

# تبیین دو محور کلیدی سیاست‌های هشت‌گانه نهاد کتابخانه‌های عمومی با استفاده از الگوی سایبرنتیک

خدیجه مرادی

دانشجوی دکتری علم اطلاعات و دانش‌شناسی دانشگاه الزهرا  
atefehmorady@gmail.com

رؤیا برادر

دکترای علم اطلاعات و دانش‌شناسی، دانشیار دانشگاه الزهرا

## چکیده

هدف از پژوهش حاضر تبیین دو سیاست از سیاست‌های هشت‌گانه نهاد کتابخانه‌های عمومی در الگوی سایبرنتیک است. ابتدا مؤلفه‌های مختلف الگوی سایبرنتیک با تحلیل و بررسی پژوهش‌های مرتبط شناسایی شد، سپس با توجه به اهداف و وظایف نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور به‌منزله یک سازمان آموزشی و دو محور کلیدی سیاست‌های هشت‌گانه آن، امکان به‌کارگیری الگوی مدیریت سایبرنتیک در این نهاد بررسی شد. این دو محور کلیدی کتابخانه‌محوری و کتابدارمحوری است که در این پژوهش به تطبیق آن‌ها با مؤلفه‌های الگوی مدیریت سایبرنتیک پرداخته می‌شود. روش پژوهش تحلیل مفهومی بود. نتایج پژوهش نشان داد که این دو محور هم‌پوشانی زیادی با بسیاری از مؤلفه‌های الگوی سایبرنتیک دارد. در پایان پژوهش نیز، براساس نتایج تطبیق صورت گرفته، پیشنهادهایی ارائه شده است.

## واژه‌های کلیدی

الگوی سایبرنتیک، سیاست هشت‌گانه، نهاد کتابخانه‌های عمومی

## مقدمه

عصر حاضر، عصر تغییر و تحولات فزاینده است. تحولات گسترده‌ای که در دوران کنونی رخ داده و در حال رخ دادن است، سازمان‌های مختلف را با چالش‌های متفاوتی از جمله افزایش فرایندها و تغییرات سازمانی روبه‌رو کرده است. در پی این تحولات، سازمان‌ها و مدیران شاغل در آنها ناگزیرند شیوه‌های سنتی مدیریت و رهبری را کنار گذارند. هم‌اکنون، تکیه بر شیوه‌های سنتی مدیریت فاقد کارایی و اثربخشی لازم است. سازمان نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور نیز از این تغییرات در امان نبوده و ناگزیر است جهت تداوم، پویایی، و بقای خود، همچنین داشتن توانایی رؤیایی لازم با برخی از تغییرات، از شیوه‌های نوین مدیریتی بهره‌مند شود.

الوانی (۱۳۸۷) جهان امروز را همانند سیستمی می‌داند که ما در آن به‌عنوان اجزای تشکیل‌دهنده آن، خود آگاه یا ناخودآگاه، ایفای نقش می‌کنیم؛ در نتیجه، نگرشی لازم است تا از طریق آن بتوان اجزا، ارتباط بین اجزا، و وابستگی متقابل و تعامل پیچیده و پویایی که بین آنها وجود دارد به‌خوبی درک کرد. یکی از نگرش‌ها و نظریه‌هایی که در این رابطه وجود دارد، نظریه عمومی سیستم‌هاست که لودویگ فون برتalanفی<sup>۱</sup> (۱۹۰۱ تا ۱۹۷۲)، زیست‌شناس برجسته آلمانی، به‌صورت مدون و علمی ارائه کرده است. نگرش سیستمی از جمله رهیافت‌های سیستمی و اقتضایی به مدیریت محسوب می‌شود و مبتنی بر این تفکر است که باید سازمان را به‌منزله یک کل نظام‌یافته در نظر گرفت. بر مبنای این نظریه، از تحلیل داده‌ها برای حل مسائل و اتخاذ تصمیم استفاده می‌شود (رضائیان، ۱۳۸۸). یکی از ویژگی خاص نگرش سیستمی توجه به کل یا کل‌گرایی است. قسمت زیادی از مفاهیم مطرح‌شده در نگرش سیستمی، به شناخت سازمان‌ها و درک صحیح موقعیت و اداره کردن کارهای پیچیده و مرکب مربوط است (هیچینز<sup>۲</sup>، ۱۳۷۶). نگرش سیستمی همه مدیران را ترغیب می‌کند محیطی را که بر فعالیت‌های سیستم آنها تأثیر می‌گذارد مشخص

کنند و آن را بشناسند. همچنین به مدیران کمک می‌کند تا سازمان‌ها را به‌منزله‌الگوهای باثبات همراه با مرزهای مشخص ببینند و در خصوص اینکه چرا سازمان‌ها در برابر تغییرات از خود مقاومت نشان می‌دهند، اطلاعاتی به دست آورند؛ و درنهایت اینکه توجه مدیران را به داده‌های مختلف پردازش داده‌ها به صورتی گوناگون به منظور رسیدن به اهداف هدایت می‌کند (رابینز، ۱۳۷۶).

باثوم<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) نه نظریه را در تئوری سیستم‌ها ارائه می‌دهد که از بین آن‌ها، نظریه نهم آن مربوط به سایبرنتیک است.

بسیاری از مفاهیمی که در نظریه سیستم‌ها مطرح شده از جمله اطلاعات، کنترل، بازخورد، و ارتباطات با مؤلفه‌های مطرح شده در علم سایبرنتیک ارتباط نزدیکی دارند (هالیجن، ۱۹۹۳). اما از طرف دیگر، نظریه سیستم‌ها بیشتر بر ساختار سیستم‌ها متمرکز است؛ در حالی که سایبرنتیک بر چگونگی عملکرد سیستم‌ها تأکید دارد (بنگ، ۲۰۱۰).

