



## بررسی مضمون‌ها و اثربخشی مصوبات کمیته‌ها و شوراهای سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی

**سیدعباس مرجانی**

دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشگاه آزاد همدان، کارشناس مسئول حوزه خادمایان سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی. رایانامه: marjani54@gmail.com

**مریم زبردست**

کارشناس ارشد علم اطلاعات و دانش‌شناسی، کارشناس پرسش از کتابدار کتابخانه دیجیتال آستان قدس رضوی. رایانامه: zebardast.maryam@gmail.com

### چکیده

**هدف:** وجود کمیته‌ها و شوراهای موزه‌ها و حوزه‌های عمومی و تخصصی نشانه پویایی، رشد و بالندگی یک سازمان است. البته وجود این کمیته‌ها و شوراهای تا جایی سودمند است که کارایی و اثربخشی داشته باشند. این پژوهش بر آن است که اثربخشی کمیته‌ها و شوراهای موجود در یکی از سازمان‌های فرهنگی و کتابخانه‌ای بزرگ ایران (سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی) را مورد بررسی قرار دهد و بازخورد نتایج و تصمیمات آن‌ها را روشن سازد.

**روش‌شناسی:** این پژوهش با رویکردی ترکیبی انجام شده است. در بخش اول پژوهش از روش پیمایشی و توصیفی و در بخش دوم از روش کیفی و تحلیل مضمون استفاده شده است. برای این منظور، ابتدا اطلاعات مورد نیاز از محمل‌های مختلف همچون صورتجلسات کمیته‌ها، شوراهای و کارگروه‌های سازمان و مصوبات آن‌ها و مصاحبه، جمع‌آوری و سپس کدگذاری و تحلیل شده اند. جامعه این پژوهش شامل ۳۲ شورا، کمیته و کارگروه موجود در سازمان است که در سال ۱۳۹۵ در حال فعالیت بوده اند.

**یافته‌ها/ نتیجه‌گیری:** در این پژوهش مشخص شد که عواملی همانند وابسته بودن اجرای مصوبات به سایر سطوح اجرایی سازمان، ارزیابی ناعادلانه کمیته‌ها، وابسته بودن تصویب مصوبات به دیگر سرپرستی‌ها، تأثیر سیاست‌های کلان بر تصویب و اجرای مصوبات، به عنوان عوامل فراسازمانی و عواملی نظیر؛ داشتن بار مالی برای اجرای برخی مصوبات، ضعف نظارت برای اجرای برخی مصوبات، وجود مشکلات در اطلاع‌رسانی مصوبات، کارشناسی نبودن برخی مصوبات، زمان‌بر بودن اجرای برخی مصوبات... به عنوان عوامل تأثیرگذار در فرایند صحیح تصویب و اجرای مصوبات هستند.

**کلیدواژه‌ها:** سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی؛ کمیته‌ها؛ شوراهای؛ کارگروه‌های تخصصی؛ مصوبات، ارزیابی عملکرد.

سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مراکز اسناد آستان قدس رضوی

نشریه الکترونیکی شمس، دوره ۱۱، شماره ۴۲-۴۳، بهار و تابستان ۱۳۹۸، صص. ۲۷-۵.

## مقدمه و بیان مسئله

مشورت در مسائل مختلف زندگی و جامعه باعث رسیدن به راه‌حلهایی بهتر و دقیق‌تر و جلوگیری از تکرار اشتباهات می‌شود. مردم در جریان زندگی اجتماعی خود فرصت‌های زیادی برای پیدا کردن راه‌حل‌های مختلف در حل مسائل می‌یابند و اطلاعات گران‌بهایی از ریزه‌کاری‌های اجتماعی و امور مختلف زندگی به دست می‌آورند که مجموعه این اطلاعات و راه‌حل‌ها در اختیار همه آنهاست و مشورت راهی برای استفاده بیشتر از اطلاعات و راه‌حل‌های مختلف و تجربیاتی است که دیگران در طول زندگی خود به دست آورده‌اند (جاسبی، ۱۳۶۷).

شورا به اجتماع گروهی از افراد متخصص و صاحب‌نظر در سازمان‌ها اطلاق می‌شود که به منظور تصمیم‌گیری در امور کلان سازمان و مشکلات سایر بخش‌ها و کمیته‌ها دور هم جمع می‌آیند و پس از بحث و تبادل نظر به ارائه راهکارهای مناسب برای انجام امور و رفع مشکلات احتمالی تصمیم‌گیری می‌کنند. به تعبیری دیگر، شورا تشریک مساعی و همفکری برای اتخاذ تصمیم گروهی درباره یک موضوع است.

یکی از معیارهای پویایی سازمان‌ها، وجود کمیته‌ها و شوراهای عمومی و تخصصی است که به منظور حمایت، پشتیبانی و ارزیابی عملکرد سازمان‌ها به وجود می‌آیند و بازوی نیرومند مدیران در امر تولید فکر و تصمیم‌سازی محسوب می‌شوند.

کتابخانه‌ها و مراکز فرهنگی بزرگ و پیشرو به عنوان سازمان‌های فرهنگی، طبیعتاً برای اداره مؤسسات خود شوراهای و کمیته‌های داخلی و سازمانی دارند. ولی در رأس امور و فراتر از کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، انجمن کتابداری و اطلاع‌رسانی وجود دارد که این انجمن «توسعه برنامه‌ها و تداوم طرح‌هایی را تسهیل می‌کنند که برای بهبود وضعیت حرفه‌ای، صنفی و حقوقی اعضایشان طراحی شده است و موجب پیشبرد طرح‌ها و فعالیت‌ها و جلب حمایت نهادها از حوزه تخصصی انجمن می‌شوند. انجمن‌های تخصصی، فلسفه و موجودیت حرفه خود را تحکیم می‌بخشند و حوزه کاری خود را ایجاد می‌کنند و تداوم رشد و توسعه حرفه خود را از طریق آموزش منظم و جذب اعضای جدید که از مهارت بالایی برخوردارند، تضمین می‌نمایند (فتاحی، بگلو و آخشیک، ۱۳۹۳). در مورد حرفه کتابداری نیز این مسأله صدق می‌کند. موفقیت کنونی انجمن‌های کتابداری کشورهای پیشرفته دلیلی بر این مدعاست.

یکی از مراکز فعال در عرصه کتابداری و اطلاع‌رسانی که پیشینه فعالی در ارائه خدمات علمی و فرهنگی دارد، مرکز منطقه‌ای علوم و فناوری شیراز است. جستجو در منابع موجود، متون و منابع الکترونیکی نشان می‌دهد این مرکز با توجه به ساختار خاص آن که مطابق وظایف و رسالت‌های آن است برای پیشبرد اهداف خود از خرد جمعی و ظرفیت‌های درون و برون سازمانی در قالب کمیته‌ها و شوراهای استفاده کرده است. این مرکز شوراهایی نظیر شورای علمی، شورای اداری، شورای آی تی و شورای آموزش را در اختیار دارد. همچنین کمیته‌ها و کارگروه‌های فعالی دارد که زیر نظر شوراهای مذکور یا به صورت مستقل فعالیت می‌نمایند. برای نمونه می‌توان به کمیته اجرایی، کمیته ترفیعات، کمیته ارزشیابی عملکرد کارکنان، کمیته آموزش، کمیته ارزیابی پیشنهادات، کمیته بررسی پرونده پژوهشگر برتر، کارگروه ارزیابی و تدوین

نرم‌افزار، کمیته ساماندهی منابع، کمیته ساماندهی منابع دیجیتال، گروه ارزیابی و توسعه، گروه زبان‌شناسی رایانه‌ای، گروه‌های پژوهشی منابع، گروه مدیریت اطلاعات گروه طراحی و عملیات سیستم و ... نام برد.<sup>۱</sup>

هر چند که در چند سال اخیر، در سازمان کمیته‌ای با عنوان «کمیته شوراها و کمیته‌های سازمان» تشکیل شده است و همواره سعی شده که این کمیته بر فعالیت‌ها و کارکرد کمیته‌ها و شوراها نظارت داشته باشد و گزارش‌های نسبتاً خوبی نیز از فعالیت‌های آنان ارائه کند؛ ولی با این حال، تاکنون پژوهش ممتازی، با استفاده از شاخص‌ها و ابزارهای علمی و با توجه به گستردگی و تعدد کمیته‌ها و شوراها صورت نگرفته است.

بر اساس آنچه بیان شد، مسأله اساسی پژوهش حاضر آن است که با توجه به وجود کمیته‌ها و شوراهای مختلف در سازمان و تشکیل جلسات متعدد در آن‌ها، همچنین حضور کتابداران در این جلسات به عنوان اعضاء آن و زمان و هزینه صرف شده برای این شوراها و کمیته‌ها، نتایج جلسات و مصوبات آن‌ها به چه صورت است؟ و این نتایج در کجا نشان داده می‌شود.

### مروری بر پیشینه کمیته‌ها و شوراهای سازمان و شرح مختصر وظایف آن‌ها

کمیته‌ها در کتابخانه‌ها وظایف متعددی بر عهده دارند، گروهی از کمیته‌ها ممکن است تمرکز خود را بر خط مشی‌های کتابخانه قرار دهند، برخی ممکن است خدمات «حقیقت‌یاب و اطلاع‌رسانی» را بر عهده داشته باشند، اما در بسیاری از موارد از جنبه روابط عمومی، آن‌ها راه‌هایی برای ماندن کاربران و ادامه استفاده آنان از کتابخانه‌ها ارائه می‌دهند و راهی کوتاه، سریع و آسان برای ارائه خدمات کتابخانه‌ها به کاربران خود به شمار می‌روند.

در کتابخانه‌های عمومی، کمیته‌ها ممکن است برای رسیدگی به امور مختلفی ایجاد شوند اموری همچون وضعیت ساختمان، ارائه خدمات اطلاعاتی خاص (اینترنت) ارائه دهند. هیئت مشاورین و کمیته دائمی کتابخانه، رایج‌ترین کمیته‌ها در کتابخانه‌های عمومی هستند که تنظیم خط مشی کتابخانه و مشاوره در اجرای عملیات کتابخانه را بر عهده دارند و اعضای آن ممکن است از نمایندگان شهرهای مختلف و شهرستان‌ها تشکیل شوند (شافرنر، ۲۰۰۴).

سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی نیز، یکی از مهم‌ترین سازمان‌های فرهنگی - مذهبی است که جایگاه ویژه‌ای در بین مراکز فرهنگی و اطلاع‌رسانی کشور دارد. کمیته‌ها و شوراهای این سازمان از ابزارهای مدیریتی آن محسوب می‌شوند که به منظور بهره‌مندی از ایده‌های جدید و بکر کتابداران و کارشناسان و کاربست خرد جمعی برای پیشرفت و ارتقاء جایگاه کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی و بهبود خدمات و تقویت منابع و ارتقای سطح علمی کتابداران و انجام بهتر و مؤثرتر خدمات کتابخانه‌ای ایجاد شده اند.

