

## بررسی امکان استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 8

دکتر موسی مجیدی<sup>1</sup>  
مریم اکبربیک<sup>2</sup>

تاریخ پذیرش: 1390/10/21

تاریخ دریافت: 1389/6/25

### چکیده

نظام پیشنهادها<sup>3</sup> یک سیستم جدید مدیریتی است که با پیاده سازی آن در سازمان، می توان از پیشنهادها و نظرات کارکنان که سرمایه های اصلی سازمان محسوب می شوند جهت بهبود در عملکرد سازمان استفاده کرد. تاکید این روش بر بهبودهای کوچک و مستمر در سازمان است.

هدف: هدف این پژوهش بررسی امکان استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 8 است. جهت بررسی امکان پیاده سازی نظام مذکور سه پارامتر اساسی رهبری در مدیریت، آمادگی کارکنان و سازمان (کتابخانه) سنجیده شد. روش پژوهش: در این پژوهش از روش پیمایشی توصیفی استفاده شده است. جامعه مورد پژوهش 117 نفر از 149 نفر کارکنان کتابخانه های منطقه 8 دانشگاه آزاد اسلامی هستند که در این پژوهش همکاری نمودند. ابزار جمع آوری اطلاعات، پرسشنامه تهیه شده بر اساس شاخص های لازم اولیه جهت پیاده سازی نظام پیشنهادها است.

یافته ها: نتایج نشان می دهد که شرایط رهبری در کتابخانه های مورد مطالعه پایین تر از حد متوسط (میانگین فرضی)، اما در مورد شاخص مربوط به آمادگی کارکنان و آمادگی سازمان شرایط در حد متوسط (میانگین فرضی) بوده است.

نتیجه گیری: با توجه به بررسی های انجام شده در مورد 3 شاخص لازم جهت امکان استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های مورد مطالعه یعنی شاخص های مربوط به سبک رهبری، موقعیت کارکنان و موقعیت سازمان و نتایج حاصل از آن، می توان اینگونه نتیجه گیری کرد اجرای نظام پیشنهادها با چالش های زیادی همراه خواهد بود اما می توان اقدام به استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های مورد مطالعه نمود، اما استقرار و نهادینه سازی آن نیاز به فعالیت و زمان زیادی در عرصه فرهنگ سازی و ترویج دارد.

کلید واژه ها: نظام پیشنهادها، کتابخانه های دانشگاهی، مدیریت - مشارکت کارمندان، منطقه 8 دانشگاه آزاد - کتابخانه ها

### مقدمه و بیان مساله

اجماع نظر علمای مدیریت و توسعه اقتصادی کشور، حاکی از آن است که عامل اصلی توسعه نیافتگی ملی و سازمانی ایران، ضعف در بعد نرم افزار تکنولوژی به ویژه کمبود در زمینه دانش، توانایی ها و مهارت های نوین مدیریتی و تکیه بر روش های مدیریتی سنتی و ناکارآمد است. این در حالی است که سازمان های برتر دنیا با بهره گیری از نظام های نوین مدیریتی و بهره وری که بر مشارکت کارکنان و ب

1. استادیار گروه کتابداری دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال: majidi.moosa@gmail.com

2. فارغ التحصیل کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران شمال: m\_akbarbayki@yahoo.com

توانایی‌ها استوارند، پیش‌تازان صحنه‌های رقابت جهانی به شمار می‌روند (فتح‌الهی راد، 1386).

امروزه سازمان‌ها با یک محیط پویا و متغیر مواجهند و بدین جهت به تغییر و انطباق مداوم نیازمندند. بنابراین بدست آوردن دانش مربوط به عوامل تسهیل در تغییر سازمانی بسیار مهم است. کارمندان می‌توانند با ارایه پیشنهاد، سازمان خود را جهت بهبود فرایندها و خدمات و در نتیجه انطباق با تغییر یاری رسانند. (Lipponen, et.al, 2008).

نظام مدیریت مشارکتی یکی از نظام‌های مدیریتی پویاست که نقش مهمی در توسعه منابع انسانی و در نتیجه در فرایند توسعه ملی دارد. این نظام مدیریتی به عنوان یک نظام مطلوب و کارآمد هم از لحاظ نظری و هم از لحاظ عملی آزمون‌های موفق خود را گذرانده است و هم اکنون در کشورهای پیشرفته و نیز کشورهای در حال توسعه کاملاً مورد استفاده بوده و از جایگاه مناسبی برخوردار است (محمدصالح، 1386).

همانطور که می‌دانیم کتابخانه‌ها نقش مهمی در توسعه فرهنگی و اجتماعی و اقتصادی کشور دارند و یکی از عوامل توسعه‌یافتگی جوامع توجه به کتابخانه‌ها، تولید علم و اطلاعات است.

اطلاعات از جهات مختلف با توسعه در ارتباط است. از آنجا که توسعه با تغییر همراه است، تغییر بدون اطلاعات امکان‌پذیر نیست و چنانچه صورت پذیرد، نتایج مطلوب به همراه نخواهد داشت. معیار توسعه‌یافتگی چیزی جز قابلیت تولید و استفاده از اطلاعات نیست. دیانی (1379) نخستین کسی است که لزوم توجه به اطلاع‌رسانی توسعه مدار را به عنوان یکی از مباحث بنیانی کتابداری و اطلاع‌رسانی در ایران مورد بررسی قرار داده است. وی با اشاره به سابقه 25 ساله برنامه کتابداری در ایران، کتابخانه‌ها را واحدهایی مستقل و کتابداران را مدیران درون‌گرا، تکلیف مدار و ماهر در کار با ابزارها توصیف نموده است که بین کتابخانه‌ها و مراجعان و کارکنان کتابخانه‌ها با همدیگر فاصله دارد. وی این شرایط را سازگار با شرایط اطلاع‌رسانی توسعه مدار نمی‌داند و با تعریف مفهوم "اطلاع‌رسانی برای توسعه" به عنوان دید کلان و حرکت یکپارچه همه مراکز در جهت رفع نیازهای علمی و تحقیقاتی همه آحاد جامعه، پنج اصل را برای گذر سالم به مرحله اطلاع‌رسانی مؤثر برای توسعه در ایران، شناسایی می‌کند:

1. توجه جدی به دانش مدیریت به عنوان نرم افزار پیشرفت
2. وجود سیاست علمی و سیاست اطلاع‌رسانی مبتنی بر موازین و قوانین
3. مشارکت جدی و فعال در تصمیمات و تعهد به مسوولیت حاصل از مشارکت و تصمیمات

4. برقراری مدیریت مردم‌مدار و برقراری ثبات در مدیریت و امکانات
  5. اداره مدبرانه مقاومت در برابر تغییر در ارزش‌ها و مهارت‌ها
- دیانی، نبود سیاست اطلاع‌رسانی، بی‌ثباتی در برنامه‌ها، مدیریت و امکانات، مقاومت در برابر تغییر و ناکارآمدی نظام آموزشی کتابداری ایران را از جمله تنگناهای روانی - اجتماعی موجود در راستای اطلاع‌رسانی توسعه مدار برمی‌شمارد و لزوم مدیریت دوره انتقال از فرهنگ کتابرسانی منفعل به فرهنگ اطلاع‌رسانی پویا را یادآور می‌شود (حسن زاده، 1385).

در این بین نیاز بهره‌گیری از شیوه‌های مدیریتی نوین و کنار گذاشتن شیوه‌های سنتی، جهت رسیدن به مرحله اطلاع‌رسانی و توسعه‌یافتگی ملی بیش از پیش احساس می‌شود. البته در حال حاضر به نظر می‌رسد باید از شیوه‌هایی استفاده نمود که بارها و بارها آزمایش و ارزیابی شده‌اند و

سازمانها از پیاده سازی آنها به نتایج مطلوب رسیده اند. یکی از این شیوه ها مدیریت مشارکتی است.

مدیریت مشارکتی، سبک مدیریتی است که در کشورهای پیشرفته صنعتی بیشترین موفقیت را داشته است. در مواردی که رهبر اختیار تصمیم گیری را با اعضای دیگر سازمان تحت نظارت خود تقسیم نماید، گفته می شود سبک مشارکتی را بکار گرفته است (ساعتچی، 1376).

یکی از موثرترین و قوی ترین ابزارهای اجرای مدیریت مشارکتی، نظام پیشنهادهاست. در این نظام به همه افراد مرتبط با سازمان اعم از کارکنان، مشتریان و تامین کنندگان این امکان داده می شود تا پیشنهادهای خود را به صورت فردی یا گروهی جهت بهبود وضعیت سازمان ارائه کنند و درقبال سود حاصل (مادی یا معنوی) پاداش مناسب دریافت کنند.

کارشناسان معتقدند که خطر به اجرا گذاشتن ضعیف این نظام بسیار زیاد است بطوریکه اگر این نظام با استفاده و مدیریت ناقص به اجرا درآید نتیجه اش می تواند باعث تضعیف روحیه کارکنان باشد (Wells, 2005).

با توجه به دلایل اهمیت موضوع که در سطور پیشین ذکر شد، اجرای چنین نظام های مدیریتی در سازمانها (از جمله کتابخانه ها) امری مهم و در عین حال بدیهی به نظر می رسد. جهت اجرای بهینه و جلوگیری از شکست پیاده سازی چنین نظام هایی لازم است قبل از هر اقدامی جهت استقرار آن، به مناسب بودن بستر و فرهنگ سازی آن نظام توجه داشت. از این رو این پژوهش جهت بررسی امکان استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 8 صورت گرفته است.

### پرسش های اساسی پژوهش

1. آیا شرایط رهبری جهت استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 8 مناسب است؟
2. آیا وضعیت کارکنان جهت استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 8 مناسب است؟
3. آیا موقعیت سازمانی جهت استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 8 مناسب است؟

### روش پژوهش

جامعه آماری مورد نظر در این پژوهش 117 نفر از 149 نفر کارکنان کتابخانه های منطقه 8 دانشگاه آزاد اسلامی شامل اسلام شهر، تهران جنوب، شهرری، پزشکی تهران، تهران غرب (سما)، علوم و تحقیقات، تهران مرکز، علوم دارویی، قیام دشت (تهران شرق)، تهران شمال، دندانپزشکی می باشند که در این پژوهش همکاری نموده اند. این پژوهش از نظر دسته بندی پژوهشها و از جهت نحوه گردآوری داده ها، پیمایشی توصیفی است و از پرسشنامه جهت اخذ نظرات کارکنان و گردآوری داده ها استفاده شده است. در این پژوهش جهت تجزیه و تحلیل داده ها از روش های آماری موجود، آمار توصیفی و استنباطی و نرم افزار spss و آزمون های آماری غیرپارامتریک مرتبط استفاده شده است.

### پیشینه پژوهش

### پیشینه پژوهش در ایران

احمدزاده (1381) تحقیقی با عنوان "شناسایی پیشنیازهای مدیریت مشارکتی در دانشگاه الزهرا" انجام داد که هدف پژوهش شناسایی پیش نیازهای مدیریت مشارکتی در دانشگاه الزهرا بود. این پژوهش با اتکا به اثربخش بودن نظام مدیریت مشارکتی بر آن شد که نسبت به شناسایی پیش نیازهای مدیریت مشارکتی در دانشگاه الزهرا (س) بعنوان یکی از موسسات آموزش عالی اقدام نمایند. در این راستا ۳ سوال اصلی مطرح شد و آمار اطلاعات طی پرسشنامه معتبر با ۴۱ گویه و حجم نمونه ۲۱۲ نفر در سطح اعضای هیات علمی و کارکنان دانشگاه گردآوری و توسط نرم افزار SPSS تحلیل عاملی گردید که در نتیجه ۷ عامل جلو برنده استقرار مدیریت مشارکتی، ترتیب و تقدم و همچنین میزان مهیا بودن هریک از عوامل در دانشگاه الزهرا (س) شناسایی شد و پیشنهادهای نیز در این خصوص ارائه گردید.

