

مستندسازی شوراها، کمیته ها و کارگروه های

سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

جعفر درباغ عنبران^۱

چکیده

دین مبین اسلام به مشاوره و مشورت توجه خاصی دارد و مشاوره از دیدگاه اسلام در قرآن و روایات، شرکت در اندیشه دیگران و تبادل نظر با آنان و انتخاب بهترین دیدگاههاست. در مدیریت سازمان ها نیز، یکی از ابزارها و شیوه های بسیار مفید، برگزاری جلسات و مشاوره با اهل فن و کسب نظریه های بهتر از طریق تبادل اندیشه است. در سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی نیز با توجه به رویکرد مدیریت مشارکتی، از نظرات و دیدگاههای همکاران و مشاوران در شوراها و کمیته های مختلف، در تصمیم گیری ها و سیاستگذاریهای سازمانی استفاده می شود. این پژوهش با هدف شناسایی و مستندسازی وضعیت موجود شوراها، کمیته ها و کارگروه های سازمان، شناسایی مشخصات اعضای شوراها و شناسایی اهداف و وظایف آنها به روش پیمایشی و میدانی در مرداد و شهریور ماه ۱۳۸۷ انجام و اطلاعات ۶۴ شورا، کمیته و کارگروه گردآوری و تجزیه و تحلیل گردید. در پایان براساس یافته های پژوهش، راهکارها و پیشنهادهایی برای ساماندهی اعضا و شوراهای سازمان ارائه شده است.

کلیدواژه ها: شوراها، مستندسازی، سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی

۱- مقدمه

دین مبین اسلام به مشاوره و مشورت توجه خاصی دارد و مشاوره از دیدگاه اسلام، شرکت در اندیشه دیگران و تبادل نظر با آنان است (احمدی، ۱۳۷۸، ص ۶۲). در قرآن کریم سه بار کلمات هم خانواده مشورت ذکر شده است و به معنای توافق و هم رأیی، اهتمام به جلب نظر و رأی مردم در مسائل حکومتی و عاملی از مجموعه عوامل مؤثر در تشکیل یک جامعه سالم به کار رفته است. موارد مذکور به ترتیب عبارتند از: بقره: ۲۳۳، آل عمران: ۱۵۹ و شوری: ۳۸ (احمدپناهی، ۱۳۸۶).

علامه طباطبایی در باره آیه ۳۸ از سوره شورا می گوید: در جمله «و امر هم شوری بینهم» به ویژگی مهم و بنیادی مومنان اهل رشد و عمل اشاره شده، بدین صورت که آنان در به دست آوردن اندیشه صحیح و دیدگاه جامع و متقن به صاحبان عقل و اندیشه و خرد مراجعه می کنند و ضمن جمع آوری کلیه دیدگاهها بهترین آنها را گزینش و تبعیت می کنند و در واقع این آیه به نظر من (علامه طباطبایی) با آیه «والذین یستمعون القول فیتبعون احسنه»

^۱ کارشناس ارشد علوم کتابداری و اطلاع رسانی و رئیس اداره خدمات کتابداری سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی،

آدرس پست الکترونیکی: gdarbagha@yahoo.com

نزدیک است: و راه رسیدن به بهترین راه‌های موجود در هر عرصه‌ای برای دستیابی به واقعیت مشورت است (حیدری خراسانی).

در احادیث و روایات هم مشاوره عمدتاً به معنای گفتگو و تبادل نظر با افراد صاحب نظر و خردمند و استفاده از رأی و نظر آنان در تصمیم‌گیری‌های مهم و دشوار آمده است (احمدپناهی، ۱۳۸۶). حضرت علی (ع) می‌فرماید: من شاور الرجال شارکها فی عقولها^۲ یعنی، هر کسی با افراد باکمال و لایق مشاوره نماید، در عقل آنان شریک شده است (احمدی، ۱۳۷۸، ص ۶۲).

از دیدگاه مدیریتی نیز، پیچیدگی سازمان‌ها و محیط‌های متغیر از عوامل عمده‌ای است که باعث شده است مدیران سازمان‌ها برای اداره مؤثر سازمان خود از مشاوران و کارشناسان مختلف کمک و یاری گرفته و به جای تصمیمات فردی، تصمیم‌های گروهی اتخاذ کنند. لازمه تصمیمات گروهی، برقراری جلسات مؤثر و مفید است. هر چه توانایی مدیریت سازمان در اداره کردن جلسات به گونه‌ای مؤثر بیشتر باشد، به طور یقین تصمیمات گروهی سودمندتر خواهند بود (نصر اصفهانی، ۱۳۷۸، ص ۷۰).

یکی از ابزارها و شیوه‌های بسیار مفید در مدیریت یک سازمان، برگزاری جلسات و مشاوره با اهل فن و کسب نظریه‌های بهتر از طریق تبادل اندیشه است. نشست‌های مختلف علاوه بر آن که موجب تحریک و ترغیب افراد به اندیشیدن و یافتن راه بهتر و ارایه ایده‌های گوناگون می‌شود، خود موجدی برای تقویت روحیه کاری جمعی، ارایه طرح‌های عملی و رهنمودهای ارزشمند و در نتیجه افزایش کارایی چه در امر تولید و چه در عرضه خدمات خواهد بود (مؤذن، ۱۳۸۲، ص ۳۶ و ۳۷). تشکیل جلسات نه تنها منجر به تبادل اطلاعات و اتخاذ تصمیمات مطلوب می‌شود بلکه تا اندازه زیادی به بهبود ارتباطات و درک متقابل واحدها از همدیگر نیز کمک می‌کند. البته موارد مذکور در صورتی صادق است که جلسات نیز همانند سایر فعالیتهای سازمانی از مدیریت مناسب برخوردار باشد و گرنه تشکیل جلسات نه تنها به بهبود کارآیی و کارآمدی سازمان کمک نخواهد کرد بلکه به عنوان یک غده سرطانی موجب اتلاف منابع و ایجاد تضادهای درون سازمانی خواهد شد (شهمیرزادی، ۱۳۸۴). هر چند که جلسات همواره به عنوان یکی از اصلی‌ترین عوامل اتلاف وقت و انرژی بوده اند (مؤذن، ۱۳۸۲، ص ۳۶ و ۳۷).