از تعداد ۵۲ کارگروه، شورا و کمیته سازمان تعداد ۳۲ عنوان آن اختصاصاً در راستای بهبود خدمات کتابداری به وجود آمده اند که در ادامه مشخصات و اهداف آن‌ها ذکر می‌گردد:

۱. اطلاعات فوق از گروه پژوهش، ارزیابی و توسعه منابع مرکز منطقه‌ای اطلاع‌رسانی علوم و فناوری شیراز دریافت شده است.

## جدول ۱. اهداف و وظایف شوراهای و کمیته‌های مرتبط با فعالیت‌های کتابداری سازمان

ردیف	نام کارگروه، شورا و کمیته	سال تأسیس	اهداف و وظایف
۱	شورای هماهنگی سازمان	۱۳۸۱	✓تصمیم‌گیری در خصوص مسائل کلان و حساس سازمان و ✓ بررسی پیشنهادهای حوزه‌های مختلف سازمان و تصمیم‌گیری درباره آن
۲	کمیته تشویقات	-	✓ صدور تشویقات اداری برای کارکنان
۳	کمیته بررسی و بازبینی کتاب	۱۳۹۱	✓ بررسی محتوی کتاب‌های موجود در کتابخانه‌ها و تالارهای ✓ کتاب‌های تازه خریداری شده ✓ جداسازی کتاب‌های عطف زرد و ویژه تحقیق از کتاب‌های عادی
۴	کمیته انتخاب کتاب سازمان	۱۳۸۰	✓ انتخاب منابع مطابق نیاز مراجعه‌کنندگان به صورت مستقیم و توسط مسئولین کتابخانه‌ها، تالارها و نماینده‌های کتابخانه وابسته
۵	کمیته تخصصی داخلی سازماندهی اطلاعات	۱۳۸۳	✓ اتخاذ تصمیم مناسب برای چالش‌های احتمالی موجود در سازماندهی ✓ ارائه راهکارهای اجرایی برای رفع مشکلات موجود در سازماندهی اطلاعات ✓ ایجاد تحولاتی در برخی امور فنی با اتکا به استانداردها و دستورالعمل‌های جدید ✓ هم‌سویی استانداردهای موجود با نیازهای جامعه استفاده‌کننده کتابخانه‌ها
۶	کمیته ارزیابی منابع سازمان	۱۳۹۱	✓ بررسی محتوی کتاب‌های موجود در مخازن ✓ بررسی محتوی کتاب‌های موجود در کتابخانه‌ها و تالارهای کتاب‌های تازه خریداری شده ✓ جداسازی کتاب‌های عطف زرد و ویژه تحقیق از کتاب‌های عادی
۷	شورای برنامه‌ریزی آموزش	۱۳۸۶	✓ تصمیم‌گیری در خصوص تشکیل دوره‌ها و کارگاه‌های آموزشی ✓ برگزاری آزمون‌های عمومی و تخصصی در حوزه‌های مختلف سازمان به صورت حضور و غیرحضور با هدف ارتقا سطح دانش کارکنان و مراجعان
۸	شورای ارزیابی و خریداری اسناد	-	✓ تعیین سیاست‌ها، خطی‌مشی‌ها و هماهنگی برنامه‌های فراهم‌آوری اسناد که متشکل از متخصصان و کارشناسان زبده داخل و خارج از سازمان ✓ همکاری جهت غنی‌سازی اسناد در ارتباط با آستان قدس رضوی، ✓ گردآوری و خرید انواع اسناد (مکتوب و غیرمکتوب) ✓ تلاش برای پرهیز از جمع‌آوری مجموعه‌های غیرمرتبط، پر حجم و دست و پاگیر ✓ تهیه اسناد مورد نیاز به صورت مبادله تصاویر اسناد و همکاری در معرفی اسناد به مردم و افزایش آگاهی آن‌ها نسبت به اسناد و نگهداری
۹	کمیته انضباطی	۱۳۸۴	✓ تأمین سلامت و امنیت کارکنان و اعضای کتابخانه
۱۰	کمیته قیمت‌گذاری سازمان	۱۳۸۱	✓ تعیین تعرفه‌های سازمان ارجاعی از سوی رئیس سازمان در امور مقاطعه‌کاری نظیر فهرست‌نویسی، تایپ و اسکن منابع سازمان، عکس‌برداری از اشیاء موزه‌ای، فیلم‌برداری، ورود اطلاعات در سامانه‌های سازمان، حق عضویت سالانه، تعیین جریمه دیرکرد امانت منابع و ... ✓ تعیین تعرفه‌های خدمات مانند کپی، رایت، اینترنت، دانلود مقاله و ...
۱۱	اتاق فکر معاونت هماهنگی	۱۳۹۴	✓ تدبیر، تصمیم‌گیری و حل مشکلات کتابخانه مرکزی به منظور استفاده از تجارب و تخصص کارشناسان زبده در حوزه‌های تخصصی و مشاوران و صاحب‌نظران خارج از سازمان
۱۲	کارگروه توسعه مخازن کتابخانه	۱۳۹۴	✓ تصمیم‌گیری در خصوص پیش‌بینی فضاها و تهیه مخازن جدید با توجه به افزایش روزافزون حجم منابع ✓ جایابی فضاها و جدید ✓ تجهیزات و نیروهای مورد نیاز مخازن جدید
۱۳	کمیته ارزشیابی سازمان	۱۳۸۶	✓ نظارت بر فرایند توزیع، تکمیل و امتیازدهی فرم‌های ارزشیابی کارکنان سازمان و حسن انجام آن

۱۴	کمیته پیشنهادات	۱۳۸۴	✓ زمینه‌سازی برای تحقق مشارکت کارکنان در محیط‌های کاری ✓ ایجاد انگیزه، ارتقاء بهره‌وری، بهینه‌سازی و تأمین رضایت کارکنان، مراجعه‌کنندگان و ذی‌نفعان
۱۵	شورای پژوهش	۱۳۸۴	✓ مسأله‌یابی، سیاست‌گذاری و تعیین اولویت‌های پژوهشی ✓ اظهار نظر در مورد پیشنهادهای رسیده از سوی محققان داخل و خارج سازمان
۱۶	اتاق فکر سازمان	۱۳۹۱	✓ تعیین فرایند اجرایی امور در اتاق فکر از سه طریق : الف. دستور مستقیم رئیس محترم سازمان؛ ب. موارد مطروحه از طرف اعضای اتاق فکر؛ ج. موارد مطروحه از طرف همکاران سازمان
۱۷	اتاق فکر معاونت کتابخانه‌های وابسته	۱۳۹۲	✓ همفکری و هم‌اندیشی بین مدیران کتابخانه برای فائق آمدن بر مشکلات احتمالی
۱۸	کمیته نظارت بهره‌وری	۱۳۸۵	✓ همکاری در اجرای شیوه‌ارزشیابی عملکرد کارکنان، کارشناسان و مدیران ✓ اجرای شیوه‌اجرایی ارزشیابی دبیران و اعضای کمیته‌ها و شوراها ✓ مشاوره در خصوص برنامه‌ریزی و تکمیل فرم MIS ✓ برنامه‌ریزی پروژه‌های سازمان ✓ تهیه‌شناسه ساختار سازمانی ✓ به‌روزرسانی، تکمیل و تدوین شرح وظایف کارکنان سازمان
۱۹	کمیته تدوین برنامه راهبردی سازمان	۱۳۸۵	✓ پویایی، رشد و توسعه خدمات، برنامه راهبردی پنج‌ساله معاونت هماهنگی و کتابخانه مرکزی
۲۰	کارگروه تجزیه تحلیل برنامه راهبردی پنج ساله (زیرنظر کمیته تدوین برنامه راهبردی سال ۹۴)	۱۳۹۴	✓ تجزیه و تحلیل برنامه راهبردی پنج ساله
۲۱	شورای حفاظت و مرمت آثار	۱۳۸۵	✓ سیاست‌گذاری در شناخت و معرفی آثار فرهنگی سازمان ✓ تعیین اولویت امور مربوط به پیشگیری، آسیب‌شناسی، آفت‌زدایی، حفاظت و مرمت آثار ✓ استفاده از مرمتکاران زبده برای افزایش کیفیت مرمت آثار ✓ بهره‌گیری از مطمئن‌ترین دستاوردهای تجربی و علمی برای تسریع در امر مرمت و ترویج فرهنگ ✓ پیشگیری و حفاظت آثار فرهنگی در سازمان آستان قدس رضوی و جامعه
۲۲	شورای بازبینی کتب خطی	۱۳۷۱	✓ کنترل اطلاعات کتاب‌شناختی نسخ خطی از قبیل عنوان، مؤلف، آغاز و انجام، تعداد اوراق، تذهیب، تاریخ کتابت و ... ✓ تکمیل اطلاعات دفتر اموالی با اطلاعات جدید ✓ تعیین نفاست کتاب‌های مورد بازبینی قرار گرفته ✓ تعیین نسخه‌هایی که نیاز به صحافی دارند ✓ ممهور نمودن نسخه‌های بازبینی شده با مهر مخصوص و ثبت شماره اموالی جدید و تنظیم صورت‌جلسه با تمام جزئیات
۲۳	شورای ارزیابی و بررسی درخواست‌ها به اداره مخطوطات	۱۳۷۱	✓ بررسی درخواست‌ها و نسخه‌های مورد تقاضای محققان ✓ تعیین نفاست نسخه، ارائه تصویر آن به پژوهشگر، قیمت‌گذاری نسخه‌های ارائه شده ✓ اولویت‌واگذاری پروژه‌های پژوهشی به پژوهشگران بنیاد پژوهش‌های اسلامی آستان قدس رضوی و تنظیم صورت‌جلسه و ثبت تمام جزئیات
۲۴	کمیته کاربری سیستم	۱۳۸۲	✓ ارزیابی میزان سختی کار با رایانه همکاران و بررسی درخواست متقاضیان برای دریافت حق کاربر سیستم
۲۵	کارگروه شورای فضای مجازی - شورای فضای مجازی (کارگروه اسناد و مطبوعات)	۱۳۸۹	✓ سیاست‌گذاری، ارائه محتوی مناسب و مورد نیاز کاربران ✓ اولویت‌بندی منابع برای دیجیتال‌سازی ✓ ممیزی محتوی

