

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مبانی مدیریت برای متخصصان اطلاع‌رسانی

ترجمه
مینو واعظزاده و دیگران

ویراستار ترجمه فارسی
ابراهیم افشار
(استادیار گروه اطلاع‌رسانی و کتابداری دانشگاه اصفهان)

انتشارات سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران
تهران، ۱۳۸۸

فهرست نویسی پیش از انتشار کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه: عنوان و نام پدیدآور:	اوتز، جی. ادوارد، ۱۹۳۷ - م. مبانی مدیریت برای متخصصان اطلاع‌رسانی / [تألیف جی. ادوارد اوتز، پاتریشیا لایزل وارد، بندیک روگاس]؛ ترجمه مینو واعظزاده... او دیگران]؛ ویراستار ترجمه فارسی ابراهیم افشار. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۷. ۶۴۰ ص. 978-964-446-233-7 فیپا
مشخصات نشر: مشخصات ظاهری: شابک:	Management basics for information professionals, c2000 واژه‌نامه. کتابنامه: ص. [۵۷۹] - ۶۴۰؛ همچنین به صورت زیرنویس. کتابخانه‌ها - ایالات متحده - مدیریت خدمات اطلاع‌رسانی - ایالات متحده - مدیریت لایزل وارد، پاتریشیا (Layzell Ward, Patricia) روگاس، بندیک، نویسنده همکار (Rugaas, Bendik) افشار، ابراهیم، ویراستار واعظزاده، مینو، ۱۳۲۹ - ، مترجم. سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران ۱۳۸۸ م۲ الف/۶۷۸ Z
وضعیت فهرست‌نویسی: یادداشت: یادداشت: یادداشت: موضوع: موضوع: شناسه افزوده: شناسه افزوده: شناسه افزوده: شناسه افزوده: شناسه افزوده: رده‌بندی کنگره:	



سازمان اسناد و کتابخانه ملی
جمهوری اسلامی ایران

www.nlai.ir

مبانی مدیریت برای متخصصان اطلاع‌رسانی

ترجمه: مینو واعظزاده و دیگران

ویراستار ترجمه فارسی: ابراهیم افشار

نوبت چاپ: اول

تیراژ: ۲۰۰۰

چاپ و صحافی: پارس‌سهند

تاریخ انتشار: ۱۳۸۸

قیمت: ۶۵۰۰ تومان

بزرگراه شهید حقانی (غرب به شرق)، بعد از ایستگاه مترو، بلوار کتابخانه ملی

تلفن فروشگاه: ۸۸۹۴۱۹۴۶؛ دورنگار: ۸۸۹۴۷۴۹۶

فهرست

پیشگفتار ویراستار ترجمه فارسی	سه
تقریظ	هفت
پیشگفتار	نه
بخش ۱: زمینه	۱
فصل اول: مفاهیم مدیریت	۳
فصل دوم: تاریخچه مفاهیم مدیریت در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی	۴۱
فصل سوم: مسائل محیطی	۶۹
بخش ۲: دانش‌ها و مهارت‌های مدیریت	۸۷
فصل چهارم: بازاریابی	۸۹
فصل پنجم: نوآوری و تغییر	۱۱۳
فصل ششم: تصمیم‌گیری	۱۳۵
فصل هفتم: فرایند برنامه‌ریزی	۱۶۱
فصل هشتم: قدرت، اقتدار و مسئولیت	۱۹۱
فصل نهم: تفویض اختیار	۲۱۱
فصل دهم: عملکرد، کیفیت و کنترل	۲۴۳

۲۹۵	فصل یازدهم: ارتباطات
۳۲۹	فصل دوازدهم: انگیزش
۳۶۳	فصل سیزدهم: رهبری

بخش ۳: مدیریت منابع ۳۸۱

۳۸۳	فصل چهاردهم: مدیریت امور کارکنان
۴۳۵	فصل پانزدهم: مدیریت مالی
۴۸۱	فصل شانزدهم: مدیریت فناوری
۵۰۹	فصل هفدهم: مدیریت و برنامه‌ریزی تسهیلات فیزیکی
۵۲۹	فصل هجدهم: پی‌نوشت

کتابشناسی ۵۴۵

۶۰۳	واژه‌نامه انگلیسی - فارسی
۶۱۱	واژه‌نامه فارسی - انگلیسی
۶۱۷	نمایه نام کسان
۶۲۱	نمایه موضوعی

پیشگفتار ویراستار ترجمه فارسی

کتابی که در دست دارید در واقع ویرایش دیگری از اثری است که ترجمه فارسی آن پیش از این با عنوان *فنون مدیریت برای کتابداران* (مشهد، ۱۳۷۷) منتشر شده بود. ویرایش حاضر که در سال ۲۰۰۰ منتشر شده است، نسبت به ویرایش پیشین تغییرات و افزودگی‌های قابل ملاحظه دارد. گذشته از مفصل‌تر شدن فصل‌ها، فصل‌های جدیدی نیز به آن افزوده شده است. فصل ۳ (محیط)، فصل ۴ (بازاریابی)، فصل ۱۰ (عملکرد)، فصل ۱۶ (برنامه‌ریزی برای تکنولوژی) و فصل ۱۷ (مدیریت تسهیلات فیزیکی) فصل‌های جدید در ویرایش حاضر هستند.

ترجمه این متن به سفارش سازمان اسناد و کتابخانه ملی صورت گرفته است و همانگونه که ملاحظه می‌کنید در ترجمه آن چندین تن شرکت داشته‌اند. نقش ویراستار، مقابله سراسر این متن نسبتاً مفصل با اصل و یکدست کردن نثر مترجمان با توانمندی‌های مختلف بوده است. این امر یکی از سبب‌های به طول انجامیدن آماده‌سازی متن نهایی شد. با وجود این، اگر حاصل آن رسیدن متنی قابل فهم و کم خطا و آسان‌خوان به دست خواننده باشد، این تأخیر و مساعی به‌کار رفته، بی‌ثمر نبوده است.

از فرصت استفاده می‌کنم و چند نکته را در خصوص ترجمه به اطلاع خواننده نکته‌بین می‌رسانم. نخست آنکه به عنوان ویراستار کوشیده‌ام اصطلاح‌ها را در سراسر متن یکسان کنم. با وجود این، ترجیح‌های مترجمان را در موارد مهمی محترم شمرده‌ام. از این رو در این متن اصطلاح‌هایی نظیر کامپیوتر و رایانه، استراتژی و راهبرد، تکنولوژی و فناوری، سیستم و نظام، تئوری و نظریه در فصل‌های مختلف به کار رفته‌اند. گذشته از احترام به انتخاب مترجمان، خود نیز در به کار بردن هر دو شکل این اصطلاح‌ها نه تنها ایرادی نمی‌بینم، بلکه اصرار در به‌کاربردن

یکی و ترک دیگری را تکلف می‌دانم؛ به ویژه زمانی که شکل لاتینی بر ذهن و زبان اهل زبان و حتی اهل قلم جاری و بلکه جاری‌تر است!

نکته دیگر در مورد نمایه‌های پایانی است. نمایه موضوعی از روی نمایه اصلی، اما با افزودگی‌ها و برخی کاهش‌ها به‌منظور مناسب‌سازی برای خواننده فارسی زبان تهیه شده است. نمایه نام کسان نیز محدود به نام‌هایی است که شکل فارسی آنها در متن آمده است. شکل کامل نام‌های خارجی با الفبای انگلیسی را که به صورت ارجاع درون‌متنی مشاهده می‌کنید، می‌توانید در فهرست منابع همان فصل بیابید. معادل‌های انگلیسی اصطلاح‌های کمتر مأنوسِ نمایه را نیز می‌توانید در واژه‌نامهٔ دو زبانه بیابید.

توضیح دیگر درخصوص فهرست‌های منابع هر فصل است. این فهرست‌ها در متن اصلی در پایان هر فصل آمده‌اند، اما در این کتاب در انتهای کل متن و پیش از نمایه‌ها آمده‌اند، زیرا از لحاظ فنی حفظ شکل اصلی دشواری ایجاد می‌کرد. در عین آنکه وضع فعلی نیز سختی بیشتری برای خواننده به همراه ندارد. فهرست منابع هر فصل دو بخش دارد. بخش نخست منابعی است که نویسندگان به آن استناد کرده‌اند؛ بخش دوم را نویسندگان برای مطالعه بیشتر افزوده‌اند.

دیگر نکته شایسته ذکر آوردن ارجاع‌های درون‌متنی به رسم‌الخط اصلی، یعنی رسم‌الخط انگلیسی، در این ترجمه است. اخیراً رسم شده است که مترجمان و نویسندگان متن‌های فارسی به هنگام ارجاع درون‌متنی به منبع خارجی، آن را به فارسی می‌نویسند و سپس صورت اصلی را در پانویس می‌آورند. این کار به غیر از آنکه پانویس‌آوری مکرر یک نام را لازم می‌آورد، زحمت‌افزا نیز هست، زیرا یک مرحله غیرلازم به کار جستجوی منبع می‌افزاید. امیدوارم خواننده این شیوه را بپذیرد و آن را راحت‌تر بیابد.

نویسنده اصلی این کتاب، ادوارد اونز (متولد ۱۹۳۷) از نویسندگان کهنه‌کار ادبیات کتابداری است. حیظه دیگر کار نویسندگی او مجموعه‌سازی است و یکی از متن‌های درسی متداول مجموعه‌سازی که چند ویرایش از آن در دست است، به قلم اوست. یک ویژگی هر دو کتاب حجم زیاد و تفصیل آنهاست. این امر می‌تواند برای عمق یافتن شناخت دانشجو مفید باشد. زیرا نویسنده در هر دو اثر خود به مباحث بسیاری در هر زمینه پرداخته است و آرای صاحب‌نظران را نقل کرده و در خصوص آنها سخن گفته است. به علاوه مواردی از تجربه‌های خود را بیان کرده است و روی هم رفته بستری واقعی و ملموس برای مباحث کتاب گشوده است. اما فایده

این کار او برای دانشجوی فارسی زبان احتمالاً به اندازه خواننده انگلیسی زبان نیست. به رغم تلاش و یا ادعای تلاش نویسنده و همکاران وی مبنی در پیش گرفتن رویکرد بین‌المللی در تدوین این کتاب (نگاه کنید به مقدمه نویسنده)، بسیاری از آنچه در آن آمده، مصداقی در بسیاری کشورها، یا دست کم در کشور ما ندارد. این امر به ویژه در مورد فصل‌هایی نظیر برنامه‌ریزی استراتژیک و نیز فصول بخش ۳ (مدیریت منابع)^۱ مصداق دارد. از سوی دیگر، بسیاری مسائل که مدیر کتابخانه در کشور ما با آنها دست و پنجه نرم می‌کند، در این کتاب مطرح نشده است و چه بسا طرح آنها از تصور نویسندگان این کتاب نیز خارج باشد! این امر از مفید بودن و مناسبت ترجمه متون در رشته‌های مرتبط با زمینه یا بستر^۲ می‌کاهد. متأسفانه تا زمانی که تألیفاتی در اختیار نداریم که مسائل مبتلا به ما در آنها به کفایت مطرح شده باشد، به نظر می‌رسد از متونی نظیر متن حاضر بی‌نیاز نباشیم.

آخرین نکته‌ای که مایلیم با خواننده محترم و به ویژه دانشجویان در میان بگذارم آن است که امیدوارم روزی فرا رسد که ایشان بتوانند نه تنها این متن، بلکه دیگر متن‌های رشته خود را بی‌نیاز از ترجمه، به زبان اصلی بخوانند. تصور ترجمه کردن همه متونی که دانشجوی، دانشگاهی، و پژوهشگر ما نیاز دارد آنها را بخواند تا شکاف دانشی ما با جهان کاسته شود، آشکارا نشدنی و ساده‌انگارانه است. حتی اگر تمام آنچه که ترجمه می‌شود بی‌غلط و رسا ترجمه شود، حجم و تنوع آنچه که در هر رشته - حتی به صورت کتاب درسی - به زبان انگلیسی منتشر می‌شود، آنقدر زیاد است که ما با تأخیر چند ساله نیز قادر به ترجمه همه آنچه لازم داریم، نیستیم. دانشجویانی که مرارت خواندن ترجمه‌های ناگوار و نارسا را دارند، می‌دانند که انتظار کم‌غلط و رسا بودن ترجمه‌ها نیز کمتر از انتظار قبلی غیر واقع‌بینانه نیست. از این رو برای پرشدن فاصله دانشی ما با جهان، به سختی می‌توان راهبردی موثرتر از توانمند کردن خود به خواندن متون تخصصی رشته به زبان بین‌المللی انگلیسی تصور کرد.

در پایان وظیفه خود می‌دانم از کسانی که در آماده‌سازی این متن زحمت کشیده‌اند سپاسگزاری کنم. نخست لازم است از خانم‌ها آناهید ایران‌پناه و آمنه هزارخانی که تایپ دستنویس‌ها و وارد کردن اصلاحات را برعهده داشته‌اند تشکر کنم. از خانم پروانه درویش مدیر

۱. مثلاً اینکه کتابخانه در استخدام نیروی انسانی، تنظیم بودجه، استخدام پرسنل و مجموعه‌سازی خود مستقیماً دخالت نداشته باشد!

شش / مبانی مدیریت برای متخصصان اطلاع‌رسانی

انتشارات سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران به خاطر مرور دقیق و استادانه سراسر متن در آخرین مرحله بی‌نهایت ممنون هستم. آنچه که او کرد و رای انتظار من بود. از خانم زهرا جعفری که ساعت‌ها بی‌شائبه وقت خود را صرف تهیه نمایه موضوعی این کتاب کرد نیز بسیار قدردانم. همچنین لازم می‌دانم از دکتر فریبرز خسروی برای پیشنهاد ترجمه این اثر و نیز مشاور محترم رئیس‌جمهور و ریاست سازمان اسناد و کتابخانه ملی جناب آقای علی‌اکبر اشعری برای حمایت‌های بی‌دریغش سپاسگزاری کنم.

ابراهیم افشار

استادیار گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی

دانشگاه اصفهان

تقریظ

مدیریت را می‌توان درس داد. این را وجود بسیاری درس‌های مدیریت در دوره‌های آموزش کتابداری و اطلاع‌رسانی تأیید کرده است. مدیریت را می‌توان آموخت، هم در کلاس‌های درس و هم در عمل. نویسندگان این کتاب، صاحب‌نظران بین‌المللی در زمینه مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی هستند. ایشان کوله‌باری غنی از اطلاعات و تجربه و بصیرت را در این کتاب درسی مقدماتی عرضه کرده‌اند و دانشجو را با مباحث نو در مدیریت آشنا ساخته‌اند. بازاریابی، ارتباطات و انگیزش از مباحث تازه‌ای هستند که به همراه مباحث متداول‌تر در باب مبانی نظری مدیریت در این کتاب به خواننده عرضه شده است.

نویسندگان این کتاب بر اهمیت انسان در مدیریت تأکید دارند و سخن خود را در چارچوب مدیریت در معنای "فرایند تحقق منظور از طریق انسان‌ها" پایه نهاده‌اند. نویسندگان این کتاب به دانشجو یادآور می‌شوند که مدیریت کتابخانه‌ها در بخش خدمتی سازمان‌های اجتماعی و غیرانتفاعی روی می‌دهد. ایشان مثال‌ها و مواردی از مدیریت را در این بسترها برای دانشجو ذکر می‌کنند. در نوشتن این کتاب منظر جهانی حفظ شده است. مثال‌ها از نهادهای اطلاع‌رسانی چندین کشور گرفته شده است.

در این کتاب مفاهیم جدید (به عنوان مثال: نوآوری در مدیریت کیفیت فراگیر) به خواننده معرفی و به برخی از ابتکارات تجربی در کار تیمی و "سطح‌سازی ساختار سازمان" اشاره می‌شود. اما نویسندگان این کتاب واقع‌بین هستند و از این رو بلافاصله اضافه می‌کنند که کتابخانه‌ها ساختار بوروکراتیک خود را حفظ خواهند کرد. نویسندگان سخت می‌کوشند کارکنان تازه استخدام سازمان‌های خدمات اطلاع‌رسانی را با نحوه رویارویی با مناسبات سرپرست/زیردست و ساختار سلسله‌مراتبی آشنا سازند. نویسندگان بصیرت خود را در مورد نحوه کار در این گونه محیط‌ها و نحوه اداره انسان‌ها در آنها در اختیار خواننده می‌گذارند.

بورلی لینچ

لس آنجلس، دسامبر ۱۹۹۹

پیشگفتار

نزد بسیاری مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، دنیای کار از مافوق‌ها، هم‌ترازان، زیردستان، و آن گروه بزرگی تشکیل می‌شود که در طرف دیگر میز قرار دارند؛ گروهی که به آنها نام‌هایی نظیر مراجعه‌کننده، استفاده‌کننده و مشتری می‌دهیم. این درک از کار در فلسفه ما از مدیریت انعکاس یافته است؛ فلسفه‌ای که به موجب آن اعتقاد داریم مدیریت انسان محور است - و یا باید باشد. به اعتقاد ما مدیریت را می‌توان در یک جمله، البته جمله‌ای که پیچیدگی‌های عظیم آن را پنهان می‌کند، تعریف کرد: "مدیریت دست یافتن به مقصود با، از طریق، و برای انسان‌هاست."

کتاب حاضر درآمدی جامع به مدیریت کتابخانه‌ها و دیگر انواع مراکز اطلاع‌رسانی است. ما بر واژه درآمد تأکید می‌ورزیم. کسب زمینه و مهارت‌های پایه‌ی مدیریتی، توسط کسی که تازه دارد یاد می‌گیرد بر عملیات سازمان خدمات اطلاع‌رسانی امروزه نظارت داشته باشد کار دشواری است. مخاطب کتاب حاضر هم دانشجویان کتابداری و اطلاع‌رسانی هستند و هم متخصصان دست‌اندرکار این خدمات. این کتاب به گروه اخیر کمک می‌کند که شناخت وسیع و امروزی از مدیریت کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی بدست آورد.

ما این کتاب را مطابق با ترتیب درس اکثر کلاس‌های مدیریت تنظیم و مباحث آن را در سه بخش عرضه کرده‌ایم.

بخش یک زمینه نام دارد و دارای سه فصل است. در این سه فصل به تشریح مفاهیم اساسی، تعریف‌ها، و دیدگاه‌هایی می‌پردازیم که برای درک "علم" مدیریت و بحث در اطراف آن لازم است.

ده فصل بعد (بخش دوم) "دانش و مهارت‌های مدیریت" نام دارد. این ده فصل بر روی هم اکثر مهارت‌ها و دانش‌هایی را که مدیر تازه‌کار به آنها نیاز دارد عرضه می‌کند. این دانش‌ها و مهارت‌ها مباحث پایه نظیر برنامه‌ریزی، فهم تفاوت‌ها (و در عین حال ارتباط) میان قدرت، اقتدار،

مسئولیت، تفویض اختیار، انگیزش و رهبری را شامل می‌شود. بخش سه، با نام "مدیریت منابع" چهار عرصه را دربرمی‌گیرد که اکثر مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی بیشترین وقت خود را صرف کلنجار با آنها می‌کنند. این چهار عرصه عبارتند از: نیروی انسانی، امور مالی، مدیریت تکنولوژی و مدیریت تسهیلات.

بعلاوه ما ترتیبی داده‌ایم که محتویات این کتاب با مطالب اضافی که بر روی وب قرار داده‌ایم تکمیل و روزآمد شود. این مطالب را می‌توانید در این آدرس بیابید:

www.neal-schuman.com/managementbasics.html

و یا

www.lmu.edu/mbiF

از شما می‌خواهیم که از این سایت استفاده کنید، زیرا در آن مطالب جدیدی درخصوص نقش زنان در مدیریت، تنوع فرهنگی و مسیر شغل^۱ های مدیریتی در کتابداری را آورده‌ایم. در این سایت همچنین معرفی و نقد سالانه از ادبیات مدیریت کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی را در اختیار شما قرار می‌دهیم.

در عین حال که این کتاب، مانند بسیاری کلاس‌های دیگر بصورت خطی به جهان بسیار گسترده و انتزاعی مدیریت می‌پردازد، مباحث آن صد البته بصورت‌های پیچیده به یکدیگر مرتبط هستند. شناخت پایه از آنچه که مدیریت می‌نامیم (حاصل از بخش یک) درک ما را از برنامه‌ریزی شکل می‌دهد؛ از سوی دیگر مدیر باید از چرخه برنامه‌ریزی و ارتباطات شناخت داشته باشد (بخش دو) تا بتواند به مدیریت تکنولوژی (در بخش سه) عمل کند. برای تأکید بر ارتباط میان این مباحث، در هر فصل تعدادی مورد را با عنوان "برای تأمل بیشتر" و "نکته" آورده‌ایم. جز در فصل یک، بقیه فصل‌ها با یک "خلاصه" پایان می‌پذیرد که در آن پاره‌های فصل کنار هم گذاشته شده است.

درخصوص اینکه مدیریت چیست و مدیر چه باید بکند نظرها همواره مختلف خواهد ماند. در میان بسیاری مدرسان کتابداری و اطلاع‌رسانی درخصوص مفاهیم بنیانی رشته اتفاق نظر هست اما نظرها درخصوص اینکه چگونه باید مدیریت کرد، بسته به زمان و محیط عملیاتی، متفاوت است. دانشجویانی که این کتاب را می‌خوانند، به احتمال بسیار در آینده، هم در روزگار خوش و هم در اوضاع و احوال ناخوش، مدیریت خواهند کرد. بر همین اساس، در این کتاب اصولی را عرضه کرده‌ایم که حاصل عمل است. این اصول درآمدی به مباحثی هستند که ریشه در

1. Career Path

تجربه سالیان نویسندگان این کتاب در مدیریت انواع کتابخانه‌ها و مراکز خدمات اطلاع‌رسانی دارد.

مدیریت آمیزه‌ای از فعالیت‌های به هم پیوسته است که هرگاه درست اجرا شوند، در انسان‌ها این حس را به وجود می‌آورد که گویی اصلاً مدیریتی در کار نیست. برخی صاحب‌نظران مدیریت، این را "مدیریت بی‌خلل" می‌نامند. این آمیزه را هرچه بنامیم، یک چیز قطعی است: مدیر خوب باید انتظار آن را داشته باشد و آماده باشد که تغییر را مدیریت کند. موفق‌ترین مدیر کسی است که این کار را با از پیش اندیشیدن، حتی به نامحتمل‌ترین چیزها در قلمرو مسئولیتش، انجام دهد.

ما هر سه نویسنده این کتاب اعتقاد داریم که چنین مدیری ساخته می‌شود، زاده نمی‌شود. مدیر موفق را انگیزه‌اش برای آموختن و پرورش دانش و مهارت‌هایش، و فرصتی که در اختیار وی قرار داده می‌شود و حمایتی که از او صورت می‌گیرد (توسط کسانی که وی بر آنها مدیریت می‌کند) می‌سازد. از شما می‌خواهیم که این کتاب را تنها یکی از این فرصت‌ها بدانید.

جی. ادوارد اوئز، لس‌آنجلس، کالیفرنیا (امریکا)

پاتریشیا لیزل وارڈ، ویلز (انگلستان)

بندیک رگاس، اسلو (نروژ)

دسامبر ۱۹۹۹

بخش ۱

زمینه

این بخش به بررسی گوشه‌هایی از تاریخ اندیشه و عمل مدیریت در کتابخانه‌ها، آرشیوها، مراکز رسانه‌ای، و مراکز اسناد و مدارک به‌طور اخص می‌پردازد. همچنین بحثی درباره بستر (محیط) عمل سازمان‌های اطلاع‌رسانی صورت می‌گیرد. محیط در تعیین خدمات و سطح آن تأثیر اساسی دارد. در این بخش به عوامل محیطی گوناگونی نظر می‌افکنیم که مدیران کتابخانه‌ها و دیگر سازمان‌های خدمات اطلاع‌رسانی به منظور اجرای فعالیت‌های مدیریتی خود ناچار به لحاظ کردن آنها هستند.

مفاهیم مدیریت*

«اگر رئیس اول راه‌حل خود را مطرح کند و بعد درباره آن نظرخواهی کند،

کم و بیش در تمام موارد نظرش تأیید خواهد شد.»

جرج اُدیورن^۱

«رؤسا کم و بیش همیشه اهمیت خود را در سازمان بیش از حد ارزیابی می‌کنند.»

موریس لاین^۲

مقدمه

مدیریت در اساس انجام کارها به دست دیگران است. این تعریف ساده پیچیدگی مدیریت را پنهان می‌کند. در فصل‌های آینده به بررسی این پیچیدگی و پاره‌ای جزئیات آن خواهیم پرداخت. کار خود را با بررسی تاریخ اندیشه و عمل مدیریت عمومی آغاز می‌کنیم. علت آن است که مدیریت کتابخانه‌ها و سایر سازمان‌های اطلاع‌رسانی بر پایه اندیشه و عمل مدیریت عمومی شکل گرفته است. دلیل ثانوی و کمتر واضح این است که برخی گرایش دارند در مواجهه با چالش‌های مدیریت، به تازه‌ترین راه‌حل‌ها که به بازار رسیده رو کنند. تأمل دقیق بر این «تازه‌ترین راه‌حل‌ها»

* ترجمهٔ مینو واعظزاده

1. George Odiorne
2. Maurice Line

معمولاً نشان می‌دهد که ترکیب جدیدی از همان اصول ابتدایی «قدیمی» با احتمالاً پیچ‌وتاب بیشتر هستند. آنچه صاحب‌نظران در زمینه بنیادهای مدیریت گفته‌اند امروزه همانقدر معتبر است که ۷۵ سال پیش یا پیش از آن معتبر بود. در فصل‌های بعدی از پاره‌ای از این متفکران و پژوهشگران «کلاسیک» قول‌هایی نقل خواهیم کرد.

هر سازمان به کسی نیاز دارد که سبب روان کار کردن آن شود. این هدف اصلی مدیریت است. البته نوع بشر هزاران سال بوده که کارها را می‌چرخانده است بدون اینکه کسی برای مدیریت تربیت شده باشد. دانشکده‌های مدیریت و مدیریت بازرگانی پدیده‌های جدید هستند. چنین دانشکده‌هایی فقط به این دلیل تشکیل شدند و رونق گرفتند که کسانی که در آنها تحصیل کردند در اداره امور موفق‌تر از کسانی از کار درآمدند که اصول مدیریت را نیاموخته بودند.

چارلز لیندبلوم، اقتصاددان دانشگاه ییل، مدیریت را «علم گذر از آشفتگی» توصیف کرده است (Lindblum, 1959). همه، تعلیم دیده یا ندیده، در کارها دچار کمی آشفتگی می‌شوند اما با افزایش میزان آموزش، میزان آشفتگی کم می‌شود. سازمان‌های اطلاع‌رسانی، سازمان‌های غیرانتفاعی و سازمان‌های دولتی در درک نیاز به آموزش رسمی در زمینه مدیریت نسبتاً کند بوده‌اند. گنجاندن آموزش رسمی مدیریت به عنوان واحد درسی اصلی در برنامه درسی متخصصان اطلاع‌رسانی امری نسبتاً تازه است.

آموزش رسمی مدیریت در سازمان‌های انتفاعی به کنترل مالی توجه دارد. پول و مواد متغیرهایی هستند که خیلی بیش از انسان‌ها قابل پیش‌بینی‌اند، و شخص می‌تواند فرمول‌ها، مدل‌ها و نظریه‌ها را، برای حل مشکل، در مورد آنها به کار برد (مثل به‌کاربردن بررسی‌های موسوم به زمان و حرکت برای بهبود جریان کار و نهایتاً افزایش منفعت). مراکز خدمات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌ها کارشان ارائه خدماتی است که تعریف دقیق ندارند. این خدمات (= دسترسی به اطلاعات) به جمعیتی اغلب ناهمگون عرضه می‌شود. اهداف این خدمات نیز به صورت دقیق و در واحدهای قابل اندازه‌گیری دقیق ارائه می‌شود. از این رو بسیاری کسان چندان حس نمی‌کنند که برای مدیریت این مراکز به آموزش رسمی نیاز است.

این تصور کهنه که هر دانش‌آموخته کتابداری و اطلاع‌رسانی می‌تواند مدیر باشد، تغییر کرده است. اینک همه قبول دارند که مدیر کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی باید آموزش رسمی در مدیریت ببیند. آموزش رسمی، درکی از عناصر اصلی فعالیت‌های مدیریتی میسر می‌کند. در طول سال‌ها مدیران درباره فعالیت‌های خود، چه موفق و چه ناموفق، ادبیات وسیعی به‌جای گذاشته‌اند.

دیدگاه‌های جدید در مورد آموزش مدیریت برای متخصصان اطلاع‌رسانی در ۱۹۸۳ در کنفرانس مریان ایفلا و فدراسیون بین‌المللی دکومانتاسیون (فید) و شورای بین‌المللی آرشیوها عرضه شد. هدف این گردهمایی تعیین یک «هسته» مورد قبول عام برای آموزش اهل حرفه اطلاع‌رسانی در زمینه مدیریت بود.

مؤلفان این کتاب در آن کنفرانس شرکت داشتند. در پایان کنفرانس توافق شد: الف) کاملاً ضروری است که تمام متخصصان اطلاع‌رسانی آموزش مدیریت ببینند؛ و ب) یک رشته موضوعات اصلی هست که متخصصین اطلاع‌رسانی باید بدانند^۱.

شاید کوتاه‌ترین تعریف مدیریت تعریف منتسب به مری پارکرفولت^۲ باشد: «مدیریت هنر انجام کارهاست به وسیله افراد» (نگاه کنید به صفحات ۱۳ تا ۱۴). تعریف خودخواهانه‌تر «وادار کردن مردم به انجام کار» است. تعریف طولانی‌تر و متوازن‌تر تعریف دانیل وارن^۳ است: «مدیریت فعالیتی ضروری برای اقدامات سازمان یافته است که به تملک، تخصیص و استفاده کارآمد از تلاش‌های انسانی و منابع مادی برای رسیدن به هدف‌های معین منجر می‌شود» (Waren, 1979:3). برای اصطلاح مدیریت بدون اغراق صدها تعریف وجود دارد. تمام تعریف‌ها دو عنصر دارند، یکی انسان‌ها و فعالیت‌ها و دیگری سازمان‌های رسمی.

برای تأمل بیشتر...
دو تعریف دیگر «مدیریت» را که در اینجا نیامده، بررسی کنید. حالا چهار تعریف را با هم مقایسه کنید. چه چیزی در آنها مشترک است؟ تفاوت‌های آنها چیست؟

در فصل سوم ماهیت سازمان‌ها و محیط آنها را بررسی خواهیم کرد. فعلاً به بررسی ماهیت فعالیت‌های مدیریتی در بستر سازمان‌های رسمی می‌پردازیم.

۱. در این کتاب چندین اصطلاح هست که باید به ذهن سپرد: manager, supervisor, executive, administrator, manager

الف: manager واژه‌ای است که توجه ما در این کتاب بر آن متمرکز است.

ب: administrator را اغلب مترادف manager می‌دانند و برای مدیران در بخش دولتی و سازمان‌های غیرانتفاعی (مدیر بیمارستان، مدیر دانشگاهی، مدیر کتابخانه) به کار می‌برند.

ج: executive معمولاً به معنای مدیران ارشد سازمان نظیر مدیرکل، رئیس و معاون است.

د: supervisor (= سرپرست) معمولاً به رده اول مدیریت اشاره دارد و عناوین شغلی نظیر «رئیس اداره» و «رئیس واحد» برای آن معمول است. سرپرستان فعالیت‌های روز به روز اکثریت کارکنان سازمان را هدایت و نظارت می‌کنند.

2. Mary Parker Follet

3. Daniel Waren

مدیران کار دیگران را هدایت و تسهیل می‌کنند. کسانی که منابع اطلاعاتی را برای استفاده دیگران تهیه و فهرست‌نویسی و طبقه‌بندی و آماده‌سازی می‌کنند، کار مدیریتی نمی‌کنند، زیرا بر دیگران نظارت ندارند. معمولاً در هر سازمانی چیزی شبیه هرم وجود دارد؛ در این هرم تعداد کسانی که درگیر فعالیت‌های غیرمدیریتی هستند بسیار بیشتر از کسانی است که به انجام وظایف مدیریتی مشغول هستند. همانگونه که در فصل سوم توضیح خواهیم داد سازمان‌ها تقریباً همیشه از یک «رأس» (چند نفر)، یک «میانه» (چندین نفر) و یک «قاعده» (تعداد زیادی از افراد) تشکیل می‌شوند. در سال‌های اخیر، سازمان‌ها ساختار خود را مسطح کرده‌اند و در نتیجه نسبت افراد در سطوح مختلف تغییر کرده است ولی سلسله مراتب همچنان برجاست.

اما صرفاً اینکه شخص در رأس یا میانه است به این معنا نیست که درگیر فعالیت‌هایی که در قاعده جریان دارد نیست یا نباید باشد. درگیر بودن افراد رأس یا میانه در پاره‌ای از کارهای قاعده اغلب برای همه خیلی سودمند است. مثلاً وقتی وظیفه بزرگی پیش‌روست، همه احساس می‌کنند بخشی از یک تیم هستند. گرچه مدیر یک کتابخانه دانشگاهی پشت میز مرجع نمی‌نشیند، بهتر است، وقت آن را پیدا کند که برای مجموعه کتابخانه مواد انتخاب کند و به سرپرست سیستم خودکار کمک کند. مخلوط کردن فعالیت‌های رأس و قاعده، به این ترتیب، درک دست‌اولی از آنچه قاعده سازمان روزمره با آن روبروست به رأس می‌دهد. این کار همچنین شرایطی فراهم می‌کند که رأس و میانه زمینه و مهارت‌های فنی لازم برای اجرا و نیز هدایت فعالیت‌های قاعده را به‌دست بیاورند. در فصل سیزدهم نشان خواهیم داد که یکی از عناصر رهبری اعتقاد کارکنان به توانمندی‌های فنی «رهبر» شان است.

راستی مدیران چه کار می‌کنند؟ پاسخ‌های زیادی برای این پرسش هست؛ این سؤال حاوی دو نقطه‌نظر است: وظیفه مدیر و رفتار مدیر - بعضی از کارکردهای مدیر برنامه‌ریزی، هدایت یا تنظیم بودجه است، جنبه‌های رفتاری معنای نقش‌های مدیر را می‌رساند نظیر رهبری یا سخنگویی گروه. نویسندگان معمولاً بر یکی از دو جنبه تأکید می‌کنند. این کتاب براساس کارکردها تدوین شده است. اما به جنبه‌های رفتاری هم می‌پردازیم و روی نیازهای مراجعان تأکید بسیار داریم. برای به دست آوردن فهمی از اینکه مدیران چه می‌کنند این آزمایش را بکنید: به کسی که مدیر شناخته می‌شود نزدیک شوید. از او بخواهید که توضیح دهد چه می‌کند. پاسخ چیزی شبیه اینها خواهد بود: «خوب، من رئیس بخش مرجع هستم» یا «من معاون خدمات فنی هستم»، یا «من مدیر آرشیو هستم.» این تعریف‌های مبهم نیاز به کندوکاو بیشتر دارد، پس بپرسید «اما به من بگو

در طول یک روز کاری معمولی عملاً چکار می‌کنی؟ «در غالب موارد جواب چیزی نظیر این خواهد بود: «در جلسات خسته کننده بسیاری شرکت می‌کنم، نامه، گزارش و یادداشت می‌نویسم، و به شکایت‌ها گوش می‌دهم، انگار که اصلاً کاری نمی‌کنم،» جواب دیگر ممکن است این باشد: «بیشتر روزم را صرف حل مشکلات کوچک و خواباندن غائله‌های کوچک می‌کنم». ندرتاً جواب این خواهد بود که «بله، من افراد را رهبری می‌کنم؛ برایشان برنامه می‌ریزم؛ بر آنها نظارت می‌کنم؛ آنها را نمایندگی می‌کنم؛ بودجه‌شان را تنظیم می‌کنم و استخدام و اخراجشان می‌کنم».

مدیری که می‌گوید «من هرگز کار اصلی‌ام را انجام نمی‌دهم» احتمالاً اشاره به پاره‌ای مفاهیم کلاسیک در مورد عملکردهای یک مدیر دارد. این عملکردها در یک مقاله کلاسیک به قلم گولیک^۱ و اوریک^۲ آمده است. آنها حروف اختصاری POSDCORB را که حروف اول این کارکردهاست، جعل کردند: برنامه‌ریزی Planning، سازماندهی Organizing، کارگزینی Staffing، دستوردهی یا هدایت Directing، هماهنگی Coordinating، گزارش‌گیری Reporting، بودجه‌نویسی Budgeting.

این هفت کارکرد شالوده رفتار مدیر را تشکیل می‌دهند. اما این کارکردها کار مدیر را توصیف نمی‌کنند بلکه صرفاً هدف‌های او را مشخص می‌کنند. از این رو هنری مینتزبرگ (Mintzberg, 1973) ادعا می‌کند این برچسب‌ها نمی‌توانند توضیح دهند مدیر عملاً چه می‌کند از این‌رو فایده چندانی ندارند. قضاوت مینتزبرگ بیرحمانه است چون اگر ندانیم کجا می‌رویم (یعنی اگر هدفی نداشته باشیم) چگونه می‌توانیم بفهمیم که به هدف رسیده‌ایم؟ با مطالعه مفاهیمی که در کتبه‌نوشت‌هایی نظیر POSDCORB نهفته است، شخص می‌تواند از آنچه مدیریت خوب در پی تحقق آنست درکی به‌دست آورد.

برای تأمل بیشتر...

POSDCORB برای هریک از این عملکردها یک مثال پیدا کنید. یادتان باشد که اینها هدف هستند نه کار مدیر.

پیش از این، سخن از مدیران فوقانی، میانه و قاعده رفت. سؤال منطقی که می‌توان طرح کرد این است که «آیا همه سطوح مدیریت درگیر فعالیت‌های مشابه هستند؟» پاسخ کوتاه «آری» است، اما چنین پاسخی بسیاری از تفاوت‌های مهم را، بخصوص از نظر مهارت‌هایی که به‌کار گرفته

1. Gulick
2. Urwick

می‌شود، پنهان می‌کند. بالایی‌ها بیشتر از دیگران وقت صرف برنامه‌ریزی می‌کنند که مستلزم استفاده بسیار از مهارت‌های فکری است. بالایی‌ها همچنین وقت بیشتری صرف ارتباط برقرار کردن با افراد گوناگون می‌کنند. این نیز مستلزم مهارت‌های بسیار در زمینه ارتباط با مردم است. و بالاخره بالایی‌ها خیلی کم درگیر کار تولید/خدمات هستند. مهارت‌های فنی را که در ابتدای ورود به محیط کار از آنها استفاده می‌کردند، به طور محدود به کار می‌گیرند.

رابرت کتز در مقاله «مهارت‌های مدیر کارآمد» درباره تفاوت مهارت‌ها در سطوح مختلف مدیریتی بحث کرده است (Katz, 1974). متغیر دیگر این مفهوم، یعنی زمانی که صرف فعالیت‌های مختلف می‌شود، تفاوت‌ها را بین مدیران سطح پایین و بالا نشان داده است. پژوهش دیگری شبیه همین تفاوت‌ها را میان بالایی‌ها و پایینی‌ها نشان داده است (Mahoney, Jardee, and Carroll, 1964). پایینی‌ها تقریباً برعکس بالایی‌ها، تأکید شدید بر مهارت‌های فنی و مهارت‌های روابط انسانی قوی دارند. مدیران سطوح پایینی از مهارت‌های فکری کم استفاده می‌کنند. مدیران میانی در وسط قرار دارند: استفاده آنها از مهارت‌های فنی کمتر از پایینی‌ها ولی بیشتر از بالایی‌هاست.

به علاوه، نیاز مدیران میانی به استفاده از توان فکری، بیشتر از پایینی‌ها و کمتر از بالایی‌هاست. می‌توان این تفاوت‌ها را برحسب درصد هم بیان کرد. برای پایینی‌ها ۶۰ تا ۷۰ درصد تأکید روی مهارت‌های فنی است، ۲۰ تا ۳۰ درصد روی روابط انسانی و بقیه تأکید روی توانایی‌های فکری است. برای میانی‌ها ۲۰ تا ۳۰ درصد فنی، ۱۰ تا ۵۰ درصد روابط انسانی و بقیه فکری است. توانایی‌های فکری برای بالایی‌ها ۴۰ تا ۵۰ درصد، مهارت‌های فنی ۱۰ درصد یا کمتر و بقیه روابط انسانی است.

نویسنده‌ای که شاید بیشترین تأثیر کلی را در زمینه رفتار/کار مدیریتی داشته است هنری مینتزبرگ است (Mintzberg, 1971, 1973, 1975). او رویکرد «کارکردی» به مدیریت را مورد انتقاد قرار داده است و می‌گوید این رویکرد منعکس کننده آنچه روزمره مدیران می‌کنند، نیست. به جای آن او پیشنهاد می‌کند که به نقش‌هایی که ایفا می‌شود توجه شود. او ده نقش را که به سه دسته تقسیم شده است، مطرح می‌کند: نقش‌های بین فردی، نقش‌های اطلاع‌رسانی و نقش‌های تصمیم‌گیری. در نقش‌های بین فردی سه نقش وجود دارد: تشریفاتی، رهبری و ارتباطی. در دسته نقش‌های اطلاع‌رسانی او نقش‌های مرکز عصبی، اشاعه‌دهنده و سخنگو را ذکر می‌کند. فعالیت‌های تصمیم‌گیری شامل نقش‌های رئیس، کنترل‌کننده ناآرامی‌ها، تخصیص دهنده منابع و مذاکره کننده است.

به نظر ما در نقش اطلاع‌رسان شاید یک نقش چهارم هم برای مدیر وجود داشته باشد و آن سیاستمدار است. چنین نقشی تا حدی بخشی از مقام تشریفاتی، رهبر، مذاکره‌کننده و سخنگوست، اما ما فکر می‌کنیم که این نقش باید یک نقش مجزا در نظر گرفته شود.

شکی نیست کار میتزبرگ بر درک ما از آنچه مدیر واقعاً انجام می‌دهد بسیار افزوده است. اما این رویکرد برای منظوره‌های آموزشی خیلی کارایی ندارد؛ زیرا تحقیقی که اساس استنتاج او را تشکیل داده است بر مدیران رده بالا و به میزان کمتری بر مدیران رده میانی متمرکز بوده و بیشتر به خود فعالیت‌ها توجه داشته است تا برعلت آن. و نیز این تحقیق نشانگر تصویر کاملی از کار مدیر نبود؛ همان‌طور که ذکر کردیم حدود نقش سیاستمدار در آن به روشنی مشخص نشده است. به واسطه این نقص‌ها، رویکرد کلاسیک «کارکردها» برای افراد تازه‌کار همچنان بهترین روش برای مجسم کردن مسئولیت‌های مدیریتی است. در فصل‌های بعد در موقعیت‌های مختلف ذکر خواهیم کرد که نقش‌هایی که میتزبرگ توصیف کرده است چگونه اجرا می‌شوند.

مثل خیلی از رشته‌ها این سؤال وجود دارد که مدیریت هنر است یا علم. اعتقاد ما این است که علیرغم وجود بسیاری عناصر علمی، مدیریت هنر است. گرچه شخص می‌تواند مفاهیم، اصول، کارکردها، و تکنیک‌های پایه، نظیر آنچه را فایول و دیگران توصیف کرده‌اند، بیاموزد؛ اما موقعیت هر مدیری یگانه است. گرچه پاره‌ای موقعیت‌ها به نظر مشابه می‌آیند، اما آدم‌های درگیر در این موقعیت‌ها متفاوت هستند. این امر حتی در موقعیت‌های مشابه و کارکنان واحد، اما در زمان‌های مختلف صدق می‌کند. گذشت زمان سبب می‌شود که افراد نسبت به آخرین باری که آن موقعیت پیش آمده است، کمی تغییر کنند. به این ترتیب آنچه دیروز کارآیی داشت ممکن است امروز به کار بیاید یا نیاید. توانایی شخص در ارزیابی میزان تغییر و اعمال تعدیل مناسب با تغییرات، هنر واقعی مدیریت است. با به خاطر سپردن این نکته اینک به بررسی تحول فکر و عمل مدیریت می‌پردازیم.

تاریخ اندیشه مدیریت

تاریخ مدیریت را به چهار دوره تقسیم می‌کنیم: مدیریت پیش-علمی، مدیریت علمی، روابط انسانی، و دوره ترکیبی.

دوره پیش علمی، پیش از ۱۸۸۰

دوره پیش علمی را می‌توان در صف طولانی بردگانی که عرق‌ریزان و با رنج بسیار قطعات سنگ را تا پای اهرام مصر می‌کشند، تجسم کرد. در کنار صف بردگان «مدیران» هستند که شلاق‌های خود را فرود می‌آورند. واژه مناسب این دوره «آمرانه» است. برای مدیر شدن شخص تنها نیاز به اقتدار داشت. البته استثناهایی وجود داشت ولی اتکای زیاد به اقتدار بی‌چون و چرا مشخصه این دوره است.

در این دوره طولانی، کارهای معجزه‌آسایی در قالب سازمان و کوشش‌های مشترک بشری برای اصلاح محیط به تحقق پیوست. آثاری نظیر اهرام مصر و آمریکای مرکزی گواه این واقعیت هستند. این اهرام نشان‌دهنده صرف‌هنگفت نیروی کار بشر است و شاید می‌شد هر کدام آنها را با استفاده از تکنیک‌های مدیریتی که متکی به اجبار نباشد، ساخت. (با فرض اینکه می‌دانیم برده‌ها منبع نیروی کار در مصر بودند. مسلم نیست که در آمریکای مرکزی همینطور بوده باشد). با این توصیف، بنا شدن این سازه‌های عظیم در دوران گذشته به احتمال زیاد عمدتاً به قدرت و زور متکی بوده است. نتیجه خارق‌العاده بوده است ولی تعداد محدود چنین ساختمان‌هایی یکی از ضعف‌های رویکرد آمرانه را نشان می‌دهد. در این موارد به ندرت بین مدیر و اداره شونده همکاری وجود داشت.

مسئلاً، بسیاری از عملکردهای مدیریتی ریشه در گذشته‌های دور دارد. مثلاً در بابل در دوران نبوکد نصر سازمان‌ها از علامت‌گذاری رنگی برای کنترل محصول و انبارگردانی استفاده می‌کردند و شیوه پرداخت دستمزد به ازای واحد کار را به کار می‌بردند؛ شیوه‌ای که عموماً ابداع آن را به فردریک تیلور نسبت می‌دهند در چین (۵۰۰ قبل از میلاد) سون تزو ضرورت مفاهیم پایه‌ای مدیریت از قبیل برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، نظارت و هدایت را تشخیص داده بود.

دوران رنسانس یا نوزایی نیز در تحول فکر و عمل مدیریت سهم خود را ادا کرد. مثلاً در این دوران برای اداره کارگاه‌های اسلحه‌سازی در شهر ونیز از خط مونتاژ، قطعات استاندارد، محاسبه هزینه، امتیازبندی استفاده می‌شد و حتی زمان توقف کار برای استراحت کارگران نیز پیش‌بینی شده بود. امروزه برخی مدیران هنوز نظریه‌های ماکیاولیستی را در زمینه مدیریت به کار می‌برند.

انقلاب صنعتی نخستین نشانه‌های تأمل در مورد یاد دادن و یاد گرفتن مهارت‌های مدیریت را با خود آورد. پیدایش کارخانه‌ها نیاز به مدیران سطوح بالایی و میانه و نیاز به فهم چگونگی

اداره محیط کار را ایجاب کرد. پاره‌ای خصوصیات نظام کارخانه‌ای به ناگزیر منجر به شکل‌گیری مفاهیم مدیریت شد. مشکلات رویاروی مالکانی که مدیر کارخانه‌های خود بودند توجه‌ها را بر مسائلی نظیر هماهنگ کردن فعالیت‌ها، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری متمرکز کرد. مجموعه‌ای از روش‌های رسمی برخورد با هر گروه (که نهایتاً منجر به ایجاد اتحادیه‌ها شد) ظهور کرد و جانشین رابطه سنتی کارفرما - کارگر شد. تعارض و رویارویی ویژگی اساسی رابطه کارفرما - کارگر شد؛ و «کنترل» به موضوع اصلی در اداره موفق کارخانه و کسب منافع تبدیل شد. سرمایه‌گذاری در تمام مراحل فعالیت به شدت افزایش یافت و لزوم کنترل هزینه‌ها، محصول و درآمد همکاری حساب شده را ایجاب کرد.

قدرت و اقتدار همچنان مهم باقی ماندند. زیرا مالکی که مدیر هم بود «شلاق» اقتصادی را در دست داشت و کارگران به خوبی از آن آگاه بودند. با وجود این، اندکی از شرکت‌هایی که تنها به اقتدار اتکا داشتند در این دوره موفق شدند. عناصری نظیر برنامه‌ریزی، توانایی انتخاب کارگران خوب و رسیدگی به آنها نیز مهم بود. نیاز به زمان بود که کسی چندین روش را که بارها موفقیت‌آمیز از آب درآمده بودند در یک شکل واحد ترکیب کند. رابرت آون^۱ در اوایل دهه ۱۸۰۰ بر نیاز به رفتار بهتر با کارکنان و بهبود شرایط کارگران تأکید کرد زیرا معتقد بود افراد کلید رسیدن به قدرت تولید بیشتر هستند. آون به دلایل انسان‌دوستانه از بهتر شدن شرایط کارگران حمایت نمی‌کرد بلکه حامی کسب منفعت بیشتر بود.

نظرات و نوشته‌های افرادی چون جیمز میل^۲ و چارلز بیچ^۳ اساس شکل‌گیری مدیریت علمی است. اثر میل در دهه ۱۸۲۰ در زمینه تحلیل و ترکیب حرکت‌های انسانی شالوده تلاش‌هایی شد که بعداً در قرن نوزده برای افزایش قدرت تولید انجام گرفت. بیچ در دهه ۱۸۳۰ با تأکید بر تخصصی کردن کار، تقسیم‌بندی کارگران، مطالعات زمان و حرکت و محاسبه هزینه کار جیمز میل را تکمیل کرد.

دوره مدیریت علمی، ۱۹۲۷-۱۸۸۰

اگر صف بردگان عرق ریز مشخصه دوره پیش‌علمی باشد، مظهر دوره مدیریت علمی (که انقلاب صنعتی نیز خوانده می‌شود) ماشین‌ها، خط مونتاژ، چرخش دنده‌ها، صعود بخار و تل

1. Robert Owen از رهبران جنبش رفاه کارگران

2. James Mill

3. Charles Babbage

کالاهاست. مفاهیم مدیریتی در این زمان بیشتر بر جنبه‌های سازمانی کار به خصوص آنها که به تولید کالا مربوط می‌شود تأکید دارند.

کار کسانی چون فردریک تیلور^۱ و لیلیان گیلبرث^۲ و هنری گانت^۳ شالوده شکل‌گیری نظریه و عمل مدیریت علمی را تشکیل داد. به دقت نمی‌توان گفت این دوره کی آغاز شد چون معلوم نیست که چه کسی چه کاری را اول انجام داد؛ اما عموماً تدوین رویکرد علمی را به تیلور نسبت می‌دهند؛ تا حدی به این دلیل که او بود که نخست در مورد این مفهوم کتاب نوشت.

تیلور کار خود را به عنوان کارآموز در ۱۸۷۴ در یک تعمیرگاه ماشین‌آلات در فیلادلفیا آغاز کرد. در ۱۸۷۸ به عنوان کارگر در شرکت میدویل استیل شروع به کار کرد و خیلی زود به سمت تعمیرکار ماشین‌آلات ارتقا یافت. وی به ترتیب سرپرست گروه، سرپرست تعمیرگاه ماشین‌آلات، سرمکانیک و رئیس قسمت طراحی، و در عرض ۶ سال سر مهندس شد. او به سرعت ارتقا پیدا کرد زیرا به تولید توجه داشت و می‌دانست که کارگران در شرایط بهتر، بیشتر تولید می‌کنند. تیلور به خاطر توجهش به حاصل کار تولید، به ضد کارگر شهرت یافت ولی طرز تلقی او از کار در این جمله او مشهود است: «وقتی که آدم پرانرژی چند روزی در کنار آدم تنبل کار کند از خود می‌پرسد چرا من باید سخت کار کنم وقتی که این آدم تنبل به اندازه من مزد می‌گیرد و تنها نصف کار مرا می‌کند؟» (Taylor, 1947:31)

به اعتقاد تیلور، مشکل میان کارگر و مدیریت از تفاوت تلقی آنها از حد منصفانه کار روزانه برمی‌خیزد و ارزیابی کارگر و مدیر تنها بر اساس برداشت کلی هر یک صورت می‌گیرد. سر زدن نامرتب به محیط کار، انجام اجمالی یک کار و دانستن بالاترین حد تولید در مدیران، ایجاد پیش‌داوری می‌کرد. از طرف دیگر کارگر هم «یقین دارد» که مدیر از او انتظار بیش از اندازه دارد. تیلور معتقد بود که در صورت وجود استانداردهای عینی، مدیران به آنچه می‌خواهند (تولید زیاد) می‌رسند و کارگران هم برای رسیدن به سطح تولید مورد انتظار تلاش خواهند کرد (زیرا مزد بیشتری خواهند گرفت). تیلور وقتی به اینجا رسید مطالعه زمان و حرکت را به کار برد تا تعریفی از «حد منصفانه کار روزانه» برای یک وظیفه معین به‌دست آورد. امروزه مهندسان بسیاری تکنیک‌های پایه‌ای او را هنوز به کار می‌برند (برای بحث در مورد اعمال این تکنیک‌ها برای حل مشکلات مربوط به کنترل اطلاعات، نگاه کنید به فصل دهم).

1. Fredrick W. Taylor
2. Lillian Gilberth
3. H. Gantt

عنصر دوم در نظام تیلور طرح جدید برای پرداخت دستمزد، یعنی پرداخت تشویقی بود. او می‌دانست که کارگران حاضر نیستند در ازای مزد معمولی بیشتر کار کنند، پس آنچه را که خود «پاره‌کاری نسبی» می‌نامید ایجاد کرد. براساس این طرح وقتی کارگران در حد استاندارد تعیین شده کار می‌کردند با نرخ معینی دستمزد می‌گرفتند ولی وقتی از سطح استاندارد بالاتر می‌رفتند نرخ بالاتر می‌رفت (کارفرما به علت افزایش تولید قدرت پرداخت دستمزد بیشتر را می‌یافت). اما این طرح دو ایراد داشت. ایراد اول این بود که فرض می‌شد استاندارد تعیین شده از نظر کارگران هم معقول و قابل قبول است، ایراد دوم این بود که پیش‌بینی نشده بود اگر کارگری به سطح استاندارد نرسد چه باید کرد. از کار افتادن ابزارها، تأخیر در تأمین مواد لازم، قطع برق و بیماری، همه عواملی بودند که می‌توانستند سبب شوند کارگر نتواند به سطح استاندارد برسد. ادامه چنین بی‌عدالتی‌هایی می‌توانست سبب فشار معیشتی کارگر و افت روحیه او شود. هنری گانت پاره‌ای از این مشکلات را با طرح «وظیفه در برابر پاداش» حل کرد. در این طرح کارگران برای انجام یک وظیفه معین حقوق پایه دریافت می‌کردند اعم از اینکه میزان «استاندارد» کار را انجام داده باشند یا نه. وقتی از حد استاندارد بالاتر می‌رفتند پاداش می‌گرفتند.

تا آنجا که می‌دانیم هیچ کتابخانه‌ای از این روش‌ها استفاده نمی‌کند در حالی که به نظر ما بخش‌هایی هستند که این سیستم را می‌توان در آنها آزمایش کرد. گرچه کتابخانه‌ها قادر نیستند با پرداخت پول بیشتر کار اضافه را جبران کنند، اما زمان برای افراد خیلی ارزشمند است و زمان استراحت اضافی می‌تواند به خصوص در مورد وظایف شخصی یکنواخت‌تر تشویق به حساب آید.

پیروان تیلور

خیلی‌ها به تدوین مدیریت علمی کمک کردند. هنری گانت یکی از دست پروردگان تیلور بود. این دو در اوایل کار گانت با هم همکاری می‌کردند. همان‌طور که قبلاً اشاره کردیم گانت طرح وظیفه در برابر پاداش را ابداع کرد. این مفهوم سبب شد که مردم او را بیشتر از تیلور در بند ملاحظات انسانی بدانند. خدمت عمده گانت تدوین تکنیک‌های تنظیم نمودار است که هنوز نام او را بر خود دارند (برای بحث درباره نمودارهای گانت نگاه کنید به فصل دهم). شاید از همه نوآورتر فرانک و لیلیان گیلبرث باشند (که شهرتشان به خاطر کتاب «ارزان‌تر با دوازده نفر» است). تأکید این دو روی مطالعه حرکت و پالایش روش‌های آن بود. آنها همچنین بر نیاز به «پرورش» کارکنان به منظور ایجاد روحیه بهتر در آنها تأکید داشتند. نکته جالب این است که پایان‌نامه دکترای لیلیان گیلبرث به صورت کتاب درآمد (او نخستین زنی بود که در امریکا دکترای

روانشناسی گرفت) و عنوان آن «روانشناسی مدیریت» بود (Gilberth, 1914). ناشر اصرار داشت که اسم مؤلف را به صورت ال. ام. گیلبرث چاپ کند تا زن بودن نویسنده را پنهان کند! شخص دیگری که در زمینه مدیریت علمی باید از او نام برد هارینگتون امرسون^۱ است که به خاطر مهندسی کارایی^۲ شهرت دارد. توصیه بزرگ وی به کسانی که با او مشورت می‌کردند این بود «اتلاف ناشی از بی‌توجهی و شرارت را از میان ببرید». وی کتابی منتشر کرد که در آن اصول دوازده‌گانه کارایی خود را بیان کرده بود (Emerson, 1912). پنج اصل اولیه او در حقیقت به مدیریت عمومی مربوط می‌شود: تعریف روشن هدف‌ها، استفاده از عقل سلیم در تصمیم‌گیری، مشورت کردن با افراد با صلاحیت، اعمال عادلانه و مداوم قواعد و مقررات و رفتار منصفانه و صادقانه با کارکنان. هفت اصل باقی‌مانده در مدیریت علمی و کارایی اعمال می‌شود.

بعضی‌ها سودمندی مدیریت علمی را صرفاً به خاطر اینکه در آن بیشتر بر وظیفه تأکید می‌شود تا بر انسان‌ها، نادیده می‌گیرند. اما هدف اصلی مدیریت علمی انجام گرفتن کار با حداکثر کارایی ممکن است. به همین سبب، به نظر می‌رسد که هیچ توجهی به کارکنان ندارد. تیلور تصور می‌کرد که کارگر و مدیر هر دو از فکر او استقبال خواهند کرد زیرا هر دو از نتایج آن بهره‌مند می‌شوند. امروزه ما می‌دانیم که عوامل دیگری روی عملکرد تأثیر می‌گذارند. شرایط کار، روابط متقابل بین افراد، فشار اجتماعی، پذیرش گروهی و نظر اتحادیه‌ها نقش مهمی در مقدار کار تولید شده بازی می‌کنند.

دوره روابط انسانی، ۱۹۵۰-۱۹۲۷

این دوره واکنشی در مقابل تأکید بیش از حد بر قدرت تولید در دوره مدیریت علمی است. در این دوره مدیر دیگر به کارگر به چشم یک چرخ دنده بی‌احساس و بی‌تفاوت سازمان که می‌تواند مثل یک قطعه در نمودار سازمانی جا بیفتد نگاه نمی‌کرد. انسان‌گرایی واژه‌ای است که به بهترین وجه ویژگی این دوره را نشان می‌دهد و روان‌شناسانی که به رفتار در محیط کار توجه داشتند نقش تعیین‌کننده در این دوره داشتند.

مدیریت علمی و روابط انسانی تا حدی با هم پیوند دارند. گرچه کتاب لیلیان گیلبرث در موضوع روان‌شناسی صنعتی بود اما بسیاری معتقدند که وی در کتابش تنها از مفاهیم مدیریت

1. Harington Emerson
2. Efficiency Engineering

علمی استفاده کرده است. شاید هوگو مونستربرگ^۱ را بیش از همه بتوان بنیان‌گذار رویکرد رفتارشناختی انسان‌گرایانه به مدیریت دانست. کتاب (روانشناسی و کارآیی صنعتی) وی که در ۱۹۱۳ منتشر شد استفاده از روان‌شناسی را در محیط کار توصیه می‌کند (Munsterberg, 1913). وی سه چیز را پیشنهاد می‌کند: ۱) تشخیص کسی که ویژگی‌های لازم (مهارت‌ها، نگرش‌ها، و توانایی‌های بدنی) را برای انجام کار دارد؛ ۲) ابداع روش‌هایی که با استفاده از آنها بتوان به شناسایی شرایط روانی ایده‌آل برای برعهده گرفتن یک وظیفه رسید؛ و ۳) ایجاد بیشترین انگیزش در کارگر. وی به‌خصوص در کارهای خود از روش‌های تجربی آزمایش استفاده می‌کرد. شکل‌گیری امتحان‌های مهارت پیش از استخدام بسیار مدیون اوست.

یکی دیگر از استادان اولیه این عرصه واترویل اسکات^۲ بود که مثل مونستربرگ دانشگاهی بود. موضوع تحقیق مورد علاقه وی نگرش‌های^۳ کارگر و اینکه این نگرش‌ها چگونه روی انگیزش برای کار و قدرت تولید تأثیر می‌گذارد، بود. اسکات در نوشتن یکی از نخستین کتاب‌های درسی مدیریت نیروی انسانی شرکت داشت (Scott and Clothier, 1923).