تصاعدیان (1381) تحقیقی با عنوان "عوامل موثر بر موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو" انجام داد. هدف این پژوهش شناسایی عوامل موثر بر نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو به منظور بالا بردن کیفیت اجرایی این نظام و بر طرف کردن موانع احتمالی است. جامعه آماری شامل کلیه کارکنان شرکت ایران خودرو می باشد و روش نمونه گیری تصادفی ساده و از نظر تعداد شامل ۷۰ نفر می باشد. روش پژوهش علی یا پس از وقوع و موردی و زمینه ای است. ابزار گردآوری اطلاعات از طریق مراجعه به مدارک و اسناد، مصاحبه و پرسشنامه بوده است. در این پژوهش با توجه به اینکه نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو اجرا می شود و از طرفی موفقیت این نظام در پاره ای از واحدهای مختلف جامعه آماری بسیار بهتر از پاره ای دیگر می باشد، لذا بررسی این تفاوت مورد توجه قرار گرفته است. با توجه به نتایج آزمون فرضیه ها می توان گفت احساس نیاز مدیران به پیشنهادها کارکنان، از عوامل موثر در نظام پیشنهادها است. همچنین باید سعی شود پاسخها به پیشنهادها رد شده بسیار منطقی و مستدل باشد و در موقع اجرای نظام پیشنهادها باید به نوع شغل از نظر ساختار یافتگی آن توجه کافی اعمال شود.

پورزنجانی (1382) تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل موثر بر عملکرد نظام پیشنهادها کارکنان در صنایع مس ایران" انجام داد. این پژوهش به منظور بررسی برخی عوامل بازدارنده نظام پیشنهادها کارکنان و رتبه بندی آنها صورت پذیرفته است. عوامل زیادی بر عملکرد این نظام موثرند که برآیند نیروهای پیش برنده یا بازدارنده آنها، میزان و مسیر حرکت نظام پیشنهادها را تعیین می کند. روش تحقیق پیمایشی است. نتایج نشان داده است که سبک رهبری دستوری، فرهنگ فردگرایی و ساختار نامناسب نظام پیشنهادها کارکنان از جمله مهمترین عوامل بازدارنده نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها هستند. همچنین نگرش سنجی کارکنان نشان می دهد که مدیریت نظام پیشنهادها مهمترین عامل بازدارنده و پس از آن سبک رهبری و فرهنگ سازمانی و ارتباطات و جریان اطلاعات در نظام پیشنهادها به ترتیب از جمله عوامل مؤثر بازدارنده بر عملکرد نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها قلمداد می شوند.

جبل عاملی (1383) تحقیقی با عنوان "بررسی بسترهای مناسب جهت استقرار نظام مدیریت مشارکتی در سازمان تامین اجتماعی استان اصفهان" انجام داد. هدف پژوهش تعیین بسترهای مناسب جهت استقرار نظام مدیریت مشارکتی در سازمان تامین اجتماعی استان اصفهان است و

نتایج نشان می‌دهد که مدیریت مبتنی بر مشارکت یکی از راه‌های موفقیت در سازمان‌ها می‌تواند باشد.

علوی (1385) تحقیقی با عنوان "بررسی راه‌های نهادینه کردن مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در بین مدیران" انجام داد. نظام پذیرش و بررسی پیشنهادها در آموزش و پرورش در اجرای مصوبه شورای عالی اداری مورخ ۱۳۸۱/۱۰/۲۳ - ۱/۹۰۸۶۸ به مرحله اجرا گذاشته شده است که بیانگر اهمیت و ضرورت مساله پژوهش می‌باشد. در این تحقیق سعی شده است راه‌های نهادینه کردن این نظام مورد بررسی قرار گیرد. در این پژوهش راه‌های نهادینه کردن مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در بین مدیران آموزش و پرورش منطقه ۸ تهران مورد بررسی قرار گرفت. تحقیق صورت گرفته شامل ۵ سوال اصلی بود که در قالب ۲۵ عامل در پرسشنامه مطرح گردید و همچنین مشخصات فردی از جمله سنوات خدمت، جنسیت، پست سازمانی، رشته تحصیلی و مدرک تحصیلی و دوره با استفاده از نرم افزار spss توزیع فراوانی به دست آمد. در نتیجه مشخص گردید پنج عامل مدیریتی، فرهنگی، تشویقی، قانونی و مالی در نهادینه کردن مدیریت مشارکتی موثر می‌باشند. و برای نهادینه کردن نظام پیشنهادها مسایل قانونی ۸۶ درصد، مسایل تشویقی ۸۴ درصد، مسایل مالی ۲/۸۳ درصد، مدیریتی ۷/۸۱ درصد و مسایل فرهنگی ۸۱ درصد را به ترتیب، بیشترین تاثیر را داشته‌اند.

یکرنگ‌سرشت (1385) تحقیقی با عنوان "بررسی راه‌های ترویج و نهادینه کردن مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در مدارس راهنمایی دخترانه مناطق ۳ و ۴ تهران" انجام داد که هدف آن بررسی راه‌های ترویج و نهادینه کردن مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در مدارس راهنمایی دخترانه مناطق ۳ و ۴ تهران بود. در این پژوهش محقق قصد داشت عواملی را که برای ایجاد، جلب و مشارکت بیش از پیش مدیران در استفاده از این سیستم موثر می‌باشد را معرفی نماید. پژوهش مورد نظر از نوع توصیفی - پیمایشی می‌باشد و ابزار جمع‌آوری اطلاعات آن، پرسشنامه محقق ساخته با ۲۵ گویه است. جامعه آماری پژوهش، شامل ۱۲۳ نفر از مدیران مدارس ذکر شده بودند. ۱۰۰ نفر از این تعداد از جدول مورگان به روش تصادفی ساده انتخاب شده و نتیجه حاصل توسط نرم افزار SPSS مورد تحلیل توصیفی و عاملی قرار گرفتند. در نهایت پژوهشگر در این تحقیق بدین نتیجه رسید که بین فراوانی‌های مشاهده شده و فراوانی‌های مورد انتظار، سه عامل استراتژی و چشم انداز باورهای فرهنگی و استقرار و نگهداری نظام پیشنهادها تفاوت معنی‌داری وجود داشته و هر سه عامل در ترویج و نهادینه کردن مدیریت مشارکتی در مدارس فوق موثر می‌باشد.