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ به‌کارگیری نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای با قابلیت‌های مناسب و مطابق استاندارد برای ورود داده‌های دیجیتالی</li> <li>✓ نحوه قرار گرفتن منابع در فضای مجاری</li> <li>✓ وضع قوانین و مقررات دسترسی به منابع</li> <li>✓ تدابیر لازم برای امنیت منابع در فضای مجاری</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- شورای فضای مجازی (کارگروه اداره مخطوطات)</li> <li>- شورای فضای مجازی منابع چاپی (کارگروه منابع چاپی)</li> <li>- شورای فضای مجازی (کارگروه خدمات تحویل مدرک)</li> <li>- شورای فضای مجازی (کارگروه خرید منابع دیجیتال)</li> <li>- شورای فضای مجازی (کارگروه موزه‌ها)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تعیین قیمت مطبوعات اهدائی</li> <li>✓ خرید مطبوعات</li> </ul>	؟	۲۶ کمیته قیمت‌گذاری مطبوعات
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مدیریت تولید محتوا</li> <li>✓ نظارت بر حسن انجام کار و روزآمدسازی اطلاعات سایت مدیریت</li> </ul>		۲۷ وب‌سایت مدیریت (مطبوعات)
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ سیاست‌گذاری، انتخاب آثار برتر و برگزاری جشنواره سالیانه</li> </ul>		۲۸ شورای سیاست‌گذاری جشنواره بین‌المللی انتخاب کتاب رضوی
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تدوین، تنظیم و اصلاح خط و مشی انتخاب منابع برای دیجیتال‌سازی</li> <li>✓ اولویت‌بندی منابع برای دیجیتال‌سازی آن‌ها</li> <li>✓ انتخاب استانداردها و نرم‌افزارهای لازم برای دیجیتال‌سازی منابع</li> <li>✓ تعیین فرمت نهایی منابع دیجیتال‌سازی شده</li> <li>✓ پیش‌بینی هزینه‌های لازم برای دیجیتال‌سازی</li> <li>✓ نحوه نظارت بر امور دیجیتال‌سازی و ارزیابی آن</li> <li>✓ تعیین سطح دسترسی پذیرگی کاربران از منابع دیجیتال‌سازی شده</li> </ul>	۱۳۸۲	۲۹ کارگروه کتابخانه دیجیتال
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بررسی و نظارت بر منابع اهدایی سازمان</li> </ul>	-	۳۰ شورای بررسی منابع اهدایی
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بررسی اسناد انتقالی از کمیسیون اسناد آستان قدس رضوی به مرکز اسناد</li> <li>✓ بررسی ارزش اسناد</li> </ul>	۱۳۷۶	۳۱ شورای ارزشیابی اسناد
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بررسی مشکلات و امور فنی مرتبط با گروه مطبوعات</li> <li>✓ بررسی فرایند سفارش و پیگیری مطبوعات</li> <li>✓ واکاوی راه‌های جذب منابع جدید و تأمین کسری‌های مجموعه،</li> <li>✓ حل مشکلات فنی نرم‌افزارها و سخت‌افزارهای در اختیار حوزه مطبوعات با روش‌های دقیق علمی و مطابق با استانداردهای موجود</li> <li>✓ بررسی راهکارهای توسعه کمی و کیفی خدمات تخصصی مطبوعات</li> <li>✓ ارتقاء سطح علمی به منظور توسعه دانش</li> <li>✓ بینش و مهارت‌های حرفه‌ای کارکنان</li> <li>✓ رفع نیازهای اطلاعاتی مراجعان و افزایش رضایت‌مندی آنان</li> <li>✓ توسعه از نظر تنوع و شکل ارائه خدمات تخصصی مطبوعات</li> <li>✓ اشاعه و تبادل اطلاعات در حوزه مطبوعات و صرفه‌جویی در زمان و هزینه‌های ارائه خدمات</li> </ul>	۱۳۸۵	۳۲ کارگروه خدمات فنی مطبوعات

طبق اطلاعات موجود، این شوراها و کمیته‌ها به تدریج در سه دهه اخیر در سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی به وجود آمده‌اند که طبق آخرین گزارش رئیس کمیته‌ها و شوراهای سازمان، در سال ۱۳۹۵ تعداد آن‌ها به ۵۲ کمیته، شورا و کارگروه می‌رسد. در حال حاضر، هر کدام از این شوراها و کمیته‌ها با تعریف رویکرد و وظایفی متفاوت، در حال فعالیت هستند. در ادامه سیاهه‌ای از شوراها، کمیته‌ها و کارگروه‌های فعال در این سازمان ارائه می‌گردد:

شورای هماهنگی، کمیته تشویقات، کمیته بررسی و بازبینی کتاب، کمیته انتخاب کتاب سازمان، کمیته تخصصی داخلی سازماندهی اطلاعات، کمیته ارزیابی منابع سازمان، شورای برنامه‌ریزی آموزش، شورای ارزیابی و خریداری اسناد، کمیته جذب آثار موزه‌ای، کمیته انضباطی، کمیته قیمت‌گذاری سازمان، اتاق فکر معاونت هماهنگی، کارگروه توسعه مخازن کتابخانه، کمیته ارزشیابی، کمیته پیشنهادات، شورای پژوهش، صندوق قرض الحسنه سازمان، کمیته ورزش، اتاق فکر سازمان، اتاق فکر معاونت کتابخانه‌های وابسته، کمیته نظارت و بهره‌وری، کمیته رفاه، کارگروه علوم و فنون، کمیته تخصصی داخلی طرح و برنامه معاونت امور موزه‌ها، کمیته تدوین برنامه راهبردی سازمان، کارگروه تجزیه تحلیل برنامه راهبردی پنج ساله (زیرنظر کارگروه تجزیه تحلیل برنامه راهبردی سال ۹۴)، شورای حفاظت و مرمت آثار، کمیته قیمت‌گذاری خدمات مرمتی، شورای بازبینی کتب خطی، شورای ارزیابی و بررسی درخواست‌ها به اداره مخطوطات، کمیته اجرایی کارگزینی، کمیته کاربری سیستم (به صورت سیستمی)، شورای فضای مجازی، شورای فضای مجازی (کارگروه اسناد و مطبوعات)، شورای فضای مجازی (کارگروه اداره مخطوطات)، شورای فضای مجازی منابع چاپی (کارگروه چاپی)، شورای فضای مجازی (کارگروه خدمات تحویل مدرک)، شورای فضای مجازی (کارگروه خرید منابع دیجیتال)، شورای فضای مجازی (کارگروه موزه‌ها)، کارگروه مشترک بین دبیرخانه شورای عالی فرهنگی و موزه‌های سازمان، کمیته قیمت‌گذاری مطبوعات، وبسایت مدیریت (مطبوعات)، شورای سیاست‌گذاری جشنواره بین‌المللی انتخاب کتاب رضوی، کارگروه کتابخانه دیجیتال، کارگروه انتقال پست‌های اطلاعات وبسایت کتابخانه‌های تخصصی داخلی به سایت جدید، کارگروه تمبر و اسکناس، کمیته ممیزی ارزشیابی عملکرد کارکنان، کارگروه بررسی سختی کار، شورای بررسی منابع اهدایی، شورای ارزشیابی اسناد، کارگروه علمی موزه مردم‌شناسی و کارگروه خدمات فنی مطبوعات.

برخی از این کمیته‌ها و شوراهای تخصصی هستند که برای مشاوره به رئیس سازمان در امر برنامه‌ریزی، سیاست‌گذاری، تصمیم‌سازی و تعیین و تبیین راهبردهای سازمانی، تشکیل شده‌اند. برخی نیز که جنبه عمومی دارند، به منظور تدوین آیین‌نامه‌ها و خط‌مشی‌های سازمان، جمع‌آوری اطلاعات، تعیین تعرفه‌ها و دستورالعمل‌های خدمات سازمان و... تشکیل شده‌اند. در همین راستا، بیش از ۹۰ نفر از مدیران، رؤسای ادارات و بخش‌ها و کارشناسان فعال سازمان، به عنوان رئیس، دبیر و عضو عادی در کمیته‌ها یا شوراهای مشغول به فعالیت هستند. شایان ذکر است، در برخی شوراهای تخصصی از متخصصان برون سازمانی به عنوان میهمان نیز دعوت به عمل می‌آید.<sup>۱</sup>

با توجه به حجم بالای شوراهای و کمیته‌های سازمان و ضرورت نظارت و پایش مستمر عملکرد اعضای آنها، همچنین تهیه گزارش عملکرد، ارزیابی عملکرد و پیگیری مصوبات، نظارت بر اجرای دقیق مصوبات و مستندسازی فعالیت‌ها آنها، در تاریخ ۱۳۸۴/۵/۲۷ یکی از کارشناسان از سوی رئیس سازمان به سمت دبیر شوراهای و کمیته‌های

۱. «مقرر شد با دعوت از کارشناسان و صاحب‌نظران در شوراهای و کمیته‌ها، از نظرات و رهنمودهای آنها استفاده شود». بند ۲ صورت‌جلسه شماره ۲

سازمان منصوب شد. در همین سال به همت دبیر شورها و کمیته‌های سازمان آیین‌نامه‌ای برای ساماندهی کمیته‌ها و شورها در پنج فصل، هجده ماده و سه پیوست تنظیم و ابلاغ گردید.

به طور کلی ارزیابی عملکرد کمیته‌ها و شوراهای سازمان فرایندی است که طی انجام آن، مدیریت از چگونگی فعالیت کمیته‌ها و شوراهای سازمان آگاه می‌گردد و می‌تواند با استفاده از نتایج به دست آمده مطلع شود که چه کمیته‌ها و شوراهایی طبق برنامه و اهداف پیش می‌رود و چه کمیته‌ها و شوراهایی از پویایی و کارآمدی لازم برخوردار نیستند. نتایج این نوع بررسی، به مدیران این شناخت را می‌دهد تا با در دست داشتن اطلاعات موثق و معتبر دست به تغییر و تحول بزنند و با رویکردی اثربخش، کارایی و ارتقاء کیفی کمیته‌ها و شورها را دنبال کنند و به مصوبات آن‌ها در جهت تحقق اهداف و رسیدن به چشم انداز سازمان، جامه عمل بپوشند.

### پیشینه پژوهش

بررسی پیشینه نشان داد که درباغ عنبران پژوهشی را در سال ۱۳۸۷ با عنوان «مستندسازی شورها، کمیته‌ها و کارگروه‌های سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی» انجام داده است. این پژوهش با روش پیمایشی و با رویکردی توصیفی انجام شده است. هدف از این پژوهش، شناسایی و مستندسازی وضعیت موجود شورها، کمیته‌ها و کارگروه‌های سازمان، شناسایی مشخصات اعضا، شناسایی اهداف و وظایف و نهایتاً ارائه راهکارها و پیشنهادهایی برای ساماندهی و بهبود وضعیت شوراهای سازمان بود. نتایج این پژوهش نشان داد که از بین ۶۴ کمیته، شورا و کارگروه، بیشترین نرخ جلسات، مربوط به کارگروه‌هاست؛ ۳۲ درصد کمیته‌ها و شورها، در سطح کل سازمان فعالیت دارند؛ مردها با ۷۶ درصد بیشترین مشارکت و حضور در جلسات را دارند؛ میانگین سنی فعال‌ترین اعضای گروه ۴۰ تا ۵۰ سال است؛ نزدیک به ۵۰ درصد اعضا را کارکنان تشکیل می‌دهند. در پایان پژوهش پیشنهاد شد که یک شورا و ۱۰ گروه کارشناسی و تخصصی منحل شوند و ۲۳ شورا و گروه در هم ادغام شوند و فعالیت بقیه شورها استمرار یابد. همچنین برای ضرورت ادامه فعالیت ۷ شورا تصمیم‌گیری شود.