هدف پژوهش حاضر تبیین برخی سیاست‌های هشت‌گانه ارائه شده از سوی نهاد کتابخانه‌های عمومی در الگوی مدیریت سایبرنتیک است. در ابتدا، تعریفی از سایبرنتیک و مدیریت سایبرنتیکی ارائه شده و مؤلفه‌های مدیریت سایبرنتیک براساس بررسی پژوهش‌های مختلف ارائه شده در داخل و خارج از کشور معرفی و هر یک از مؤلفه‌ها تعریف شده است. در ادامه، ماهیت نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور تشریح و امکان کاربرد مؤلفه‌های مختلف مدیریت سایبرنتیک در آن بررسی و سپس سیاست‌های هشت‌گانه، که از سوی دبیر کل نهاد کتابخانه‌های عمومی معرفی شده، تحلیل شده است. در انتها نیز، یک مطالعه تطبیقی بین سیاست‌های نهاد و مؤلفه‌های مدیریت سایبرنتیک انجام گرفته و براساس آن پیشنهادهایی ارائه شده است.

سؤال‌هایی که پژوهش در پی پاسخ به آن‌هاست عبارت‌اند از:

۱. سایبرنتیک چیست و مدیریت سایبرنتیکی چه ویژگی‌هایی دارد؟

۲. نهاد کتابخانه‌های عمومی چه سازمانی است و چه الگوی مدیریتی را می‌پذیرد؟
۳. مؤلفه‌های الگوی مدیریت سایبرنتیک کدام‌اند؟
۴. سیاست‌های هشت‌گانه نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور کدام است؟
۵. دو محور کتابخانه‌محوری و کتابدارمحوری در سیاست‌های هشت‌گانه نهاد کتابخانه‌های عمومی تا چه اندازه با مؤلفه‌های سایبرنتیکی هم‌پوشانی دارند؟
- **سایبرنتیک چیست و مدیریت سایبرنتیکی چه ویژگی‌هایی دارد؟**
- تعاریف متعددی از سایبرنتیک ارائه شده است. اصطلاح سایبرنتیک از کلمه یونانی *Kubernetes*، که به معنای سکاندار است، مشتق شده است. نخستین بار، نوربرت وینر<sup>۷</sup>، ریاضیدان آمریکایی، در سال ۱۹۴۹ سایبرنتیک را با عنوان «سایبرنتیک یا کنترل و ارتباط ماشین و حیوان» در کتابش به کار برد. پس از تعریفی که وینر از سایبرنتیک ارائه داد، و به سایبرنتیک اولیه معروف شد، دانشمندان حوزه‌های مختلف سایبرنتیک را برای کنترل بازخورد توسعه دادند؛ تا جایی که حوزه‌های بسیاری را مانند نظریه سیستم‌ها، نظریه اطلاعات و ارتباطات، خودسازماندهی، و نظریه بازی دربر گرفت. علاوه بر این، با گذشت زمان، بسیاری از مقالات و پژوهش‌های علمی از سایبرنتیک به‌عنوان دانشی که به مطالعه اطلاعات و کنترل در سازمان‌ها می‌پردازد، استفاده کردند (زندى‌روان؛ آزاد، ۱۳۸۵). در این دانش، با بینش و روش سیستمی پویای کنترل و تنظیم، که در نظام‌های پیچیده از نظر تبادل انرژی با محیط تقریباً بسته و از نظر تبادل اطلاعات بین عناصر تشکیل‌دهنده نظام تقریباً بازند، بررسی می‌شود. اصلی‌ترین هدف سایبرنتیک یافتن سریع‌ترین، مناسب‌ترین، و مؤثرترین شیوه کنترل و تنظیم در سازمان‌های پیچیده است (میرزایی، ۱۹۸۸).
- بتسون اصطلاح سایبرنتیک را برای ارجاع به همه این حوزه‌ها استفاده و عنوان می‌کند:
- سایبرنتیک بزرگ‌ترین گازی است که نوع بشر از میوه درخت دانش در طی ۲۰۰۰ سال

گرفته است (دونالدسون، ۱۹۹۲).

### الگوی مدیریت سایبرنتیک

برای مدیریت و اداره سازمان‌ها با اهداف فرهنگی و آموزشی الگوهای متعددی ارائه شده است. بیرن بائوم (۲۰۰۴) در پژوهش خود پنج الگو برای اداره سازمان‌های مختلف ارائه کرده است:

۱. الگوی مشارکتی؛<sup>۱</sup>

۲. الگوی بوروکراتیک؛<sup>۲</sup>

۳. الگوی سیاسی؛<sup>۳</sup>

۴. الگوی هرج و مرج طلب؛<sup>۴</sup>

۵. الگوی سایبرنتیک.<sup>۵</sup>

هریک از الگوهای مطرح‌شده علاوه بر ویژگی‌های مخصوص به خود، با دیگر الگوها تفاوت‌ها و شباهت‌هایی نیز دارند. بائوم بر این باور است که سازماندهی و مدیریت مؤثر فعالیت‌های صورت گرفته در سازمان‌هایی که اهداف آموزشی دارند به دلیل اینکه از نظام اجتماعی پیچیده‌ای برخوردارند با تکیه بر نظارت‌های سایبرنتیک امکان‌پذیر است. یکی از مؤلفه‌های مهم سایبرنتیک خوداصلاحی و خودکنترلی است که می‌تواند بر کارکردهای سازمانی نظارت کند؛ در نتیجه، نه تنها فرد، به عنوان تصمیم‌گیرنده نهایی، در این سیستم عمل نمی‌کند، بلکه فعالیت‌های مستمری برای اصلاح بخش‌های مختلف سازمان صورت می‌پذیرد. بنابراین، انتظار می‌رود استفاده گسترده از الگوی سایبرنتیک بتواند کارکردهای سازمانی و اثربخشی سازمان را بهبود بخشد (بذرافشان مقدم؛ صباغیان؛ آراسته؛ شعبانی و رکی، ۱۳۸۶)

### ● نهاد کتابخانه‌های عمومی چه سازمانی است و چه الگوی مدیریتی را می‌پذیرد؟

مطابق ماده ۲ قانون تأسیس و اداره کتابخانه‌های عمومی کشور، نهاد کتابخانه‌های عمومی

نهادهای فرهنگی است که با مجموعه‌ای منظم از منابع مکتوب و مضبوط در اشکال مختلف به منظور برآورده کردن نیازهای اطلاعاتی، علمی، پژوهشی، آموزشی، تفریحی، و غنی‌سازی اوقات فراغت عموم افراد جامعه صرف نظر از سن، نژاد، جنسیت، مذهب، ملیت، زبان یا موقعیت اجتماعی آن‌ها، به ارائه خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی می‌پردازد (نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، اداره کل امور کتابخانه‌ها، ۱۳۹۰). براساس این تعریف می‌توان به این نتیجه رسید که نهاد کتابخانه‌های عمومی نهادی فرهنگی با اهداف آموزشی و پژوهشی است که باید به دنبال پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی، علمی، پژوهشی، آموزشی، و حتی تفریحی و غنی‌سازی اوقات فراغت عموم افراد جامعه باشد.