مقدم زرنندی (1386) تحقیقی با عنوان "بررسی عوامل اثرگذار بر اثربخشی نظام پیشنهادات در اداره کل بیمه خدمات درمانی استان تهران" انجام داد که هدف پژوهش بررسی رابطه میان انگیزه کار، سبک رهبری مشارکتی و فرهنگ سازمانی با اثربخشی نظام پیشنهادها در اداره کل بیمه خدمات درمانی استان تهران می‌باشد. نمونه آماری شامل ۱۵۰ نفر از کارکنان اداره کل بیمه خدمات درمانی استان تهران اعم از رسمی و غیررسمی می‌باشند که با استفاده از نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شده‌اند. نتیجه اینکه افزایش انگیزه کارکنان، سبک رهبری مشارکتی و فرهنگ سازمانی قوی و منسجم موجب ارتقا سطح اثربخشی نظام پیشنهادها می‌گردد.

### پیشینه پژوهش در خارج از ایران

**پورتر (1990)** تحقیقی تحت عنوان "بررسی مدیریت مشارکتی بین کتابخانه های دانشگاه های تگزاس" انجام داد و نتایجی که از این تحقیق به دست آمد عبارتست از 81% موافق موضوع بودند که مشارکت در مدیریت رضایت شغلی افراد را بالا می برد. 75% تاکید کردند که مشارکت، عملکرد را بهبود می بخشد. 69% معتقد بودند که مدیرشان، مشارکت در تصمیم گیری را تشویق می کند. 51% معتقد بودند که کمیته ها اجازه می دهند کتابداران در تصمیماتی که نتیجه اش به خود آنها برمی گردد شرکت کنند.

**بلاسینی (1993)** پژوهشی با عنوان "انگیزه کارکنان در شرکت در بهبود کیفیت از طریق پیشنهادها" انجام داد. این پایان نامه به منظور بررسی این پرسش که چگونه می توان برای کارکنان کشور پرتوریکو<sup>4</sup> انگیزه ایجاد کرد تا در بهبود کیفیت از طریق ارائه پیشنهادها مشارکت نمایند، صورت گرفته است. چهارده فاکتور به عنوان فاکتورهای مهم در ایجاد انگیزش به کارمندان برای مشارکت در نظام پیشنهادها شناخته شده است. هر فاکتور با یک نقل قول از مشارکت کارکنان برای درک بهتر فاکتور ارائه شده است. این نتایج به عنوان مرجعی برای مدیران و شرکتهای با علاقه و نیازمند به ایجاد انگیزه بهتر برای افزایش بهره وری نیروی کار، محسوب می شود. در این پایان نامه به مرور وضعیت سیاسی و اقتصادی در پرتوریکو پرداخته شده و شامل بخشی است که به توضیح تاریخ نظام پیشنهادها در آمریکا پرداخته و آنرا با سیستم های موفق، با کیفیت و فعال در ژاپن مقایسه می کند. بخش دوم آن به توضیح تئوری های مختلف انگیزه می پردازد. از سه ابزار برای جمع آوری اطلاعات در این پژوهش استفاده شده است. مصاحبه گروه متمرکز، مصاحبه های مدیریتی و توره های تسهیلاتی<sup>5</sup>. ابزار اصلی استفاده شده در این پژوهش مصاحبه گروه متمرکز بوده است. از مصاحبه مدیریتی و تور تسهیلاتی برای اعتباربخشی اطلاعات جمع آوری شده از طریق مصاحبه گروه آزمایشی استفاده شده است.

**گراردلی (2005)** پژوهشی با عنوان "مدلی جهت کارایی بهتر نظام پیشنهادها" ارائه نمود. این پژوهش جهت ارائه مدلی برای کارایی موثرتر نظام پیشنهادها انجام شده است. تولید سنتی بر محدود کردن مشارکت کارکنان در تصمیم گیری های سازمانی، استاندارد سازمانی غیر منعطف و کنترل مستقیم کارکنان تاکید دارد. اما اکنون روشن است که چنین سازمان دهی در بخش های تولید سود قابل رقابت با بازارهای جهانی را ارائه نمی دهد. گونه های جدید سازمان دهی بخش های تولید بر مشارکت کارکنان به منظور بهبود مستمر در فرایندهای تولید و سود قابل رقابت تاکید دارد. در این پایان نامه تمرکز بر ابزار در دسترس جهت ترویج مشارکت کارکنان یعنی نظام پیشنهادها است. نظام پیشنهادها یک راه ارتباطی بین مدیریت و کارکنان است. در این پژوهش مدلی برای اجرای نظام پیشنهادها با کارایی بالاتر بر اساس تئوری رفتار برنامه ریزی شده (Theory of Planned Behavior) ارائه شده است. بر اساس مدل، مشارکت کارکنان در نظام پیشنهادها بوسیله تئوری رفتار برنامه ریزی شده توضیح داده شده و پیش بینی می شود. در پژوهش به رابطه بین سوابق تئوری رفتار برنامه ریزی و مشخصات سازمانی هیات مدیره که برای فعال کردن مشارکت کارکنان مورد انتظار می باشد توجه شده است. از جمله تناسب جوایز نظام پیشنهادها، اعتماد سازمانی، سطوح اختیار، نظارت بر چرخه بهبود

<sup>4</sup>. Puerto Rico

<sup>5</sup>. Facility tours

مستمر و منعطف بودن چرخش کاری. این پژوهش بوسیله پرسشنامه و بر روی کارگران خط تولید کارخانه تویوتا انجام شده و نتایج، ارزش اخباری<sup>6</sup> مدل پیشنهادی را با واریانس 35% برای مشارکت آینده آن‌ها در نظام پیشنهادها تایید می‌کند. در این پژوهش به نظر می‌رسد مدل پیشنهادی ارزش توضیحی<sup>7</sup> و قدرت سازمانی خوبی با واریانس توضیحی 65% در ارایه پیشنهادها و 41% واریانس توضیحی در گرایش نسبت به ارایه پیشنهاد، 27% واریانس توضیحی در انطباق ارایه پیشنهاد با فرد و 22% واریانس توضیحی در اعتماد سازمانی دارد.