یکی از پژوهش‌های داخلی که خارج از حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی انجام شده مربوط به پژوهشی است که توسط معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی آستان قدس رضوی در سال ۱۳۹۲ با عنوان «بررسی اثربخشی جلسات در سطوح سازمانی آستان قدس رضوی» اجرا شده است. هدف از اجرای این طرح شناسایی تمامی کمیته‌ها و شوراهای آستان قدس رضوی و انواع جلساتی است که در این حوزه تشکیل می‌گردد. همچنین مطالعه، بررسی و احصاء ویژگی‌های جلسات مربوط به کمیته‌ها و شوراهای آستان قدس و دسته‌بندی آن‌ها با توجه به ابعادی از قبیل اهداف، شرح وظایف، انتظارات و دامنه نفوذ تصمیمات از اهداف دیگر این پژوهش بود. از دستاوردهای طرح ارزیابی و تجزیه و تحلیل نتایج و ارائه راهکارهایی برای افزایش اثربخشی کمیته‌ها و شورها با توجه به نتایج ارزیابی بود.

با جستجو در منابع و پایگاه‌های اطلاعاتی خارج از کشور، پژوهشی با موضوع پژوهش حاضر که به بررسی مصوبات شورها و کمیته‌های یک کتابخانه پرداخته باشد، یافت نشد. در ادامه به مرتبط‌ترین پژوهش‌ها اشاره می‌شود:

کاتایاما<sup>۱</sup> (۱۹۸۳) در مقاله خود با عنوان «کمیته کتابخانه: چقدر مهم است؟»<sup>۲</sup> به طور خاص به ضرورت ایجاد کمیته‌ها در کتابخانه‌ها پرداخته و نقش و اهمیت آن‌ها را مورد ارزیابی قرار داده است. وی در مقاله خود کارکردهای کمیته‌ها را با توجه به هدف هر کدام به طور مختصر توضیح داده است.

هارستی<sup>۳</sup> (۱۹۹۹) در مقاله خود با عنوان «نقش کمیته‌هایی از اعضا در ارائه خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی»<sup>۴</sup> به بیان ضرورت‌های ایجاد کمیته‌ها و گروه‌های مشورتی در اداره کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی پرداخته است. به طوری که اخیراً در جلسات ایفلا نیز ضرورت ایجاد هیئت مشورتی و کمیته نظارت در مراکز اطلاع‌رسانی مورد توجه قرار گرفته است. وجود کمیته‌ها در همه انواع کتابخانه‌های عمومی، تخصصی، ملی و ... لازم است و نقش آنان در قانون‌گذاری در کتابخانه‌ها و همچنین برنامه‌ریزی‌های مالی بسیار مؤثر می‌باشد. در این مقاله به طور موردی به معرفی و بیان عملکرد کمیته کتابخانه مجلس مجارستان از سال ۱۸۶۷ تا ۱۹۵۰ و همچنین شورای مشورتی آن که در سال ۱۹۹۶ در این کتابخانه ایجاد شده، پرداخته است.

کارر<sup>۵</sup> (۲۰۰۲) در مقاله خود با عنوان «انواع کمیته‌ها و نقش آن‌ها»<sup>۶</sup> به بیان کلی ساختار در سیستم کمیته‌ها، انواع کمیته‌ها و بیان مفهوم کمیته‌های فرعی<sup>۷</sup> و نقش و عملکرد مشارکتی این کمیته‌ها در ارتباط با کمیته اصلی پرداخته است. کارر تحلیلگر مدیریتی آمریکا است و در خصوص کمیته‌های کنگره آمریکا پژوهش نموده است.

شافنر<sup>۸</sup> (۲۰۰۴) در مقاله خود با عنوان «استفاده از کمیته‌های کتابخانه در کتابخانه‌های تخصصی»<sup>۹</sup> با تأکید بر کتابخانه‌های تخصصی به بررسی عملکرد کمیته‌ها در انواع مختلف کتابخانه‌ها پرداخته است. شافنر در این مقاله به بیان وظایف کمیته‌ها و نقش آن‌ها در مدیریت کتابخانه‌های تخصصی پرداخته است و شرایط اعضای کمیته کتابخانه‌های تخصصی و همچنین نیاز به رتبه‌بندی اعضا و نقش کتابداران به عنوان گروهی از اعضا نیز مورد توجه شافنر قرار گرفته است. در این مقاله همچنین در مورد حجم و بزرگی کمیته‌ها و جلسات و مصوبات آن‌ها نیز اصولی بیان شده است.

از بررسی پژوهش‌های انجام شده مشخص می‌شود شوراهای کمیته‌ها نقش مؤثری در اداره و هدایت کتابخانه‌ها به عنوان یک سازمان فرهنگی دارند و به عنوان بازویی قدرتمند برای مشارکت در امور مدیریتی و بهبود خدمات کتابخانه‌ای عمل می‌کنند. کارکردها و اهداف کمیته‌ها و شوراهای حایز اهمیت می‌باشد و می‌تواند در عملکرد آنان مؤثر باشد.

1. Katayama
2. The library committee : how important is it
3. Haraszti
4. The role of committees of members in provision of library and information services
5. Karr
6. Committee types and roles
7. Subcommittees
8. Shafner
9. Use of Library Committees in Special Libraries

## پرسش‌های پژوهش

این پژوهش دارای دو پرسش اصلی است:

- ۱- وضعیت کمیته‌ها و شوراهای سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی از نظر شاخص‌های توصیفی (نرخ حضور اعضا در جلسات، وضعیت مصوبات، تعداد جلسات، میانگین بازه جلسات، ساعات جلسات، میانگین حاضرین و غائبین، تعداد اعضای کمیته‌ها و شوراهای، درصد بیشترین مصوبات اجرا شده و...) چگونه است؟
- ۲- مضمون‌های اصلی طرح شده در کمیته‌ها و شوراهای از نظر دبیران شوراهای و کمیته‌ها و همچنین بررسی صورتجلسات آن‌ها کدام است؟

## روش و شیوه اجرای پژوهش

این پژوهش با رویکردی ترکیبی<sup>۱</sup> صورت گرفته است. در بخش اول پژوهش از روش پیمایشی و توصیفی استفاده شده و بخش دوم آن با روش کیفی و تحلیل مضمون<sup>۲</sup> انجام شده است.

در مرحله تحلیل کمی، داده‌های مرتبط با جلسات شوراهای و کمیته‌ها از واحد مربوطه اتخاذ شد. داده‌ها نیاز به پالایش، دسته‌بندی و نظم‌دهی داشت که این کار با استفاده از نرم‌افزار اکسل انجام پذیرفت و در نهایت گزارشی آماری از داده‌های موجود مهیا گردید. در بخش تحلیل کیفی پس از هماهنگی‌های لازم با سازمان و مشورت گرفتن از دبیران جلسات، از تعدادی دبیران بیشتر شناخته شده، آشنا و مسلط با فرآیندهای جلسات دعوت به عمل آمد. از افراد دعوت شده، هشت نفر در جلسه گروه تمرکز شرکت کردند. جلسه با توجیه شیوه برگزاری جلسه برای دبیران و موضوع آن آغاز شد و هر کدام از دبیران به صورت جداگانه و همچنین در تکمیل نظرات یکدیگر به بحث و گفت و گو پرداختند. محتوای جلسه ضبط و پیاده‌سازی شد و مضامین طرح شده در قالب کدهای اصلی توسط دو کدگذار برای تحلیل کیفی استخراج گردید و برای سنجش پایایی آن‌ها از ضریب کاپا استفاده گردید.

جامعه این پژوهش در دو طیف هستند جامعه مورد مطالعه اول تمامی گزارشات رسمی ارائه شده از سوی سازمان اسناد، موزه‌ها و کتابخانه آستان قدس رضوی می‌باشد. جامعه اول در قلمرو زمانی سال ۱۳۹۳ و شش ماهه اول سال ۱۳۹۴ تعیین شده است. جامعه مورد مطالعه دوم نیز تمامی افرادی (کتابدارانی) بودند که در فرایند تصویب و اجرای تصمیمات جلسات کمیته‌ها و شوراهای و کارگروه‌های سازمان به طور مستقیم مشارکت داشتند. برای حجم نمونه جامعه اول سعی شده است که به تمامی مصوبات موجود در بازه زمانی مذکور (۱۳۹۳ الی شش ماهه اول ۱۳۹۴) مورد مطالعه قرار گیرند. بنابراین در این بخش تمامی افراد جامعه سرشماری شده اند.

### 1. Mixed Method Research

۲. تحلیل مضمون یکی از روش‌های رایج کیفی است که پژوهشگران حوزه‌های علوم اجتماعی و انسانی از آن استفاده می‌کنند. در این پژوهش غالباً از تحلیل مضمون جهت شناخت الگوهای کیفی و کلامی و تهیه کدهای مرتبط با آن‌ها استفاده می‌شود (عابدی جعفری و دیگران، ۱۳۹۰).

برای جامعه دوم نیز شیوه نمونه‌گیری گزینشی و هدفمند استفاده گردید که در مرحله بعد از آنان دعوت به عمل آمد. جامعه مورد مطالعه طبق روش گروه تمرکز<sup>۱</sup>، می‌بایست ۶ تا ۱۲ نفر باشند. طبق همین اصل، از ۱۵ نفر از دبیران فعال کمیته‌ها و شوراهای دعوت به عمل آمد که از این تعداد ۸ نفر حاضر به شرکت در جلسه شدند. در این پژوهش برای گردآوری داده‌ها از روش گروه تمرکز استفاده شده است. روش گروه تمرکز شیوه‌ای از مصاحبه جمعی<sup>۲</sup> است که در آن مشارکت کنندگان متعددی حضور می‌یابند و در مورد عنوانی خاص و معین، و به صورت سوال محور بحث می‌کنند. نقطه تمرکز این روش بر تعامل میان اعضای گروه و شکل‌دهی جمعی معنا<sup>۳</sup> است (برایمن و بل، ۲۰۰۷).

## یافته‌های پژوهش

### الف. تحلیل کمی داده‌ها

در مجموع تعداد جلسات برگزار شده ۹۹ جلسه بوده که ۱۹۳ ساعت کاری را به خود اختصاص داده است. در مجموع ۲۰۲ نفر نیرو درگیر شرکت در جلسات بوده اند (دقت شود که این آمار به این معنی نیست که ۲۰۲ نفر از افراد سازمان درگیر جلسات بوده اند، چرا که برخی از این تعداد در چند شورا، کمیته یا کارگروه عضو هستند). متوسط حضور اعضا در مجموع تمام جلسات برگزار شده ۸،۱۶ نفر و متوسط غیبت افراد در مجموع تقریباً ۲ نفر در هر جلسه می‌باشد. با توجه به گزارشی که از سوی دبیر کمیته‌ها و شوراهای سازمان به صورت هر شش ماه یک بار جمع آوری می‌شود مشخص شد، از مجموع ۳۸۵ مصوبه تصویب شده در جلسات تعداد ۲۳۷ مصوبه اجرایی شده است. نرخ اجرای مصوبات در مجموع ۶۱،۵۶ درصد بوده است. دلایل متعددی را برای اجرا و عدم اجرای مصوبات می‌توان برشمرد. اراده سازمان برای اجرای مصوبات، اهتمام اعضا برای تصویب درست و اصولی مصوبات، پیگیری دبیر و رئیس جلسات، اختصاص بودجه کافی برای اجرای مصوبات از عوامل مهمی هستند که می‌توانند به اجرای مصوبات کمک نمایند.