بنابراین، در پاسخ به این پرسش که آیا می‌توان از الگوی مدیریت سایبرنتیک در نهاد کتابخانه‌های عمومی استفاده کرد؟ می‌توان نهاد کتابخانه‌های عمومی را سازمانی آموزشی و پژوهشی دانست و در نتیجه می‌توان همچون بسیاری از سازمان‌های آموزشی، از جمله دانشگاه‌ها، از الگوی سایبرنتیک برای اداره آن استفاده کرد. همچنین، از آنجا که براساس رویکرد سایبرنتیکی کتابخانه یک نظام باز است و سیستمی متشکل از اجزایی همچون کتابدار، مراجعه‌کننده، و منابع محسوب می‌شود که با یکدیگر تعامل و در بستر جامعه قرار دارند (زندگی‌روان ۱۳۸۵)، می‌توان امکان استفاده از مدیریت سایبرنتیکی در نهادی همچون نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور را رویکردی محتمل و درست دانست، چون بدنه اصلی این نهاد را کتابخانه‌ها تشکیل می‌دهند و کتابخانه‌ها برای ماندگاری باید قوانین سازگاری را به کار گیرند.

### ● مؤلفه‌های الگوی مدیریت سایبرنتیک کدام‌اند؟

با بررسی تحلیلی پژوهش‌های انجام‌شده در این زمینه مؤلفه‌های الگوی مدیریت سایبرنتیک انتخاب شد. در ادامه، ابتدا به تعاریف موجود پرداخته و سپس مؤلفه‌های موجود تشریح خواهند شد.

**تعریف اول:** شیوه و الگوی رهبری سایبرنتیک درحقیقت علم هدایت و نظارت سازمان با تکیه بر

بازخوردهای مناسب و پیوندهای سست و سخت، زمینه توسعه ارتباطات و تعاملات با محیط و واحدهای درون‌سازمانی را به منظور خودتنظیمی آن فراهم می‌کند (اسچوانینگر<sup>۴</sup>، ۲۰۱۰). براساس این تعریف، الگوی مدیریتی سایبرنتیک شش مؤلفه دارد: «نظارت و کنترل»، «پیوند سست و سخت»، «نظارت»، «تعاملات»، «سلسله‌مراتب»، و «رهبری».

• **نظارت یا کنترل:** نظارت‌های سایبرنتیکی کمک می‌کنند سیستم‌های اجتماعی بزرگ و پیچیده، مانند سازمان، فعالیت‌های خود را نظم بخشند. بدین معنی که سازمان‌ها سازوکارهای خوداصلاحی به اعضا می‌دهند تا هنگامی که اتفاقی روی داد و سازمان به جهت نامطلوبی سوق پیدا کرد، سیستم‌ها بازخورد منفی و خطاها را شناسایی کنند و سازمان را به مسیر اصلی خود بازگرداند و سازمان به طور خودکار شروع به فعالیت کند (دادخواه، ۱۳۹۰).

• **پیوندهای سخت و سست:** پیوند سخت به وجود عناصر و اجزای مشترک زیاد و مهم در زیر سیستم‌ها اشاره دارد؛ به گونه‌ای که تغییر در یک زیرسیستم موجب بروز تغییراتی در بقیه خواهد شد. پیوند سست بدین معنی است که تغییرات در یک واحد یا برنامه احتمالاً بر سایر واحدها یا برنامه‌ها تأثیر نمی‌گذارد و نقطه مقابل آن پیوند سخت است که تغییرات در یک واحد یا برنامه بر سایر واحدها یا برنامه‌ها تأثیر می‌گذارد. علاوه بر این، سازمان مبتنی بر الگوی سایبرنتیک چنان پیچیده است که احتمالاً برخی از بخش‌های آن سازمان، مسئولیت شناسایی چنین رویدادهای نامطلوب و علل آن را به هنگام وقوع بر عهده دارند و ملزم به گزارش آن به سطوح بالاتر سازمانی اند. سازوکارهای بازخوردی هر بخش، در هر یک از سطوح بالاتر سازمان نیز وجود دارد (بذرافشان و همکاران، ۱۳۸۶).

• **سیستم سلسله‌مراتبی:** سازمان سایبرنتیک رامی‌توان به منزله سیستمی تقسیم‌شده و سلسله‌مراتبی در نظر گرفت. شناخت اینکه یک سازمان چگونه کار می‌کند، به مشاهده سیستم‌های فرعی آن و چگونگی تشکیل سیستم‌های بزرگ‌تر با ترکیب آن‌ها بستگی دارد (بذرافشان و همکاران، ۱۳۸۶).



• **تصمیم‌گیری:** ویژگی‌های تصمیم‌گیری در الگوی سایبرنتیک از دیدگاه باثوم (۲۰۰۴) عبارت‌اند از وجود منابع و مراجع تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری‌های تدریجی یا مرحله‌ای، تعیین محدوده یا طیف مشخصی به عنوان معیار درستی فعالیت‌ها، و پرهیز از اقدام سریع و تکانشی (بذرافشان و همکاران، ۱۳۸۶).

• **تعامل:** همکاری و ارتباط واحدهای سازمان با یکدیگر و سازمان با جامعه و سایر سازمان‌ها (هاشم‌بیک؛ سیادت؛ هویدا، ۱۳۹۱).