۱-۱ بیان مسأله

امروزه تحولات عظیم و شگرفی در اندیشه، نظریه و عملکرد مدیریت سازمانی پدید آمده که تحت تأثیر آن تغییرات اساسی و اثر بخش در سازمان‌ها به وقوع پیوسته است. مدیریت مشارکت جو برخاسته از همین تغییر و تحول می‌باشد که طی چند دهه اخیر در مراکز و مؤسسه‌های بزرگ صنعتی و بازرگانی به کار گرفته می‌شود. برگزاری نشست‌ها و جلسه‌ها به عنوان ضرورتی اجتناب‌ناپذیر در مدیریت مشارکتی حائز اهمیت است. بنابراین در این سیستم که همواره نشست‌های متعددی را ایجاب می‌کند، چنانچه جلسه‌ها به هدف‌های از پیش تعیین

^۲. نهج البلاغه، فیض الاسلام، حکمت ۱۶۱.

شده خود نرسند، به ناچار با هزینه های قابل توجه ای از فرصت های از دست رفته مواجه خواهیم بود (جهانگیری، ۱۳۸۰، ص ۳۲).

از سالهای گذشته با توجه به رویکرد مدیریت مشارکتی در سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی، همکاران در شوراها و کمیته های مختلف، در تصمیم گیریها و سیاستگذاریهای سازمانی مشارکت داشته اند. تعدادی از این شوراها و کمیته ها از سال های گذشته وجود داشته اند. از زمان تصویب سازمان جدید کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی در سال ۱۳۸۰ نیز، تعدادی شورا و کمیته ایجاد شده است. برخی از آنها فعال و برخی غیرفعال بوده اند. تعدادی از بین رفته اند و برخی برحسب مقتضیات زمانی بطور موقت ایجاد و سپس منحل شده اند. با تغییر مدیریت سازمان و عنایت ویژه ریاست جدید سازمان به امر ساماندهی وضعیت شوراها و کمیته ها، تلاش شد طرح پژوهشی مستندسازی شوراها، کمیته ها و کار گروه های سازمان اجرا شود و وضعیت موجود شوراهای مختلف سازمان شناسائی گردد.

۱-۲ اهداف پژوهش

اهداف این پژوهش عبارتند از:

- شناسائی و مستندسازی وضعیت موجود شوراها، کمیته ها و کار گروه های سازمان
- شناسائی مشخصات اعضای شوراها، کمیته ها و کار گروه های سازمان
- شناسائی اهداف و وظایف شوراهای مختلف سازمان
- ارائه راهکارها و پیشنهادهایی برای ساماندهی و بهبود وضعیت شوراهای سازمان

۱-۳ سوالات پژوهش

- نقش اعضای سازمان در شوراها، کمیته ها و کار گروه های سازمان چگونه است؟
- وضعیت اعضای شوراها، کمیته ها و کارگروههای سازمان از نظر نوع شغل و پست سازمانی چگونه است؟
- وضعیت عضویت همکاران سازمان در شوراها، کمیته ها و کارگروههای سازمان از نظر تعداد عضویت چگونه است؟
- وضعیت تدوین اهداف و وظایف شوراها، کمیته ها و کارگروههای سازمان چگونه است؟
- پیشنهادات و راهکارهای مربوط به ساماندهی و تقویت شوراها، کمیته ها و کارگروههای سازمان چیست؟

۱-۴ فایده پژوهش

پژوهش در زمینه مشارکت همکاران در تصمیم گیری های سازمانی و یکی از بسترهای آن یعنی شوراها، اطلاعاتی را برای مسئولان و مدیران سازمان جهت درک بهتر و دقیق تر وضعیت موجود شوراها و اعضای آنها و اهداف و وظایف هر یک از شوراها فراهم می آورد بنحوی که با استفاده از نتایج این پژوهش می توانند شناخت

کافی نسبت به شوراهای مختلف سازمان کسب نمایند و با علم و دانش بیشتر بتوانند به توجیه استمرار فعالیت شوراهای و یا از طرف دیگر، انحلال و یا ادغام شوراهای و یا ایجاد شوراهای جدید اقدام نمایند. البته ساماندهی شوراهای احتیاج به ارزیابی عملکرد شوراهای دارد و آنچه که در این پژوهش بدان پرداخته شده می تواند ذهنیت مسئولان سازمان را برای آغاز ارزیابی علمی و ساماندهی شوراهای و کمیته ها روشن نماید.

۱-۵ روش پژوهش

پژوهش حاضر به روش پیمایشی صورت گرفته است. شناسایی، ضبط و تجزیه و تحلیل وضعیت موجود هدف این پژوهش است لذا، پژوهش حاضر یک پژوهش میدانی است. دو فرم که توسط کارشناس نظارت و بهره وری سازمان تدوین شده بودند برای جمع آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت و اطلاعات نهایی از طریق این فرم ها جمع آوری گردید.

۱-۶ جامعه آماری و روش گردآوری داده ها

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه شوراهای، کمیته ها، گروه های کارشناسی و تخصصی و جلسات مختلفی است که در سازمان برگزار می شود. آخرین وضعیت موجود شوراهای و کمیته های سازمان تا تاریخ ۱۳۸۷/۴/۸ با توجه به نتایج حاصل از تحقیق آقای درباغ عنبران (۱۳۸۷) با عنوان "بررسی وضعیت موجود کمیته ها و شوراهای سازمان در تیر ۱۳۸۷" تعیین گردید. براساس اطلاعات این شوراهای، فرم مستندسازی شرح وظایف کمیته ها و شوراهای و فرم مستندسازی شرح وظایف گروه های کارشناسی زیر مجموعه کمیته ها و شوراهای در مرداد ماه ۱۳۸۷ بین دبیران ۵۵ شورای مختلف سازمان توزیع و تا اول شهریور ماه ۱۳۸۷ کلیه فرم ها جمع آوری گردید. لازم به ذکر است اطلاعات ۹ شورای سازمان در سال ۱۳۸۶ توسط کارشناس نظارت و بهره وری سازمان در قالب دو فرم مذکور جمع آوری شده بود که روزآمد گردید. در کل اطلاعات ۶۴ شورا، کمیته و کارگروه در سازمان گردآوری گردید.

۱-۲ روش تجزیه و تحلیل داده ها

برای تجزیه و تحلیل داده ها از آمار توصیفی استفاده شده است. اطلاعات مندرج در فرم های تکمیل شده با استفاده از امکانات نرم افزار اکسل پردازش شده است.