یکی از اولین زنانی که به خاطر سهمش در تدوین نظریه مدیریت باید از وی یاد کرد مری پارکرفولت است. زمینه کار وی فلسفه و مددکاری اجتماعی بود. بیشتر کار حرفه‌ای وی در دوره مدیریت علمی صورت گرفت که او با بعضی از اصول آن موافقت داشت. در عین حال معتقد بود که در مدیریت علمی روی اقتدار/کنترل بیش از اندازه تأکید می‌شود. وی با طرح این اندیشه که عملکرد خوب از کار کردن با دیگری حاصل می‌شود نه از کار کردن زیر نظر دیگری، بیشتر روی کنترل سرپرست توسط کارگر تأکید داشت تا کنترل کارگر توسط سرپرست. خدمت عمده وی طرح این نظر بود که رهبری مدیر نباید و نمی‌تواند از قدرت مقام رسمی ناشی شود بلکه باید از دانش و تخصص او نشأت بگیرد.

دیگر صاحب‌نظر مکتب مدیریت انسانی التون مایوست. مایو در مقام سرپرستی یک گروه تحقیق متعلق به دانشکده مدیریت بازرگانی هاروارد به بررسی دراز مدت درباره خستگی کارگر و قدرت تولید در کارخانه وسترن الکتریک در هائورن ایلی‌نویز پرداخت. هدف از این بررسی که در ۱۹۲۷ آغاز شد، تعیین میزان اعتبار نظریه گیلبرث‌ها بود مبنی بر اینکه دوره‌های استراحت کوتاه مدت تولید را بیشتر می‌کند. گروه تحقیق او در کارخانه هائورن روی کارگران بخش‌های

1. Hugo Munsterberg.

2. Water Dill Scott

3. Attitude

مونتاز مرحله‌ای^۱ و سیم‌کشی چندلایه^۲ آزمایش‌های مختلفی کرد. زن‌ها کار مونتاز مرحله‌ای را می‌کردند و مردها واحدهای سیم‌کشی را سوار می‌کردند. هر دو گروه در طول دوره بررسی افزایش زیادی در تولید نشان دادند.

اعضای گروه تحقیق پیش از شروع آزمایش‌ها کارگران را (بدون اطلاع آنها) زیر نظر گرفتند و تولید هر یک را دقیقاً یادداشت کردند. سپس از آنها خواستند که در آزمایش شرکت کنند. داوطلبان به محیط کار جداگانه‌ای که از نظر تجهیزات مشابه محیط کار قبلی آنها بود منتقل شدند.

به این ترتیب رشته آزمایش‌هایی که امروزه بسیار مشهور هستند آغاز شد: استراحت‌های کوتاه؛ استراحت‌های طولانی‌تر اما به دفعات کمتر؛ غذای سبک برای صبح و بعدازظهر - گروه تحقیق تمام این شرایط متنوع را امتحان کرد. این رشته آزمایش‌ها تمام شد و کارگران به شرایط عادی بازگشتند؛ اما تولید، باز افزایش می‌یافت. مرخصی استعلاجی و تأخیر در میان این کارگران به حدود یک سوم سایر کارگران تقلیل پیدا کرد و مدیران نظارت خود را به حداقل رساندند زیرا از عملکرد خوب گروه تحت آزمایش مطمئن بودند.

پدیده هاثورن

پژوهشگران امروزه می‌دانند که در کارخانه وسترن الکتریک در هاثورن چه اتفاقی افتاد. ولی در آن زمان هیچکس نفهمید که چه پیش آمده است. امروزه به اصطلاح «پدیده هاثورن»^۳ در تمام مطالعات مربوط به رفتار انسانی امری شناخته شده است. پدیده هاثورن در اساس نتیجه حضور مشاهده‌گر و اطلاع شخص مورد مشاهده از این حضور است. شخص مورد مشاهده، اگر هم زمانی به روش خاصی عمل می‌کرده است، به خاطر حضور مشاهده‌گر تا مدتی به آن روش عمل نخواهد کرد. در عین حال به هیچ وجه نمی‌توان دانست تأثیر چه خواهد بود: کارگران ممکن است عصبی شوند و خیلی بد کار کنند؛ ممکن است شدیدتر از معمول کار کنند؛ یا ممکن است که کارگران مشاهده‌گر را تهدیدی علیه خود ببینند و در پاسخ طوری عمل کنند که احتمال خطر تصویری خنثی شود. تحلیل کار برای اداره کارآیی هر واحد کاری ضروری است ولی سرپرست و مدیر باید کاملاً از مشکلات بالقوه آگاه باشد.

1. Relay-assembly
2. Bank-wiring
3. Hawthorne effect

سهم حقیقی مایو در نظریه مدیریت عرضه دید جامعه‌شناسانه نسبت به وضعیت کار است. پژوهشگران وقتی پویایی این دید را درک کردند کانون توجه خود را تغییر دادند و به جنبه‌های جامعه‌شناختی توجه کردند. نتایجی که در هائورن و نیز در سایر مطالعات به دست آمد مایو را متقاعد کرد که مدیران باید «فرضیه توده» را که مدت‌ها مورد قبول بود، کنار بگذارند. این فرضیه معتقد بود که کارگران گروهی افراد سازمان نیافته‌اند که هر یک از آنها تنها براساس منافع فردی خود عمل می‌کند. اگر مدیران این فرضیه را بپذیرند، آنگاه برای افزایش تولید به این منافع فردی متوسل می‌شوند. کار مایو اهمیت نقش و تأثیر گروه را نشان داد و نادرستی فرضیه توده را ثابت کرد.

مرکز زندگی اجتماعی کارگران، به خصوص در جامعه شهری، اغلب گروه کاری آنهاست. در کتابخانه‌ها و سازمان‌های اطلاع‌رسانی، کارکنان - چه دفتری و چه متخصص - بیشتر زندگی اجتماعی خود را به طریقی با افرادی که در محیط کارشان هستند یا با آن ارتباط دارند در پیوند می‌یابند. موضوع این نیست که این امر برای جامعه خوب است یا بد؛ مهم این است که واقعیت این است. به این ترتیب، تغییرات برنامه‌ریزی شده در وضعیت کاری در کارکنان احساس خطر شدیدی، نه تنها از نظر امنیت شغلی، بلکه از نظر امنیت اجتماعی ایجاد می‌کند. مدیری که جهت‌گیری انسانی دارد همیشه این واقعیت را در نظر می‌گیرد.

کار مایو این مفهوم را برت آون را که توجه صمیمانه به کارگران بی‌پاداش نمی‌ماند «از نو کشف کرد» و آن را به اثبات رساند. وی همچنین این واقعیت را که شیوه مدیر خود عامل مهمی در انگیزش کارگر و نهایتاً در قدرت تولید است، برجسته کرد. این امر به نوبه خود به قبول نیاز به آموزش مهارت‌های اداره آدم‌ها به خصوص به صورت گروهی و نه فردی منجر شد. و بالاخره کار مایو روشن کرد که بهره‌وری و افزایش آن امری پیچیده و فراتر از ادراک «انسان معقول اقتصادی» تیلور است. مایو را بنیان‌گذار روان‌شناسی اجتماعی صنعتی و تئوری‌های روابط انسانی مدیریت می‌دانند.

پژوهشگران بعدی

پژوهشگران بعدی که دارای زمینه دانشگاهی قوی در روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و مردم‌شناسی بودند، مدیریت روابط انسانی را با عمق بیشتری بررسی کردند. امروزه این رشته برچسب‌های مختلفی نظیر روابط انسانی، روابط رفتاری و سیستم‌های اجتماعی دارد. رویکرد روابط انسانی به مدیریت، که اساس آن کار مایوست، معتقد است که نقش مدیر آن است که سازمان را تا آنجا که ممکن است خالی از کشمکش نگه دارد تا سازمان به اهدافش برسد. برای ایفای چنین نقشی وی

طبیعتاً به بهره‌گیری از روان‌شناسی اجتماعی و فردی به عنوان منابع تکوین رویکردهای جدید به مدیریت نیاز دارد. به‌کار گیرندگان این رویکرد فرد را موجودی در حیطه روان‌شناسی اجتماعی می‌بینند از این‌رو روان‌شناسی را مرکز تمام جنبه‌های کار مدیریت می‌دانند. این سبب می‌شود که آنها مدیریت را هنری بدانند که مشکلات آن منحصر به فرد و تعمیم‌ناپذیر است. بنابراین مدیر باید نیازهای روانی تک‌تک کارکنان را بفهمد و ارضا کند و نیز از عوامل متعدد روان‌شناسی گروهی استفاده کند. این رویکرد از دو طریق بر نظریه عمومی مدیریت تأثیر می‌گذارد: (۱) بر مشارکت و تعهد افراد در تمام سطوح سازمان تأکید دارد؛ و (۲) برای حل کشمکش‌های درون سازمانی راه پیشنهاد می‌کند. خدمت کوچک‌تر این رویکرد پذیرش این امر است که محیط بر سازمان و نیز افراد تأثیر می‌گذارد. این امر به فهمیدن نحوه تأثیر متقابل افراد و سازمان‌ها کمک کرده است.

مفاهیم انگیزش و «مدیر در مقام رهبر» در رویکرد روابط انسانی اهمیت بسیار دارد. تردیدی نیست که اداره سازمان و انجام وظایف متضمن رفتار انسانی است، و مدیری که روابط فرد با فرد و فرد با سازمان را نادیده می‌گیرد به احتمال زیاد در مدت کوتاهی با مشکلات جدی روبرو خواهد شد. در عین حال کسانی هم که می‌گویند رفتار انسانی تنها عرصه توجه مدیر است، زمینه‌های برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی را که در آنها رفتار کمتر مطرح است، نادیده می‌گیرند.

رویکردی که با رویکرد روابط انسانی ارتباط دارد و اغلب با آن اشتباه گرفته می‌شود، رویکرد سیستم‌های اجتماعی است. در اینجا تأکید روی سازمان‌های رسمی و کنش متقابل میان آنها و انسان‌هاست. حتی شاید بتوان گفت رویکرد سیستم‌های اجتماعی نوعی مردم‌شناسی است که بر روابط متقابل فرهنگی که از کنش متقابل میان سازمان‌های رسمی و افراد نشأت می‌گیرد تأکید دارد. پژوهشگران سیستم‌های اجتماعی اغلب طوری سخن می‌گویند که انگار دارند سیستم‌های مینیاتوری اجتماعی را مطالعه می‌کنند. این‌ها از علوم رفتاری استفاده بسیار می‌کنند.

یک ویژگی رویکرد سیستم‌های اجتماعی تأکید آن بر همکاری در درون واحد اجتماعی است. ایده آل طرفداران این رویکرد واحدی است که در آن انسان‌ها به خوبی با هم ارتباط برقرار کنند و در راه رسیدن به یک هدف مشترک در هماهنگی با هم کار کنند. مسئله مدیر در اینجا رفع تنش و درگیری میان اعضای واحد است. مدیران باید اهمیت روابط و تأثیرگذاری‌های غیررسمی میان اعضای واحد را درک کنند. این تأثیرگذاری‌ها چه بسا با نقش‌های فردی آنها در سازمان

رسمی منطبق نباشد. این تأثیرگذاری‌ها می‌توانند برای سازمان مفید و یا مضر باشند اما در رویکرد سیستم‌های اجتماعی، مدیر باید آنها را به حساب آورد.

یکی از بنیان‌گذاران رویکرد سیستم‌های اجتماعی چستر بارنارد^۱ است. وی این رویکرد را با این باور تدوین کرد که انسان‌ها باید با هم همکاری کنند تا محدودیت‌های شخصی، بیولوژیک، فیزیولوژیک و جامعه‌شناختی خود را جبران کنند. این رویکرد به شکل‌گیری دیدگاهی که سازمان را به چشم موجود زنده اجتماعی می‌نگرد و نیز به تکوین نظریه‌ای که سازمان را دقیقاً تابع همان مشکلات و فشارهایی می‌داند که فرد تابع آن است، کمک کرد. وی به این ترتیب رویکردی را که ملاحظات ریاضی را بیشتر در نظر می‌گیرد، تعدیل می‌کند.

دوره ترکیبی، از ۱۹۵۰ تا امروز

در دوره ترکیبی مشکل می‌توان گفت که از میان رویکرد علمی و رویکرد انسانی کدام غالب است زیرا این نظریه‌ها دائماً جلو و عقب می‌روند و هیچ نظریه‌ای به طور کامل رنگ نمی‌بازد. واژه‌ای که مناسب‌تر این دوران است *تعادل* است.

چه کسی درست می‌گفت؟ تیلور یا مایو؟ پاسخ این است که هر دوی آنها تا حدی درست می‌گفتند. این دو از نظر فلسفی آنقدرها هم که بعضی معتقدند از هم دور نبودند. هر دو دغدغه انسان و تولید را داشتند. تیلور هم نیازها و تفاوت‌های فردی و نیز فشار هم‌تایان را تشخیص می‌داد، درست همان طور که مایو هم نیاز به بیشترین تولید را قبول داشت. تفاوت عمده آنها در نظرشان نسبت به چیزی است که با کمک آن بتوان بیشتر انسان را به کار برانگیخت. از نظر تیلور این چیز ملاحظات اقتصادی است؛ از نظر مایو «با هم بودن» گروه است.

اما تیلور و مایو هر دو یک عنصر مهم را نادیده گرفتند: نیازهای «من» فرد. نیازهای من فرد ممکن است بر هر دو نیاز اقتصادی و اجتماعی او غلبه کند. درست همان‌طور که موقعیت کار از سه عنصر، یعنی انسان، سازمان و محیط تشکیل می‌شود، انگیزش کاری فرد نیز سه عنصر دارد: اقتصادی، اجتماعی و شخصی. اگر فقط همین شش متغیر را در نظر بگیریم، می‌توانیم بفهمیم که چرا رابطه کارگر و کارفرما پیچیده و گاه آکنده از کشمکش است. همه این شش عامل باید در تعادل باشند تا مدیر بتواند امیدوار باشد که نوعی هماهنگی ظاهری برقرار کند. پس، شخص برای آنکه مدیر خوبی باشد نه تنها باید «محصول» سازمان و تئوری‌های مدیریت مربوط به آن را

1. Chester Barnard

بفهمد، بلکه باید از اقتصاد، آمار، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و بسیاری علوم اجتماعی و طبیعی دیگر هم سررشته داشته باشد. تقریباً تمام این رشته‌ها به مدیر کمک می‌کنند و کار را آسان‌تر، و وضعیت کاری کارکنان را مطبوع‌تر می‌سازند. هیچکس نمی‌تواند در تمام این رشته‌ها متخصص باشد، ولی اگر کسی قصد دارد مدیر شود باید از یافته‌های مهم این رشته‌ها اطلاع داشته باشد. حتی اگر شخص مدیر نشود، چنین دانشی، به خاطر ساده‌تر و کارآتر کردن کار روز به روز می‌تواند سودمند باشد.

تا اوایل دهه ۱۹۵۰، اندیشه مدیریت به اصلاح مفاهیمی که تیلور و مایو ابداع کرده بودند و ترکیب عناصری از هر دو مکتب با مفاهیمی از سایر رشته‌ها توجه داشت. از آنجا که مفاهیم و تئوری‌های جدیدی از علوم رفتاری به نظریه مدیریت موجود اضافه شده است، کار مدیر را می‌توان ترکیب کردن این معانی دانست.

برای تأمل بیشتر...

ویژگی‌های اصلی هر دوره تحول اندیشه مدیریت کدامند؟

در آخرین دوره سبک‌ها (رویکردها یا مکاتب) متنوعی در مدیریت پیدا شدند. بعضی از آنها مدهای زودگذر بوده‌اند؛ بعضی دیگر به روش‌های کاملاً پذیرفته شده و جاافتاده برخورد با مسئله مدیریت تبدیل شده‌اند. آنچه در همه آنها مشترک است این است که از علوم گوناگون استفاده می‌کنند. در چند صفحه بعد بعضی از رویکردهایی را که بیشتر به آنها عمل شده است توصیف می‌کنیم.

نظریه سنتی مدیریت

این رویکرد پلی است میان مدیریت علمی، روابط انسانی و دوره معاصر. این رویکرد از آثار نویسندگان قدیمی‌تر مثل فایول^۱ (۱۸۴۱-۱۹۲۵) و نویسندگان متأخر مثل گولیک^۲ (۱۸۹۲-۱۹۹۳)، شلدون^۳ (۱۸۹۴-۱۹۵۱) و ارویک^۴ (۱۸۹۱-۱۹۸۳) استفاده می‌کند. این رویکرد به مدیریت شاید بیش از همه مورد عمل قرار گرفته است. ویژگی‌های اصلی این نظریه مبتنی بر چهار اصل است:

1. Fayol
2. Gulick
3. Sheldon
4. Urvick

۱. مدیر می تواند کارکردهای اصلی مدیریت (برنامه ریزی، بودجه بندی، انگیزش، و غیره) را شناسایی، تعریف و بررسی کند.

۲. سازمان ها و مدیریت «خصوصیات» بنیادینی دارند که مدیر با دانستن و مطالعه آنها می تواند بهتر عمل کند.

۳. اصولی که از مطالعه مدیریت استخراج می شود نقطه آغاز پژوهش در مورد مدیریت است و چنین مطالعاتی باید تئوری های سودمند باز هم بیشتری به دست دهند.

۴. و بالاخره، مدیریت هنر است نه علم؛ بنابراین هر مقدار تحقیق نمی تواند تمام مسائل اداره یک سازمان را به طور کامل حل کند.

ما با فلسفه این رویکرد موافقیم. در مدیریت واقعاً یک سری وظایف عام وجود دارد. وقتی که مسائل کلی تر با شرایط محلی برخورد پیدا می کند اغلب، شرایط ناشی از محیط است که برای مدیر «مشکلات» خاص ایجاد می کند. شرایط محلی شامل عوامل فرهنگی / اجتماعی و نیز مسائل دیگری است که در فصل سه از آنها سخن خواهیم گفت.

بی تردید، هنری فایول پدر این رویکرد است. فایول که در ۱۸۴۱ در فرانسه متولد شد؛ اگرچه مهندس معدن بود، بیشتر عمر مفید خود را به عنوان مدیر یک شرکت چند کاره گذراند. وی در ۱۸۸۸ وقتی که شرکت در آستانه ورشکستگی بود، مدیر آن شد. وقتی که در ۱۹۱۸ بازنشسته شد، شرکت از نظر مالی یکی از قوی ترین و موفق ترین شرکت های اروپا بود. او معتقد بود که موفقیتش مدیون مهارت هایی است که در طول سال ها کسب کرده بود و نیز مدیون اندیشه هایش در مورد اینکه لازمه مدیر خوب بودن چیست. وی نظریات خود را در ۱۹۱۶ در کتاب خود که حاوی یک «نظریه» و اصل عمومی در مورد مدیریت بود انتشار داد (Fayol, 1962). یکی از اعتقادات او این بود که مدیریت مهارتی است که شخص می تواند آن را بیاموزد و نه یک استعداد مادرزادی. به نظر می رسد که مفاهیم فایول بر پایه عقل سلیم بنا شده است، اما تا اواخر دهه ۱۹۴۰ هیچ کتاب درسی مدیریت در امریکا به آنها اشاره ای نداشت. امروزه نظریات او در بیشتر اندیشه های مدیریت حضور دارد. فایول فعالیت های سازمان ها را به پنج گروه اصلی تقسیم می کرد:

● امور فنی یا تولیدی؛

● امور بازرگانی (خرید، فروش و مبادله کالا)؛

- امور مالی (جستجوی راه‌های تأمین و استفاده مؤثر از پول)؛
- امور تأمینی (حفظ امنیت کارکنان و نیز اموال)؛
- امور حسابداری (شامل خدمات اطلاع‌رسانی).

اصول فایول

فایول به ۱۴ اصل در مدیریت قائل است. ما در زیر نقطه نظرهای عمده او را در مورد هر اصل خلاصه کرده‌ایم و هر جا لازم بوده اشاره‌ای نیز به ربط آن با شرایط کتابخانه افزوده‌ایم.

۱. تقسیم کار یا تخصصی کردن

فایول معتقد بود بهتر است به کارگران کارهایی با دامنه نسبتاً محدود داد تا آنها بتوانند مهارت کسب کنند. این امر، کارایی سازمان را زیاد می‌کند. به علاوه در این حالت سرپرست کنترل بیشتری دارد زیرا در برخورد با هر کارگر تنها با فعالیت‌های محدودی باید سروکار داشته باشد. تقسیم کار در کتابخانه می‌تواند براساس نوع خدمت یا نوع ماده صورت گیرد. در هر حال هر روشی به کار گرفته شود مهم این است که جهت‌گیری واحد و اهداف آن در نظر گرفته شود.

۲. اختیار و مسئولیت

از نظر فایول اختیار و مسئولیت باید با هم باشند. این معنی ممکن است بدیهی به نظر برسد اما خیلی وقت‌ها مدیر تنها مسئولیت را واگذار می‌کند و نه اختیارات لازم را برای انجام وظیفه. علت تخطی از این اصل خیلی ساده است: کسی که اختیارات را واگذار می‌کند، همیشه بخشی از مسئولیت انجام کار را همچنان برعهده دارد. بسیاری از مدیران از واگذار کردن اختیارات به زیردست‌ها اکراه دارند زیرا تردید دارند که زیردست‌های آنها بتوانند کار را انجام دهند؛ بنابراین مسئولیت را واگذار می‌کنند ولی اختیارات را برای خود نگاه می‌دارند و فکر می‌کنند با این کار از خودشان حفاظت می‌کنند.

۳. انضباط

فایول فکر می‌کرد که ضرورت مطلق دارد که حدود رفتار قابل قبول به روشنی تعیین شود به طوری که هر کس در سازمان بداند که چه چیزی قابل قبول است و چه چیزی نیست. وقتی

کسی قاعده‌ای را زیر پا می‌گذارد، سرپرست باید به طور یکسان و منصفانه و با تفاهم قاعده را اجرا کند. سرپرست‌ها در مورد اجرای این اصل اغلب مشکل دارند زیرا به خصوص در سبک مدیریت روابط انسانی گرایشی وجود دارد که انضباط را به خاطر عوامل غیر مرتبط با کار تعدیل کنند، رویه‌ای که ممکن است به نفع کل سازمان باشد یا نباشد.

۴. وحدت فرماندهی

کارگر باید تنها از یک سرپرست دستور بگیرد. با وجود این به خاطر اینکه در هر موقعیت کاری تعدادی متغیر وجود دارد که بر هم اثر متقابل دارند، شرایطی پیش می‌آید که مدیریت دوگانه محدودی را می‌طلبد. مثلاً در یک کتابخانه دانشگاهی کتابشناسان موضوعی به چه کسی باید گزارش بدهند؟ احتمالاً به رئیس خدمات فنی زیرا وی هم انتخاب و هم پردازش مواد را برعهده دارد. اما متخصصان موضوعی به سئوالات تخصصی مرجع هم پاسخ می‌دهند؛ بنابراین گماردن آنها در بخش خدمات عمومی هم منطقی به نظر می‌رسد. بیشتر کتابخانه‌ها وظایف این کارکنان متخصص را بین خدمات فنی و خدمات عمومی تقسیم می‌کنند، کاری که آشکارا با اصل وحدت فرماندهی تناقض دارد. بنابراین متخصص باید انتظارات و خواست‌های هر دو بخش را برآورده کند. نارضایتی ناشی از چنین شرایطی کاملاً قابل فهم است. کم و بیش شده است که همه ما زمانی زیردست دو رئیس کار کرده باشیم.

۵. وحدت جهت

باید تنها یک برنامه وجود داشته باشد و یک نفر مسئول سرپرستی برنامه باشد. تمام فعالیت‌هایی که هدف یکسان دارند باید تحت نظارت یک نفر باشند. مثلاً واحد واری اطلاعات کتابشناختی در بخش فراهم‌آوری یا سفارشات کتابخانه باید یک سرپرست و یک برنامه عملیاتی داشته باشد، با وجود این کتابخانه‌ها با داشتن واحد واری اطلاعات کتابشناختی در دو بخش سفارشات و فهرست‌نویسی، این اصل را به کرات زیر پا می‌گذارند. این کار به خاطر اینکه بخش‌ها هدف‌های متفاوت دارند در بهترین صورت باعث سردرگمی و در بدترین صورت سبب افزایش ترک شغل توسط کارکنان می‌شود.

۶. تقدم منافع عمومی بر منافع خصوصی

فایول معتقد بود که فرد باید منافع خود را تابع منافع عمومی کند. این امر در محیط‌هایی که کارکنان دغدغه رفاه خود را در مدیران نمی‌بینند مشکل است. وظیفه مدیران است که تا حد امکان تعارض میان مصالح فردی و عمومی را کم کنند.

۷. مزد

مزد کار باید منصفانه و مناسب باشد. هدف از آن ایجاد حداکثر رضایت هم در کارکنان و هم در کارفرماست که به هیچ وجه وظیفه ساده‌ای نیست. در سازمان‌هایی که از شرایط محلی و کارگران بهره‌کشی می‌کنند میزان ترک شغل کارکنان هم خیلی بالاست. مدیر باید وظایف را بررسی کند، مسئولیت‌ها را شناسایی کند و مزد را عادلانه تعیین کند. قدم بعدی پیدا کردن کسی است که وظایف تعیین شده را در مقابل مزد مشخص شده انجام دهد.

۸. تمرکز

فایول تمرکز قدرت را، لاقلاً در امر نظارت کلی، مطلوب می‌دانست. مسلماً در همه جا هم تدوین خط‌مشی و هم تنظیم قواعد و شیوه‌های کار نیاز به تصویب در مرکز سازمان دارد. تصمیم‌های مدیریتی می‌تواند در سطح پایین‌تر هم صورت گیرد ولی تنها در چارچوبی که مقامات مرکزی تعیین کرده‌اند. بسیاری از سازمان‌های اطلاع‌رسانی شدیداً از این اصل پیروی می‌کنند و از ایده تمرکز در قدرت، تسهیلات مادی و خدمات استقبال می‌کنند؛ در حالی که بعضی دیگر رویکرد عدم تمرکز را به کار می‌گیرند.

۹. زنجیره سلسله مراتب

سازمان نیاز به سلسله مراتب رسمی دارد که نشان دهنده مسیر جریان قدرت و مسئولیت باشد. فایول معتقد بود که زنجیره فرماندهی بیشتر اوقات ضروری است، ولی گاهی لازم است که مدیر این اصل را نادیده بگیرد، مثل موقعی که اجرای آن به سازمان لطمه می‌زند. بیشتر کتابخانه‌ها و سازمان‌های اطلاع‌رسانی سنتی از این اصل پیروی می‌کنند.

۱۰. نظم

فایول اعتقاد داشت که مدیر باید بین واحدهای مختلف روابط منطقی و عاقلانه برقرار کند به طوری که واحدها در هماهنگی با هم کار کنند. عنوان دیگر این اصل هماهنگی است.

۱۱. انصاف

فایول معتقد بود که مدیران/سرپرستان تنها وقتی می‌توانند وفاداری کارکنان را جلب کنند که با آنها مثل انسان رفتار کنند. سرپرستی که با زبردست‌های خود مثل اشیایی رفتار می‌کند که می‌توان آنها را دستکاری کرد، در درازمدت ناموفق خواهد بود. اگر مدیران آرزو دارند که محیط کار مطلوب ایجاد کنند باید با همه منصفانه و یکسان رفتار کنند.

۱۲. ثبات شغلی و استخدامی

فایول اعتقاد داشت که زیاد بودن میزان تغییر شغل کارکنان برای سازمان پرهزینه است. زیاد بودن میزان تغییر شغل کارکنان علت و در عین حال نتیجه مدیریت ضعیف است. یک راه ارزیابی مدیر/سرپرست، بررسی میزان تغییر شغل و غیبت از کار کسانی است که زبردست او کار می‌کنند. کم بودن میزان تغییر شغل و غیبت از کار ممکن است نشان دهنده مدیریت خوب باشد یا نباشد اما زیاد بودن آن معمولاً حاکی از وجود مشکل است. هر بار که یکی از کارگران کار خود را ترک می‌کند سازمان باید مقدار زیادی وقت و پول صرف جستجو، انتخاب و تعلیم کارگر جدید کند.

نوع دیگر غیبت از کار، که برگه حضور هم آن را نشان نمی‌دهد، کسی است که «حاضر اما غایب است». کسی که در عین حضور غایب است می‌تواند در جریان گردش مواد گیر ایجاد کند و مزاحم کارآیی کل سازمان شود (و هزینه‌ای که برای سازمان ایجاد می‌کند اغلب خیلی بیشتر از دستمزدش است). چنین افرادی در آخرین لحظه ممکن سر کار حاضر می‌شوند. آماده شدن برای شروع به کار را بیش از حد لازم طول می‌دهند، زمان‌های استراحت را تا حد امکان طولانی‌تر می‌کنند و وقت ناهاری را بیش از حد معمول کش می‌دهند. وقتی چنین وضعیتی پیش می‌آید سرپرست (و سرپرست سرپرست) باید موضوع را بررسی کند و در صدد حل مشکل برآید.

۱۳. ابتکار عمل

مدیران و سرپرست‌ها باید زیردست‌های خود را تشویق کنند که پیشنهادهای و نظرات خود را در مورد محیط کار مطرح کنند. به این پیشنهادهای و نظرات باید دقیقاً توجه شود. آنهایی که پیشنهادی مطرح می‌کنند باید از سرنوشت پیشنهاد خود مطلع گردند. گرچه این اصل در خیلی از کتابخانه‌ها مطرح می‌شود ولی اغلب به آن عمل نمی‌شود. مثلاً در بیشتر فرم‌های ارزیابی عملکرد جایی برای توضیح در مورد میزان ابتکار عمل کارکنان پیش‌بینی شده است، ولی اغلب عملاً به اطاعت فرد توجه می‌شود تا به ابتکار عمل او. این نیت فایول نبود و نباید نیت یک مدیر خوب باشد.

۱۴. روحیه جمعی

فایول به احساس همبستگی اعتقاد داشت وی معتقد بود که همه سازمان‌های موفق فقط در صورتی به حیات خود ادامه می‌دهند که احساس یگانگی بر گروه حاکم باشد و اینکه سازمان‌های کارآمد به صورت گروه با بحران‌ها مقابله کنند. امروزه به جای احساس همبستگی، از تیم‌سازی و گروه‌های کار صحبت می‌شود که صورت‌های دیگر بیان فایول است. ما بر ارزش کار فایول تأکید می‌کنیم زیرا از دهه ۱۹۳۰ که نوشته‌های او به انگلیسی ترجمه شد، نظریات وی اساس کار کسانی بوده است که به کوشش در زمینه مدیریت پرداخته‌اند، هرچند از وام خود به او سخنی به میان نیاورده‌اند.

برای تأمل بیشتر...

حالا که اصول فایول را شناختید، در مورد هر یک مثالی بیاورید و بگویید چگونه در محیط یک سازمان اطلاع‌رسانی یا کتابخانه پیاده می‌شود.

چهره‌های دیگر در نظریه مدیریت

POSDCoRB گولیک که پیش از این در مورد آن سخن گفتیم، با یک تفاوت شبیه اصول فایول است. گولیک بر استخدام کارکنان به‌عنوان بخشی که گرچه ارتباط نزدیک با سازمان‌دهی دارد ولی از آن جداست تأکید می‌کرد. به علاوه وی معتقد بود که «اداره کردن» از واژه «فرماندهی» فایول بار اقتدارگرایانه کمتری دارد و با رویکرد انسان‌گرا به مدیریت هماهنگ‌تر

است. سهم عمده گولیک در اندیشه مدیریت تدوین مفهوم بخش‌بندی^۱ است که در فصل نهم به بررسی آن خواهیم پرداخت.

لیندل اورویک شاید نخستین و پرحرارت‌ترین پشتیبان انگلیسی مفاهیم فایول است. او مشاور مدیریت بود و بر رویکرد «فایولی» تأکید داشت. کتاب وی، «عناصر مدیریت» کوششی بود در راه یکپارچه کردن کارهای تمام متفکرین برجسته مدیریت و بزرگ‌ترین کار وی در این رشته بود (Urwick, 1943) و بالاخره باید از آلبور شلدن، مدیر انگلیسی نام برد که اصول فایول را قبول داشت و دو اصل از خودش به آنها افزود. وی در ۱۹۲۳ «فلسفه مدیریت» را منتشر کرد و در آن مطرح کرد که مدیریت دارای هر دو جنبه فنی و اخلاقی است. او فلسفه‌ای را مطرح و سعی کرد نشان دهد که مدیر می‌تواند در صدد نیل به کارآیی فنی باشد و به آن دست یابد و در عین حال احساس مسئولیت اجتماعی کند (Sheldon, 1923). هنوز هم مواردی پیش می‌آید که نشان می‌دهد همه مدیران و سازمان‌ها این نظر را که در مدیریت عنصر مسئولیت اجتماعی هم باید وجود داشته باشد کاملاً قبول ندارند. شلدون از زمانه خود جلوتر بود.

تئوری‌های سنتی/کلاسیک مدیریت را (این رویکرد نام‌های متعددی دارد) مدیران بیش از همه تئوری‌ها پذیرفته‌اند. ما تأکید این تئوری‌ها را بر عام بودن مفاهیم مدیریت و اینکه بخشی از مدیریت مهارتی است آموختنی، قبول داریم. به اعتقاد ما گرچه بعضی از «اصول» کمک چندانی در زمینه تصمیم‌گیری نمی‌کنند اما «اصول» چارچوبی برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کنند. مثلاً گرچه «تقسیم کار» جوابی به این سؤال نمی‌دهد که آیا بهتر است خدمات اطلاع‌رسانی حول نوع مراجعه کننده (کودکان، دانشجویان دوره لیسانس، و پژوهشگران) سازمان‌دهی شود یا حول نوع مواد (نشریات ادواری، نوار و صفحه ضبط صدا، و اسناد دولتی) یا حول نوع خدمت (مرجع، خدمات آنلاین، و تحویل مدرک) ولی این اصل به شخص کمک می‌کند که دیدی در مورد راه‌های متفاوت تقسیم کار به دست آورد.

نظریه سازمان و سایر رویکردها به نظریه مدیریت

عنوان این بخش حاکی از آن است که در این رویکرد، سازمان کانون توجه است. ماکس وبر^۲ (۱۸۴۰-۱۹۲۰) با کتاب کلاسیک‌اش در مورد دیوان‌سالاری (= بوروکراسی)، بنیانگذار این مکتب

1. Departmentation
2. Max Weber

فکری است. گرچه کتاب او حاصل مطالعه در مورد چگونگی کارکرد دولت‌هاست، بیشتر مفاهیم او به درجات قابل اعمال در هر سازمان بزرگ است. رویکرد او در میان کسانی که می‌خواستند به مطالعه سازمان‌های غیردولتی بپردازند قبول عام یافت. برای بحث مفصل‌تر در مورد تعریف ماکس وبر از دیوان سالاری و چگونگی اعمال آن بر مراکز اطلاع‌رسانی نگاه کنید به فصل دو. چستر بارنارد (۱۹۶۱-۱۸۸۶) طرفدار عمده مطالعه مدیریت در سازمان‌های انتفاعی قرن بیستم بود. کتاب «کارکردهای مدیریت» وی شاید خردمندانه‌ترین نوشته در زمینه ماهیت سازمان‌هاست (Barnard, 1938). او کتابش را بر پایه ترکیبی از تجربه عملی و مطالعه فراگیر در جامعه‌شناسی، روانشناسی و فلسفه نوشت. سئوالاتی نظیر اینکه «چرا انسان‌ها سازمان‌ها را می‌سازند و به یک سازمان می‌پیوندند و در آن می‌مانند؟» نقطه شروع وی در شکل‌گیری دیدگاه‌هایش در مورد ماهیت «سازمان» بود. همان‌طور که در فصل دو بحث خواهیم کرد تعریف او از سازمان خیلی وسیع بود. او سه عنصر عام برای سازمان برمی‌شمرد: ۱) میل به همکاری؛ ۲) اشتراک در یک یا چند هدف؛ ۳) ارتباط. وی تأکید داشت که حضور مدیر به خاطر انجام کار سازمان نیست بلکه برای راه بردن آن است.

نظریه تصمیم

رویکرد نظریه تصمیم توجه خود را بر منطق تصمیم‌گیری و عقلانی کردن آن و نیز بر روند تحلیل موقعیت‌ها و مشکلات به منظور گرفتن تصمیم متمرکز می‌کند. محور اصلی این رویکرد این است که مدیر پیش از اجرای هرگونه برنامه یا دست زدن به هر عملی، ابتدا باید تصمیم بگیرد. به علاوه، وظایف مدیریت - برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، اجرا و نظارت - تنها وقتی اجرا می‌شود که مدیریت تصمیم‌گیری کند. به این ترتیب هر چه تصمیم‌ها عقلانی‌تر باشند، به همان اندازه سازمان کارآتر و مؤثرتر می‌شود. برخی از مباحث این رویکرد را ملاحظات اقتصادی، تحلیل ارزش‌ها، و فرایند انتقال اطلاعات تشکیل می‌دهد. هربرت سایمون^۱ با استفاده از کار چستر بارنارد، این رویکرد را ابداع کرد و شکل داد (Simon, 1947). جیمز مارچ^۲ و ریچارد سائرت^۳ از جمله دیگر کسانی هستند که به خاطر کارشان در این زمینه شهرت دارند.

1. Herbert Simon
2. James March
3. Richard Cyret

نظریه تصمیم بر تصمیم‌گیری عقلانی و ارزیابی شقوق مختلف و نتایج آنها تمرکز دارد. این بحث تصمیمی را که عملاً گرفته شده، انسان‌ها و گروه‌های ذیربط و تحلیل خود روند تصمیم‌گیری را بررسی می‌کند. مسئله اصلی در عرصه ارزش‌ها و اخلاقیات نهفته است که تصمیم‌گیری در آنها به شدت ذهنی می‌شود. این رویکرد تا وقتی که به حوزه‌های قابل تأویل به کمیت محدود است، بسیار کاراست.

بسیاری از موقعیت‌هایی که سازمان‌های اطلاع‌رسانی با آن روبرو هستند - وسایل جدید، خدمات ویژه در زمینه آرشیو، ایجاد توانایی‌های آنلاین/شبکه‌ای - همگی نیاز به تحلیل دقیق دارند. نظریه تصمیم روش‌هایی در اختیار مدیر می‌گذارد که وی به کمک آنها می‌تواند در تصمیم‌گیری رویه ثابت‌تری داشته باشد و یک رشته تکنیک‌های مفید در اختیار مدیران می‌گذارد که به آنها کمک می‌کند که روشمند مشکلات را شناسایی و حل کنند.

رویکرد ریاضی

تفاوت اصلی میان نظریه تصمیم و رویکرد ریاضی این است که دومی شیوه‌های ریاضی (توضیح دادن برنامه‌ها و راه‌حل‌های ناموفق) را راهی برای پیش‌بینی نتایج می‌داند. جنبه منطقی ریاضیات به راحتی در چارچوب نظریه تصمیم می‌گنجد ولی نقطه عزیمت رویکرد ریاضی تصمیم‌گیری نیست بلکه مدل‌سازی است. کسانی که این رویکرد را به کار می‌بندند خود را تحلیل‌گر یا پژوهشگر عملیات^۱ می‌دانند و اغلب خود را «دانشمندان مدیریت^۲» می‌خوانند. به نظر آنها این رویکردی است که بیش از همه محتمل است که بتواند نظریه علمی برای مدیریت فراهم کند. رویکرد ریاضی تقریباً در هر موقعیتی می‌تواند مفید باشد. این رویکرد مدیر یا پژوهشگر را وا می‌دارد که مشکلات را بدون اشتباه و به دقت مشخص کند. این رویکرد استفاده از علائم ریاضی را برای کمیت‌های شناخته شده و ناشناخته هر دو امکان‌پذیر می‌کند. این واقعیت که مدل ریاضی منطقی، ثابت و به آسانی قابل فهم است آن را تبدیل به وسیله‌ای ارزشمند می‌کند، به‌خصوص در مورد حل مشکلات پیچیده یا در مورد تنظیم منطقی منابع اطلاع‌رسانی و داده‌ها به‌منظور اندازه‌گیری آسان‌تر.

1. Operational Researcher
2. Management scientists

طبیعتاً این رویکرد در حوزه‌هایی که اندازه‌گیری آسان است و ابهامی در مورد ماهیت موضوع یا شیء مورد مطالعه وجود ندارد بیش از همه موفق است. اما در ارزیابی رفتار انسانی، تشخیص دقیق مشکل می‌شود. این به خصوص در مورد کتابخانه‌ها که برنامه‌هایشان در راستای خدمت‌رسانی است صدق می‌کند. مثلاً در خدمات عمومی، بیشتر آنچه پیش می‌آید به راحتی قابل اندازه‌گیری نیست. چگونه ارزش پاسخ به سؤال‌هایی نظیر ارتفاع قله اورست، منابع موجود در مورد هملت، آگاتا کریستی یا کمک به یک پژوهشگر برای روشن‌تر تعریف کردن موضوع تحقیق و پیدا کردن داده‌های اساسی را تعیین می‌کنید؟ آیا ارزش براساس زمانی که صرف پیدا کردن جواب شده است تعیین می‌شود یا بر پایه استفاده‌ای که از جواب می‌شود؟ وقتی مدیر مدل ریاضی را در حوزه‌هایی پیاده کند که در آنها اندازه‌گیری ذهنی است نه عینی، مشکل عمده بروز می‌کند. در فصل شش نظریه تصمیم و مدل‌سازی ریاضی را هر دو با تفصیل بیشتر بررسی خواهیم کرد.

نظریه سیستم‌ها

در دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ نظریه عمومی سیستم‌ها^۱ به عنوان روش‌شناسی مطالعه در حوزه‌های گوناگون از جمله مدیریت، محبوبیت پیدا کرد. این رویکرد از تمام کارهایی که پیشتر در مورد آنها بحث شد، استفاده کرد. ویژگی آن دیدن همه چیز به عنوان بخشی از یک سیستم بزرگتر است. لودویگ فون برتالانفی زیست‌شناس را بیشتر نویسندگان بنیانگذار این نظریه دانسته‌اند (Von Bertalanffy, 1950). قصد او تدوین یک چارچوب نظری بود که بر تمام رشته‌های علمی قابل اعمال باشد. این نظریه در ساده‌ترین شکل خود بیان می‌کرد که همه سازمان‌ها در یک محیط می‌زیند (نگاه کنید به فصل سه) سازمان از این محیط «درون‌دادهایی» (مردم، منابع، پول) می‌گیرد؛ درون‌دادها را پردازش می‌کند و نتیجه پردازش را به محیط پس می‌دهد. به علاوه این نظریه به وجود یک مکانیسم (ساز و کار) کنترل به نام «بازخورد» معتقد است. در نظریه سیستم‌ها مطالعات گردش یا جریان^۲ به بررسی درون‌دادها، گردش داده‌ها در درون سیستم و برون‌دادها می‌پردازند، حال آنکه مطالعات بازخورد بر مکانیسم‌های کنترل که به‌منظور اطمینان از موفقیت سازمان تعبیه می‌شوند، می‌پردازند.

1. General Systems Theory

2. Flow

اما همه نویسندگان رشته مدیریت در این مورد که رویکرد سیستمی تنها روش مناسب برای مطالعه سازمان‌هاست، موافق نیستند. دو دانشمند اهل شیلی، که در بررسی عمیق این مفهوم مطلب نوشته‌اند، اظهار نظر کرده‌اند که تمام سیستم‌های زنده از نظر سازمانی بسته و خودمختار هستند و تنها مرجع‌شان خودشان هستند (Maturana and Varela, 1980). آنها با این نظر که باید بین سیستم و محیط آن خط تمایزی کشید موافق نیستند. سه عنصر کلیدی در برداشتی که آنها از سیستم دارند استقلال، چرخشی بودن و ارجاع به خود است. به نظر آنها این ویژگی‌ها به سیستم اجازه می‌دهند که خود را تولید و یا تجدید کند. نظریه آنها می‌پذیرد که سیستم می‌تواند «محیط‌هایی» داشته باشد اما تأکید دارد که ارتباط با محیط از درون کنترل می‌شود.

نظریه اقتضایی^۱

این مفهوم بر آن است که هیچ پاسخ کلی در مدیریت وجود ندارد. به جای آن مدیر باید هر وضعیتی را به چشم وضعیتی یگانه ببیند و از وضعیت به وضعیت تصمیم بگیرد که چه اقداماتی مناسب است. این از بسیاری نظرها شبیه موقعیت معلمی است که در پاسخ به یک سؤال پیچیده می‌گوید «بستگی دارد...» هواداران این رویکرد فکر می‌کنند که مدیران موفق (در به کار بستن این رویکرد) آنهايي هستند که قادرند مهم‌ترین عوامل هر وضعیت و نیز پی‌آمدهای راه‌حل‌های مختلف را تشخیص دهند. فرد لوتانز یکی از پرکارترین نویسندگان و پژوهشگران مدیریت تصادف، معتقد است که شخص باید بتواند مشخص کند که وضعیت به چه چیزی و به چه نحو به آن وابسته است (Luthans, 1973; Luthans and Stewart, 1977).

پژوهشگران کوشش دارند شرایط دقیق اعمال یک تکنیک، اصل یا مفهوم مشخص را تعیین کنند. بیشتر تحقیق‌های مفیدی که تاکنون انجام شده در زمینه‌های تدوین استراتژی، طراحی سازمان و شیوه‌های رهبری بوده است.

مدیر خوب مسلماً نیاز به انعطاف دارد و این را که هرگز نباید فرض کرد که دو موقعیت لزوماً یکسان هستند، می‌پذیرد. مدیر مدبر می‌داند که انسان‌ها با گذشت زمان تغییر می‌کنند؛ همان‌طور که سازمان‌ها و محیط عوض می‌شوند. آنچه دیروز در وضعیت مشابه کارایی داشت امروز ممکن است به کار نیاید. به دانشجویان کلاس‌های مدیریت خود سفارش می‌کنیم که باید آماده باشند برای نیل به هدف‌های سازمانی شیوه‌های خود را از یک فرد به فرد دیگر از یک

وضعیت به وضعیت دیگر تغییر دهند. این بدان معنی نیست که آنطور که نظریه اقتضایی معتقد است هیچ قطعیتی وجود ندارد بلکه به این معنی است که نباید تعجب کرد و باید آماده بود که یک رویکرد موفق در وضعیتی ظاهراً مشابه، کارآیی نداشته باشد.

رویکرد شکلی

رویکرد شکلی^۱ به مدیریت فرض می‌کند که کارگران وقتی که کار و وظیفه‌ای با تعریف و ساختار روشن داشته باشند بهتر کار می‌کنند. زیرا می‌دانند که چه انتظاراتی از آنها می‌رود و برای رسیدن به سطح کارآیی مورد انتظار چه تلاشی باید بکنند.

توجه عمده در این رویکرد به سلسله مراتب هدف‌ها، اختیار و مسئولیت مدون، وحدت فرماندهی و محدوده کنترل (که در نمودار سازمانی مشخص شده باشد) است. دیوانسالاری (به تعریف وبر) تا حد زیادی مبتنی بر این رویکرد است و از مفهوم «کلاسیک» مدیریت هم خیلی استفاده می‌کند.

انتقادی که به این رویکرد وارد است این است که ضد انسانی است و بیشتر بر شغل و وظیفه تأکید دارد تا بر انسان. اما این رویکرد به روابط بین شغل و شاغل هم توجه می‌کند، بنابراین این اتهام کاملاً درست نیست.

یکی از بزرگ‌ترین نقاط قوت این رویکرد آن است که سازمان‌هایی ایجاد می‌کند که علیرغم تغییرات بنیادی در محیط، بسیار با ثبات هستند. بعضی‌ها مطرح کرده‌اند که چنین مؤسسه‌ای انعطاف‌ناپذیر می‌شوند و ابتکار و خلاقیت را از بین می‌برند. این در مواردی درست است، اما مدیر خوب تعادل میان شرح وظایف یک شغل و کسی را که عهده‌دار آن است، حفظ می‌کند. بنابراین انعطاف‌ناپذیری غیرقابل اجتناب نیست.

نظریه خودجوشی

هواداران نظریه خودجوشی^۲ معتقدند که هماهنگی گروهی و رفتار ثمربخش خود به خود در اطراف «مدیر طبیعی» ظهور می‌کند. این رویکرد برای تدوین مفاهیم خود از رشته‌های روان‌شناسی اجتماعی، پویایی‌شناسی گروهی و روان‌شناسی استفاده می‌کند. ایراد عمده به این رویکرد آن است که برای کسی که این رویکرد را می‌پذیرد «حد وسطی» بین موفقیت کامل و شکست کامل

1. Formalistic

2. Spontaneity theory

وجود ندارد. خطر در این واقعیت نهفته است که در یک محیط بی ساختار کمتر کسی می تواند طولانی مدت کار کند.

این رویکرد خواهان کمترین ساختار است. به این ترتیب وقتی سؤال پیش می آید که «چگونه افراد می فهمند که برای رسیدن به هدف های سازمان چه باید کرد؟» پاسخ اغلب این است: «هیچکس نمی داند».

خیلی از مردم کار کردن در محیط بی ساختار را به خاطر نبودن آیین نامه مشکل می یابند. حال آنکه بعضی دیگر آن را هیجان انگیز و ارضاکنده می بینند. این رویکرد تا حدی نقطه مقابل رویکرد شکل گراست - گرچه هر دو به تأثیر متقابل میان فرد و سازمان توجه دارند. کار عمده رویکرد خودجوشی تأکید آن بر خلاقیت انسان است. به اعتقاد ما این رویکرد برای اداره پروژه های خاص در داخل سازمان که نسبتاً کوتاه مدت هستند و نیاز به راه حل های ابتکاری و خلاق دارند بسیار مفید است.

مدیریت مشارکتی

رویکرد مشارکتی کوشش دارد که بین رویکردهای شکل گرا و خودجوشی تعادل برقرار کند؛ با این اعتقاد که وقتی که به افراد فرصت داده شود که در تصمیم گیری شرکت داشته باشند، به خصوص در مورد مسائلی که بر وضعیت آنها تأثیر دارد، خیلی بهتر کار می کنند. این رویکرد به قدرت یک نفره مدیریت معتقد نیست و اغلب از کمیته به عنوان واحد تصمیم گیری استفاده می کند. بسیاری از سازمان های اطلاع رسانی این رویکرد را به کار می گیرند، و استفاده از این رویکرد در چنین زمینه ای کاملاً معقول است. در مدیریت مشارکتی تمام عناصر سازمان های رسمی دست نخورده باقی می ماند اما ساختار، سلسله مراتب و تدوین شرح وظیفه ها به جای آنکه مسئولیت یک نفر باشد موضوع تصمیم گیری کمیته ها می شود.

مزیت عمده این رویکرد آن است که مدیر می تواند از استعدادها، نظرات و مهارت های افراد بسیاری استفاده کند که در سایر رویکردهای مدیریت به احتمال زیاد بدون استفاده باقی می مانند. «چند عقل بهتر از یک عقل است» به بهترین وجه بیانگر این رویکرد است. ایراد این رویکرد این است که کمیته ها می توانند گروه های بی کفایت و وقت تلف کنی شوند که نتایجی آیکی به بار می آورند که هیچکس نمی تواند با اشتیاق از آنها استقبال کند. از طرف دیگر نبود مشارکت می تواند سبب مخالفت مستقیم با دستورات یک نفره شود.

شاید بیشترین لطمه وقتی وارد می‌شود که مدیر از مشارکت به درستی استفاده نکند مثل موقعی که از این روش استفاده کند بی‌آنکه به آن معتقد باشد و قصد اجرای پیشنهادهای کمیته را نداشته باشد. افراد باید بدانند که مشارکتشان نتایج مثبت خواهد داشت و مدیریت عملاً گزارش یا توصیه گروه را دنبال خواهد کرد.

رویکرد چالش - پاسخ^۱

این رویکرد از این نظر که به آزادی افراد در اقدام و تصمیم‌گیری اجازه بروز می‌دهد شبیه رویکرد مشارکتی است؛ اما ساختار رسمی را حفظ می‌کند. تصمیم‌گیری در آن بیشتر فردی است تا کمیته‌ای، اما فرد هدف‌ها و حد و مرزهای رسمی‌ای دارد که در محدوده آنها می‌تواند در برخورد با یک وظیفه ابتکار به خرج دهد. چالش - پاسخ کاملاً مناسب کارهای تخصصی اطلاع‌رسانی است زیرا به افراد اجازه می‌دهد که عملکرد خود را با هر روشی که خود می‌دانند، بهتر کنند. این رویکرد ممکن است همیشه نتیجه ندهد، به خصوص در مورد کسانی که نمی‌توانند برنامه کاری برای خودشان تنظیم کنند. در چنین مواردی مدیر می‌تواند آیین‌نامه‌های قدم به قدم در اختیار فرد بگذارد و در عین حال با تأکید بر اینکه برای انجام یک وظیفه تنها یک راه وجود ندارد و اینکه جرح و تعدیل در آیین‌نامه‌ها برای رسیدن به هدف‌های مورد نظر مجاز است به او آزادی عمل بدهد. با این روش مدیر برای آدم مردم امنیت فراهم می‌کند، اما جو آزادی عمل را برای آدم‌های ماجراجوتر یا مبتکرتری که همان کار را انجام می‌دهند، باز می‌گذارد.

روش دستوری

رویکرد دستوری^۲ از این نظر که پیروانش معتقدند که بیشتر مردم هم خواهان هم نیازمند سرپرستی مستقیم هستند و باید به آنها گفته شود که چه کار بکنند و چگونه بکنند، نقطه مقابل رویکرد چالش- پاسخ است. این نقطه نظر اصل نظریه ایکس مک‌گرگور در مورد انگیزش را تشکیل می‌دهد (نگاه کنید به فصل دوازده در مورد انگیزش). به علاوه این رویکرد گرایش دارد که قدرت را با دانش یکی بداند؛ همان‌طور که در مدیریت در دوره پیش از علمی چنین بود. امروزه اگر این رویکرد به‌طور مداوم به‌کار گرفته شود، به احتمال قوی شکست می‌خورد.

1. Challenge-Response

2. Directive

رویکرد دستوری با رویکرد شکل‌گرا در این نکته تفاوت دارد که رویکرد دستوری بر فرد مقتدر تأکید دارد؛ در حالی که رویکرد شکل‌گرا تأکیدش بر سلسله مراتب سازمان (یعنی شغل) است. به این ترتیب در دیدگاه دستوری، قدرت یک شغل معین از کسی که در آن شغل است نشأت می‌گیرد. همان شغل، وقتی کسی دیگری آن را اشغال کند، حامل قدرت متفاوتی می‌شود. به علاوه رویکرد شکل‌گرا به ارتباط دوطرفه معتقد است و به آن متکی است، در حالی که رویکرد دستوری به ارتباط از بالا به پایین اتکا دارد و توجهی به بازخورد یا ارتباط از پایین به بالا در پایین‌تر از سطح سرپرستی ندارد.

باید اشاره کرد که روش دستوری با همه ایراداتش گاهی تنها رویکردی است که در رابطه با بعضی افراد موفق است. به علاوه فهم نظریه رویکرد دستوری می‌تواند به مدیر در شناسایی مشکلات ناشی از جنگ قدرت، در فهم چگونگی کسب و کنترل قدرت و در تشخیص تأثیرات جنگ قدرت در موفقیت یا شکست سازمان کمک کند.

رویکرد مهار و تعادل

«قدرت فاسد می‌کند» اصل اساسی رویکرد مهار و تعادل^۱ است و منعکس‌کننده این نظر است که فردی که در قدرت است ناگزیر فاسد می‌شود. از این رو مدیر باید ساختار سازمان را طوری تنظیم کند که هیچ فرد یا گروهی کنترل مطلق نداشته باشد. نظر این است که با داشتن گروه‌های متعدد صاحب قدرت که هر یک تنها بخشی از قدرت کنترل سازمان را داشته باشند، نوعی تعادل قوا برقرار خواهد بود (مثل حکومت ایالات متحده که سه قوه آن - لاقبل در نظر - در تعادل هستند).

یک اشکال این مفهوم این است که آنقدر انرژی صرف مهار و تعادل می‌شود که هدف‌های سازمان در این روند گم می‌شود، به علاوه مدیر با افراد و گروه‌هایی کار می‌کند که می‌توانند بر عملکرد او تأثیر بگذارند در حالی که او بر آنها کنترل کمی دارد یا اصلاً کنترل ندارد. در سازمان‌هایی که مفهوم مهار و تعادل را به کار می‌بندند «سیاست اداره» مفهوم متفاوتی پیدا می‌کند. در چنین وضعیتی مدیران، وقت و انرژی خود را صرف کارهایی می‌کنند که ارتباط مستقیم چندانی با انجام مسئولیت‌های واحد ندارند و با وجود این باید انجام گیرند.

خدمت عمده این رویکرد تکنیک‌های آن برای تمشیت مسائل قدرت، اختیار، مسئولیت و پاسخگویی است. اما این رویکرد بیش از حد روی ماهیت فاسدکننده قدرت و به همراه آن روی بعضی جنبه‌های نامطلوب رفتار انسانی تأکید دارد.

فرایند مدیریت

بعضی از مدیران معتقدند که فرایند مدیریت هسته‌ی اساسی و مرکزی مدیریت است. در این رویکرد چهار عنصر وجود دارد: برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، اجرا، و نظارت. این کارهای اساسی به حدی در هم تنیده‌اند که در بیشتر موارد حقیقتاً نمی‌توان تعیین کرد کدامیک چه وقت انجام می‌گیرد. این امر تنها موقع شروع به کار اولیه‌ی سازمان ممکن است. به این ترتیب کسی که نخستین بار یک کتابخانه یا سازمان اطلاع‌رسانی را تأسیس می‌کند، فرصت بی‌نظیری دارد که هدف‌ها را تعریف کند، برنامه‌های لازم برای نیل به آنها را تدوین کند، ساختار سازمان را به مناسب‌ترین شکل تعیین کند، کارکنان مناسب برای برنامه سازمان را انتخاب کند و بر شروع کار نظارت کند.

کسی که به سازمان‌دهی مجدد سازمان موجود دست می‌زند یا واحد جدیدی در سازمان ایجاد می‌کند باید روند مدیریت را بفهمد زیرا هدف‌ها از قبل موجودند. مسلماً اصلاح هدف‌های قدیمی بسیار مشکل‌تر از تدوین هدف‌های جدید است. اگر کارکنان موجود فاقد مهارت‌های خاصی باشند، مدیر در زمینه روابط انسانی با مشکل روبرو می‌شود: برنامه‌ها و سازمان را تا چه حد باید تغییر دهد تا با قابلیت‌های کارکنان فعلی هماهنگ باشند؟ سازمان تا چه مدت می‌تواند در سطح پایین کار کند تا زمان آن برسد که کارکنان عوض شوند؟

مدیری که نمی‌تواند کارها و فعالیت‌های بسیار متنوع را هم‌زمان انجام دهد در درازمدت موفق نخواهد بود. کسانی که در آرزوی برنامه‌ریزی برای «صلح و آرامش» مطلق و ایجاد آن هستند ناچار باید ساعت‌های طولانی بعد از ساعت کار عادی مشغول کار باشند. اگر سعی کنند در طول ساعات کار خود را منزوی کنند، با مشکل افت روحیه کارکنان روبرو خواهند شد. کسی که می‌خواهد همه چیز خیلی پاکیزه و یک بُعدی پیش برود اصولاً نباید شغل مدیریت در یک سازمان پویا را بپذیرد.

رویکرد تجربی

تجربه مدیریت عنصر اساسی در این رویکرد است. پیروان رویکرد تجربی^۱، تأکید اندکی بر نظریه دارند و معتقدند که مطالعه تجربیات گذشته برای مدیران ارزشمند است. نظریه پردازانی که این روش را مطالعه می‌کنند معتقدند که به ندرت می‌توان اصول کلی از آن استخراج کرد. به همین دلیل در کتاب‌های درسی و دوره‌های آموزشی رسمی مدیریت برای این روش ارزش چندانی قائل نشده‌اند. دیدگاه پیروان این رویکرد این است که بهترین راه برای آموختن مدیریت شدن تجربه کار عملی زیر نظر یک «مدیر موفق» است. این رویکرد تا حدی رویکرد عملیاتی است زیرا توجه آن بر آنچه می‌شود متمرکز است.

مدیر تجربی سؤال‌هایی نظیر این از خود می‌کند: «مدیر قبلی با این وضعیت چطور برخورد می‌کرد؟» «دفعه قبل من مشکلی از این نوع را چطور حل کردم؟» رویکرد تجربی معتقد است که مطالعه خاطرات و شرح زندگی مدیران موفق و خواندن تاریخچه و چگونگی شکل‌گیری سازمان‌های بزرگ به شخص کمک می‌کند که مدیر موفق‌تری شود.