• **رهبری:** برخی ویژگی‌های رهبری در سازمان سایبرنتیک آگاهی به اهمیت تغییر و اصلاحات و پویایی در سازمان، شناخت سازمان و فعالیت‌های سازمان، حمایت از مجموعه فعالیت‌های سازمان، مشارکت دادن سایر اعضا در مدیریت و رهبری سازمان، مداخله‌های هوشمندانه به جای مشارکت در تلاش‌های فراوان برای ایجاد تغییر در کارکردهای سازمانی، پرهیز از تغییرات بنیادی، تأکید بر مدیریت موردی و ایجاد سیستم‌های ارتباطی است (باثوم، ۱۹۹۸).

**تعریف دوم:** همان‌گونه که در عنوان کتاب وینرنیز مشخص است، دو شاخصه مهم سایبرنتیک کنترل و ارتباط است. مدیریت سایبرنتیکی به دنبال این است که ساختار درونی به گونه‌ای سازماندهی کند تا به هدف سیستم‌های سایبرنتیک که همان خودکنترلی و خوداصلاحی است دست یابد. بدین وسیله است که ساختار سنتی و ناکارآمد از بین خواهد رفت (قربانی‌زاده؛ اسدپور، ۱۳۸۹).

توجه مدیریت سایبرنتیک بر مسائل درون‌سازمانی است و موضوعاتی چون تصمیم‌گیری مشارکتی، تعهد سازمانی، عدالت در پرداخت، ساختارهای مسطح، جریان صحیح اطلاعات، توسعه حس مالکیت، و آموزش کارکنان را مورد توجه قرار می‌دهد.

### ۱. تصمیم‌گیری مشارکتی

در گیر کردن کارمندان در تصمیم‌گیری را که گاهی به آن تصمیم‌گیری مشارکتی گویند: به

معنای اشتراک تصمیم‌گیری توسط کارمندان سطوح مختلف در محیط کاری است (بارینگر<sup>۱۵</sup>، ۱۹۹۹) و به میزانی که کارمندان در فعالیت‌های برنامه‌ریزی راهبردی سازمان مشارکت دارند، بستگی دارد. در سازمان‌هایی که در آن‌ها بروکراسی حاکم است، تصمیم‌ها در سطح‌های بالای سازمان بدون در نظر گرفتن ایده‌ها و نظریات کارمندان گرفته و اجرا می‌شود. با توجه به خروجی‌های نامناسب این روش، بحث تصمیم‌گیری مشارکتی در سازمان قوت گرفت. در این روش، کارمندان سطوح پایین سازمان در تصمیم‌گیری مشارکت دارند و مشتاقانه آن‌ها را می‌پذیرند. علاوه بر این، به دلیل تنوع ایده‌ها در روش مشارکتی تصمیم‌های بهتر و باکیفیت‌تری گرفته می‌شود و اعتماد کارمندان افزایش می‌یابد.

## ۲. تعهد

تعهد سازمانی یک مفهوم جدید است و به‌طور کلی با وابستگی و رضایت شغلی تفاوت دارد. استفاده از روش مشارکتی در تصمیم‌گیری و فرایندهای سازمانی به فراهم کردن تعهد اعضا و مقید کردن آن‌ها به سازمان کمک خواهد کرد (مکنزی<sup>۱۶</sup>، ۱۹۹۱).

## ۳. عدالت در پرداخت

عدالت سازمانی به رفتارهای اخلاقی و منصفانه نسبت به افراد در سازمان اشاره دارد. عدالت سازمانی به دلیل ارتباط با فرایندهای مهمی همچون تعهد، رضایت شغلی، و عملکرد نقش حائز اهمیتی را در سازمان ایفا می‌کند. رفتار منصفانه چیزی است که کارکنان در قبال سرمایه‌گذاری زمان و انرژی خود در سازمان انتظار دارند (ایبرلین<sup>۱۷</sup>، ۲۰۰۵). سیستم پاداش در سازمان باید به گونه‌ای باشد که اعضای سازمان چنین بیندارند که تلاش و کار آن‌ها به صورتی دقیق ارزیابی می‌شود و میزان پاداش یا دریافتی آنان متناسب با کارشان است. سبک در پرداخت‌ها، عدالت را به دقت رعایت کرده؛ به نحوی که علاوه بر افزایش رضایت شغلی و بهبود عملکرد، باعث افزایش میزان انگیزش در میان کارکنان نیز خواهد شد (رودریگز<sup>۱۸</sup>، ۲۰۰۷).

#### ۴. ساختار مسطح

این امر با پیشرفت‌های بسیار در فناوری ارتباطات، به گونه‌ای که پیترو دراکر خاطر نشان کرده است، مدیران را در برقرار کردن ارتباط با حیطه گسترده‌تری از افراد، که در گذشته امکان‌پذیر نبوده، قادر می‌سازد (میرزایی، ۱۹۸۸).

#### ۵. جریان صحیح اطلاعات

در سازمان‌هایی که از مدیریت سایبرنتیک بهره می‌برند، به طبقه‌بندی و سازماندهی اطلاعات توجه زیادی می‌شود. کلود شانون ظرفیت انتقال اطلاعات از طریق یک کانال ارتباطی را باعث کاهش عدم اطمینان می‌داند. درحقیقت، اگر اطلاعاتی درباره حالت سیستم موجود باشد، این اطلاعات عدم اطمینان از آن حالت سیستم را کاهش می‌دهد. عدم اطمینان حاصل از تغییرات سریع محیطی و تقسیم اطلاعات وسیع، فردگرایی در سازمان را به تلاش‌های گروهی تبدیل می‌کند (رودریگز، ۲۰۰۷).