### جدول ۲. وضعیت برگزاری جلسات کمیته‌ها و شوراهای سازمان

ردیف	نام شورا، کمیته و کارگروه	تعداد جلسات	متوسط بازه روزانه برگزاری جلسات	ساعات جلسات
۱	کمیته پیشنهادات	۱۵	۱۶،۰۷	۲۵
۲	ارزیابی منابع سازمان	۱۳	۱۵	۲۶
۳	شورای ارزیابی و خریداری اسناد	۱۱	۲۱،۷۰	۲۲
۴	کمیته انتخاب کتاب سازمان	۱۰	۲۰	۲۰

1. Focus Group
2. Group Interview
3. Joint Construction of Meaning

۵	بررسی و بازبینی کتاب	۹	۲۸,۱۳	۱۹
۶	شورای هماهنگی	۶	۴۲,۶۰	۱۵
۷	کمیته تشویقات	۶	۴۷	۱۲
۸	شورای پژوهش سازمان	۴	۳۹	۷
۹	شورای برنامه ریزی آموزش	۲	۴۰	۴
۱۰	کمیته قیمت گذاری سازمان	۲	۹۰	۵
۱۱	کمیته ارزشیابی	۲	۶۵	۴
۱۲	کمیته نظارت و بهره وری	۲	۱۱۴	۴
۱۳	کمیته تخصصی سازماندهی اطلاعات	۱	-	۱
۱۴	کمیته انضباطی	۱	-	۲,۵
۱۵	اتاق فکر معاونت هماهنگی	۱	-	۲
<b>جمع</b>		۸۵	۳۵,۹	۱۶۸,۵

بیشترین تعداد جلسات برگزار شده مربوط به کمیته پیشنهادات (۱۵ جلسه) و کمترین آن برای اتاق فکر معاونت هماهنگی، کمیته انضباطی و کمیته تخصصی سازماندهی اطلاعات با (۱ جلسه) است. از نتایج به دست آمده چنین استنباط می‌شود که برخی کمیته‌ها و شوراهای به خاطر ارجاع موضوعات متعدد و داشتن دستور جلسه، جلسات خود را تشکیل می‌دهند. به عبارتی ساده‌تر، برگزاری جلسات آن‌ها منوط به داشتن دستور جلسه است.

داده‌های جدول ۱ مبین آن است که کمیته ارزیابی منابع انسانی به طور متوسط در کمترین بازه زمانی (۱۵ روز یکبار) جلسات خود را برگزار کرده است و کمیته نظارت و بهره‌وری به طور متوسط بیشترین بازه زمانی را برای برگزاری جلسات به خود اختصاص داده است (۱۱۴ روز یکبار). سنجش معیار بازه زمانی کمک می‌کند تا کمیته‌ها و شوراهای منظم و غیرمنظم از یکدیگر تمیز داده شوند. اگر در کمیته و یا شورایی این بازه زمانی طولانی باشد، می‌بایست در کارکرد کمیته و شورای مورد نظر، ایرادی وجود داشته باشد که باعث عدم تشکیل جلسات آن به صورت منظم شده است. عدم تشکیل جلسات دو عامل عمده می‌تواند داشته باشد، یکی به اهتمام، تعهد و پیگیری رئیس و از همه مهمتر دبیر جلسه وابسته است و دومین عامل، نداشتن دستور جلسه است.

داده‌ها همچنین نشان می‌دهد که کمیته ارزیابی منابع سازمان بیشترین ساعات برای برگزاری جلسات (۲۶ ساعت) و کمیته تخصصی سازماندهی اطلاعات کمترین ساعات (۱ ساعت) را صرف کرده اند. زمان برگزاری جلسات عموماً بین یک تا دو ساعت است. برخی از جلسات به خاطر کثرت موضوعات قابل طرح در جلسات علاوه بر این که تعداد برگزاری جلساتشان بیشتر است، مدت زمان ساعات جلسات آن‌ها نیز طولانی‌تر است. زیرا دبیر سعی می‌کند برای طرح موضوعات بیشتر، مدت زمان جلسه را نیز طولانی‌تر کند تا میزان پاسخگویی به موضوعات ارجاع شده به جلسه افزایش یابد. طولانی شدن مدت زمان جلسات مخصوصاً برای شوراهای کلیدی سازمان که تعداد زیادی از مدیران ارشد سازمان در آن حضور دارند، ممکن است باعث اختلال در فرایند امور جاری سازمان شود.

جدول ۳. وضعیت فعالیت اعضاء در شوراها، کمیته‌ها و کارگروه‌های سازمان

ردیف	نام شورا، کمیته و کارگروه	تعداد اعضاء	متوسط حضور اعضاء	متوسط غیبت اعضاء	نرخ غیبت در جلسات	نفر ساعت
۱	کمیته پیشنهادات	۱۰	۸,۲۷	۱,۱۳	۱۱,۶	۲۲۲,۱۱
۲	ارزیابی منابع سازمان	۱۱	۹	۲	۱۸,۲	۲۳۴
۳	شورای ارزیابی و خریداری اسناد	۱۰	۸,۹	۱,۹۱	۱۹	۱۷۸
۴	کمیته انتخاب کتاب سازمان	۱۰	۷,۵	۱,۷۰	۱۹,۳	۱۶۱,۵۰
۵	بررسی و بازبینی کتاب	۱۰	۸,۵۶	۱,۶۶	۱۷,۴	۱۵۶,۹۹
۶	شورای هماهنگی	۱۷	۱۳,۳۳	۲,۱۷	۱۹,۲	۲۰۵,۹۴
۷	کمیته تشویقات	۱۲	۱۱,۵	۱	۸	۱۳۲,۴۶
۸	شورای پژوهش سازمان	۷	۸	۵	۳۸,۵	۵۶
۹	شورای برنامه‌ریزی آموزش	۱۵	۱۴	۱	۶,۷	۵۶
۱۰	کمیته قیمت‌گذاری سازمان	۸	۸	۰	۰	۴۰
۱۱	کمیته ارزشیابی	۱۰	۷	۲	۳۰	۲۸
۱۲	کمیته نظارت و بهره‌وری	۱۱	۱۰	۱	۹	۴۰
۱۳	کمیته تخصصی سازماندهی اطلاعات	۸	۶	۲	۲۵	۶
۱۴	کمیته انضباطی	۸	۶	۲	۲۵	۱۵
۱۵	اتاق فکر معاونت هماهنگی	۶	۶	۰	۰	۱۲
	<b>جمع</b>	۱۵۳	۹	۱,۵۴	%۱۵,۴۳	۱۵۴۴

جدول فوق نشان می‌دهد که شورای هماهنگی دارای بیشترین عضو (۱۷ عضو) است و اتاق فکر معاونت هماهنگی کمترین عضو (۶ عضو) در سازمان دارند. داده‌ها نشان می‌دهد که شوراها نسبت به کمیته‌ها پرتعدادتر هستند. دلیل عمده آن هم به ماهیت شوراها بر می‌گردد که بیشتر جنبه مشورتی و تصمیم‌گیری دارند و تقریباً از هر حوزه سازمان یک نفر نماینده در آن حضور دارد.

جدول فوق نشان می‌دهد، کمیته ارزیابی منابع سازمان بیشترین میزان نفر ساعت (۲۳۴ نفر ساعت) و کمیته تخصصی سازماندهی اطلاعات کمترین نفر ساعت (۶ نفر ساعت) را به خود اختصاص داده اند. داده‌ها همچنین نشان می‌دهد در کمیته‌ها و شوراهای فعال، تعداد افراد و ساعاتی که در آن مشغول هستند ارقام قابل توجهی است. بنابراین اگر کمیته‌ها و شوراهایی که بیشترین نفر ساعت جلسه دارند، درست مدیریت نشوند؛ خسارت‌های جبران ناپذیری به سازمان وارد خواهد شد. علاوه بر اتلاف وقت نیروهای کارآمد سازمان، پست‌های موظفی آن‌ها نیز خالی خواهد ماند و این عدم مدیریت صحیح، در دراز مدت و به مرور باعث اختلال در فعالیت‌های سازمان خواهد شد. به طور کلی تعداد نفر ساعت در جدول فوق ۱۵۲۹ ساعت، معادل ۱۶۹ روز ساعت کاری می‌باشد.

داده‌ها همچنین روشنگر این مطلب است که میانگین بیشترین افراد حاضر در جلسات مربوط به شورای برنامه‌ریزی آموزش (۱۴ نفر) و کمترین آن برای اتاق فکر معاونت هماهنگی و کمیته تخصصی سازماندهی اطلاعات (۶ نفر) است. مشروعیت، جدیت، قاطعیت و سبک مدیریت جلسات دبیر و رئیس کمیته‌ها و شوراهای رابطه مستقیم و تنگاتنگی با میزان شرکت اعضا در جلسات دارد. زیرا در این جلسات اعضا حضور و غیاب و ارزیابی می‌شوند. چنانچه عضوی مقررات جلسات را که در آیین نامه آمده است، رعایت نکند، فرد دیگری جایگزین وی می‌شود. همچنین برخی کمیته‌ها و شوراهای به روش تیمی اداره می‌شود تا گروهی. بنابراین عدم حضور عضو و عدم مشارکت وی در جلسات محسوس و آشکار است.

بیشترین متوسط غایبین برای شورای پژوهش سازمان (۵ غایب در هر جلسه) و کمترین آن مربوط به کمیته قیمت‌گذاری سازمان و اتاق فکر معاونت فرهنگی است. از آنجایی که تصمیمات کمیته‌ها و شوراهای به صورت جمعی و گروهی گرفته می‌شود و در بعضی از کمیته‌ها و شوراهای یک عضو، نماینده یک حوزه از سازمان است و اگر عضو به هر دلیلی (موجه و یا غیرموجه) نتواند در جلسات حضور یابد، در نهایت در فرایند تصمیم‌گیری اختلال ایجاد می‌شود و تصمیمات از کیفیت لازم برخوردار نخواهد بود. بنابراین رصد کمیته‌ها و شوراهای و میزان غیبت اعضا باعث می‌شود تا دبیران کمیته‌ها و شوراهای دلایل عدم حضور اعضا را مورد بررسی قرار دهند و نسبت به عدم حضور اعضا تصمیم‌گیری نمایند.