بعضی از کتاب‌های دهه ۱۹۸۰ و اوایل دهه ۱۹۹۰ درباره مدیریت کمال یافته منعکس‌کننده برخی دیدگاه‌های تجربی است (Peters and Austin, 1985; Peters and Waterman, 1982). در نظر داشتن «عناصر کمال» که پژوهشگرانی چون پیترز برشمرده‌اند - یعنی نوآوری، داشتن رابطه نزدیک با مراجعان خود و دیدن کارکنان به چشم مهم‌ترین عامل افزایش قدرت تولید - برای مدیران خیلی مفید است. این عناصر در روش مدیریت کیفیت فراگیر^۲ نیز دیده می‌شوند و در کتاب‌های ویلیام اوچی و پاسکال که به بحث درباره شیوه مدیریت ژاپنی بحث می‌کنند، ذکر شده‌اند (Ouchi, 1981; Pascale and Athos, 1981) کسی که بخواهد شیوه‌های جدیدی به شیوه‌های خود بیفزاید تا در صورت لزوم از آنها استفاده کند نباید چنین عناصری را ندیده بگیرد.

روش تجربی متکی به مطالعه موردی است - که بی شک تکنیک مفیدی است. معلم معتقد به روش تجربی، به جای مطرح کردن سؤال و اتکا به دانشجویان، برای ارایه راه‌حل با طرح موارد واقعی بررسی می‌کند که در هر یک از آن موارد مدیر برای حل موفقیت‌آمیز مشکل چه کرده است. چنین رویکردی به آماده کردن مدیر برای شرایط جدید غیرمنتظره‌ای که هیچ سابقه راه‌حل «موفقیت‌آمیز» برای آن وجود ندارد کمک چندانی نمی‌کند.

1. Empirical Approach

2. Total Quality Management (TQM)

رویکردهای تجربی و سنتی رویه‌های مدیریتی مشترک چندی دارند. یک تفاوت آنها این است که رویکرد سنتی معتقد است که شخص می‌تواند مدیریت را به طور مجرد شناسایی و مطالعه کند و به دیگران بیاموزد و در نتیجه سبب پیشرفت مدیریت در عمل شود. روش تجربی اعتقاد دارد که پیشرفت تنها از طریق تجربه مدیریت زیر نظر یک مدیر با تجربه موفق ممکن است.

رویکردهای دیگر

رویکردهای مدیریت اسامی زیادی دارند. مدیران با کفایت، با استفاده از نظرات موجود در ادبیات رشته و مهم‌تر از آن با استفاده از تجربیات خود به عنوان مدیر، شیوه شخصی مطلوب خود را ابداع می‌کنند. بنابراین وقتی کسی در مورد روش خود می‌نویسد گرایش شدیدی دارد که به جای استفاده از اسامی موجود برای آن یک اسم منحصر به فرد بسازد - که نتیجه آن «آش‌شله‌قلمکار مدیریت» است. اسمی که شخص انتخاب می‌کند، بسته به اهمیت او در رشته، محبوبیت بیشتر یا کمتری پیدا می‌کند. فقط کافی است به عناوین مقالاتی که در طول یک سال در یک نشریه معتبر مدیریت مثل *Harvard Business Review* یا *The Management Today* چاپ شده یا عنوان‌های کتاب‌های مدیریت که در یک سال منتشر شده نگاه کنید تا تنوع موجود را ببینید. معمولاً با تحلیل دقیق به راحتی می‌توان رویکرد «جدید» را در یکی از رویکردهایی که در این فصل از آنها بحث شد جای داد.

بعضی از نظریات عمر بسیار کوتاهی دارند، در درجه اول به خاطر اینکه کسانی که آنها را ابداع کرده‌اند تنها خود می‌توانند به کارشان بپردازند. بعضی دیگر بیشتر عمر می‌کنند، بعد به حاشیه رانده می‌شوند زیرا فقط برای مدت کوتاهی معتبر هستند. نظرات دیگری هستند که سال‌های بسیار طول می‌کشد تا اعتبار خود را از دست بدهند. مدیر با داشتن فهم روشن از بنیان‌های مدیریت و رویکردهای اصلی به مدیریت، می‌تواند اعتبار نظرات جدیدی را که مطرح می‌شود شخصاً ارزیابی کند.

برای تأمل بیشتر...

چندین شماره جدید دو یا سه نشریه مدیریت عمومی نظیر مجلات فوق را مرور کنید. گرایش‌های موجود در تفکر مدیریت امروز چیست؟

شیوه شخصی

اگر قواعد بنیادی وجود داشته باشد که مدیر بتواند به کمک آنها شیوه شخصی خود را ابداع کند از این قرارند:

۱. خود را بشناسید و ببینید با مردم چگونه کار می‌کنید.
 ۲. پیش از آنکه به دنبال کشف نظرات جدید در رشته باشید بنیان‌های مدیریت را بشناسید.
 ۳. پیش از امتحان یک چیز جدید خوب فکر کنید و پس از امتحان آن هم دوباره فکر کنید.
- نکته اصلی در مورد هر نظر جدید یا رویکرد متفاوت این است که پیش از به‌کار بستن آن باید خیلی دقیق بررسی شود. همیشه دستاوردها و نظرات جدید وجود دارند و مدیران باید در جریان تازه‌ترین ادبیات رشته باشند. همچنین باید از هر فرصتی برای صحبت با هم‌تایان خود در مورد مسائل «داغ» جاری در ادبیات و تجربیاتی که آنها در به‌کار بستن نظرات داشته‌اند استفاده کنند. ارزیابی دقیق نظرات جدید، فهم فرهنگی جمعی و خودشناسی مدیر و تیم وی و سازمان را از به‌کار بستن شتاب‌زده نظرات جدید محافظت می‌کند.

تاریخچه مفاهیم مدیریت در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی*

«اطلاعاتی که داریم آنی نیست که می‌خواهیم.
اطلاعاتی که می‌خواهیم آنی نیست که نیاز داریم.
اطلاعاتی که نیاز داریم موجود نیست.»
جان پیرز^۱

«اصول از قواعد مهم‌ترند»
موريس لاین

مقدمه

در این فصل به بررسی تاریخچه و تحول اندیشه مدیریت در کتابخانه و سازمان‌های اطلاع‌رسانی می‌پردازیم. این بررسی روشن می‌کند که چه چیزی مدیریت کتابخانه را از مدیریت سازمان‌های انتفاعی متفاوت می‌کند. این فصل شامل بحث کوتاهی در مورد مفهوم تخصص و جایگاه آن در اطلاع‌رسانی است. خواهیم دید که بین اندیشه مدیریت عمومی و اندیشه مدیریت در ادبیات کتابداری و علوم اطلاع‌رسانی رابطه آشکار وجود دارد.

فصل را با نگاهی به گذشته آغاز می‌کنیم زیرا مدیر در هر سازمانی که باشد به فهم آنچه در گذشته روی داده است نیاز دارد، چون گذشته آینده را می‌سازد. هر کتابخانه‌ای، جز در مواردی

* ترجمه مینو واعظزاده

که از هیچ شروع کرده باشد، «تاریخچه» ای دارد که متشکل از حوادث، نقطه نظرها، تجربیات و آدم‌هایی است که آن را شکل داده‌اند. چون کتابخانه‌ها مثل هر مؤسسه دیگری به تغییر و جرح و تعدیل نیاز داریم دارند، نیروهایی را که این تحول را شکل می‌دهند باید شناخت. بنابراین عوامل مؤثری وجود دارد که خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی را در آغاز قرن بیست و یکم شکل داده‌اند و همچنان شکل می‌دهند. ویژگی‌های این خدمات را در اینجا به اختصار بررسی می‌کنیم.

کتابخانه‌ها و آرشیوها در اصل به منظوره‌ای اداری و برای نگاهداری سوابق برای اداره یک امپراطوری ایجاد شدند. با گذشت زمان این مؤسسات تغییر کردند و کارهای دیگری برعهده گرفتند. کتابخانه عمومی در طول چندین قرن به تدریج به صورت یک نهاد اجتماعی درآمد.

ایدئولوژی هر حرفه باید در بردارنده هسته اصلی ارزش‌های اخلاقی نیز باشد. از ۱۸۵۰ ارزش‌های اخلاقی مشروعیت بخش کتابخانه‌های عمومی بوده است. این ارزش‌ها مبتنی بر این فرض بوده که مطالعه منشأ پیشرفت فردی و خیر اجتماعی است؛ از این اعتقاد «ایمان» به حکومت «شهروندان آگاه» برآمد و تأمین هزینه تأمین کتاب و اطلاعات مجانی را برای تمام اعضای جامعه از محل بودجه عمومی توجیه کرد. (Maack, 1994:76-77)

در دهه ۱۹۶۰ پذیرش تغییر را ارزش بنیادی برای کتابخانه‌های عمومی دانستند. دهه ۱۹۷۰ در ادامه برنامه اجتماعی دهه ۱۹۶۰ بر نقش کتابخانه‌های عمومی در خدمت به کل جامعه تأکید می‌شد. مضمون بحث درباره نقش کتابخانه عمومی در جاهای دیگر دنیا هم تغییر کرده است. به عنوان نمونه در انگلستان جرارد اظهار نظر کرد که «کتابداران امریکایی خیلی بیشتر از هم‌تایان انگلیسی خود به خواست‌های اجتماعی توجه دارند» (Gerard, 1978:27) لوکهام، جامعه‌شناس انگلیسی که در مورد کتابخانه‌ها و تأمین کتاب مطالعه کرده است، کتابخانه عمومی را یک نهاد اجتماعی دانسته که «در محیط پویای آکنده از آرزوها، انتظارات و ایدئولوژی‌ها عمل می‌کند.» (Luckham, 1971) به نقل از Gerard, 1978:80 یک پژوهش مستقل درباره کتابخانه‌های عمومی انگلستان افسانه کتابخانه عمومی به عنوان «دنیای ساکت کتاب‌های خوب قدیمی» را منسوخ می‌داند و آن را با استفاده از سخن هابرماس اینگونه توضیح می‌دهد:

دیدگاهی که وجود مؤسسات فرهنگی عمومی نظیر کتابخانه‌ها و هزینه کردن برای آنها را توجیه می‌کند بر این اصل استوار است که تمام شهروندان حق دارند، هرگاه بخواهند، در امور جامعه مشارکت کنند، و برای مشارکت به امکانات لازم برای آگاه شدن نیاز دارند (Greenhalgh, Worpple, 1995:154).

دولت انگلستان در ۱۹۹۷ برنامه‌هایی را برای ایجاد شبکه‌ای طرح‌ریزی کرد که به کتابخانه‌های عمومی امکان می‌داد از طریق ۴۲۰۰ کتابخانه ثابت منابع اطلاعاتی و آموزشی را در سراسر کشور در اختیار همه قرار دهند. شبکه طوری طراحی شده است که به مردم امکان می‌دهد با کتابخانه‌ها، موزه‌ها، گالری‌ها، رسانه‌ها، شهرداری‌ها، دولت و خدمات عمومی و مؤسسات خیریه و بخش خصوصی ارتباط متقابل برقرار کنند. این شبکه بخشی از شبکه ملی آموزش کشور خواهد بود. بودجه برای زیرساخت کتابخانه‌های عمومی و بالابردن مهارت کارکنان آنها در استفاده از تکنولوژی کامپیوتر و اطلاعات (آی‌سی‌تی)^۱ تأمین خواهد شد. (Library and Information Commission, 1997)

مالیات‌دهندگان از این برنامه استقبال کرده‌اند زیرا بودجه آن نه از محل عوارض شهرداری بلکه از محل مالیات‌های کشوری تأمین و در لابه‌لای ارقام لایحه بودجه کشوری گم می‌شود.

کتابخانه‌های دانشگاهی در دهه ۱۹۹۰ دستخوش تغییرات اساسی شدند اما فقط از لحاظ وسایلی که از طریق آنها خدمات خود را ارائه می‌دهند و قابلیت‌های اضافی‌ای که آی‌سی‌تی فراهم کرده است. جایگاه کتابخانه در دانشگاه همان باقی ماند که در زمان نوشته شدن مقاله دوران‌ساز در ۱۹۶۲ بود، مقاله‌ای که نویسنده در آن اظهار داشت:

دانشگاه حقیقی تنها یک مجموعه کتاب نیست و کتابخانه دانشگاه هم یک سازمان خدماتی صرف برای برآوردن نیازهای بخش‌های آموزشی نیست... کتابخانه اندام اصلی دانشگاه است... زیرا تمام آنچه را که در مفهوم دانشگاه اساسی است در خود خلاصه کرده است. دانشگاه مؤسسه‌ای است که هم عهده‌دار انتقال و هم بسط دانش است (Jolley, 1962). به نقل از Gerard, (1978:40).

تغییراتی که در خیلی از دانشگاه‌ها صورت گرفته است سبب تأکید باز هم بیشتر بر مرکزیت کتابخانه در دانشگاه شده است؛ چون کتابخانه‌ها و تکنولوژی کامپیوتر و اطلاع‌رسانی و خدمات آموزش و یادگیری در هم ادغام شده و مرکز واحدی برای تمرکز منابع یادگیری فراهم کرده‌اند. بسیاری از مدیران این خدمات متمرکز از میان کتابداران دانشگاه دیده انتخاب شده‌اند و این ادغام‌ها در متن رقابت‌ها و احساسات منفی شدید مسئولان خدمات ادغام شده انجام گرفت. ادغام‌ها دسترسی بیشتر دانشجویان و دانشگاهیان به مواد آموزشی، اعم از الکترونیک یا کاغذی، را فراهم کردند. همین که کاربران بیشتری از دفتر کار، خانه یا خوابگاهشان به خدمات کتابخانه وصل شدند، چالش‌های جدیدی در برابر کارکنان این مراکز آموزشی، قرار گرفت. امروزه در بعضی دانشگاه‌ها می‌خواهند پایگاه‌های خدمات غیرمتمرکز ایجاد کنند که مثلاً براساس

1. Information and Computer Technology.(ICT)

موضوع شکل بگیرند و کاربران بتوانند از طریق آنها هم در مورد منابعی که نیازهای اطلاعاتی آنها را برمی‌آورد نظر مشورتی و کمک‌های فنی دریافت کنند.

در بسیاری سازمان‌ها متوجه شده‌اند که برای کسب برتری بر رقبا نیاز به مدیریت کارآمدتر اطلاعات دارند. از این رو کتابخانه‌های تخصصی هم تغییر کلی کرده‌اند. استفاده از اینترنت و شکل‌گیری شبکه‌های درون سازمانی، یا اینترنت‌ها، استفاده از دانش کتابداران از منابع اطلاعاتی و تکنولوژی اطلاعاتی و به همراه آن، فهم آنها را از نیازهای استفاده‌کنندگان برای فراهم کردن دسترسی بهتر و مؤثرتر به اطلاعات موجب شده است. درک نیاز به سر و سامان دادن بهتر به مدارک درون سازمانی، به خصوص وقتی که بعضی از آنها - به دلایل حقوقی - کاغذی و بعضی الکترونیک هستند، نیاز به بایگانی کارآمد را به وجود آورده است. بروز تقلب در بعضی شرکت‌های بزرگ، نگهداری سوابق را ضروری کرده است.

کتابخانه‌های تخصصی، خدمات یا مراکز اطلاع‌رسانی تخصصی یا خدمات مدیریت اطلاع‌رسانی تخصصی - اسمشان هر چه باشد - در سازمان‌ها اهمیت بیشتری پیدا کرده‌اند. امروزه به آنها بیشتر به عنوان محل هزینه نگاه می‌کنند تا به عنوان مصرف‌کننده بخشی از هزینه‌های بالاسری سازمان. این وضع، فرهنگ متفاوتی ایجاد کرده است بدین معنی که برخی از این کتابخانه‌ها برای خدمات خود از کاربران پول می‌گیرند و هزینه‌های خود را از این طریق تأمین می‌کنند. حال اگر کاربران هزینه‌های خدمات آنها را گران بدانند، سازمان آن خدمات را از بیرون تأمین می‌کند. شماری شرکت‌ها در دهه ۱۹۹۰ برای عرضه این خدمات پیدا شده‌اند.

کتابخانه‌های آموزشی هم تغییر یافته‌اند و تبدیل به مراکز آموزش مهارت‌های اطلاعاتی شده‌اند. کشورهای دیگر بیش از پیش الگوی استرالیا را در تربیت کتابداران مدارس به عنوان کتابدار - معلم دنبال می‌کنند.

این مرور بسیار خلاصه به تشخیص ویژگی‌های خدمات کتابداری معاصر که روی رویه‌های مدیریتی آنها تأثیر می‌گذارد، کمک می‌کند. کتابخانه‌ها با آن که تاریخچه‌ای طولانی دارند، *انعطاف‌پذیری* خود را در برابر نیازهای متغیر جوامعی که در آن خدمت می‌کنند، نیروهای بازار و تکنولوژی‌های جدیدی که در دسترس قرار می‌گیرند نشان داده‌اند.

کتابداران خدمتی ارائه می‌کنند که نیازهای تمام اعضای جامعه‌ای را که این خدمت برای آن ایجاد شده است برآورده می‌کند. بدون مشتری، استفاده‌کننده یا مراجعه‌کننده کتابخانه وجود نخواهد داشت. در فصل یازده خواهید آموخت که بازخورد سنگ بنای ارتباط میان استفاده‌کننده و کتابدار است.

مسئولیت عمده کتابداران ضبط و نگاهداری مدارک به مفهوم وسیع کلمه و تأمین دسترسی به این مدارک است. این وظیفه در طول زمان پیچیده تر شده است. کتابداران در سراسر جهان با همکاری هم کار می‌کنند تا نیازهای استفاده‌کنندگان را برآورده کنند. این شکل همکاری از همکاری بین کتابخانه‌ها در سطح کشور و امانت بین کتابخانه‌ای که با نامه‌نویسی صورت می‌گرفت و مؤسسات داخلی آن را سامان می‌دادند به سیستم‌های پیچیده جهانی نظیر OCLC که استفاده مشترک از رکوردهای فهرست‌نویسی، امانت بین کتابخانه‌ای مستقیم میان کتابخانه‌ها و دسترسی به نشریات الکترونیکی را ممکن می‌کند، تغییر کرده است. کتابخانه‌ها بیش از پیش در کنسرسیوم‌هایی که براساس نوع خدمات سازمان یافته‌اند یا در یک منطقه جغرافیایی واقع شده‌اند، دور هم جمع می‌شوند. نمونه کنسرسیوم ملی گروه کتابخانه‌های پژوهشی^۱ است که در ابتدا از داخل آمریکا عضو می‌گرفت ولی الان در تعدادی از کشورها عضو دارد. چنین کنسرسیومی وقتی می‌تواند قدرتمند شود که تصمیم‌گیری در مورد مسائلی نظیر دیجیتال کردن به اشتراک صورت گیرد.

بنابراین وقتی پای مدیریت خدمات اطلاع‌رسانی و کتابخانه در میان است، این ویژگی‌ها باید در نظر گرفته شود. ولی مدیریت موفق کتابخانه یا خدمات اطلاع‌رسانی مستلزم همان مهارت‌های اساسی است که مدیریت در هر نوع دیگر سازمان (انتفاعی یا غیرانتفاعی) بدان‌ها نیازمند است. آدم با تجربه‌ای که دانش اساسی در مورد مفاهیم، نظریه‌ها و اصول مدیریت دارد می‌تواند کم‌وبیش هر سازمانی را، صرف‌نظر از بستر آن، اداره کند.

اگر این سخن درست است دیگر چرا در مورد مدیریت کتابخانه و خدمات اطلاع‌رسانی کتاب درسی می‌نویسیم؟ برای این سؤال چندین جواب داریم. یک جواب این است که کتابخانه و خدمات اطلاع‌رسانی دارای ویژگی‌ها و وظایفی هستند که آنها را از هر سازمان دیگری متفاوت می‌کند. رابطه بین این ویژگی‌ها و وظایف با نظریه‌ها، اصول، و اعمال اساسی مدیریت، موضوع اصلی این کتاب است.

جواب دیگر این است که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی معمولاً بخشی از یک سازمان بزرگ‌تر، مدرسه، شهرداری، مؤسسه دانشگاهی یا سازمان انتفاعی هستند. این بدان معناست که هر چه محیط سازمانی متنوع‌تر و بزرگ‌تر باشد اثر آن روی فعالیت‌های کتابخانه بیشتر خواهد بود. بنابراین رابطه متقابل میان محیط و فعالیت‌های کتابخانه موضوع دیگری است که در این متن درسی مطرح می‌شود. به علاوه، کتابخانه سازمان خدماتی است. در این کتاب تأکید عمده ما بر

1. Research Libraries Group (GRL)

مراجعه است و اینکه چگونه آنها بر خدمات ما، فعالیت‌های روزمره ما و فعالیت‌های کلی مدیریت تأثیر می‌گذارند.

حال به بررسی اینکه متخصصان اطلاع‌رسانی چگونه به مدیریت فکر می‌کنند و در مدیریت عمل می‌کنند و نیز اینکه چگونه در طول زمان روش آنها تغییر کرده است، بپردازیم. این بحث مقدماتی را با مطالعه ویژگی‌های مؤسساتی که آنها را کتابخانه (یا خدمات اطلاع‌رسانی) می‌نامیم پی می‌گیریم. بخشی از این مطالعه بررسی توصیف ماکس وبر از خصوصیات دیوان سالاری است و اینکه کتابخانه‌ها تا چه حد با توصیف دیوان سالاری «نمونه» جور در می‌آیند. به علاوه ما در مورد این مسئله که متخصصان اطلاع‌رسانی باید سازمان را اداره کنند یا متخصصان مدیریت، بحث مختصری خواهیم داشت. (معمولاً مدیران کتابخانه مدرک دانشگاهی در رشته‌های اطلاع‌رسانی - مثل آرشیو، مدیریت اسناد یا علوم کتابداری - دارند.) و بالاخره از آنجا که مدیریت انجام کار به وسیله افراد است، در بخش پایانی این فصل، پیشنهادهایی در مورد اینکه چگونه می‌توان یک کارمند تازه کار لایق و یک سرپرست تازه کار موفق بود، ارائه می‌کنیم.

تاریخچه مدیریت کتابخانه

در فصل اول دیدیم که بیشتر کتابخانه‌ها در مسیر تحول خود همان مسیر شرکت‌های خصوصی را طی کرده‌اند؛ اما این تحول خیلی دیرتر صورت گرفته است. امروزه مدیران کتابخانه‌ها باید تحولات جاری در اندیشه مدیریت را دنبال کنند و نظریاتی را که برای فعالیتشان مناسب است انتخاب کنند. این کار را هم می‌کنند. همان طور که قبلاً توضیح داده شد چهار دوره اصلی در تحول مدیریت کتابخانه وجود دارد:

الف) دوران پیش از ۱۹۳۷؛ ب) دوران مدیریت علمی (۱۹۵۵-۱۹۳۷)؛ ج) دوران روابط انسانی (۱۹۸۰-۱۹۵۵)؛ د) دوران ترکیبی (۱۹۸۰ تا امروز). قبول داریم که این تقسیم‌بندی‌ها حتی از دوره‌هایی که برای نظریه مدیریت عمومی برشمردیم هم من درآوردی‌تر است و تداخل میان دوره‌ها بسیار زیاد است. شاید حتی سخن گفتن از نظریه‌های کتابخانه یا شروع به تفکیک دوره‌ها زود باشد، اما شواهدی در دست است حاکی از اینکه دوره‌هایی که برشمردیم واقعاً نشان‌دهنده تلاش مدیران کتابخانه‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی برای استفاده از نظریات مطرح در سایر رشته‌ها به خصوص مدیریت و مدیریت دولتی است.

مدیریت کتابخانه و خدمات اطلاع رسانی پیش از ۱۹۳۷

تا نیمه دهه ۱۹۳۰ بیشتر کتابخانه‌ها مثل بسیاری از سازمان‌ها با نگاه اقتدارگرا، پدرسالار، یا حداقل، دستوری به مدیریت عمل می‌کردند. تغییر از این وضع به کندی صورت گرفت. از مدیران انتظار می‌رفت که کم‌وبیش در تمام مراحل کار با مشورت اندک با کارکنان یا بدون مشورت با آنان تصمیم‌گیری کنند، مدیران نیز چنین می‌کردند. از آنجا که سازمان‌ها کوچک بودند، این کار کم و بیش ممکن بود. حتی در سازمان‌های بزرگ از نظر تعداد کارکنان و مجموعه‌ها (مثل کتابخانه کنگره و کتابخانه موزه بریتانیا) که مدیران ناگزیر به واگذاری پاره‌ای اختیارات بودند، همچنان بر ادامه روش‌های گذشته تأکید می‌شد و هر مدیر با مقایسه عملکرد خود با سازمان‌های مشابه، توفیق خود را می‌سنجید.

گرچه تقلید کردن آنچه دیگران می‌کنند امروزه هم رایج است، اما این روش همیشه بهترین رویکرد نیست. شاید لازم باشد ما وقت بیشتری صرف فکر کردن درباره نیازهای مراجعان و چگونگی برآوردن این نیازها به روشی خاص، اگر نه منحصر به فرد کنیم، تا از این راه بتوانیم کمی سریع‌تر به طرف تحقق هدف‌های سازمان پیش روییم.

مدیریت علمی، ۱۹۶۵-۱۹۳۷

دوران مدیریت علمی برای مراکز اطلاع‌رسانی در آمریکا با نوشته شدن شماری تر دکترا در اواخر دهه ۱۹۳۰ آغاز شد. مطالعاتی که با استفاده از روش تحلیل هزینه به بررسی خدمات فنی، فهرست‌نویسی و چگونگی استفاده از کارت‌های لبه‌مکنه می‌پرداختند، در این زمان رواج یافتند. متخصصان اطلاع‌رسانی شروع به بررسی مدیریت علمی کردند تا ببینند آیا بعضی از تکنیک‌های آن قابل پیاده شدن در سازمان‌های آنها هست یا نه.

به دنبال جنگ جهانی دوم شرکت‌های تولید اطلاعات شروع به اعمال نظریه‌های مدیریت علمی با بعضی از تکنیک‌های ریاضی / پژوهش عملیات، که در طول جنگ جهانی دوم شکل گرفته بود، کردند. کتاب مدیریت علمی فعالیت‌های کتابخانه نوشته داورتی^۱ و هاین ریتز^۲ (چاپ دوم، ۱۹۸۲) نشانگر توجهی است که در این دوره به کارایی می‌شد.

بیشتر کارهای این دوره گرایش دارند که به جای انسان‌ها، بر فعالیت‌ها و هدف‌ها توجه کنند (برخلاف تیلور که در کار خود به انسان توجه داشت). مدیران کتابخانه‌ها که مفاهیم مدیریت

1. Dougherty
2. Heinritz

علمی را به کار می‌بستند به جای تعیین محتوای هر شغل و سپس یافتن کسانی با شرایط لازم برای آن، کاری را می‌کردند که تیلور اگر بود، می‌کرد؛ یعنی معمولاً مقدار کار را بدون ملاحظه کارکنان تعیین می‌کردند. نمی‌خواهیم بگوییم که مدیریت کتابخانه ضد انسانی شده بود بلکه فقط می‌گوییم به مطابقت افراد با وظایف توجهی نمی‌شد.

روابط انسانی، ۱۹۸۰-۱۹۶۵

از اواسط دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ کتابخانه‌ها و آرشیوها شروع کردند به تغییر رویکرد خود از مدیریت کنترل شده توسط مدیر به رویکردی که اگر نه همه کارکنان، حداقل کارکنان متخصص را در مدیریت دخالت می‌داد. «روابط انسانی» در کتابخانه‌ها معمولاً به معنی مدیریت دموکراتیک، مدیریت مشارکتی، استفاده از کمیته‌ها و دخالت (یا دخالت ظاهری) کارکنان در تصمیم‌گیری است. اما طریقی که بعضی از مدیران رویکرد روابط انسانی را به کار می‌بستند منجر به تأکید بر بعضی جنبه‌های مشکل‌تر روابط انسانی می‌شد. مثلاً شرکت واقعی کسانی که تصمیم‌گیری بر وضعیت آنها اثر می‌گذارد در روند تصمیم‌گیری بدون شک تصمیم‌ها را برای همه خوشایند می‌کند؛ اما اکثر اوقات عوامل خارجی دامنه شرکت واقعی را محدود می‌کنند. این به نوبه خود سبب می‌شود که کارکنان نسبت به مشارکت دید منفی داشته باشند. مدیران باید در انتخاب زمان و نحوه به‌کارگیری این رویکرد سنجیده عمل کنند.

دوران ترکیبی، ۱۹۸۰ تا امروز

بررسی ادبیات مدیریت کتابخانه و خدمات اطلاع‌رسانی پس از ۱۹۸۰ نشان می‌دهد که این رشته رویکردهای بسیار متنوعی اتخاذ کرده است. مقالاتی منتشر شده‌اند که به توصیف تلاش برای به کار بستن بسیاری از مفاهیم رایج در مدیریت تجاری نظیر مدیریت براساس اهداف^۱ و توسعه سازمانی^۲ می‌پردازند. در این دوره مدیران کتابخانه‌ها می‌کوشند با تحولات بخش خصوصی همگام باشند و دست کم گاه‌گاه سعی می‌کنند تدابیر آنها را در سازمان‌های خود پیاده کنند. خیلی از نظرات و تلاش‌ها عمر کوتاهی دارند در حالی که بعضی با رویکرد متعارف‌تر سازگارترند. رویکردی که به تدریج دارد در امریکا محبوبیت پیدا می‌کند مدیریت کیفیت فراگیر^۳ است. این سیستم بیش از ۴۰ سال است که با موفقیت در ژاپن به کار گرفته می‌شود. ما معتقدیم که

1. Management by Objective (MBO)
2. Organisational Development (OD)
3. Total Quality Management (TQM)

بسیاری از جنبه‌های این رویکرد - مثلاً تأکید روی خدمات خوب و نیازهای مراجعان - برای فعالیت موفقیت‌آمیز هر خدمتی ضروری است. به‌خاطر اعتقاد به ارزشمند بودن این رویکرد در سراسر این کتاب به آن پرداخته‌ایم. به‌علاوه فصل ده حاوی بررسی مفصل استفاده از مدیریت کیفیت فراگیر در کتابخانه‌هاست.

برای تأمل بیشتر...

ویژگی‌های عمده هر دوره از تحول اندیشه مدیریت در زمینه کتابخانه و خدمات اطلاع‌رسانی چیست؟ این ویژگی‌ها را با خصوصیات تحول اندیشه مدیریت عمومی مقایسه کنید. دو یا سه مشابهت و تفاوت را برای هر دوره ذکر کنید.

شیوه شخصی مدیریت

اگر این مفهوم پذیرفته شود که مدیریت هنر است دیگر نیازی به گفتن ندارد که هر مدیر باید شیوه شخصی خود را ابداع کند. به‌علاوه این شیوه از یک نقش مدیر به نقش دیگر او اندکی تغییر می‌کند. اگر رویکرد اصلی در این کتاب مشارکت باشد - یعنی انسان را مهمترین منبع سازمان بدانیم - آن وقت ضرورت پیدا می‌کند که بپذیریم هر انسانی یگانه است؛ به این معنا که همه نسبت به همه چیز و همه کس دقیقاً یکسان واکنش نشان نمی‌دهند. شیوه مدیریت باید با تغییر وضعیت و تغییر آدم‌ها تغییر کند. نتیجه منطقی این گفته که «مدیریت» هنر است این است که چیزی به نام شیوه «درست» وجود ندارد. بسیاری از ما شاهد بوده‌ایم که دو نفر با شخصیت‌ها و شیوه‌های متفاوت سازمان واحدی را با موفقیت اداره کرده‌اند. چنین تجربه‌ای بهترین نشانه آن است که شیوه‌های مدیریت متفاوت می‌توانند در وضعیت کاری مشابه موفق از کار درآیند.

مدیر تازه‌کار باید با ارزیابی نقاط قوت و ضعف خود آغاز کند. و مثلاً از خود بپرسد «دوست ندارم چه کاری با من بکنند؟»، «چه نوع مدیریت یا سرپرستی را دوست دارم؟» یا «آیا می‌توانم به کسی بگویم که کاری را خوب یا بد انجام داده است؟ چگونه این را می‌گویم؟» همین که برای این سئوالات جواب پیدا می‌کنید، شیوه مدیریت خود را شکل می‌دهید.

در این فصل چندین رویکرد را مطالعه خواهید کرد. غرض آن است که خواننده در مورد شیوه مدیریت خود بصیرت یابد. ما در این فصل واژه «رویکرد» را به عنوان یک اسم عام برای نظرات، مفاهیم، فلسفه‌ها، مکاتب و شیوه‌ها به‌کار می‌بریم. مشکلی که عموماً در ادبیات وجود دارد این است که نویسندگان کلماتی نظیر «مکتب»، «شیوه» یا «فلسفه» را به صورت‌های مختلف به‌کار می‌برند. وقتی بحث یک مفهوم یا تئوری واحد در میان است یک نویسنده از کلمه «مکتب» استفاده می‌کند در حالی که دیگری کلمه «فلسفه» را به‌کار می‌برد. ما واژه «رویکرد» را به‌کار

می‌بریم، زیرا تمام نظراتی که در این فصل مورد بحث قرار گرفته‌اند بیانگر یک روش دیدن و برخورد کردن با رشته مدیریت است.

ویژگی‌های کتابخانه‌ها

یکی از ویژگی‌های بسیاری از کتابخانه‌ها که آنها را از بسیاری سازمان‌های دیگر جدا می‌کند این است که غیرانتفاعی هستند. این امر تبعات بسیاری در مدیریت دارد. دو تا از مهمترین این تبعات عبارتند از: ۱) منابع مالی که برای فعالیت سازمان غیرانتفاعی به کار می‌رود معمولاً از پولی که سالانه به آن اختصاص داده می‌شود و از منابعی خارج از سازمان (مثل اعانه‌های مشتریان، کمک‌های بلاعوض، وجوهی که دولت اختصاص می‌دهد و کمک‌های مؤسسات خیریه خصوصی) تأمین می‌شود. ۲) خیلی از سازمان‌های غیرانتفاعی عمومی هستند نه خصوصی (بسیاری از آنها یا مؤسسات دولتی هستند یا تماماً به بودجه دولتی متکی‌اند) و در نتیجه مورد بازرسی دولت قرار می‌گیرند.

مزیت سازمان‌های انتفاعی به سازمان‌های غیرانتفاعی در این است که سود از شاخص‌های فعالیت موفق سازمان انتفاعی است. وقتی سازمان انتفاعی سود نشان نمی‌دهد، نشانه آشکار وجود مشکل است (گرچه نشان نمی‌دهد که مشکل در کجاست). اما در سازمان‌های غیرانتفاعی چنین شاخصی وجود ندارد. عدم موفقیت در کسب بودجه عملیاتی کافی ممکن است نتیجه عملکرد ضعیف باشد، اما، همان طور که همه می‌دانیم شرایط اقتصادی و تصمیم‌های سیاسی علت‌های عمده بودجه ناکافی سازمان‌های غیرانتفاعی هستند نه عملکرد آنها. در سازمان‌های غیرانتفاعی که پاسخگویی در آنها در سطح سازمان‌های انتفاعی نیست بحران بودجه روندی طولانی و کند را طی می‌کند. در بخش انتفاعی گزارش‌های آخر سال و گزارش‌های سه ماهه در مورد سود و زیان، خیلی زود زنگ خطر را در مورد مشکلات در حال بروز به صدا در می‌آورند.

برای تأمل بیشتر...

در مورد تفاوت‌های میان مدیریت در بخش انتفاعی و بخش غیرانتفاعی فکر کنید. سه مزیت و سه اشکالی را که مدیر در هر کدام با آنها روبه‌روست برشمارید.

بسیاری از خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی، به استثنای کتابخانه‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی خصوصی در سازمان‌های انتفاعی، به مالیات‌هایی متکی هستند که در سطوح مختلف دولت (محلی، ایالتی، یا کشوری) از مردم گرفته می‌شود. در بسیاری از موارد چند مؤسسه دولتی با هم بودجه عملیاتی سازمان غیرانتفاعی را تأمین می‌کنند. بودجه دولتی غالباً به این معنی است که

سیاستمداران هستند که تصمیم می‌گیرند مالیات‌ها چه هنگام و برای چه صرف شود. نتیجه این روند تخصیص اعتبار است که به ناچار روندی سیاسی است. خیلی از مراکز خدماتی به خاطر عدم تشخیص این واقعیت توسط سیاستمداران نمی‌توانند بودجه کافی بگیرند. بودجه کم باعث عدم توانایی ارائه خدمات به مشتریان در سطح مورد نیاز می‌شود.

معنی جزئی از یک روند سیاسی و نیز جزئی از سیستم دولتی بودن این است که بسیاری از فعالیت‌های مدیریتی (مثل استخدام کارکنان، روش‌های تنظیم بودجه و طرز تصمیم‌گیری) دچار محدودیت‌های عملی می‌شود که در بخش خصوصی وجود ندارد. شکی نیست که متخصص اطلاع‌رسانی در محیط غیرانتفاعی در یک سیستم خاص کار می‌کند، ولی می‌توان با استفاده از شیوه‌های دیگر فعالیت، که از شیوه‌هایی که فعلاً به کار گرفته می‌شوند موفق‌تر هستند برای تغییر سیستم تلاش کرد. برای انجام این کار زمینه داشتن از شیوه‌های موجود دیگر و اطلاع از اصول و روش‌های مدیریت ضروری است.

سیاست - نه به معنی هواداری از یک جریان بلکه سیاست در تصمیم‌گیری - و روندهای سیاسی بخشی از اداره هر دستگاه اطلاع‌رسانی‌ای است که از بودجه عمومی تغذیه می‌کند. کلمه «سیاست» تعاریف و معانی ضمنی بسیاری دارد که بیشتر آنها از این قرارند: ۱) کسب و حفظ قدرت؛ ۲) رقابت و کشمکش بر سر منابع کمیاب؛ ۳) تخصیص منابع؛ و ۴) تعیین اینکه کی، چه چیزی را، چه موقع، چرا و چگونه به دست می‌آورد. به استثنای مورد اول، کتابخانه‌ها دائماً خود را درگیر سایر عرصه‌های «سیاسی» می‌یابند. جنگ‌ها و بحران‌های سیاسی و اقتصادی در حال رکود نشان داده‌اند که سیاست می‌تواند تأمین بودجه و فعالیت‌های کتابخانه‌ها را به شدت تحت تأثیر قرار دهد.

کتابدارانی که در واحدهایی کار می‌کنند که از بودجه عمومی تغذیه می‌کنند باید سیاست و مدیریت دولتی را بفهمند. مدیریت دولتی درگیر اجرای قوانین، قواعد، مقررات و خط‌مشی‌هایی است که قانونگذار تدوین می‌کند. معنی این قواعد و مقررات این است که متخصصان اطلاع‌رسانی در تمام سطوح (از مدیر تا مستخدم تازه کار) از بسیاری مدیران بخش خصوصی آزادی عمل کمتری دارند. البته این بدان معنی نیست که مدیران بخش خصوصی اختیار تام دارند. عوامل بسیاری اختیارات آنها را هم محدود می‌کند: مثلاً مقررات دولتی، قراردادهایی که با اتحادیه‌های کارگری و صنفی دارند و نیز رقابت. اما در هر حال مدیران بخش خصوصی نسبت به مدیرانی که در مؤسسات دولتی کار می‌کنند محدودیت‌های کمتری دارند. مثلاً در امریکا کتابخانه‌ای که با بودجه دولتی کار می‌کند نمی‌تواند اشل حقوقی خود را مستقلاً تنظیم کند. گرچه مدیر کتابخانه

می‌تواند اشل حقوقی خاصی را پیشنهاد کند و برای تصویب آن چانه بزند اما آن اشل باید در چارچوب سیستم کلی حقوق‌های سازمان باشد. اما سازمان خصوصی می‌تواند حقوق‌های خود را در هر سطحی تعیین کند به شرطی که برابر یا بیشتر از حداقل حقوق تعیین‌شده به وسیله قانون باشد.

ویژگی دیگر بیشتر کتابخانه‌ها نوع خدمت و جهت‌گیری آموزشی آنهاست. تا همین چندی پیش، یکی از اصول اساسی کار کتابخانه ارائه خدمات رایگان بود. امروزه این مفهوم در حال تغییر است. امروزه معدودی از کتابخانه‌ها فتوکپی مجانی در اختیار مراجعان خود می‌گذارند. خیلی از کتابخانه‌ها بخشی از هزینه اطلاعات الکترونیک را از مراجعان می‌گیرند. در بعضی موارد از گروه خاصی از مراجعان (معمولاً آنهایی که خارج از جامعه‌ای هستند که خدمات در درجه اول برای آنها تدارک دیده شده است) حق عضویت گرفته می‌شود. حتی در مورد کتابخانه‌هایی که با بودجه دولتی کار می‌کنند این انتظار وجود دارد که بخشی از هزینه عملیاتی در برابر استفاده از خدمات به کتابخانه برگردد. شاید زمانی برسد که از کتابخانه‌ها انتظار برود که تمام خدمات را در مقابل دریافت «قیمت» آن ارائه کنند. این امر کتابخانه‌ها را به بخش انتفاعی نزدیک‌تر می‌کند. تا موقعی که این امر اتفاق نیفتاده است، بیشتر متخصصان اطلاع‌رسانی سعی خواهند کرد که بهترین خدمات رایگان ممکن را در محدوده بودجه موجود خود ارائه کنند. هنوز خیلی از متخصصان شدیداً معتقدند که نباید هزینه خدمات از استفاده‌کنندگان گرفته شود. استفاده‌کنندگان، به خصوص دانشجویان که شهریه می‌پردازند، هم ممکن است در مقابل پرداخت پول برای خدمات مقاومت نشان دهند. زیرا فکر می‌کنند شهریه‌ای که می‌پردازند هزینه خدمات کتابخانه را هم در برمی‌گیرد. کارکنان کتابخانه باید دلایل دریافت هزینه را بدانند و بتوانند آن را به روشنی برای استفاده‌کنندگان ناراضی توضیح دهند. روابط عمومی خوب می‌تواند به غلبه بر مقاومت کمک کند.

بخشی از خدمات ارائه شده حول کار آموزشی دور می‌زند (در مورد مدارس، کالج‌ها و دانشگاه‌ها کار آموزشی خدمت اصلی است). کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی آموزشی همواره بخشی از یک سازمان بزرگ‌تر هستند: برنامه درسی آن مؤسسه، فلسفه آموزشی آن و خط‌مشی‌های آن روی نحوه کار کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی تأثیر اساسی دارد. کسانی که مسئول فعالیت‌های آموزشی کتابخانه‌های عمومی هستند گرچه مستقیماً به مؤسسات آموزشی وابسته نیستند ولی برای انجام وظایف خود به نحو مطلوب باید از نظریه‌ها و مفاهیم بنیادی یادگیری و آموزش اطلاع داشته باشند.

همه کتابخانه‌ها (به استثنای معدودی کتابخانه خصوصی) بخشی از یک سازمان بزرگ‌تر هستند. مرکز رسانه‌های کتابخانه یک مدرسه بخشی از یک مدرسه خاص، ناحیه آموزشی و حوزه صلاحیت یک دولت است. کتابخانه‌های عمومی نیز بخشی از یک ناحیه و حوزه صلاحیت یک دولت هستند. حتی کتابخانه تخصصی بخشی از یک شرکت یا سازمان است.

بخشی از یک سازمان بزرگ‌تر بودن به معنی آن است که مدیر باید بداند «کل» چه می‌کند و بپذیرد «کل» باید در مورد اینکه کتابخانه چه باید بکند نظارتی داشته باشد. مدیر موفق معنا و تبعات بخشی از یک کل بودن را درک می‌کند و در تصمیم‌گیری‌های خود کل محیط کتابخانه را، چه داخلی و چه خارجی، در نظر می‌گیرد. طبیعتاً مهم‌ترین محیط خارجی سازمان مادر است، ولی به همان نسبت که شبکه‌ها را شکل می‌دهیم و به تلاش‌های مشترک دست می‌زنیم، محیط‌های ناحیه‌ای، ملی و حتی بین‌المللی هم عوامل مهمی می‌شوند. کتابخانه عمومی به عموم مردم یک شهرستان، شهر، استان یا ایالت خدمت می‌کند؛ مرکز رسانه‌های کتابخانه یک مدرسه به دانش‌آموزان و معلمان همان مدرسه خدمت ارائه می‌کند؛ کتابخانه دانشگاهی در خدمت دانشجویان، استادان، و پژوهشگران است؛ و کتابخانه تخصصی در خدمت نیازهای کارکنان یک سازمان است.

مقاله عالی بورلی لینچ^۱ (۱۹۷۴) چهار عامل بسیار مهم را که در موقع مطالعه محیط باید در نظر گرفت برمی‌شمرد:

۱. ماهیت خود محیط
۲. رابطه میان کتابخانه‌های موجود در میان سازمان‌های دیگر (مطالعه روابط میان سایر سازمان‌هایی که محیط را می‌سازند نیز مفید است).
۳. ویژگی مبادلاتی که میان کتابخانه‌ها صورت می‌گیرد (باز هم مطالعه مبادلات میان سایر سازمان‌ها چه بین خودشان و چه با کتابخانه سودمند است).
۴. تأثیری که محیط روی ساختار داخلی و فعالیت‌های کتابخانه دارد.

برای تأمل بیشتر...

ویژگی‌های خدمات کتابخانه و اطلاع‌رسانی که روی عملکرد مدیریت تأثیر می‌گذارد، چیست؟ سعی کنید با استفاده از این متن و تجربه خودتان به عنوان مراجعه‌کننده، شش ویژگی را شناسایی کنید.

1. Beverly Lynch.

امروزه مدیر خدمات اطلاع‌رسانی موفق روابط و مبادلات میان سایر سازمان‌ها، حتی آنها را که ارتباط مستقیمی با سازمان او ندارند، بررسی می‌کند. داشتن درک وسیع از چگونگی تأثیر متقابل سازمان‌ها بر یکدیگر می‌تواند در بهبود مبادلات سازمان خود مدیر مفید باشد.

کتابخانه به عنوان دیوان سالاری (بوروکراسی)

سازمان‌های غیرانتفاعی، به‌ویژه مؤسسات دولتی و آنها که وابسته به بودجه دولت هستند، ویژگی‌هایی از خود نشان می‌دهند که ماکس وبر آنها را دیوان سالارانه (بوروکراتیک) نامیده است. واژه‌های دیوان سالاری و دیوان سالارانه برای خیلی‌ها فقط معانی بدی تداعی می‌کند که یادآور کاغذبازی و معطلی است. این چیزی نیست که وبر توصیف می‌کرد. وبر خصوصیات زیر را به عنوان ویژگی‌های دیوان سالاری برشمرده است:

۱. سازماندهی وظایف رسمی در چارچوب مقررات صورت گیرد.
۲. مشخص بودن حوزه صلاحیت. این مستلزم موارد زیر است: الف) تعهد به انجام یک سلسله فعالیت‌ها که با تقسیم حساب‌شده کار از هم متمایز شده‌اند؛ ب) اعطای اختیارات لازم برای انجام این کارها به مقام مسئول؛ و ج) ضمانت اجرا و شرایط استفاده از این ضمانت نیز مشخص باشد.
۳. برقرار بودن اصل سلسله مراتب؛ یعنی، مقام پایین‌تر تحت کنترل و سرپرستی مقام بالاتر باشد.
۴. قواعد حاکم بر نحوه عمل می‌تواند فنی یا هنجارهای فنی باشد. در هر دو صورت برای اعمال درست آنها آموزش تخصصی ضروری است. به این ترتیب معمولاً فقط کسی شایستگی دارد جزء کارکنان سازمان باشد که آموزش فنی کافی دیده باشد.
۵. اصل بر آن باشد که کارکنان مالک ابزار تولید یا صاحب اختیار نهایی سازمان نباشند.
۶. مقامات مسئول مطلقاً نباید مالک مقام رسمی خود باشند.
۷. اقدامات اداری، تصمیم‌ها و مقررات مدون و نوشته شوند.

طبعاً برای فهمیدن کامل دیوان سالاری «نمونه» مورد نظر وبر باید کل کتاب او را خواند؛ زیرا این کتاب در بررسی سازمان‌ها و نحوه کار آنها تبدیل به کتاب کلاسیک شده است. اما از همین مختصر نیز برای قضاوت در مورد اینکه کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی تا چه حد با مدل وبر

منطبق هستند، می‌توان استفاده کرد. اینک به بررسی هر یک از نکات بالا در چارچوب کتابخانه‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی می‌پردازیم:

۱. سازماندهی وظایف رسمی در چارچوب مقررات: مقررات، چه داخلی و چه خارجی، مسلماً فعالیت‌ها را محدود می‌کنند. برای جنبه فنی / تخصصی کار آرشیوها و کتابخانه‌ها، مثلاً در مورد شیوه فهرست‌نویسی و / یا طبقه‌بندی مجموعه قواعد وجود دارد. این قواعد روش‌های استاندارد هستند که برای انجام فعالیت‌های معین مثل چگونگی تنظیم و ارسال درخواست‌های امانت بین کتابخانه‌ای به کار می‌روند. به علاوه کتابخانه‌ها در مورد استفاده از امکانات خود مقررات تدوین می‌کنند. و بالاخره سازمان مادر یا دولت نیز مقررات و قوانین خود را دارد. اینها نیز بر نحوه فعالیت کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی حاکم است. مقررات اگر منصفانه و معقول اعمال شود، رفتار مساوی با همه را تضمین می‌کند. به علاوه، مقررات تصمیم‌های موردی را که می‌تواند سبب بی‌ثباتی شود و در طول زمان منجر به بی‌اعتمادی و آشفتگی شود، کم می‌کند.

۲. مشخص بودن حوزه صلاحیت: خدمات اطلاع‌رسانی و کتابداری حوزه خاصی دارند که در آن عمل می‌کنند و در خیلی از موارد تعهد قانونی دارند که به گروه مشخصی خدمت کنند و به ندرت پیش می‌آید که اختیارات کافی برای ارائه خدمات اساسی خود نداشته باشند. اما گاهی، وقتی که تلاش می‌کنند خدمات را گسترش دهند مشکل بروز می‌کند. مثلاً اگر کتابخانه عمومی شروع به گسترش مجموعه فیلم‌های ویدیویی کند و آنها را مثل کتاب امانت دهد و برای هر ویدیو مبلغ کمی بگیرد، صاحبان مغازه‌هایی که ویدیو امانت می‌دهند ممکن است ادعا کنند که کتابخانه دارد با آنها رقابت غیرمنصفانه می‌کند و درآمد آنها را کم کرده است. در چنین مواردی مقامات شهرداری محل که صاحب اختیاران نهایی هستند، باید مسئله دامنۀ عمل کتابخانه را حل و فصل کنند.

۳. برقرار بودن اصل سلسله مراتب: علی‌رغم آنکه در مورد مدیریت گروهی، مدیریت مشارکتی، مدیریت رفاقتی یا به روش کارگروه^۱ (که بنا بر فرض همه برای از بین بردن یا کم کردن سلسله مراتب طراحی شده‌اند)، بسیار نوشته‌اند، هنوز بسیاری از کتابخانه‌ها نمونه بارز نکته سوم و بر در مورد سلسله مراتب سازمانی هستند. بعضی از مراکز خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی سعی کرده‌اند رویکردهای مدیریتی دیگر را به کار گیرند و موفق هم بوده‌اند ولی هنوز در اکثریت آنها گروه کوچک مدیران فوقانی هستند که حرف آخر را می‌زنند. پایین‌تر از آنها

1. Task force

گروه بزرگ‌تری «در میانه» هستند که تا حدی حق تصمیم‌گیری دارند. بالاخره اکثریت کارکنان هستند که «قاعده» را تشکیل می‌دهند. کتابخانه با داشتن رأس، میانه و قاعده هنوز به یک سلسله مراتب شبیه است، فارغ از اینکه این سطوح چه اسمی داشته باشند. ما هیچ کتابخانه‌ای را نمی‌شناسیم که شخصی به عنوان رئیس نداشته باشد (صرف نظر از عنوانی که به این مقام داده شده است). در بعضی از کشورها مثل کشورهای اسکانندیناوی شخص اول عنوان «رهبر کتابخانه» را دارد، که نشان می‌دهد اسلوب مدیریت دموکراتیک است و سمت و سوی گروهی دارد. با وجود این در نهایت یک نفر است که مسئول کارکرد کلی کتابخانه است. همان طور که بعداً در همین فصل خواهیم گفت، مشکل است که یک «کمیته» یا افراد یک تیم را در مورد کارکرد سازمان پاسخگو بدانیم.

۴. فنی بودن قواعد حاکم بر نحوه عمل: بعضی از قواعد حاکم بر کار کتابخانه و اطلاع‌رسانی فنی هستند و هنجارهای حرفه‌ای بسیاری برای آنها وجود دارند (نکته چهارم ویر). کاربرد و فهم درست این قواعد و هنجارها نیاز به آموزش رسمی (تخصصی) دارد. این است علت عمده آن که تعداد کسانی که فاقد تحصیلات حرفه‌ای در زمینه اطلاع‌رسانی و کتابداری هستند و می‌توانند مدیران موفق شوند چنین اندک است. درگیری فعال در برنامه‌ریزی و هماهنگ‌سازی فعالیت‌های حرفه‌ای مستلزم دانش و تحصیلات حرفه‌ای است. کسب احترام و اعتماد متخصصان یک رشته برای کسی که در دانش فنی با آنها شریک نیست خیلی مشکل است.

۵. مالک ابزار تولید یا صاحب اختیار نهایی نبودن کارکنان: شکی نیست که مدیران «مالکیتی» بر ابزار تولید و مدیریت ندارند. ابزار تولید نهایی پول‌هایی است که صرف کار کردن کتابخانه می‌شود. این پول‌ها از مؤسسات خارج از کنترل کارکنان بخش مدیریت می‌آید و در واقع این کارکنان در برابر مؤسسه تأمین‌کننده بودجه پاسخگو هستند. در بیشتر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی هم بودجه سالانه هست و هم حسابرسی سالانه.

۶. مقامات مالک مقام رسمی خود نباشند: تا زمانی که مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه از محدوده معین مسئولیت‌ها و قواعد خود تجاوز نکرده است، از نظر فعالیت‌های عملی روزمره خود از نفوذ خارجی آزاد است، کم اتفاق می‌افتد که هیأت امنای کسی از بیرون سعی کند نحوه فعالیت کتابخانه را کنترل کند. سانسور و کنترل آنچه در مجموعه نگاهداری می‌شود فراوان صورت می‌گیرد ولی این از مصادیق فعالیت‌های عملی نیست. به ندرت شنیده می‌شود که هیأت امنای یا مؤسسه کنترل‌کننده سعی کرده باشد کتابخانه را از بالای سر مدیر کتابخانه اداره کند.

معمولاً در مواردی که هیأت امنای احساس کند که باید از بالای سر مدیر عمل کند، مدیر را اخراج می‌کند و سعی می‌کند فرد جدیدی را که نقطه نظرهای هیأت امنای را قبول داشته باشد، استخدام کند. کمتر کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی وجود دارد که مدیر آن آزاد باشد کارکنان را به میل خود استخدام و اخراج کند. بیشتر مدیران در این زمینه زیر کنترل‌های شدید عمل می‌کنند و تابع مقررات دولتی بسیاری هستند. معمولاً کسی که سعی می‌کند کتابخانه را با استفاده از ارباب و ترس اداره کند در بلندمدت نمی‌تواند مدیر باقی بماند. مشکلات ناشی از این نوع مدیریت به سرعت منجر به اخراج مدیر می‌شود.

۷. *مدون و نوشته بودن اقدامات اداری، تصمیم‌ها و مقررات*: مراکز خدمات اطلاع‌رسانی و کتابداری، نمونه بارز سازمان‌هایی هستند که اقدامات، تصمیمات، برنامه‌ها، رویه‌ها، قواعد و مقررات خود را به صورت کتبی ضبط می‌کنند (هفتمین نکته ویر). این گرایش تا حدی ناشی از طبیعت سروکار داشتن با حفظ و توزیع اطلاعات است. طبیعی است که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مایلند تنها سوابق مربوط به فعالیت خودشان را ایجاد و نگهداری کنند. گاه انبوه نامه‌ها، فرم‌ها، قواعد و مقررات آدم را که دنبال یک کار ساده است در خود غرق می‌کند. بخش اعظم احساسات منفی نسبت به دیوان‌سالاری تا حدی از این وضعیت ناشی می‌شود. هر سازمانی، چه دیوان‌سالار باشد چه نباشد، می‌تواند از اسناد کتبی بیش از اندازه یا بد استفاده کند. این اسناد نیستند که منشأ مشکل هستند بلکه استفاده بد از آنها مشکل ایجاد می‌کند.

با مرور هفت ویژگی دیوان‌سالاری از نظر ویر می‌بینیم که خدمات اطلاع‌رسانی یا کتابداری عرفاً همه را دارد. بنابراین می‌توانیم نتیجه بگیریم که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی سازمان‌های دیوان‌سالار «نمونه» هستند. اینکه سازمانی با تصویر مثبت دیوان‌سالاری مطابقت داشته باشد یا با تصویر منفی آن، به مدیر و کارکنان آن بستگی دارد. سازمان دیوان‌سالار کلاسیک، وقتی که درست اداره شود، خدمت مفید، مؤثر، منطقی و انسانی ارائه می‌کند. چنین سازمانی به خاطر ویژگی‌هایش حتی در زمان‌های بحرانی، سازمانی با ثبات خواهد بود. هیچ سازمانی به‌خودی‌خود خوب یا بد نیست. کسانی که سازمان را اداره می‌کنند ویژگی‌های مثبت یا منفی به آن می‌دهند.

متخصص‌ها و نیمه‌متخصص‌ها و نقش آنها در مدیریت

یک ویژگی دیوان‌سالاری، به تعریف ویر، آن است که اداره‌کننده (مدیر) در حوزه خدمت ارائه شده از نظر فنی متخصص باشد؛ حالا یا در آموزش و پرورش یا در خدمات اجتماعی یا در

آرشیو یا اطلاع‌رسانی / کتابداری یا در مدیریت اسناد. این چیزی است که ما در بسیاری از سازمان‌های غیرانتفاعی و دولتی می‌بینیم اما این ترتیب در خدمات کتابداری یا اطلاع‌رسانی مشکلات خاصی ایجاد می‌کند.

واژه «متخصص» یا «حرفه‌ای»^۱ به خاطر معانی و تعریف‌های متعددی که از آن شده است سبب بروز یکی از این مشکلات است. این واژه در اصل فقط در رشته‌های حقوق و پزشکی به کار برده می‌شد. امروزه تقریباً در تمام رشته‌ها اصطلاح متخصص را در ارتباط با کار آن رشته به کار می‌برند.

دغدغه درباره وضعیت متخصص در رشته‌های مرتبط با اطلاعات تاریخچه‌ای طولانی دارد. خیلی‌ها معتقدند که عبارت «کتابدار متخصص» یا «آرشیویست متخصص» غیرلازم، نامناسب و زاید است. آنها معتقدند که اصطلاح «کتابدار»، «آرشیویست» و «مدیر اسناد» خود به خود مفهوم تخصص را می‌سازند. اگر قضیه واقعاً این باشد در این صورت خیلی از متخصصان اطلاع‌رسانی وقت، انرژی، فضا و تلاش خود را در بحث درباره این مسئله به هدر داده‌اند.

ما معتقدیم که رشته ما باید دیدگاه‌ها و تحقیقات آمیتای اتریونی^۲ را در مورد تخصص موردتوجه قرار دهد. اتریونی (۱۹۶۴) دو دسته تخصص را توصیف می‌کند: تخصص کامل و نیمه تخصص. به نظر وی تخصص کامل آن است که نیاز به چهار سال یا بیشتر تحصیل دارد. رشته‌های نیمه تخصصی نیازمند کمتر از ۵ سال آموزش حرفه‌ای هستند. با این تعریف، در امریکا غیر از حقوق و پزشکی معدودی تخصص کامل وجود دارد. طبق این تعریف، فعالیت‌های مرتبط با اطلاعات در مقوله تخصص کامل نمی‌گنجد چون فقط به ندرت برنامه تحصیلی رشته‌های مرتبط با مدیریت اطلاعات در دنیا بیش از چهار سال است.

اتزیونی و دیگرانی که راجع به تخصص مطالعه کرده‌اند (Blaw, 1955; Haire, 1964; Gouldner, 1954) معتقدند که متخصص کامل باید برای انجام کار تخصصی موفق، استقلال عمل مبتنی بر وجدان مسئول داشته باشد. بدون استقلال عمل، هیچ‌گونه روش ابتکاری یا رویکرد ابتکاری بروز نخواهد کرد، و آزمون و خطا به ندرت صورت خواهد گرفت و میل به قبول خطر شکست و تلاش برای حل مشکل دشواری که قبلاً حل ناپذیر می‌نموده کمتر وجود خواهد داشت. استقلال عمل منجر به طرز عمل شخصی می‌شود؛ چنین رویکردی با نیاز به کنترل، هماهنگی و سرپرستی که در سازمان دیوان‌سالار دیده می‌شود خیلی جور در نمی‌آید. تجسم این که در یک کتابخانه چه

1. Professional

2. Amitai Etzioni

پیش خواهد آمد اگر هر یک از کارکنان طرز عمل خودش را پیاده کند زیاد نیاز به تخیل ندارد. کتابخانه‌ها برای آن که خوب کار کنند نیاز به همکاری، هماهنگی، یکسانی و انسجام دائمی دارند. اگر این سخن حقیقت داشته باشد و رشته در تعریف آموزشی تخصص ننگند، در این صورت بهتر است ما خود را «نیمه متخصص» به حساب آوریم. به نظر اتزیونی:

سازمان‌های نیمه تخصصی سروکارشان بیشتر با ارتباطات است و کمتر با استفاده از دانش سروکار دارند (برخلاف تخصص کامل که کارش تولید دانش و استفاده از آن است). متخصصان سازمان‌های نیمه تخصصی کمتر از حق محرمانه نگه‌داشتن ارتباطات [با مراجعان خود] و به ندرت به‌طور مستقیم با مسئله مرگ و زندگی سر و کار پیدا می‌کنند. (Etzioni, 1964, 78).