#### ۶. توسعه حس مالکیت

گروه‌های غیر رسمی در سازمان‌های رسمی پرورش پیدا می‌کنند و اغلب مانع تحقق استراتژی‌های سازمان می‌شوند و میزان انسجام سازمان را کاهش می‌دهند. در محیطی که کار گروهی وجود دارد، به دلیل فرهنگ سازمانی مشارکتی، افراد تمایلی به پیوستن به گروه‌های غیر رسمی از خود نشان نمی‌دهند و فقط اهداف سازمانی را، که با اهداف فردی همخوانی دارد، دنبال می‌کنند. فراهم آوردن محیط گروهی و مشارکتی، تشویق اعضا به بیان آزادانه ایده‌ها، غنی‌سازی شغلی برای رفع خستگی، و...، تمایل افراد را از پیوستن به گروه‌های غیر رسمی از بین می‌برد و افراد نیز نیازی به پیوستن به گروه‌های غیر رسمی احساس نمی‌کنند (رودریگز، ۲۰۰۷).

#### ۷. آموزش

منظور از آموزش کارکنان کلیه تلاش‌هایی است که در جهت ارتقای سطح دانش و آگاهی،

مهارت‌های فنی حرفه‌ای و شغلی و ایجاد رفتارهای مطلوب در کارکنان یک سازمان انجام می‌شود و آنان را آماده انجام دادن وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود می‌کند. آموزش نه تنها در دستیابی به سطوح مختلف دانش فنی مورد نیاز است، بلکه برای ارتقای الگوی ذهنی افراد در یادگیری نیز مهم و اساسی است.

با مشخص شدن مؤلفه‌ها در ادامه به تعریف سیاست‌های هشت‌گانه نهاد پرداخته می‌شود.

### • سیاست‌های هشت‌گانه نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور کدام است؟

سیاست‌های هشت‌گانه نهاد کتابخانه‌های عمومی که در تاریخ مهرماه ۱۳۹۳ توسط دبیر کل نهاد کتابخانه‌های عمومی طرح شده، بدین شرح است:

۱. کتابخانه محوری نه اداره و نهاد محوری؛
۲. کتابدار محوری به طوری که کتابدار مهم‌ترین عامل فعالیت در نهاد شود؛
۳. اولویت ادارات کل استانی یا ادارات شهرستان در خدمت کتابخانه و کتابدار بودن؛
۴. دسترسی آسان و سریع کتابدار به مدیران در کلیه سطوح نهاد؛
۵. تلاش برای رفع دغدغه‌ها و تنگناها؛
۶. حاکمیت اصول اخلاقی، ضابطه‌مندی، و قانون‌گرایی؛
۷. پرهیز از آمارسازی‌ها در اعلام تعداد اعضا، کتب کتابخانه‌های عمومی؛
۸. پرهیز از پرداختن به امور غیر مرتبط به کتابخانه.

### • سیاست هشت‌گانه نهاد کتابخانه‌های عمومی تا چه اندازه با مؤلفه‌های سایبرنتیکی هم‌پوشانی دارد؟

پژوهشگران در این پژوهش با اتکا به این مفروضه اصلی که نهاد کتابخانه‌های عمومی یک سازمان با اهداف آموزشی است و امکان استفاده از الگوی مدیریت سایبرنتیک در آن وجود دارد،

مؤلفه‌های الگوی سایبرنتیک را استخراج کرده و با دو محور کتابخانه‌محوری و کتابدارمحوری از میان سیاست‌های هشت‌گانه نهاد، که در مهر ۱۳۹۳ توسط دبیر کل نهاد کتابخانه‌های عمومی معرفی شد، مورد تطبیق قرار دادند.

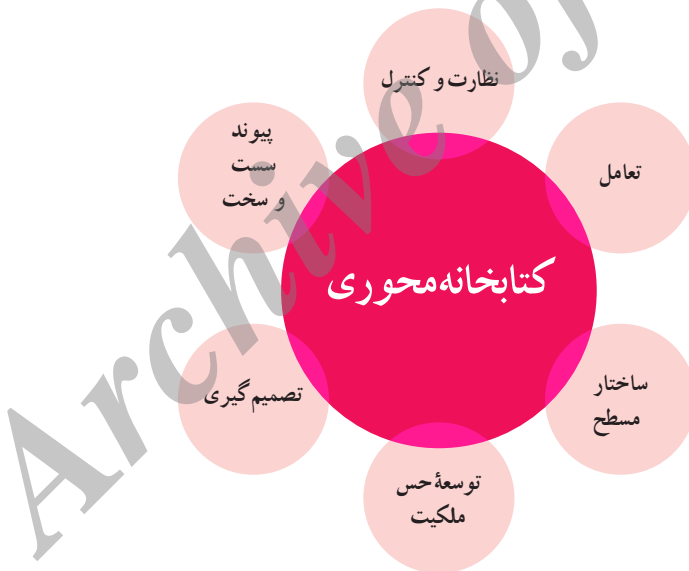
### کتابخانه‌محوری نه اداره و نهادمحوری

بولین<sup>۱۹</sup> (۱۹۸۹) مدرسه‌محوری را این‌گونه تعریف می‌کند: تواناسازی در مدرسه یعنی واگذار کردن قدرت و اختیار به طور قانونی و رسمی به دیگران. وقتی از مدرسه‌محوری صحبت می‌شود، صریحاً به تفویض اختیار به طور رسمی و قدرت ناشی از آن اشاره می‌کنیم و به عبارت دیگر، قدرت تصمیم‌گیری برای هدایت فعالیت‌ها و اعمال آن در مدارس را از انحصار مدیران خارج و آن را به سایر اعضای مدرسه و مردم تقسیم می‌کنیم. حال کتابخانه‌محوری چیست؟ اگر تعریف‌ها و نظریه‌های مختلفی را که در باب مدرسه‌محوری گفته شد به کتابخانه‌محوری تسری دهیم، کتابخانه‌محوری یک راهبرد برای اصلاح نهاد کتابخانه‌های عمومی از طریق انتقال قدرت تصمیم‌گیری از ستاد به اداره‌های مختلف و از اداره به کتابخانه است. کتابخانه‌محوری تمرکززدایی از اختیار تصمیم‌گیری و انتقال آن به کتابخانه است (اسوالد<sup>۲۰</sup>، ۱۹۹۵). کتابخانه‌محوری، مدیر کتابخانه، کتابدار، و کاربران کتابخانه را بسیج کرده و مسئولیت تصمیم‌گیری را به آنان واگذار می‌کند. کتابخانه‌محوری باعث افزایش ارتباطات بین همه ذی‌نفعان خواهد شد.