۱-۸ پیشینه تحقیق

در خصوص مستندسازی شوراهای و کمیته های سازمان تا کنون پژوهشی انجام نشده است. البته تلاش هایی توسط کارشناس نظارت و بهره وری سازمان در سال ۱۳۸۶ انجام گرفت و فرم های مستندسازی وظایف و عملکرد کمیته ها و شوراهای طراحی و به تصویب ریاست محترم سازمان رسید. این فرم ها در شهریور ۱۳۸۶ برای مستندسازی وظایف و عملکرد کمیته ها و شوراهای سازمان به ۱۸ نفر از دبیران کمیته ها و شوراهای ارائه گردید که تنها ۷ دبیر فرم های مربوط به ۹ کمیته و شورا را تکمیل و به واحد نظارت و بهره وری تحویل دادند (درباغ عنبران، ۱۳۸۷، ص ۲).

۲- کمیته ها و شوراهای سازمان

براساس یافته های این پژوهش، آخرین وضعیت موجود شوراهای، کمیته ها و کارگروه های سازمان تا اول شهریور ۱۳۸۷ به شرح جدول شماره ۱ (پیوست شماره ۱) می باشد. با توجه به داده های این جدول مشخص می شود تعداد ۳۸ شورا و کمیته در سازمان وجود دارد که در زیر مجموعه ۵ شورا و کمیته سازمان، تعداد ۲۶ گروه کارشناسی تعیین شده است. در کل سازمان تا اول شهریور ۱۳۸۷ دارای ۶۴ شورا، کمیته و گروه تخصصی و کارشناسی بوده است.

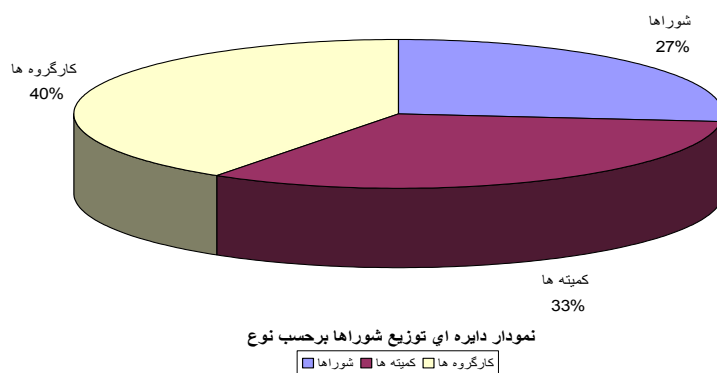
۳- تجزیه و تحلیل یافته ها

۳-۱- تعداد شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها در سازمان

با توجه به داده های جدول شماره ۲، در کل ۶۴ شورا، کمیته و کارگروه در سازمان وجود دارد که بیشترین نوع با ۴۱٪ مربوط به کارگروه ها است که در ابتدای عنوان آنها کلمه گروه کارشناسی و یا گروه تخصصی آمده است. سپس به ترتیب با ۳۳٪ کمیته ها و بعد با ۲۶٪ شوراهای قرار گرفته اند.

جدول ۲. تعداد شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها از نظر نوع

گزینه	تعداد	درصد
شوراهای	۱۷	۲۶
کمیته ها	۲۱	۳۳
کارگروه ها	۲۶	۴۱
جمع	۶۴	۱۰۰



۳-۲ ساختار شوراهای و کمیته ها

از نظر ساختار همانطور که داده های جدول شماره ۳ نشان می دهند ۵ شورا و کمیته (۸٪) دارای ۲۶ گروه کارشناسی و تخصصی در زیر مجموعه خود می باشند و ۳۳ شورا و کمیته سازمان فاقد گروه کارشناسی و تخصصی هستند. این ۵ شورا عبارتند از: شورای پژوهش و انتشارات، شورای حفاظت و مرمت آثار فرهنگی، کمیته تحقیق و توسعه سازمان، کمیته گزینش مواد، جلسات داخلی معاونت ها، مدیریت ها و ادارات.

جدول ۳. بررسی وضعیت شوراها و کمیته ها از نظر ساختار

گزینه	تعداد	درصد
دارای گروه کارشناسی	۵	۸
فاقد گروه کارشناسی	۳۳	۵۱
خود گروه است	۲۶	۴۱
جمع	۶۴	۱۰۰

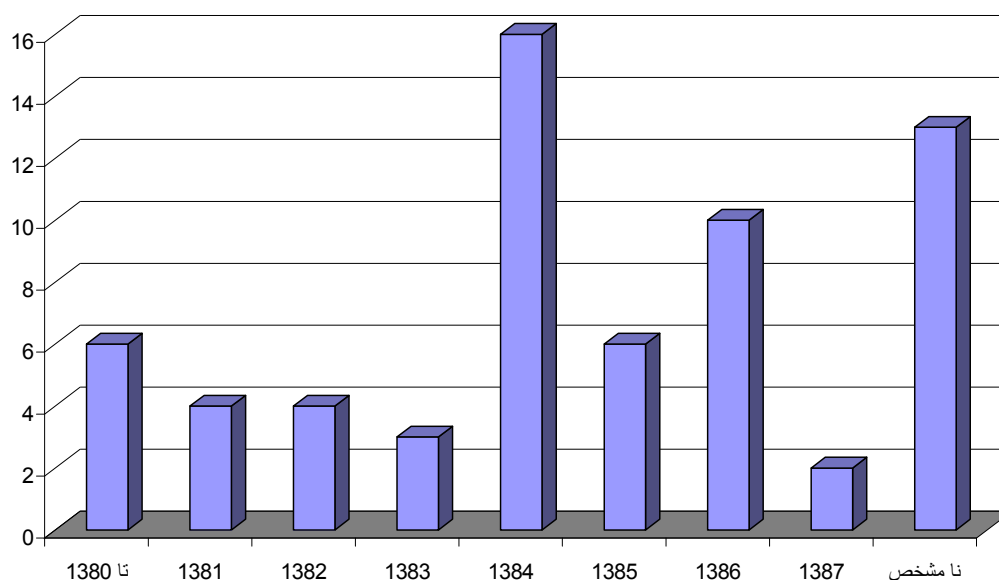
۳-۳ سابقه فعالیت

همانطور که از داده های جدول شماره ۴ مشخص می شود بیشتر شوراهای سازمان با رقم ۲۵٪ در سال ۱۳۸۴ و سپس در سال ۱۳۸۶ با رقم ۱۶٪ ایجاد شده اند. در ضمن ۶ شورا و کمیته قبل از سال ۱۳۸۱ فعال بوده اند که تاکنون به فعالیت خود ادامه داده اند. در ضمن باید متذکر شد تاریخ شروع فعالیت ۱۳ شورا و کمیته مشخص نشده است.