**جنا و روتاری (2010)** تحقیقی تحت عنوان "مدیریت مشارکتی در کتابخانه دانشکده پزشکی اوريسا: مطالعه تطبیقی" انجام دادند. هدف از این تحقیق بررسی وضعیت مدیریتی حاکم در کتابخانه دانشکده پزشکی در اوريسا هند در ارتباط با مدیریت مشارکتی بود. در این تحقیق مشخص شد متخصصان کتابخانه کالج آلپاتیک مشارکت بیشتری نسبت به هم‌تایان دیگر خود در سایر حوزه‌های پزشکی دارند. در این تحقیق تمامی هیات‌مدیره تمایل داشتند که سازمان موفق شود و در رسیدن به این هدف، مشتاق بودند در مدیریت، مشارکت داشته باشند.

#### داده‌های توصیفی

در جدول 1 فراوانی و درصد پاسخ کتابداران شرکت‌کننده در پژوهش به هر یک از داده‌های مربوط به سبک رهبری گزارش شده است.

**جدول 1. مشخصه‌های توصیفی پاسخ کتابداران مورد مطالعه بر ماده‌های مربوط به سبک رهبری**

سوال	گزینه‌ها	خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد	میانگین	انحراف معیار
1: تایید مدیران ارشد بر مشارکت کارکنان	فراوانی	14	40	48	15	2/55	.87
	درصد فراوانی	12	34/2	41	12/8		
2: حمایت مالی از کارکنان	فراوانی	34	46	27	10	2/11	0/93
	درصد فراوانی	29/1	39/3	23/1	8/5		
3: شفافیت چشم انداز کاری	فراوانی	14	53	40	10	2/4	0/81
	درصد فراوانی	12	45/3	34/2	8/5		
4: میزان نواندیشی مدیران	فراوانی	28	52	30	7	2/14	0/85
	درصد فراوانی	23/9	44/4	25/6	6		
5: اعتقاد مدیران به کارمندان به عنوان سرمایه‌های اصلی کتابخانه	فراوانی	24	48	34	11	2/27	0/9
	درصد فراوانی	20/5	41	29/1	9/4		
6: میزان اطلاع‌رسانی	فراوانی	23	61	28	5	2/13	0/77
	درصد فراوانی	19/7	52/1	23/9	4/3		

<sup>6</sup>. predictive value

<sup>7</sup>. Explanatory value

						فراوانی	اطلاعات مربوط به تصمیم گیری ها
0/8	2/15	5	32	56	24	فراوانی	7: مشارکتی بودن سبک تصمیم گیری ها
		4/3	27/4	47/9	20/5	درصد فراوانی	
0/8	2/16	4	36	52	25	فراوانی	8: روحیه ریسک پذیری مدیران
		3/4	30/8	44/4	21/4	درصد فراوانی	
0/78	2/06	3	30	55	29	فراوانی	9: روحیه نقد پذیری مدیران
		2/6	25/6	47	24/8	درصد فراوانی	
0/77	2/4	9	40	57	11	فراوانی	10: میزان راهنمایی مدیران در انجام کارها
		7/7	34/2	48/7	9/4	درصد فراوانی	
0/82	2/61	15	51	41	10	فراوانی	11: برخورد محترمانه مدیران با کارمندان
		12/8	43/6	35	8/5	درصد فراوانی	
0/75	2/33	8	34	63	12	فراوانی	12: اعتقاد مدیران به نظام مشارکتی
		6/8	29/1	53/8	10/3	درصد فراوانی	

نتایج بدست آمده از جدول 1 در زمینه فراوانی، درصد فراوانی و میانگین های پاسخ کتابداران به ماده های مربوط به سبک رهبری حاکی از آن است که کتابداران مورد مطالعه در پاسخ به پارامترهای مربوط به این سبک تفاوت هایی را نشان داده اند، بگونه ای که بالاترین میانگین ها به ترتیب مربوط به ماده های 11 و 1 با میانگین 2/61 و 2/55 بوده که در آن کتابداران برخورد مدیران با کارمندان و همچنین تاکید مدیران بر مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها را مناسب ارزیابی نموده و نشان داده اند که بالاتر از حد متوسط می باشد. در حالی که کمترین میانگین به ماده 9 یا روحیه نقد پذیری و تحمل شنیدن نظرات مخالف در مدیران با میانگین 2/06 و ماده 2 یا میزان حمایت مالی و خوش قولی مدیران در عمل به تعهدات و وعده های شان با میانگین 2/11 بازمی گردد. بطور کلی همانگونه که ملاحظه می شود بنظر می رسد کتابداران مورد بررسی میزان شرایط رهبری را جهت استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی مورد مطالعه پایین تر از حد متوسط ارزیابی کرده اند. در جدول 2 فراوانی و درصد پاسخ کتابداران شرکت کننده در پژوهش به هر یک از ماده های مربوط به وضعیت آمادگی کارکنان آورده شده است.