هدف از ایجاد اداره‌های مختلف در نهاد کتابخانه‌های عمومی این است که مکانی جهت تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، هدایت، و پشتیبانی از امور کتابخانه‌ها صورت گیرد تا کتابداران و کتابخانه‌ها را برای رسیدن به اهداف خود یاری رسانند. این مورد با مؤلفه‌هایی همچون **تعامل**، **تصمیم‌گیری**، و **مشارکت** تطابق دارد؛ یعنی زمانی که کتابخانه به منزله عنصر اصلی سازمان در نظر گرفته شود در نتیجه

تصمیم‌های مهم سازمان براساس نیازهای کتابخانه صورت گرفته و تعاملات بین کتابخانه و ستاد افزایش یافته و در نتیجه این مشارکت است که بسیاری از ضعف‌های سازمان مشخص شده و در نتیجه برنامه‌ریزی‌های دقیق‌تر و کارآمدتر صورت خواهد گرفت. این ستادها هستند که باید همه توان خود را در خدمت کتابخانه‌ها قرار دهند تا با ایجاد آرامش و امنیت در کتابخانه‌ها، محیطی مطلوب برای کتابداران در خدمت‌رسانی به مردم فراهم شود؛ خدمتی که گسترش رویکرد به کتاب و کتابخوانی را در پی دارد.

### تصویر ۱. کتابخانه محوری و مؤلفه‌های الگوی مدیریت سایبرنتیک



چنانچه کتابخانه مرکز فعالیت‌های نهاد قرار بگیرد، حس مالکیت افزایش و در نتیجه ایجاد گروه‌های غیر رسمی کاهش می‌یابد. این امر افراد را تشویق به ارائه ایده‌ها و مشارکت در تصمیم‌گیری می‌کند و سازمان را در پیشبرد اهداف خود یاری می‌دهد. تصویر ۱ تطبیق مؤلفه‌های مختلف مدیریت الگوی سایبرنتیک را در ارتباط با کتابخانه محوری نشان می‌دهد:

کتابدار محوری به طوری که کتابدار مهم‌ترین عامل فعالیت در نهاد شود. در این سیاست، به نظر می‌رسد کتابدار به منزله عامل اجرایی در کتابخانه‌ها، از بسیاری از امور آگاهی داشته و بسیاری از ضعف‌ها و قوت‌ها را تجربه می‌کند و در نتیجه می‌تواند در تصمیم‌گیری نقش محوری داشته باشد. دخالت دادن کتابداران در تصمیم‌گیری‌های سازمان و به کارگیری مؤلفه تصمیم‌گیری مشارکتی باعث می‌شود نشاط بین کتابداران و محیط کاری آنان افزایش یابد و تعهد کاری و اشتیاق به کار در آنان بالاتر رود. یکی از دستاوردهای مهم کتابدار محوری و دخالت آن در تصمیم‌گیری‌ها باعث ایجاد ایده‌ها و پیشنهادهای بهتر خواهد شد و سازمان را در راستای رسیدن به اهداف خود کارآمدتر خواهد کرد.

دیگر مؤلفه‌های سایبرنتیکی که می‌تواند در این سیاست جای گیرد عبارت‌اند از: **آموزش:** ارتقای سطح دانش و آگاهی و افزایش مهارت‌های فنی حرفه‌ای و شغلی باعث ایجاد رفتارهای مطلوب در کتابداران می‌شود و آنان را جهت انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود آماده می‌کند. آموزش‌های مداوم و ضمن خدمت از مؤثرترین ابزارهای مدیران برای مقابله با تغییرات محیطی است و نه تنها عملکرد کتابداران و سازمان را بالا می‌برد، بلکه بهبود مهارت‌های مدیران و افزایش رضایت کارکنان و کاربران را نیز در پی خواهد داشت. تحولات سریع در فناوری‌های نوین اطلاعات و ارتباطات از یک سو و وابستگی تنگاتنگ این حوزه با این فناوری‌ها از سوی دیگر لزوم آموزش

مجدد و دانش‌افزایی مداوم را برای کتابداران به امری انکارناپذیر تبدیل کرده است. **عدالت در پرداخت:** عدالت و رفتار منصفانه چیزی است که کارکنان در قبال سرمایه‌گذاری زمان و انرژی خود در سازمان انتظار دارند. در بسیاری از سازمان‌ها از جمله سازمان آموزش و پرورش، دبیران، و معلمان شاغل در آن براساس رتبه اختصاص یافته حقوق و مزایا دریافت می‌کنند. این سیستم این‌گونه تعریف شده است:

برای ارتقای شأن معلم در نظام اجرایی کشور، توسعه و پیشرفت همه‌جانبه جمهوری اسلامی ایران، به‌خصوص، نقش آن در تعلیم و تربیت اسلامی، اقتضا دارد تا در یک نظام شایسته‌سالاری، مبتنی بر ارزیابی‌های کاربردی و رقابتی، مورد آزمون واقع شود و متناسب با توانمندی‌های تخصصی و حرفه‌ای و شایستگی‌های فردی و اجتماعی در رتبه‌ای مناسب قرار گیرد (معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی، ۱۳۹۲).