سازمان‌های اطلاع‌رسانی هم مثل کتابخانه‌ها، در تعریف نیمه تخصصی می‌گنجند؛ اما حتی در سازمان نیمه تخصصی هم در رابطه مدیریت و نیمه متخصصان مشکلاتی بروز می‌کند. استقلال یکی از این مشکلات عمده است. نپذیرفتن تفاوت میان سازمان‌های کاملاً تخصصی و سازمان‌های نیمه تخصصی می‌تواند میان کارکنان تعارض ایجاد کند. کسانی که خود را متخصص کامل می‌دانند، اغلب انتظار استقلال کامل در کار خود دارند. در حالی که سازمان نیمه تخصصی به خاطر ماهیت خود باید بر فعالیت‌های کارکنان بیش از سازمان تخصصی کامل کنترل داشته باشد.

سازمان‌های نیمه تخصصی کنترل بر فعالیت‌های کارکنان خود را با ایجاد سطوح مختلف سرپرستی اعمال می‌کنند. سرپرستان معمولاً برنامه کار روزانه را تنظیم می‌کنند و گرچه ممکن است انعطاف وجود داشته باشد ولی در نهایت نیازهای سازمان بر نیازهای فرد فرد کارکنان مقدم است. اگر سرپرست شخصاً حضور نداشته باشد، مقررات حکم می‌کند که کارکنان گزارش کتبی مفصل به سرپرست بدهند. حتی رؤسای واحدهای سازمان باید گزارش پیشرفت کار را، هم به صورت کتبی، هم به صورت شفاهی در اختیار سرپرست‌های خود قرار دهند. این ترتیب تا مدیر سازمان ادامه پیدا می‌کند.

جنبه مثبت این وضع این است که بسیاری مهارت‌ها و نگرش‌هایی که در سازمان نیمه تخصصی لازم است، در اداره سازمان‌های دیگر هم مهم است. در نتیجه در اکثر موارد نیمه متخصص‌ها مدیر هستند. این مدیران دانش فنی لازم را برای برنامه‌ریزی و مهارت‌های مدیریتی ضروری را برای اجرای برنامه‌های مطلوب دارند.

در بعضی رشته‌های نیمه تخصصی این امر که مدیران از میان کارکنان انتخاب می‌شوند منجر به نوعی «تخصص زدایی» می‌شود. در مراکز خدمات اطلاع‌رسانی پیشرفت و درآمد بیشتر از مهارت‌های مدیریتی حاصل می‌شود تا از مهارت‌های حرفه‌ای. کتابدار مرجع، توسط رئیس خود به معاونت بخش مرجع منصوب می‌شود. در این صورت وی همچنان پشت میز مرجع کار می‌کند اما بخشی از ساعات کار وی صرف کمک به تنظیم برنامه‌های کار، تهیه تقاضاهای بودجه، سرپرستی کمک کتابدارهای نیمه وقت و شاید کمک به ارزیابی کار سایر کتابداران مرجع خواهد شد. سپس موفقیت در معاونت بخش، چه بسا منجر به رسیدن به مقام رئیس بخش مرجع شود. شخص در مقام رئیس بخش مرجع وقت کمتری صرف کار کردن پشت میز مرجع می‌کند. این نه به اختیار، بلکه به خاطر این است که مسئولیت‌های مدیریتی بیشتر وقت وی را به خود اختصاص می‌دهد. فعالیت‌های مقامات بالاتر، مثل ریاست خدمات عمومی یا معاونت کتابخانه، تقریباً به تمامی از وظایف مدیریتی تشکیل می‌شود و وقتی برای کار مستقیم با مراجعان باقی نمی‌گذارد. به این ترتیب سمت‌گیری شخص به تدریج از مراجعه‌کننده به نیازهای سازمان تغییر می‌کند.

مسئله دیگر این است که، برخلاف متخصص‌ها، نیمه متخصص‌ها اغلب زن هستند. نمی‌توان با قاطعیت گفت که سازمان‌های نیمه تخصصی به خاطر حضور زنان این شکل را گرفته‌اند یا به دلایل سازمانی زنان را استخدام می‌کنند. تقریباً تا همین اواخر (۶۰-۷۰ سال گذشته) معدودی از زنان فکر مدیر شدن را به سر راه می‌دادند. مشاغل آبرومند خارج از خانه، اگر اصلاً ضرورت داشت، برای زنان پرستاری و معلمی (در سطح مدارس ابتدایی و متوسطه)، مددکاری اجتماعی و بایگانی و کتابداری بود. حتی در این رشته‌ها پست‌های بالای مدیریت در اختیار مردان بود، یا یک هیأت امنای قوی متشکل از مردان آنها را اداره می‌کرد. حقوق‌ها در این رشته‌ها نسبت به رشته‌هایی که به تحصیلات و مهارت‌های تقریباً مشابهی نیاز دارند ولی عمدتاً مردانه هستند، کمتر بود و هنوز هم هست. از این هم بدتر حقوق مردان در یک رشته به طور متوسط از حقوق همکاران زن آنها بیشتر بود.

نظرخواهی لایبرری جورنال^۱، ارگان انجمن کتابداران امریکا در ۱۹۹۴ از کتابداران امریکا این تصویر کلی را به دست داد. پاسخگوی «معمولی» این نظرخواهی متخصص با تجربه‌ای بود با ۴۶ سال سن که سابقه‌اش در کتابخانه ۱۶ سال و در شغل فعلیش ۸ سال بود و سالانه ۳۷۱۱۱ دلار حقوق می‌گرفت. از هر ده کتابدار نه نفر سفیدپوست بودند و درصد باقی مانده متشکل از آسیایی‌ها، امریکایی‌های افریقایی تبار (سیاه‌پوستان) و اسپانیایی‌ها بود. تقریباً هشت نفر از ده نفر،

فوق‌لیسانس کتابداری داشتند و هفت نفر از ده نفر فکر می‌کردند که داشتن مدرک دانشگاهی در کارشان اهمیت دارد. کتابداران به طور متوسط هفته‌ای ۴۰ ساعت کار می‌کنند و ۴۶ درصد آنها مجبورند نوبت عصر هم کار کنند، ۳۹ درصد باید تعطیلات آخر هفته را کار کنند، و ۹ درصد روزهای تعطیل رسمی هم کار می‌کنند (Lifer, 1994, p.44) نظرخواهی همچنان نشان داد که نسبت زنان به مردان هشت به دو باقی مانده است و تفاوت دستمزد همچنان وجود دارد (زنها ۳۶،۳۴۰ دلار، مردان ۳۹،۹۹۰ دلار). یک نتیجه‌ی تعجب‌آور این بود که ۹۰ درصد مردان فوق‌لیسانس داشتند، در حالی که فقط ۷۵ درصد زنان دارای مدرک دانشگاهی بودند.

در اکثر کشورها نیز نسبت مردان به زنان چیزی بین ۱ به ۳ و ۱ به ۴ است. اما نسبت مردان به زنان در مدیریت و معاونت تا همین اواخر در امریکا تقریباً کاملاً برعکس بود. امروزه نسبت زنان مدیر به مردان مدیر در امریکا به ترکیب رشته خیلی نزدیک‌تر شده است. شناسایی علت (یا علل) این تغییر و تغییرهای مشابه موضوع تحقیق یک عمر خیلی‌ها بوده است. بی‌شک علت‌نهایی به عصر پیش از آغاز تاریخ مدون برمی‌گردد. تردیدی نیست که مردسالاری آگاهانه یا ناآگاهانه عامل اصلی بوده است. امروزه نشانه‌هایی وجود دارد حاکی از آن که مردان و زنان لااقل در مورد اینکه چه کسی سمت مدیر کتابخانه را دارد (یا باید داشته باشد) دیدگاهی کلیشه‌ای دارند.

برای تأمل بیشتر...

بحث‌های بسیاری در مورد «تخصص‌ها» و «شبه تخصص‌ها» شده است. آیا امروزه هم تمایز به همان شدت دهه ۱۹۶۰ است؟ برای اینکه بتوانید نتیجه بگیرید لیستی از دلایل له و علیه (موافق و مخالف) تهیه کنید.

مدیریت کتابخانه و مهارت‌های روابط انسانی

در این بخش برای متخصصان کتابداری و اطلاع‌رسانی تازه‌کار و تازه مدیر و سرپرست شده توصیه‌هایی داریم. این توصیه‌ها را از زاویه دید کسی که مدیر نیست یا حداقل در سطوح پایین مدیریت قرار دارد تهیه کرده‌ایم. در این بخش توصیه‌هایی در مورد اینکه چگونه می‌توان یک کارمند ساده خوب یا یک سرپرست تازه‌کار خوب بود ارائه شده است. ما بر مهارت‌های روابط انسانی که شخص باید به کار بندد و به یاد بیاورد تأکید داریم. متخصصان تازه‌کار، به ندرت می‌دانند مسئول یک سازمان بزرگ و پیچیده بودن یعنی چه. اما این تازه‌کاران افکار و دیدگاه‌های

تازه و گاه روش‌های جدید کار را با خود به محیط کار می‌آورند. مدیران رده بالا و میانه هم اغلب فراموش می‌کنند متخصص تازه‌کار مشتاق و بلندپرواز بودن چه حال و هوایی دارد! امروزه، سازمان‌ها، از جمله آنها که در رشته اطلاع‌رسانی کار می‌کنند، با مشکل عدم اطمینان و تا حدی عدم اعتماد کارکنان مواجه هستند. کارکنان اغلب به تصمیم‌ها و اقدامات مدیران با سوءظن نگاه می‌کنند. کارکنان می‌گویند «واقعاً منظورشان از این کارها چیست؟» از طرف دیگر مدیران اغلب احساس می‌کنند وفاداری کارکنان به مؤسسه خیلی کم است یا اصلاً وجود ندارد. وفاداری چیزی است که بیشتر مدیران امیدوارند در کارکنان خودشان ببینند، اما فراموش می‌کنند که خود آنها یا سازمانشان باید زمینه وفاداری را ایجاد کنند. از آن طرف، آنچه کارکنان فراموش می‌کنند این است که سازمان، به‌خصوص در مورد کتابخانه‌ها، بخشی از یک کل است و مدیر و کارکنان بخش اداری نمی‌توانند فراتر از اختیاری که به آنها داده شده عمل کنند. سطوح تصمیم‌گیری در خارج از کتابخانه می‌توانند تصمیم‌های مدیران داخلی را تحت الشعاع قرار دهند و می‌دهند. یکی از نخستین چیزهایی که باید در مورد «رئیس» به یاد داشت این است که او هم انسان است و همان نیازهای دیگران را دارد؛ یعنی نیاز به دوست داشته شدن (علیرغم آنچه کارکنان فکر می‌کنند)، مورد احترام واقع شدن، داشتن دوست، و انجام کار به نحو احسن و با موفقیت. رؤسا هم احساس دارند و مثل بقیه سرخورده می‌شوند گرچه سرخوردگی‌هایشان از نوع دیگری است. در نظر داشته باشید که وقتی کارمند تازه‌کار موفق است، سرپرست او هم موفق است و شکست کارمند تازه‌کار شکست رئیس هم هست. بنابراین سرپرست واقعاً می‌خواهد که کارکنانش موفق باشند.

تلقین به رئیس که موفقیت واحد برایتان مهم است، خوب است. نشان دادن به رئیس که نه تنها علاقمند بلکه مایل و قادر به کمک به این موفقیت هستند از آن هم بهتر است. تلاش‌هایی از این دست سبب می‌شود که واحد و سرپرست چهره خوبی پیدا کنند. این وسیله کسب اطمینان و اعتماد متقابل و ایجاد احساس مشارکت است.

مشارکت خیلی مهم است و کارکنان باید در آن پیشقدم شوند. تقاضاهای بسیاری هم از بالا و هم از پایین، از سرپرست‌ها می‌شود که مستلزم صرف وقت و توجه توسط آنهاست. ممکن است این طور به نظر نرسد، ولی کارکنان از سرپرست‌هایشان وقت آزاد بیشتری دارند. انتقال یک «خبر خوب» اگر زود صورت بگیرد همیشه با استقبال روبرو می‌شود. اما شخص باید به‌خاطر داشته باشد خوب و بد هر دو را باید در میان گذاشت. مطرح کردن مشکل وقتی که هنوز کوچک است خیلی بهتر از منتظر شدن و امید برطرف شدن آن را داشتن است. معمولاً وقتی که شخص

شروع به در میان گذاشتن مسائلی می‌کند، سرپرست هم مشارکتش را بیشتر می‌کند. اصولاً دو طرف روند ارتباط را تقویت می‌کنند. اما یک هشدار اینجا لازم است: اگر در میان گذاشتن به صورت خصوصی یا محرمانه صورت بگیرد شخص باید منتظر عکس‌العمل بسیار منفی همکارانش باشد. در میان گذاشتن مسائل باید آشکارا و به خاطر واحد باشد نه محرمانه و برای نفع شخصی. در فصل یازده بحث خواهیم کرد که برقرار کردن خطوط ارتباط حیاتی است. نبود یا ضعیف بودن ارتباط شایع‌ترین مشکل سازمانی شناخته شده است. گناه تقریباً همه چیز را می‌توان به گردن آن گذاشت. نبود ارتباط معمولاً مشکل واقعی است ولی گاهی هم سپر بلا می‌شود. بسیاری از مطالعات نشان داده‌اند (و کار مشاوره‌ای ما هم نشان داده است) که کارکنان در تمام سطوح معتقدند که اطلاعات درست و کافی ندارند. ارتباط - به هر دو صورت کتبی و شفاهی - وجود دارد ولی نه از آن نوعی که ضرورت آن احساس می‌شود.

یک راه بهبود ارتباط این است که شخص برای سرپرست مشخص کند که برای انجام درست کار، به دانستن چه چیزهایی نیاز دارد. در عین حال مرور وظایف می‌تواند مفید باشد. بررسی و تفاهم بر سر اینکه هر یک از طرفین وظایف اصلی و اولویت‌ها را چه می‌دانند، می‌تواند به کشف نقاط اختلاف منجر شود. این تفاوت در دیدگاه‌ها منشأ رایج سوء تفاهم در سازمان‌هاست. تنها با بحث دائمی راجع به مشکلات و موفقیت‌های به دست آمده در انجام کار است که تفاهم دو جانبه در مورد وظایف حاصل می‌شود.

وقتی کسی، مخصوصاً یک تازه کار، یک فکر «عالی» در مورد چیزی دارد، بهتر است که تأمل کند و درباره آن به دقت بیندیشد. این کار به او مجال می‌دهد که فکر خود را سبک و سنگین کند، داده‌هایی درباره آن جمع‌آوری کند و سپس برای سرپرست خود خلاصه‌ای را به همراه پاره‌ای مدارک تهیه کند. مطرح کردن شفاهی یک نظر نسبتاً خام با آدمی که سرش خیلی شلوغ است معمولاً سبب رد فوری آن نظر می‌شود. از طرف دیگر اگر مطرح کردن نظر به صورتی باشد که نشان دهد تأمل کافی در مورد آن شده است و به همراه مدارک صورت گیرد، احتمال اینکه مورد توجه دقیق قرار گیرد، خیلی زیاد خواهد بود. مکتوب کردن اطلاعات به طوری که سرپرست بتواند در اوقات فراغت خود آنها را مطالعه کند احتمال بررسی جدی نظر را خیلی بیشتر می‌کند. وقتی که پیشنهاد کتبی یا هر نوع تقاضایی را مطرح می‌کنید درباره آن هی نق نزنید. نق زدن یکی از کارهایی است که احتمال جواب منفی را زیاد می‌کند. در عوض، در موقع ارائه نظر یا تقاضا بپرسید که چه موقع می‌توانید منتظر جواب باشید یا حتی بپرسید که آیا ممکن است تا

تاریخ معینی جواب را دریافت کنید. اما اگر هم شخص در موقع ارائه نظر یا تقاضا یکی از این دو سؤال را نکند پیگیری مطلب بعد از دو یا سه هفته نق زدن تلقی نمی‌شود.

اگر شخص از دست سرپرستش دلخور باشد، طبیعی است که فکر کند خوب است با مافوق او حرف بزند. در این مرحله این کار را نکنید. گاهی به بالادست یک نفر مراجعه کردن کار درست و لازمی است اما چنین شرایطی آنقدرها پیش نمی‌آید. این مسئله که سرپرست بیستمین «نظر عالی» یا تقاضاهای مکرر را رد کرده است مجوزی برای زیر پا گذاشتن اقتدار او نیست. وقتی مشکلی در کل واحد وجود دارد و سرپرست مستقیم تقاضاهای مکرر برای بحث درباره مشکل را بی جواب گذاشته است، آن وقت است که باید «دور زدن» آن سرپرست را به‌طور جدی مد نظر قرار داد. حتی در چنین شرایطی هم بهتر است به جای آنکه از پشت سر سرپرست موردنظر عمل شود از وی سؤال شود که آیا افراد واحد می‌توانند برای بررسی مشکل شخص ثالثی را ببینند. دور زدن سرپرست فضایی از سوءظن و عدم اعتماد ایجاد می‌کند. اگر کسی پیشنهادی را که در پاراگراف قبلی مطرح کردیم و نیز پیشنهادهایی را که ذیلاً مطرح خواهیم کرد به خاطر بسپارد و دنبال کند به احتمال زیاد هرگز به جایی نخواهد رسید که حتی فکر مراجعه به بالادست سرپرست را بکند.

نکات زیر خلاصه‌ای از پاراگراف‌های پیشین است به اضافه پاره‌ای پیشنهادها در مورد اقدامات مثبتی که شخص می‌تواند بکند تا تفاهم بیشتر و بهتری بین خود و سرپرستش ایجاد کند:

به عنوان کارمند:

- مسئولیت ارتباط درست را بر عهده بگیرید؛ منتظر نباشید که دیگران ارتباط برقرار کنند.
- محدودیت وقت ریاستان را در نظر بگیرید.
- عنوان شما هر چه باشد، دستیار رئیس هستید وقتی شما موفق باشید، هر دو موفق خواهید بود.
- مسئولیت‌های واگذار شده را با روی باز بپذیرید، به خاطر داشته باشید که اگر به شما مسئولیت بیشتری واگذار می‌شود به ریاستان هم مسئولیت بیشتری داده می‌شود.
- هر وقت لازم دیدید ابتکار عمل نشان دهید، اما این کار را طوری نکنید که از خودتان تصویر یک آدم بیش از حد جاه‌طلب، مهاجم و «تشنه قدرت» را به دست دهید.
- نظرها و اخبار کتابخانه را با سرپرست خود در میان بگذارید بدون آن که وراج باشید یا بیش از سهم خود از وقت او را بگیرید. و نیز هنگام طرح نظرات جدید «جنجال آفرین» نباشید. به رئیس فرصت بدهید که غیر از مهارت‌ها و علایق حرفه‌ای، چیزهای دیگری هم راجع به شما بدانند. دوستانه رفتار کنید ولی در این کار زیاده‌روی نکنید.
- به خاطر داشته باشید که نباید با هر کاری که رئیس می‌کند و با هر حرفی که می‌زند موافق باشید ولی مخالفت خود را در خلوت مطرح کنید نه در مقابل همه.
- وقتی چیزی پیش می‌آید که مورد پسند شماست این را به رئیس بگویید، رؤسا هم مثل بقیه مردم از تعریف خوششان می‌آید.

- اعتماد و تفاهم دوجانبه عمل می‌کنند: اگر شما به رئیس اعتماد کنید، رئیس هم احتمالاً به شما اعتماد خواهد کرد.
 - به خاطر داشته باشید که رؤسا هم بشر هستند؛ با آنها همان‌طور رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار شود.
- به عنوان سرپرست:**
- نخستین کسی باشید که اشتباهات را می‌پذیرد. نشان دهید که از اشتباهاتتان درس می‌گیرید. آماده قبول مسئولیت باشید؛ گناه را به گردن دیگری نیندازید.
 - علت مشکلات کار را پی جویی کنید و فقط درصد رفع عوارض نباشید.
 - در تأکید بر آینده در مقابل گذشته و حال دید مثبت داشته باشید. این کمک می‌کند که افراد تغییر را راحت‌تر بپذیرند.
 - علاوه بر آثار کوتاه مدت اقدامات و تصمیمات خود، آثار بلند مدت آنها را هم در نظر بگیرید.
 - وقتی تصمیمی می‌گیرید که بر وضعیت افراد تأثیر می‌گذارد آنها را فعالانه در تصمیم‌گیری شرکت دهید زیرا این کار پذیرش ایده‌های جدید را آسان‌تر می‌کند.
 - برای رسیدن به اهداف خود به عنوان سرپرست و اهداف مؤسسه تنها از ابزارهای اخلاقی استفاده کنید. همیشه سرمشق دیگران باشید، نشان دهید که از آنها چه می‌خواهید و صرفاً دستور ندهید.
 - سعی کنید که کارکنان را درک کنید و مطمئن شوید که واقعاً آنها را می‌فهمید.
 - با همه با احترام و با رعایت شأن آنها رفتار کنید. اگر این کار را بکنید با شما هم همین‌طور رفتار خواهد شد.

برای تأمل بیشتر...

مثال‌هایی از اقدامات مثبتی که می‌تواند به تفاهم بیشتر بین سرپرست و فرد زیردست سرپرست کمک کند، ارائه دادیم. دوباره به هر دو لیست نگاه کنید و از هر کدام از آنها چهار مورد را که به نظرتان مهم‌تر هستند انتخاب کنید و توضیح دهید که چرا آنها را انتخاب کرده‌اید.

مسئولیت اجتماعی و اخلاقیات

این فصل را با بحثی در باب مسئولیت اجتماعی و اخلاقیات به پایان می‌بریم. توجهی که در زمان معاصر به مسئولیت اجتماعی سازمان‌ها می‌شود از کتاب اچ.آر. بُوون^۱ به نام «مسئولیت اجتماعی مدیر» (۱۹۵۳) سرچشمه می‌گیرد. نظر او این بود که مدیران ملزمند در انجام فعالیت‌های مدیریتی خود علاوه بر نیازهای سازمانی، ارزش‌ها و اهداف اجتماعی را نیز مد نظر داشته باشند. بسیاری از متخصصان حوزه خدمات اطلاع‌رسانی در جست با این نظر موافقت. انجمن کتابداری امریکا گروه مسئولیت‌های اجتماعی دارد و کنفرانس‌های سالانه آن در زمان‌های مختلف مباحثات

1. H.R. Bowen

گسترده‌ای به‌راه می‌اندازد. این مباحثات پیرامون این است که آیا انجمن باید در مورد اتفاقاتی که در امریکا و جاهای دیگر دنیا می‌افتد عکس‌العمل نشان دهد و اگر باید، این عکس‌العمل چه باید باشد و چگونه؟ در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل دهه ۱۹۸۰، ای.بی. کارل (Carrol, 1979, 1981) نظر داد که در سازمان‌های انتفاعی چهار حوزه مسئولیت وجود دارد: اقتصادی، حقوقی، تشخیصی یا صلاح‌حیدی^۱ و اخلاقی. کتابخانه‌ها مسلماً در هر چهار حوزه مسئولیت دارند. مسئولیت اجتماعی و اخلاقی مدیریت دو مفهومی هستند که احتمالاً بیشتر از دوتای دیگر از یک کشور به کشور دیگر فرق می‌کنند. آن‌چه در زیر می‌آید بیشتر براساس عمل و فلسفه امریکا و کشورهای اروپای غربی است.

بحث اخلاقیات مدیریت به اعمال و فعالیت‌های درست و غلط می‌پردازد. تفاوت میان مسئولیت اجتماعی و اخلاقیات مدیریت، تأکید اولی بر اقدامات و فعالیت‌های سازمانی و تأکید دومی بر اقدامات فردی است. گرچه در تعریف، حدود هر یک روشن به نظر می‌رسد، در عمل به ندرت چنین وضوحی وجود دارد. مطالعه انجام گرفته در دهه ۱۹۸۰ نشان می‌دهد که سرپرست‌های رده اول (۴۱ درصد)، مدیران میانه (۲۶ درصد) و مدیران بالا (۲۰ درصد) معتقدند که برای برآوردن انتظارات سازمانی ناگزیرند از اصول شخصی خود عدول کنند (Schmitt and Posner, 1982). یک راه به حداقل رساندن تعارض اخلاقی آن است که عمل مدیران خالی از ابهام باشد و سرمشق خوبی به زیردستان بدهند و در نظر داشته باشند که زمینه بروز تعارض در ذهن زیردستان وجود دارد. مثال ساده اینکه چگونه چنین تعارضی می‌تواند ایجاد شود مورد کتابخانه‌ای است که سیاستش این است که مجموعه باید شامل تمام دیدگاه‌ها در هر موضوع باشد. در این حال آیا احتمال دارد که مسئول مجموعه‌سازی با تعارض بین ارزش‌های شخصی خود و انتظارات سازمانی روبه‌رو شود؟ پاسخ، بسته به موضوع و اعتقادات مذهبی، سیاسی و اعتقادات دیگر شخص در اکثر اوقات مثبت است.

یکی از راه‌های کم‌کردن تعارض داشتن «ضوابط مدون» در زمینه اخلاقیات، هم حرفه‌ای و هم سازمانی است. ضوابط مدون به کارکنان در سبک و سنگین کردن مسائل اخلاقی کمک می‌کند و در عین حال مدیران بالایی را هم در شناسایی حوزه‌های احتمالی تعارض کمک می‌کند. بیشتر انجمن‌های حرفه‌ای در سطح ملی ضوابط اخلاقی خود را تدوین می‌کنند. برای آنکه ضوابط مؤثر باشند باید مجازات‌هایی برای تخلف از آنها پیش‌بینی شود. عدم پیش‌بینی مجازات ضوابط را به بیانیه‌های روابط عمومی بیهوده تبدیل می‌کند.

1. Discretionary (ویراستار) - به معنی مسئولیت ناشی از صلاحیت فردی برای تصمیم‌گیری بر مبنای قضاوت شخصی است -

در اخلاق مدیریت از پنج عامل سخن رفته است که بر تصمیم‌گیری اخلاقی تأثیر می‌گذارند: قوانین، مقررات دولتی، ضوابط اخلاقی، فشار اجتماعی، و تعارض میان ارزش‌های شخصی و نیازهای سازمانی. از دیدگاه نظری مبانی تصمیم‌گیری در این موارد از رشته‌ای از فلسفه به نام اخلاق هنجاری گرفته شده است. در این رشته سه دسته نظریه هست که می‌توانند راهنمای مدیر در گرفتن تصمیم باشند. دسته اول نظریه‌های فایده‌گراست که باور دارند مبنای قضاوت در مورد درست یا غلط بودن انتخاب باید پیامدهای اعمال و تصمیمات باشد. جان استوارت میل شاید برجسته‌ترین صاحب‌نظر در این زمینه باشد. اعتقاد او به اینکه انتخاب‌های اخلاقی انتخاب‌هایی هستند که بیشترین خیر را برای بیشترین تعداد افراد به‌بار بیاورد زیباست ولی تعیین «خیر» کاری پیچیده و اغلب غیرممکن است. شاید آسان‌تر آن باشد که انتخاب‌های غیراخلاقی را تعریف کنیم؛ همه قبول دارند که تصمیمی که تنها موقعیت تصمیم‌گیرنده را به ضرر دیگران بهتر می‌کند، غیراخلاقی است.

نظریه‌های حقوق اخلاقی بر این باورند که هر کس حقوق مشخصی دارد که باید در تمام تصمیم‌ها محترم شمرده شود. بیشتر صاحب‌نظران مدیریت معتقدند که تمام اعضای یک سازمان دارای پنج حق اساسی هستند: آزادی از اجبار، حفظ حریم خصوصی، آزادی وجدان، آزادی بیان و حق رسیدگی درست. اعمال معیارهای حقوق بشر از بعضی نظرها آسان‌تر از اعمال معیارهای فایده‌گراست. برای تصمیم‌گیرنده تشخیص اینکه انتخابش به یکی از این پنج حق لطمه می‌زند یا نه خیلی آسان‌تر است.

برای تأمل بیشتر...

نسخه‌ای از ضوابط اخلاقی را که انجمن حرفه‌ای کشورتان منتشر کرده است به دست بیاورید (اگر چنین چیزی منتشر نشده است به ضوابط انجمن کتابداری آمریکا نگاه کنید). آیا این قواعد راهنمای عملی به‌دست می‌دهد که مدیران براساس آن عمل کنند؟ به نظر شما مشکل‌ترین تنگنای اخلاقی که یک مدیر امروزه با آن می‌تواند روبرو شود چیست؟

خلاصه

با اعتقاد راسخ به این که گذشته بر آینده تأثیر می‌گذارد، بعضی تغییرات در خدمات کتابداری و نیز تحولات در اندیشه مدیریت در کتابداری را به اختصار مرور کردیم. ما ویژگی‌های خدمات کتابداری را که بر روند مدیریت تأثیر می‌گذارند و جنبه‌هایی خاص که کتابخانه‌ها را از سایر سازمان‌ها جدا می‌کند، بررسی کردیم و بر مهارت‌های روابط انسانی و مسئولیت اجتماعی و اخلاقیات تأکید داشتیم زیرا معتقدیم در نظر گرفتن مسئولیت اجتماعی و اخلاقیات برای مدیر خوب بودن اهمیت اساسی دارد.

مسائل محیطی*

« انعطاف‌پذیری ضروری‌ترین شرط پیش‌بردن کارهای عظیم است »
 کاردینال دورتز^۱

«شاخه‌های بالایی درخت همواره به‌خاطر داشته باشند که وجودشان
 وابسته به ریشه‌هاست»
 موریس لاین

پیش درآمد

هر سازمانی در محیطی دوگانه (فرهنگ سازمانی درونی و بیرونی) عمل می‌کند که خواه ناخواه هم بر سازمان و هم بر مدیریت تأثیر دارد. در کتابخانه‌ها و سازمان‌های خدمات اطلاع‌رسانی محیط سه‌گانه است. علت وجود این محیط سوم این است که کمتر کتابخانه و سازمان اطلاع‌رسانی‌ای مستقل است. برعکس، کتابخانه‌ها معمولاً جزئی از یک سازمان بزرگ‌تر از قبیل شهرداری، دانشگاه، مدرسه یا یک شرکت هستند. به این ترتیب مدیران کتابخانه‌ها و سازمان‌های اطلاع‌رسانی یک محیط داخلی دارند که بر آن کنترل دارند؛ بعد محیط سازمان مادر است که بر آن کنترل اندکی

* ترجمه مینو واعظزاده

1. Cardinal de Retz

دارند؛ و بالاخره محیط بیرون سازمان مادر (محیط بیرونی) است که اطلاع‌رسان هیچ کنترلی بر آن ندارد. کتابخانه یا نهاد اطلاع‌رسانی برای آن که موفق باشد باید هر سه محیط را دریابد و دائماً زیر نظر داشته باشد و به آنها واکنش مناسب نشان دهد.

سازمان‌های رسمی

مدیران در متن سازمان‌ها عمل می‌کنند و تمام سازمان‌ها متشکل از افراد و اشیا هستند. چستر بارنارد پنج عنصر اصلی را که سازمان از آن تشکیل می‌شود، شناسایی کرده است: (۱) بدنه؛ (۲) وابستگی متقابل؛ (۳) منابعی که در آن به کار می‌افتد؛ (۴) توان عمل؛ و (۵) محصول. با استفاده از این مفاهیم، وی هر دو نفر یا بیش از دو نفر (= بدنه) را که به این نتیجه برسند که می‌توانند با همکاری (=وابستگی متقابل) به اهداف مشترک برسند و منابعی نظیر پول، مواد اولیه، کار و وقت خود (=منابع) را در اختیار گیرند و از آن برای انجام فعالیت‌ها (=توان عمل) استفاده کنند تا به نتیجه دلخواه (=محصول) برسند، یک سازمان می‌داند. کتابخانه‌ها تمام این مشخصات را دارند - افراد در آنها برای فراهم کردن اطلاعات کار می‌کنند و منابع مختلف را که برای فراهم کردن دسترسی به اطلاعات سازمان داده‌اند، به کار می‌گیرند.

سازمان‌ها واحدهای اجتماعی‌ای هستند که برای رسیدن به اهداف معین شکل گرفته‌اند. آدم‌ها از آن جهت به سازمان می‌پیوندند که اهداف آن را تا حدی با اهداف شخصی و یا حرفه‌ای خود یکی می‌دانند. سازمان رشد و تغییر می‌کند و اهداف آن نیز تغییر می‌کنند. اهداف سازمان ممکن است چنان تغییر کنند که بنیانگذاران آن به زحمت بتوانند آن را بازشناسند. سازمان‌ها هم کم و بیش مثل انسان‌ها هستند، وقتی به یک هدف رسیدند، به دنبال هدف‌های جدید می‌روند. هدف‌های سازمانی بر اثر موفقیت یا شکست منبسط و منقبض می‌شوند. سازمان‌های رسمی سه خصیصه اصلی دارند:

۱. وجودشان برای رسیدن به اهداف معین است؛

۲. هدف‌هایشان در طول حیاتشان تحول می‌یابند و تغییر می‌کنند؛

۳. تلاش می‌کنند به حیات خود ادامه دهند، در پاسخ به محیط متغیر هدف‌ها را تغییر می‌دهند.

در اثر پیچیده‌تر شدن، اهداف سازمان با هم تعارض پیدا می‌کنند. در یک جامعه پیچیده هدف‌های یک سازمان با اهداف سازمان‌های دیگر نیز در تعارض قرار می‌گیرد. نمونه آن اهداف

سازمان‌های حفظ محیط زیست است که با اهداف سازمان‌های اقتصادی نظیر شرکت‌های تولید الوار یا شرکت‌های تولید کننده مواد شیمیایی در تعارض قرار می‌گیرد.

به علاوه، هدف‌های شخصی اعضا به ندرت در هماهنگی کامل با اهداف سازمان هستند. ما همگی متعلق به چندین سازمان رسمی (سازمان محل کار و چند گروه فرعی در داخل سازمان، نظیر تعاونی یا تیم ورزشی سازمان) هستیم. در ضمن در گروه‌های غیررسمی (مثلاً انجمن ادبی)، گروه‌هایی که عضویت در آنها داوطلبانه است (مثل فدراسیون بین‌المللی انجمن کتابداران) و گروه‌هایی که عضویت در آنها اجباری است (و اغلب کشوری هستند مثل اهل یک شهر بودن) نیز عضویم. به این ترتیب، و با وجود این همه سازمان، پیدا شدن هدف‌های متعارض اجتناب‌ناپذیر می‌نماید.

از دهه ۱۹۶۰ نویسندگان ادبیات مدیریت به «کنترل تعارض» که بسیاری آن را مسئله مرکزی مدیریت می‌دانند، پرداخته‌اند. یک رشته کنش‌های متقابل بین فردی و بین سازمانی دائماً رخ می‌دهد:

۱. افراد با محیط اطرافشان تعامل دارند.
۲. افراد با یکدیگر تعامل دارند.
۳. افراد با سازمان‌ها تعامل دارند.
۴. سازمان‌ها با سازمان‌های دیگر تعامل دارند.
۵. سازمان‌ها با محیط اطرافشان تعامل دارند.

در گذشته مدیران گرایش داشتند که توجهشان را بر بهبود نحوه انجام کارها متمرکز کنند تا بتوانند هدف‌های سازمان، اعم از کسب سود یا خدمتگزاری را بیشتر و بهتر تحقق بخشند. از این‌رو بیشتر به مسائل داخلی، نظیر تکنولوژی/تجهیزات، افراد، وظایف، و ساختار سازمان توجه می‌کردند. اما اینک به تدریج محیط بیرونی دارد نزد مدیران بیشتر اهمیت می‌یابد. مدیر امروزی باید روش‌هایی ابداع کند که به او در برخورد مثبت با محیط در حال تغییر کمک کنند. محیط بیرونی چندین بُعد عمده دارد: اجتماعی - فرهنگی، تکنولوژیکی، سیاسی / حقوقی، اقتصادی، و سازمانی. به علاوه، این ابعاد عمده، خود دارای متغیرهای فرعی متعدد هستند که مدیران آنها را هم باید در نظر گیرند؛ مثل متغیرهایی که در سطح محل، منطقه، کشور و جهان عمل می‌کنند. متغیرهای فرعی دیگر مثل استفاده‌کننده، فروشندگان کالا و خدمات، رقیبان و منابع تأمین بودجه همگی در ساختن یک سازمان خدماتی موفق عوامل کلیدی شده‌اند.

در سال ۱۹۶۵ مقاله‌ای کلاسیک در مورد محیط‌های سازمانی نوشته شد (Emery and Trist, 1965) که در آن چهار محیط سازمانی را شناسایی کردند:

(۱) محیط آرام؛ (۲) محیط آرام و بی‌برنامه؛ (۳) محیط ناآرام؛ و (۴) محیط طوفانی.

هر یک از این محیط‌ها برای مدیر بارِ خاص خود را دارند. دو تای اول نسبتاً با ثبات هستند؛ «خطرات»، به استثنای خطر اقتصادی، در آنها اندک است. رقیب، اگر هم باشد خیلی محدود است و هدف‌ها بلندمدت‌اند. محیط آرشیوها و کتابخانه‌های ملی از این نوع هستند. محیط «ناآرام» شایع‌ترین محیط برای کتابخانه‌های امروزی است. در چنین محیطی سازمان‌های رقیب، قوانین، و انتظارات فراوان و تکنولوژی متغیّر است؛ و مدیر باید محیط بیرونی را دائماً زیر نظر داشته باشد تا بتواند تغییرها را پیش‌بینی کند و در مقابل آنها درست واکنش نشان دهد.

برای تأمل بیشتر ...

در مورد راه‌هایی که سازمان‌های اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌ها می‌توانند با هم همکاری کنند، فکر کنید. چهار مورد را بنویسید و سعی کنید برای هر کدام یک مثال عملی بزنید.

تأثیر تکنولوژی بر دسترسی به اطلاعات و ارائه خدمات سبب شده است که حرفه ما علاقه بسیار به کاربرد کامپیوتر و مخابرات پیدا کند. تغییرات سیاسی در سطح محلی و ملی نیز می‌تواند سیاست‌ها و مقرراتی به وجود آورد که بر طرز عمل مدیر با کارکنان تأثیر بگذارد. تغییرات سیاسی، هرگاه بتوان دولت را در مورد منافع سرمایه‌گذاری در خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی متقاعد کرد، می‌تواند سبب افزایش بودجه شود. در کشورهایی که نرخ ارز در آنها در نوسان است، مدیران تحولات اقتصادی را، که توان خرید بودجه مواد و خدماتشان را کاهش یا افزایش می‌دهد، به دقت زیر نظر دارند. اینها قسمتی از دلایلی است که چرا مدیران باید محیط را به منظور دنبال کردن تحولاتی که می‌تواند بر خدمات آنها تأثیر بگذارد، و نیز برای آگاهی از فرصت‌ها و تهدیدها، زیر نظر داشته باشند.

محیط‌های «طوفانی» در مورد خدمات اطلاع‌رسانی چندان شایع نیست. یک نمونه آن محیط خدمات اطلاع‌رسانی در سازمان‌های تحقیق و توسعه^۱ است. در این محیط‌ها سازمان‌های رقیب وجود دارند و رقابت خیلی شدید است؛ و گاه ادامه حیات سازمان به خطر می‌افتد؛ هدف‌ها در

1. Research & Development (R&D) Organisation

کتابخانه‌های این مراکز از نوع کوتاه مدت‌اند و گاه یک شبه تغییر می‌کنند و بخش مهمی از منابع سازمان صرف زیر نظر داشتن محیط می‌شود.

در برابر چهار نوع محیطی که امیری و تریست برشمرده‌اند، برنز و استاکر (Burns and Stalker, 1961) دو نوع سیستم سازمانی را که به انطباق ساختار با محیط کمک می‌کنند، شناسایی کردند. این دو عبارتند از محیط «ماشین وار» و محیط «اندام وار».

در سیستم ماشین‌وار تخصصی کردن و ساختار سازمانی سلسله مراتبی (تقریباً همان ساختار بوروکراتیک کلاسیکی که در فصل دوم از آن سخن گفتیم) مهم است و از آن سازمان با ثبات به وجود می‌آید که به کندی تغییر می‌کند و بسیار مناسب محیط‌های آرام است. برعکس، در سیستم‌های اندام‌وار تأکید بر تشکیل کارگروه و ساختار مسطح است.

این نوع سازمان‌ها در محیط‌های طوفانی بسیار خوب کار می‌کنند. برنز و استاکر به استناد تحقیقاتشان نظر دادند که ترکیب سیستم‌های ماشین‌وار و اندام‌وار موفق‌ترین سیستم در محیط‌های ناآرام خواهد بود. لارنس و لرش (Lawrence and Lorsch, 1967) با بررسی رابطه ارزش‌ها و هدف‌های بخش یا واحد با محیط، بحث را گسترده‌تر کردند و مشاهده کردند که سازمان‌های فعال در محیط‌های متغیر واحدهای بسیار متفاوت دارند و برای ایجاد هماهنگی بین آنها از کمیته‌ها و گروه‌های کار و ساختار مسطح استفاده می‌کنند.

برای تأمل بیشتر...

چهار طریق را که مدیر مرکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه می‌تواند تغییرات محیط بیرونی را زیر نظر داشته باشد، ذکر کنید.

متغیرهای سازمانی

سازمان، مثل هر انسانی، متغیرهای خارجی را با ترکیب خاصی در اطراف خود دارد و تا حدی همین ترکیب است که یک سازمان را از دیگر سازمان‌ها متفاوت می‌کند. متغیرها یکی هستند ولی اهمیتی که سازمان به هر یک از آنها می‌دهد، فرق می‌کند. بعضی متغیرهای معمولی به این شرح هستند:

۱. مراجعان

رفتار و نیازهای استفاده‌کننده شالوده‌ای است که خدمات اطلاع‌رسانی باید بر آن بنا شود. همان‌طور که از مفهوم مدیریت کیفیت برمی‌آید، مشتری یا مراجعه‌کننده یا استفاده‌کننده علت وجودی خدمات اطلاع‌رسانی است. بازارپژوهی یا تحلیل نیاز، همان‌طور که در فصل چهار خواهیم دید، بسیار ضروری است و سازمان را مجبور می‌کند که دائماً مراجعانش را بررسی کند.

۲. رقیبان

در گذشته مدیران خدمات اطلاع‌رسانی رقیبی در اطراف خود نمی‌دیدند ولی واقعیت این است که امروزه در تمام جنبه‌های خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی رقیبانی حضور دارند. هیچ‌هم که نباشد، برای جلب بودجه رقابت وجود دارد.

۳. مراکز تأمین بودجه

مراکز تأمین بودجه موضوعی است که توجه به آن برای مدیران خدمات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های حیاتی است. بخش عمده خدمات اطلاع‌رسانی هنوز قسمت اعظم بودجه عملیاتی خود را از سازمان‌هایی که به شکلی دولتی هستند، و بنابراین نهایتاً از مالیات دهندگان، دریافت می‌کنند. بعضی از آنها از دفاتر مرکزی شرکت‌های مادر خود بودجه می‌گیرند (منظور کتابخانه‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی در سازمان‌های انتفاعی است)؛ و بالاخره واسطه‌ها یا کارگزاران اطلاعات^۱ هستند که برای تأمین بودجه به درآمد خودشان متکی هستند. پرسش این است که آیا منبع تأمین بودجه به اندازه رابطه با محیط خارجی اهمیت دارد؟ پاسخ آن است که البته اینطور است. بودجه دولتی گرچه متغیر، ولی باز خیلی قابل پیش‌بینی‌تر از دیگر منابع است (=محیط آرام). بودجه شرکتی غیرقابل پیش‌بینی‌تر است چون بسیار به سودآوری شرکت و به اثبات تأثیر مثبت کتابخانه بر این سود بستگی دارد. متخصصان اطلاع‌رسانی که کسب و کار خودشان را به‌راه می‌اندازند تأمین بودجه‌شان به تمامی به حجم و کیفیت خدماتشان و وضعیت اقتصادی جامعه وابسته است (=محیط طوفانی).

1. Information brokers

یک عامل مؤثر بر عمل مراکز تأمین بودجه که در سال‌های اخیر ظهور کرده است برون‌سپاری^۱ است. سازمان‌ها، هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی، خدماتی را که می‌توان از مؤسسات بیرون از سازمان تهیه کرد، مشخص کرده‌اند. تأمین بسیاری از خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی به سازمان‌های بیرونی واگذار شده است و البته نتیجه‌های متفاوت به‌بارآورده است. رویکرد دیگری که دولت‌ها برای کم کردن هزینه مالیات‌دهندگان از آن استفاده کرده‌اند، جلب سرمایه خصوصی (=خصوصی سازی) است. این امر در بسیاری موارد مستلزم آن بوده است که کتابخانه بانی خیری پیدا کند که ساختمان جدیدی برای آن بسازد و آن را به کتابخانه اجاره دهد. در نتیجه کتابخانه در مقابل پرداخت اجاره‌بها، ساختمان جدیدی را که استانداردهای لازم در آن رعایت شده است، به دست می‌آورد. با این کار هزینه سنگین ساختن کتابخانه از محل مالیات‌های محلی تأمین نمی‌شود.

۴. فروشندگان

فروشندگان در تأمین کتاب، نشریات، منابع الکترونیکی و خدمات فهرست‌نویسی نقش عمده دارند. خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی، به ویژه در امریکا و کانادا، با مشکلات مالی عظیم ناشی از افزایش قیمت توسط فروشندگان مواجه شده‌اند. قیمت‌ها بسیار بیش از میزان تورم در کشور و نوسان قیمت ارز افزایش یافته است. از اواخر دهه ۱۹۷۰ به بعد کتابخانه‌ها مجبور شده‌اند در کار خرید مواد به انتخاب‌های سخت دست بزنند. محیط الکترونیک در حال رشد نیز هزینه‌های دیگری برای فروشندگان و هم برای کتابخانه‌ها آفریده است. چگونه می‌توان قیمت عادلانه برای مواد الکترونیک تعیین کرد؟ اطلاعات الکترونیک همچنین متخصص اطلاع‌رسانی را با گزینه جدید روبه‌رو کرده است مبنی بر اینکه چه مقدار صرف مجموعه موجود در محل و چه مقدار برای دسترسی از راه دور هزینه کند.

۵. تشکل‌های کارکنان

نیروی کار موجود و تشکل‌های کارکنان دو عامل بیرونی هستند که می‌توانند بر نوع و میزان خدمتی که عرضه می‌شود، تأثیر بگذارند. در فصل چهاردهم گفته‌ایم که میزان نیروی کار موجود برای استخدام می‌تواند بر توان مدیر در انجام کارها اثر بگذارد. مهارت‌ها و دانش و

1. Outsourcing

تجربه‌ای که برای ارائه خدمت خاصی لازم است چه بسا با حقوقی که مدیر می‌تواند از پس پرداخت آن برآید، ممکن نباشد. اتحادیه‌های صنفی از راه قراردادهای دسته جمعی کار می‌توانند قدرت مدیر را در تعیین و تغییر وظایف افراد و گاه ارتقای آنها نیز محدود کند.

۶. علایق آموزشی

علایق و نیازهای آموزشی در مقام عامل بیرونی چندین شکل به خود می‌گیرد. یکی این‌که کتابخانه بخشی از یک نهاد آموزشی باشد. در چنین مواردی محیط بیرونی (کل آن نهاد آموزشی) برنامه راهبردی تهیه می‌کند. این برنامه انواع و مقدار خدمات کتابخانه را تعیین می‌کند. رئیس کتابخانه نیز در جلسات تهیه برنامه راهبردی شرکت می‌کند. نیاز اجتماعی به خدمات آموزشی یک مورد است. کتابخانه‌های عمومی به‌طور سنتی نقش «دانشگاه مردم» را بازی کرده‌اند و مردم در آنها به خودآموزی پرداخته‌اند. بسیاری کتابخانه‌ها امروزه به اینترنت پیوسته‌اند تا دست مردم به اطلاعات الکترونیک نیز برسد و برنامه‌های سوادآموزی نیز دارند. برخی کتابخانه‌های عمومی نیز برنامه‌های آموزشی خاص به مردم عرضه می‌کنند، مثل آموزش تغذیه به زنان باردار با همکاری دیگر دستگاه‌های دولتی. کُمولافه، کتابدار نیجریه‌ای، مقاله‌ای نوشته است که در آن نشان داده بهداشت در کشور وی با همکاری کتابخانه‌های عمومی بهتر شده است (Komolafe, 1994).

۷. عوامل حقوقی، قانونی، و سیاسی

عوامل حقوقی، قانونی، و سیاسی بر تصمیم‌گیری‌های مدیریتی در تمام سازمان‌ها، و نه فقط سازمان‌های دولتی، اثر می‌گذارد. همان‌گونه که در بالا گفتیم، اکثر کتابخانه‌ها بودجه خود را از یک دستگاه در بخش عمومی می‌گیرند. این امر دستگاه تأمین‌کننده بودجه عملیاتی را در موقعیت برتر قرار می‌دهد و قادر می‌سازد در تصمیم‌گیری‌های عملیاتی کتابخانه اثر بگذارد و آنها را جهت دهد و کنترل کند. در بیشتر موارد کتابخانه می‌تواند عملیات خود را، به شرط آن که موازین دستگاه تأمین بودجه را رعایت کرده باشد، بدون مداخله دیگران اداره کند.

قوانین و مقررات نیز بر عملیات کتابخانه اثر دارند. قانون در امریکا بسیاری از امور داخلی از قبیل تسهیلات فیزیکی (نظیر ضرورت دسترسی معلولان)، طرز عمل در استخدام نیروی انسانی (تضمین «فرصت مساوی استخدام»^۱) برای همه، و شرایط کار (اجرای مقررات بهداشت و ایمنی

1. Equal Employment Opportunity (EEO)

شغلی) را تعیین می‌کند. دانستن و اجرای این مقررات و قوانین بخش مهمی از فعالیت مدیران کل را تشکیل می‌دهد. در سطح بین‌المللی نیز دست کم یک رشته قانون وجود دارد که در کار کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی اثر دارد و آن قانون حق مؤلف است. در خصوص قانون حق مؤلف، قانون کشوری و منافع شرکت‌های تولیدکننده اطلاعات، که هر دو خواستار رعایت آن هستند، بر عملیات کتابخانه اثر می‌گذارد.

۸. اوضاع اقتصادی

عوامل اقتصادی بر سازمان‌های اطلاع‌رسانی، مثل هر سازمان و فرد انسانی، به دو طریق اساسی اثر می‌گذارند. اول آنکه با بودجه موجود چه می‌توان خرید؛ دیگر آنکه چه مقدار پول برای خرج کردن وجود دارد. تورم مشکلی است که همه کشورهای زمانی به آن مبتلا می‌شوند. کتابخانه‌هایی که به بودجه سالانه دولتی متکی هستند، به هنگام تورم قدرت خرید خود را به شدت از دست می‌دهند. پیشتر دیدیم که در سال‌های اخیر بهای نشریات ادواری بسیار بیش از نرخ عمومی تورم افزایش یافته است. این بدان معناست که اگر مدیر سفارشات کتابخانه نتواند مقامات مالی را متقاعد کند که بودجه او را متناسب با نرخ تورم افزایش دهند، از شمار نشریات ادواری دریافتی کتابخانه هر سال کاسته می‌شود. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی مکرراً با مشکل دومی نیز مواجه هستند و آن تغییر نرخ ارز است. به جرأت می‌توان گفت همه کتابخانه‌های بزرگ منابعی را از خارج تهیه می‌کنند. مدیر کتابخانه با نرخ تورم بالا و سقوط ارزش پول ملی که مواجه می‌شود، ناچار از تصمیم‌گیری می‌شود که چه چیز را بخرد و چه چیز را رها کند. موافقتنامه‌های ملی و بین‌المللی تجاری یا تحریم (نظیر تحریمی که سال‌ها بر کشور آفریقای جنوبی اعمال می‌شد) می‌تواند مثبت یا منفی بر خدمات اطلاع‌رسانی اثر بگذارد؛ اثر مثبت دست یافتن به منابع را سهل‌تر و ارزان‌تر، و اثر منفی آن را دشوار و گران یا غیرممکن می‌کند.

در صورتی که دستگاه خدمات اطلاع‌رسانی یا نهاد تأمین مالی آن بخواهد مبلغ هنگفتی صرف یک طرح بزرگ مثل ساختمان کند، نرخ بهره نیز می‌تواند اثرگذار شود. پس از آن نیز مسئله مالیات به میان می‌آید. مالیات بر کالاهای داخلی یا وارداتی، از جمله اطلاعاتی، می‌تواند فعالیت مجموعه‌سازی کتابخانه را به کلی از بین ببرد. مثلاً در اوایل دهه ۱۹۹۰ مجلس کالیفرنیا قانونی را که با عجله نوشته بود به تصویب رساند که به موجب آن ۸/۵ درصد مالیات از روزنامه‌ها و مجلات گرفته می‌شد. گرچه قصد قانون اعمال مالیات بر خرده فروشی بود، اما متن

آن طوری تنظیم شده بود که کتابخانه‌ها را هم دربرمی‌گرفت. دو سالی طول کشید تا اصلاحیه بر آن قانون به تصویب برسد و کتابخانه‌ها را از پرداخت مالیات مستثنا کند. در طی این دو سال کتابخانه‌های ایالت کالیفرنیا میلیون‌ها دلار مالیات پرداختند. با از دست رفتن این پول، کتابخانه‌ها مجبور شدند هزاران جلد کتاب و مجله و سایر مواد را تهیه نکنند.

شکل دیگری که مالیات‌ها بر خدمات اطلاع‌رسانی اثر می‌گذارند آن است که بودجه بسیاری از آنها از درآمدهای مالیاتی تأمین می‌شود. دوره‌های رونق اقتصادی درآمدهای مالیاتی را بالاتر از حد انتظار می‌برد و تأمین اضافه بودجه برای اجرای برنامه جدید یا توسعه دامنه برنامه‌های پیشین را میسر می‌کنند. در دوره‌های کساد، درآمدهای مالیاتی دولت کاهش می‌یابد و کمتر از حد انتظار می‌شود. در نتیجه امکان انجام کار جدید، اگر نه غیرممکن، بسیار دشوار می‌شود. کتابخانه‌ها در دوره‌های کساد خیلی خوشبخت باشند، می‌توانند سطح خدمات خود را حفظ کنند، در عین حال که تقاضا برای خدمات آنها افزایش می‌یابد.

۹. تکنولوژی

تکنولوژی تقریباً برای هر موسسه اطلاع‌رسانی متغیر بسیار مهمی است و عنصر حیاتی هم در تولید اطلاعات و هم در خدمت‌رسانی آنهاست. با برقرار شدن ارتباط با منابع کتابشناختی نظیر ا.سی.ال.سی.^۱ و آر.ال.آی.ان.^۲ و یوتی.ال.ای.اس.^۳ در سطح جهان، کتابخانه‌های بیشتری با استفاده از تکنولوژی با این‌ها مربوط می‌شوند تا در یکی از فعالیت‌های مهم تولیدی آنها نظیر سازماندهی اطلاعات (فهرست‌نویسی و رده‌بندی) شرکت کنند.

توصیه

برای در جریان تحولات سیاسی، اقتصادی و اجتماعی قرار گرفتن، نشریات خبری معتبر کشور خود را به دقت زیر نظر داشته باشید. در کشورهای انگلیسی‌مجلات نظیر نیوزویک، تایم، اکونومیست، و بولتن را توصیه می‌کنیم.

خدمت به مراجعه‌کننده و مشتری نیز هرچه بیشتر و بیشتر به تکنولوژی وابسته می‌شود، از اینترنت گرفته تا سی‌دی‌های چندرسانه‌ای و دی‌وی‌دی و مانند اینها. خرید و تعمیر و نگهداری بیشتر این تجهیزات هزینه بسیار می‌برد و حتی هزینه نگهداری‌شان بیشتر از هزینه خرید اولیه

-
1. OCLC
 2. RLIN
 3. UTLAS

آنهاست. شاید سرسام‌آورترین جنبه تکنولوژی سرعت تغییر و نیاز دائمی برای به‌روزرسانی آن باشد. همه سازمان‌ها باید دقت کنند که چه مقدار سرمایه باید صرف تجهیزات کنند که بتوانند در مدت معقول هزینه انجام شده را جبران کنند و یا چه مدت قابل استفاده باقی می‌ماند.

توصیه

در جریان تحولات تکنولوژی بودن چندان سخت نیست. ستون تکنولوژی روزنامه‌ها و هفته‌نامه‌ها را بخوانید. برای شناخت عمیق‌تر، مجلات عامه‌خوان کامپیوتر را از نظر بگذرانید.

۱۰. عوامل اجتماعی - فرهنگی

و سرانجام به بررسی برخی عوامل عمدتاً بیرونی، یعنی اجتماعی - فرهنگی می‌پردازیم. محیط اجتماعی - فرهنگی بسیار پیچیده و تشریح آن فراتر از حد این کتاب است. منظور ما از عوامل اجتماعی - فرهنگی ارزش‌ها، نگرش‌ها، مختصات جمعیت شناختی، بستر تاریخی، و آداب و رسوم جامعه‌ای است که سازمان در آن عمل می‌کند. بدیهی است که اینها و بسیاری عوامل دیگر از کشوری به کشور دیگر متفاوت هستند. از این رو ما فقط می‌توانیم به برخی که جنبه بین‌المللی دارند به اختصار بپردازیم. یکی از جمله نگرش‌ها، نگاه اجتماع به زن در محیط کار و در مقام مدیر در سازمان است.

عامل دیگر آن است که به قول معروف دنیا خیلی کوچک شده است و روزه‌روز مردم بیشتر از کشوری به کشور دیگر مهاجرت می‌کنند. از این رو امروزه در بسیاری کشورها معمول است که کارکنان کتابخانه از قومیت‌ها و ملیت‌های گوناگون باشند. این امر حساس بودن نسبت به نظام‌های ارزشی و نگرشی متفاوت را از همگان، به‌ویژه از سرپرستان و مدیران، می‌طلبد. هرچند افرادی که از کشورهای دیگر آمده‌اند چه بسا بدانند که در کشور میزبان ارزش‌ها دیگرگونه هستند، باز به عمل کردن طبق نظام ارزشی کشور قبلی خود ادامه دهند. در امریکا، به عنوان مثال، رقابت ارزش مهمی است و این تمایل وجود دارد که همه چیز، از تیم فوتبال گرفته تا محله‌های شهر را رتبه‌بندی کنند. این امر به محیط‌های کار نیز راه می‌یابد و در آنجا نیز رقابت به پروژه‌هایی که کار تیمی واقعی می‌طلبد، سرایت می‌کند. یا مثلاً در ژاپن چون کارگر و کارمند سراسر زندگی خود را در یک شغل می‌گذارند، حتی کارکنان رده پایین نیز انتظار دارند در سیاستگذاری‌ها شرکت کنند. در حالی که در امریکا یا سایر کشورهای اروپای غربی این‌گونه

نیست. در فرانسه سازمان‌ها در جامعه‌ای عمل می‌کنند که گرایش به رسمی بودن دارد و در نتیجه ساختارشان خشک‌تر از ساختار سازمان‌ها در امریکاست.

برای تأمل بیشتر...

یک کتابخانه عمومی در مناطق روستایی، یک دانشگاه غیردولتی بزرگ و یک مرکز اطلاع‌رسانی در شرکت حقوقی بزرگ را در نظر بگیرید. متغیرهای خاص موسسات آنها را فهرست کنید.

پیش‌بینی محیط

زیر نظر داشتن محیط بیرونی مسئولیت مدیریت سطح بالای سازمان است. اما پیش‌بینی آینده، کار وقت‌گیری است و هیچ‌وقت هم دقیق از آب در نمی‌آید. به قول معروف تنها چیز قطعی در مورد آینده‌نگری غلط از آب درآمدن آن است. این سخن خیلی وقت‌ها درست است، اما آینده‌نگری لازم نیست حتما درست از آب درآید تا مفید باشد. هیچ هم که نباشد، بررسی محیط و تلاش برای آینده‌نگری مدیران را وامی‌دارد تغییرات محتمل را در نظر بگیرند و به نحوه پاسخ به آنها بیندیشند. بر رسیدن و پیش‌بینی محیط در اساس برای آن است که مبنای برنامه‌ریزی قرار گیرد. معمولاً آینده‌نگری بر عواملی تمرکز می‌کند که سازمان نمی‌تواند آنها را مهار کند و در عین حال برای عملیات آن حیاتی هستند، از قبیل رشد جمعیت، نرخ باروری، شمار دانش‌آموختگان دبیرستانی و مانند اینها. داده‌های مورد نیاز برای آینده‌نگری اغلب در کتابخانه‌ها موجود است اما برخی را باید از سازمان مادر یا از منابع بیرونی، نظیر دستگاه‌های دولتی، گرفت. آینده‌نگری می‌تواند کمی یا کیفی باشد (با روش‌های آینده‌نگری در فصل هفتم بیشتر آشنا می‌شویم).

برای تأمل بیشتر...

به آینده فکر کنید و چهار تغییر مهم را که از همه بیشتر محتمل است بر خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی اثر بگذارند، فهرست کنید. به آنها به ترتیب بیشترین احتمال تحقق در سال آینده، پنج سال دیگر، و ده سال دیگر رتبه بدهید. شناسایی تغییرات بالقوه را تا چه حد دشوار یافتید؟ از پیش‌بینی‌های خود تا چه حد راضی هستید؟ دیگری را وادارید همین تمرین را انجام دهد، بعد نتیجه را مقایسه کنید.