جدول ۴. سابقه فعالیت شوراها، کمیته ها و کارگروه ها

شوراها، کمیته ها، کارگروه ها	تاریخ شروع فعالیت								
	تا ۱۳۸۰	۱۳۸۱	۱۳۸۲	۱۳۸۳	۱۳۸۴	۱۳۸۵	۱۳۸۶	۱۳۸۷	نا مشخص
تعداد	۶	۴	۴	۳	۱۶	۶	۱۰	۲	۱۳
درصد	۹/۵	۶	۶	۵	۲۵	۹/۵	۱۶	۳	۲۰

نمودار ستونی تاریخ شروع به فعالیت شوراها در سازمان



۳-۴ حوزه فعالیت

با توجه به داده های جدول شماره ۵، مشخص می شود فعالیت ۴۲٪ شوراهای و کمیته ها، کل سازمان را تحت پوشش قرار می دهد. در ضمن ۱۹٪ دیگر نیز بصورت مشترک در چند حوزه سازمان فعالیت می نمایند. بعد از این دو حوزه، بیشترین شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها در حوزه معاونت هماهنگی بکار گرفته شده اند.

جدول ۵. وضعیت شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها براساس حوزه فعالیت

شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها		واحدهای سازمانی
تعداد	درصد	
۲۷	۴۲	تمام سازمان
۱۰	۱۶	معاونت هماهنگی
۵	۸	معاونت امور موزه ها
۲	۳	معاونت امور کتابخانه های وابسته
۶	۹	مدیریت امور اسناد و مطبوعات
۰	۰	اداره امور عمومی
۲	۳	روابط عمومی
۰	۰	حوزه ریاست سازمان
۱۲	۱۹	مشترک در چند حوزه
۶۴	۱۰۰	جمع

۳-۵ جنسیت

با توجه به داده های جدول شماره ۶، مشخص می شود میزان مشارکت آقایان با ۷۶٪ نسبت به خانم ها با ۲۴٪ در شوراهای سازمان بسیار بیشتر است. البته با توجه به توزیع جنسیت افراد از نظر تعدد عضویت در شوراهای و عبارتی عضویت ۱۷۷ نفر در شوراهای و قبول ۵۲۳ نقش در شوراهای سازمان همانگونه که از داده های جدول شماره ۷، مشخص می شود ۸۴٪ افراد مشارکت کننده در شوراهای سازمان آقا و ۱۶٪ خانم هستند. به این ترتیب میزان مشارکت خانم ها نسبت به درصد جنسیت خانم ها، کمتر می باشد.

جدول ۶. جنسیت افراد در شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها

جنسیت	تعداد	درصد
مرد	۱۳۵	۷۶
زن	۴۲	۲۴
جمع	۱۷۷	۱۰۰

جدول ۷. میزان مشارکت افراد در شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها از نظر جنسیت

جنسیت	تعداد	درصد
مرد	۴۴۰	۸۴
زن	۸۳	۱۶
جمع	۵۲۳	۱۰۰

۳-۶ سن

با توجه به داده های جدول شماره ۸، مشخص می شود اکثر اعضا در سنین ۳۱ تا ۴۰ سال (۳۹٪) و ۴۱ تا ۵۰ سال (۳۳٪) قرار دارند.

جدول ۸. سن افراد در شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها

گزینه	سن					
	۳۰-۲۰	۴۰-۳۱	۵۰-۴۱	۶۰-۵۱	۷۰-۶۱	۸۰-۷۱
تعداد	۵۴	۲۰۳	۱۷۰	۸۵	۸	۳
درصد	۱۰	۳۹	۳۳	۱۶	۱/۵	۰/۵
جمع	۵۲۳					

۳-۷ نقش ها در شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها

اعضا، ۸۶٪ نقش و سهم را در شوراهای برعهده دارند و در رتبه بعدی ۱۰٪ متعلق به نقش دبیر می باشد. در کل همانطور که داده های جدول شماره ۹ نشان می دهد ۱۷۷ نفر از مدیران و کارکنان سازمان در نقش ۵۲۳ عضو، دبیر و رئیس در شوراهای، کمیته ها و کارگروه های سازمان ایفای وظیفه می نمایند. با توجه به داده های جدول شماره ۱۰، از ۴۵۰ نقش عضو، ۵۸٪ افراد عضو شوراهای و کمیته های سازمان و ۴۲٪ عضو گروه های کارشناسی و تخصصی هستند.

جدول ۹. بررسی نقش ها در شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها

نقش ها	تعداد	درصد
رئیس	۲۰	۴
دبیر	۵۳	۱۰
عضو	۴۵۰	۸۶
جمع	۵۲۳	۱۰۰

جدول ۱۰. بررسی تعداد اعضای شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها

اعضا	تعداد	درصد
شوراهای و کمیته ها	۲۶۰	۵۸
کارگروه ها	۱۹۰	۴۲
جمع	۴۵۰	۱۰۰

همانطور که داده های جدول های شماره ۱۱ و ۱۲ نشان می دهد تنها برای ۳۴٪ شوراهای سازمان، رئیس تعیین شده است. البته این کمبود با تعیین نقش دبیر برای ۹۴٪ شوراهای سازمان سعی شده برطرف شود.

جدول ۱۱. آمار نقش رئیس در شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها

رئیس	تعداد	درصد
دارد	۲۲	۳۴
ندارد	۴۲	۶۶
جمع	۶۴	۱۰۰

جدول ۱۲. آمار نقش دبیر در شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها

دبیر	تعداد	درصد
دارد	۶۰	۹۴
ندارد	۴	۶
جمع	۶۴	۱۰۰

۳-۸ نوع شغل و سمت اعضای شوراهای، کمیته ها و کارگروه ها

همانطور که داده های جدول شماره ۱۳ نشان می دهد نزدیک به ۵۰٪ اعضای شوراهای سازمان را کارکنان تشکیل می دهند. در رتبه های بعد کارشناسان مسئول و روسای بخش ها با ۲۸٪ و روسای ادارات و معاون های ادارات تقریباً با ۱۰٪ قرار دارند. ۵٪ اعضای شوراهای سازمان را مشاوران تشکیل می دهند که از بیرون سازمان انتخاب شده اند.