جدول 2. مشخصه های توصیفی پاسخ کتابداران مورد مطالعه بر ماده های مربوط به وضعیت آمادگی کارکنان

سوال	گزینه ها	خیلی کم	کم	زیاد	خیلی زیاد	میانگین	انحراف معیار
13: آموزش های عمومی	فراوانی	17	63	37		2/17	0/66
	درصد	14/5	53/8	31/6			

						فراوانی	
0/75	2/09	1	35	54	27	فراوانی	14: آموزش‌های تخصصی
		0/9	29/9	46/2	23/1	درصد فراوانی	
0/57	1/75	8	72	37	37	فراوانی	15: رضایت از حقوق و دستمزد
		6/8	61/5	31/6	31/6	درصد فراوانی	
0/81	2/14	5	32	54	26	فراوانی	16: امنیت شغلی
		4/3	27/4	46/2	22/2	درصد فراوانی	
0/86	2/15	8	29	53	27	فراوانی	17: میزان دخالت کارکنان در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی
		6/8	24/8	45/3	23/1	درصد فراوانی	
0/74	2/97	26	66	21	4	فراوانی	18: روحیه تعهد سازمانی در کارکنان
		22/2	56/4	17/9	3/4	درصد فراوانی	
0/87	2/73	21	54	31	11	فراوانی	19: روابط صمیمانه در بین کارکنان
		17/9	46/2	26/5	9/4	درصد فراوانی	
0/94	2/84	34	39	35	9	فراوانی	20: احساس غرور از شغل
		29/1	33/3	29/9	7/7	درصد فراوانی	
0/73	2/92	22	69	21	5	فراوانی	21: روحیه میل به تغییر در کارکنان
		18/8	59	17/9	4/3	درصد فراوانی	
0/66	2/94	19	75	20	3	فراوانی	22: میزان رویکرد مثبت کارمندان نسبت به نظام مشارکتی
		16/2	64/1	17/1	2/6	درصد فراوانی	
0/76	2/56	10	55	43	9	فراوانی	23: اعتماد کارمندان به مدیران
		8/5	47	36/8	7/7	درصد فراوانی	
0/93	2/5	18	40	42	17	فراوانی	24: میزان خوش بینی نسبت به آینده مطلوب برای کتابخانه
		15/4	34/2	35/9	14/5	درصد فراوانی	

یافته‌های حاصل در این زمینه بیانگر آن است که هیچ یک از کتابداران مورد مطالعه به گزینه "خیلی زیاد" ماده‌های 13 و 15 مربوط به وضعیت کارکنان یعنی ارایه آموزش‌های عمومی برای کارکنان و رضایت از میزان حقوق، دستمزد و مزایا پاسخ نداده بودند. با این وجود از میان 12 ماده مربوط به وضعیت آمادگی کارکنان بالاترین میانگین به ماده‌های 18، 22 و 21 با میانگین‌های 2/97، 2/94 و 2/92 اختصاص داشته است. این بدان معناست که کتابداران مورد بررسی نشان داده‌اند که روحیه تعهد سازمانی، دلسوزی و وفاداری، رویکرد مثبت به نظام مشارکتی و روحیه میل به تغییر، بهبود و یادگیری زیادی دارند. همچنین کمترین میانگین‌های موجود متعلق به ماده‌های 15 و 14 با میانگین‌های 1/75 و 2/09 بوده است. یعنی کتابداران گزارش داده‌اند که در درجه اول از

میزان حقوق، دستمزد و مزایای شغلی خود راضی نبوده و آرایه آموزش‌های تخصصی نیز به آنان اندک بوده است. در نهایت بر اساس فراوانی و درصد‌های بدست آمده می‌توان گفت که کتابداران مورد مطالعه میزان وضعیت آمادگی کارکنان را جهت استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی مورد بررسی در حد متوسط نشان داده اند.

در جدول 3 فراوانی و درصد پاسخ کتابداران شرکت‌کننده در پژوهش به هر یک از ماده‌های مربوط به موقعیت سازمانی آرایه شده است.

جدول 3. مشخصه‌های توصیفی پاسخ کتابداران مورد مطالعه بر ماده‌های مربوط به موقعیت سازمانی

انحراف معیار	میانگین	خیلی زیاد	زیاد	کم	خیلی کم	گزینه‌ها		سوال
						فراوانی	درصد فراوانی	
0/82	2/32	4	51	40	22	فراوانی		25: قابلیت نظام ارزیابی عملکرد در تمایز افراد کوشا و منفعل
		3/4	43/6	34/2	18/8	درصد فراوانی		
0/86	2/37	10	42	46	19	فراوانی		26: میزان تاثیر مشارکت کارکنان در آرایه پیشنهاد در ارزیابی عملکرد و میزان ارتقای کارمندان
		8/5	35/9	39/3	16/2	درصد فراوانی		
0/93	2/85	32	46	28	11	فراوانی		27: میزان ارتقای دانش کارمندان در آموزش‌های حین خدمت
		27/4	39/3	23/9	9/4	درصد فراوانی		
0/86	2/35	9	44	43	21	فراوانی		28: میزان شایسته‌سالاری و قرار گرفتن افراد در جای مناسب خود
		7/7	37/6	36/8	17/9	درصد فراوانی		
0/74	2/35	5	44	55	13	فراوانی		29: وجود نشریه‌ها، تابلوها و سایت‌های اینترنتی برای ارتباطات و اطلاع‌رسانی
		4/3	37/6	47	11/1	درصد فراوانی		
0/77	2/36	8	39	57	13	فراوانی		30: اطلاع‌رسانی خطمشی کتابخانه
		6/8	33/3	48/7	11/1	درصد فراوانی		
0/76	2/38	9	37	60	11	فراوانی		31: میزان رقابتی بودن فضای کتابخانه (مابین کارکنان)
		7/7	31/6	51/3	9/4	درصد فراوانی		
0/85	2/74	21	53	34	9	فراوانی		32: میزان اعتقاد مدیران به ضرورت بهبود عملکرد و نوآوری
		17/9	45/3	29/1	7/7	درصد فراوانی		
0/75	2/59	13	48	51	5	فراوانی		33: انعطاف‌پذیری فرایندهای کتابخانه
		11/1	41	43/6	4/3	درصد فراوانی		