دیدگاه‌های ضد محیطی

همه نویسندگان رشته مدیریت اعتقاد ندارند که محیط بیرونی در نحوه اداره سازمان باید نقش مهمی داشته باشد. شاید اندیشمندترین نویسنده «ضد محیطی» چایلد باشد (Child, 1972). وی

سه استدلال بر ضد این نظر که محیط نقش مسلط را در نحوه عمل سازمان دارد، مطرح کرد. به گفته او تصمیم‌گیران بیش از آن آزادی عمل دارند که به نظر طرفداران دیدگاه محیطی می‌رسد. او می‌گوید تصمیم‌گیران می‌توانند از میان شماری محیط عملیاتی ممکن، آن را برگزینند که برای سازمان خود مناسب‌تر می‌دانند. ما نیز قبول داریم معمولاً شقوق مختلفی برای عمل وجود دارد. نکته دوم چایلد آن است که سازمان‌ها همواره پذیرنده منفعل نفوذ محیط نیستند. عوامل تأثیرگذار بسیاری وجود دارند که بیرون از کنترل مدیران هستند، اما چیزهایی هم هست که سازمان می‌تواند بکوشد آنها را تعدیل کند. مثلاً یک عامل محیطی که می‌توان آن را تعدیل کرد، دید دستگاه مالی در مورد اهمیت خدمات کتابخانه است. استدلال سوم چایلد آن است نگاه جبری به محیط، تشخیص میان ویژگی‌های واقعی محیط و ادراک و ارزیابی ما را از این ویژگی‌ها تیره و تار می‌کند. ما با این استدلال کاملاً موافقیم، زیرا ضرورت دارد اقدام‌ها پایه بر واقعیت داشته باشند نه درک غلط از آن.

تعارض در محیط

بحث مدیریت در محیط سازمانی را با فهرستی از تعامل‌ها و با یادآوری تعارض آغاز کردیم. تعارض منشأهای بسیار دارد و توانایی شناسایی علل عمده آن به مدیر کمک می‌کند بهتر بتواند عمل کند. یک منشأ مهم تعارض، رقابت برای به دست آوردن منابع است. سازمان هرچند هم در نظر دیگران «وضعش عالی باشد»، منابع آن محدودیت دارد. در طی هر دوره معین، برخی منابع بیش از بقیه موجود است و عرضه و تقاضای آن پایین و بالا می‌رود. در دهه ۱۹۵۰ در امریکا کتابخانه‌ها نگران بودجه خرید مواد و تسهیلات مادی و بودجه برای دفاع از آزادی فکری بودند. در دهه‌های ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ مشکل آنها تأمین مالی بود. در حال حاضر، تأمین بودجه تجهیزات برای کار با مواد الکترونیک دغدغه اصلی است. در هر حال، تعارض بر سر منابع برقرار است، هرچند شکل‌های آن متفاوت است. تعارض بر سر منابع هم در داخل و هم در خارج از سازمان روی می‌دهد. رقابت میان سازمان‌های مشابه می‌تواند بسیار شدید باشد. به سبب آنکه بیشتر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی از بودجه بخش عمومی تغذیه می‌کنند، همه‌شان هر ساله درگیر تلاش برای گرفتن بودجه بیشتر، یا حفظ بودجه سال قبل هستند. همه دستگاه‌های دولتی دنبال حفظ بودجه سال پیش خود و در

عین حال مدعی افزایش بودجه هستند. درخواست همه‌شان هم موجه است. همه‌شان هم طرفداران خود را دارند که از درخواستشان پشتیبانی می‌کنند. جمع کل مبالغ درخواستی دستگاه‌ها از کل منابعی که در اختیار دولت است، بیشتر است از این رو، تعارض بروز می‌کند، چه، هر دستگاهی می‌کوشد ثابت کند که بیش از دیگران استحقاق دریافت اضافه بودجه دارد.

رقابت بر سر منابع در درون سازمان نیز رخ می‌دهد. مثلاً کتابخانه فقط توانسته است مجوز یک مورد استخدام جدید را از شش موردی را که درخواست کرده است، بگیرد و سرپرستان هر شش بخش کتابخانه می‌خواهند توجیه کنند که آن یک مورد به آنها داده شود. اینجا نیز درست مثل رقابت میان دستگاه‌ها، مدیر (تصمیم‌گیر) باید بفهمد هر تصمیمی بگیرد به دنبال آن تنش طولانی برقرار خواهد شد؛ رقابت ادامه می‌یابد و وظیفه مدیر است که اثرات دراز مدت آن را محدود کند.

تعارض بین ستاد و صف نیز در بیشتر سازمان‌ها وجود دارد. گاه نیز مدیران ارشد به آن دامن می‌زنند. یک منبع این تعارض میان کارکنان سیستم‌ها و کارکنان عملیاتی است. کارکنان سیستم‌ها چون در پی بهبود کلی کار سازمان هستند، می‌توانند نسبت به کارکنان عملیاتی دید گسترده‌تری در مورد امور داشته باشند. وقتی یکی از پرسنل سیستم، تغییری را در یک جا توصیه می‌کند که هم او و هم پرسنل عملیاتی می‌دانند که موجب کندی کار بخش می‌شود (حتی اگر موجب بهبود کار در سطح کتابخانه شود)، برخاستن اعتراض شدید پرسنل آن بخش طبیعی است. پرسنل بخش نمی‌خواهند کتابخانه کارش را خوب انجام ندهد. در عین حال نمی‌خواهند خودشان نیز کارشان را بد انجام دهند. کار مدیر آن است که پرسنل بخش را مطمئن سازد که بعد از اعمال تغییر و پایین آمدن کارایی آن بخش، کسی آنها را ملامت نمی‌کند.

گونه‌های دیگر تعارض نیز در نتیجه تفاوت در نوع کار و نیازهاست. یک نمونه واضح آن را در محیط کتابخانه می‌توان در کار جست‌وجوی اطلاعات کتابشناختی دید. بخش سفارشات در کتابخانه‌ها می‌توانند کارشان را بدون جست‌وجوی اطلاعات کتابشناختی مفصل، از نوعی که بخش فهرستنویسی انجام می‌دهد، صورت دهند. بحث بر سر اینکه این جست‌وجوها کی، کجا، و چطور انجام شوند، بسیار در می‌گیرد. اگر بخش سفارشات جست‌وجوی کامل در هر مورد انجام دهد، وقتش بیش از حد گرفته و سرعت کارش کم می‌شود؛ اگر جست‌وجوها را بخش فهرستنویسی انجام دهد، سرعت کار خودش بهبود می‌یابد، اما روند سفارش مواد کند می‌شود. در هر حالت، یک واحد برای دیگری کار انجام می‌دهد و تعارض پدید می‌آید.

منشأ تعارض هرچه باشد، مدیر باید با آن مدارا کند؛ باید منبع تعارض را بشناسد و سعی کند مسائل را حل کند.

روش‌های برخورد با موقعیت‌هایی که در آنها تعارض پدید آمده است، از قضاوت شخصی تا مذاکره با طرفین تنوع دارد؛ البته شیوه بی‌روش و بسیار مرسوم «سر و ته قضیه را به هم آوردن» فراموش نشود!

انسان در سازمان

رسیدن به اهداف همراه با دیگران و از طریق آنها بسیار رایج است. اگر سازمان را متشکل از دو یا بیش از دو انسان بدانیم که با هم برای رسیدن به یک هدف عمل می‌کنند، می‌توان گفت هریک از ما عضو چند سازمان هستیم. اعضای سازمان‌ها باید به شکل‌های معین و به صورت وابسته به یکدیگر برای رسیدن به هدف‌های مشخص عمل کنند. با وجود آنکه درجه و ساخت‌یافتگی و وابستگی متقابل در کمتر دو جایی عیناً یکی است، هرگاه دو نفر برای رسیدن به چیزی با هم عمل می‌کنند، چیزی از هر دو در میان وجود دارد.

رشته‌های مردم‌شناسی و باستان‌شناسی و تاریخ شواهد کافی به دست داده‌اند تا ما بپذیریم وجود سازمان ضروری است. یافته‌های این علوم این اعتقاد را تقویت می‌کند که عضویت در سازمان‌های رسمی و غیررسمی ویژگی تمام مراحل زندگی انسان است. در بحث مختصر زیر، فقط به ذکر چند نوع از انواع سازمان‌هایی که فرد به آنها تعلق دارد، بسنده می‌کنیم تا ماهیت درهم‌تنیده سازمان و حضور آن را در همه شئون زندگی نشان داده باشیم. گروه‌های اقتصادی نه تنها شامل وضع سازمان محل استخدام فرد، بلکه شامل بانک‌ها، بنیادهای اعتباری و صندوق‌های پس‌انداز و مانند اینها نیز می‌شود.

داشتن یک کارت اعتباری، عضویت در یک گروه اقتصادی را می‌رساند. در هر یک از این موارد، هر گروه ساختاری را نشان می‌دهد که برای رسیدن به هدف(های) اقتصادی معین که هریک از اعضا می‌خواهد به آن برسد (کالا یا خدمت) تشکیل شده است. خود سازمان از تولید کالا یا عرضه خدمت، انتظار سود دارد.

گروه‌های دینی حتی هنگامی که فرد به گروه رسمی تعلق ندارد، بر او اثر می‌گذارند. روزهای مقدس دینی و لزوم رعایت شئون آنها بر رفتار فرد و سازمان‌ها نفوذ دارند؛ در نتیجه حتی غیرمذهبی‌ها هم تحت نفوذ نهادهای دینی قرار می‌گیرند.

دستگاه‌های دولتی از هر قبیل (از جمله نظامی) مرتباً بر زندگی فرد اثر می‌گذارند. عضویت در این قبیل سازمان‌ها همیشه اختیاری نیست؛ به صرف کار یا زندگی کردن در یک ناحیه فرد عضو این سازمان‌ها می‌شود.

انواع دیگر سازمان‌ها شامل سازمان‌های آموزشی، اجتماعی و سیاسی می‌شوند. هر دسته از اینها چندین گروه درون خود دارند و فرد می‌تواند همزمان عضو تعدادی از این گروه‌ها در داخل هر دسته باشد.

دروکر (Drucker, 1973:213) برای تولید چهار وضع را بر می‌شمرد: ۱. تولید منحصر به فرد؛

۲. تولید انبوه بی‌انعطاف؛ ۳. تولید انبوه با انعطاف؛ و ۴. تولید «سیال».

اگرچه این اصول در اصل از مطالعه تولید صنعتی گرفته شده‌اند، اما در مورد کار تولید و توزیع اطلاعات نیز به همان اندازه صحت دارند. کتابخانه‌ها و بیشتر سازمان‌های خدماتی در دسته «تولید منحصر به فرد» قرار می‌گیرند. اگر کتابداران و اطلاع‌رسانان تعریف این دسته را در ذهن حفظ کنند، بهتر خواهند توانست فعالیت‌های خود را با بسیاری دیگر فعالیت‌ها مرتبط کنند به نحوی که مدیران و سیاستمداران خارج از حرفه آن را بفهمند. دروکر فرآورده منحصر به فرد را بسیار کاربر^۱ می‌داند و می‌گوید:

کار منحصر به فرد حتی هنگامی که ماشینی باشد - که البته ماشینی شدن را نمی‌پذیرد - سرمایه‌مالی که در آن به کار می‌افتد، در مقایسه با هزینه دستمزد کمتر است لکن انعطاف‌پذیری آن بسیار است. هزینه هر واحد تولید شده در آن بالاست اما نقاط سر به سری آن پایین است. حجم تولید فرآورده منحصر به فرد کم است و نوسان دارد؛ بسیار مهارت طلب است، اما احتیاج به قضاوت در آن یا نیست و یا اندک است. (Drucker, 1973:213)

نقل قول بالا، به جز آخرین عبارت آن، تصویر دقیقی از کار اطلاع‌رسانی به دست می‌دهد. کتابخانه‌ها بیش از ۵۰ درصد بودجه‌شان را صرف حقوق و مزایای کارکنان می‌کنند. سرمایه‌مالی آنها، به نسبت هزینه کارکنان، کم است و (هنگامی که حساب شود) هزینه هر واحد خدمت به هر استفاده‌کننده بالاست. کلاً در این مورد، برخلاف گفته دروکر، درجه مهارت و قضاوتی که مورد نیاز است، زیاد است.

مدیریت کتابخانه تأکید بسیار بر آدم‌ها و روابط میان آنها دارد. به سبب در هم تنیده شدن روزافزون و افزایش شمار سازمان‌ها، لازم است به مسئله حد کنترل افراد توسط سازمان‌ها نیز بپردازیم.

1. Labor intensive

این امر ما را به دو جنبه بنیانی در مدیریت باز می‌گرداند: کارها و آدم‌ها. تا زمانی که مدیر از خصلت‌های ذاتی انسان‌ها و سازمان‌ها خوب باخبر باشد، و تا وقتی که بکوشد میان نیازهای هر دو تعادل برقرار کند، انسان‌ها سازمان‌ها را کنترل می‌کنند. هنگامی که تعادل به نفع کارها برهم خورد، انسان‌ها کنترل خود را بر سازمان از دست می‌دهند. وقتی تعادل برقرار باشد، سازمان نباید بتواند خطری برای آزادی و شرف افراد باشد. گلرمن (Gellerman, 1973:13) این وضع را اینگونه جمع‌بندی کرده است:

بدین ترتیب ما به معضلی باز می‌گردیم که سازمان‌ها همواره با آن رو در رو بوده‌اند، و تا زمانی که از آدم‌ها تشکیل شده‌اند، همیشه با آن رو به رو خواهند بود. سازمان با مهار و به کار انداختن استعدادهای انسان‌هاست که وجود دارد، می‌بالد و باقی می‌ماند. مسئله این است که چگونه استعدادهای انسان‌ها را به کار گیرد بدون آن که به آنها پابند زند و علیه خود برانگیزد. این عمل دائمی برقراری تعادل مسئولیت مدیران است، به ویژه مدیرانی که در رده‌های پایین سلسله مراتب عمل می‌کنند و تأثیرشان بر نیروی انسانی مستقیم است.

ما با این سخن موافقیم که «... عملیات چریکی غیرخوشونت‌آمیز راه‌حل دوم است: ابتدا سازمان‌هایی را که ما در خدمت آنها هستیم، منحل کنیم و فقط آن بخش‌هایی از آنها را نگه داریم که در خدمت ما هستند» (Townsend, 1970:11).

کمتر کسی انکار می‌کند که در همه سازمان‌های رسمی چیزهایی ضد بشری وجود دارد. اما هر گاه کسی کل سازمان را مورد تهدید قرار دهد، بسیاری به دفاع از وضع موجود می‌شتابند. اما اگر مدیر تلاش خود را متوجه برطرف کردن عناصر ضد بشری کند و تعادلی میان انسان‌ها و چیزها برقرار سازد، همه در سازمان به کمک او می‌شتابند. کتابخانه‌ها و مراکز خدمات اطلاع‌رسانی سازمان‌های مردم‌مدار هستند. قدری آگاهی بیشتر از فنون مدیریت نیاز است تا آنها را به سازمان‌های مردم‌مدار توانمند بدل کنیم.

خلاصه

ما بر این اعتقادیم که شعار «هیچ کتابخانه‌ای جزیره نیست» باید با قوت در ذهن کتابداران و مدیران کتابخانه‌ها باشد. کتابخانه‌ها در همکاری با سایر کتابخانه‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی کار می‌کنند و محیط درونی و برونی‌ای که در آن عمل می‌کنند، بر آنها تأثیر دارد. مدیران باید درک روشنی از پویایی‌های این دو محیط داشته باشند.

بخش ۲

دانش‌ها و مهارت‌های مدیریت

در این بخش از کتاب به مباحث پایه‌ای مدیریت می‌پردازیم که هر متخصص اطلاع‌رسانی تازه‌کار باید آنها را بشناسد و بکوشد دانش خود را در مورد آنها هر چه بیشتر توسعه بخشد. گرچه ما به هر مبحث فصلی اختصاص داده‌ایم، به خواننده یادآوری می‌کنیم که این مباحث در عالم واقع دائماً با هم سروکار دارند. تصور جدا بودن این مباحث از یکدیگر برای آن کس که مدیریت می‌کند و آنها که زیر امر او هستند، می‌تواند مصیبت‌بار باشد. برخی مهارت‌ها مانند ارتباطات و تصمیم‌گیری عناصر اصلی برای به‌کارگیری بقیه مهارت‌هاست.

بازاریابی*

«اگر سرت را خیلی پایین نگه‌داری ممکن است گلوله نخوری
اما ممکن هم هست که بر رویت پا بگذارند.»
موریس لاین

مقدمه

همان‌طور که در فصل پیش گفتیم، محیطی که کتابخانه در آن عمل می‌کند، هم برای چگونگی عمل کتابخانه و هم چگونگی عمل مدیر اهمیت دارد. در این فصل فراتر می‌رویم و می‌گوییم محیط است که سبب وجود کتابخانه و خدمات اطلاع‌رسانی است. منظور ما از این سخن آن است که کتابخانه‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی درست می‌شوند تا به جمعیت خاصی خدمت کنند. کم و بیش در همه موارد، این جمعیت متشکل از دو گروه است: آنها که از آن خدمت استفاده می‌کنند و آنها که نمی‌کنند.

توفیق در کار بستگی به آن دارد که به درستی ویژگی‌های جمعیتی را که قرار است به آن خدمت کنیم (مثلاً سطح تحصیلات، زبانی که به آن می‌خوانند و سخن می‌گویند، سن) بدانیم و خواست‌ها و نیازهای اطلاعاتی و نوع مصرفشان را از اطلاعات بشناسیم. شناختن اینها و بسیاری

* ترجمه ابراهیم افشار، استادیار گروه کتابداری دانشگاه اصفهان، ایمیل: e.afshar@edu.ui.ac.ir

ویژگی‌های دیگر می‌تواند بر تأمین بودجه کتابخانه اثر داشته باشد. هر قدر استفاده‌کننده راضی‌تر باشد، امکان اینکه کسانی که اختیار تعیین بودجه دارند، بیشتر به درخواست‌های مدیر توجه کنند بیشتر می‌شود.

تحلیل بازار و برخی روش‌های دیگر برآورد نیازها که فنون مشابهی به کار می‌گیرند، می‌تواند اطلاعات حیاتی در مورد موضوعات زیر به مدیران برساند:

- خدماتی که مورد استفاده قرار می‌گیرند و زمان و چگونگی استفاده از آنها؟
- چه کسانی از خدمات استفاده می‌کنند و چه کسانی نمی‌کنند؟
- چه اطلاعاتی مورد نیاز مردم است؟
- چه نوع مواد کتابخانه‌ای مورد نظر استفاده‌کنندگان است؟
- وجهه کتابخانه نزد جامعه استفاده‌کننده چیست؟

این قبیل اطلاعات به تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تأمین نیروی انسانی، تنظیم بودجه به‌کارگیری تکنولوژی، تعیین نقاط خدمت و مانند اینها مدد می‌رسانند. کتابخانه‌ها در بخش اعظم حیاتشان کارشان را کتاب می‌دانستند. تازگی‌هاست که شروع کرده‌اند خود را در کار اطلاع‌رسانی معرفی کنند.

تا همین اواخر کمتر کتابی - لاقلاً در امریکا - در موضوع مدیریت کتابخانه فصلی مربوط به بازاریابی و روابط عمومی داشت. هم بازاریابی و هم روابط عمومی درگیر «فروش» چیزی در «بازار» هستند اما این دو تفاوت‌های مهم با یکدیگر دارند. روابط عمومی شامل هر چیزی می‌شود که کتابخانه انجام می‌دهد، از سروکار روزانه پرسنل با مردم گرفته تا تهیه راهنماهای استفاده از کتابخانه، از فهرست آنلاین تا گزارش‌های سالانه، تا برگزاری نمایشگاه. روابط عمومی را «تلاش با برنامه و مستمر برای ایجاد و حفظ حسن ظن و فهم متقابل میان سازمان و جامعه» تعریف کرده‌اند (Jefkins, 1994:7). روابط عمومی کار هنری‌ای است که توسط آن کتابخانه مردم را از خدمات خود آگاه می‌کند و آنها را برمی‌انگیزد که از آن حمایت کنند. اما بازاریابی بر شناسایی و برآوردن نیاز مشتری در مورد خدمت یا تولید تمرکز دارد. هر دو فعالیت با یکدیگر ارتباط دارند و باید جزء برنامه کار مدیر قرار گیرند.

تا اوایل دهه ۱۹۷۰ بیشتر کتابخانه‌ها و آرشیوها و مراکز اطلاع‌رسانی چندان نیازی به بازاریابی برای تولیدات و خدمات خود نمی‌دیدند. اما در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ شماری کتاب در موضوع بازاریابی در سازمان‌های شبیه کتابخانه‌ها منتشر شده است:

(McNeal, 1992; Walters, 1992; Cronin, 1992; Kies, 1987; Weingand, 1987; Wood and Young, 1988). دلیل مهم در پس علاقه به بازاریابی در این محیطها فشاری بود که به مدیران وارد می شد تا «ارزشمند بودن» خدمات کتابخانه، آرشیو، یا مرکز اطلاع رسانی خود را به اثبات برسانند.

بازاریابی چیست؟

برای نگاه به بازاریابی چندین راه، گرچه به هم مرتبط، وجود دارد. یک تعریف معتبر، بازاریابی را فعالیت مدیریتی ای می داند که برای «شناسایی، پیش بینی، و ارضای خواست های مشتری به شرط سودآوری» صورت می گیرد (Institute of Marketing, 1941). نویسنده دیگری موضوع بازاریابی را به عرصه کتابداری مربوط می کند و می گوید به کار آن می آید که «فرآیندی برای مبادله و راهی برای پرورش شراکت میان کتابخانه و جامعه آن» باشد (Weingand, 1995:296). بازاریابی را همچنین یک «سیستم جامع تعامل می داند که برای برنامه ریزی، قیمت گذاری، تبلیغ و توزیع محصولات و خدمات برآورنده خواست مشتری سازمانی و خانوارها در محیط رقابتی طراحی شده است» (Elain and Paley, 1992:7). یک تعریف دیگر که بیش از همه در امریکا قبول شده است آن است که بازاریابی را «تعیین نیازها و خواست های بازار مورد نظر و تأمین رضایت به نحو بهتر و کارآمدتر از رقیب و کلید دستیابی به اهداف سازمانی» می داند (Kotler, 1994:18).

نکته

اصطلاح «بازاریابی» را چند گونه تعبیر کرده اند. ما چهار تعریف از آن دادیم. به فرهنگها مراجعه کنید و دو تعریف نیز شما بدهید. به شش تعریف در اختیار خود دقت کنید و ببینید کدامیک فهم شما را از این اصطلاح بهتر بیان می کنند. منبع آن را بنویسید و برای مراجعه آینده نگه دارید.

بازاریابی استراتژیک (راهبردی) رویکردی است که فعالیت های مدیریتی را که در کل این کتاب مورد بحث قرار می دهیم، به هم ربط می دهد و یکپارچه می کند. این رویکرد بر برنامه ریزی استراتژیک (راهبردی) تکیه می کند که در فصل ۷ به آن می پردازیم و آن را با بازاریابی تلفیق می کند. حوزه بازاریابی برای سازمان های غیرانتفاعی را فیلیپ کُتلر در سی سال گذشته ایجاد کرده است. از کتاب وی تا ۱۹۹۸ پنج ویرایش منتشر شده است. در سه ویرایش نخست بر شیوه های بازاریابی در سازمان های غیرانتفاعی تأکید شده بود. از ویرایش چهارم به بعد، نویسنده جنبه برنامه ریزی راهبردی را نیز به آن افزود. در ویرایش پنجم (۱۹۹۶) جنبه قوی بین المللی به آن داد

و نیز بازاریابی اجتماعی را مطرح کرد. آنچه که بعد از این می‌آید بر پایه اثر او در دهه ۱۹۹۰ است. ما برای صرفه‌جویی، در اینجا دیگر به برنامه‌ریزی راهبردی نمی‌پردازیم.

در تعریف‌هایی که آوردیم، یک فرق وجود دارد که شاید سبب دیر پرداختن کتابخانه‌ها و سازمان‌های غیرانتفاعی مشابه را به بازاریابی توضیح دهد. در دو تعریف از سه تعریف بر عنصر «سود» به عنوان غرض نهایی تأکید می‌شود. برخی سود را فقط تجارتي و بنابراین بازاریابی را به سازمان‌های غیرانتفاعی نامربوط می‌دانند. اما اگر سود را به دست آوردن «چیزی» به جز پول بدانیم، آن وقت می‌توانیم بینیم که بازاریابی در کجا می‌تواند و باید جای مهم در فعالیت‌های مدیر کتابخانه و خدمات اطلاع‌رسانی بیابد. اگر بپذیریم که بازاریابی و روابط عمومی کارآمد می‌تواند به حمایت بیشتر از کتابخانه در زمان تخصیص بودجه بینجامد، سه تعریف فوق با زمینه کار کتابخانه و اطلاع‌رسانی نیز جور می‌آید.

در این تعریف‌ها شباهت‌های عمده وجود دارد. همه‌شان مشتری را عنصر اصلی می‌شمارند. همچنین در آنها گفته می‌شود نیاز مشتری هسته اصلی کار بازاریابی است. اما کتابداری و اطلاع‌رسانی و آرشیو می‌توانند تأکید خود را دست کم بر چهار جنبه مختلف برنامه خود بگذارند: تولیداتی، خدماتی، فروشی، و مشتریان.

مشتری‌مداری در بازاریابی در صورتی که موجب شود دریافت‌ها و نیازها و خواست‌های بازار را خوب دریابیم و آنها را با طراحی، ارتباط‌گیری و قیمت‌گذاری و عرضه صحیح و مناسب و از لحاظ رقابت پایدار ارضا کنیم، سبب توفیق می‌شود (Kotler, 1994:18).

برخی کتابخانه‌ها به ویژه کتابخانه‌های عمومی، باید بر جنبه فروش تأکید ورزند و بازاریابی اجتماعی را به کار گیرند. بازاریابی اجتماعی حاصل تلاش کنترل و دیگران در زمانی بود که شماری گروه‌های غیرانتفاعی با علایق محدود پا به عرصه بازاریابی فروش مدار گذاشتند. برخی مثال‌های این گروه‌های غیرانتفاعی سازمان‌های بهداشتی و محیط‌زیستی و حمایت از مصرف‌کننده بودند. معمولاً این سازمان‌ها یک وجه یا «آرمان» خاص دارند که می‌خواهند آن را به جامعه «بفروشند». کتابخانه‌های عمومی معمولاً برنامه‌ها و فعالیت‌هایی دارند که در تعبیر بازاریابی اجتماعی، برنامه‌های اجتماعی هستند، مثل برنامه‌هایی برای بزرگسالان یا قصه‌گویی برای کودکان پیش‌دبستانی. این فعالیت‌ها به یک تعبیر، بازاریابی اجتماعی است و فنون بازاریابی را برای جلب حمایت و شاید حرکت به سمت ایجاد آرمان‌ها یا حرکت‌های اجتماعی به کار می‌گیرد. در مورد کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، گاه تشخیص میان بازاریابی اجتماعی و روابط عمومی دشوار است. این تفاوت،

همانطور که کُتِلر می‌گوید، آن است که «بازاریابی اجتماعی می‌خواهد بر رفتار اجتماعی تأثیر بگذارد، نه آنکه به بازاریاب سود برساند بلکه می‌خواهد به مخاطبان خود و به جامعه به طور کلی منفعی را برساند» (Kotler and Anderson, 1996: 3).

بازاریابی برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، چرا؟

برنامه بازاریابی که به دقت تهیه شده باشد می‌تواند داده‌های لازم را برای بسیاری فعالیت‌ها فراهم کند. چند مثال آن مجموعه‌سازی، تعیین بهترین ساعت‌های باز بودن، استفاده بهینه از نیروی انسانی در نقاط خدمت و به وجود آوردن خدمات جدید مطلوب است. چهار دلیل اصلی برای تهیه برنامه بازاریابی وجود دارد. اول و مهم‌تر از همه آن است که تقریباً همه کتابخانه‌ها با کاهش منابع یا رقابت شدید برای به دست آوردن منابع موجود مواجه هستند (عامل دوم). در نتیجه، روند کاسته شدن از آسایش مشتری در آنها وجود دارد، زیرا پرسنل کتابخانه‌ها کاسته می‌شوند و منابع اطلاعاتی موجود در محل کم می‌شود؛ عامل سوم، برای کتابخانه‌های عمومی آن است که هر سال به درصد کمتری از مردم محل خدمت می‌رسانند (شمار خدمات و مشتری ممکن است افزایش یابد، اما از درصد آن کاسته می‌شود) و سرانجام، همه کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی با رقابت مواجه هستند، و در مواردی، با کاهش نقش در انتقال اطلاعات از تولیدکننده/خالق به استفاده‌کننده‌ها روبه‌رو هستند. اگر هیچ چیز دیگری را نیز در نظر نیاوریم وب را در مقام رقابت و «واسطه اطلاع‌رسان» باید در نظر داشته باشیم. داشتن برنامه محکم بازاریابی می‌تواند در این موارد به ما کمک کند.

سوالی که باید در تهیه برنامه بازاریابی مورد توجه قرار گیرد این است که «چرا مشتری، مشتری من نیست؟» آنچه در زیر می‌آید پاسخ‌های کلی است که می‌توان برای بی‌مشتری بودن کتابخانه یا هر کسب و کار دیگر عرضه کرد:

● **تولید تو را نمی‌شناسند.** همیشه در بررسی‌هایی که از مردم می‌پرسند «محل یا سازمان شما کتابخانه دارد؟» موجب تعجب می‌شود که چه تعداد می‌گویند «نه، وجود ندارد»، حال آنکه وجود دارد.

● **تولید تو را می‌شناسند اما نمی‌توانند به هنگام نیاز آن را بیابند یا موجود نیست.** محل عرضه و ساعات کار همواره مسئله بوده‌اند. حتی وقتی که پول رد و بدل نمی‌شود،

باز هزینه‌ای هست که مشتری باید بپردازد. چهار نوع هزینه اجتماعی را در استفاده از خدمات سازمان‌های غیرانتفاعی شناسایی کرده‌اند (Fine, 1990): زمان، تلاش، سبک زندگی، و هزینه روانی. دو مورد اول آنهايي هستند که کتابداران معمولاً در برنامه‌ریزی‌های خود منظور می‌کنند. سبک زندگی، تا حدی به تلاشی مربوط می‌شود که بسیاری مشتریان باید برای تغییر برنامه و شیوه زندگی خود به کار ببندند تا بتوانند آن را با زمان و مکان استفاده از کتابخانه منطبق سازند. اگر مشتری ناچار به انطباق دادن باشد، چه بسا از خیر خدمات ما بگذرد. برای برخی مردم هزینه روانی استفاده از کتابخانه بیش از حد است. اگرچه استفاده از فهرست‌های کتابخانه‌ای آنلاین و پایگاه‌های اطلاعاتی برای مشتریان کتابخانه‌ها خیلی آسان‌تر از منابع بیست سال پیش شده است، هنوز کتابخانه‌ها باید به مشتری‌های خود راه استفاده از اینها را یاد بدهند: برای بسیاری مردم طلب کمک کردن سخت است یا کتابخانه را محیط ناموافقی می‌یابند و از آن می‌ترسند. بسیاری از این مشتری‌های بالقوه، غیرمشتری می‌شوند چون عواملی مثل عزت نفس، غرور، ترس از دست دادن خلوت شخصی، یا اجبار به تکیه بر دیگری آنها را از استفاده از کتابخانه باز می‌دارد.

● **به تولید تو احتیاج ندارند.** در مورد کتابخانه‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی این امر نباید مورد داشته باشد، چرا که همه به نوعی به اطلاعات نیاز دارند تا کارهایشان را پیش ببرند. چیزی که عامل بازدارنده است آن است که کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی اطلاعات به‌خصوصی را که مشتری می‌خواهد، نداشته باشد.

● **تولیدکننده دیگری را ترجیح می‌دهند.** این از خیلی لحاظ در مورد کتابخانه‌ها مصداق دارد. وقتی شخص از خانه یا دفتر به چیزی مثل وب دسترسی داشته باشد، چرا به سراغ کتابخانه بیاید؟ در اینجا «قانون» کمترین تلاش حاکم است. امکان دسترسی بیست و چهار ساعته از خانه یا دفتر کار بسیار کشش دارد. همچنین هزینه روانی آن خیلی کم است؛ چه، کسی نمی‌بیند که کلمه‌ای را اشتباه نوشته یا از چیز ساده‌ای بی‌اطلاع هستی؛ کنترل و محیط، خلوت شخصی، عزت نفس، غرور و مانند اینها نیز در اینجا دیگر مسئله نیست.

● **نمی‌فهمند فرآورده تو چه می‌تواند بکند.** در مورد کتابخانه این مورد بسیار پیش می‌آید. بسیاری مردم تصورشان آن است که کتابخانه‌ها در بهترین حالت فقط کتاب دارند

که به مردم بدهند. فکر اینکه کتابخانه مرکز خدمات اطلاع‌رسانی است تازه دارد توسط افراد خارج از حوزه فهمیده و شناخته می‌شود.

● **می‌پندارند جنس تو گران است یا آنچه که از آن حاصل می‌کنند کمتر از بهایی است که می‌پردازند.** برای آنکه این مورد مصداق بیابد، مشتری باید حتماً یک بار تولید یا خدمت تو را تجربه کرده باشد. بسیاری مردم داوری‌شان در مورد کتابخانه بر پایه یکی دو مورد تجربه‌شان در گذشته است.

دانستن اینکه چه چیز موجب قضاوت منفی شده است، به هنگام برنامه‌ریزی و اجرای برنامه بازاریابی بسیار مفید است.

● **برای استفاده از فرآورده تو به زحمت افتاده‌اند.** در گذشته، همانگونه که گفتیم، کتابخانه‌ها مشتری دوست نبودند. در دوران رواج برگه‌دان با آن قواعد پیچیده برگه‌آرایی، دست یافتن به منابع موجود در مجموعه هزینه بسیار داشت. اگر کسی قواعد را نمی‌دانست، به تمامی باید به کمک پرسنل کتابخانه متکی باشد تا بتواند چیزی را بیابد. در ساعت‌های شلوغ نیز دست یافتن به پرسنل می‌توانست بسیار دشوار و بلکه ناممکن باشد.

● **انتظار خدمت شایسته ندارند.** با آنکه غیرممکن است همه را در همه حال راضی نگه‌داشت، ناخرسند کردن بسیاری عاقبت بد دارد. سئوالی که باید به آن پاسخ داد این است: «در مورد چه تعداد افراد، چندبار و در چه موقعیت‌هایی مشکل بروز کرده است؟» و «آیا عین همین مشکلات در مورد خدمات و فرآورده‌های دیگران نیز وجود دارد؟» هدف آن است که مسائل را تا بتوان کاهش داد و مشتری‌های موجود را نگه‌داشت و برای جماعتی از مشتریان سابق ناراحتی به وجود نیآورد که دیگران را از مشتری شدن برحذر دارند.

برنامه بازاریابی سنجیده آن است که داده‌های لازم (=اطلاعات بازاریابی) را برای پاسخ دادن به مسائل فوق و تدوین برنامه برای افزایش تعداد مطلق مشتری‌ها و درصد آن در جامعه مورد نظر (=سهم از بازار) تأمین کند.

برای تأمل بیشتر...

یک برنامه بازاریابی برای کتابخانه را در نظر آورید، سه فعالیت را هدف قرار دهید که بخشی از برنامه شما باشد. نوع اطلاعات مورد نیاز را تعیین کنید و نشان دهید که چگونه می‌توان آن را به دست آورد. منبع را معین کنید.

اطلاعات بازاریابی را می‌توان از چهار عرصه وسیع به دست آورد: از محیط، از نوع فعالیت، از مشتری، و از رقیبان (Fine, 1990). داده‌های حاصل از محیط برای برنامه‌ریزی و عمل هدفدار حیاتی است. مدیر باید مقدار زیادی از این نوع داده‌ها داشته باشد که در جریان فعالیت‌ها به دست آمده باشد. تمام عوامل محیطی که در فصل پیش برشمردیم (مانند عوامل اجتماعی، سیاسی، و اقتصادی) باید در هر برنامه بازاریابی به کار گرفته و لحاظ شوند. داده‌های حاصل از فعالیت در واقع زیرمجموعه اطلاعات محیطی هستند، نظیر فعالیت‌های فروشندگان و عوامل خدماتی بیرون از سازمان؛ تحولات تکنولوژیک، و رقیبان. مشتری‌های کتابخانه منبع منطقی اطلاعات هستند. سطح استفاده، سن، و مسئولیت‌های عمده (پژوهشگر، معلم، مدیر، و جز آن). به همین ترتیب، از رقیبان نیز می‌توان اطلاعات پر قیمت به دست آورد، نظیر سهم آنها از بازار، شیوه‌های توزیع، و قیمت‌هایشان.

برخی از داده‌های بازاریابی را باید مستقیماً از منبع به دست آورد. گردآوری مستقیم می‌تواند پر هزینه و زمان‌بر باشد. گردآوری این داده‌ها در جریان عملیات عادی می‌تواند در درازمدت از هزینه بکاهد. وقتی گردآوری داده در جریان انجام کار صورت گیرد، تقریباً بی‌هزینه می‌شود. به‌طور مثال، سازمان‌ها اغلب ذخیره‌هنگفتی از اطلاعات مربوط به مشتری‌های موجود خود دارند. (مثل داده‌هایی که افراد به هنگام عضو شدن به کتابخانه می‌دهند و یا گزارش‌های استفاده از مجموعه که می‌توان در زیر مجموعه‌های مختلف دسته‌بندی کرد). داده‌های مربوط به مشتری‌های موجود دست کم، مشتری‌های نیمه راضی را به ما می‌شناساند. چنین اطلاعاتی به کار آن می‌آید که اگر بخواهیم کسان بیشتری از همان قبیل را به خود جلب کنیم چه باید کنیم؛ یا اگر بخواهیم مشتریان کاملاً متفاوتی را جلب کنیم، چه فعالیت جدیدی را باید به کار بیفزاییم. بدون داشتن برنامه بازاریابی درست و حسابی، اطلاعات هر قدر هم گردآوری شود، ارزشی ندارد.

نکته

توجه کردیم که گردآوری اطلاعات برای برنامه بازاریابی می‌تواند گران و وقت‌گیر باشد. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی اکثراً در تخمین هزینه‌های داخلی - عمدتاً وقت پرسنل - برای پیشبرد برنامه‌ها توانا نیستند. ارزشش را دارد که از یک شرکت بازار پژوهی معتبر برای انجام بازاریابی مشابه، قیمت بگیریم. این شرکت‌ها می‌توانند تجربه‌های ارزشمند خود را به کار ببندازند و نیازهای اطلاعاتی شما را با استفاده مجدد از یافته‌های بررسی‌های شما تهیه کنند. قیمت‌های آنها ممکن است کمتر از آن باشد که فکر می‌کنید.

سیستم هدایت مدیر برای بازاریابی

استراتژی‌های بازاریابی اصلاً استراتژی نیستند، بلکه تاکتیک‌هایی هستند که نوعاً برای دست‌یافتن به هدف‌های کوتاه مدت به کار می‌روند. در بازاریابی برای هر نهاد غیرانتفاعی نظیر کتابخانه، بسیار مهم است که فعالیت‌های ترویجی را نیز در چارچوب استراتژی‌های بازاریابی و نیز مأموریت و اهداف کتابخانه و سازمان مادر بگنجانیم.

هر پروژه عمده نظیر یک گردهمایی بزرگ، طرح مدون، یا نقشه، به‌سرعت با مسئله تأمین مالی، تولید درآمد، منابع تأمین مالی، و هزینه‌ها مواجه می‌شود. سپس توجه به آن معطوف می‌شود که پروژه تا چه حد می‌تواند به درخشان شدن وضع مالی و پیشرفت بادوام مدد رساند.

فرایند بازاریابی

گفته‌اند از نقطه نظر استراتژیک، برنامه‌ریز باید یک گوشه دنج سودآور در بازار پیدا کند و به تولیداتی بیندیشد که نیازهای مشتری را در آن گوشه بازار برآورده سازند، و یک نقشه دفاعی برای مقابله با رقیبان محتمل تهیه کند (Porter, 1979:137). روند بازاریابی استراتژیک کُتِلر سه عنصر اصلی دارد: تجزیه و تحلیل، استراتژی، و اجرا (Anderson & Kotler, 1996). بیشتر کار در روش او در گام‌های مربوط به برنامه‌ریزی استراتژیک صورت می‌گیرد. ما مدلی را در ۹ گام مطرح می‌کنیم. این گام‌ها عبارتند از:

۱. تعریف و تعیین محصول ژنریک
۲. تعیین گروه هدف
۳. تحلیل تفکیکی بازاریابی^۱
۴. تحلیل رفتار مشتری
۵. تحلیل مزیت‌های رقابتی^۲
۶. رویکردهای بازاریابی چندگانه
۷. برنامه‌ریزی منسجم بازاریابی
۸. دریافت بازخورد مستمر از بازار
۹. بازرسی بازاریابی

1. Differential marketing analysis
2. Differential advantage analysis

گام نخست: تعیین محصول ژنریک

بی‌تردید، کلید توفیق درازمدت سازمان در گروهی پاسخ به این سؤال است که «کار ما چیست؟» هر سازمانی دست‌کم یکی از این فرآورده‌ها را تولید می‌کند: تولیدات مادی (ملموس)، خدمات (غیرملموس)، افراد (مانند تربیت خبرنگار)، خود سازمان (احزاب سیاسی یا انجمن‌های حرفه‌ای)، یا افکار (کنترل جمعیت یا حقوق بشر). بسیار رخ می‌دهد که پاسخ به این سؤال‌ها به اصطلاح تولیدمحور است نه مشتری‌محور. نتیجه اغلب آن است که امکان رشد سازمان محدود می‌ماند. اندیشیدن به سازمان از زاویه مشتری می‌تواند سبب بسط دامنه فعالیت‌ها شود. با تغییر محور توجه از فرآورده به مشتری، به‌جای آنکه بگوییم در کار راه‌آهن هستیم، می‌گوییم در کار حمل و نقل هستیم، و به‌جای اینکه بگوییم در کار تولید صابون هستیم، می‌گوییم کار ما در زمینه نظافت است، کار در زمینه لوازم آرایش به کار در زمینه زیبایی، کار در زمینه سینما، به کار در زمینه سرگرمی، و کار در زمینه کتاب، به کار در زمینه اطلاعات تبدیل می‌شود. در مورد کتابخانه‌ها، گسترش دادن قاعده مشتری برای بقای کتابخانه‌ها در درازمدت بسیار مهم است.

گام دوم: تعیین گروه هدف

تعیین فرآورده ژنریک یا تعیین قاعده مشتری معمولاً منجر به تعیین قلمرو وسیعی در بازار می‌شود. با پرداختن به گستره‌ای چنین وسیع در بازار، برنامه بازاریابی‌ای که تولید می‌شود ممکن است آنقدر وسیع شود، که با شکست روبه‌رو شود. یک راه برای قابل کنترل ساختن فرایند، تقسیم بازار وسیع به واحدهای کوچک‌تر است. با استفاده از این روش، واحد، گروهی است که افراد آن دارای اشتراک‌های زیر هستند:

- ویژگی‌های مشابه یا مرتبط دارند.
- نیازها و خواست‌های مشترک دارند.
- پاسخ مشابه به انگیزش‌های مشابه می‌دهند.
- حاضرند برای خدمت یا فرآورده‌ای که این نیازها را بر می‌آورد، هزینه مناسب بپردازند.

بخش‌بندی کردن بازار وقت و تلاش می‌برد؛ اما با دریافت پاسخ بهتر از بازار جبران می‌شود. بخش‌های بازار یک کتابخانه دانشگاهی کدام است؟ دو بخش مهم و واضح بازار کتابخانه دانشگاهی اعضای هیئت علمی و دانشجویان هستند. اما حتی این دو گروه نیز احتمالاً بزرگ‌تر از

آن هستند که در تعبیر ما از بخش‌بندی بازار بگنجند. شاید مناسب آن باشد که بخش‌بندی را براساس رشته‌های تحصیلی و درجهٔ علاقه‌ها انجام دهیم. در چنین رویکردی دانشجویان دکترا در کنار اعضای هیئت علمی قرار می‌گیرند نه دانشجویان. یک روش دیگر برای تقسیم می‌تواند برحسب دانشجویان کاردانی و کارشناسی، دانشجویان کارشناسی ارشد و دکترا باشد.

دیگر انواع مراکز و خدمات اطلاع‌رسانی نیز بازار متنوعی دارند که هر یک را می‌توان به واحدهای کوچک‌تر و همگن‌تر تقسیم کرد. هیچ‌گاه پول کافی برای رسیدگی به تمام بخش‌های بازار وجود ندارد، اما داشتن واحدهای کوچک‌تر و همگن برای لحاظ کردن، به مدیر این امکان را می‌دهد که بهتر بتواند در موقعیت‌های دشوار تصمیم بگیرد که بودجهٔ بازاریابی خود را در کجا خرج کند. اندیشیدن به هر یک از بخش‌های بازار و طرح سئوالاتی نظیر اینها مدرسان خواهد بود:

- نیازها و خواست‌های مشترک این گروه چه چیزهایی است؟
- کدام‌یک از این نیازها و خواست‌ها را ما فعلاً برآورده می‌سازیم؟
- از شکل‌های رفتاری اعضای گروه چه می‌دانیم؟
- کدام منابع را از خدمات جاری ما می‌برند؟
- اگر فراتر از نیازهای فعلی‌شان را برآورده سازیم، چه منفعی می‌برند؟
- پیام‌ها و مؤثرترین راه ارتباط برقرار کردن با این گروه کدام‌ها هستند؟
- از درک و دریافت اعضای این گروه در مورد کتابخانه چه می‌دانیم؟
- در مقایسه با دیگر بخش‌های بازار، این بخش چه اهمیت ویژه‌ای برای کتابخانه دارد؟
- رقیب ما در جلب این گروه کیست؟

پاسخ به سؤال آخر باید اطلاعاتی را در اختیار ما قرار دهد که با آن بتوانیم به رتبه‌بندی بخش‌های بازار خود پردازیم (البته اینگونه رتبه‌بندی‌ها در طی زمان با تغییراتی که در محیط حاصل می‌شود، تغییر می‌کند). برخی سؤال‌های دیگر ممکن است بر ما روشن سازد که احتیاج بیشتری به گردآوری اطلاعات هست تا بتوان تصمیم‌نهایی معقول گرفت. همهٔ پاسخ‌ها در تعیین اینکه کدام گروه(ها) باید مورد توجه قرار گیرند، به ما کمک می‌کنند.

گام سوم: تحلیل تفکیکی بازاریابی

هر بخش از بازار رویکردی جدا می‌طلبد. بازاریابی متغیر از این جا پیدا می‌شود. بیشتر کتابخانه‌ها سه دسته خط تولید اولیه - مجموعه، خدمات، و برنامه‌ها - دارند، اما در تأکید بر یک بخش خاص و اهمیت دادن به آن، با یکدیگر متفاوت هستند. به زبان بخش خصوصی، هر خط تولید از چند خط تولید فرعی تشکیل می‌شود. بدین ترتیب، در یک کتابخانه دانشگاهی، فرآورده‌های مجموعه‌سازی را می‌توان به بخش‌های آموزشی، و منابع پژوهشی ردیف اول و ردیف دوم تقسیم کرد. خدمات می‌تواند شامل تحویل مدرک و جستجوی آنلاین باشد. تولیدات برنامه‌ای می‌تواند آموزش روش‌های جستجو در منابع الکترونیک باشد. با نگاه کردن به فرآورده‌های خاص می‌توان دید که هر مجموعه برنامه می‌تواند برای گروهی جذابیت بیشتر یا کمتر داشته باشد. شرکت‌های بخش خصوصی از دیرباز دریافته‌اند که هرگاه به بیش از یک گروه مخاطبان در بازار بپردازند، ایجاد تغییر در فرآورده و روش ارتباط‌گیری به تناسب هر گروه، بهترین نتیجه را به بار می‌آورد.

اندیشیدن به مجموعه‌ای که به مشتری عرضه می‌شود، از لحاظ هزینه‌ها و سودی که متوجه او می‌شود، به برنامه‌ریزی بازاریابی دو چشم‌انداز خوب می‌دهد: یکی تصویر کاملی از آنچه که مجموعه از آن تشکیل شده و مناسبات درونی میان اجزا، و دوم آن‌که سبب درک برنامه‌ریزان از نحوه دریافت مشتری از فرآورده‌های سازمان غیرانتفاعی می‌شود. نکته دوم بسیار مهم است زیرا سازمان‌های غیرانتفاعی دوست دارند باور کنند که خدماتشان حیاتی است.

گام چهارم: تحلیل رفتار مشتری

سال‌های بسیار کسانی که مسئول شکل دادن به مجموعه‌های کتابخانه‌ها بودند می‌دانستند که داشتن فهم از نیازها و شیوه زندگی مشتریان کتابخانه برای آنها حیاتی است (در کار اطلاع‌رسانی گاه به آن تحلیل جامعه، یا تحلیل نیاز می‌گفتند). دانستن اینکه چه موضوع‌هایی مورد علاقه است، مشتریان از محصول چگونه استفاده می‌کنند و آن را در کجا و کی مورد استفاده قرار می‌دهند، و کی و کجا آن را بر دیگر محصولات ترجیح می‌دهند و سئوالاتی شبیه اینها به مدیر کتابخانه کمک می‌کند که خدمات، محصولات و برنامه‌های خود را بهتر و مؤثرتر شکل دهد. چنین اطلاعاتی در تعیین مؤثرترین رویکرد در بازاریابی خدمات موجود و ترویج خدمات جدید نیز مدد رسان است.

گام پنجم: تحلیل مزیت‌های رقابتی

وقتی مدیر رفتار و نیازهای بخش‌های مختلف مشتریان خود را درک کرد، می‌تواند برای هر بخش به دنبال مزیت رقابتی باشد. استفاده از مزیت رقابتی آن است که از شهرت و خدمات و برنامه‌های مشخص سازمان بهره می‌گیرند و با توسل به آنها در ذهن مشتری بالقوه ارزش خاصی را القا می‌کنند. مثال آن در کتابخانه‌های دانشگاهی می‌تواند خدمت تحویل مدرکی برای استادان و دانشجویان دکترا باشد که طی آن مدارک ناموجود در محل ظرف ۴۸ ساعت در اختیار آنها قرار می‌گیرد. با برآوردن سریع نیاز اطلاعاتی کتابخانه ارزشی را که نهاد آموزشی بر فعالیت پژوهشی می‌نهد، تقویت می‌کند. برای سازمان‌های خدماتی مانند کتابخانه‌ها، ضرورت دارد که ارزش‌ها و نیازهای مشتریان و سازمان مادر خود را تشدید کنند.

گام ششم: رویکردهای چندگانه در بازاریابی

در برنامه‌ریزی برای فعالیت بازاریابی، بسیار مفید است اگر بتوان چند ابزار بازاریابی مختلف را به کار گرفت. ابزارها (خبرنامه، بروشور، آگهی، گزارش سالانه، و مانند اینها) باید به بهترین وجه با شیوه زندگی بخش مربوط در بازار مناسبت داشته باشند. دعوت به بازدید مردم از کتابخانه می‌تواند تدبیر خوبی برای تبلیغ باشد، به ویژه وقتی که خدمت یا فرآورده تازه‌ای برای عرضه کردن وجود داشته باشد. در مورد کتابخانه عمومی در کشورهای مهاجرپذیر، کوشش برای برقراری تماس با مهاجران با استفاده از زبان آنها می‌تواند بسیار مؤثر باشد. اما در آماده کردن مواد به زبان دیگر، حتماً آن را قبلاً به نظر یکی از اهل آن زبان برسانید که هم زبان استاندارد و هم زبان عامیانه را بداند.

گام هفتم: برنامه منسجم بازاریابی و گام هشتم: بازخورد دائم

هنگامی که سازمانی برنامه بازاریابی‌ای را شروع می‌کند، امکان دارد که پس از مدتی بخش‌هایی از برنامه با یکدیگر برخورد کنند. اطمینان از اینکه برنامه یکدست و یکپارچه است، بهترین تضمین در مقابله با استفاده ناکارا از بودجه بازاریابی است. یک عنصر در رسیدن به برنامه یک کاسه و منسجم، گماردن یک نفر به طور کامل به کار بازاریابی و تبلیغ است. تنها کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی خیلی بزرگ بودجه به کار گماشتن یک یا دو نفر را به صورت تمام وقت برای فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغی دارند. در گذشته، به این پست «مسئول روابط عمومی»

می‌گفتند. امروزه به آن «مدیر بازاریابی» می‌گویند. حتی وقتی که وضع نیروی انسانی اجازه داشتن پست تمام وقت بازاریابی را نمی‌دهد، باید یک نفر، یا دست کم یک کمیته، مسئول هماهنگی تمام فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغی باشد. برای آنکه کار قابل اداره باشد، باید یک برنامه راهبردی بازاریابی وجود داشته باشد که مدیران در آن مرتباً بازنگری کنند و روزآمد نگهش دارند. داشتن برنامه راهبردی و تجدید نظر دائمی در آن برای اطمینان استفاده بهینه از بودجه بازاریابی اهمیت دارد.

گام هشتم: بازرسی بازاریابی

نظارت بر فعالیت‌های سازمان در واقع بازرسی بازاریابی سازمان نیز هست. این نوع بازرسی از بازخوردهای به دست آمده از مشتریان، کارکنان بخش خدمات، و نهاد حاکم بر کتابخانه نیز استفاده می‌کند. نگاه کردن بر آنچه که موفق بوده و سبب توفیق آن و آنچه که موفق نبوده و چرایی آن و تغییرات در محیط و ترکیبات مشتریان و تغییراتی که در سازمان صورت گرفته (نیروی انسانی، خدمات، منابع)، وجوه مهم در تنظیم و حفظ برنامه بازاریابی پایدار هستند. دیگر عناصر شامل برآورد منابع موجود برای اجرای برنامه، بررسی پاسخ مردم به برنامه اجرا شده، و برآورد توان برنامه در رسیدن به سازمان به اهداف کلی و مشخص آن است. در این مورد گفته شده است:

در بازرسی بازاریابی باید «صحنه آینده» نیز ترسیم شود و گرایش‌ها شناسایی و پیش‌بینی‌های لازم در مورد محیط درونی و بیرونی صورت گیرد که پاسخگوی سناریوهای مختلف در آینده باشند. داده‌هایی باید گردآوری شود که احتمالات را در پنج سال بعد نشان دهد. اهداف مشخص را سپس می‌توان براساس پیش‌بینی‌ها تعیین کرد. این امر نوعاً سه دسته اهداف مشخص موازی را برای هر هدف کلی تعیین می‌کند: (۱) اهداف با فرض ادامه اوضاع اقتصادی موجود؛ (۲) اهداف برای بدترین شرایط، که در آن اهداف مشخص برای پاسخ به اوضاع اقتصادی خراب تدوین می‌شوند؛ و (۳) اهداف در شرایط مساعد و رونق فراوان (Weingand, 1995:303)

موارد دیگر شامل بررسی عواملی می‌شود که از زمان بازرسی قبلی تغییر نیافته‌اند. مثلاً اگر فاصله بین دو بازرسی چندین سال باشد، کارکنان سازمان قاعدتاً تغییر می‌کنند. خدمات نیز شاید قدری تغییر کرده باشد، اما در برنامه بازاریابی منعکس نشده باشد. یک عامل دیگر آن است که کاهش‌ها یا افزایش‌های اندک در منابع، پس از چند سال می‌تواند تغییری مهم ایجاد کند. بررسی دقیق محیط همچنین می‌تواند وجود رقیبان تازه و متفاوت و گاه نیز کم شدن تعداد آنها را آشکار کند. در اساس، باید تمام تغییرات مرتبط، چه داخلی و چه خارجی، بررسی شود و بر

اساس آن امکانات جدید عمل در بازار را مشخص کرد تا بتوان حمایت و شاید پشتیبانی مالی برای آن کسب کرد.

در بسیاری موارد با بازاریابی مناسب می‌توان بر استفاده مشتری (به صورت کیفی یا کمی) افزود و مردم را بیشتر به گردهمایی‌ها و مراسم کتابخانه‌کشاند و برای برنامه‌های کتابخانه طرفدار دست و پا کرد. مسئله این است که مدیران تلاش تبلیغاتی را به صورت موردی و به یک منظور خاص آغاز می‌کنند نه در اتصال با اولویت‌های مهم‌تر و کلی‌تر؛ و یک‌بار که کوشش‌شان حاصل بدهد، هر ساله آن را تکرار می‌کنند. برای تلاش‌های بازاریابی بی‌پیوند با یکدیگر وقت و هزینه فراوان صرف می‌شود اما این کارها در کل شباهت چندانی به برنامه راهبردی سازمان ندارد.

برای تأمل بیشتر ...

مدل بازاریابی را در کتابخانه‌ای که خود از آن استفاده می‌کنید به کار برید. تک‌تک گام‌ها را بردارید تا ببینید قابلیت کاربرد در آن کتابخانه را دارد یا نه.

تبلیغ چیست؟

تبلیغ باید بخشی از بازاریابی باشد. کُتِلر عوامل بازاریابی را شامل قیمت، تبلیغ، و تولید می‌داند (Kotler, 1980:89). در کتابداری تبلیغ به مجموعه‌ای از فنون ارتباط‌گیری، آگاهی‌رسانی، تشویق و تحریک، و یادآوری مزایای برنامه‌های یک کتابخانه به مشتری گفته می‌شود. روش موفق آن است که فعالیت‌های مختلف را ترکیب کرد تا مشتریان بالقوه را تحت تأثیر قرار دهد و به عمل وادارد.

اشکال پایه‌ای تبلیغ را شامل اینها دانسته‌اند (McDaniel, 1996: 8): آگهی کردن، فروش حضوری، فروش با تخفیف، و تبلیغات از رسانه‌ها. کتابخانه‌ها کمتر به آگهی کردن گسترده می‌پردازند. سبب آن تا حدی نامناسب و غیرشخصی و بی‌تناسب تلقی شدن این نوع تبلیغ با نوع خدمت کتابخانه‌هاست. سبب دیگر برای استفاده کم از آن این باور است که آگهی کردن ضرورتی ندارد. امروزه ما می‌دانیم که این تصور خوش‌خیالی است.

هدف از فعالیت‌های ترویجی برقراری ارتباط، آگاه کردن، تشویق و یادآوری است. از این رو مدیر باید بر آن نظارت با هدف داشته باشد. هیچگاه نباید نتیجه را به بخت و اقبال وا گذاشت و نباید بدون حساب و کتاب به کسی سپرد.

تبلیغ فروش

برخی کوشش‌ها که کتابخانه‌ها به آن نام ترویج خدمات خود داده‌اند در بخش انتفاعی تبلیغ فروش^۱ نامیده می‌شود. تبلیغ فروش را فعالیت‌های غیر از فروش شخصی، آگهی، و تبلیغ رسانه‌ای می‌دانند که میل خرید را در مصرف‌کننده برمی‌انگیزد. تبلیغ فروش با کارهایی نظیر در معرض دید گذاشتن و برنامه سرگرم‌کننده به راه انداختن و برپایی نمایشگاه و سایر کارهایی که مستلزم به‌کارگیری نیروی انسانی است، صورت می‌گیرد (Alexander, 1961:20).

اگر به کتابخانه به چشم یک شرکت نگاه کنیم، تبلیغ فروش در آن می‌تواند ابتکاراتی نظیر تخفیف (تخفیف برای فتوکپی زیاد)، استفاده از کوپن، توزیع نمونه (به‌طور مثال امکان استفاده محدود از خدمات غیررایگان بدون پرداخت پول)، فیلم و ویدیوهای آموزش استفاده از کتابخانه، بروشور و راهنماهای چاپی، توزیع و پوستره‌های انجمن‌های حرفه‌ای یا تولیدی کتابخانه را شامل می‌شود.

استفاده از اخبار برای تبلیغ

نام چیزی یا کسی را بر سر زبان‌ها انداختن غیرمستقیم نوعی تبلیغ است و از بسیاری جهات قدرتمندترین نیز هست. اما کنترل‌پذیری آن از تمام روش‌های ترویج و ارتباطات برای بازاریابی کمتر است. کُتلر این روش را «ارتباط‌گیری به هزینه جامعه» در مورد یک شرکت یا تولیدات آن به صورت خبر در رسانه‌ها می‌داند. در نتیجه «فروشنده برای آنکه نامش در اخبار مطرح شود، چیزی نمی‌پردازد» (Kotler, 1980: 469). سخن گفتن در رسانه‌ها در مورد کارکنان یا خدمات سازمان و یا دسته خاصی از مشتریان آن به صورت اخبار می‌تواند کار ترویج را انجام دهد، البته تا زمانی که خبر خوب باشد.