جدول ۱۳. وضعیت اعضای شوراهای، کمیته ها و کارگروه های سازمان از نظر نوع شغل

نوع شغل	تعداد	درصد
رئیس سازمان و اعضای هیأت مدیره سازمان	۴	۲/۲۶
مشاوران خارج از سازمان	۹	۵/۰۹
معاون ها و مدیران سازمان	۴	۲/۲۶
روسای ادارات و معاون های ادارات	۱۷	۹/۶۰
کارشناسان مسئول و روسای بخشها	۵۰	۲۸/۲۵
کارشناسان سازمان	۶	۳/۳۹
کارکنان	۸۷	۴۹/۱۵
جمع	۱۷۲	۱۰۰

۹-۳ بررسی تطبیقی اعضا از نظر نوع شغل و نقش

با توجه به داده های جدول شماره ۱۴، میانگین عضویت افراد بر حسب سمت شغلی و به تفکیک نقشی که در جلسات ایفا می نمایند مشخص شده است. به طور کلی و به ترتیب بیشترین میانگین مشخص می شود که معاون ها و مدیران سازمان به طور میانگین در ۱۱ شورای سازمان عضو هستند. در رتبه بعدی روسای ادارات و معاون های ادارات تقریباً به طور میانگین در ۸ شورا عضو هستند. در رتبه های بعدی رئیس سازمان و اعضای هیأت مدیره سازمان در ۵ شورا، کارشناسان مسئول و روسای بخشها و کارشناسان سازمان در ۳/۵ شورا عضو هستند و در نهایت کارکنان (۱/۵) و مشاوران خارج از سازمان (۱/۳۳) قرار دارند.

جدول ۱۴. مقایسه آماری اعضا از نظر نوع شغل و نقش

جمع	دبیر	رئیس	عضویت در کارگروه ها	عضویت در شوراها و کمیته ها	نوع شغل	
					جمع	میانگین
۲۰	۰	۱۰	۰	۱۰	جمع	رئیس سازمان و اعضای هیأت مدیره سازمان
۵	۰	۲/۵	۰	۲/۵	میانگین	
۱۲	۰	۰	۴	۸	جمع	مشاوران خارج از سازمان
۱/۳۳	۰	۰	۰/۴۵	۰/۸۹	میانگین	
۴۴	۱	۵	۶	۳۲	جمع	معاون ها و مدیران سازمان
۱۱	۰/۲۵	۱/۲۵	۱/۵	۸	میانگین	
۱۳۳	۲۵	۳	۴۱	۶۴	جمع	روسای ادارات و معاون های ادارات
۷/۸۲	۱/۴۷	۰/۱۸	۲/۴۲	۳/۷۵	میانگین	
۱۷۱	۱۲	۰	۶۴	۹۵	جمع	کارشناسان مسئول و روسای بخشها
۳/۴۲	۰/۲۴	۰	۱/۲۸	۱/۹	میانگین	
۲۱	۳	۱	۲	۱۵	جمع	کارشناسان سازمان
۳/۵	۰/۵	۰/۱۷	۰/۳۳	۲/۵	میانگین	
۱۲۸	۱۸	۱	۷۳	۳۶	جمع	کارکنان
۱/۴۷	۰/۲۱	۰/۰۱	۰/۸۴	۰/۴۱	میانگین	

۱۰-۳ وضعیت عضویت همکاران در شوراها، کمیته ها و کارگروه ها

با توجه به داده های جدول شماره ۱۵، مشخص می شود ۱۰٪ اعضای شوراها در بیش از ۸ تا ۱۵ جلسه عضو هستند و ۱۷٪ در ۴ تا ۷ جلسه عضو هستند. در حالی که ۷۱٪ در ۱ تا ۳ جلسه عضو هستند که اکثر آنها یعنی ۴۷٪ تنها در یک جلسه عضو هستند. بعبارت دیگر تعداد افراد مشخصی در چندین شورا و کمیته عضو هستند. با مقایسه تطبیقی داده های جداول شماره (۱۴ و ۱۵) مشخص می شود معاونان و مدیران سازمان و سپس روسای ادارات و معاون های آنها جزء آن ۱۰٪ افرادی هستند که در بیش از ۸ تا ۱۵ جلسه عضو هستند.

جدول ۱۵. آمار عضویت همکاران در شوراهای، کمیته‌ها و کارگروه‌ها

وضعیت عضویت	عضو ۱ شورا	عضو ۲ شورا	عضو ۳ شورا	عضو ۴ شورا	عضو ۵ شورا	عضو ۶ شورا	عضو ۷ شورا
تعداد	۸۳	۲۷	۱۹	۱۱	۱۰	۷	۲
درصد	۴۷	۱۵	۱۱	۶	۶	۴	۱
وضعیت عضویت	عضو ۸ شورا	عضو ۹ شورا	عضو ۱۰ شورا	عضو ۱۱ شورا	عضو ۱۲ شورا	عضو ۱۳ شورا	عضو ۱۴ و ۱۵ شورا
تعداد	۴	۵	۳	۱	۱	۲	۲
درصد	۲	۳	۲	۰/۵	۰/۵	۱	۱
جمع	تعداد	۱۷۷					
	درصد	۱۰۰					

۴- اهداف و وظایف شوراهای، کمیته‌ها و کارگروه‌ها

با توجه به داده‌های جدول شماره ۱۶، مشخص می‌شود تنها برای ۹ (۱۴٪) شورا، کمیته و کارگروه سازمان اهداف و وظایف تدوین نشده است. البته ۱۰ شورای دیگر نیز احتیاج به بازنگری اهداف و وظایف دارند (۱۵/۵٪). در کل ۶۲/۵٪ شوراهای سازمان دارای اهداف و وظایف تدوین شده بصورت ادغام شده می‌باشند و ۸٪ دیگر بطور دقیق دارای اهداف و وظایف جداگانه و تفکیک شده می‌باشند.

جدول ۱۶. وضعیت تدوین اهداف و وظایف شوراهای، کمیته‌ها و کارگروه‌ها

وضعیت	تعداد	درصد
اهداف و وظایف بصورت جداگانه تدوین شده است	۵	۸
اهداف و وظایف باهم ادغام و تدوین شده است	۴۰	۶۲/۵
اهداف و وظایف تدوین نشده است	۹	۱۴
اهداف و وظایف احتیاج به بازنگری دارد	۱۰	۱۵/۵
جمع	۶۴	۱۰۰

۶- راهکارها و پیشنهادات

با توجه به داده‌های بدست آمده از این پژوهش مشخص می‌شود اکثر اعضای شوراهای سازمان را مدیران میانی و عملیاتی سازمان تشکیل می‌دهند. به نظر متخصصان ارتباطات، آقایان موسویک و نلسون به طور میانگین بیش از بیست درصد زمان مفید کاری مدیران در جلسه‌ها سپری می‌شود و قهراً بیشتر آن نیز اتلاف وقت می‌باشد.