همانگونه که از نتایج جدول حاضر استنباط می‌شود پاسخ کتابداران مورد مطالعه به پارامترهای مربوط به موقعیت سازمانی تفاوت‌هایی را

نشان می‌دهد. بطوریکه بالاترین میانگین‌ها مربوط به ماده‌های 27 و 32 با میانگین‌های 2/85 و 2/74 بوده است یعنی که آموزش حین خدمت تا حد زیادی در ارتقای دانش، نگرش و مهارت‌های آنان موثر بوده و علاوه بر آن مدیران و کارکنان تا حد زیادی به ضرورت بهبود عملکرد و نوآوری اعتقاد داشته‌اند. با این وجود ماده 25 با میانگین 2/32 در مقایسه با دیگر پارامترهای مربوط به موقعیت سازمانی کمترین میانگین را نشان داده که دال بر عدم توانایی نظام ارزیابی عملکرد در متمایز ساختن افراد کوشا و منفعل در کتابخانه می‌باشد. در مجموع با توجه به فراوانی و درصدهای حاصل چنین به نظر می‌رسد که کتابداران مورد مطالعه میزان موقعیت سازمانی را جهت استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی مورد بررسی در حد متوسط ارزیابی نموده‌اند.

### تحلیل نتیجه داده‌ها

#### الف. سبک رهبری

**پرسش اساسی 1 پژوهش: آیا شرایط رهبری جهت استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 8 مناسب است؟**  
 بمنظور سنجش معناداری تفاوت مابین میانگین سبک رهبری از دیدگاه کتابداران مورد مطالعه و میانگین فرضی آن از آزمون t تک متغیری بهره گرفته شد که نتایج آن در جدول 4 آمده است.

جدول 4. نتایج آزمون t تک متغیری جهت بررسی میزان سبک رهبری از دیدگاه کتابداران مورد مطالعه

ویژگی‌های آماری متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد	میانگین فرضی	تفاضل میانگین‌ها	t	درجه آزادی	احتمال خطا
نمره کل سبک رهبری	27/3	6/95	117	30	2/7	-4/2	116	0/000

از آنجا که سوالات مربوط به سبک رهبری در پرسشنامه (سوالات 1-12) از ماده 12 در مقیاس لیکرت 4 درجه‌ای از 1 الی 4 تشکیل گردیده، از این‌رو دامنه نمرات آن مابین 12 الی 48 با میانگین فرضی 30 می‌باشد همانطور که نتایج جدول حاضر نشان می‌دهد میانگین بدست آمده در این زمینه ( $\bar{X}=27/3$ ) از حد متوسط نمرات این سبک ( $\bar{X}=30$ ) در حدود 2/7 واحد کمتر بوده است این در حالی است که نتایج آزمون t تک متغیری نیز نشان داد که مابین میانگین‌های مشاهده شده و فرضی تفاوت معناداری در سطح خطای کمتر از 0/01 وجود دارد ( $t_{116}=-4/2, P<0/01$ ) و لذا می‌توان چنین نتیجه گرفت که شرایط رهبری از دیدگاه کتابداران مورد مطالعه کمتر از حد متوسط بوده و بصورت معناداری نشان داده‌اند که شرایط رهبری از وضعیت مطلوبی جهت استقرار نظام پیشنهادها در این کتابخانه‌ها برخوردار نیست.

#### ب: آمادگی کارکنان

**پرسش اساسی 2 پژوهش: آیا وضعیت کارکنان جهت استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 8 مناسب است؟**  
 بمنظور بررسی معناداری تفاوت مابین میانگین آمادگی کارکنان از دیدگاه کتابداران مورد مطالعه و میانگین فرضی آنان از آزمون t تک

متغیری استفاده شده که نتایج کسب شده از آن در جدول 5 آورده شده است.

جدول 5. نتایج آزمون t تک متغیری جهت بررسی میزان آمادگی کارکنان از دیدگاه کتابداران مورد مطالعه

ویژگی های آماری متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد	میانگین فرضی	تفاضل میانگین	t	درجه آزادی	احتمال خطا
نمره کل آمادگی کارکنان	29/77	5/42	117	30	-0/23	-0/46	116	0/646

با توجه به اینکه سوالات مطرح شده در زمینه میزان آمادگی کارکنان در پرسشنامه پژوهش (سوالات 13-24) از 12 ماده در مقیاس لیکرت 4 درجه ای از 1 الی 4 تشکیل گردیده، لذا دامنه نمرات آن بین 12 الی 48 با میانگین فرضی 30 می باشد. همانگونه که مشاهده می شود میانگین کسب شده در این مورد ( $\bar{X}=29/77$ ) به میزان بسیار اندکی یعنی در حدود 0/23 واحد از میانگین فرضی ( $\bar{X}=30$ ) کوچکتر بوده است. علاوه بر آن نتایج آزمون t تک متغیری در این زمینه تفاوت معناداری را مابین میانگین مشاهده شده و فرضی در سطح خطای کمتر از 0/05 نشان نداد ( $t_{116} = -0/46, P = 0/646$ ). بنابراین اینگونه نتیجه گیری می شود که مابین کتابداران مورد مطالعه از لحاظ میزان آمادگی کارکنان جهت استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مورد بررسی تفاوت معناداری وجود نداشته و آنان وضعیت آمادگی کارکنان را در حد متوسطی گزارش داده اند.

### ج: موقعیت سازمانی

پرسش اساسی 3 پژوهش: آیا موقعیت سازمانی جهت استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 8 مناسب است؟  
بمنظور سنجش معناداری تفاوت مابین میانگین موقعیت سازمانی از دیدگاه کتابداران مورد مطالعه و میانگین فرضی آنان از آزمون t تک متغیری بهره گرفته شده که نتایج بدست آمده از آن در جدول 6 گزارش شده است.