شورای پژوهش سازمان بیشترین نرخ غیبت (۳۸ درصد) را دارد، یعنی تقریباً نیمی از اعضای آن در جلسات حاضر نمی‌شوند. کمیته قیمت‌گذاری سازمان و اتاق فکر معاونت فرهنگی کمترین نرخ غیبت را دارند و به عبارتی اعضای آن اصلاً غیبت نداشته‌اند.

جدول شماره ۴. وضعیت مصوبات شوراهای، کمیته‌ها و کارگروه‌های سازمان

ردیف	نام شورا، کمیته و کارگروه	تعداد مصوبات	تعداد مصوبات اجرا شده	نرخ اجرای مصوبات
۱	کمیته پیشنهادات	۱۰۰	-	-
۲	ارزیابی منابع سازمان	۱۹	۱۲	۶۳,۱۶
۳	شورای ارزیابی و خریداری اسناد	۳۳	۲۶	۷۸,۷۹
۴	کمیته انتخاب کتاب سازمان	۴۴	۴۳	۹۷,۷۳
۵	بررسی و بازبینی کتاب	۱۹	۱۶	۸۴,۲۱
۶	شورای هماهنگی	۴۰	۱۳	۳۲,۵۰
۷	کمیته تشویقات	۳۵	۱۷	۴۸,۵۷
۸	صندوق قرض‌الحسنه سازمان	۳۲	۱۶	۵۰
۹	شورای پژوهش سازمان	۴۲	-	۰
۱۰	شورای برنامه‌ریزی آموزش	۱۰	۹	۹۰

۱۰۰	۴۴	۴۴	کمیته قیمت‌گذاری سازمان	۱۱
۱۰۰	۲	۲	کمیته ارزشیابی	۱۲
۱۶,۶۷	۲	۱۲	کمیته نظارت و بهره‌وری	۱۳
۶۰	۳	۵	کمیته تخصصی سازماندهی اطلاعات	۱۴
۶۶,۶۷	۲	۳	کمیته انضباطی	۱۵
۵۰	۵	۱۰	اتاق فکر معاونت هماهنگی	۱۶
۵۸,۶۴	۲۱۰	۳۵۰	جمع	

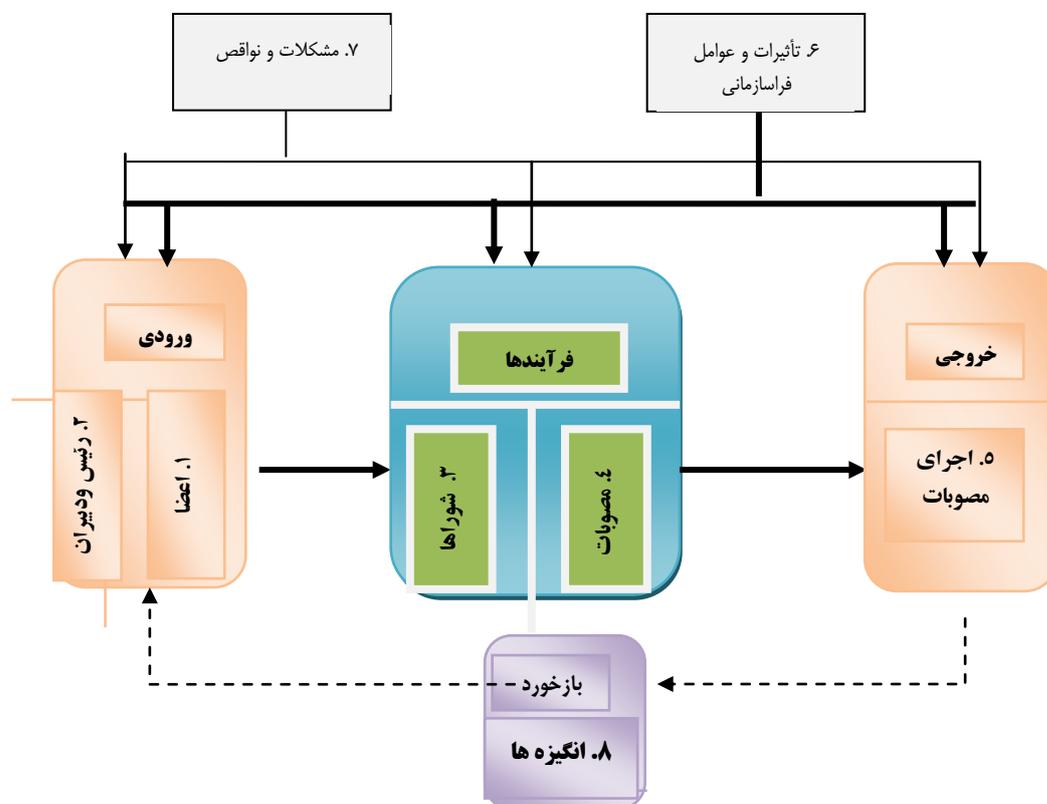
کمیته‌های قیمت‌گذاری و انتخاب کتاب سازمان بیشترین تعداد مصوبات (۴۴ مصوبه) و کمیته ارزشیابی سازمان کمترین تعداد مصوبات (۲ مصوبه) را داشته‌اند. داده‌ها نشان می‌دهد که کمیته‌ها و شوراهای مهم و تأثیرگذار مصوبات بیشتری دارند. داشتن دستور جلسه و مصوبه یکی از عوامل فعال بودن شوراها و کمیته‌هاست که باید دبیر کمیته‌ها و شوراها که ناظر جلسات هست، اهتمام ویژه‌ای به جلسات و تعیین اعضا، دبیر و رئیس آن‌ها داشته باشد. در جدول فوق، میانگین ۶ کمیته و شورایی که در صدر بالاترین مصوبه قرار دارند، نشان می‌دهد که کمیته‌ها با ۴۱ مصوبه، نسبت به شوراها با ۳۸ مصوبه وضعیت بهتری دارند.

کمیته قیمت‌گذاری و انتخاب کتاب سازمان به ترتیب با ۴۴ و ۴۳ مصوبه بیشترین مصوبه اجرا شده و کمیته‌های ارزشیابی و نظارت و بهره‌برداری و انضباطی (با تنها ۲ مصوبه) کمترین مصوبه اجرا شده را دارند. اجرای مصوبات دلایل متعددی می‌تواند داشته باشد. تصویب اصولی مصوبه، پیگیری دبیر جلسه، فراهم بودن بودجه برای اجرای مصوبه، مطالبه سازمان، اهمیت و فوریت موضوع و... از دلایل عمده اجرای مصوبات هستند. اما داده‌های فوق گویای این مطلب است که کمیته‌ها و شوراهایی که بالاترین مصوبه اجرا شده را دارند کمیته‌های ستادی و تأثیرگذار سازمان هستند. یعنی اجرای برخی از فعالیت‌های سازمان بسته به تصمیمات این کمیته‌ها و شوراها دارد. به عنوان مثال، تعیین قیمت تعرفه‌ها و سقف قراردادهای نیروهای مقاطعه کاری به تصمیمات کمیته قیمت‌گذاری وابسته است. بنابراین ورای همه مصوبات اجرا شده یک خواسته و مطالبه‌ای وجود دارد که موتور محرکه اجرای مصوبات مذکور است.

کمیته انتخاب کتاب سازمان دارای بیشترین نرخ اجرای مصوبات (۹۷,۷۳ درصد) و شورای پژوهش سازمان دارای پایین‌ترین نرخ اجرای مصوبات در دوره مورد بررسی هستند (در دوره زمانی مورد نظر هیچ کدام از مصوبات شورای پژوهش اجرایی نشده است). درست است که برخی از کمیته‌ها و شوراها تعداد مصوباتشان زیاد است، اما اگر نسبت تعداد مصوبات را بر تعداد مصوبات اجرا شده بسنجیم، جایگاه آن‌ها در جدول تغییر خواهد کرد. مثلاً جایگاه کمیته تشویقات در رابطه با تعداد مصوبات خوب است اما این جایگاه در رابطه با نرخ اجرای مصوبات تنزل پیدا می‌کند.

## تحلیل کیفی داده‌ها

تحلیل کیفی داده‌های جمع‌آوری شده از مصاحبه‌ها به روش تحلیل مضمون، هشت مضمون کلی را در فرآیند تشکیل جلسات، تصویب و اجرای مصوبات شوراهای کمیته‌ها و کارگروه‌های سازمان شناسایی می‌کند. این هشت مضمون شامل ۱. اعضا، ۲. رئیس و دبیران، ۳. شوراها، ۴. مصوبات، ۵. اجرای مصوبات، ۶. تأثیرات و عوامل فراسازمانی، ۷. مشکلات و نواقص و ۸. انگیزه‌ها. از میان این هشت مضمون کلی پنج مضمون اول (۱-۵) مربوط به فرآیند کلی برگزاری، تصویب و اجرای مصوبات هستند و سه مضمون دیگر (۶-۸) از دسته عوامل مؤثر بر این فرآیند می‌باشند. در زیر مدل مفهومی استخراج شده حاصل از ارتباط میان این مضامین به تصویر کشیده شده است.



شکل ۱. مضمون‌های اصلی استخراج شده در رابطه با جلسات شوراهای کمیته‌ها و کارگروه‌های سازمان

این مدل مبتنی بر رویکرد فرآیندی صورت‌بندی شده است به گونه‌ای که چهار عنصر ورودی‌ها، فرآیندها، خروجی‌ها و بازخورد شاکله اصلی آن را ساخته‌اند و بر این فرآیند دو عامل تأثیرگذار هستند. رئیس و دبیران به عنوان افرادی که هدایت جلسات بر عهده آن‌هاست در کنار اعضای جلسات ورودی‌های فرآیندها را تشکیل می‌دهند. شوراها، کمیته‌ها و کارگروه‌ها و مصوبات آن‌ها تشکیل دهنده بدنه فرآیندها بوده و در نهایت اجرای مصوبات به عنوان خروجی اصلی این فرآیند محسوب می‌شوند. این خروجی بیشتر در قالب انگیزه‌ها، بازخوردهایی را به اعضا، رئیس و دبیران منتقل

می‌کند. در این فرآیند دسته‌ای از عوامل که بیشتر ماهیت فراسازمانی دارند می‌توانند بر سطوح سه‌گانه ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی‌ها مؤثر باشند. این تأثیر برای دسته‌ای دیگر از عوامل یعنی مشکلات و نواقص نیز وجود دارد.

**اعضا:** اعضا بدنه کارشناسی و تصمیم‌ساز شوراها، کمیته‌ها و کارگروه‌ها را تشکیل می‌دهند که عمده آن کتابداران و کارشناسان سازمان می‌باشند. انتخاب اعضا از اهمیت زیادی برخوردار است.

**رئیس و دبیران:** رئیس و دبیران هدایت‌گر جلسات بوده و از ابتدا تشکیل جلسات، مدیریت اجرای جلسه، حضور و غیاب افراد، هدایت مباحث مطروحه در جلسات، تنظیم مصوبات و ابلاغ آن‌ها و نظارت بر اجرای مصوبات را بر عهده دارند.