این دو متخصص به مواردی برای اعمال تغییراتی در برگزاری جلسه ها و افزایش اثر بخشی و بازدهی آنها اشاره کرده اند که عبارتند از:

- اجتناب از بی برنامه گی و سوء مدیریت در برنامه ریزی جهت برگزاری جلسه ها مطابق با اهداف مورد نظر
- تنظیم دستور کار و هدایت مباحث گروهی پیرامون اهداف تعیین شده
- ارائه نمودن تسهیلات به گروه تصمیم گیری پس از مشخص نمودن اهداف و معیارهای تصمیم گیری
- ارائه روشهای انگیزشی برای نیل به اهداف مطرح شده
- ایفای نقش رهبری گروه در راستای هدف یا اهداف تعیین شده (موسویک، ۱۳۸۲، ص ۳).

۶-۱ راهکارها

- ضروری است ساختار شوراهای از نظر داشتن گروه کارشناسی و تخصصی بررسی و روشن شود آیا عملکرد اینگونه شوراهای و گروه های زیرمجموعه اشان نسبت به شوراهای مستقل بهتر بوده یا خیر؟
- ضروری است تاریخ شروع فعالیت آندسته از شوراهایی که گزینه مربوط در فرم های مستندسازی شرح وظایف شوراهای را تکمیل نکرده اند بنحو مقتضی بررسی و مشخص شود.
- ضروری است در صورت قبول وضع موجود، برای ۴۲ شورا رئیس و برای ۴ شورا دبیر تعیین و اعلام شود.
- ضروری است اهداف و وظایف تعدادی از شوراهای تدوین و یا بازنگری شود.
- ضروری است از مشاوران بیرون از سازمان در شوراهای بیشتر کمک گرفته شود و درصد مشارکت موجود (۵٪) افزایش یابد.

۶-۲ پیشنهاداتی برای اعضای شوراهای

- توصیه می شود عضویت افراد در شوراهای از میانگین عضویت براساس سمت افراد بیشتر نشود و به افرادی که میزان عضویت آنها از میانگین های بدست آمده بیشتر هست فراغ بال بیشتری داد تا به وظایف اداری محوله پردازند.
- پیشنهاد می شود با مشاوران خارج از سازمان برای مشارکت در شوراهای، قرارداد همکاری منعقد نمود. از طرف دیگر پیشنهاد می شود برای سایر شوراهای حسب مورد، از مشاوران برجسته دعوت به همکاری نمود.
- پیشنهاد می شود معاون ها و مدیران سازمان تا حد ممکن در کارگروه ها عضو نباشند. نقش دبیر را برعهده بگیرند و بالعکس نقش رئیس را برعهده بگیرند. در مجموع توصیه می شود میانگین عضویت این گروه از ۱۱ به عددی کمتر تبدیل شود. در این خصوص پیشنهاد می شود راهکارهای کاهش عضویت معاون ها و مدیران سازمان در شوراهای با همکاری خودشان بررسی، مشخص و اجرایی شود.
- در مورد روسای ادارات و معاون های آنها پیشنهاد می شود میانگین عضویت از ۸ به عددی کمتر تبدیل شود. در این خصوص پیشنهاد می شود راهکارهای کاهش عضویت این گروه در شوراهای با همکاری خودشان بررسی، مشخص و اجرایی شود.

- پیشنهاد می شود آمار عضویت کارشناسان مسئول و روسای بخش هایی که از میانگین بدست آمده بیشتر است کاهش پیدا کند و به توانمندیهای سایر کارشناسان مسئول و روسای بخش ها توجه بیشتری مبذول شود.

- توصیه می شود با رعایت میانگین عضویت از توانمندیهای کارشناسان سازمان در شوراهای بیشتر استفاده شود.

- توصیه می شود از توانمندیهای کارکنان سازمان در شوراهای بیشتر استفاده شود و حتی رعایت عددی کمتر از میانگین عضویت در شوراهای یعنی رعایت عضویت هر یک از کارکنان در حداقل ۱ شورا یا کارگروه می تواند کمک مفیدی در تصمیم سازی های سازمان باشد.

۳-۶ پیشنهاداتی برای ساماندهی شوراهای سازمان

روشهای مختلفی برای ارزیابی موفقیت یک جلسه وجود دارد. می توان با توجه به نتایجی که از جلسه ها بدست آمده، مسائلی که حل شده، تصمیمات اتخاذ شده و ابتکاری بودن راه حل ها، اهمیت واقعی شوراهای ارزیابی نمود. روش دیگر این که ملاحظه شود فرایند جلسه به چه صورت بوده است؟ چگونه مشکلات حل شدند؟ چگونه تصمیم گیری صورت گرفته؟ چگونه گروه با هم کار کردند؟ افراد در مورد جلسه چه احساسی داشتند؟ آیا همه افراد فرصت مشارکت در جلسه را داشتند و یا فقط یک فرد بر جلسه حاکمیت داشته است؟ (سلطانی تیرانی، ۱۳۷۵، ص ۷۰).

از آنجا که هدف اصلی پژوهش حاضر شناسایی وضعیت موجود شوراهای اعضا و اهداف و ظایف آنها بوده است؛ انجام چنین ارزیابی های و ارائه راهکارهایی برای ساماندهی شوراهای در حد اطلاعات جمع آوری شده از این پژوهش نمی باشد. لیکن با توجه به شرح اهداف و وظایف شوراهای سازمان و در نظر گرفتن نقاط مشترک شوراهای می توان راهکارها و پیشنهادهایی را برای استمرار فعالیت شوراهای، ادغام یا انحلال آنها و یا بررسی ضرورت وجود آنها بیان نمود. این راهکارها و پیشنهادها در جدول شماره ۱۷ ذکر شده است. با نگاهی گذرا به اطلاعات این جدول و بررسی آماری مشخص می شود برای ۱ شورا و ۱۰ گروه کارشناسی و تخصصی پیشنهاد انحلال ارائه شده است و توصیه شده است ضرورت فعالیت ۷ شورا بررسی شود. پیشنهاد شده است ۲۳ شورا و گروه در هم ادغام شوند و فعالیت بقیه شوراهای استمرار یابد.