جدول 6. نتایج آزمون t تک متغیری جهت بررسی میزان موقعیت سازمانی از دیدگاه کتابداران مورد مطالعه

ویژگی های آماری متغیر	میانگین	انحراف معیار	تعداد	میانگین فرضی	تفاضل میانگین	t	درجه آزادی	احتمال خطا
نمره کل موقعیت سازمانی	22/29	4/69	117	22/5	-0/21	-0/48	116	0/630

بدلیل آنکه سوالات ارائه شده در زمینه موقعیت سازمانی در پرسشنامه پژوهش (سوالات 25-33) از 9 ماده در مقیاس لیکرت 4 درجه ای از 1 الی 4 تشکیل گردیده، بنابراین دامنه نمرات آن مابین 9 الی 36 با میانگین فرضی 22/5 می باشد. همچنانکه ملاحظه می گردد میانگین حاصل در این زمینه

( $\bar{X}_j = 22/29$ ) به میزان بسیار اندکی در حدود 0/21 واحد کوچکتر از میانگین فرضی ( $\bar{X} = 22/5$ ) بوده است. همچنین نتایج آزمون t تک متغیری نیز تفاوت معناداری را مابین میانگین مشاهده شده و فرضی در سطح خطای کمتر از 0/05 نشان نداد ( $t_{116} = -0/48, P = 0/63$ ). لذا می‌توان چنین اظهار داشت که مابین کتابخانه‌های مورد مطالعه از لحاظ میزان تناسب موقعیت سازمانی جهت استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی مورد مطالعه هیچگونه تفاوت معناداری وجود نداشته و آنان مناسب بودن موقعیت سازمانی را در حد متوسط نشان داده‌اند.

با توجه به بررسی‌های انجام شده در مورد 3 شاخص لازم جهت امکان استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های دانشگاه آزاد اسلامی منطقه 8 یعنی شاخص‌های مربوط به سبک رهبری، موقعیت کارکنان و موقعیت سازمان و نتایج حاصل از آن، می‌توان اینگونه نتیجه‌گیری کرد اجرای نظام پیشنهادها با چالش‌های زیادی همراه خواهد بود اما می‌توان اقدام به استقرار نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های مورد مطالعه نمود، اما استقرار و نهادینه‌سازی آن نیاز به فعالیت و زمان زیادی در عرصه فرهنگسازی و ترویج دارد.

### پیشنهادها و ارایه راه‌کارها

با توجه به نتایج به دست آمده، جهت پیاده‌سازی نظام پیشنهادها در این کتابخانه‌ها پیشنهاد می‌شود:

1) در ابتدا پیش از هر اقدامی جهت پیاده‌سازی نظام پیشنهادها در کتابخانه‌های موردنظر می‌توان از نمونه‌های موفق عملی در دیگر سازمان‌ها و یا در کتابخانه‌های دیگر در داخل و یا خارج از ایران (در صورت وجود) ایده گرفت و از تجارب آنان استفاده نمود. در این زمینه می‌توان از نظرات مشاوران بهره گرفت و یا به تشکیل گروهی متخصص در اجرای این امر مبادرت ورزید.

2) مدیریت رکن اساسی در سازمان است و از آنجایی که بدون حمایت مدیریت ارشد پیاده‌سازی این نظام ممکن نیست، لازم است نظر مدیریت نسبت به این نظام جلب شود. روشن شدن این موضوع که پیاده‌سازی نظام پیشنهادها خدشه‌ای در مدیریت وی وارد نمی‌آورد و تاکید بر این موضوع که یک مدیر در حکم رهبر می‌تواند کارکنان را با خود در جهت نیل به اهداف کتابخانه همگام سازد، موثر خواهد بود.

### منابع

- احمدزاده، ف. (1381). شناسایی پیش‌نیازهای مدیریت مشارکتی در دانشگاه الزهرا (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، تهران، مرکز آموزش دولتی براتی علویچه، ج. (1380). مدیریت کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی، اصفهان، مولف
- پورزنجانی، س. (1382). بررسی عوامل موثر بر عملکرد نظام پیشنهادها کارکنان در صنایع مس ایران (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات
- تصاعدیان، ب. (1381). عوامل موثر بر موفقیت نظام پیشنهادها در شرکت ایران خودرو (پایان‌نامه کارشناسی ارشد)، تهران، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

- جبل عاملی، م. (1383). بررسی بسترهای مناسب جهت استقرار نظام مشارکتی در سازمان تامین اجتماعی استان اصفهان (پایان نامه کارشناسی ارشد)، اصفهان، سازمان مدیریت و برنامه ریزی استان اصفهان
- حسن زاده، م. (1385). "اطلاع رسانی و توسعه از نگاهی دیگر". فصلنامه کتابداری و اطلاع رسانی، شماره 33. جلد 9
- ساعتچی، م (1376). روانشناسی بهره‌وری، تهران، موسسه نشر ویرایش علوی، ط. (1385). بررسی راه‌های نهادینه کردن مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در بین مدیران (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن
- فتح‌اللهی‌راد، س. (۱۳۸۶). آشنایی با نظام پیشنهادها و چگونگی استقرار آن در سازمان‌ها، تهران، مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران
- فتح‌اللهی‌راد، س. (1388). "طراحی و ارزیابی مدل تطبیقی برای سنجش آمادگی سازمان‌ها در اجرا و یا پیشبرد نظام پیشنهادها"، تهران، صنعت خودرو. شماره 128
- محمد صالح، ا. (1386). روش‌های افزایش کیفیت پیشنهادها، تهران، ششمین کنفرانس ملی نظام پیشنهادها
- مقدم زرنندی، ر. (1386). بررسی عوامل اثرگذار بر اثربخشی نظام پیشنهادات در اداره کل بیمه خدمات درمانی استان تهران (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه پیام‌نور مرکز تهران
- یکرنگ سرشت، ز. (1385). بررسی راه‌های ترویج و نهادینه کردن مدیریت مشارکتی از طریق نظام پیشنهادها در مدارس راهنمایی دخترانه مناطق ۳ و ۴ تهران (پایان نامه کارشناسی ارشد)، دانشگاه آزاد اسلامی واحد رودهن