**شوراها، کمیته‌ها و کارگروه‌ها:** به عنوان چارچوب کلی بحث که در بستر آن‌ها اعضای گرد هم آمده و مصوباتی را به تصویب می‌رسانند فعالیت می‌کنند.

**مصوبات:** شامل دستورالعمل‌ها، پیشنهادات و به طور کلی تصمیماتی است که از سوی شوراها، کمیته‌ها و یا کارگروه‌ها اتخاذ شده و به نهادها یا افراد مرتبط ابلاغ می‌شوند.

**اجرای مصوبات:** آنچه از مصوبات در عمل اتفاق می‌افتد و روند اجرا را بعد از تصویب مصوبات تا اجرای کامل آن طی می‌کند مرحله اجرای مصوبات را تشکیل می‌دهد.

**تأثیرات و عوامل فراسازمانی:** شامل دسته‌ای از عوامل هستند که معمولاً خارج از حیطه سازمان و یا خارج از حیطه شوراها، کمیته‌ها و یا کارگروه‌ها بر تصویب و اجرای مصوبات تأثیر می‌گذارند. برای مثال همکاری نکردن نهادهایی از آستان قدس برای اجرای یک مصوبه از این دست عوامل هستند. این عوامل می‌توانند بر اعضا، رئیس و دبیران، ماهیت و نوع کمیته‌ها، فرآیند تصویب و اجرای مصوبات تأثیر داشته باشند.

**مشکلات و نواقص:** دسته‌ای از عوامل که معرف نقص یا مشکلاتی هستند که در مسیر شکل‌گیری جلسات، تصویب و اجرای مصوبات ایجاد اختلال می‌کنند. این عوامل مانع از اجرای مطلوب این فرآیند شده و یا روند پیشرفت این فرآیند را کند می‌کنند. بدین ترتیب این عوامل نیز بر سه سطح ورودی‌ها، فرآیندها و خروجی‌ها تأثیر می‌گذارند.

**بازخورد:** اجرا یا اجرا نشدن مصوبات انگیزه‌هایی را به عنوان پیامدی روان‌شناختی برای اعضا و دبیران به دنبال دارد که در قالب بازخورد به این افراد منعکس می‌شوند.

## بحث و نتیجه‌گیری

با توجه به هدف این پژوهش که بررسی عملکرد شوراها و کمیته‌های سازمان کتابخانه‌ها، موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی می‌باشد، در این پژوهش برای ارائه گزارش آماری از جلسات برگزار شده ۱۱ آیتم شامل تعداد جلسات، متوسط بازه روزانه برگزاری جلسات، ساعات جلسات، تعداد اعضا، متوسط حضور اعضا، متوسط غیبت اعضا، نرخ غیبت در جلسات، میزان نفر ساعت، تعداد مصوبات و نرخ اجرای مصوبات تعریف شدند.

جلسات برگزار شده در بازه زمانی تقریباً ۸ ماهه برابر با کمی بیشتر از ۲۵ روز کاری (۸ ساعته) بوده است. یعنی با برقراری یک تناسب می‌توان گفت، یک ماه و هفت روز از سال متعلق به جلسات برگزار شده برای شوراها، کمیته‌ها و کارگروه‌ها تخصیص پیدا می‌کند. برای تعیین زیاد و یا کم بودن این ساعات اختصاص یافته باید خروجی کمی و کیفی کار را برآورد کرد که نیاز به مطالعه‌ای مستقل دارد.

بر اساس یافته‌ها، نرخ غیبت ۱۶,۵ درصدی وضعیت نسبتاً مطلوبی را از حضور افراد در جلسات نشان می‌دهد. برای این که برآورد قابل درکی از مجموع نفر ساعات جلسات داشته باشیم، می‌توانیم بگوییم اگر تنها یک کارمند در طول یک سال متصدی برگزاری و شرکت در تمامی جلسات باشد، ۸۷ درصد زمان کاری این کارمند در طول یک سال صرف برگزاری و شرکت در جلسات می‌شود.

با توجه به نرخ نه چندان مطلوب ۵۸,۶۴ درصدی اجرای مصوبات می‌توان بیان کرد که به هر دلیلی مسیرها و ضمانت‌های اجرایی مصوبات در سازمان چندان قوی نیست. به طوری که بیشترین تعداد جلسات برگزار شده (۱۵ جلسه) مربوط به کمیته پیشنهادات است که رویه کاملاً اجرایی نیز ندارد.

در مورد مطلوب بودن یا مطلوب نبودن بازه زمانی برگزاری جلسات اظهار نظر قطعی نمی‌توان کرد. مثلاً نمی‌توان گفت که کمیته ارزیابی منابع انسانی که در بازه زمانی کمتر، یعنی به طور متوسط هر ۱۵ روز یکبار تشکیل جلسه داده است وضعیت بهتری نسبت به شورای ارزیابی و خریداری کتاب که به طور متوسط هر ۲۲ روز یکبار تشکیل جلسه داده است، دارد. دلیل این مطلب این است که هر کمیته و شورا بسته به ماهیت و رسالت اصلی خود نیازهای مختلفی به لحاظ زمانی برای تشکیل جلسه دارد. بنابراین این فاکتور از آمار جلسات، عاملی قابل مقایسه‌ای میان تمام کمیته‌ها و شوراها نیست.

می‌توان گفت ۵ کمیته یا شورا در سازمان بیشترین صرف زمانی را در سازمان دارند؛ یعنی به ترتیب کمیته ارزیابی منابع سازمان، کمیته پیشنهادات، شورای ارزیابی و خریداری اسناد، کمیته انتخاب کتاب سازمان و کمیته بررسی و بازبینی کتاب. اگرچه نمی‌توان گفت اهمیت این کمیته‌ها در مقایسه با سایر کمیته‌ها بیشتر است اما یک نتیجه می‌توان گرفت و آن این که ضرورت سازمان‌دهی، نظارت و برنامه‌ریزی دقیق‌تر برای این کمیته‌ها اهمیت بیشتری دارد و همچنین تعریف سازوکاری برای اجرای مصوبات آن‌ها مهم‌تر است. مثلاً کمیته ارزیابی منابع سازمان تنها حدود ۶۰ درصد مصوباتش اجرایی شده است.

بیش از نیمی از شوراها، کمیته‌ها و کارگروه‌های مورد بررسی (۱۲) هر کدام ۱۰ نفر از کتابداران و بالاتر از آن را به طور مستقیم درگیر فرایند جلسات خود کرده اند. این تعداد عضو به نظر کمی زیاد می‌رسد؛ البته قضاوت در مورد زیاد و یا کم بودن این تعداد افراد به عوامل متعددی می‌تواند بستگی داشته باشد.

اگر نرخ غیبت ۳۰ درصد را قابل قبول بدانیم یعنی شرایطی که تقریباً دو سوم اعضا در جلسه شرکت کرده باشند؛ کمیته‌های ارزشیابی و شورای پژوهش سازمان وضعیت مطلوبی را به لحاظ حضور اعضای خود ندارند. این وضعیت برای شورای پژوهش سازمان قابل توجه است (۳۸,۵ درصد)؛ یعنی تقریباً نیمی از ظرفیت کارشناسی شورای پژوهش در طول

برگزاری جلسات بلااستفاده بوده است. شاید بتوان این‌گونه نتیجه گرفت که امکان اجرای مصوبات یک کمیته خود عامل انگیزشی برای شرکت افراد در جلسات باشد البته مطمئناً این تنها دلیل بالا بودن نرخ غیبت نیست بلکه عوامل دیگر مانند برنامه‌ریزی نامطلوب زمان برگزاری جلسات، قدرت مدیریت جلسات و غیره می‌تواند در این نرخ موثر باشند. در این شرایط شورای پژوهش سازمان و کمیته نظارت و بهره‌وری پایین‌ترین نرخ اجرای مصوبات را به خود اختصاص می‌دهند. به عبارتی شورای پژوهش، کمیته نظارت حرف زیادی برای گفتن دارند اما به هر دلیلی این مصوبات اجرایی نمی‌شود. این نرخ پایین به خصوص برای کمیته نظارت و بهره‌وری هشدار جدی است؛ چرا که این کمیته به لحاظ ماهیتی قرار است دو بحث اصلی مدیریتی را در سازمان پیگیری کند، یعنی نظارت و بهره‌وری و اگر قرار باشد سازوکارهای اجرای مصوبات این کمیته مهیا نباشد، نظارت و بهره‌وری کل سازمان زیر سوال خواهد رفت. از سویی دیگر کمیته‌های انتخاب کتاب سازمان و شورای برنامه‌ریزی آموزش سازمان دغدغه‌چندانی برای اجرای مصوباتشان نداشته‌اند (بیشتر از ۹۰ درصد نرخ اجرای مصوبات).

کمیته تشویقات، بررسی و بازبینی کتاب، شورای ارزیابی و خریداری اسناد، شورای هماهنگی، کمیته پیشنهادات و ارزیابی منابع سازمان با فاصله قابل توجهی از سایر کمیته‌ها و شوراهای میزان نفر ساعت بیشتری را به خود اختصاص داده‌اند. مانند موارد پیشین قضاوت درباره خوب یا بد بودن این میزان نفر ساعت بستگی به عوامل مختلفی می‌تواند داشته باشد اما باید این نکته را یادآور شد که با توجه به تعداد نفر ساعات بالای کمیته‌ها و شوراهای نام‌برده و ایجاد هزینه‌های قابل توجه در این خصوص برای سازمان لازم است مدیران ضرورت تعداد نفرات و ساعات برگزاری جلسات را برای هر کدام مجدداً بازنگری نمایند.

مدل مفهومی پژوهش نشان می‌دهد که مدیران در فرآیند کلی برگزاری جلسات باید به دو عامل اصلی (اعضاء و رئیس و دبیران) که بر این فرآیند تأثیرگذارند دقت نظر داشته باشند و با مدیریت آن‌ها تأثیرات منفی این دو عامل در فرایند تشکیل جلسات، تصویب و اجرای مصوبات کنترل نمایند، یعنی توجه به تأثیرات و عوامل فراسازمانی و رسیدگی کردن به مشکلات و نواقص موجود.

با توجه به بررسی‌های انجام شده مشخص شد: مواردی مانند وابسته بودن اجرای مصوبات به سایر سطوح اجرایی سازمان، ارزیابی ناعادلانه کمیته‌ها، وابسته بودن تصویب مصوبات به دیگر سرپرستی‌ها، تأثیر سیاست‌ها و تصمیم‌های آستان قدس رضوی و دولت بر تصویب و اجرای مصوبات و حتی حجم کاری کمیته‌ها، تعدد مراجع تصمیم‌گیر برای اجرای مصوبات، وابستگی اجرا به نظرات و تصمیم هیأت مدیره سازمان، مقاومت برخی نهادهای سازمان برای اجرای مصوبات، تأثیر سبک مدیریت سازمان در نوع مصوبات، نیاز به حمایت جدی‌تر رئیس سازمان از اجرای مصوبات و عدم تعهد سایر نهادها برای اجرای مصوبات از جمله عوامل فراکمیته‌ای/شورایی یا فراسازمانی مؤثر در تصویب و اجرای مصوبات شوراها و کمیته‌های سازمان محسوب می‌شوند.