جدول ۱۷. ساماندهی شوراهای، کمیته ها و کارگروه های سازمان

ردیف	عنوان	راهکارها و پیشنهادها
۱	کمیته فنی	ضرورت وجود این کمیته بررسی شود
۲	کمیته فرهنگی	این کمیته با شورای روابط عمومی ادغام شود
۳	کمیته جذب اشیاء موزه ای	فعالیت این کمیته استمرار یابد
۴	کمیته رفاه	فعالیت این کمیته استمرار یابد. شرح وظایف بطور دقیق تدوین شود
۵	کمیته گزینش مواد	با ادغام کمیته امحا در این کمیته و تغییر عنوان آن به کمیته مجموعه سازی، فعالیت آن استمرار یابد. شرح وظایف مجدد تدوین شود

ردیف	عنوان	راهکارها و پیشنهادها
۱-۵	گروه کارشناسی انتخاب مطبوعات	فعالیت این گروه زیر نظر کمیته استمرار یابد
۲-۵	گروه کارشناسی انتخاب منابع چاپی عربی	فعالیت این گروه زیر نظر کمیته استمرار یابد
۳-۵	گروه کارشناسی انتخاب و وجین منابع چاپی لاتین	فعالیت این گروه زیر نظر کمیته استمرار یابد
۴-۵	گروه کارشناسی انتخاب و وجین منابع دیداری- شنیداری و الکترونیکی	فعالیت این گروه زیر نظر کمیته استمرار یابد
۵-۵	گروه کارشناسی وجین منابع چاپی فارسی - عربی	فعالیت این گروه زیر نظر کمیته استمرار یابد. وجین منابع عربی با ۲-۵ ادغام شود
۶-۵	گروه کارشناسی وجین منابع چاپی لاتین	در عمل با ۳-۵ ادغام شده است. از سیاهه شوراها حذف شود
۷-۵	گروه کارشناسی وجین منابع دیداری- شنیداری و الکترونیکی	در عمل با ۴-۵ ادغام شده است. از سیاهه شوراها حذف شود
۶	کمیته امحاء مواد	با کمیته گزینش مواد ادغام شود
۷	کمیته تبلیغات	با شورای روابط عمومی ادغام شود
۸	کمیته ارزشیابی	با کمیته تشویقات ادغام و عنوان به کمیته ارزشیابی و تشویقات تغییر یابد. شرح وظایف مجدد تدوین شود
۹	شورای فناوری اطلاعات	فعالیت این شورا استمرار یابد. وظیفه تعیین حق کاربری سیستم به شرح وظایف این شورا افزوده شود.
۱۰	کمیته کتابخانه دیجیتالی	فعالیت این کمیته استمرار یابد
۱۱	کمیته انضباطی	ضرورت وجود آن بررسی شود. وظایف کمیته را می توان به مسئولان کتابخانه ها محول نمود
۱۲	کمیته قیمت گذاری خدمات	با کمیته اقتصادی ادغام شود و نام مناسبی برای آن انتخاب شود. شرح وظایف مجدد تدوین شود
۱۳	کمیته تحقیق و توسعه سازمان	فعالیت این کمیته استمرار یابد
۱-۱۳	گروه کارشناسی امانت و عضویت	منحل شود
۲-۱۳	گروه کارشناسی خدمات عمومی	منحل شود
۳-۱۳	گروه کارشناسی خدمات تخصصی اسناد	از کمیته تحقیق و توسعه استقلال یابد و با تعریف دقیق اهداف و وظایف به فعالیت ادامه دهد
۴-۱۳	گروه کارشناسی خدمات تخصصی مطبوعات	از کمیته تحقیق و توسعه استقلال یابد و به فعالیت ادامه دهد
۵-۱۳	گروه کارشناسی حفاظت و مرمت منابع چاپی و غیر چاپی	منحل شود

ردیف	عنوان	راهکارها و پیشنهادها
۱۴	کمیته تربیت بدنی و ورزش	فعالیت این کمیته استمرار یابد
۱۵	کمیته تخصصی سازماندهی اطلاعات	فعالیت این کمیته استمرار یابد
۱۶	کمیته تعیین کاربری سیستم	با شورای فناوری اطلاعات ادغام شود
۱۷	شورای هماهنگی سازمان	فعالیت این شورا استمرار یابد. شرح وظایف بطور دقیق تدوین شود
۱۸	شورای اداری رؤسای بخش‌های معاونت هماهنگی و کتابخانه‌های وابسته	با هم ادغام شوند و حداقل در سال دو بار جلسه برگزار شود
۱۹	شورای اداری رؤسای بخش‌های موزه ها، اسناد و امور عمومی	
۲۰	کمیته برنامه ریزی آموزش	فعالیت این کمیته استمرار یابد
۲۱	شورای نشر نفایس و تصحیح متون	با شورای پژوهش و انتشارات ادغام شود
۲۲	شورای ارزیابی و بررسی درخواستهای تصویر از نسخ خطی	فعالیت این شورا استمرار یابد
۲۳	شورای آمار و اطلاعات	با شورای روابط عمومی ادغام شود
۲۴	شورای بازبینی نسخ خطی	با تغییر عنوان به شورای بازبینی منابع سازمان توسعه یابد و بازبینی، رف خوانی و امور ابوجمعی کلیه منابع سازمان را برعهده گیرد. شرح وظایف مجدد تدوین شود
۲۵	شورای حفاظت و مرمت آثار فرهنگی	فعالیت این کمیته استمرار یابد
۱-۲۵	گروه کارشناسی آسیب‌شناسی منابع چاپی، دیداری و شنیداری	منحل شود
۲-۲۵	گروه کارشناسی اسناد و کتب خطی	منحل شود
۳-۲۵	گروه کارشناسی اشیاء موزه‌ای	منحل شود
۲۶	شورای پژوهش و انتشارات	فعالیت این کمیته استمرار یابد البته شورای نشر نفایس و تصحیح متون در آن ادغام شود و وظایف مربوط به انتشارات در شرح وظایف این شورا و گروه‌های تخصصی زیر مجموعه آن لحاظ گردد
۱-۲۶	انجمن علمی پژوهشگران سازمان	فعالیت این انجمن زیر نظر شورای پژوهش و انتشارات استمرار یابد
۲-۲۶	سرگروه‌های تخصصی پژوهش	فعالیت این گروه زیر نظر شورای پژوهش و انتشارات استمرار یابد
۳-۲۶	گروه تخصصی پژوهش اداره کتابخانه عمومی	گروه تخصصی پژوهش معاونت هماهنگی ایجاد شود و فعالیت این گروه زیر نظر شورای پژوهش و انتشارات استمرار یابد. شرح