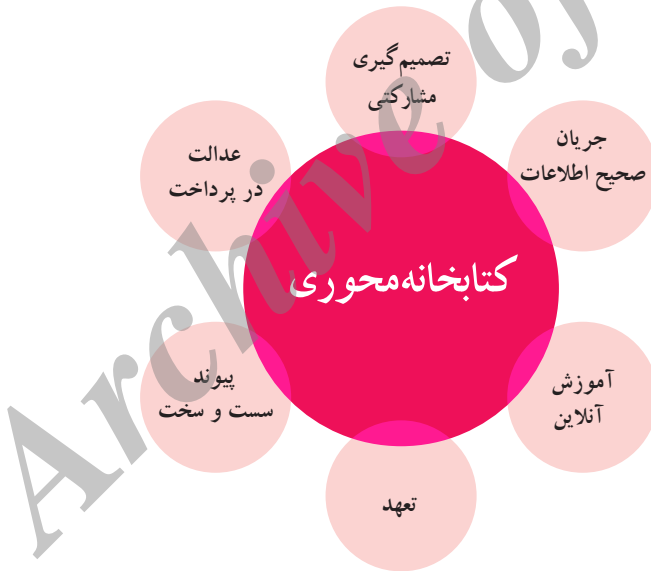
با توجه به اینکه در سیاست کتابدارمحوری کتابدار به عنوان اصل و مهم‌ترین عامل فعالیت در نهاد عنوان شده است، انتظار می‌رود یک سیستم سنجش صلاحیت‌ها اعم از «صلاحیت‌های عمومی، تخصصی، و حرفه‌ای» ایجاد و «ملاک‌های ارزیابی» آن نیز به‌خوبی تبیین شود. استفاده از این سیستم رتبه‌بندی در میان کتابداران باعث می‌شود که پرداختی‌های سازمان براساس صلاحیت‌ها و شایستگی‌های کتابداران صورت بگیرد و در نتیجه این امر باعث می‌شود عدالت در پرداخت‌ها حاکم شود و از طرف دیگر یک رقابت سازنده‌ای را نیز بین کتابداران ایجاد می‌کند. نتیجه این امر، افزایش رضایت شغلی، تعهد سازمانی، و بهبود کارایی و اثربخشی کتابداران خواهد بود.

**جریان صحیح اطلاعات:** توجه به کتابدار و کتابدارمحوری باعث می‌شود ارتباط سازنده‌ای بین کتابداران و مدیران برقرار شود و اطلاعات سازنده بیشتری بین آنان در جهت ساماندهی بیشتر امور و رسیدن به اهداف سازمان جریان پیدا کند.



**پیوند سست و پیوند سخت:** این مؤلفه به ارتباط بین واحدها با یکدیگر و با سایر واحدها و همچنین ارتباط‌های خارج سازمان اعم از ارتباط با سازمان‌های خارجی دولتی و خصوصی و دیگر واحدهای خارج از سازمان اشاره دارد و بر تطبیق مستمر تأکید می‌کند. بنابراین، نهاد کتابخانه‌های عمومی به‌عنوان پیشرو در امر کتاب و کتابخوانی ابتدا باید تعامل سازنده‌ای را بین کتابداران در سطح کتابخانه، کتابخانه‌های مختلف در سطح شهرستان‌ها و اداره‌های مختلف در سطح استان‌ها و کشور ایجاد کند و همچنین برای رسیدن به اهداف و برنامه‌های کلان خود باید با سازمان‌های فرهنگی حوزه کتاب

تصویر ۲. کتابدار محوری و مؤلفه‌های الگوی مدیریت سایبرنتیک



از جمله وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی، شهرداری، آموزش و پرورش، آموزش عالی، ناشران، کانون پرورش فکری، شورای کتاب کودک، انجمن علمی کتابداری ایران و دیگر سازمان‌های مطرح در داخل کشور و سازمان‌های فرهنگی خارج از کشور ارتباط ثمربخش داشته باشد. تصویر ۲ تطبیق مؤلفه‌های مختلف مدیریت الگوی سایبرنتیک را در ارتباط با کتابدارمحوری نشان می‌دهد:

### نتیجه‌گیری

هدف از پژوهش حاضر تبیین دو سیاست از سیاست‌های هشت‌گانه نهاد کتابخانه‌های عمومی در الگوی مدیریت سایبرنتیک است. مؤلفه‌های مختلف الگوی مدیریت سایبرنتیک با تحلیل و بررسی پژوهش‌های مرتبط شناسایی شد و هریک از آنها به تفصیل معرفی و تعریف شد. اهداف و وظایف نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور بررسی و به‌عنوان یک سازمان آموزشی معرفی شد و امکان به‌کارگیری الگوی مدیریت سایبرنتیک در آن به اثبات رسید. سیاست‌های هشت‌گانه معرفی و با مؤلفه‌های الگوی سایبرنتیک تطبیق داده شد. نتایج پژوهش مشخص کرد که: دو محور اصلی سیاست‌های هشت‌گانه نهاد کتابخانه‌های عمومی، کتابدارمحوری و کتابخانه‌محوری، می‌تواند همپوشانی زیادی با بسیاری از مؤلفه‌های الگوی مدیریت سایبرنتیک داشته باشد از جمله:

- افزایش حس مالکیت در بین کتابداران نهاد و کاهش گروه‌های غیر رسمی و افزایش تعلق؛
- تعامل، مشارکت، و تصمیم‌گیری مشارکتی در نتیجه افزایش تعهد و خلق ایده‌های نوین، تسهیل مدیریت دانش، و کمک به رسیدن سازمان به اهداف مورد نظر؛