نتایج تحلیل مصاحبه‌ها نشان داد، داشتن بار مالی برای اجرای برخی مصوبات، ضعف نظارت برای اجرای برخی مصوبات، وجود مشکلات در اطلاع‌رسانی مصوبات، بی‌فایده بودن اجرای برخی مصوبات در خارج بازه زمانی تعریف شده،

کارشناسی نبودن برخی مصوبات، زمان بر بودن اجرای برخی مصوبات، فرصت نداشتن دبیر برای نظارت به دلیل درگیری‌های کاری زیاد، بالا بودن تعداد جلسات یک دبیر، زیاد بودن محتوای برخی کمیته‌ها، عدم تقسیم کار مناسب برای اعضای کمیته‌ها، عدم مسئولیت‌پذیری اعضا، مخالفت‌های سلیقه‌ای برای اجرا، نفوذ غیررسمی افراد بر تصویب و اجرای مصوبات، مشکلات گروه فکری و جهت‌گیری از پیش تعیین شده یا تحت تأثیر یک نفر خاص برای ارائه ایده در کمیته‌ها، سوگیری تصمیمات به لحاظ سیاسی نه کارشناسی، موازی کاری برخی مصوبات با فرآیندهای اجرایی سازمان حتی این که برخی کارها نیاز به دستورالعمل دارد تا کمیته یا شورا، زمان بر بودن استعلامات، تمام شدن کار به نام برخی افراد نه همه اعضا، عدم نظم در تشکیل جلسات، زمان بر بودن فرایند تصویب در برخی کمیته‌ها، عدم اجرا شدن برخی دستورالعمل‌های آستان قدس و دوباره کاری در سازمان، عدم وجود شرح وظایف برای اعضای کمیته‌ها، پیگیر نبودن دبیر جلسه برای اجرای مصوبات، عدم توانایی دبیر جلسه برای اداره جلسه، عدم مشروعیت دبیر میان اعضا، عدم تنظیم به موقع صورت جلسات و ابلاغ برای اجرا، عدم ارسال دستور جلسات پیش از برگزاری جلسه برای آمادگی بیشتر اعضای جلسه، محافظه کاری دبیر برای حضور غیاب اعضای که غیبت غیر مجاز دارند، اختلاف دیدگاه جدی با رئیس جلسه، عدم ثبات دبیر جلسات، عدم برگزاری منظم جلسات، مناسب نبودن زمان برگزاری جلسات برای حضور حداکثری اعضا، عدم شرکت مستمر در جلسات، عدم تناسب تخصص رئیس جلسه با کمیته یا شورای تحت سرپرستی، عدم توانایی اعضا در مشارکت و اظهار نظر موثر، عدم تناسب تخصص عضو با محتوای کاری کمیته، عدم اختیار کافی برای عضو از سوی رئیس اداره متبوعش برای اظهار نظر در جلسات، پیگیر نبودن اعضا، عضویت برخی اعضا بر اساس رابطه، عدم توانایی پیگیری امور محوله توسط عضو و نداشتن پشتوانه قانونی برای اجرای مصوبات از مواردی هستند که به عنوان مشکلات و نواقص فرآیند برگزاری جلسات و تصویب و اجرای مصوبات باید به آن‌ها توجه نمود و سعی در رفع آن‌ها داشت.

برآیند تحلیل مصاحبه با دبیران کمیته‌ها و شوراها نشان داد، از مهمترین عوامل عدم پیگیری دبیران کمیته‌ها و شوراها برای پیگیری اجرای مصوبات، برگزاری مستمر جلسات و فعال نگه‌داشتن شوراها و کمیته‌ها و همچنین مشوق‌های مادی و معنوی می‌باشد.

### پیشنهادها

- پیشنهاد می‌شود دبیر کمیته‌ها و شوراهای سازمان با پایش و ارزیابی مستمر میانگین بازه روزانه برگزاری جلسات، نسبت به صدور اخطار برای دبیران و رؤسای کمیته‌ها و شوراهایی که به علت سهل انگاری، بی نظمی و عدم جدیت در برگزاری کمیته‌ها و شوراهای اقدام نماید و در صورت عدم تغییر در فعالیت آن‌ها اقدام به تغییر و جابه‌جایی دبیر و رئیس کمیته‌ها و شوراها کند.

- بر اساس جدول (۶) پیشنهاد می‌شود جلسات مدیران سازمان در ساعات خلوت سازمان، مخصوصاً در ساعات غیراداری (عصر) برگزار شود تا تأثیر منفی بر کیفیت و کمیت فعالیت‌های مدیران سازمان نگذارد. زیرا عدم حضور مدیران در ساعات اداری باعث بروز اختلال و کاهش سرعت فرایند کاری آنان می‌شود. این نارسایی‌ها به مرور و به صورت

سلسله مراتبی تمام سازمان را فرا می‌گیرد و حتی به مراجعان نیز تسری پیدا می‌کند. ضمناً برخی از کمیته‌ها و شوراهای تأثیرگذار و تصمیم‌گیرنده که برخی امور سازمانی به تصمیمات آن‌ها پیوند مستقیمی دارد، پیشنهاد می‌شود جلسات خود را به صورت فوق‌العاده (و پرداخت اضافه کار) و از لحاظ زمانی، طولانی‌تر برگزار نمایند تا کارهای به جا مانده در سازمان، سریع‌تر انجام شوند، این امر باعث تسهیل و تسریع در امور سازمان می‌شود. به عنوان مثال کمیته قیمت‌گذاری در خصوص تعرفه‌های موجود در سازمان و یا امور مقاطعه‌کاری تصمیم‌گیری می‌نماید، هر چه این کمیته در خصوص تعیین تعرفه‌ها تامل کند، سرگشتگی و مشکلات کتابداران و مراجعان بیشتر خواهد شد و شاید تأخیر در اعلام تعرفه‌ها، اجحافی به لحاظ اقتصادی در حق سازمان یا مراجعان صورت گیرد.

- پیشنهاد می‌شود، نرخ بازدهی مدیریتی بر اساس مؤلفه‌های تعریف شده در این پژوهش تعریف شود. همان‌طور که مشخص شد هر یک از مؤلفه‌های مورد بررسی در این مطالعه به تنهایی نمی‌توانند ملاکی برای قضاوت درباره وضعیت مطلوب یا نامطلوب یک کمیته یا شورا باشد. برای مثال ممکن است نرخ غیبت یک کمیته زیاد باشد، اما به جای آن وضعیت اجرای مصوباتش بسیار مطلوب باشد. بنابراین برای سنجش و مقایسه عملکرد کمیته‌ها، شوراها و کارگروه‌ها می‌توان با استفاده از مؤلفه‌های مختلفی (مدیران، اعضاء، دبیران، جلسات و...) که این پژوهش به آن‌ها دست یافته‌ است، نرخ را به عنوان نرخ بازدهی برای هر یک از آن‌ها محاسبه نماییم.

- پیشنهاد می‌شود خوشه‌بندی کمیته‌ها، شوراها و کارگروه‌ها صورت پذیرد. برای مقایسه مناسب برخی فاکتورها یا تعیین برخی استانداردها می‌توان شوراها و کمیته‌ها را به لحاظ شباهت‌های کاری و غیره گروه‌بندی کرد. مثلاً نمی‌توان متوسط بازه زمانی را بین دو کمیته تشویقات و کمیته انتخاب کتاب سازمان مقایسه کرد اما این عامل میان دو شورای پژوهش سازمان و شورای برنامه‌ریزی آموزش سازمان تا اندازه‌ای قابل مقایسه است. بر این اساس پیشنهاد می‌شود کمیته‌ها و شوراهایی را که ماهیت مدیریتی (برنامه‌ریزی، نظارت، کنترل، سیاست‌گذاری و غیره) دارند در یک گروه، آنان که ماهیت اجرایی (مانند صندوق قرض‌الحسنه) دارند در یک گروه و آنان که ماهیت شورایی و مشورتی دارند (مانند کمیته پیشنهادات) در گروهی دیگر خوشه‌بندی شوند.

- پیشنهاد می‌شود استانداردهایی برای کمیته‌ها تعیین گردد. برای افزایش بازدهی و اجتناب از هزینه‌های اضافی می‌توان در برخی موارد استانداردهایی را برای کمیته‌ها تعریف کرد. همان‌طور که در مورد قبل اشاره شد این استانداردها می‌تواند برای خوشه‌های مختلف شبیه به یکدیگر باشد. مثلاً منطق بهره‌وری ایجاب می‌کند که تعداد اعضای شوراها یا کمیته‌هایی که جنبه مشورتی دارند بیشتر از تعداد اعضای کمیته‌هایی باشد که جنبه سیاست‌گذاری و نظارتی دارند. چرا که افراد بیشتر در گروه‌های مشورتی ایده‌های بیشتری را ارائه می‌دهند اما افراد زیاد در گروه‌های نظارتی و مدیریتی موجب ایجاد ابهام، چنددسته‌گی و اخلال و کندی در فرآیند کار می‌شوند.

## منابع

- بررسی اثربخشی جلسات در سطوح سازمانی آستان قدس رضوی (۱۳۹۲). معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی آستان قدس رضوی. مشهد: آستان قدس رضوی: مؤسسه تحقیقات و فناوری رضوی.
- جاسبی، عبدا... (۱۳۶۷). شوری و مشاوره در اسلام. علوم تربیتی و روانشناسی (دانشگاه تهران)، (۴۰)، ۳۱-۵۴.
- درباغ عنبران، جعفر (۱۳۸۴). گزارش کمیته‌ها و شورای سازمان کتابخانه‌ها موزه‌ها و مرکز اسناد آستان قدس رضوی.
- عابدی جعفری، حسن و همکاران (۱۳۹۰). تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده‌های کیفی. دو فصلنامه اندیشه مدیریت راهبردی. ۵(۲)، ۱۵۱-۱۹۸.
- فتاحی، رحمت الله؛ رجبعلی بگلو، رضا؛ آخشیک، سمیه سادات (۱۳۹۳). گذر و نظری بر گذشته، حال و آینده کتابداری و اطلاع رسانی در ایران... شیراز: نامه پارس، ۳۲۶ - ۳۳۰.
- Bryman, Alan, Emma Bell (2007). *Business Research Methods*. Second edition. New York. Oxford University Press.
- Haraszti, Katalin (1999). The role of committees of members in provision of library and information services. *Inspel*, 33(2), 84-95.
- Karr, Thomas P. (2002). *Committee types and roles*. CRS Report for Congress, Received through the CRS Web: <https://www.loc.gov/crsinfo>.
- Katayama, Jane H. (1983). The library committee: how important is it? *Special Libraries*, 74 (January), 44-48.
- Shafner, Pamela (2004). Use of Library Committees in Special Libraries. CLIS J724. April 26, 1-8.