سازمانی رسمی برای نظام پیشنهادها؛
  ۵. گسترش نظام پیشنهادات به اعضای کتابخانه، مراجعان، و خانواده های کارکنان؛
  ۶. برنامه‌ریزی و برگزاری مستمر دوره‌های آموزشی برای ارتقاء سطح علمی و توانمندسازی نیروی انسانی شاغل در نهاد کتابخانه‌های عمومی و کتابخانه‌های تابعه و آشنا نمودن آنان با تحقیقات جدید و شیوه‌های نوین انجام کار و مهارت‌های مورد نیاز برای تعاون، همکاری و تصمیم‌گیری به‌منظور تسهیل تحقق نظام مدیریت مشارکتی؛
  ۷. توجه به میزان تحصیلات کارکنان و قرار دادن افراد در شغل مناسب و در خور توانایی و استعدادهای آنان و رفع تبعیض‌های موجود بین مشاغل و پست‌های سازمانی و تلاش در جهت انعطاف‌پذیری شغلی، گردش شغلی، گسترش شغلی و غنی‌سازی شغلی؛
  ۸. به‌کارگیری هسته‌های بهبود کیفیت به‌طور جامع؛
  ۹. تشریح و شفاف‌سازی اهداف، ارزش‌ها و اولویت‌های نهاد کتابخانه‌های عمومی برای کارکنان.
- همچنین، برای تکمیل و تدقیق تحقیق حاضر و مطالعه جنبه‌های دیگر مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌های عمومی، پیشنهادهای زیر برای پژوهش‌های آینده ارائه می‌شود:

۱. بررسی رابطه نظام مدیریت مشارکتی با بهره‌وری در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور؛
۲. بررسی مشارکت از طریق حلقه‌های بهبود کیفیت در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور؛
۳. بررسی رابطه نظام مدیریت مشارکتی با رضایت شغلی در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور؛
۴. بررسی رابطه نظام مدیریت مشارکتی با انگیزش شغلی در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور؛
۵. بررسی رابطه نظام مدیریت مشارکتی با کاهش مقاومت نسبت به تغییر در نهاد کتابخانه‌های عمومی
۶. بررسی شیوه‌های ایجاد انگیزه در مدیران به منظور به کارگیری مدیریت مشارکتی؛
۷. بررسی رابطه بین ویژگی‌های مدیران (شخصیتی، انگیزشی، توانایی و مهارت‌های ادراکی و انسانی) با میزان به کارگیری مدیریت مشارکتی در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور؛
۸. بررسی راهکارهای عملی تبدیل سازمان غیر مشارکتی به مشارکتی؛
۹. بررسی وضعیت نظام پیشنهادها در نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور.

## منابع

- اوانز، جی. (۱۳۷۷). فنون مدیریت برای کتابداران. ترجمه فرشته ناصری. مشهد: آستان قدس رضوی، بنیاد پژوهش‌های اسلامی.
- پلرودی مقدم، نغمه (۱۳۸۶). بررسی جایگاه مدیریت مشارکتی از دیدگاه مدیران و کارکنان شاغل در معاونت ترویج وزارت کشاورزی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران.
- پلونکت، لارن؛ فورنیه، رابرت (۱۳۷۸). مدیریت مشارکت‌جو: اجرای سپردن اختیار. ترجمه محمدعلی طوسی. تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- تهوری، زهرا (۱۳۸۳). شرح وظایف: ضرورتی برای مدیریت منابع انسانی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع رسانی. فصلنامه کتاب، ۱۵ (۳)، ۳۷-۴۳.
- حریری، نجلا (۱۳۷۹). مدیریت مشارکتی و کاربرد آن در کتابخانه‌ها. فصلنامه کتاب، ۱۱ (۴)، ۸۸-۱۰۰.
- دلگشائی، یلدا (۱۳۸۲). بررسی میزان استقرار سبک مدیریت مشارکتی در مدارس ابتدائی شهر تهران به منظور ارائه الگوی بهینه. پایان‌نامه دکتری، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران.
- روشندل اربطانی، طاهر (۱۳۸۱). بررسی ارتباط بین مدیریت مشارکتی و اثربخشی کارکنان حوزه ستادی وزارت تعاون. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه تهران، تهران.
- سفیدگران، بهارک (۱۳۸۶). مدیریت مشارکتی. بازیابی ۵ بهمن، ۱۳۸۸، از:

<http://www.bankrefah.ir/fa/researches/suggestions/sa03.asp>

- شیخ، ابراهیم (۱۳۸۱). *شورا و مشارکت: کاربرد روش‌های مشارکتی در مدیریت شهری*. تهران: فرهنگ و اندیشه.
- علوم، طاهره (۱۳۷۷). *اداره کتابخانه*. تهران: سمت.
- ماهاپاترا، پلیوشکانتی (۱۳۸۶). *مدیریت منابع انسانی در کتابخانه‌ها*. ترجمه ثریا ضیائی؛ مجتبی کفاشان. مشهد: انتشارات مرنديز.
- مقدس، علیرضا (۱۳۸۷). *نظام پیشنهادها، ابزار مدیریت مشارکتی*. بازیابی ۱۰ اسفند ۱۳۸۸ از: <http://www.mgtsolution.com/olib/170699205.aspx>
- نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور (۱۳۸۹). *تبیین مؤلفه‌های چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور در اقیانوس ایران* ۱۴۰۴. تهران: نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور.
- والایی شریف، حمید (۱۳۸۴). *مدیریت مشارکتی (راهبردی مؤثر در اداره امور سازمان)*. تهران: حمید والایی شریف.
- یغمایی، جواد (۱۳۸۴). *مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی*. مشهد: انتشارات ۵۹ (پنجاه و نه).

#### References

- Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior* (3rd ed.). Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
- Jena, P.; Rutaray, B. (2010). Participative management in medical college libraries of Orissa: a comparative study. *Journal Library Review*, 3(59) 213 – 225.
- Lambert V. A.; Nugent K. E. (1999). Leadership style for facilitating the integration of culturally appropriate health care. *Semin Nurse Manag*, 7(4), 172-178.
- Oosthuizen G. J.; Toit, Adeline S. A. du (1999) Participative management in academic library services. *Library Management*, 4(20), 213 - 220.
- Perra, B. M. (2000). Leadership: the key to quality outcomes. *Nurs Adm Q*, 24(2), 56-61.
- Puspanjali, Jena; Bijayalaxmi, Autaray (2010). Participative management in medical college libraries of Orissa: a comparative study. *Library Review*, 59(3), 213 – 225.
- San Juan, S. P. (1998). Team building: a leadership strategy. *J Philipp Dent Assoc*, 50(1), 49-55.

به این مقاله این گونه استناد کنید:

- باب‌الحوائجی، فهیمه؛ پاشازاده، فاطمه (۱۳۹۰). *سنجش میزان بهره‌مندی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور و کتابخانه‌های تابعه از سبک مدیریت مشارکتی (مطالعه موردی: کتابخانه‌های استان تهران)*. *تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی*، ۱۷ (۱)، ۲۹-۵۱.