- تعامل بیشتر بین عوامل اجرایی کتابخانه‌ها اعم از مدیر کتابخانه، کتابداران، و مراجعان باستادهای نهاد و در نتیجه افزایش بازخوردها و تصمیم‌گیری‌های درست. اجتناب از تصمیم‌گیری‌های سریع و بدون برنامه، استقبال از پیشنهادهای اصلاحی اعضا در اتخاذ تصمیم‌گیری؛
- مؤلفه سلسله‌مراتب: تقسیم‌بندی وظایف به صورت تخصصی، مشخص بودن سلسله‌مراتب، تقسیم‌بندی اداره به واحدهای کوچک‌تر توسط مدیر اداره، وجود سازوکارهای اصلاحی و بازخوردی در کلیه سطوح و در نهایت توزیع اهداف به برنامه‌ها و اهداف کوچک‌تر؛
- جریان صحیح اطلاعات: توجه به کتابدار و کتابدارمحوری باعث می‌شود ارتباط سازنده‌ای بین کتابداران و مدیران برقرار شود و اطلاعات سازنده بیشتری بین آنان در جهت ساماندهی بیشتر امور در سازمان جریان پیدا کند؛
- آموزش آنلاین: ارتقای سطح دانش و آگاهی، افزایش مهارت‌های فنی حرفه‌ای و شغلی، ایجاد رفتارهای مطلوب در آنان و آماده‌سازی کتابداران جهت انجام وظایف و مسئولیت‌های شغلی خود؛
- عدالت در پرداخت: ایجاد یک سیستم سنجش صلاحیت‌ها اعم از «صلاحیت‌های عمومی، تخصصی و حرفه‌ای و همچنین تبیین ملاک‌های ارزیابی کتابداران. این روش باعث می‌شود پرداختی‌های سازمان براساس صلاحیت‌ها و شایستگی‌های کتابداران صورت گیرد و منجر شود عدالت در پرداخت‌ها حاکم شده و از طرف دیگر رقابتی سازنده‌ای در بین کتابداران ایجاد شود. این خود رضایت شغلی، تعهد، افزایش کارایی، ایجاد تحول، و افزایش خلاقیت را به دنبال خواهد داشت •

پی‌نوشت‌ها:

1. Berta Laffy
2. Hitchens
3. Robbins
4. Baum
5. Heylighen
6. bang
7. Norbert Wiener
8. Donaldson
9. collegiality
10. bureaucratic
11. political
12. anarchical
13. cybernetic
14. Schwaninger
15. Barringer
16. Mackenzie
17. Eberlin
18. Rodrigues
19. Bolin
20. Oswald

## منابع

- الوانی، سید مهدی؛ شاهقلیان، کیوان (۱۳۸۸). «کاربرد پویایی‌شناسی سیستم در فرایندهای کسب و کار»، اولین کنفرانس مدیریت اجرایی.
- بذرافشان مقدم، مجتبی؛ صباغیان، زهرا؛ آراسته، حمیدرضا؛ شعبانی‌ورکی، بختیار (۱۳۸۶). «جایگاه الگوی سایبرنتیک در اداره دانشگاه‌ها مورد: دانشگاه فردوسی مشهد»، مطالعات تربیتی و روان‌شناسی، ۱.
- بیرن بائوم، رابرت (۱۳۸۲). دانشگاه‌ها چگونه کار می‌کنند: سازمان علمی و رهبری آن از منظر سایبرنتیک، ترجمه حمیدرضا آراسته، تهران: مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی.
- دادخواه، رضوان (۱۳۹۰). «میزان کاربرد و جایگاه الگوی سایبرنتیک در اداره کردن اداره کل تربیت بدنی استان اصفهان»، پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی واحد خوراسگان.
- رابینز، استیفن (۱۳۷۶). تئوری سازمان: ساختار، طراحی، کاربردها، ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران: موج.

رضائیان، علی (۱۳۸۸). میانی سازمان و مدیریت، تهران: سمت.

زندى روان، نرگس؛ آزاد، اسدالله (۱۳۸۵). «بررسی فراگرد ارتباط در کتابخانه»، فصلنامه کتابداری و اطلاع‌رسانی، ۹ (۲).

قربانی‌زاده، وجه‌الله؛ اسدپور، امین (۱۳۸۸). «نقش مدیریت کنکاش سیبرنتیک در فرایند یادگیری سازمانی»، مطالعات مدیریت صنعتی، ۶ (۱۶).

وزارت آموزش و پرورش. معاونت توسعه مدیریت و پشتیبانی (۱۳۹۲). نظام رتبه‌بندی حرفه‌ای معلمان و جذب و تأمین منابع انسانی.

نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور، اداره کل امور کتابخانه‌ها (۱۳۹۰). مجموعه دستورالعمل‌های اداره کتابخانه‌های عمومی، تهران: کتاب‌نشر.

هاشم‌بیک، نسرین؛ سیادت، سید علی؛ هویدا، رضا (۱۳۹۱). «بررسی میزان کاربست مؤلفه‌های الگوی سایبرنتیک در مدیریت دانشگاه علوم پزشکی اصفهان در سال تحصیلی ۱۳۸۸-۱۳۸۹»، مدیریت سلامت، ۱۵ (۴۹).

هیچینز، درک. کی (۱۳۷۶). کاربرد اندیشه سیستمی، ترجمه رشید اصلانی، تهران: مرکز آموزش دولتی.

Bang, G. (1988). Cybernetics & the Integration of Knowledge;. Available from: URL: <http://pespmc1.vub.ac.be/CYBINT.html>

Barringer, B.R., & Bluedorn, A.C. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management, Strategic Management Journal, 20.

Brier, Soren (2010). Cybersemiotics: An evolutionary world view going beyond entropy and information into the question of meaning, Journal Entropy.

Bolin, F. S. (1989). Empowering Leadership. Teachers College Record, 19(1).

Donaldson, Rodney E (1992). Cybernetics & Human Knowing. A Journal of Second Order Cybernetics & Cyber-Semiotics, 1(2/3). Available in: <http://www.imprint.co.uk/C&HK/vol1/V1-23Red.HTM>

Eberlin, Richard, & Tatum, B Charles (2005). Organizational justice and decision making". Management Decision, 43 (7).

MacKenzie, K.D. (1991), Holonomic Processes for Ensuring Competitiveness, in Kilmann, R.H. and Kilmann, I. (Eds), Making Organizations Competitive, Josey-Bass Publishers, San Francisco, CA,

Mirzaei Ahrnjany, H (1988). Cybernetics in the management (1). Journal of Management Knowledge, 1.

Oswald, Lori Jo (1995). School-Based Management. ERIC Digest 99.

Rodrigues, Carl A (2007). Cybernetic-Scanning Management, Utilizing peoples and organizations and energies to attain greater efficiency, Emerald Group, 36 (1).

Schwaninger. M. (2010). Model-based management (MBM): a vital prerequisite for organizational viability. Kybernetes, 39 (9):1419 - 1428.

Yolles. M. (2003). The political cybernetics of organizations", Kybernetes, 32 (9).