ردیف	عنوان	راهکارها و پیشنهادها
۴-۲۶	گروه تخصصی پژوهش اداره خدمات کتابداری	وظایف مجدد تدوین شود
۵-۲۶	گروه تخصصی پژوهش اداره مخطوطات	
۶-۲۶	گروه تخصصی پژوهش اداره پژوهش و معرفی آثار	گروه تخصصی پژوهش معاونت امور موزه ها ایجاد شود و فعالیت این گروه زیر نظر شورای پژوهش و انتشارات استمرار یابد. شرح وظایف مجدد تدوین شود
۷-۲۶	گروه تخصصی پژوهش اداره حفاظت و مرمت	
۸-۲۶	گروه تخصصی پژوهش اداره اسناد	گروه تخصصی پژوهش مدیریت امور اسناد و مطبوعات ایجاد شود و فعالیت این گروه زیر نظر شورای پژوهش و انتشارات استمرار یابد. شرح وظایف مجدد تدوین شود
۹-۲۶	گروه تخصصی پژوهش اداره مطبوعات	
۲۶-۱۰	گروه تخصصی پژوهش اداره امور عمومی	در عمل تشکیل جلسه نداده، منحل شود
۲۶-۱۱	گروه تخصصی پژوهش روابط عمومی	در عمل تشکیل جلسه نداده، منحل شود
۲۶-۱۲	گروه تخصصی پژوهش معاونت امور کتابخانه های وابسته	فعالیت این گروه زیر نظر شورای پژوهش و انتشارات استمرار یابد. شرح وظایف مجدد تدوین شود
۲۷	شورای قیمت گذاری اسناد	فعالیت این شورا استمرار یابد
۲۸	شورای ارزشیابی فنی اشیای فرهنگی	از زمان ایجاد تشکیل جلسه نداده است. منحل شود
۲۹	کمیته پذیرش و بررسی پیشنهادها	فعالیت این کمیته استمرار یابد و از اختیارات بیشتری برای تصمیم گیری نهائی برخوردار شود.
۳۰	کمیته تشویقات	با کمیته ارزشیابی ادغام و عنوان به کمیته ارزشیابی و تشویقات تغییر یابد. شرح وظایف مجدد تدوین شود
۳۱	کمیته اقتصادی	با کمیته قیمت گذاری خدمات ادغام شود و نام مناسبی برای آن انتخاب شود
۳۲	هیأت تحریریه نشریه الکترونیکی سازمان (شمسه)	فعالیت این شورا استمرار یابد
۳۳	کمیته انتخاب کتاب	بعنوان یکی از گروه های کارشناسی زیر نظر کمیته مجموعه سازی قرار گیرد و فعالیت آن استمرار یابد. شرح وظایف بطور دقیق تدوین شود
۳۴	هیأت مدیره صندوق قرض الحسنه کارکنان سازمان	در عمل تعداد جلسات اندکی برگزار نموده است. در صورت صلاحدید ریاست محترم سازمان، وضعیت این شورا از حیثه وظایف دبیر شوراها و کمیته های سازمان خارج شود

ردیف	عنوان	راهکارها و پیشنهادهای
۳۵	هیأت مدیره شرکت تعاونی مسکن کارکنان سازمان	با توجه به ماهیت انتخابی بودن اعضای هیأت مدیره این شورا، در صورت صلاحدید ریاست محترم سازمان، وضعیت این شورا از حیث وظایف دبیر شوراها و کمیته های سازمان خارج شود
۳۶	جلسات داخلی	
۱-۳۶	شورای روابط عمومی	با کمیته فرهنگی، کمیته تبلیغات و شورای آمار و اطلاعات ادغام شود. شرح وظایف مجدد تدوین شود
۲-۳۶	شورای روسای کتابخانه های وابسته	در هر سال جلسات اندکی برگزار می نماید. در صورت صلاحدید ریاست محترم سازمان، وضعیت این شورا از حیث وظایف دبیر شوراها و کمیته های سازمان خارج شود
۳-۳۶	شورای معاونت هماهنگی	ضرورت وجود این شورا بررسی شود
۳۷	هیئت مدیره سازمان	فعالیت این شورا استمرار خواهد داشت
۳۸	تیم حفاظت و امنیت	ضرورت وجود این گروه بررسی شود. با فعال شدن شورای حفاظت و مرمت آثار فرهنگی این تیم منحل شود.

منابع

۱. احمدپناهی، علی (۱۳۸۶). "اهمیت مشاوره و ویژگی های مشاور از منظر دینی". در سایت باشگاه اندیشه. تاریخ مشاهده (۱۳۸۶/۱۲/۲) قابل بازیابی در:
<http://bashgah.net/modules.php?name=Articles&op=show&aid=13787&query=2YXYtNin2YjYsdmH>
۲. احمدی، احمد (۱۳۷۸). "مشاوره و فرایند آن در اسلام". فصلنامه تعلیم و تربیت. س ۱۵، ش ۶۰ (زمستان) ص ۶۱-۷۴.
۳. جهانگیری، عباس (۱۳۸۰). "چگونه جلسات را باور کنیم". صنعت شیر. س ۱، ش ۲ (بهار) ص ۳۲-۳۴.
۴. حیدری خراسانی، محمد جواد. "مشورت در سیره پیامبر (ص)". تاریخ مشاهده (اسفند ۱۳۸۶) قابل بازیابی در:
<http://www.porsojoo.com/fa/node/11410>
۵. درباغ عنبران، جعفر (۱۳۸۷). "بررسی وضعیت موجود کمیته ها و شوراهای سازمان در تیر ماه ۱۳۸۷".
۶. سلطانی تیرانی، فلورا (۱۳۷۵). "چرا جلسات اهمیت دارند". پیام ایران خودرو. س ۲، ش ۲۲ (مرداد) ص ۷۰-۷۱.
۷. شه میرزادی، شبنم (۱۳۸۴). "مدیریت اثر بخش جلسات". تعاون. ش ۲۵۷ (شهریور)
۸. مؤذن، سیامک (۱۳۸۲). "بررسی عوامل اتلاف وقت مدیران در جلسات". فولاد. ش ۱۰۰ (تیر) ص ۳۶-۴۳.

۹. موسویک، راجر کی. و نلسون، رابرت (۱۳۸۲). "جلسه هایمان را باید اینگونه برگزار نمائیم (قسمت اول) رهنمودی برای برگزاری موفقیت آمیز جلسات مدیران". ترجمه کریم گرشاسبی. **خبرنامه صنعت لاستیک**. ش ۴۰ (بهمن) ص ۳-۶.
۱۰. نصر اصفهانی، علی (۱۳۷۸). "برقراری جلسات مؤثر در سازمان". **مدیریت و توسعه**. س ۱، ش ۳ (زمستان) ص ۷۰-۷۸.