متأسفانه اخبار منفی راحت‌تر به رسانه‌ها راه می‌یابد و حاصل آن می‌تواند مخرب باشد. در امریکا برای کتابخانه‌های دانشگاهی سالی یکی دو مطلب منفی در انتشارات دانشجویی چاپ می‌شود. هر اتهام سوء مدیریت مالی و دعوای پرسنلی همان شب در رادیو و تلویزیون، و فردای آن در روزنامه‌ها منتشر می‌شود و بر روی وب سایت‌ها می‌آید. در سال ۱۹۹۷ در سطح روزنامه‌های کشوری مسائل کتابخانه عمومی سانفرانسیسکو مطرح شد. کسانی که این قبیل اخبار و مطالب را به رسانه‌ها گزارش می‌کنند، حل و فصل آنها را گزارش نمی‌کنند. بنابراین مطرح

شدن در رسانه‌ها باید با مواظبت و صبر و حوصله و کار بسیار انجام شود تا اثر مثبت داشته باشد. این کار نیز خرج دارد. مطرح شدن در رسانه‌ها ممکن است بدون پرداخت پول به رسانه باشد، اما رایگان نیست و بودجه کلان بخش روابط عمومی همواره نتیجه نمی‌دهد. در شکل مطلوب، همه کارکنان سازمان می‌توانند در مواجهه با عوامل رسانه‌ها مثل مسئول فروش عمل کنند و این کار را با مثبت بودن و برجسته کردن بسیاری فعالیت‌های ارزشمند کتابخانه - که ویژگی کار کتابخانه‌هاست - انجام می‌دهند.

برای تأمل بیشتر...

کتابخانه دانشگاهی که با آن آشنا هستید چه مناسبت‌های تبلیغی انجام می‌دهد؟ هدف این فعالیت‌ها جامعه دانشگاهی به‌طور کلی است یا بخش‌های آن؟ برنامه جاری آن را تا چه حد مؤثر می‌دانید؟ تا چه اندازه در مورد دانشجویان مؤثر است؟ نظر چند نفر را بپرسید. پیشنهاد اصلاحی دارید؟

تأملات نهایی در باب استراتژی بازاریابی

استراتژی یا راهبرد به معنی تداوم و تکرار یک روش در به‌کارگیری منابع است. این معنای شکلی و رسمی استراتژی است. معنای غیرشکلی آن عبارت از سیستم هدایت عمل در یک سازمان است. به گمان ما، استراتژی در نقطه مقابل «واکنش» قرار می‌گیرد. شکل واکنشی رفتار سازمان‌ها را در زمان‌های تغییرات سخت می‌توان دید. در این زمان‌ها سازمان به‌جای پرداختن به علت، به عارضه می‌پردازد. با این ذهنیت انعکاسی و واکنشی، مدیر گرایش به صرف کردن با عجله منابع بعد از وخیم شدن اوضاع دارد تا آن را بهتر کند. انجام چنین کارهایی چه بسا ضروری باشد، اما می‌توانست ماه‌ها قبل، در زمانی که وقت و امکان برای شکل دادن وقایع بود پیش از واقعه و بروز بحران صورت گیرد. صاحب‌نظری می‌گوید «اثر تبلیغ فوری و مشهود است اما در مجموع پایدار نیست» (Faber, 1980:106). برای کامیابی درازمدت و پایدار، برنامه‌ریزی استراتژیک درست لازم است.

سطوح تعهد

استراتژی بازاریابی از سازمان تا چه حد باید تعهد مالی بطلبد؟ پاسخ دادن به این سؤال برای بیشتر سازمان‌ها دشوار است. متوسط هزینه‌های بازاریابی در شرکت‌های خصوصی در آمریکا ۳ درصد بودجه کل است اما بیشتر کارشناسان بازاریابی ۵ درصد را کافی می‌دانند. «چریک»های

بازاریابی، یعنی آنها که خیلی تهاجمی به بازار رو می‌آورند، ثابت کرده‌اند که حداقل پشتیبانی باید ۱۰ تا ۱۵ درصد باشد. دامنه تلاش‌ها هر چه باشد، اساسی‌ترین عنصر وجود تعهد استراتژیک است. ایگور آنسوف صاحب‌نظر بنام می‌نویسد:

اگر محیط متلاطم و تغییریابنده شود، و یا تقاضا رو به اشباع برود، شرکت دیگر نمی‌تواند برای گرفتن بازار وسیع‌تر هم خود را متوجه تغییر عملیاتش کند. کامیابی مداوم و حتی جان به در بردن تنها زمانی میسر می‌شود که مدیریت به فعالیت استراتژیک سازمان اولویت بسیار دهد. دیر یا زود، اکثر شرکت‌های فعال در آن صنعت باید به عمل استراتژیک بپردازند. گزینه دیگر پذیرفتن ورشکستگی است. (Ansoff, 1987:10)

صاحب‌نظر دیگر معتقد است «تصمیم‌هایی که تحت تأثیر امور داخلی گرفته می‌شود، بعید است به کامیابی درازمدت بینجامد» (Cope, 1987:2)

چهار استراتژی (راهبرد) اصلی

وقتی مدیریت ضرورت داشتن استراتژی را بپذیرد، پرسش بعدی آن است که چه نوع استراتژی‌هایی به کار بازاریابی و تبلیغ سازمان می‌آید؟ چهار مبنا برای استراتژی‌پردازی وجود دارد که به‌ویژه با نیازهای یک کتابخانه جور در می‌آیند. اینها عبارتند از تعیین موقعیت^۱، قطعه‌بندی^۲، هدف‌گیری^۳، و مدیریت کیفیت فراگیر.

تعیین جایگاه را اینگونه تعریف کرده‌اند: «عمل طرح‌ریزی برای تعیین جایگاه سازمان و ارزش کار آن از برای آنکه... مشتریان درک و قبول کنند که سازمان در مقایسه با رقیبانش در کجا قرار می‌گیرد» (Kotler and Anderson, 1996:205). از نقطه نظر اخلاقی، مطلوب‌ترین حیثیت آن است که حقیقی‌ترین باشد، اما از دید فایده‌جویی که مورد نظر بازاریابی است، «مهم نیست که تولیدات ما حقیقتاً بهترین باشد، مهم آن است که مردم فکر کنند بهترین است» (Nash, 1986:216).

در به‌کارگیری اصل تعیین جایگاه برای بازار کتابخانه، باید دانست جایگاه تصویری است که یک کتابخانه از خود در ذهن مشتریان بالقوه‌اش، در قیاس با مؤسسات مشابه، ایجاد می‌کند. سپس مسئله آن است که «تعیین کنیم وقتی کسی تولید یا خدمت ما را می‌خرد، واقعاً دارد چه می‌خرد، و سپس آن تصورات و انگیزش‌ها را به خریدار منتقل کنی» (Ries and Trout, 1986:12).

-
1. Positioning
 2. Segmentation
 3. Targeting

به عمل شناسایی بازار برحسب ویژگی‌های جمعیت‌شناختی، جغرافیایی، روان‌شناختی، و روان‌سنجی *قطعه‌بندی* می‌گویند (McCormack, 1980:123). این کار اجازه استفاده بهتر از منابع محدود را می‌دهد و موجب می‌شود که نیروهای خود را در یک نقطه متمرکز کنیم و فقط بر روی مشتریان بالقوه به کار بیندازیم. صاحب‌نظران بخش‌بندی بازار را رویکردی می‌دانند که بر یک گروه مصرف‌کننده محدود و مشخص با استفاده از یک برنامه بازاریابی تخصصی که نیازهای آن بخش را برآورده می‌سازد، تمرکز می‌کند (Evans and Bermany, 1985:210).

هدف‌گیری به بخش‌بندی بازار بسیار مربوط است و آن روش استراتژیکی است که به موجب آن سازمان پیام خود را چنان تنظیم و نزدیک به مشتری آتی خود و علایق و حیطة توجه او عرضه می‌کند که امکان ناشنیده ماندن آن وجود ندارد. بازار هدف گرفته شده، متشکل از آن مشتریانی است که کتابخانه می‌تواند به سهولت به خود جذب کند (استراتژی) و از آنها بهره گیرد (تاکتیک). هدف‌گیری را «سبک بازاریابی مناسب سازمان مشتری‌مدار» دانسته‌اند (Kotler and Anderson, 1996:167). کلید توفیق در هدف‌گیری تنها شناسایی ویژگی‌های خاص قطعه مورد نظر از بازار نیست، بلکه استعداد ارزشیابی آن است. همانگونه که پیتر دروکر گفته است «تنها آنگاه که هدف‌ها تعریف شوند، منابع را می‌توان برای جذب آنها به کار گرفت، و اولویت و ضرب‌الاجل گذاری کرد و کسی را در باب نتایج آن مورد بازخواست قرار داد.» (Drucker, 1974:140).

مدیریت کیفیت فراگیر شایسته توجه بیشتر است (نگاه کنید به فصل ۱۰). طبق این استراتژی کافی نیست که فقط انتظارات مشتریان آتی را برآورده سازیم؛ سازمان باید از آن انتظارات نیز فراتر برود.

در تعقیب این استراتژی کتابخانه‌ها باید خود را به ارائه خدمت عالی و جلب رضایت مشتری متعهد کنند. این تعهد نیز باید از بالا شروع شود و در اقدامات آنها که در رأس قرار دارند و آنها که بیشترین اشراف را بر امور دارند، خود را نشان دهد. کتابخانه‌ای که این استراتژی مدیریت کیفیت فراگیر را پی می‌گیرد، در خواهد یافت که تمرکززدایی از قدرت در برنامه استراتژیکی که در سطح سازمان تهیه شده است، شرط کامیابی در سال‌های ۲۰۰۰ است.

چارچوب تاکتیکی

پس از آنکه مؤسسه جهت استراتژی‌ای را که لازم می‌داند، پیش گرفت و مصمم شد که برای ترویج خدمات خود به تلاش همه جانبه دست بزند، مدیران برای انتخاب تاکتیک‌های خود چارچوب ارجاعی لازم را به دست آورده‌اند.

همان‌گونه که پیش از این گفتیم تاکتیک اقدام مشخصی است برای تحقق هدف مشخصی که استراتژی تعیین کرده است. عرصه تاکتیک صحنه بیشترین هزینه‌ها و بیشترین ضایعات است. در باب تاکتیک‌های بازاریابی در کتابخانه‌ها بیش از هر مبحث دیگری بحث و کمتر از هر مبحث دیگری شناخت وجود دارد.

استراتژی در هر جا چند تایی بیشتر وجود ندارد اما تاکتیک‌ها بسیارند و می‌توانند بی‌نهایت خلاقانه و نیز بسیار ماهرانه به کار گرفته شوند. تاکتیک باید بتواند منابع را به مصرف انجام مطلوب کارهای کلیدی برساند نه آنکه وقت، انرژی، و پول را در میان شمار زیادی فعالیت پراکند. این آخرین کاری است که در برخی مؤسسات صورت می‌گیرد و این منابع صرفاً به اصطلاح «طرح» های بی‌مقدار می‌شوند که برای هدف‌های از ارزش افتاده صرف می‌شود.

گزینه‌های دیگر

فرستادن نامه از مؤثرترین تکنیک‌های ترویج خدمات است. با نامه می‌توان از تمام مزایای پیشرفت‌های تکنولوژیک بهره برد و می‌توان با آن به همه افراد جامعه کتابخانه دسترسی یافت. نامه را باید همراه با سایر تاکتیک‌های نزدیک شدن به مردم که با استراتژی خوانایی دارد به کار برد. در زیر برخی گزینه‌های دیگر را که باید برای بازاریابی موفق به کار برد برمی‌شماریم.

وب سایت کتابخانه ابزاری قوی است که می‌تواند نه تنها اطلاعات پایه در مورد کتابخانه را به مردم برساند بلکه می‌تواند وجهه و فرهنگ سازمان را نیز منعکس کند. وب سایت می‌تواند مستقل باشد و یا دارای صفحه‌هایی در وب سایت سازمان مادر باشد. در صورت دقت در درج اطلاعات در آن و نمایه‌سازی صفحه‌های آن و برقرار کردن پیوند با سایت‌های مرتبط دیگر همراه با طراحی و قطعه‌بندی خوب مراجعه‌کننده به سایت خواهد توانست به راحتی در آن حرکت کند و به سرعت اطلاعاتی را که لازم دارد بیابد.

اطلاعاتی که در وب سایت عرضه می‌شود باید به طور مرتب روزآمد شود. وب سایتی که روزآمد نشود تأثیر بسیار بدی بر استفاده‌کننده می‌گذارد و از حیثیت کتابخانه به شدت می‌کاهد.

عکس و صدا می‌تواند سایت را تقویت کند اما در عین حال می‌تواند پرهزینه باشد و حوصله‌مراجعه‌کننده را سر ببرد. میان آسانی و سرعت دستیابی از یک طرف و استفاده از تصویر و صدا برای زیباسازی سایت باید توازن برقرار کرد.

از گذاشتن آگهی‌های تک برگی چاپی در میان روزنامه‌ها و مجله‌ها می‌توان برای آگاهی‌رسانی در مورد خدمات و برنامه‌ها استفاده کرد. گرچه این ابتکار یا تاکتیک در مورد بخش‌بندی کردن بازار و هدف‌گیری مناسب نیست، اما فی‌نفسه خاصیت غربال‌کنندگی دارد بدین معنی که کسانی که به برنامه‌های مندرج در آن جذب می‌شوند به احتمال زیاد مشتری آن خدمات خواهند بود و کسانی که جذب آن نشوند، نه.

رفتن به سراغ مردم نوعی تکنیک بازاریابی معمول است که در کتابخانه‌های عمومی به صورت خدمت‌رسانی در خانه‌ها خود را نشان می‌دهد. اگر این کار درست انجام شود، یعنی مواقع و جاهایی برای مراجعه انتخاب شود که استفاده‌کنندگان آتی در آنجا جمع باشند، این تاکتیک قابل به کار بردن در اکثر استراتژی‌هاست. اما اگر از آن بیش از حد استفاده شود باعث استهلاک منابع می‌شود و ما را از گزینه‌های مؤثرتر و مقرون به صرفه‌تر محروم می‌کند.

بروشور می‌تواند عنصر اساسی در ارتباط‌گیری منظم و هماهنگ با جامعه باشد؛ به شرط آن‌که خوب نوشته و طراحی شود و در زمان مناسب توزیع شود و جمعیتی را که هدف استراتژی مورد نظر است نشانه قرار دهد.

بیلبورد و پوستر وسایل ارتباط‌گیری با توده مردم هستند و اما تماس گرفتن و رساندن پیام به هزاران تن از کسانی که مشتری خدمات کتابخانه نیستند، هزینه دارد. اما در هر حال موارد خاصی وجود دارد که این تاکتیک‌ها می‌تواند مفید باشد. برای مثال بیلبورد و پوستر برای تبلیغ یک برنامه معین می‌تواند مفید باشد. نصب آگهی به در و دیوار را بازاری‌ها کار ملال‌آوری می‌دانند اما علائم و آگهی‌های دیواری هرگاه گویا و روشن باشد می‌تواند تأثیر مثبت و دلپذیری بر بینندگان و جذب آنها داشته باشد. کتابخانه‌ها، به ویژه کتابخانه عمومی بعد از بررسی‌های بسیار تازه می‌فهمند که چه تعداد عظیمی از مردم در منطقه آنها از خدماتشان خبر ندارند و حتی آدرس شعبه‌های کتابخانه‌ها را نمی‌دانند.

روزنامه، مجله، تلویزیون، و رادیو همه رسانه‌های گروهی هستند که مناسب هدف‌گیری و قطعه‌بندی در بازاریابی هستند؛ اما استثناهایی نیز وجود دارد. روزنامه‌های خاصی در ناحیه پستی مورد نظر و برنامه‌های تلویزیونی و رادیویی خاص می‌توانند با مشخصات جمعیت مورد هدف

جور درآیند. اگر اینطور باشد، این رسانه‌های جمعی بایستی بر مبنای هزینه سرانه هر بار استفاده از آنها ارزشیابی شوند. این کار می‌تواند یک روش دسترسی موفق به کسانی باشد که از خدمات کتابخانه استفاده نمی‌کنند. در پایان، صرف نظر از تاکتیک‌هایی که برمی‌گزینیم سازمان باید «تصمیم بگیرد که چه می‌خواهد بگوید و چطور (با استفاده از چه رسانه‌ای می‌خواهد پیام خود را منتقل کند.» (McDaniel 1996: 377).

برای تأمل بیشتر...

به کتابخانه عمومی محله‌تان بیندیشید. چه تاکتیک‌هایی برای بازاریابی می‌تواند به کار گیرد؟ این تاکتیک‌ها را از لحاظ هزینه و اثربخشی‌شان رتبه‌بندی کنید.

ارزشیابی و انطباق

ارزشیابی روش‌ها، استراتژی‌ها و تاکتیک‌های تبلیغاتی آخرین بخش از تلاش بازاریابی مؤسسه، و در بلند مدت مهم‌ترین بخش آن است. مدیران باید تصمیم‌های آتی خود را براساس نتایج ملموس بگیرند. شمردن اینکه چند تا تلفن زده‌ایم، چند تا ایمیل فرستاده‌ایم و چند نفر به وبسایت ما مراجعه و در خصوص خدمات ما پرس‌وجو کرده‌اند، درخواست‌های عضویت ما و تجدید عضویت در مورد یک بخش از بازار به ما می‌گوید که چه تعداد به استفاده‌کنندگان افزوده یا از آن کاسته شده است. با تعیین بخش و تعیین هزینه‌ها و نتایج، هر مؤسسه، چه غیرانتفاعی و چه انتفاعی، بنیان محکمی برای تخصیص منابع و تجدید تخصیص و منتقل کردن منابع از یک نقطه به نقطه دیگر می‌یابد. اینها اصولی است که هر مدیر خوب دنبال می‌کند و می‌توانند در درازمدت تأثیر بسیار داشته باشند.

«ارزیابی» از واژه‌های رایج و برسر زبان افتاده از دهه ۱۹۹۰ است و در کتابخانه‌ها هر روز بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد. اگر ۵ درصد یا بیشتر از درآمد صرف بازاریابی و برنامه‌های تبلیغاتی شود، باید با دقت و به صورت مستمر فعالیت‌های ناشی از آن را ارزیابی کرد. اگر کتابخانه‌ها تکلیفشان را در این خصوص انجام دهند، تلاش برای تسخیر ذهن‌ها (و کسب حمایت) مشتریان آتی را به فرایند ارتباط‌گیری همه‌جانبه تبدیل می‌کنند که در نتیجه آن کتابخانه و استفاده‌کننده بالقوه هر دو برنده می‌شوند.

اشاره

اکثر انجمن‌های کتابخانه‌های ملی جایزه‌هایی برای انواع فعالیت‌های تبلیغی دارند. در امریکا این جایزه‌ها شامل جایزه‌های جان داناکاتون می‌شود. به برندگان اول این جایزه در هر سال نگاه کنید. مثال‌های خوب آن می‌تواند فکر ما را در مورد چگونگی انجام فعالیت تبلیغاتی غنا بخشد. در کنفرانس نیمسال انجمن کتابداران امریکا کتابخانه‌ها نسخه‌هایی از مواد تبلیغاتی خود را که در اختیار مراجعه‌کنندگان گذاشته‌اند برای آن می‌فرستند. گرفتن این‌ها برای در میان گذاشتن با همکاران می‌تواند موجب برانگیخته شدن تفکر خلاق شود.

خلاصه

بازاریابی به کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی کمک می‌کند تا به اهداف خود برسد. اعتقاد ما آن است که بازاریابی باید اساساً و عمدتاً استفاده‌کننده را مورد توجه قرار دهد. اما، اگر مناسب باشد، برخی تلاش‌ها را می‌توان متوجه غیر استفاده‌کنندگان نیز کرد.

کتابخانه‌ها در عرصه بازی اطلاع‌رسانی به تدریج بیشتر رقیب پیدا می‌کنند. مثال آن اینترنت است. باید اطمینان حاصل کرد که جمعیت مخاطب کتابخانه‌ها می‌دانند که کتابخانه‌ها به آنها چه می‌توانند عرضه کنند. ما بر نیاز به تحلیل بازار تأکید بسیار کرده‌ایم. فرایند بازاریابی و اهمیت پیوند دادن چارچوب استراتژیک و چارچوب تاکتیکی راهی برای ترویج خدمات کتابخانه است. در پایان مسئله بسیار مهم ارزشیابی و سهم آنها در فرایند تصمیم‌گیری را شناختیم.

نوآوری و تغییر*

«ارزش هر نظر در استفاده از آن است»

توماس ادیسون

«تغییر سریع اشکالی ندارد به شرط آنکه در کنترل خودت باشد»

موریس لاین

مقدمه

همان طور که قبلاً گفتیم داده‌های حاصل از بازارپژوهی و ارزشیابی آگاهی‌های ارزشمندی در اختیار مدیران قرار می‌دهند و نیاز به تغییر در بعضی از برنامه‌ها را گوشزد می‌کنند. مدیران، حتی با کمترین تجربه، می‌دانند که هرگونه جرح و تعدیلی از نظر کارکنان تغییر معنی می‌دهد. مدیریتِ تغییر موضوعی است که روز به روز بیشتر اهمیت می‌یابد. هر چه تغییر بزرگتر باشد و هر چه فاصله بین تغییرات کمتر باشد کنترل آن چالشی بزرگ‌تر می‌شود. تحقیقات نشان می‌دهند که گاه جرح و تعدیل یا تغییرات کوچک کافی نیست و کاری اساسی‌تر (نوآوری) لازم است. در چنین شرایطی اندیشه‌ای بس خلاق‌تر از آنچه معمول است، لازم می‌آید. ما پاره‌ای از فنونی را که با توسل به آنها می‌توان، اگر نه اکثریت کارکنان، لااقل بسیاری از آنها را در این فعالیت شرکت داد، بررسی می‌کنیم.

* ترجمهٔ ابراهیم افشار، استادیار گروه کتابداری دانشگاه اصفهان، ایمیل: e.afshar@edu.ui.ac.ir

ماکیاولی می‌گوید: «کنترل هیچ کاری مشکل‌تر و هدایت آن خطرناک‌تر و موفقیت آن نامطمئن‌تر از به دست گرفتن رهبری نظم جدید نیست». نظم جدید برای سازمان‌ها معمولاً وقتی مطرح می‌شود که شرایط محیطی تغییر می‌کند. با تغییر محیط خارجی و داخلی هر روز تغییرات کوچکی روی می‌دهد.

کارکنان با تغییرات روزمره کنار می‌آیند و متوجه نمی‌شوند که چه روی می‌دهد. اکثر تغییرات آنقدر جزئی هستند که به چشم نمی‌آیند. اما تغییر عمده است که چالش ایجاد می‌کند. در این فصل هم مدیریت تغییر و هم راه‌های ایجاد تغییرات عمده در چارچوب یک برنامه استراتژیک را بررسی می‌کنیم.

مقاومت در برابر تغییر

امری که مدیران باید در برخورد با تغییر مد نظر داشته باشند این است که گرچه مقاومت در برابر آن اجتناب‌ناپذیر است به هیچ وجه نمی‌توان دقیقاً دانست که چه کسی مقاومت خواهد کرد و مقاومت چقدر شدید خواهد بود. برخی از تغییر استقبال می‌کنند و برخی می‌خواهند هرگز تغییر را نپذیرند. این گروه‌ها گاه نقش خود را عوض می‌کنند و به این ترتیب موقعیت غیرمنتظره‌ای برای مدیر ایجاد می‌کنند. دانستن این که دقیقاً چه شرایطی و چه نوع تغییری پذیرش یا مقاومت ایجاد می‌کند تقریباً غیرممکن است.

ممکن است مدیر بر اساس تجربه و اطلاع از عوامل عمومی که سبب مقاومت می‌شوند و نیز شناخت کسانی که درگیر هستند حدس‌های هوشمندانه بزند، اما هیچ تغییری عین تغییری که قبلاً تجربه شده‌اند نیست. بنابراین همیشه احتمال حادثه غیرمنتظره وجود دارد. علل عمومی مقاومت در برابر تغییر کدامند؟ شارون بیکر در ۱۹۸۹ یک مقاله تحقیقی عالی نوشته است و در آن پاره‌ای از عوامل عمده را ذکر کرده است (Baker, 1989).

برای تأمل بیشتر...

درباره شیوه‌های نشان دادن مقاومت در برابر تغییر فکر کنید. سعی کنید شش شیوه را برشمارید که ممکن است در هر سازمانی با آن برخورد کنید.

یکی از دغدغه‌های کارکنان در مورد تغییر این است که چه تأثیری بر وضعیتشان خواهد گذاشت. این مسئله بیشتر برای کسانی که سابقه کار طولانی دارند مطرح است نه برای تازه

کارها. در اساس، کارکنان پرسابقه سالها به انجام کارها به شیوه خود خو کرده‌اند. اگر تغییر متضمن وادار کردن کارکنان به تغییر شیوه انجام کار باشد مدیر باید منتظر مقاومت باشد. آنچه برای مقاومت‌کننده مطرح است نفس تغییر نیست بلکه این احتمال است که کسی که تاکنون می‌دانسته است در هر موقعیت چه باید بکند، دیگر «کارشناس» به حساب نیاید؛ یعنی از نظر بسیاری از آدم‌ها کارشناس بودن از نظر عزت نفس و احترام به خود خیلی اهمیت دارد.

وقتی تغییر مطرح می‌شود گذشته از مسئله موقعیت شخصی، دغدغه توانایی انجام درست کار هم وجود دارد. هر مدیری که تکنولوژی جدیدی را به کار می‌گیرد باید چنین دغدغه‌هایی را پیش‌بینی کند و مطمئن شود که آموزش لازم به تمام کارکنانی که تغییر روی وضعیتشان اثر می‌گذارد، داده شود. چندین سال پیش یکی از نویسندگان این کتاب ناظر بود که رئیس یک اداره وقتی فهمید کارهای اداره در سال مالی بعد ماشینی خواهد شد بدون اخطار قبلی خود را بازنشسته کرد. هیچ کوششی برای تغییر نظر او موثر واقع نشد. سطح مقاومت خیلی غیرعادی بود ولی چنین دغدغه‌هایی بسیار شایع است.

نبود اطلاعات یا ارتباطات ضعیف یکی دیگر از عوامل مقاومت است. هر چه مدیر ماهیت دقیق تغییر را بیشتر توضیح دهد و هر چه بیشتر به دغدغه‌های کارکنان گوش دهد، احتمال مقاومت کمتر خواهد بود. ارتباط صریح و صادقانه کلید انجام موفقیت آمیز تغییر است.

بدیهی است کارکنانی که تغییر و نیاز به آن را درک کنند خیلی بیشتر از کسانی که چنین درکی ندارند پذیرای آن هستند. اما این درک با احساس داشتن حق اظهار نظر در مورد تغییر رابطه مستقیم و نزدیک دارد. مدیران باید بدانند که زمانی که افراد در تغییر پیشنهادی نقص ببینند، مقاومت شکل می‌گیرد. اشاره کارمند به مشکلات بالقوه یا محسوس حاصل از تغییر همیشه برای مقاومت انفعالی در برابر تغییر یا به تأخیر انداختن آن نیست، بلکه می‌تواند به شناسایی مشکلات مهم نادیده گرفته کمک کند.

برای تأمل بیشتر...

غلبه بر مقاومت در برابر تغییر یک چالش برای مدیر است. در این باره بیندیشید و یک روش غلبه بر این چالش را مشخص کنید.

جان کوتر و لئونارد شلزینگر چهار پیشنهاد واقع بینانه برای برخورد با مقاومت در برابر تغییر ارائه داده‌اند (Kotter & Schlesinger, 1979). این چهار نکته ابزار مدیریتی خوبی تقریباً برای

هر منظوری هستند:

۱. آموزش به‌علاوه ارتباط
۲. مشارکت به‌علاوه درگیر شدن
۳. امکان‌سازی به‌علاوه حمایت
۴. مذاکره و توافق

با رعایت این نکات مدیر به اطلاعاتی که تنها کارکنان در اختیار دارند، دست می‌یابد. به‌علاوه ایشان را به انجام تغییری که خودشان به طراحی آن کمک کرده‌اند متعهد می‌سازد و به پذیرش مصالحه که خود در آن سهیم بوده‌اند، می‌کشانند. جنبه منفی رعایت چهار نکته فوق وقت‌گیر بودن آن است؛ زیرا همه انتظار دارند که توقعاتشان برآورده شود. این امر مذاکره و رسیدن به توافق را مشکل می‌کند و گاه نیازمند هزینه‌های آموزشی سنگین است.

پیاده کردن تغییر

تغییر در سازمان اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین مدیر باید بسیار بیش از غلبه بر مقاومت در برابر تغییر، درباره خود تغییر بداند. یک مفهوم که شناختن آن لازم است، مفهوم تغییر سازمانی است. تغییر سازمانی در جهت تغییر فرد و سازمان تلاش می‌کند تا سازمان با نیروهای تغییرآفرین بیرونی هماهنگ شود.

تغییر سازمانی مستلزم تغییر با برنامه (فعال و نه واکنشی) است که شامل بسیج حساب شده منابع لازم برای اجرای موفقیت‌آمیز برنامه است. این برنامه‌ریزی برای تغییر لزوماً نباید کل سازمان را در بر بگیرد؛ می‌توان آن را تنها در یک واحد به‌کار برد به شرطی که به‌یاد داشته باشیم که آن واحد بخشی از یک کل است.

صاحب‌نظر دیگر، لوین است (Lewin, 1951). او می‌گوید تغییر پیشنهادی باید دائمی یا حداقل برای مدت زمان مشخصی باشد. (مطرح کردن تغییر به‌عنوان «آزمایش» آن را به شکست می‌کشاند. پرسنل از خود می‌پرسند «چرا باید زحمت آزمایش را به خود داد؟ نکند مدیر نمی‌داند چکار می‌کند»). لوین به‌عنوان جامعه‌شناس متوجه شد که بعد از هر تغییر طولی نمی‌کشد که کارکنان سعی می‌کنند تا آنجا که ممکن است به شرایط قبلی برگردند. لوین معتقد است برای

آنکه رفتار افراد تغییر کند سه شرط مرتبط با هم باید تحقق پیدا کند: تحرک یافتن، تغییر کردن و تثبیت شدن.

به تحرک درآوردن، روند ایجاد آمادگی و «آب کردن یخ» پرسنل برای کسب و آموختن رفتارهای جدید است. برای مدیران این مرحله همان برنامه‌ریزی تغییر است و این به معنی کمک به کارکنان در تشخیص ناکارآمد بودن طرز عمل فعلی آنها برای تغییر برنامه‌ریزی شده است و نیز به معنی نشان دادن آن است که تغییر چگونه سبب کارآمدی بیشتر خواهد بود. به تحرک درآوردن کارکنان ممکن است خیلی وقت بگیرد. اما بدون آن جلب مشارکت فعال پرسنل بسیار بسیار مشکل است.

تغییر کردن، دوره‌ای است که کارکنان شروع به کار کردن با الگوی رفتاری جدید می‌کنند. مدتی که الگوی جدید را ارزیابی می‌کنند دوره آزمایشی است. در این دوره مدیران باید مراقب باشند چون کارکنان ممکن است به الگوی قبلی برگردند.

مثال آن زمانی است که کتابخانه یک سیستم دستی را ماشینی می‌کند. روش درست آن است که ابتدا هر دو سیستم در کنار هم به کار رود تا اطمینان حاصل شود که سیستم خودکار به همان خوبی که انتظار می‌رود کار می‌کند. کار کردن هر دو سیستم با هم همچنین به کارکنان وقت می‌دهد که مهارت‌های لازم برای گرداندن سیستم خودکار را کسب کنند. اگر مدیر وضعیت را کنترل نکند در خواهد یافت که در مدتی که سیستم قدیمی حفظ شده است سیستم جدید بلااستفاده مانده است.

تثبیت شدن، زمانی است که کارکنان الگوی جدید را درونی می‌کنند و الگو بخشی از فرهنگ سازمان شود. دادن پاداش برای اجرای الگوی جدید عامل مؤثری برای رسیدن به مرحله تثبیت است.

لویین معتقد است که دو دسته نیرو در کار وجود دارند که به حفظ حالت تعادل کمک می‌کنند: نیروهای راننده و نیروهای بازدارنده. نمودار ۱-۵ این وضعیت را نشان می‌دهد. برای اینکه تغییر صورت پذیرد باید نیروهای راننده قوی‌تر از نیروهای بازدارنده باشند.

نمودار ۱-۵		
عرصه چند گزینه ای لوین ^۱		
تغییر	وضعیت موجود	عدم تغییر
نیروهای راننده ----	تعادل	---- نیروهای بازدارنده

مفهوم تحول سازمانی در این مرحله وارد صحنه می‌شود. مدیری که در پی ایجاد تغییر است باید موقعیت موجود را درست تشخیص دهد. او باید در اجرای بخشی از روند تدوین برنامه، فهرستی از نیروهای راننده و نیروهای بازدارنده، و نیز طرز تلقی کارکنان را از این نیروها تهیه کند. مدیر می‌تواند با تضعیف نیروهای بازدارنده و تقویت نیروهای پیش راننده، اجرای تغییر را آغاز کند. مدیران با درک نیروهای راننده و بازدارنده موجود در کارکنان بهتر قادر به توضیح هدف‌ها و سودمندی‌های تغییرات پیشنهادی خواهند بود.

تغییر در خدمت کتابداری و اطلاع‌رسانی معمولاً در یکی از این چهار مقوله کلی می‌گنجد: (۱) تکنولوژی، (۲) تولید/خدمت، (۳) مدیریت و (۴) انسان‌ها. غالباً تغییر در یک حوزه، اگر نه تأثیر مستقیم، لاقلاً تأثیر ضمنی بر سایر حوزه‌ها دارد. تأثیرات متقابل می‌تواند پیچیده و گاه غیر منتظره باشد. تغییر، چه فردی و چه سازمانی، دشوار است و همیشه خوشایند نیست. بنابراین تعجب ندارد که تنش‌زا باشد.

فشار روانی و سازمان

در ۱۹۳۶، هنس سلی^۲ مفهوم سندرم (عارضه) عام سازگاری^۳ را مطرح کرد. وی تنش را، که به تعریف او واکنشی جسمانی در برابر هر محرک مثبت یا منفی است، در این مفهوم آورد. تعریف مفصل‌تر از تنش این است: «پاسخ روانی و فیزیولوژیک فرد به یک توقع یا چالش. ماهیت و شدت این پاسخ به معنایی که شخص به آن توقع یا چالش می‌دهد و به ارزیابی شخص از منابع موجود برای برآوردن آن توقع یا چالش بستگی دارد» (Bunge, 1990:93).

فشار شخصی یا سازمانی، هرگاه بیش از اندازه باشد، سلامت شخص را به خطر می‌اندازد و در نتیجه بر بازده کاری او اثر معکوس خواهد داشت؛ اما، «در مورد آثار فشار بر کارایی سازمانی توافق زیادی وجود ندارد» (Zaccaro and Riley, 1987:1). بسیاری از پژوهشگران مدیریت مثل

1. Forced-field
2. Hans Selye
3. General adaption syndrome

جیمز کویک معتقدند که فشار در سازمان و بر کارکنان لزوماً هم بد نیست (Quick, 1992). جی ای مک گراث نشان داد که بین فشار و عملکرد یک رابطه U وارونه برقرار است (McGrath, 1976). به این معنی که وقتی فشار کم است یا فشاری وجود ندارد کارکنان کسل می‌شوند و عملکرد/ بازده هم پایین است. فشار که افزایش می‌یابد تا نقطه معینی عملکرد/ بازده هم بالا می‌رود. اگر مقیاس ۰ تا ۱۰۰ را برای سطح فشار به کار ببریم جایی در میانه مقیاس فشار، عملکرد شروع به پایین آمدن می‌کند و به سطح پایین کسالت می‌رسد. به این ترتیب منحنی Ω شکل درست می‌شود. بر عهده مدیر است که برای رسیدن به حداکثر کارایی سطح و نوع مناسب فشار را پیدا کند و از آن نقطه فراتر نرود.

پاسخ بسیاری از مردم به فشار بیش از اندازه شکل بدنی می‌یابد و اغلب صورت بیماری پیدا می‌کند. شکی نیست که فشار به بروز بیماری روانی، الکلیسم، اعتیاد به مواد مخدر و سایر مواد و اختلالات دیگری که منجر به ضعف کارایی می‌شوند، کمک می‌کند. این هم روشن است که همه فشارها به کار مربوط نمی‌شوند. وقتی که فشار، چه شخصی و چه در رابطه با کار، کم است، افراد معمولاً به خوبی با آن کنار می‌آیند؛ مشکل زمانی ایجاد می‌شود که هر دو زیاد هستند. وقتی که تدبیرهای کنار آمدن شکست می‌خورند، نتیجه اغلب فرسودگی خواهد بود. تنش، فرسودگی، فرسودگی و از پا درآمدن دو نهایت یک خط ممتد یا پیوستار^۱ هستند. در یک سر آن، چالش منبع شادی و پاسخ‌های سازنده است، در میانه پیوستار شرایطی حاکم است که در آن نبود موازنه محسوس میان توقعات و منابع دردآور است، ولی موازنه با استفاده از شگردهای کنار آمدن برقرار می‌شود و درد کاهش می‌یابد. در انتهای دیگر پیوستار شرایطی حاکم است که استراتژی‌های نامناسب کنار آمدن از کنترل خارج شده‌اند (یعنی خود مشکل‌آفرین شده‌اند)؛ و توانایی‌های جسمی و روانی فرد به انتها رسیده است» (Bunge, 1990:94).

بخشی از چالش مدیران ناشی از این واقعیت است که آنچه برای یکی از پرسنل تنش‌زاست ممکن است برای دیگری تنش‌زا نباشد. به این ترتیب به هیچ وجه نمی‌توان فهرستی تهیه کرد که در محیط کار چه چیزهایی تنش‌زا هستند و چه چیزهایی تنش‌زا نیستند و هیچ «درمان» واحدی هم وجود ندارد که تمام فشارها را رفع کند. بعضی روش‌های کنار آمدن مثل آرام‌گیری^۲، مراقبه و بازخورد زیستی^۳ را می‌توان به افراد آموزش داد. اگر چه این تکنیک‌ها انفرادی هستند و نیاز به

-
1. Spectrum
 2. Relaxation
 3. Biofeedback

حمایت سازمانی ندارند، ولی بعضی سازمان‌ها دوره‌هایی برای آموزش این تکنیک‌ها برای کارکنان علاقمند برگزار می‌کنند.

تنش امری شخصی است و برای شخص یا مدیر مشکل است بفهمد یک حرفه بیش از دیگری تنش‌زاست یا نه. دیوید فیشر با استناد به تحلیل‌های انتقادی که از ۱۹۸۰ به این طرف بر مطالعات انجام گرفته معتقد است که هیچ شاهد تجربی دال بر این که تنش و از پا درآمدن در حرفه کتابداری بیش از حرفه‌های مشابه است وجود ندارد (Fisher, 1990).

برای تأمل بیشتر...

مدیران باید خود را بشناسند و بدانند چه چیزی آنها را عصبی می‌کند. آیا می‌توانید نشانه‌های تنشی را که تجربه کرده‌اید بر شمارید؟ برای غلبه بر تنش چه اقدامی کرده‌اید؟

نکته

اگر چه اعتقاد عمومی بر این است که تنش خوب نیست، بعضی تیپ‌های شخصیتی هستند که تنش برایشان مفید است. ترشح آدرنالین به بسیاری از مردم کمک می‌کند که انرژی‌های مثبت خود را به کار اندازند. آنچه اهمیت حیاتی دارد رسیدن به تعادل است.

نوآوری و مراکز اطلاع‌رسانی

چه تفاوتی بین نوآوری و خلاقیت وجود دارد؟ هر نویسنده‌ای که به مفهوم خلاقیت پرداخته تعریف منحصر به فرد خود را از آن ارائه کرده است. دانلد مکینون معتقد است که خلاقیت «روندی است که در طول زمان صورت می‌پذیرد و ویژگی‌های آن اصالت، انعطاف‌پذیری و تحقق‌پذیری است» (Mackinnon, 1971:91). دیوید گرین آن را «کاربرد تخیل در انجام کار» تعریف می‌کند (Green, 1964:569). اما به نظر بنت، خلاقیت عبارت از «فعالیت ذهنی در تشخیص و حل مشکل است به نحوی که به نوآوری هنری یا فنی منجر می‌شود» (Bennett, 1964:789). هفیل آن را خیلی ساده «توانایی ایجاد ترکیب جدید از دو یا چند مفهوم که در ذهن وجود دارند» تعریف می‌کند (Haefele, 1962:5). بعضی از این تعریف‌ها به روند اشاره دارند در حالی که بعضی دیگر تأکیدشان بر محصول است. از دیدگاه سازمانی تعریف هفیل از همه بهتر است. گامولکا نوآوری را بخشی از زنجیره کلی تغییرات در طول زمان می‌داند:

ابداع^۱ - - - - - نوآوری^۲ - - - - - رواج^۳ (Gomulka, 1990)

در این مدل/ابداع، کشف دانش‌های جدید یا کسب اطلاعات جدید است. نوآوری، کاربرد این دانش‌ها یا اطلاعات جدید در کالاها یا خدمات موجود است. رواج، اقتباس کاربردهای ابتکاری توسط تولیدکنندگان دیگر در تولید و ارائه کالاها و خدمات مشابه است. نوآوری را کاربرد ایده در هر سازمانی می‌دانند که آن ایده برایش جدید باشد، اعم از آن که این اندیشه‌ها در تولید فرآورده‌ها، یا فرایندها، یا خدمات به‌کار روند و یا در سیستم‌های مدیریت یا بازاریابی (Maguire, Kazlauskas, Weir, 1994).

می‌بینیم که تعریف خلاقیت و نوآوری به‌خصوص در چارچوب سازمان با هم تداخل دارند. در بقیه این فصل اصطلاح «نوآوری» را به معنی وارد کردن نظرات، روش‌ها، یا خدمات جدید در کتابخانه به‌کار خواهیم برد. اگر به نوآوری از دیدگاه تعاریف هفل، گامولکا و مگوایر بنگریم می‌بینیم که چرا نوآوری برای سازمان این همه اهمیت دارد.

هر کس که تغییر را مدیریت می‌کند باید در مورد نوآوری به‌عنوان بخشی از روند تغییر تأمل کند و از خود بپرسد می‌خواهد مرحله رواج را در پیوستار- یعنی اقتباس نظراتی که با موفقیت در کتابخانه‌های دیگر پیاده شده‌اند - برگزیند؟ چنین کسی آیا می‌خواهد به طرف مرکز حرکت کند و نظری را که در انواع دیگر سازمان‌ها سابقه موفقیت دارد ولی هنوز در کتابخانه‌ها آزمایش نشده پیاده کند؟ یا آنکه می‌خواهد مبتکر باشد و دانش جدیدی را در تولید یا ارائه کالا یا خدمت کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی به‌کار ببرد؟ در حرفه کتابداری و اطلاع‌رسانی معدودی ابداع (فهرست‌برگه یک ابداع بود)، شماری نوآوری (نظیر فهرست عمومی آنلاین) و بالاخره تعداد بسیاری اقتباس صورت گرفته است.

برای تأمل بیشتر...
درباره نوآوری و خلاقیت فکر کنید و سه مثال از هر کدام را در رابطه با نوع خاصی از خدمت اطلاع‌رسانی و کتابخانه بنویسید.

1. Invention
2. Innovation
3. Diffusion

تکنیک‌های نوآوری

نوآوری به سازمان‌ها از جمله کتابخانه‌ها کمک می‌کند به‌جای آنکه صرفاً در برابر تغییر، و پس از روی دادن آن واکنش نشان دهند، به تغییرات سازنده که برای موجودیتشان حیاتی است، دست زنند. چگونگی مدیر می‌تواند به نظرات جدید و خلاق دست یابد؟ یک راه ساده دنبال کردن ادبیات حرفه با هدف پیدا کردن نظرات تازه و جالب است. راه باز هم بهتر فراتر رفتن از ادبیات حرفه اطلاع‌رسانی است.

پذیرش قابلیت خلاقیت در همه کارکنان و میدان دادن مکرر به آنها برای به کار گرفتن خلاقیتشان راه دیگر نوآوری است. تکنیک‌های خاصی وجود دارند که به افراد کمک می‌کنند که توانایی استفاده از این قابلیت را افزایش دهند و در مدتی کوتاه نظرات جدید فراوانی عرضه کنند. این تکنیک‌های عملی به افراد کمک می‌کنند که به ترس خود از استفاده از قدرت تخیل خود غلبه کنند و به الگوی کودکی خود در پرسیدن «چرا؟»، «چه می‌شود اگر...؟»، و «چگونه؟» برگردند. سپس در جست‌وجوی پاسخ به کاوش در محیط خود بپردازند.

اگر مدیر جداً در پی تولید افکار و راه‌های جدید باشد باید بعضی نکات را در نظر گیرد. اول اینکه استفاده از آنها باید مداوم باشد نه اینکه کوتاه مدت و در پی یک کارگاه آموزشی یکی دو روزه در زمینه خلاقیت صورت بگیرد. و نیز به خاطر طبیعت تکنیک‌های نوآوری، احتمال اینکه تلاش‌های اولیه نتایج مفید زیادی به‌بار آورد کم است. تازه‌کارها در تلاش‌های اولیه‌شان کمتر به نظرات سودمند می‌رسند. رسیدن به نظرات سازنده و منسجم نیاز به زمان و تجربه بسیار و تکرار مداوم دارد.

مدیریت باید واقعاً قصد پیاده کردن نظراتی را که گروه عرضه می‌کند، داشته باشد. اگر کارکنان ببینند که نظر آنها فقط برای این پرسیده می‌شود که به بوتۀ فراموشی سپرده شود، دلسرد می‌شوند. بعد از چند تجربه این‌چنینی، نظرات عرضه شده هم از نظر کیفیت و هم از نظر کمیت افت پیدا می‌کنند. بدیهی است که خیلی از پیشنهادها احمقانه یا غیرممکن‌اند، ولی نظرات قابل تأمل استحقاق آن را دارند که لااقل برای ردشان توضیحی ارائه شود.

انواع اندیشه‌های ابتکاری

در ادبیات مربوط به روند اندیشه‌های ابتکاری چهار نوع اساسی اندیشه‌های ابتکاری مطرح شده است (در نظر داشته باشید که «ابتکاری» یعنی الگوی اصیلی که شکل گرفته و ابراز شده است). این

چهار نوع کاملاً با این تعریف می‌خوانند و در محیط کتابخانه برای مدیری که مایل به پذیرش نظرات جدید است و آن را عنصری ضروری برای اداره سازمان می‌داند بسیار سودمند هستند.

نوع اول متضمن رویکردی منطقی و عمل‌گراست. فرد یا گروه وضعیت را نامتعادل می‌بیند، برای تصحیح وضعیت یک فرضیه تدوین می‌کند و آن را از طریق یک رشته آزمایش که به‌دقت برنامه‌ریزی شده، می‌سنجد. به همان نسبت که افراد شرکت‌کننده در این روند مفاهیم غیرمشابه را به هم ربط می‌دهند و فرضیه‌ای در مورد این رابطه تدوین می‌کنند، اندیشه‌شان اصالت پیدا می‌کند. در اینجا تأکید بر رویکرد برنامه‌ریزی شده و منطقی است: الف = ج، ب = ج، پس الف = ب. گرچه این رویکرد ممکن است از بسیاری جهات کمتر از همه ابتکاری به نظر بیاید ولی مفاهیم جدید، رویکردهای جدید و الگوهای جدید در آن شکل می‌گیرد.

دسته دوم نوعی حل مشکل است. تفاوت میان رویکرد منطقی و رویکرد حل مشکل این است که حل مشکل تأکید بسیار بر تعریف دقیق مشکل دارد. واضح است که این دو نوع تفکر رابطه نزدیک با هم دارند.

ارتباط دادن نظرات به یکدیگر نوع سوم تفکر خلاق است. فرد یا گروه انواع نظرات، تجربه‌ها، وضعیت‌های مشاهده شده و نتایج آن وضعیت‌ها را جمع‌آوری می‌کند و سپس آنها را به صورت‌های مختلف به هم ربط می‌دهد. بسیاری از تکنیک‌هایی که برای افزایش نظرات جدید به کار می‌روند به رویکرد ارتباط دادن نظرات متکی هستند. شخص مفاهیم و محصولات و نظرات مختلف را می‌گیرد و آنها را کنار هم قرار می‌دهد و سعی می‌کند به سئوالات «چه می‌شود اگر؟»، «چه اتفاقی می‌افتد؟»، «چه رابطه‌هایی برقرار است؟»، «آیا می‌توان این را به کار برد؟»، «اگر این نظرات را با هم ترکیب کنیم چه پیش خواهد آمد؟» پاسخ دهد. شخص می‌تواند از طریق این تکنیک به مفاهیم جدید و نظرات جدید و بالقوه سودمند برسد.

تداعی آزاد، یکی از پرطرفدارترین مفاهیم در چند سال گذشته، تلاشی است برای آن که نظرات بسیار بیشتری از آنچه معمولاً در سطح خودآگاه حضور دارند به این سطح آورده شوند. تصور بر این است که بین سطح ناخودآگاه و خودآگاه شخصیت انسان تنها روزنه باریکی وجود دارد و سطح ناخودآگاه بسیاری از نظرات را به دلایل مختلف سرکوب می‌کند. از آنجا که افراد گرایش دارند که در چارچوب الگوهایی به‌شدت سازمان‌دار فکر کنند، مشکل می‌تواند مناسب و معنی بسیاری از نظرات و ارتباط آنها را با یکدیگر ببینند - گاهی تا جایی که تصویر کلی را نمی‌بینند. تداعی آزاد نظرات را از الگوی عادی آزاد می‌کند تا الگوهای جدید شکل بگیرند.

به‌علاوه کمک می‌کند که پاره‌ای از نظرات ناخودآگاه با نظرات خودآگاه مخلوط شوند و دامنه الگوهای محتمل را گسترده‌تر می‌کند. نتیجه تداعی آزاد اغلب نظراتی بی‌نهایت اصیل است (گاه تا حدی که هیچکس معنی آنها را نمی‌فهمد).

برای تأمل بیشتر...

چهار نمونه تفکر ابتکاری را که برشمردیم در نظر بگیرید. با ذکر مثال‌هایی نشان دهید که هرکدام از آنها چگونه قابل پیاده کردن در میان کارکنان کتابخانه عمومی است.

تشویق تفکر خلاق

فرض کنید مدیری می‌خواهد تفکر اصیل را در میان کارکنان کتابخانه تشویق کند، در چارچوب سازمان و به‌عنوان سرپرست چه قدم‌هایی باید بردارد؟ پژوهش‌های بسیار صحت آنچه را که خیلی کسان سال‌ها بود ادعا می‌کردند و به آن اعتقاد داشتند، ثابت کرده است؛ و آن این که سازمان محافظه‌کار و دارای ساختار به‌شدت فشرده و لایه‌لایه (دیوان‌سالار) جلوی نوآوری را می‌گیرد و سبب رشد افراد و افکار کم‌مایه می‌شود. یک راه تشویق تفکر اصیل تمرکززدایی در تصمیم‌گیری، تفویض اختیار و اقتدار است (نگاه کنید به فصل نهم). (توجه داشته باشید که وجود شعبه‌های کتابخانه می‌تواند فقط به معنی پراکندگی خدمات باشد نه تمرکز زدایی). حتی اگر تفکر اصیل در نتیجه عدم تمرکز افزایش نیابد، بازخورد از تمام سطوح و پذیرش در میان همکاران بیشتر خواهد شد. این خود احساس هدف داشتن را در میان کارکنان تقویت می‌کند.

شخص می‌تواند با منعطف کردن مرز بین بخش‌ها و حوزه‌های صلاحیت آنها، که سبب تماس و ارتباط بیشتر می‌شود، تمرکززدایی کند. ارتباط بیشتر موقعیتی اندک تنش‌زا ایجاد می‌کند که ذهن خلاق را تحریک می‌کند. ارتباط همان موقعیتی را به‌وجود می‌آورد که تکنیک‌های فکرآفرین برمی‌انگیزند. ارتباط بین بخش‌ها می‌تواند منجر به کشف رویکردی جدید در انجام یک کار یا حل مشکلی بشود. هرچه کار تخصصی‌تر باشد احتمال اینکه کسی که آن را انجام می‌دهد با اطلاعاتی برخورد کند که به کمک آن دست به ترکیب و خلاقیت بزند، یا با دیدگاهی تازه به سراغ حل یک مشکل برود کمتر است. برعکس چنین شخصی به احتمال زیاد به الگوهای یکنواخت انجام کار عادت می‌کند.

انگلند^۱ (۱۹۶۴) خاطر نشان می‌کند که سازمان‌های بزرگ نسبت به سازمان‌های کوچک چالش‌های بزرگ‌تری پیش روی کارکنان می‌گذارند و اطاعت کمتری می‌خواهند. سازمان‌های بزرگ عموماً بیشتر از سازمان‌های کوچک پول صرف پژوهش و فعالیت‌های نوآورانه می‌کنند. به‌علاوه در سازمان‌های بزرگ تمرکز کمتر از سازمان‌های کوچک است. در سازمان‌های بزرگ به‌خاطر تنوع بیشتر شخصیت‌ها و دیدگاه‌ها، دنباله‌روی و نیز نظارت تنگاتنگ کمتر است.

سازمان کوچک برای تشویق تفکر ابتکاری چه می‌تواند بکند؟ کارکنان کتابخانه عمومی کوچک یا کتابخانه مدرسه را معمولاً یک متخصص شاید به‌همراه یک نیمه‌متخصص یا یک داوطلب که به او کمک می‌کند تشکیل می‌دهند. گاهی متخصص دست‌نهادست. مسلماً چنین موقعیتی می‌تواند سبب رکود شود چون در آن محرک کار کردن با هم‌تایان متخصص وجود ندارد. در این موقعیت خواندن نظرات جدید و کاربرد آنها به‌وسیله مدیر نهایت اهمیت را دارد. دنبال کردن تحولات حرفه از طریق مطالعه نشریات و شرکت در کنفرانس‌ها کمترین کاری است که فرد می‌تواند برای جلوگیری از عادت کردن به کار یکنواخت کسل‌کننده و بیروح انجام دهد. در چنین موقعیتی حفظ استانداردهای حرفه‌ای و تداوم رشد خلاقیت شخص تمام محرک‌های ذهنی را می‌طلبد. پرداختن به کارهای ذوقی ذهن را توسعه می‌دهد و مطالعه گزینه‌های بیشتر را برای انتخاب در اختیار می‌گذارد و تأثیر متقابل دو یا چند نظر ممکن است موجب ترکیب تازه شود که خود منجر به نظر ابتکاری شود.

در کتابخانه (صرف‌نظر از اندازه آن) مدیر برای تشویق نوآوری در میان زیردست‌های خود نیاز به صرف انرژی خاص دارد. کنترل بیش از اندازه در یک واحد سازمان آسان است؛ چنین رویکردی محیط بایباتی را که مدیران ارشد این همه به دنبال آن هستند ایجاد می‌کند. با وجود این بهترین روش برای خلق نظرات جدید تشویق تفکر و مسئولیت مستقل در زیردست‌هاست. هرچه زیردست‌ها بیشتر خود را بخشی از تصمیم‌گیری و عملکرد سازمان احساس کنند، کیفیت محصولشان بهتر می‌شود (نتیجه افزایش احساس مسئولیت و دستاورد). از آنجا که خواست‌های مراجعان است که خدمات کتابداری را شکل می‌دهد و به حفظ برنامه‌های درازمدتی که نیازهای استفاده‌کننده را برمی‌آورد کمک می‌کند، نظرات آنها را نیز باید جویا شد.

1. England

تکنیک‌های خلق نظرات جدید

در این بخش ما تکنیک‌های گروهی خلق نظرات جدید را مورد بحث قرار دادیم، اما موفقیت هریک از این تکنیک‌ها بستگی به قواعد زیر دارد:

- هیچ‌گونه ارزیابی یا قضاوتی در مورد نظر یا پیشنهاد، چه کلامی و چه غیرکلامی، نباید در مرحله ارائه نظر صورت گیرد. وقتی همه این را درک کردند، کنترل قضاوت کلامی نسبتاً آسان است، گرچه وقتی یک نظر عجیب و غریب مطرح می‌شود ممکن است صدای نفس زدن گاه‌گاهی شنیده شود. آنچه کنترلش مهم‌تر و مشکل‌تر است ارزیابی غیرکلامی مداوم است که با زبان تن بیان می‌شود. چشم‌هایی که در حلقه می‌گردد، ابروهای بالا رفته، برگرداندن ناگهانی نگاه، نگاه کردن به بیرون پنجره یا سقف - اینها همه برون افکنی جسمانی ارزیابی ذهنی است. تنها کافی است افراد را در یک گروه بحث زیر نظر بگیرید تا ببینید این رفتارها چقدر زیاد صورت می‌گیرد. اما هر کدام از این ارزیابی‌ها در این مرحله شخصی را که نظراتش مورد انتقاد قرار می‌گیرد از ادامه دادن باز می‌دارد.

- نظرها هرچه، عجیب و غریب‌تر، دیوانه‌وارتر، مشکل‌تر و رُک‌تر، بهتر.

- هدف ما تولید هر چه بیشتر نظرات است - هدف، کمیت است، نه کیفیت.

- تمام نظراتی که در مرحله اول جلسه مطرح می‌شوند باید جدی تلقی شوند و در مرحله ارزیابی مورد بحث قرار گیرند. این کار البته مشکل است زیرا خواه ناخواه یکی پیدا می‌شود که بگوید فلان نظر احمقانه است و ارزش بحث کردن ندارد. ولی به محض اینکه کسی چنین دیدی را (کلامی یا غیرکلامی) ابراز کند، جلسه به شکست می‌انجامد. تنها وقتی که همه موافقت کنند که همه پیشنهادها به‌طور جدی مورد بحث قرار گیرند امیدی به موفقیت جلسه وجود خواهد داشت.

ما سه دسته اصلی تکنیک را که برای انگیزش نظرات و تفکر وجود دارد بررسی می‌کنیم: تکنیک‌های تحلیلی، تکنیک‌های تداعی آزاد و تکنیک‌های چند گزینه‌ای.

الف. تکنیک‌های تحلیلی

رویکرد تحلیلی به‌شدت به حل منطقی مشکل که قبلاً در مورد آن بحث کردیم متکی است. به‌نظر می‌رسد که سه تکنیک تحلیلی زیر بیشترین قابلیت کاربرد در محیط کتابخانه را دارند.

۱. تکنیک فهرست کردن ویژگی‌ها

فهرست کردن ویژگی‌ها^۱ شامل دو روند است: (۱) گروه بحث مشکل خاصی را جدا می‌کند و ویژگی‌های عمده آن را فهرست می‌کند، و (۲) در مورد تغییراتی که می‌توان برای حل مشکل در هر یک از ویژگی‌های موجود در فهرست داد بحث صورت می‌گیرد. به این ترتیب فهرستی از راه‌حل‌ها تهیه می‌شود. سپس گروه تغییر هر ویژگی را فهرست می‌کند تا مشخص شود که آیا آن تغییر روی سایر ویژگی‌های فهرست شده تأثیری خواهد داشت یا نه. هدف جلسه طرح تعداد زیادی نظر در مورد تغییر، و سپس ارزیابی آن‌هاست.

به‌عنوان مثال، مشکل ممکن است کم کردن حجم فهرست‌نویسی عقب افتاده باشد. گروهی که برای حل مشکل جمع می‌شوند با فهرست کردن تمام ویژگی‌های مشکل شروع می‌کنند: جریان اطلاعات، حجم مواد فهرست نشده، فهرست‌نویسی توصیفی، فهرست‌نویسی تحلیلی، کارکنان متخصص، کارکنان غیرمتخصص، وسایل، جا، بایگانی، پردازش و غیره. این فهرست تا آن‌جا که ممکن است وارد جزئیات می‌شود. سپس گروه به بحث در مورد هر قلم در فهرست می‌پردازد و تغییراتی را که برای تسریع در فهرست‌نویسی در هر مرحله لازم است پیشنهاد می‌کند. سرانجام گروه بررسی می‌کند که آیا تغییر پیشنهادی در یک زمینه (مثلاً فهرست‌نویسی توصیفی) در سایر زمینه‌ها (الگوهای تأمین نیروی انسانی، فهرست‌نویسی موضوعی، بایگانی، پردازش و غیره) تأثیر می‌گذارد یا خیر.

این روش نسبتاً خوب کار می‌کند، جز این‌که برخی گرایش دارند زود سروته قضیه را به‌هم‌آورند و بگویند تمام ویژگی‌ها و راه‌حل‌های ممکن را فهرست کرده‌اند. این قبیل افراد چه‌بسا به اندازه کافی در مشکل تعمق نکنند زیرا با نظراتی از پیش آماده به جلسه آمده‌اند. از این رو استفاده کم و نامکرر از این تکنیک ممکن است نتایج مطلوب به بار نیاورد. تمرین تکنیک تنها راه وادار کردن افراد به ترک نظرات پیش‌پنداشته و بررسی واقعی شقوق دیگر است.

۲. تکنیک درون‌داد - برون‌داد

گرچه تکنیک درون‌داد - برون‌داد کاملاً مشابه فهرست کردن ویژگی‌ها به‌نظر می‌رسد، بین این دو تفاوت‌های اساسی وجود دارد. نخست، این رویکرد مشخص می‌کند که نتیجه مورد نظر چه باید باشد (برون‌داد)؛ دوم، کسی که در گروه حضور ندارد برون‌داد را مشخص می‌کند. به‌این

1. Attribute listing

ترتیب گروه مشکلی پیش رو دارد که راه حل آن قبلاً تعیین شده است. وظیفه گروه پیدا کردن راه‌های تجدید سازمان موقعیت فعلی است به طوری که نتیجه دلخواه حاصل شود. این کار گروه را وادار می‌کند که شقوق بسیار بیشتری را مورد توجه قرار دهند و بررسی کنند زیرا در بیشتر موارد راه حل‌های بدیهی با نتیجه دلخواه جور در نمی‌آید.

در اینجا هم مثال فهرست‌نویسی‌های عقب افتاده مثال مفیدی است. فرض کنید مدیر برای پایان یافتن فهرست‌نویسی عقب افتاده‌ی موادی که به زبان انگلیسی است، مدت معینی مشخص کند و بگوید که مواد انگلیسی‌زبانی که کتابخانه به طور جاری دریافت می‌کند باید ظرف پنج روز یا کمتر آماده قرار گرفتن در قفسه شوند. گروه باید تمام عواملی را که سبب عقب افتادن می‌شوند، در نظر بگیرند و سپس تمام منابع موجود (برون‌دادهایی) را که می‌توانند به عقب افتادن کار پایان دهند بررسی کنند.

۳. تکنیک تحلیل جدولی

تحلیل جدولی^۱ همان فهرست کردن ویژگی‌هاست منتها با ظرافت بیشتر. تمام ویژگی‌ها را روی یک جدول دو بُعدی می‌آورند. جدول این اطمینان را ایجاد می‌کند که گروه تمام ترکیب‌های ممکن را مورد توجه قرار دهد. این تکنیک، تا حدی یک تکنیک رابطه‌ی اجباری و نیز تکنیک تحلیلی است زیرا تک‌تک خانه‌های جدول باید بررسی شود. به این طریق، نظرات و روابط جدیدی رخ می‌نمایند که بدون به‌کارگیری این تکنیک ممکن بود از نظر گروه دور بماند.

ب. تکنیک‌های تداعی آزاد

۱. طوفان اندیشه

استفاده از تکنیک‌های تداعی آزاد^۲ برای رسیدن به نظرات و محصولات جدید در تجارت و صنعت به شدت مقبولیت عام پیدا کرده است. جریان سیال ذهن، اساسی‌ترین این تکنیک‌ها، همان قواعدی را که مورد بحث قرار دادیم، با دو تفاوت مهم به‌کار می‌برد.

نخست، اگر چه موضوع بحث معلوم است، هیچ تعریف محدودکننده‌ای از مشکل وجود ندارد. دوم، از هر تفسیر، نظر و پیشنهادی - هر قدر هم که «نسنجیده» و «افسار گسیخته» باشد - استقبال می‌شود، در واقع لازمه این تکنیک است که نظرات مطرح شوند. جلسه باید تا هر زمان

1. Grid analysis

2. Free-association Techniques

که نظرات جریان دارند طول بکشد، و شرکت‌کنندگان برای ترکیب و اصلاح نظرات طرح شده وقت می‌گذارند. در این روش هدف آن است که بیشترین تعداد نظر در مورد مسئله مطرح شود. طوفان اندیشه^۱، اگر عاقلانه و با تعداد کم (شش تا هشت نفر) به‌کارگرفته شود می‌تواند رویکردهای جدید بسیاری را در هر زمینه دامن زند. اگر افراد جدیدی به صورت دوره‌ای وارد گروه شوند، نوع نظرات ابراز شده در مورد مشکل واحد به طور چشمگیر تغییر می‌یابد. این امر از رکود ناشی از آشنا شدن بیش از اندازه افراد گروه با الگوهای فکری یکدیگر جلوگیری می‌کند. هدف از این تکنیک به دست آوردن بصیرت‌های جدید، در هر زمان ممکن است.

۲. تکنیک گوردن

یکی از کارکنان شرکت آرتور د. لیتل (Arthur d. Little) این تکنیک را ابداع کرد. آرتور د. لیتل یک شرکت مشاوره است که کارهایی برای خدمات اطلاع‌رسانی و کتابداری انجام داده است. شرکت خدمت نسبتاً عجیبی عرضه می‌کند؛ بدین معنی که گروه طراح اختراعات خود را در اختیار مشتری می‌گذارد و مدعی است هرگز در ابداع محصول جدید مورد درخواست شرکت‌ها شکست نخورده است.

رهبر در تکنیک گوردن دقیقاً مشکل را می‌داند. اما به گروه تحقیق تنها اشاره مبهمی به موضوع می‌کند. با این اعتقاد که اگر افراد گروه دقیقاً بدانند که مشکلی که به آن باید پردازند چیست بلافاصله به یک یا دو راه‌حل می‌چسبند و تصور می‌کنند که مشکل را حل کرده‌اند. روش رویکرد گوردن در بیان کلی مشکل (مثلاً «چگونه اسباب‌کشی کنیم» به جای اینکه «چگونه مجموعه کتابخانه را جابه‌جا کنیم») موجب می‌شود که فرد در موقعیتی قرار نگیرد که مجبور شود با پیشنهادی خیلی انتقادی یا خیلی تدافعی برخورد کند، و سبب خفه شدن نظرات جامع شود. کاربرد تکنیک گوردن که روشی برای کسب نظرات خلاق است به آسانی بعضی تکنیک‌های دیگر نیست. رهبر گروه گوردن (که باید بحث عمومی را که آزادانه جریان دارد به یک مشکل خاص ربط دهد) نیاز به مهارت بسیار دارد و اعضای گروه برای آنکه تکنیک را به خوبی به کار ببرند، نیازمند تمرین بسیار هستند. کارکنان کتابخانه به‌ندرت وقت لازم برای تشکیل گروهی دارند که بتواند تکنیک گوردن را با موفقیت به کار بندد.

1. Brainstorming معادل‌های دیگر فارسی عرضه شد، برای این اصطلاح طوفان ذهنی، هم اندیشی و یا «باران اندیشه» است - ویراستار

۳. جلسه بحث آزاد فیلیپس

نوع دیگر تداعی آزاد جلسه بحث آزاد فیلیپس^۱ است. یک گروه بزرگ (مثلاً پنجاه نفر) به گروه‌های بحث کوچک پنج یا شش نفره تقسیم می‌شود. سپس این گروه‌ها جریان سیال ذهن خود را آزاد می‌کنند و یک نفر به‌عنوان رهبر گروه و ثبت‌کننده نظرات عمل می‌کند. وقتی گروه‌های کوچک کار خود را تمام کردند، گروه‌ها دوباره با هم جمع می‌شوند و رهبر هر گروه نظرات آن گروه را ارائه می‌دهد. سپس افراد گروه بزرگ به بحث در مورد نظرات مطرح شده می‌پردازند تا به‌جایی می‌رسند که می‌توانند توصیه‌های چندی عرضه کنند.

این نوع تکنیک احتمالاً وقتی می‌تواند به‌کار گرفته شود که مدیر خواهان مشارکت همه کارکنان باشد. یکی از اشکالات این روش این است که افراد را وادار به ارزیابی انتقادی نظرات در مرحله اولیه می‌کند، که خود می‌تواند سبب کاهش تعداد گزینه‌های ارائه شده شود. اشکال دیگر برای خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی این است که نمی‌تواند برای برگزاری چنین جلساتی کتابخانه را یک روز تمام ببندند. جلسه بحث آزاد هم مثل تکنیک گوردن نیاز به تمرین اعضای گروه دارد.

ج. تکنیک‌های رابطه چند گزینه‌ای

تفاوت میان تکنیک‌های رابطه چند گزینه‌ای^۲ و دو تکنیک قبلی این است که پیش از آن که بحث صورت گیرد، یک نفر روابط را مشخص می‌کند و گروه بحث کوچک است. این روش برای برانگیختن دیدگاه‌های جدید و وادار کردن افراد به بحث درباره «چه می‌شود اگر» روی احتمالات، وقوع بی‌برنامه و شانس خوب خیلی حساب می‌کند. سه تکنیک عمده رابطه چندگزینه‌ای (فهرست، لیست کردن و موضوع متمرکز) همگی بر برقرار کردن پیوند مکانیکی یا اتفاقی اجباری میان دو نظر، راه حل، و یا مشکل غیرمشابه متکی هستند.

۱. تکنیک فهرست

تکنیک فهرست^۳ روشی است که بیشتر به تولید نظرات جدید کمک می‌کند تا به حل یک مشکل خاص. در تکنیک فهرست، افراد گروه جمع می‌شوند، یکی از اعضای گروه یک کتاب

1. Philips Buzz-66

2. Forced-relationship

3. Catalogue Technique

راهنما (مثلاً راهنمای کتابخانه) را به‌طور اتفاقی باز می‌کند، یک پاراگراف را انتخاب می‌کند، و نظرات و مفاهیم پاراگراف را یادداشت می‌کند. سپس نفر دوم همین کار را تکرار می‌کند تا وقتی که تمام موضوع‌ها دو به دو با هم جفت شوند. بعد هر جفت نظر ثبت شده، مبنای بحث گروه می‌شوند. در اینجا هم باید در مورد هر جفت، سؤالات «چه»، «چگونه»، و «چرا» پرسیده شود.

۲. تکنیک لیست کردن^۱

در این رویکرد از لیستی از مفاهیم، نظرات، یا خدمات استفاده می‌کنند که به‌وسیله کسی تهیه شده که هدف از آن را دقیقاً نمی‌داند. به تهیه‌کننده چندین مورد می‌دهند که در لیست بگنجانند و به او می‌گویند مواردی را هم خود اضافه کند. گروه هر مورد را در ارتباط با سایر اقلام آن به همان طریق روش فهرست که در بالا گفتیم، بررسی می‌کند. تفاوت در اینجا این است که مواردی که برای بحث لیست شده‌اند، به‌جای آن که تصادفی انتخاب شده باشند، پیشنهاد شده‌اند.

۳. تکنیک موضوع متمرکز

برای استفاده از تکنیک موضوع متمرکز^۲، یک نفر فهرستی از نظرات و مفاهیم را که همگی به مشکل خاصی مربوط می‌شوند تهیه می‌کند. این فهرست شبیه فهرست ویژگی‌هاست. هر قلم این فهرست با مواردی که به تصادف از یک فرهنگ لغات یا کتاب راهنما در همان زمینه مورد تحقیق انتخاب شده‌اند جفت می‌شود. سپس در اینجا هم گروه در جستجوی نظرات جدیدی که از مقایسه گزینه‌ها حاصل می‌شود به بحث در مورد جفت‌های به‌دست آمده می‌پردازد. هر سه تکنیک رابطه چند گزینه‌ای اگر عاقلانه به‌کارگرفته شوند، سودمند هستند. این تکنیک‌ها می‌توانند رویکردهای جدید در مورد رفتار با مراجع یا خدمات جدید به‌وجود آورند. لازم به تکرار است که این تکنیک‌ها برای آن که نظرات مفید به‌بار آورند باید به صورت منظم به‌کار روند. تنها با تمرین است که افراد با این روش‌ها آخت می‌شوند و به قوه تخیل خود اجازه جولان می‌دهند.

تفکر تحلیلی و تفکر ابتکاری

دو نوع تفکر برای حفظ یک سازمان موفق و پویا لازم است: تحلیلی و ابتکاری. تفکر تحلیلی و علمی برای حل کردن مسائل ضروری است. تفکر تحلیلی در موقعیت‌های پُر هرج و مرج،

1 . Listing Technique

2 . Focused object technique

نظم به‌ارمغان می‌آورد و انطباق، و یا حداقل تداوم را ارج می‌نهد؛ با مشکلات به‌طور منطقی، با آزمایش‌های دقیق و با مطالعه برخورد می‌کند. تفکر تحلیلی، در پیوند با تکنیک‌های علمی که تیلور و دیگران ابداع کردند، در تحلیل شغل، شرح وظایف، هزینه‌ها، سود، استانداردها، روش‌های حسابداری، و تحقیق به‌طور کلی بسیار سودمند است. تمام این مباحث دیدگاه شدیداً منطقی و استدلالی را ایجاد می‌کنند. این نوع تفکر امکان تداوم و توانایی پیش رفتن را فراهم می‌کند. تفکر تحلیلی در فعالیت‌های روزمره بسیار ضروری است.

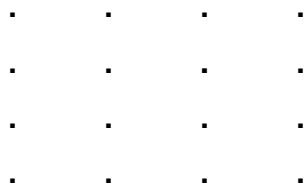
تفکر ابتکاری نسبتاً سازمان نیافته و غیرقابل پیش‌بینی و گاهی غیرمنطقی به‌نظر می‌رسد، تفکر ابتکاری برای جهش بزرگ و بریدن از گذشته ضروری است. این نوع تفکر برای پویا نگاه داشتن سازمان ضرورت دارد. مدیری که تصور می‌کند تفکر ابتکاری و بدعت‌گذاری بی‌اهمیت است به احتمال زیاد سازمان را کدی به‌وجود می‌آورد که خیلی زود از نیازهای جامعه دور می‌افتد. جای بسی تأسف است که بسیاری از مدیران - به‌ویژه در کتابخانه‌ها - هیچ نیازی به خلاقیت در سازمان خود احساس نمی‌کنند.

برای تأمل بیشتر...

چقدر در فکر کردن آزادی دارید؟ دو تمرین زیر نشان می‌دهند که تفکر شما تا چه اندازه سازمان دارد.

(۱) با وصل کردن این نقطه‌ها چند تا چهار ضلعی می‌توان درست کرد؟

خط‌هایی که نقطه‌ها را به هم وصل می‌کنند باید داخل جدول باشند.



(۲) تمرین دیگر فهرست کردن استفاده‌های مختلفی است که از یک آجر می‌توانید بکنید. برای حل این دو

تمرین بیشتر از پنج دقیقه وقت صرف نکنید. جواب تمرین‌ها را در پایان یادداشت‌های این فصل ببینید.

خلاصه

هرگاه مدیر آگاهانه بکوشد نظرات جدید را تشویق و آنها را به کمک تفکر تحلیلی با هم ترکیب کند، نه تنها در کارکنان بلکه در مراجعان خود هم انگیزه ایجاد می‌کند. چنین سازمانی در دنیایی که تغییرات در آن سریع‌تر از هر زمانی صورت می‌پذیرد، آینده خواهد داشت. از آنجا که

کتابخانه اغلب مخزن اطلاعات است، نوآوری برای آن عاملی ضروری است زیرا امروزه اطلاعات خیلی سریع‌تر از گذشته کهنه می‌شود. امروزه بیشتر تأکید بر استفاده از اطلاعات است تا بر انبار کردن آن؛ و خدمات اطلاع‌رسانی در برانگیختن تفکر ابتکاری نقشی محوری دارند. برای آن‌که کتابخانه بتواند در آینده به‌عنوان نهادی رشد کند که اهمیت خود را در جامعه‌ای که آن را ایجاد کرده است همچنان حفظ می‌کند، مدیریت ابتکاری ضرورت دارد.

موفقیت در مدیریت نوآوری و تغییر بر پایه درک چگونگی تحول خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی، در طول زمان ممکن است. حال را تنها با مطالعه گذشته می‌توانیم درک کنیم. به‌علاوه آگاهی از محیطی که کتابخانه در آن فعالیت می‌کند به‌همراه داده‌ها و اطلاعات حاصل از برنامه‌های بازارپژوهی نیز مورد نیاز است. مطرح کردن تغییر و ابتکار به تصمیم‌گیری درست وابسته است که در فصل بعد آن را مطالعه خواهیم کرد.

پاسخ‌ها

- پاسخ ۳۲ است. ورای مرز ۹ نقطه و وترها فکر کنید.
- اگر برای یک آجر بیش از ۲۵ مورد مصرف را بتوانید نام ببرید، این تمرین را بهتر از ۹۰٪ افراد انجام داده‌اید. اگر یک یا بیش از یک مورد مصرف را نام ببرید که لازمه‌اش تغییر شکل آجر به‌نحوی باشد، تمرین را بهتر از ۹۸٪ افراد انجام داده‌اید. اکثر کسان فکر تغییر شکل آجر به‌ذهنشان خطور نمی‌کند. وقتی هم به‌ایشان می‌گویند دیگری این کار را کرده، می‌گویند «شما که نگفتی می‌شود شکل آجر را هم عوض کرد». ما انسان‌ها در بسیاری موارد ذهن خود را به‌هنگام رویارویی با مسائل محدود می‌کنیم. گاهی هم باید برای درست کردن خراب کرد!

تصمیم‌گیری*

«بینواتر از آنکه در او بی‌تصمیمی عادت است، موجودی نیست»

ویلیام جیمز

«همیشه برای انسان یک راه‌حل وجود دارد ولو آنکه بهترین نباشد»

موریس لاین

مقدمه

تصمیم‌گیری چیزی است که همه ما، چه در محیط کار چه در غیر آن، می‌گیریم. به سبب آنکه تصمیم‌گیری و ارتباط‌گیری کارهایی هستند که همه مستمراً مرتکب می‌شویم، کمتر به هر دو می‌اندیشیم. هر یک از ما به این دو فعالیت به شیوه خاص خود می‌پردازیم. تا آنجا که به زندگی خصوصی‌مان ربط دارد، بد و خوب هر عادت که در این دو مورد در خود بپرورانیم، بیشتر بر زندگی خودمان تأثیر می‌گذارد و دیگران کمتر از آن متأثر می‌شوند. اما هرگاه عادت‌های بد خود را به محیط کار هم انتقال دهیم، عواقبش دامنگیر دیگران نیز می‌شود. فصل حاضر به فرایند تصمیم‌گیری می‌پردازد و روش‌های تقویت مهارت‌های تصمیم‌گیری را معرفی می‌کند. هدف هر

* ترجمه ابراهیم افشار، استادیار گروه کتابداری دانشگاه اصفهان، ایمیل: e.afshar@edu.ui.ac.ir

مدیر خردمند آن است که بهترین تصمیم را در اوضاع و احوال و با اطلاعاتی که در همان زمان در اختیار دارد، بگیرد.

تصمیم‌گیری در سازمان به مدیران رده بالا محدود نمی‌شود، بلکه در تمام سطوح رخ می‌دهد. کارکنان، در هر سطح به نوبه خود تصمیم‌هایی می‌گیرند. هربرت سایمون در مطالعات خود در باب رفتار سازمانی می‌گوید رفتار هم شامل انتخاب نوع عمل به صورت خودآگاه و هم به صورت ناخودآگاه است. (Simon, 1976:1) از این گذشته، اعمال خودآگاه (مثل اعمالی که در برنامه‌ریزی رخ می‌دهد) تصمیم‌هایی هستند که می‌توان و باید آنها را تجزیه و تحلیل کرد. سئوالی که در اینجا مطرح است این است که: تصمیم چیست؟ یک تعریف خوب این است:

«التزام مشخص است به عمل (معمولاً تعهد به تأمین منابع)... و فرایند تصمیم‌گیری «دسته‌ای اعمال و عوامل پویا هستند که با تشخیص یک محرک برای عمل آغاز می‌شود و به التزام مشخص به عمل پایان می‌یابد.» (Mintzberg & Raisinghavi, 1967: 246)

در یک مقاله دیگر مینتزبرگ در توضیح منظور خود از «عوامل پویا» می‌نویسد:

...فرایندهای تصمیم‌گیری را انقطاع به توقف می‌کشاند و عوامل مربوط به زمان به تأخیر می‌اندازند یا تسریع می‌کنند و به انشعاب و دور وامی‌دارند. این فرایندها، از این رو، پویا و دارای اهمیت هستند. با وجود این، همین‌ها هستند که تکنیک‌های تحلیل منظم و مرحله‌بندی شده تصمیم‌گیری، کمتر از همه قادرند از پس آنها برآیند. از این رو، به‌رغم اهمیت‌شان، از عوامل پویا در ادبیات علم مدیریت اسمی برده نمی‌شود. (Mintzberg, 1976:55)

تصمیم‌گیری و عدم قطعیت

برخی تصمیم‌گیری را دشوار می‌یابند زیرا انسان به‌ندرت می‌تواند پیش از التزام به عمل همه آن چیزهایی را که می‌خواهد، در مورد یک موقعیت خاص بداند. اغلب موقعیت‌های تصمیم‌گیری از شماری متغیر که با یکدیگر تعامل غیرقابل پیش‌بینی دارند، تشکیل می‌شود (=عوامل پویا). این بدان معناست که مدیر گاه‌گاه تصمیم‌های غلط هم می‌گیرد. به‌هنگام تصمیم‌گیری، گزینه‌ها ما چه بسا بهترین گزینه بنماید، اما بعد از واقعه، کمتر و کمتر خوب به‌نظر رسد، و چه بسا بعدها سراپا غلط دانسته شود. (هرکس که در بخش مجموعه‌سازی کار کرده باشد این را می‌داند). با این حال، برخی چون دوست ندارند اشتباه کنند، از تصمیم‌گیری شخصی پرهیز می‌کنند و مسئولیت آن را به یک کمیته وامی‌گذارند یا دیگری را که اطلاعات ناکافی در اختیارشان نهاده است، ملامت

می‌کنند. ما در این فصل می‌کوشیم به‌مدیران کمک کنیم تا از اینگونه رفتارهای غیرسازنده بپرهیزند. در این فصل ما به ماهیت و فرایند تصمیم‌گیری، انواع تصمیم‌ها و آثار آنها می‌پردازیم. مع‌الاسف در مورد «عوامل پویا» حرفی برای گفتن نداریم.

پاسخگو بودن واقعیت زندگی هر مدیر است و تصمیم‌گیری معمولاً پاسخگویی سراسر را اقتضا می‌کند. لزوم پاسخگویی یکی از دلایل خطرناک بودن تصمیم‌گیری کمیته‌ای است. چند سال پیش روزنامه لس‌آنجلس تایمز ماجرای را برملا کرد که این معنی را نشان می‌دهد. مطلب از این قرار بود که دانشگاه معظم کالیفرنیا مثل بسیاری از دانشگاه‌های امریکایی برای کسب نظر از اعضای هیئت علمی و نیز در مورد برخی تصمیم‌گیری‌ها، از کمیته استفاده می‌کند، برای بسیاری در درون، و به‌طریق اولی، در بیرون، فرایند تصمیم‌گیری در دانشگاه یک معما بود. و درست نمی‌شد گفت در جریان تصمیم‌گیری چه می‌گذرد. تا آنکه موردی که به آن می‌پردازیم، پیش آمد. مطلب از این قرار بود که دانشگاه دغدغه وضع زبان انگلیسی داوطلبان ورود به دوره‌های کارشناسی را داشت. از این رو یک کمیته از سراسر دانشگاه برگزیده شد که در این مورد تصمیم بگیرد. سرانجام، بخشنامه‌ای به دبیرستان‌های سراسر کالیفرنیا ارسال شد که در آن گفته شده بود دیگر گذراندن تنها سه درس، شامل روزنامه‌نویسی، آیین سخنوری و نمایشنامه‌نویسی، برای ورود به دانشگاه کفایت نمی‌کند. طبعاً این تصمیم مورد اعتراض، به‌ویژه مورد اعتراض دبیران درس روزنامه‌نویسی، قرار گرفت. گزارشگر لس‌آنجلس تایمز در تلاش برای آنکه بفهمد این تصمیم چه وقت و چگونه گرفته شده است، به سراغ اعضای کمیته‌ای رفت که قاعدتاً این تصمیم را گرفته بودند و با آنها مصاحبه کرد. اما با تعجب دریافت که هیچیک از آنها به‌خاطر نمی‌آورد که چنان تصمیمی گرفته باشند. در حالی که صورتجلسه شورای دانشگاه در روز تصمیم‌گیری نشان می‌داد که چنین تصمیمی گرفته شده است! (Speich, 1974:34)

برای تأمل بیشتر...

به یک تصمیم مهم در زندگی‌تان رجوع کنید. فکر می‌کنید تصمیم خوبی برای زندگی‌تان بوده است؟ برای دیگرانی که پایشان در میان بود چگونه؟ دلایل جواب‌های خود را به این سؤال شناسایی کنید.

مسائلی از قبیل آنچه در مقاله فوق آمد، بسیار در سازمان‌های بزرگ رخ می‌دهد. این مسائل زمانی زیاد رخ می‌دهد که از کمیته‌ها بیشتر استفاده شود. اما گاه وقتی تصمیم گیرنده یک نفر هم بوده است، باز به‌خاطر نمی‌آورد که چگونه و چه وقت به تصمیمی که گرفته رسیده است.

ماهیت تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری و حل مسئله به هم مربوطند. پر واضح است که همه تصمیم‌گیری‌ها برای حل مشکل نیستند، مگر اینکه تعریف ما از کلمه مشکل بسیار وسیع باشد. مثلاً انتخاب یکی از دو روش اشاعه‌گزینی اطلاعات فقط به این معنا مشکل تلقی می‌شود که برای انجام آن چندین روش که همگی خوب هستند، وجود دارد. از آن طرف، رفع و رجوع شکایت یک مشتری می‌تواند واقعاً مشکل به حساب آید. حتی ارزش‌های شخصی و باورهای مدیر بر نوع مشکلاتی که او برای حل کردن برمی‌گزیند، تأثیر دارد. گات و تاگیوری با پژوهش خود نشان داده‌اند که مدیرانی که ارزش‌های اقتصادی آنها را برمی‌انگیزد، تصمیم‌گیری درباب مسائل عملی را ترجیح می‌دهند؛ و مدیرانی که به مسائل نظری گرایش دارند، کار بر روی مسائل درازمدت، نظیر برنامه‌ریزی و استراتژی را ترجیح می‌دهند؛ و وقتی ملاحظات سیاسی برای فرد ارزش داشته باشد، توجهش بیشتر معطوف تصمیم‌گیری در زمینه مسائل مربوط به رقابت و مسائلی می‌شود که به تقویت شغل و مقام می‌انجامد (Guth and Tagiuri, 1965).

محیط تصمیم‌گیری همیشه وجوهی دارد که برخی شناخته و برخی ناشناخته‌اند. به علاوه چند عنصر شناخت‌ناپذیرند. بر این اساس، نتایج تصمیم هیچگاه به تمامی قطعی نیست. موقعیت تصمیم‌گیری را می‌توان مثل یک خط ممتد دید که یک سرش قطعیت و سر دیگرش عدم قطعیت است و خطر کردن در آن به تدریج که از سمت قطعیت دور می‌شویم، افزایش می‌یابد. مثال شخصی آن پذیرفتن یا نپذیرفتن یک شغل جدید است. برخی عناصر قطعی در تصمیم به پذیرش یا رد یک شغل جدید عبارت است از: حقوق دریافتی، محل کار، یا افرادی که انسان می‌خواهد با آنها کار کند. اگر کاری که پیشنهاد کرده‌اند، پست مدیریتی سطح بالا باشد، عنصر غیرقطعی در تصمیم آن است که انسان نمی‌داند از کار خوشش خواهد آمد یا خواهد توانست خوب از عهده آن برآید یا نه. اما آنچه قابل دانستن نیست آن است که چطور بتوان با آدم‌های جدید کار کرد. آخر سر، شخص ناچار است تصمیم بدهد یا خیر خود را بگیرد و امیدوار باشد که تصمیمش بهترین تصمیم باشد. در مقابل هر مشکلی یک گزینه حتمی وجود دارد و آن اینکه دست روی دست بگذاریم و هیچ نکنیم. انسان این راه‌حل را مرتباً به کار می‌بندد، به این صورت که تصمیم‌گیری را به تعویق می‌اندازد تا اطلاعات بیشتر جمع کند (یا آنکه مشکل خودبه‌خود ناپدید شود). به قولی «هیچ مشکلی به آن بزرگی نیست که نتوان از آن فرار کرد!»

مدیران به شیوه‌های مختلف به حل مسائل می‌پردازند. آنها را می‌توان در سه دسته جا داد: مشکل‌گریزها، مشکل‌گشاها، مشکل‌جوها. انسان باید بکوشد تا آنجا که می‌تواند از دسته سوم باشد و به دنبال مشکل برای حل کردن بگردد نه آنکه در دسته کسانی قرار گیرد که مشکل‌گریزند. وظیفه تصمیم‌گیرنده ارائه گزینه بهتر است نه دست روی دست نهادن.

برای تأمل بیشتر...

بر تفاوت‌های میان تصمیم‌گیری و حل مشکل تأمل کنید. حال سه مثال بزنید که این تفاوت‌ها را نشان دهند.

یکی از وظایف اصلی مدیریتی تضمین روان‌ترین و مؤثرترین و کاراترین گردش کار در سازمان است. بسیاری از مسائل که کارایی را تضعیف می‌کند، به طریقی به انسان‌ها مربوط می‌شود. مسائل انسان‌ها، بدین ترتیب، در چرخش کار و در هماهنگی میان واحدها به صورت یک متغیر عمل می‌کنند. اگر مدیر به جای انسان با ماشین و ربات سروکار داشت، نقش نظارتی‌اش با دشواری چندانی روبه‌رو نبود. اما در سر و کار داشتن با انسان‌ها، مسائل کاملاً متفاوت، و از مسئله تعویض یک قطعه معیوب در یک دستگاه حساس‌تر می‌شود.

در پرتو این واقعیت، واضح است که چرا مدیر لازم است روش‌های بهبود فرایند تصمیم‌گیری را بداند. افراد نیز می‌توانند برخی از این تکنیک‌ها را در تصمیم‌گیری‌های روزانه زندگی شخصی خود به کار برند. به کار بردن این تکنیک‌ها به شخص کمک می‌کند در قالب فرایند تصمیم‌گیری فکر کند. بعد، به هنگامی که با تصمیم‌گیری در محیط کار مواجه می‌شود، فرایند برایش طبیعی‌تر است و زودتر نیز طی می‌شود.

تصمیم‌های موفق و صحیح حاصل چند عامل است. اطلاعات کافی و دقیق ضرورت اساسی دارد. بزرگ‌ترین عامل، محیطی است که تصمیم در آن گرفته می‌شود. بسیار پیش می‌آید که تصمیم‌گیری‌ها تحت فشار شدید وقت، و همراه با هیجان و در حضور انسان‌ها صورت می‌گیرد. اگر شخص نتواند با این نوع فشارها سر کند، تصمیمی که می‌گیرد ضعیف از آب در خواهد آمد. لکن اگر فرد فرصت آن را بیابد که آرام بنشیند و تأمل کند و مسئله را تحلیل کند، بسیاری می‌توانند خوب تصمیم بگیرند.

این از جمله دلایلی است که تمرین در تصمیم‌گیری اهمیت دارد. تصمیم‌گیری دو اسلوب عمده دارد. یکی از این دو اسلوب منظم (سیستماتیک) و دیگری شهودی است. در ادبیات مدیریت، بیشتر به اسلوب منظم پرداخته‌اند، زیرا این آن اسلوبی است که می‌توان آن را یاد داد و یاد گرفت.

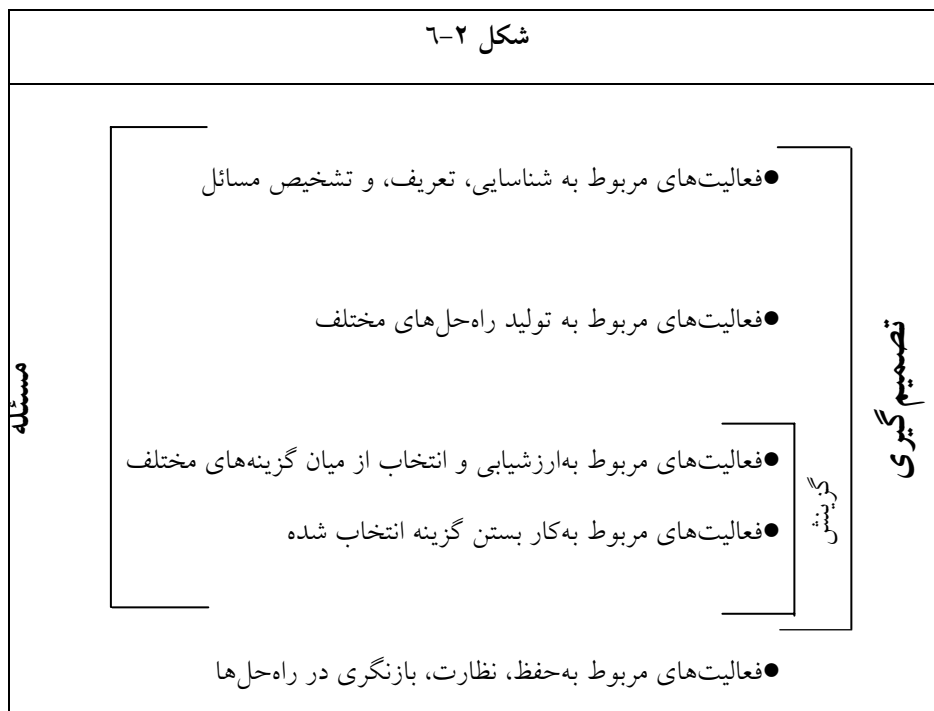
در این اسلوب تأکید بر تکنیک‌های عقلانی و تحلیلی است. تصمیم‌گیری شهودی در لحظه و منعطف است. شکل ۶-۱ ویژگی‌های هر دو سبک را بیان می‌کند.

شکل ۶-۱	
تفکر شهودی	تفکر سیستماتیک (منظم)
(۱) مسئله را در ذهن نگاه‌دار؛ (۲) روی حدس و گمان و سرخ‌ها و اشاره‌های غیرکلامی حساب کن؛ (۳) چیزی را که به نظرت خطور کرده زود تعریف و تبیین کن؛ (۴) از راه حل‌ها از لحاظ مناسب بودنشان دفاع کن؛ (۵) گزینه‌ها را بسیار سریع بیاب و کنار بگذار؛	(۱) برای حل مسئله برنامه‌ریزی کن؛ (۲) از فرایند آگاه باش؛ (۳) یک گزینه را بعد از آنکه به دقت تحلیل کردی کنار بگذار؛ (۴) برای اطلاعات بیشتر دست به جست‌وجوی دقیق بزن؛ (۵) هر گام مشخص در فرایند را پس از آغاز آن تکمیل کن؛

هر یک از این دو اسلوب مزایا و معایب خود را دارند. تصمیم‌های شهودی معمولاً سریع گرفته می‌شوند و خیلی پیچیده نیستند. از این رو کمتر وقت می‌گیرند و معمولاً چند نفر بیشتر در آن شرکت ندارند. عیب اصلی آنها احتمال نادیده گرفتن شقوق مهم و دور انداختن فوری اندیشه‌هاست. تصمیم‌هایی که با اسلوب منظم گرفته می‌شوند، جامع‌تر و متعادل‌تر می‌توانند باشند، زیرا در این اسلوب شقوق مختلف بسیار را در نظر می‌گیرند و به دقت تحلیل می‌کنند. برخی از تصمیم‌هایی که مدیر به منظور حل مشکل با آنها روبرو است در جدول ۶-۱ فهرست شده‌اند.

<p>برای تأمل بیشتر...</p> <p>اشاره کردیم به اینکه مدیران باید خود را بشناسند. شما بگویید، آیا خود را اهل تفکر منظم می‌دانید یا تفکر شهودی؟</p>
--

یکی از صاحب‌نظران مدیریت (Huber, 1980) سه دسته فعالیت مرتبط به هم را شناسایی کرده است: حل مسئله، تصمیم‌گیری، و انتخاب. وی فرایند تصمیم‌گیری مدیریتی را شامل ۵ فعالیت می‌داند (شکل ۶-۲).



تحلیل مسئله

تحلیل مسئله نخستین گام در هرگونه تصمیم‌گیری است. با تحلیل مسئله، رسیدن به راه‌حل و تصمیم در خصوص اینکه کدام راه‌حل در اوضاع و احوال موجود می‌تواند بهترین باشد، ممکن می‌شود.

این امر بدیهی می‌نماید، لکن شگفت‌آور آن است که بسیاری اوقات آدم‌ها به‌حل مسئله می‌پردازند و راه‌حل (تصمیم) پیشنهاد می‌کنند بی‌آنکه ماهیت مسئله را تحلیل کنند و آن را بشناسند. مدیران لازم است در خاطر داشته باشند که مسائلی وجود دارد که باید حل کنند؛ و مسائلی وجود دارد که لازم است بکوشند حل کنند؛ و مسائلی وجود دارد که خوب است حل کنند؛ و چندتایی نیز هست که لازم نیست حل کنند. مثلاً، کتابخانه باید کسی را برای پرکردن یک پست خالی با حقوق معین به‌کار گیرد. برای این کار لازم است مدیر بکوشد کسی را که تمامی مهارت‌ها و سوابق لازم را دارد، استخدام کند. (این امر به‌خاطر محدودیت سطح حقوق همواره ممکن نیست). از این فراتر، خیلی خوب است کتابخانه کسی واجد مهارت‌های لازم را

در دسترس داشته باشد و او را به هنگامی که کارمندانش به‌مرخصی استحقاقی یا مرخصی استعلاجی طولانی می‌روند، به‌کار بگمارد.

فرایند حل مسئله شامل چهار گام عمده است:

۱. بررسی موقعیت:

- مسئله چیست؟

- اهداف مشخص تصمیم‌گیری چیست؟

- کدام علل یا عوامل در وضعیت مؤثر هستند؟

۲. پروراندن گزینه‌های مختلف:

- گزینه‌های مختلف را تا آنجا که می‌توانید شناسایی کنید.

- در این مرحله از قضاوت خودداری شود.

۳. ارزیابی و گزینش بهترین گزینه:

- جزئیات مربوط به هر گزینه را برآورد کنید.

- آن گزینه را انتخاب کنید که به‌نظر برسد

- بیشترین اهداف تصمیم‌گیری را حاصل می‌کند.

۴. اجرا و پیگیری:

- در صورت ضرورت برای اجرای تصمیم برنامه‌ریزی کنید.

- تصمیم را اجرا کنید.

- نتیجه اجرا را بررسی کنید.

جدول ۶-۱

برخی مسائلی که مدیران باید در موردشان تصمیم بگیرند

برنامه‌ریزی برای بهره‌وری

مأموریت سازمان یا واحد من چیست؟

هدف‌های ما چه باید باشد؟

در محیط چه تغییراتی در حال وقوع است؟

در استراتژی‌های ما چگونه باید تجدیدنظر شود که توفیق در این محیط نصیب ما شود؟

← (ادامه در صفحه بعد)

→ (ادامه از صفحه قبل)

سازمان‌دهی برای بهره‌وری

تقسیم کار سازمانی چگونه باشد؟

هماهنگی میان بخش‌های مختلف سازمان چگونه حاصل شود؟

در هر سطح از مدیریت چه تصمیم‌هایی باید گرفته شود؟

برای انجام کار به چه نیروی انسانی نیاز است؟

چگونه باید افراد را آموزش داد تا با تکنولوژی جدید بتوانند به‌بهترین وجه به‌وظیفه خود عمل کنند؟

رهبری کردن به‌منظور بهره‌وری

چه می‌توان کرد تا انجام وظیفه توسط فرد و گروه در سطح عالی صورت گیرد؟

چه می‌توان کرد تا ترک شغل و غیبت کاهش یابد؟

زیردستان من چه نیازهایی دارند؟

چرا رضایت زیردستانم کاهش یافته است؟

چگونه می‌توانم به‌رفع تعارض بین زیردستانم مدد رسانم؟

کنترل برای بهره‌وری

عملکرد افراد را چگونه می‌توان اندازه گرفت؟

چه کسی باید عملکرد افراد را اندازه بگیرد و چند وقت یکبار؟

به چه سیستم‌های اطلاعاتی نیاز است؟

چرا هدف‌های مورد نظر حاصل نشده است؟

چه باید کرد تا در آینده عملکرد ارتقا یابد؟

(Schemerthorn, 1984: 72)

کپنر و تره‌گو^۱ (۱۹۶۵) دو تن از نویسندگانی که درباب تصمیم‌گیری نوشته‌اند، هفت عامل را در تحلیل یک مسئله در محیط کار شناسایی کرده‌اند. در زیر خلاصه‌ای از رویکرد این دو را برای تحلیل مسئله بیان می‌کنیم:

۱. فرض کنید که یک طرز عمل استاندارد وجود دارد که می‌توان عملکرد را با آن مقایسه کرد. در مورد اکثر خدمات اطلاع‌رسانی و کتابداری حکم فوق را می‌توان این‌گونه تعبیر کرد «باید استناداری برای عملکرد وجود داشته باشد که بتوان عملکرد موجود را با آن

1. Kepner & Tregoe

مقایسه کرد.» در اساس، تصمیم‌گیری یا موقعیت مسئله‌دار زمانی بروز می‌کند که بین عملکرد موجود و نتایج مطلوب فاصله می‌افتد.

۲. **تعیین کنید که آیا از استانداردها انحرافی صورت گرفته است و اگر بله، به چه میزان؟** پس از آنکه مدیر استانداردها را تعیین کرد، زیر نظر گرفتن امور برای مشخص کردن اینکه انحرافی از آنها روی داده است یا نه و چه مقدار، ممکن می‌گردد. بدون استاندارد، مدیران تنها می‌توانند وجود انحراف را حس کنند و کارکنان نیز با آنها موافق باشند یا نباشند. وجود استانداردها موجب صرفه‌جویی در وقت نیز می‌شود.

۳. **نقطه انحراف را در فعالیت‌ها یا در موقعیت مورد نظر مشخص کنید.** این کار اغلب دشوارتر از آن است که به نظر می‌آید، به‌ویژه هنگامی که انحراف در محصول نهایی خود را نشان می‌دهد. انحراف ممکن است در همان مراحل اولیه وارد دستگاه یا نظام شده باشد، یا همراه با مواد سازنده محصول وارد دستگاه شده باشد، یا با کسی در فرایند پردازش وارد دستگاه شده باشد، یا در مرحله‌ی عرضه‌ی محصول نهایی بروز کرده باشد. نکته‌ی مهم برای مدیران آن است که یادشان بماند که به‌هنگام برخورد با افراد به عنوان منشأ محتمل انحراف در استاندارد، منشأ را به درستی شناسایی کنند (مشکل عام مسئله حل کردن به طریق شهودی همین است). ناتوانی در شناسایی درست منشأ انحراف باعث تضعیف روحیه و اعتماد می‌شود. وقتی کسی به‌نادرست به‌خاطر مسئله‌ای سرزنش شود، به توانایی مدیر یا سرپرست خود شک می‌کند و مکرر به جست‌وجوی شناسایی «سبب‌های اصلی» اتهام خوردن خود بر می‌آید.

۴. **تعیین شود چه چیز گروه معیوب را از گروه سالم متمایز می‌کند. چه چیز محصول را از استاندارد دور می‌کند؟** باید توجه داشت که خیلی راحت می‌توان عامل انحراف را اشتباه گرفت. با این وجود، هنگامی که سرپرست یا مدیر به دقت به بررسی آنچه که گروه معیوب را از سالم مشخص می‌کند پردازد، و هنگامی که عناصر تشخیص بسیار واضح باشند، مسئله تقریباً حل شده است.

۵. **تصریح کنید که مسئله در اثر تغییری در سیستم (دستگاه) حادث شده است.** (تنها استثنا هنگامی است که در حال امتحان یک سیستم جدید هستیم). تغییر ممکن است خیلی جزئی باشد یا به دستگاهی مربوط باشد که دچار مشکل شده است. اما همواره برخی تغییرات مشکل‌ساز می‌شوند.

۶. تمام سبب‌های ممکن را که می‌تواند ناشی از تغییرات در سیستم باشد، تجزیه و تحلیل کنید. نخست تمام تغییرات در دستگاه را شناسایی، سپس هر یک را بررسی کنید تا ببینید آیا می‌توانسته باعث بروز مشکل شده باشد و در واقع مشکل اصلی باشد؟

۷. سببی را که با بیشترین دقت واقعیت را توضیح می‌دهد برگزید و آن نقطه را در سیستم تصحیح کنید، و امتحان کنید ببینید انحراف باز هم رخ می‌دهد یا نه. اگر انحراف ناپدید شد، آن راه‌حل درست بوده است؛ وگرنه باید به جست‌وجو برای یافتن سبب‌های دیگر ادامه داد. بسیار پیش می‌آید که مدیران این گام را نادیده می‌گیرند و نتیجه آن بروز مشکلات بیشتر است.

هفت مرحله‌ای که در بالا وصف کردیم، در کار مسئله‌گشایی می‌تواند، هم در مورد امور شخصی و هم در امور شغلی، مؤثر باشد. اهل حرفه اطلاع‌رسانی که تازه کار هستند باید این مراحل را تا زمانی که به طبیعت ثانوی‌شان تبدیل نشده است، تمرین کنند.

فرایند تصمیم‌گیری

بیشتر به پژوهشی که میتزبرگ و همکارانش انجام دادند (Minzberg, 1976: 246-276) اشاره کردیم. در آن پژوهش، آنها میان بحران، مسئله، و موقعیتی که فرصتی برای تصمیم‌گیری است، فرق قائل شدند.

موقعیت‌های بحرانی، به‌ویژه آنها که برایشان نمی‌توان برنامه اضطراری تهیه کرد، تصمیم‌گیری از نوع شهودی را ایجاد می‌کنند. مسائل را می‌توان با اسلوب شهودی یا اسلوب منظم حل کرد. در مورد فرصت‌ها، رویکرد منظم معمولاً بهترین رویکرد است.

پس از تحلیل مسئله، مدیر فرایند تصمیم‌گیری را آغاز می‌کند. کپنر و تره‌گو (۱۹۶۵) نیز یک مدل هفت مرحله‌ای برای گرفتن تصمیم عقلانی و منطقی ارائه کرده‌اند. بین مدل حل مسئله و مدل تصمیم‌گیری آنها شباهت بسیار وجود دارد.

نخستین گام در مدل تصمیم‌گیری کپنر و تره‌گو جست‌جو و تعریف اهداف مهم سازمانی است که به مسئله مورد نظر مربوط می‌شود. توصیه این است که مهم‌ترین هدف‌ها را برگزید و بقیه را فروبگذارید؛ زیرا متغیر برای در نظر گرفتن همواره فراوان است. کسانی که در موضع تصمیم‌گیری هستند باید دید خود را حفظ کنند و در برخورد با مسائل، تعداد هدف‌هایی را که به آن مسائل ربط پیدا می‌کند، محدود نگه دارند.

دومین گام، رده‌بندی هدف‌ها بر حسب اهمیتشان است. برخی هدف‌ها از شمار باید‌ها هستند؛ برخی مهم، لکن اساسی نیستند؛ و برخی نیز به موقعیت نامربوط هستند. اغلب پیش می‌آید که مدیران بدون تامل کافی، اولویت را به هدف‌های کم اهمیت می‌دهند. با رده‌بندی هدف‌ها می‌توان از این دشواری برحذر ماند.

سومین گام، جست‌وجوی تمام راه‌حل‌های ممکن و تبیین آنهاست. این کار دشوارتر از آن است که در وهله نخست به نظر می‌رسد. مردم عادت دارند مسئله‌شان را زود تعریف کنند، یکی دو راه‌حل را انتخاب و اعلام کنند که مشکل حل شده است. تجربه تدریس یکی از نویسندگان این کتاب (اوتز) در کلاس‌های مدیریت حاکی از آن است که تک‌تک دانشجویان او برای حل یک مسئله ۷ یا ۸ راه‌حل به ذهنشان می‌رسد، حال آنکه کل کلاس درس روی هم تا ۳۰ راه‌حل ارائه می‌دهد. در طول گام سوم، هر راه‌حل را می‌توان برحسب هدف‌های طبقه‌بندی شده سبک‌وسنگین کرد. هر کدام بیشترین هدف‌ها را برآورند، آن راه‌حل بهتر است.

چهارم، ارزیابی یک به یک راه‌حل‌ها نسبت به هدف‌هاست. این گام فراتر از ارائه صرف راه‌حل است، زیرا اهمیت هر یک از هدف‌هایی که حصول آنها باید به حساب آید، عامل تعیین‌کننده است. راه‌حل‌هایی که هدف‌های کمتر مهم را برمی‌آورند و نه مهم‌ترین هدف‌ها را، باید کنار گذاشته شوند.

گام پنجم، انتخاب آن راه‌حلی است که بیشترین هدف‌ها را تأمین می‌کند. گام ششم، بررسی پیامدهای راه‌حل انتخابی به ویژه پیامدهای منفی است. باید از خود پرسید اجرای تصمیمی که گرفته‌ایم برای کل دستگاه چه دربردارد؟ آیا می‌توان پیامدهای منفی را شناسایی کرد؟ این پیامدها عمده هستند یا جزئی؟ آیا می‌توان در صورت اجرای تصمیم، پیامدهای منفی را به نحوی جبران کرد؟

گام هفتم، تعیین راه‌حذر کردن از اثرات منفی، یا حداقل جست‌وجوی راه‌هایی است که بتوان از تبدیل شدن این اثرات به مسائل عمده جلوگیری کرد. سپس با اعمال تعدیل‌های لازم، تصمیم‌نهایی را مشخص و اعمال کرد.

انواع راه‌حل‌ها

چند گونه راه‌حل وجود دارد که مدیر می‌تواند به جست‌وجوی آنها برخیزد. در مورد هر تصمیم‌مدیر باید تشخیص دهد چه نوع راه‌حلی ضروری یا مطلوب است.

راه‌حل‌های موقت برای مدیر زمان را می‌خرد تا وی در عین حال به جست‌وجوی ریشه‌های مسئله بپردازد. راه‌حل‌های موقت همچنین زمان را می‌خرد تا برنامه‌های دراز مدت اجرا شوند. بسیار پیش می‌آید که راه‌حل‌های موقت به راه‌حل‌های دائمی تبدیل می‌شوند یا لاقابل پانسمانی می‌شوند برای آنکه زخم ایجاد شده جوش بخورد.

راه‌حل‌های انطباقی واقعاً مسئله را حل نمی‌کنند، بلکه امکان می‌دهند سازمان به کار خود به نحو کم و بیش عادی ادامه دهد (یا به نظر برسد که ادامه می‌دهد). اگر راه‌حل موقت شبیه پانسمان روی زخم باشد، راه‌حل انطباقی مثل گچ‌گرفتن شکستگی است که اغلب به امید آنکه با انجام چند تغییر صوری مشکل خود به خود حل شود، انتخاب می‌شود. اما مسئله این است که مسائل سازمانی مانند استخوان شکسته نیست که خود به خود جوش بخورد. در اکثر موارد آن مدیری که مسئله‌ای را با زوروق پوشانده است، چندی بعد می‌بیند که همان مشکل، این بار بزرگ‌تر، بازگشته است.

راه‌حل‌های اصلاحی مسئله را حل می‌کنند. چنین راه‌حلهایی وقت و تلاش و تحلیل دقیق مسئله را می‌طلبند. راه‌حل اصلاحی راه مطلوب حل مسائل است و اگر قرار است که دستگاه سالم باشد، راه‌حل اصلاحی همان است که باید در پی آن بود.

راه‌حل‌های پیشگیرانه به نظر کپنر و تره‌گو در خصوص تأمل درباره پیامدهای منفی تصمیم‌ها بازمی‌گردد. در این روش، مدیر نه تنها مسئله‌ای را که با آن روبه‌رو است، بلکه مسائل احتمالی برخاسته از راه‌حل مورد نظر خود را نیز حل می‌کند. این کار البته حتی از راه‌حل‌های اصلاحی بیشتر زمان می‌برد، اما هزینه‌های آن می‌تواند بدین طریق جبران شود که مدیر در آینده می‌تواند وقت خود را بیشتر صرف امور دیگر کند.

راه‌حل‌های اضطراری^۱ به معنای ترتیبیاتی است که در شرایط اضطراری برای تخفیف اثرات یک مسئله جدی به آن عمل می‌کنند. برنامه‌ها و راه‌حل‌های اضطراری در کتابخانه‌ها معمولاً برای آتش‌سوزی و زلزله و سیل تهیه می‌شود. متأسفانه برخی مدیران برای تهیه اینگونه برنامه‌های اضطراری وقت نمی‌گذارند. هیچکس نمی‌تواند ادعا کند چنین حوادثی هیچوقت رخ نمی‌دهد. ترکیدن لوله آب، هرگاه به سرعت اقدامی برای تعمیر آن صورت نگیرد، می‌تواند خسارات سنگین برجا بگذارد، نقشه یا برنامه اضطراری جلوی اتفاقات را نمی‌گیرد، بلکه کمک می‌کند خسارات به حداقل کاهش یابد.

آثار دراز مدت تصمیم‌گیری

چنانکه در بالا گفته شد، یکی از وجوه مهم مدل کپنر و تره‌گو ارزیابی راه‌حل‌های متصور از لحاظ پیامدهای منفی است. برای برآورد پیامدهای یک تصمیم دست کم نه (۹) متغیر لازم است. اینها عبارتند از آدم‌ها، عوامل سازمانی؛ عوامل محیطی؛ تجهیزات و تسهیلات؛ اندیشه‌ها و فرایندها؛ مواد، پول یا عوامل اقتصادی، بازده، و عوامل شخصی.

۱. در مورد آدم‌ها، مدیر باید هر تصمیم را از لحاظ تأثیر آن بر انگیزش و روحیه کارکنان بررسی کند و از خود بپرسد که تأثیر مثبت است یا منفی؟ بر نظرهای ایشان در خصوص کار و کل دستگاه تأثیر می‌گذارد؟ مهارت‌ها یا توانایی آنها را تقویت می‌کند یا نه؟ بر عملکرد یا بهره‌وری آنها تأثیر خواهد نهاد یا نه؟ بر سلامت و امنیت آنها چه اثری خواهد داشت؟ افزودن یک ردیف قفسه بر قفسه‌های کتابخانه می‌تواند خطرزا باشد؛ بر تهویه تأثیر بگذارد و فضای کار را تنگ کند. تغییرات بزرگ‌تر عوارض بزرگ‌تر هم می‌تواند داشته باشد. به سبب آنکه کارها تنها توسط آدم‌ها انجام می‌شود، بسیاری تصمیم‌ها به نحوی بر دیگران تأثیر می‌گذارد. از این رو اهمیت دارد که اثرات دراز مدت و کوتاه مدت تصمیم‌ها بر آدم‌ها از نخستین مرحله مورد توجه قرار گیرد.

۲. عوامل سازمانی هم مهم هستند، اما کمتر از عامل انسانی. اگر کارکنان سازمان خوب عمل می‌کنند، حل مسائلی که به وجوه سازمانی مربوط می‌شود، نسبتاً آسان است. لکن باید در خصوص تبعات سازمانی از خود چند تا سؤال کرد. باید از خود پرسید: تصمیم من چگونه بر روابط میان واحدها اثر می‌گذارد؟ آیا طرز عمل واحدها در نتیجه تصمیم من عوض می‌شود؟ تصمیم گرفته شده ارتباط با دیگران را تسهیل می‌کند یا دشوار؟ آیا تصمیم ما سلسله مراتب و مسئولیت را تغییر می‌دهد؟ در نتیجه تغییر در سلسله مراتب و مسئولیت، هماهنگی آسان‌تر می‌شود یا دشوارتر؟ و آیا سازمان رسمی و غیررسمی تغییر می‌کند؟ اگر بله، چطور؟

۳. تغییرات در محیط برای کتابخانه‌ها مهم هستند. برخی سؤال‌هایی که در این مورد باید از خود کرد اینهاست: آیا تصمیمی که گرفته‌ایم در جهت خلاف تغییرات اقتصادی و اجتماعی است؟ با آنچه که در جامعه کتابخانه روی داده و می‌دهد سازگار است؟ از آنجا که مثلث مدیریت شامل انسان‌ها، سازمان‌ها و محیط است، وظیفه مدیر کنترل تعارض و تنظیم روابط میان آنهاست. آیا یک تصمیم معین بر وجهه کتابخانه یا شأن آن اثر می‌گذارد؟ شأن و جایگاه بر روحیه خدمتی کارکنان اثر می‌گذارد، مدیران باید بدانند که شأن از طریق مقایسه و رقابت حاصل می‌شود.

بدین ترتیب، بسیار خردمندانه است که مدیر وقتی می‌خواهد شأن سازمان خود را بهبود بخشد، محیط آن را در نظر بگیرد. شأن و موفقیت در خلأ وجود ندارند.

۴. بدیهی است تجهیزات و تسهیلات مهم هستند، هر چند پیش پا افتاده به نظر برسند. برخی مسائل رایج در خصوص تجهیزات و تسهیلات اینهاست: فضای کافی برای انجام آنچه که تصمیم اقتضا می‌کند وجود دارد؟ فضای مورد نظر باید طولانی مدت به آن فعالیت اختصاص یابد یا کوتاه مدت؟ تصمیم اتخاذ شده بر انعطاف‌پذیری استفاده از محیط مربوطه تأثیر می‌گذارد؟ سازگاری بین تجهیزات و فضا وجود دارد؟ آیا تصمیم گرفته شده بر مکان (یا تغییر مکان) تجهیزات اثر دارد؟ آیا تسهیلات یا تجهیزات با دیگر تجهیزات از همان نوع سازگار است؟ تجهیزات در بازار به راحتی به دست می‌آید؟ خدمات و تدارکات آن چگونه؟

۵. اندیشه‌ها و فرایندها را باید از زاویه امنیت/ایمنی مورد توجه قرار داد. منظور این است که آیا فرایند از ایمنی برخوردار است؟ موجب آسیب به مواد (کتاب‌ها و سایر مواد کتابخانه‌ای) می‌شود؟ آیا فرایند با انعطاف (سازگار) است یا باید بدون انعطاف دنبال شود. فکرها یا فرایندهای جدید تا چه حد با فکرها و فرایندهای موجود هم‌نوا هستند؟

۶. مواد به هنگامی که تجهیزات جدید یا فرایند جدید مورد بررسی قرار می‌گیرد، پیش از هر چیز دیگر مورد توجه قرار می‌گیرند. سئوالی که در این جا مطرح است این است که این مواد تا چه حد موجود است؟ تأمین آنها تا چه حد قابل اعتماد است؟ در مورد خدمات چه؟ کیفیت آن چگونه است؟ آیا مشکلی در راه جابه‌جا و ذخیره کردن مواد وجود دارد؟ حمل و نقل آن آسان است؟

۷. ملاحظات مالی، به‌ویژه پیامدهای دراز مدت، همواره مهم هستند. آیا تصمیم اتخاذ شده هزینه‌های سرمایه‌ای به دنبال دارد یا هزینه‌های عملیاتی یا هر دو؟ هزینه‌ها ثابت است یا متغیر؟ سرمایه‌گذاری دراز مدت است یا کوتاه مدت؟ هزینه سرمایه‌ای یا اجرایی دائم یا عملیاتی در پی خواهد داشت؟ کل هزینه در یک دوره چه خواهد بود؟ بازگشت سرمایه و سود حاصل از آن چه وضعی خواهد داشت؟ عامل هزینه/فایده در این تصمیم خاص چیست؟

۸. مبحث برون‌داد صدها سؤال با خود دارد. اما مهم‌ترین آنها اینهاست: تصمیم ما بر حجم تولید تأثیر می‌گذارد؟ بر کیفیت آن چگونه؟ مکان یا زمان‌بندی تولید را عوض می‌کند؟ به جابه‌جایی و نقل و انتقال محصول، در صورت اجرای تصمیم آسان‌تر می‌شود یا دشوارتر؟

۹. و سرانجام نوبت می‌رسد به ملاحظه‌ای که از لحاظ اهمیت شاید هم‌تراز عامل انسانی باشد و آن ویژگی‌های مدیران است. بسیار اهمیت دارد که مدیر هم خود و هم توانمندی‌های خود را بشناسد تا موفق شود. تصمیم‌های عمده در سازمان به مدیر مربوط می‌شود، به‌ویژه در این زمینه‌ها: آیا تصمیمی که گرفته شده برای اهداف و برنامه‌های شخصی مدیر پیامد دارد؟ به نوعی بر روابط خانوادگی او اثر می‌گذارد؟ بر توانایی‌ها و ضعف‌های او اثر می‌گذارد؟ با علائق فردی‌اش هماهنگ است یا در تعارض؟ بر میزان زمان و نیرویی که باید برای کارش صرف کند اثر می‌گذارد؟ اگر بله، تا چه حد؟

مدیر ممکن است نخواهد همه این عوامل را در تمام موارد لحاظ کند. اما لحاظ کردن آنها در مورد تصمیم‌های عمده، در حکم بازبینی‌نهایی فرایند تصمیم‌گیری است. این بازبینی، البته موفقیت را تضمین نمی‌کند اما می‌تواند به مدیر کمک کند که مرتکب اشتباه نشود. ممکن است کسی بگوید که عقل سلیم به خودی خود این چیزها را رعایت می‌کند و بنابراین پرداختن به تک‌تک آنها تلف کردن وقت است. اما باید بدانیم که هر کس از عقل سلیم تعبیر خاص خود را دارد. اصل در فرایند تصمیم‌گیری رسیدن به بهترین راه‌حل ممکن برای یک مسئله (یا دست‌کم پرهیز از بی‌تصمیمی) است. این فوت‌وفن‌ها همه برای آن است که عقل سلیم را حاکم گرداند.

تکنیک‌های کمکی تصمیم‌گیری

فوت‌وفن‌های بسیاری برای کمک به کسانی که در موضع تصمیم‌گیری هستند وجود دارد تا بهترین راه‌حل را انتخاب کنند. برخی از این فنون کمّی و برخی کیفی هستند. تکنیک‌های کمّی برای عرصه‌های تولید کالا مفیدترین هستند.

تکنیک‌های کیفی برای ارزیابی آن عناصری در تصمیم‌گیری مفید هستند که به ارزش‌ها مربوط می‌شوند. کم و بیش تمام تصمیم‌گیری‌ها عنصر ارزشی در خود دارند. اما در آنها که به خدمت به مشتری یا اخلاق مربوط می‌شوند، استفاده از تکنیک‌های کیفی بیشتر فایده‌بخش است.

تکنیک‌های کمّی

تکنیک‌های کمّی مفیدند اما چندین محدودیت دارند. محدودیت عمده آنها در آن است که آدم‌ها به داده‌های کمّی سخت وابسته می‌شوند و چشم و گوش بسته آنها را می‌پذیرند. داده‌های کمّی به اشخاص احساس مصونیت می‌دهند. دقیق باشند یا نادقیق و مربوط باشند یا نامربوط،

فرقی نمی‌کند. برخی طرفداران داده‌های کمی می‌گویند «چیزی را که نتوان شمرد، نمی‌توان فهمید.» نقطه نظر مقابل آن است که «به صرف شمردن چیزی نمی‌توان گفت آن را فهمیده‌ایم.» تکنیک‌های کمی تنها راه رسیدن به پاسخ سؤال نیستند. با این وجود مفید هستند. برخی از این تکنیک‌ها برنامه‌ریزی خطی، جبر ماتریسی و معادله‌های ریاضی خطی یعنی تمام اشکال تکنیک‌های تحقیق عملیاتی هستند.

استفاده از برنامه‌ریزی خطی چند شرط دارد: نخست آنکه وجود یک هدف مشخص ضرورت دارد، و مدیر باید بتواند هدف خود را به صورت کمی بیان کند (مثلاً در قالب پول، زمان یا هر کمیت دیگر). دوم آنکه متغیرهایی که بر نتیجه‌نهایی اثر دارند باید روابط خطی با هم داشته باشند. سوم متغیرها باید محدود باشند، در غیر این صورت، این رویکرد ضروری نخواهد بود. چنانکه ملاحظه می‌کنید، برنامه‌ریزی خطی بسیار مکانیکی است. بیشتر فرایندهای کتابخانه‌ای رابطه خطی ندارند. امانت مواد جایی است که این تکنیک را بهتر از هر جای دیگر در آن می‌توان در آن به کار بست، متغیرهایی وجود دارند که کاربست روش‌های کمی را دشوار می‌سازند.

تکنیک‌های شبیه‌سازی می‌کوشند راه‌حل را در محیط کنترل شده اجرا کنند. پژوهشگر مدلی می‌سازد که جنبه‌هایی از موقعیت موجود در جهان واقع را در خود دارد. سپس این مدل در معرض تغییرات مختلف (یک تغییر در هر زمان) قرار می‌گیرد تا معلوم شود چه روی می‌دهد. البته، همه عوامل باید قابل شمارش و کمی باشند. مدل شبیه‌سازی شده تغییرات در فعالیت‌ها را در اثر به کار افتادن متغیرها دنبال می‌کند. مدل شبیه‌سازی شده می‌کوشد ویژگی‌های رفتاری و غیرمنطقی هر موقعیت را به صورت عدد نشان دهد.

تکنیک مونت کارلو شکلی از شبیه‌سازی است که در آن می‌کوشند عامل تصادف را مهار کنند. نمونه‌گیری تصادفی به شبیه‌سازی طبیعی رویدادها مدد می‌رساند تا آنکه احتمال هر یک از نتایج تعیین شود. این نوع مدل کمک می‌کند به سؤال‌هایی از این قبیل پاسخ داده شود: چه احتمالی وجود دارد که اتفاق خاصی بیفتد؟ کدام تصمیم از میان شماری تصمیم ممکن بهترین است؟ احتمال خراب شدن و از کار افتادن یک واحد یا تجهیزات چه مقدار است؟ درخصوص کتابخانه‌ها، استفاده از این روش برای تصمیم‌گیری درخصوص تکنولوژی، به راه انداختن خدمت جدید و تغییر در خدمات مفید است.

تئوری صف به طول زمانی می‌پردازد که برای ارائه یک خدمت خاص یا پردازش چیزی به‌مصرف می‌رسد. مثلاً اینکه کارمند، ارباب رجوع و تجهیزات به خاطر تنظیم نادرست چه مدت

معطل می‌ماند. با ترکیب تئوری صف و تکنیک مونت کارلو، مدیر قادر است تعیین کند کی آنچه انتظار دارد انجام می‌شود و تأخیر را پیش‌بینی کند. این توانایی در جاهایی که ارباب رجوع بسیار دارد (نظیر بخش رزرو در کتابخانه دانشگاهی و بخش مرجع کتابخانه عمومی) از لحاظ تعیین بهترین نحوه آرایش نیروی انسانی ارزش بسیار دارد.

تکنیک کمی دیگر برای تصمیم‌گیری، **تئوری قمار** است که فون نومان^۱ و مورگنسترن^۲ آن را در کتاب خود به نام «تئوری قمار و رفتار اقتصادی» (۱۹۵۳) پروراندند. تئوری قمار اساساً به رقابت مربوط می‌شود و برای محیط رقابت اقتصادی پرداخته شده است نه محیطی مثل کتابخانه. در محیط کتابخانه بر سر جلب مشتری با سایر کتابخانه‌ها رقابت در کار نیست. دو کتاب عالی (هر چند قدیمی) که در آنها به کارگیری روش‌های کمی در محیط کتابخانه نشان داده شده است، یکی «دسترس‌پذیری کتاب و استفاده‌کننده کتابخانه» (۱۹۷۵) اثر مایکل باکلند^۳، و دیگری «برنامه‌ریزی کتابخانه‌ای و نظام‌های تصمیم‌گیری» (۱۹۷۴) اثر ام‌هامبورگ^۴ است. باکلند مجموعه‌سازی و نیاز استفاده‌کننده را مورد توجه قرار داده و شماری مدل و توصیه ارائه کرده است. با استفاده از رویکردهایی نظیر قانون پراکندگی بردفورد، منحنی‌های تصمیم، تحلیل احتمالات، مجذورکی، تئوری صف، تکنیک مونت کارلو، و دیگر روش‌های کمی، باکلند چند نکته را روشن ساخت:

۱. مسائل محیط‌های کتابخانه‌ای و اطلاع‌رسانی کم و بیش همه جا یکسان است. از این رو راه‌حلی‌هایی که در یک کشور خاص مؤثر بوده است قابل‌کاربست در کشورهای دیگر نیز هستند. (باکلند داده‌های پژوهش خود را از انگلستان به دست آورد. با این وجود مدیران در سراسر جهان برخی تکنیک‌های او را به کار برده‌اند).
۲. با چندین گونه تکنیک کمی (و نه فقط یک یا دو تکنیک) مسئله پیچیده (نظیر دسترسی بهتر استفاده‌کننده به مواد) را حل می‌کنند.
۳. داده‌ها و فکرهای برآمده از رویکرد کمی ارزشمندند حتی مدیرانی که به یافته‌های ریاضی علاقه‌ای ندارند نیز از آنها بهره‌مند می‌شوند.

1. Von Neumann
2. Morgenstern
3. Michael Buckland
4. M. Hamburg

هامبورگ و همکارانش در کتاب خود در مورد تصمیم‌گیری در محیط کتابخانه رویکرد بس گسترده‌تری پیشه کردند. نویسندگان آن بر برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در کتابخانه‌های دانشگاهی و عمومی بزرگ تمرکز کردند. اینان نیز انواع روش‌های کمی را مورد استفاده قرار دادند. یک‌جا در کتاب از ارزش و محدودیت‌های این رویکرد سخن می‌گویند:

تصمیم‌گیری مدیریتی هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی پیچیده‌تر شده است. زیرا دستگاه‌های اقتصادی، سیاسی و اجتماعی کشورها و واحدهای سازمانی خصوصی و دولتی و مردمی مربوط بزرگ‌تر و پیچیده‌تر شده‌اند. به تمهیدات و چارچوب‌های منطقی نیاز است تا به رویکرد عینی منظم در خصوص برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری دست یافت و اهداف این سازمان‌ها را تحقق بخشید. در پاسخ به این نیاز، مدل‌های تحلیلی تصمیم‌گیری بیشتر و بیشتر مورد استفاده قرار گرفته‌اند. هر مدل صرفاً باز نمایاننده برخی جنبه‌های جهان واقعی است و ماهیتاً ریاضی است. برخی مدل‌ها مسائل پیچیده مدیریتی را به ساختارهای منطقی تبدیل می‌کنند به نحوی که می‌توان آنها را با روش کمی و عینی تحلیل کرد. اینها همان مسائلی هستند که در نگاه نخست چنان بی‌نظم و غیرقطعی به نظر می‌رسند که کار با آنها جز با برخورد شهودی، میسر نمی‌نماید. گذشته را می‌توان توصیف کرد و در مورد تغییراتی که در آینده حادث می‌شود می‌توان توسط مدل‌ها به پیش‌بینی دست زد. منظور کلی این چنین مدل‌ها جست‌وجوی بهترین ترکیب از عوامل تحت کنترل تصمیم‌گیرنده برای بهبود عملکرد سازمان و قابل حصول کردن اهداف آن است.

ترکیب یک سیستم اطلاعاتی خوب خاص کتابخانه و مدل‌های فوق‌الذکر می‌تواند رویکرد بیشتر نظام یافته را در تصمیم‌گیری در کتابخانه‌ها و در مورد کتابخانه ممکن سازد. این سیستم‌ها و مدل‌ها بدیهی است که قرار نیست جای بصیرت و تجربه مدیریتی را بگیرند؛ بلکه نشان‌دهنده کوشش برای فراهم آوردن اطلاعات پایه و متفاوت از آنچه که قضاوت مدیرانه می‌تواند به‌کار بندد، است [تأکید از ماست] (Hamburg et. al., 1974:6-7).

علاوه بر محدودیت بالا، چندین محدودیت در استفاده از بسیاری مدل‌های ریاضی وجود دارد. برای اغلب محاسباتی که برای استفاده از این مدل‌ها ضروری است، کامپیوتر لازم است، و به‌رغم وجود کامپیوترهای پر قدرت امروزی، باز فهم نتایج این محاسبات لازم است. زیرا مدل‌ها اغلب بسیار پیچیده هستند و به‌کارگرفتن آنها بدون دانش لازم، می‌تواند مصیبت‌بار باشد. نیز، بسیاری عوامل مناسب کمی شدن نیستند بلکه عوامل کیفی هستند که بیشتر به آنها اشاره کردیم (و در بخش بعد نیز به آنها خواهیم پرداخت).

بسیار پیش می‌آید که موارد تحت بررسی اطلاعات کافی برای مدل‌سازی دقیق به دست نمی‌دهند زیرا پژوهشگران برای استفاده از تکنیک مدل برنامه‌ریزی نکرده‌اند. در آغاز، هزینه‌های این گونه تصمیم‌گیری می‌تواند بسیار زیاد باشد، هم از لحاظ نیروی انسانی و هم از لحاظ وقت، اما هنگامی که مدل به دست می‌آید، تصمیم‌گیرندگان ابزاری قوی برای استفاده در بسیاری از موقعیت‌ها در اختیار خواهند داشت.

یک تکنیک کمی که مدیر هر کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی از آن می‌تواند استفاده کند، **تکنیک درخت تصمیم** است. درخت تصمیم شکل ترسیمی شقوق مختلفی است که یکی را از میان آنها می‌توان برگزید. این تکنیک کمک می‌کند که مدیر پیامدهای اجرای هر شق را که برمی‌گزیند، بداند. استفاده موفق از تکنیک درخت تصمیم به تحلیل دقیق موقعیت و تأمل بر روی گزینه‌های مختلف بستگی دارد. مثال استفاده از تکنیک درخت تصمیم را برای تصمیم‌گیری در کتابخانه، به منظور افزایش دسترسی به انبوه روزافزون پیامدها در شرایط محدودیت مالی است. کتابخانه در اینجا می‌تواند ۵ گزینه را در نظر گیرد:

۱. اشتراک شکل چاپی تمام نشریات مورد نظر را برگزیند.
۲. فعالیت امانت‌دهی بین کتابخانه‌ای خود را گسترش دهد.
۳. یک کنسرسیوم برای اشتراک نشریات به صورت تعاونی تشکیل دهد و با سایر کتابخانه‌ها بخشی از هزینه‌های اشتراک را تحمل کند.
۴. اشتراک مجلات الکترونیک و شکل الکترونیک مجلاتی را که در اصل چاپی هستند برگزیند.
۵. اشتراک یک مرکز خدمات تحویل مدرک را برگزیند و برای دسترسی به مقالاتی که مشتری کتابخانه سفارش می‌دهد از خدمات آن مرکز استفاده کند.

هر یک از گزینه‌های فوق از لحاظ نیروی انسانی، تجهیزات، بودجه، رضایت مشتری، و شاید هزینه‌های خدماتی که متوجه مشتری می‌شود، پیامدهای خاص خود را دارد. با تهیه یک درخت تصمیم و یا ماتریس تصمیم (که مفهوم احتمال وقوع رویداد را دارد)، تصمیم‌گیرندگان با تصویری از پیامدهای هر تصمیم ممکن آشنا می‌شوند.

پیامد	گزینه
افزایش نیروی انسانی برای پردازش (مبلغ افزایش هزینه) کاهش نیروی انسانی برای امانت بین کتابخانه‌ای (مبلغ افزایش هزینه)	۱. افزایش اشتراک
افزایش نیروی انسانی برای امانت بین کتابخانه‌ای (مبلغ افزایش هزینه) عدم تغییر در نیروی انسانی برای پردازش (مبلغ صفر)	۲. گسترش امانت بین کتابخانه‌ای
تامین نیروی انسانی متخصص برای تربیت و نظارت بر کار نیروی انسانی جدید (مبلغ افزایش هزینه) کاهش کار پردازش (مبلغ افزایش هزینه)	۳. ایجاد کنسرسیوم
افزایش مصرف وقت کارکنان متخصص برای آموزش استفاده‌کنندگان (مبلغ افزایش هزینه) کاهش نیروی انسانی برای پردازش (مبلغ افزایش هزینه) کاهش نیروی انسانی برای امانت بین کتابخانه‌ای (مبلغ افزایش هزینه)	۴. اشتراک به شکل الکترونیک
افزایش مصرف وقت کارکنان متخصص (برای نظارت بر مدرک هزینه‌ها) (مبلغ افزایش هزینه) کاهش نیروی انسانی برای امانت بین کتابخانه‌ای (مبلغ افزایش هزینه) کاهش نیروی انسانی برای پردازش (مبلغ افزایش هزینه)	۵. اشتراک خدمات تحویل

برای تأمل بیشتر...
چهار موقعیت را که در آنها می‌توان از تکنیک‌های کمی استفاده کرد نام ببرید.

نکته
همان‌گونه که در فصل‌های آینده خواهید دید، دانش پایه آماری یکی از ابزارهای کار مدیر است. اگر احساس می‌کنید دانش آماری‌تان کافی نیست، آمار مقدماتی را یاد بگیرید. همه کتاب‌های درسی مباحث آماری را یکسان مطرح نمی‌کنند. یکی را که مناسب خود می‌دانید شناسایی کنید و آن را بخرید و در محل کار خود دم دست نگه دارید.

تکنیک‌های کیفی

لانداو تصمیم‌گیری را این‌گونه تعریف کرده است:

استنتاجی است که از شماری مقدمه صورت می‌گیرد. این مقدمات دو نوع هستند: مقدمات مبتنی بر واقعیات و مقدمات اخلاقی، از آنجا که احکام گزارش‌کننده واقعیات گزاره‌های تجربی هستند، اعتبارشان را می‌توان سنجید. اما احکام اخلاقی (ارزشی) جمله‌های امری هستند؛ به باید‌ها مربوط می‌شوند و نمی‌توان اعتبار آنها را به صورت تجربی سنجید (Landau, 1962:19).

به خاطر ناممکن بودن سنجش اعتبار داوری‌های اخلاقی (=ارزش) به صورت عینی، مدیران باید در خصوص ارزش‌هایی که در هنگام تصمیم‌گیری لحاظ می‌کنند یک پرسش خیلی ابتدایی را مطرح سازند: معیار عمل درست را از نگاه چه کسی باید به کار گرفت؟ یک عامل دیگر که باید نسبت به آن هوشیار باشند، آن است که تصمیم‌گیری در اکثر موارد گویی فعالیت ناخودآگاه است زیرا کاری است که در زندگی هر کس مداوماً صورت می‌گیرد. گام‌هایی که پیشتر برشمردیم می‌تواند برای برآوردن این فرایند به سطوح بالاتر خودآگاهی مدد رسانند و شاید کیفیت تصمیمی را که گرفته می‌شود، بهتر کنند.

برای مثال این تصمیم (مسئله) را در نظر بگیرید: آیا بهتر است برای استفاده از پایگاه‌های اطلاعاتی موجود در خارج از کتابخانه توسط مشتریانی که از بیرون از کتابخانه از این پایگاه‌ها استفاده می‌کنند، نرخ تعیین کنیم یا نه؟ (فرض بر آن است که دریافت پول منع قانونی ندارد). در این مورد می‌شود «تصمیم گرفت» و نرخ تعیین کرد. یک روش دیگر که محتمل‌تر است آن است که از روش‌های کمی که پیش از این برشمردیم، استفاده کنیم. چنین رویکردی به شناسایی متغیرهای عمده و سبک و سنگین کردن گزینه‌های مختلف کمک می‌کند. اما هیچیک از این دو به حل تعارض اخلاقی (ارزش)، منجر نمی‌شوند، حال آنکه اغلب ملاحظات که در تحلیل‌نهایی تکلیف کار را تعیین می‌کنند، اخلاقی هستند. بدین ترتیب، مدیر فرضی ما ممکن است هزینه و نرخ استفاده از منابع کتابخانه از راه دور را بر مبنای تقاضا و هزینه تعیین کند. اما سؤال اصلی، یعنی اینکه اصلاً باید از استفاده‌کننده پول گرفت یا نه، بی‌پاسخ بماند.

برخی پرسش‌های کیفی که پاسخ لازم دارند اینها هستند: آیا گرفتن پول از مردم بابت خدمت به روابط کتابخانه با جامعه آسیب می‌رساند؟ به روابط عمومی سازمانی که کتابخانه جزئی از آن است، آسیب می‌رساند؟ آیا ادامه خدمت رایگان به حمایت بیشتر از سازمان و کتابخانه منجر می‌شود؟ تعیین نرخ برای خدمت، در تعارض با خیر عمومی نیست؟ کتابخانه (اگر دولتی است) موظف به ارائه خدمت رایگان به چه کسانی و تحت چه شرایطی است؟ پاسخ به این سؤال‌ها متضمن قضاوت ارزشی است.

ادبیات مربوط به تصمیم‌گیری کیفی به وسعت ادبیات مربوط به تصمیم‌گیری کمی نیست. همانگونه که می‌توان انتظار داشت، این ادبیات از روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و فلسفه ریشه گرفته است. دوايت والدو^۱ (۱۹۶۵) اداره کردن را عمل همکارانه انسانی نامید که عقلانیت در آن جای

1. Dwight Waldo

والا دارد. عمل عقلانی از نظر او عملی است که برای تحقق هر چه بیشتر هدف انجام می‌گیرد؛ نیز وی می‌گوید از آنجا که تصمیم‌های ما به طور کلی بیش از عوامل عقلانی واجد عوامل غیرعقلانی است، هیچگاه نمی‌توان تصمیمی که سراسر عقلانی باشد، گرفت. فرد ریگی^۱ (۱۹۶۴) سه مؤلفه یا جزء را در تصمیم مؤثر می‌داند: (۱) واقعیت‌ها، نظرها، و احساسات مبتنی بر منابع قابل شناسایی و قابل مهار آگاهانه توسط تصمیم‌گیرنده؛ (۲) شهود/ دانش یا شناخت مبتنی بر یادگیری یا تجربه گذشته که مدیر نمی‌تواند به ویژه منبع و کیفیت آن را تحلیل کند (اینها عواملی هستند که تنها اندکی می‌توان کنترلشان کرد)؛ (۳) تعصب‌هایی که برخاسته از هیجانات و طرز برخورد‌های ناخودآگاه شکل یافته و ارزش‌هایی است که خود آگاه کنترل‌گر تصمیم‌گیرنده اصلاً نمی‌تواند آنها را لمس کند.

داوری‌ها، ارزش‌ها، و ارزش‌گذاری‌ها همواره نظر فیلسوفان را به خود جلب کرده است. بیشتر تصمیم‌های کیفی متضمن قضاوت‌های ارزشی هستند که هم تحت تأثیر برخوردهای زبانی و هم ناخودآگاه هستند. حتی، کلماتی که برای توصیف یک موقعیت به کار می‌روند می‌توانند خود انواع ارزش‌ها و نگرش‌ها را (کلماتی نظیر خوب، بد، مطلوب، نامطلوب، دوست داشتنی، غیرقابل تحمل) به همراه بیاورند. همچنین ما خوب می‌دانیم که هیچ نظام و دستگاهی نمی‌تواند تمامی راه‌حل‌های مناسب را برای هر بستری در هر زمان در بر داشته باشد، هر چند هم از لحاظ فلسفی عالی به نظر برسد. حرکت در یک‌صد سال گذشته گذر از این بحث بوده است که آیا نسبی دانستن اخلاق درست‌تر است یا مطلق دانستن آن. رویکرد نوین رویکرد پلورالیستی یا کثرت‌گراست. این رویکرد چارچوب خوبی را در برخورد با مسائل اخلاقی ممکن می‌سازد زیرا در آن یک دسته ارزش‌های خاص بر همه موقعیت‌ها، تحمیل نمی‌شود.

وین لیز^۲ (۱۹۶۲) به تصمیم‌گیری قضاوتی—ارزشی از زاویه کثرت‌گرایی و غیر کمی پرداخته است. وی می‌گوید تصمیم را باید با سه جفت ارزش مقایسه کرد تا بتوان تمام گزینه‌ها و پیامدهای آنها را بررسی کرد. نخستین جفت ارزش هماهنگی در تقابل با بقاست. منظور وی از هماهنگی، منطبق برنامه است و نسبت آن با خیر عمومی، نظم، عدالت (افلاطونی)، و قابل پذیرش بودن آن در نظر کسانی که تصمیم به آنها مربوط می‌شود. تصمیم‌گیرنده باید این دغدغه‌ها را در

1. Fred Rigby

2. Wayne Leys

تقابل با قوت سازمان در بخش‌های مختلف آن، در تقابل مناسبات میان افراد و واحدها، و در تقابل با توانایی سازمان برای بقا در نظر گیرد.

جفت دوم ارزش‌ها *شرافت در تقابل با وفاداری* است. این دو ارزش به مسائل مربوط به اثر تصمیم بر شرافت، عزت نفس، و عقلانیت (هم از نگاه دیگران و هم از نگاه خود شخص) تصمیم‌گیرنده مربوط می‌شوند. روی دیگر سکه باز می‌گردد به روابط شخص با جامعه و سازمان خود. در مورد وفاداری به جامعه، مسئله این است که آیا وفاداری به سازمان به زیان مصالح جامعه است یا نه؛ و اینکه اهداف سازمانی و اهداف جامعه چه اندازه باید با هم گره خورده باشند؟ بیان کلی مسئله این است که آیا تصمیم‌گیرنده دغدغه‌اش فقط باید آبرو در نزد خود و شرافتش باشد یا آبروی خود را با آبروی سازمان یکی بداند؟

سومین جفت ارزش‌ها که لیز مطرح می‌کند *رضایت در تقابل با قانونی‌بودن* است. رضایت به‌طور کلی به مطلوبیت راه‌حل و به اثر آن بر کارایی و به اثر آن بر کسانی که در موقعیت درگیر هستند و بر روحیه آنان؛ و نیز به کمک آن راه‌حل به واحد مربوطه در مقایسه با راه‌حل‌های دیگر، مربوط می‌شود. قانونی‌بودن باز می‌گردد به پیشینه اعمال و اثر آنها بر عرف و تعارض آنها با محدودیت‌های حقوقی (قراردادها و قوانین و احکام دادگاه‌ها)، و امکان بروز مشکلات در زمینه اختیار و مسئولیت.

ما به سه زوج اصول ارزشی فوق یک جفت چهارم اضافه می‌کنیم و آن *تعهد در تقابل با وظیفه* است، این جفت از لحاظی زیرمجموعه *سلامت اخلاقی در تقابل با وفاداری و رضایت در تقابل با مشروعیت* است. با وجود این، وظیفه و رای ملاحظاتی حقوقی است، هر چند هم وظیفه و هم وفاداری درجه‌ای از همکاری داوطلبانه را می‌رساند، باز شخص می‌تواند وظیفه را بدون حس وفاداری به انجام برساند. در اینجا، قبول وظیفه می‌رساند که شخص موافقت کرده است کارهایی را انجام دهد، اما قانوناً موظف به انجام آنها نیست. اصطلاح دیگر در این زوج تعهد است، که فحوای جواز را در خود دارد، این همان جایی است که درستی و وفاداری به صحنه می‌آیند. راه معمول ایجاد تعهد پذیرش لطف از ناحیه کسی است که هیچ اجباری به انجام خدمتی نداشته است. تصمیم‌گیرنده لازم است بداند که آیا راه‌حل‌های مورد نظر او تعهدات او را برطرف می‌کند یا برایش تعهد ایجاد می‌کند، کدام برنامه تعهدات کمتری برای تمام طرف‌های مربوط ایجاد می‌کند و راه‌حل‌های دیگر چه تعهداتی ایجاد می‌کنند.

با وجود آنکه زوج‌هایی که برشمردیم چه بسا همه چیز را در بر نگیرند، اما این نحوه روی آوردن به تصمیم‌گیری می‌تواند در بسیاری موقعیت‌ها ثمربخش باشد. هر قدر بر اهمیت گزینش زوج‌هایی تأکید کنیم که محیط را به تصمیم‌گیرنده می‌نمایند، کم است. متأسفانه این رویکرد معضل تعیین یا عدم تعیین نرخ برای خدمات کتابخانه را حل نمی‌کند. اما با بیان نکاتی که مدیر در غیر این صورت از آنها غافل خواهد ماند، از امکان خطا می‌کاهد.

برای تأمل بیشتر...

چهار موقعیت را برشمرید که در آنها تکنیک‌های کیفی را بتوان به کار برد.

جست‌وجو برای ابزار کمکی مکانیکی و فرمول‌هایی که پیوسته اتخاذ بهترین تصمیم‌ها را تضمین کند در حکم یافتن اکسیر اعظم، و از این رو، بی‌حاصل است. استفاده از روش‌هایی که به ما کمک می‌کنند تا عوامل ناخودآگاه و مؤثر در تصمیم‌گیری را به سطح خودآگاه بیاوریم قاعدتاً باید به عقلانی‌تر شدن قضاوت‌های ارزشی ما بینجامد. اما در مورد مسئله خودآگاه و ناخودآگاه به‌سختی می‌توان کاری کرد. شاید بتوانیم نیازها و اهداف خود را به عینه تعیین کنیم، لکن انگیزه‌ها سراپا موضوع دیگری است. تمرین کردن تصمیم‌گیری مهم است. کیفیت تصمیم‌گیری را با بررسی شقوق بیشتر و لحاظ کردن عوامل بیشتر و دیدن پیامدهای درازمدت‌تر با وضوح بیشتر می‌توان بهبود بخشید. مهمترین چیزی که باید به خاطر سپرد آن است که از بی‌تصمیمی پرهیزیم.

خلاصه

ما بر این واقعیت که تصمیم‌گیری فرایند گزینش یک طرز عمل بر مبنای برآورد شماری گزینه است، تأکید ورزیدیم. مدیران باید بکوشند تصمیم خود را در پرتو اطلاعات هر چه بیشتر در مورد موقعیت بگیرند. استفاده از روش‌های تصمیم‌گیری عقلانی می‌تواند مهارت‌های تصمیم‌گیری را بهبود بخشد.

مهارت‌های تصمیم‌گیری مدیریتی به‌هنگام نوآوری و تغییر ضرورت اساسی دارد. مدیر تصمیم‌های خود را براساس اطلاعات و داده‌های گرد آمده از محیط عمل و برنامه بازاریابی خود می‌گیرد. تصمیم‌گیری بخش اساسی برنامه‌ریزی است که در فصل بعد به آن خواهیم پرداخت.

فرایند برنامه‌ریزی*

«نقشه بد است که تعدیل پذیر نیست»

پوبلیلوس سیروس^۱

«هیچگاه مگذار کارهای فوری راه را بر کارهای اساسی ببندند»

موريس لاین

مقدمه

اطلاعات درباره بازار و دیگر اطلاعات و تصمیم‌های مبتنی بر آن معمولاً منجر به نقشه‌هایی می‌شود که غرض از آنها انطباق با شرایط است و مثلاً موجب می‌شوند که خدمات کتابخانه افزوده یا از آن حذف شود، هدف‌های سازمان تغییر یابد و بسیاری چیزهای دیگر. در این فصل ما فرایند برنامه‌ریزی، انواع برنامه‌ها که مدیران به خدمت می‌گیرند، و نیز استراتژی‌ها را مورد بحث قرار خواهیم داد. مدیران باید برای همه وجوه عملیات خود برنامه داشته باشند. مثلاً برنامه برای بودجه، برای تأمین نیروی انسانی، برای تشکیلات، برای تکنولوژی و برای تسهیلات. در برخی کشورها تهیه برنامه اجباری است و وزارتخانه مربوطه موضوع را زیر نظر دارد. مثلاً در بریتانیا وزارت فرهنگ، رسانه‌ها و ورزش به کتابخانه‌های عمومی الزام می‌کند برنامه سه ساله داشته باشند. در امریکا انجمن کتابخانه‌های عمومی برای کمک به رؤسای کتابخانه‌های عمومی راهنمای جامع و دقیق برنامه‌ریزی تهیه کرده است. در این راهنما رهنمودهایی برای بازاریابی

* ترجمه ابراهیم افشار، استادیار گروه کتابداری دانشگاه اصفهان، ایمیل: e.afshar@edu.ui.ac.ir

1. Publilus Syrus

نقش کتابخانه در جامعه، ارزیابی گزینه‌ها و امکانات، و راه رسیدن به راهکارهای لازم برای پاسخ به الزامات ناشی از آنها عرضه شده است. مجموعه این رویه‌ها به صورت یک کلاسور با اوراق مجزا در اختیار کتابخانه‌هاست تا بدانند هر گام را در این فرایند چگونه باید بردارند (Himmell & Wilson, 1998).

برنامه‌ریزی استراتژیک (راهبردی)

سخن را با معرفی اصطلاح «برنامه‌ریزی استراتژیک» آغاز می‌کنیم؛ زیرا بسیاری سازمان‌ها دارای برنامه استراتژیک هستند. این اصطلاح ریشه نظامی دارد، لکن در مدیریت سازمانی معنایش آن است که چگونه سازمان برنامه می‌ریزد تا پاسخگوی محیط خود باشد. از میانه دهه ۱۹۶۰ سازمان‌های بخش خصوصی و دولتی تهیه نقشه یا برنامه استراتژیک را آغاز کردند. هنری مینتزبرگ در کتابی به نام «ظهور و سقوط برنامه‌ریزی استراتژیک» ریشه‌های برنامه‌ریزی استراتژیک و رشد بعدی آن را باز می‌کند. وی می‌گوید برنامه‌ریزی به تحلیل مربوط می‌شود و استراتژی به ترکیب. برنامه‌ریزی به طور کلی، شروع خوبی است. ما با این نظر مینتزبرگ موافقیم که نقش برنامه‌ریزی پشتیبانی از فرایند استراتژی‌سازی است. فهم فرایند برنامه‌ریزی برای مدیریت خدمات ضرورت دارد (Mintzberg, 1994).

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عنصری حساس در توفیق فرد و سازمان است. برنامه همواره نقش مهمی در هر آنچه حاصل می‌شود، دارد. در ذات خود، برنامه‌ریزی آمادگی برای آینده است. این آمادگی با هدف‌گذاری و تعیین راه رسیدن به این اهداف حاصل می‌شود. فرایند برنامه‌ریزی سه ویژگی دارد. نخست آنکه در ذات خود پیش‌بینی‌گر است؛ بدین معنی که توجه آن معطوف به آن چیزی است که قرار است انجام شود، نه آنچه که انجام شده است. از بسیاری جهات برنامه‌ریزی تعبیر سازمانی لیست «کارهایی که باید بکنم» است که بسیاری از ما پیش از بیرون زدن از خانه در آخر هفته برای خود می‌نویسیم؛ دوم، برنامه‌ریزی شماری تصمیم‌های مرتبط به هم است که به ما می‌گوید اگر فلان طور شد فلان کار باید بشود؛ سوم، برنامه‌ریزی نگاهش به آینده است و اقتضا می‌کند که فرد به پیش‌بینی درباب آینده بپردازد یا فرض‌هایی درباره اینکه آینده چه در بر خواهد داشت، بکند. برخی این فرایند پیش‌بینی آینده را قبول ندارند و خوش ندارند آنقدر که لازم است به نقشه‌ریزی درباره آینده بپردازند.

با وجود آنکه کمتر کسی نیاز به برنامه‌ریزی را انکار می‌کند، اما انسان حیرت می‌کند وقتی می‌بیند که چقدر کم هستند افراد و سازمان‌هایی که واقعاً به برنامه‌ریزی در حد کفایت می‌پردازند. برخی، از جمله هنری میتزبرگ، استدلال‌شان این است که مدیران آنقدر گرفتارند که به برنامه‌ریزی نمی‌رسند. با بررسی نوشته‌های این صاحب‌نظران، این طور به نظر می‌رسد که ایشان نداشتن برنامه مدون را مرادف با بی‌برنامه بودن می‌انگارند و در این تصور به واکنش نشان دادن مدیران به تغییر در اوضاع و احوال نظر دارند. به این ترتیب، از نظر اینان، مدیری که هدفی را درسرس دارد و نه بر روی کاغذ، و روش رسیدن خود را به آن عوض می‌کند، برنامه ندارد، بلکه واکنشی عمل می‌کند. ما با این سخن موافق نیستیم، بلکه اعتقاد داریم که صرفاً داشتن هدف معین، به معنی داشتن برنامه است، بی آنکه لازم باشد روی کاغذ آورده شود. واقعیت امر آن است که برخی مدیران بیشتر و برخی کمتر به برنامه‌ریزی می‌پردازند، و برخی این برنامه‌ها را بیشتر روی کاغذ می‌آورند و برخی کمتر. اما همه مدیران، به درجات، برنامه‌ریزی می‌کنند.

برای تأمل بیشتر...

به سازمانی که در آن کار کرده‌اید فکر کنید. نشانی از وجود برنامه‌ریزی در آن بود؟ اگر بود، چگونه از وجود آن باخبر شدید؟ برنامه را در اختیار همه گذاشتند؟ کارکنان سازمان در شکل دادن به برنامه شرکت داشتند؟

ماهیت برنامه‌ریزی

غرض از برنامه‌ریزی همونوا کردن فعالیت‌های سازمانی است به منظور آنکه به اهداف تعیین شده در محیط دائماً در تغییر برسند. تنها چیزی که می‌توان جایگزین برنامه‌ریزی کرد، حرکت اتفاقی در پی وقوع تغییرات است. پاسخ اتفاقی به ندرت می‌تواند فعالیت یکپارچه و هماهنگ به دنبال داشته باشد. از این رو، برنامه‌ریزی در محیط خدمات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌ها ضرورت دارد، زیرا فعالیت تصادفی راه به جایی نمی‌برد.

برنامه‌ریزی در مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه در بستر یک سازمان بزرگ‌تر صورت می‌گیرد. کمتر خدمتی از خدمات این مراکز از لحاظ مالی روی پای خود ایستاده است. مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌ها جزئی از یک سازمان بزرگ‌تر، نظیر دانشگاه یا دستگاه دولتی یا خصوصی هستند. برنامه‌ای که در مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌ها ریخته می‌شود، باید اهداف و رسالت سازمان بزرگ‌تر را در خود بازتاباند.

همین‌طور، این برنامه‌ها باید عوامل محیطی را به حساب آورند (نگاه کنید به فصل‌های ۲ و ۳). کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی برای انجام وظیفه با دیگر سازمان‌ها نیز همکاری می‌کنند، مانند همکاری با OCLC برای دستیابی به مدارک. مثال دیگر برای عوامل موجود در محیط، تحولات تکنولوژی اطلاعات و ارتباطات راه دور است. مثال دیگر سیاست‌های دولت است.

برنامه‌ریزی موفق جهت مناسب را به ما می‌نماید تا تمام فعالیت‌ها و واحدهای سازمان را در مسیر واحد قرار دهیم. البته کمتر سازمانی به این آرمان دست می‌یابد. معمولاً کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی باید بخت خیلی یارشان باشد که فعالیت‌هایشان در مسیر کلی‌ای حرکت کند که اهدافشان مشخص کرده است. در چنین اوضاع و احوالی، برنامه‌ریزی مدیر را از خطر افتادن به دام رفتار واکنشی می‌رهاند؛ زیرا هدف‌های درازمدت در سر دارد. برنامه‌ریزی مشکل آینده را به ما می‌نماید. در عین حال، دغدغه آینده یکی از مسائل اساسی برنامه‌ریزی را تشکیل می‌دهد. اندک‌اند مدیرانی که از پیش‌بینی کردن ابا داشته باشند یا به‌نظرشان برسد اطلاعاتی که در دست دارند برای پیش‌بینی کردن ناکافی است و بدین ترتیب از برنامه‌ریزی و شکل دادن آینده بپرهیزند.

برنامه‌ریزی متضمن برگرفتن تعدادی واقعیت و مرتبط کردن آنها به تعدادی فرض در خصوص آینده است. این کار با تجسم آینده و ارائه برنامه‌ای همراه است که خطوط کلی فعالیت برای رسیدن به نتایج مطلوب را تأمین کند.

برنامه‌ریزی مؤثر چند ویژگی دارد: هر برنامه کارهایی را که باید در آینده انجام شود و کنندگان آن کارها را تعیین می‌کند. برنامه معین می‌کند چه باید انجام شود، چه کسی باید آن را انجام دهد، و چه وقت انجام شود. برنامه برای آنکه مؤثر باشد باید جزئیات کافی در برداشته باشد تا کسانی که آن را پیاده می‌کنند بدانند برنامه‌ریزان چه انتظاری از اجرای برنامه دارند. بدون این جزئیات، برنامه تبدیل به چیزی انتزاعی و بی‌معنی می‌شود.

برنامه‌ریزی هم به آینده نزدیک (قطعیت نسبی) و هم به آینده دور (عدم قطعیت نسبی) ربط می‌یابد. مدیر به برنامه‌ریزی می‌پردازد تا در حد امکان از خطر آینده نامطمئن بگریزد. بدین‌گونه، احتمال آنکه چیزهای معینی رخ دهند یا رخ ندهند، عامل حیاتی فرایند برنامه‌ریزی است. مدیران می‌کوشند با بهره‌گیری از دانش گذشته و حال پیش‌بینی کنند در موقعیت مشابه در آینده چه رخ می‌دهد.

برنامه‌ریزی همواره با آینده سروکار دارد؛ کوششی است برای پیش‌بینی دشواری‌ها و اتفاقات فرا رو تا راهکارهایی در اختیار سازمان قرار گیرد که در صورت وقوع چنین رخدادهایی بدانند

چه باید کرد. آینده‌نگری برچسب دیگری برای این کوشش است و ما در همین فصل به آن نیز خواهیم پرداخت. برنامه‌ریزی فعالیتی است که باید در تمام سطوح سازمان کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی صورت گیرد. حتی کارمندی که مسئول کس دیگری در سازمان نیست، نیز باید به‌نوعی به برنامه‌ریزی بپردازد. گرچه کتابخانه‌ها به برنامه‌ریزی متکی هستند، اما اثر برنامه بر آنها فرق می‌کند. برنامه یک روزه یک نفر اثر چندانی بر خدمات کتابخانه نخواهد داشت، لکن برنامه پنج‌ساله مدیر در خصوص تکنولوژی اطلاعات برای توفیق کلی سازمان می‌تواند خطیر باشد. در برنامه‌ریزی باید اطلاعات تازه، به مجرد یافت شدن، به کار گرفته شود تا برنامه آنچه را در کار شدن است، تا جایی که ممکن است به روشنی منعکس کند. برنامه‌ها را باید همواره برای انطباق با اوضاع و احوال جدید در معرض تغییر نگه داشت.

برنامه‌ریزی در هر وضعیت جدید باید نخستین کار باشد. برنامه هم تدبیری برای کنترل است و هم استاندارد دی که هرگونه انحرافی را می‌توان با آن سنجید. شناسایی موارد انحراف از قاعده‌ها برای کنترل وضعیت و حل مشکلاتی که بروز می‌کنند، حیاتی است. با برنامه‌ریزی مناسب، مدیر بر مناسبات میان واحدها نظارت می‌کند؛ میزان بهره‌وری را برآورد می‌کند و درجه نزدیک شدن واحد یا خدمت را به هدف‌های تعیین شده و نیز بهینه‌سازی مصرف منابع موجود را میسر می‌سازد. برنامه‌ریزی و کنترل دو روی سکه هستند. اگر قرار است کنترل باشد، برنامه نیز باید باشد.

برنامه‌هایی که در سطح مدیریت عالی مراکز اطلاع‌رسانی و کتابداری تدوین می‌شوند، همه سازمان را در برمی‌گیرند و محتوای عام دارند. در سطوح پایین مدیریت، برنامه‌ها کوتاه دامنه و در پیوند با هدف‌های مشخص واحد مربوط هستند. بررسی نشان داده است که سرپرستان موفق در هر سطح کسانی هستند که توان برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی برنامه دارند (Arvey, 1978; Boynton, 1970; Mockler, 1970; Osgood, 1980). اینها کسانی‌اند که کارهایشان را در محدوده‌ای که برایشان تعیین شده زمان‌بندی و از وقت خود خوب استفاده می‌کنند. از آنجا که رضایت شغلی، هرگاه نتوان برنامه‌ریزی کرد، کاهش می‌یابد (به‌ویژه وقتی که فرد احساس کند قربانی فعالیت بی‌حساب و کتاب شده است)، برنامه هم مفید به حال سرپرستان و هم مفید به حال زیردستان است.

برنامه را معمولاً براساس توان آن در رسیدن به هدف مورد نظر می‌سنجند. در این سنجش نباید فقط هزینه اجرای برنامه را لحاظ کرد بلکه باید هزینه تدوین برنامه را نیز منظور کرد. در سازمان‌های اطلاع‌رسانی، محاسبه هزینه برنامه‌ریزی می‌تواند آسان‌تر از برآورد هزینه اجرای آن

باشد. مثلاً در بخش خدمات فنی کتابخانه‌ها آسان می‌توان هزینه واحد کار و متغیرهای آن را شناسایی کرد. در خدمات عمومی، اما، تعریف واحد کار دشوارتر است. از این رو، هزینه‌ها را باید کلی‌تر محاسبه کرد و این خود می‌تواند به بی‌دقتی در ارزشیابی برنامه بینجامد. اگر کسی که برنامه را ارزشیابی می‌کند در تدوین آن دخالت نداشته باشد و یا اگر معیارهای هزینه غیردقیق باشند، ممکن است وضعیت را درست درک نکند. خطر استفاده از مشاوران خارج از سازمان در همین است. مشاور ممکن است تئوری را بداند، اما در آن زمینه تجربه عملی نداشته باشد. در نتیجه، ارزشیابی‌کننده بیرونی چه بسا به سبب نداشتن شناخت و اطلاعات غیردقیق از زمینه کار سازمان، عملکرد را نامطلوب ارزیابی کند. این امر موجب خصومت پرسنل با وی می‌شود، به ویژه اگر به برنامه‌ریز امکان دخالت در فرایند ارزشیابی نداده باشند. این سخن بدان معنا نیست که برنامه‌ریز باید اجرای برنامه را هم ارزیابی کند، گرچه لازم است در آن نقش داشته باشد. (به همین قیاس، آنها که برنامه را اجرا می‌کنند، نباید آن را ارزشیابی کنند، بلکه به ارزشیابی آن کمک کنند).

ارزشیاب باید از فرایند ارزشیابی شناخت کلی داشته باشد. تنها از طریق ارزشیابی دقیق کارایی، هزینه‌ها و منافع برنامه است که عملکرد خود را می‌توان بهبود داد. همانگونه که بارها گفته‌ایم، زمان موضوعی است که در برنامه‌ریزی اهمیت دارد. برنامه‌ها به سه دسته کوتاه‌مدت، میان‌مدت و بلندمدت تقسیم می‌شوند. برنامه‌های کوتاه‌مدت دوره‌شان کمتر از یک سال است. برنامه‌های میان‌مدت یک تا پنج سال، و برنامه‌های درازمدت دوره‌شان بیش از پنج سال است. سازمان توانمند هر سه دسته برنامه را دارد. سازمان‌ها برنامه‌های میان‌مدت و درازمدت خود را مرتباً مورد بازنگری و تنظیم مجدد قرار می‌دهند. از این رو برخی به این برنامه‌ها وصف غلتان^۱ می‌دهند. امتیاز دیگر داشتن برنامه‌های غلتان یکی هم آن است که هرگاه حداقل سالی یکبار در آنها بازنگری شود، حفظ‌شان آسان است.

انواع برنامه

تدوین انواع برنامه در کتابخانه ضرورت دارد. فعالیت برنامه‌ریزی شامل این موارد می‌شود:

۱. تدوین هدف‌ها (Objectives)؛ ۲. تدوین سیاست‌ها یا خط‌مشی‌ها (Policies)؛ ۳. تدوین رویه‌ها (Procedures)؛ ۴. تدوین مقررات (Rules)؛ ۵. تهیه برنامه‌های مشخص (Programs)؛ ۶. بودجه‌نویسی.

هر یک از این انواع را در زیر مورد بحث قرار می‌دهیم. به بحث بودجه در فصل ۱۵ بیشتر می‌پردازیم. دو نوع برنامه دیگر به نام‌های استراتژی‌های کلان^۱ و استراتژی‌های رقابتی^۲ را نیز در این فصل به اختصار مورد بحث قرار می‌دهیم. برنامه‌ریزی و پاسخ به الزامات محیط معمولاً منجر به تغییر می‌شود. برای آگاهی از راه‌های پذیرفتنی کردن تغییر در نزد کارکنان و مردم، فصل ۵ را بخوانید.

هدف‌ها

هدف‌ها پایه هر نوع عملیات کتابخانه‌ای هستند. برخی صاحب‌نظران مدیریت (Drucker, 1974) مدعی‌اند که هدف‌گذاری عامل اصلی مدیریت موفق است.

آنها که کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی را بنیان می‌گذارند، باید پیش از مادیت یافتن آن، هدف‌های بنیانی آن را تعیین کنند. به این معنا سازمان ابتدا در ذهن آنها که وجود آن را ضروری می‌دانند، هستی می‌یابد. وقتی مصمم به تأسیس سازمان شدند، باید هدف‌های آن را تعیین کنند (بدین معنی که مشخص کنند انتظار دارند از خدمات آن چه منظوری حاصل شود). اگر در مورد یک سازمان، هر یک از بنیان‌گذاران آن منفرداً اهداف آن را تعیین کنند، به احتمال بسیار، حاصل لیست‌هایی خواهد بود که از بسیاری لحاظ با یکدیگر متفاوت و تنها از چند بعد اساسی مشابه هستند. این لیست‌ها آمیزه‌ای خواهند بود از هدف‌ها و وظایف مشخص یا فعالیت‌ها که برای سازمان در نظر گرفته‌اند. پس از آن نوبت می‌رسد به ردیف کردن این لیست‌ها و به اجماع رسیدن درباب اینکه کدام یک را باید در اساسنامه سازمان گنجاند.

خطر در این مرحله حبس شدن سازمان در ساختار خشک و بی‌انعطاف و اهداف بسیار محدود است. در این حالت، سازمان ممکن است در آغاز موفق باشد، اما چه بسا بعدها نتواند به موقع پاسخ‌گوی تغییرات محیط باشد و از این رو بقایش به خطر افتد. هدف‌ها و نیازهای اجتماعی که سازمان قرار است برآورده سازد، به نظارت دائمی‌ای نیاز دارد که صاحب‌اراده و دارای توان بازنگری در اهداف و خدمات سازمان باشد و بخواهد آن اهداف را با شرایط جدید تطبیق دهد. به خاطر این است که برنامه‌ریزان خود را با چالش تدوین اهدافی مواجه می‌بینند که هم عام باشند و هم خاص (بی‌آنکه محدودکننده باشند). به عنوان مثال، هدف یک کتابخانه عمومی را می‌توان «خدمت به اهل محل» تعیین کرد. چنین هدفی البته انعطاف‌پذیر و پاسخ‌گوی

1. Grand strategies
2. Competitive strategies

تغییر در محیط است، اما عیش آن است که چنان وسیع است که می‌تواند مردم را به حق متوقع هر نوع خدمت اجتماعی کند^۱.

داشتن چنین توقعاتی البته واقع‌بینانه نیست، اما هدف اعلام شده آنقدر وسیع تعریف شده است که جای هر نوع تعبیر و تفسیر را باز گذاشته است. حال اگر هدف کتابخانه تأمین نیاز اهل محل به مواد خواندنی اعلام شود (هدف اصلی بسیاری کتابخانه‌ها بوده است)، در دنیای انباشته از اطلاعات امروز، چنین هدفی محدودکننده است. بین دو حد فوق، می‌توان هدف کتابخانه را «برآوردن نیازهای اطلاعاتی جامعه صرف نظر از شکل رسانه» اعلام کرد. چنین هدفی است که واقعیت محیط اطلاعاتی امروزی را منعکس می‌کند و مجال انعطاف در برنامه‌ریزی خدمات را برای رسیدن به هدف در اختیار می‌گذارد.

لازم است مدیران اهداف را در دو سطح تهیه کنند. یکی در سطح کل سازمان و دیگری در سطح واحدها یا بخش‌ها. اهدافی که در سطح اول تهیه می‌شوند کلی‌تر و درازمدت‌تر هستند. اهداف سطح دوم خاص‌تر هستند و به نحوه عمل واحدها و بخش‌ها در راستای تحقق اهداف کلی کتابخانه مربوط می‌شوند. ارتباط میان هدف‌ها در سطح واحد و هدف‌ها در سطح کل سازمان باید روشن باشد. هرگاه تعارضی بروز کند، تقدم را باید به اهداف کل سازمان داد.

به‌عنوان مثال، بخش فراهم‌آوری ممکن است برای خود این هدف را گذارده باشد که هر سفارش را ظرف ۸ ساعت کاری پردازش کند و هر صورت‌حساب را ظرف ۱۶ ساعت کاری پردازد. حال اگر همین بخش سیاست دیگری نیز داشته باشد مبنی بر این که هیچ کتابی را نخرد مگر آنکه حداقل سه نقد موافق درباره آن انتشار یافته باشد، این سیاست با هدف کتابخانه که تأمین هرچه سریع‌تر اطلاعات است، در تعارض می‌افتد. در جریان عمل هر روزه پیش می‌آید که هدف‌ها و سیاست‌هایی به طور غیررسمی پیش گرفته می‌شوند و بعداً رسمی می‌شوند و در تعارض با سایر سیاست‌ها و هدف‌ها قرار می‌گیرند. راه برطرف کردن این مشکل، اختصاص یکی دو جلسه رؤسای بخش‌ها به بررسی هدف‌ها و سیاست‌هاست.

۱. باید توجه داشت اصطلاحات درباب این مفهوم قدری سردرگمی‌آورند. نویسندگان و انجمن‌های حرفه‌ای واژه‌های مأموریت Missions و Goals ، Objectives Purposes ، Targets را [چهار واژه اخیر در ادبیات مدیریت فارسی هدف ترجمه می‌شوند - مترجم] به جای هم به کار می‌برند. همه این واژه‌ها را به کار می‌برند تا این معنی را برسانند که سازمان به کجا می‌رود و طی مدت معین چه کار قرار است بکند. اصطلاحات رایج در این زمینه دقیق نیست. بنابراین ما در این کتاب Objectives را برمی‌گزینیم زیرا از بقیه مأنوس‌تر است.

بسیاری سازمان‌های اطلاع‌رسانی دغدغه مسئولیت اجتماعی دارند. این دغدغه گاه آنها را در موضع نامعمول و متفاوت با موضع بسیاری از سازمان‌ها قرار می‌دهد. با تغییر در محیط، اهداف اساسی این سازمان‌های متعهد به جامعه نیز تغییر می‌کند. مسئله آن است که چطور و چه وقت به این تغییرات باید پاسخ داد؟ مسئله برای بیشتر کتابخانه‌ها آن است که تقاضا به سویشان فراوان سرازیر می‌شود اما منابعشان محدود است. این وضع تذکر دیگری است به مدیران درباب برآورد و برقراری تعادل میان سه عامل متعارض در مدیریت: انسان‌ها، سازمان‌ها و محیط. کتابخانه (و هیئت رئیسه یا هیئت امنای آن) مسئول سبک و سنگین کردن تقاضاهای متنوعی است که متوجه آن است، و اینکه به کدام تغییر در محیط جواب گوید و تعیین کند که چه نوع اقدامی در هر مورد مقرون به صرفه و موثرتر است.

ما رهنمودهای زیر را برای نحوه صورتبندی اهداف عرضه می‌کنیم، نه اینکه بخواهیم بگوییم کدام را از آن میان انتخاب کنید. انتخاب به شرایط محل و منابع موجود بستگی دارد:

۱. هدف‌ها باید آرمان‌ها و آرزوها را باز تابانند؛ لکن تنها آن آرمان‌ها و آرزوهایی را که واقعاً قابل دستیابی باشند. اگر اهدافی که اعلام می‌شوند، واقع‌بینانه نباشند، کارکنان کتابخانه نادیده‌شان می‌گیرند (و مشتریان کتابخانه نیز توقعشان را بالا می‌برند). این حداقل چیزی است که می‌تواند رخ دهد. اما بدترین چیزی که در نتیجه اعلام اهداف غیرواقع‌بینانه می‌تواند رخ بدهد آن است که منجر به نارضایتی، سرخوردگی و حتی تلخکامی در نزد کارکنان و مراجعان، هر دو، شود. البته، در اهداف لازم است قدری آرمان‌خواهی وجود داشته باشد تا انسان‌ها را به تلاش برانگیزد، اما نه تا حدی که به تقاضاهای ناممکن دامن بزند. مثلاً هیچ کتابخانه‌ای نمی‌تواند متعهد شود تمامی نیازهای اطلاعاتی تمامی افراد جامعه خود را برآورد؛ چه، آنگاه کتابخانه موظف می‌شود برای فرد فرد اعضای جامعه روزنامه، رادیو، تلویزیون، کامپیوتر، خط اینترنت، کتاب، فیلم، ویدئو و نوار و مانند آنها را فراهم کند.

۲. در تدوین اهداف، غیر از قابل حصول بودن، می‌باید نشان داد چگونه این اهداف عملاً تحقق می‌یابند. حیرت‌آور این است که چه بسیار مدیران این جنبه از کار هدف‌گذاری را، به‌رغم اهمیت فوق‌العاده آن، نادیده می‌گیرند. در «خدمت خیر عمومی» بودن یا «برآوردن نیازهای اطلاعاتی جامعه» تعبیرهای خوبی است، اما باید نحوه انجام هر دو را توضیح داد.

اگر هدف‌هایی که اعلام می‌گردد، قابل محاسبه باشند، برنامه‌ریزان و مجریان خواهند توانست، عملکرد را محاسبه کنند. حتی اگر لازم باشد مقیاس‌جانشین و نه مستقیم برای ارزشیابی

به کار گرفته شود، کسانی که در کار اجرا هستند، بالاخره رهنمودی در دست خواهند داشت تا بدانند که به عنوان حاصل کار چه چیز باید به مردم تحویل شود.

۳. بسیار پیش می‌آید که، بسته به بستر فرهنگی، ارزشیابی عملکرد سازمان و کارکنان آن براساس اهدافی که بیان شده است صورت می‌گیرد. اگر اهداف اعلام شده روشن و دقیق نباشند، ارزیابی‌کننده به زحمت می‌افتد. مثل بسیاری سازمان‌های دیگر، کتابخانه‌ها گرایششان به آن است که اهدافشان را بیش از حد وسیع اعلام کنند نه بیش از حد دقیق. بررسی نشان داده است که در تحلیل اهداف اعلام شده کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی، اهداف به قدر کفایت صریح نبودند که مدیریت‌ها بتوانند از آنها در کار برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کمک بگیرند. شبیه همین نتیجه در مطالعات انجام یافته در رشته مدیریت در مورد سازمان‌های بزرگ حاصل شده است (Hamburg, et. al., 1974:4).

مثال برای هدف قابل اندازه‌گیری برای یک کتابخانه عمومی را می‌توان «ایجاد یک نقطه خدمت‌رسانی در فلان مقدار فاصله» در منطقه دانست. مثال دیگر می‌تواند متصل کردن الکترونیکی هر خانه یا محل کار به کتابخانه باشد.

این گونه هدف‌ها هرگاه اعلام شوند، کتابخانه را موظف به تأمین تمامی نیازهای اطلاعاتی نمی‌کنند، بلکه تنها موظف می‌کنند خدمت خود را در دسترس مردم بگذارد (آنهم نه الزاماً در یک ساختمان، بلکه به صورت واحد سیار و مانند اینها) به نحوی که کل ناحیه را بپوشاند. یک مثال دیگر از هدف قابل اندازه‌گیری برای یک کتابخانه عمومی در امریکا می‌تواند تأمین خدمت به ۱۰۰ درصد جمعیت انگلیسی زبان، ۷۵ درصد جمعیت اسپانیولی زبان، ۷۵ درصد جمعیت چینی زبان و الی آخر قبل از تاریخ معینی باشد. هدف‌های نظیر اینها همگان را از آنچه که سازمان به دنبال آن است و چگونگی برآوردن آنها باخبر می‌کند.

۴. هدف‌ها باید با یکدیگر سازگار باشند. زیاد پیش می‌آید که سازمان‌ها در طی زمان هدف‌هایی را می‌پروراند و سپس آنها را تحت تاثیر تغییراتی که در جامعه رخ می‌دهد یا به تشخیص خود، تعدیل می‌کنند. مشکل اینجاست با هر تجدید نظر یا اضافه‌ای، کتابخانه باید تمام هدف‌هایش را مرور کند و آنچه را که بالقوه با آخرین تفسیرها ناسازگار است، حذف کند. پیش می‌آید که در یک سازمان واحد، وجود هدف‌هایی که یکدیگر را پس می‌زنند، موجب تنش برای کارکنان، سازمان، و مشتریان آن شود. بسیاری کتابخانه‌های دانشگاهی در امریکا (حداقل آنها که هم دوره‌های کارشناسی و هم دوره‌های کارشناسی ارشد و دکترا دارند) مثالی برای این مورد هستند. برآوردن نیازهای آموزشی دانشجویان دوره‌های کارشناسی و پایین‌تر و در عین حال

برآوردن نیازهای دانشجویان دوره‌های عالی و اعضای هیأت‌های علمی دو هدف سبقت‌جو هستند. تنش از آنجا بروز می‌کند که نیاز دانشجویان دوره‌های مقدماتی به نسخه‌های مکرر کتاب‌های پر استفاده با نیاز پژوهشگران و دانشجویان دوره‌های عالی‌تر به منابع خاص و بعضاً نامانوس در تعارض قرار می‌گیرد.

۵. هدف‌ها باید هم کوتاه‌مدت و هم بلندمدت باشند. هدف‌های بلندمدت پنج ساله یا بیشتر، موجب انسجام بیشتر در هدف‌های کوتاه‌مدت می‌شوند. هدف‌های کوتاه‌مدت معمولاً شش‌ماهه یا یک ساله هستند. هدف‌های درازمدت ضرورتاً کمتر خاص هستند، زیرا دغدغه‌شان آن چیزی است که باید در پایان دوره حاصل شده باشد. هدف‌های کوتاه‌مدت خاص هستند، لکن باید به هنگام تدوین آنها، همواره هدف‌های درازمدت را در ذهن داشت، زیرا هدف‌های درازمدت به آنها جهت می‌دهند.

۶. تا مدیر هدف‌ها را با کسانی که این هدف‌ها بر آنها تاثیر می‌گذارد در میان نگذارد، هدف‌گذاری ثمر ندارد. در سازمان‌های اطلاع‌رسانی هم کارکنان و هم مشتریان باید هدف‌ها را بفهمند و پشتیبان آنها باشند. نقطه آغاز خوب، تشریح مقدمات و مفروضاتی است که تدوین هدف‌ها بر مبنای آنها صورت گرفته است. منطقی است که همه کسانی که این اهداف بر آنها اثر خواهد گذاشت، در انتخاب آنها شرکت داشته باشند. قطعاً پروراندن هدف‌ها در خلوت و بعد عرضه آنها به شکل نهایی به دیگران بهترین راه برای ویران کردن روحیه کارکنان و اعتماد جامعه است. درک روشن از هدف‌ها و فرایند کار مدیریت در شکل دهی به آنها به اعتمادسازی و اشتیاق نسبت به آن اهداف مدد می‌رساند.

برای تأمل بیشتر...

هدف‌هایی برای یک کتابخانه دانشگاهی، یک کتابخانه عمومی و، در صورت امکان، یک کتابخانه تخصصی در نظر بگیرید. سپس آنها را با یکدیگر مقایسه و موارد مشترک را استخراج کنید. زبان و سیاق نوشته شدن هر یک را بررسی کنید. برای کارکنان نوشته شده‌اند یا برای مشتریان؟

همانطور که در بالا دیدیم، برخی کارشناسان مدیریت معتقدند که تدوین هدف برای هر نوع فعالیت مدیریتی حیاتی است.

مدیریت بر پایه اهداف (Management By Objectives=MBO) یک مفهوم است، اما در اواخر دهه ۱۹۷۰ و اوایل ۱۹۸۰ یک تکنیک مدیریت بود. مدیران در بسیاری سازمان‌ها، از جمله کتابخانه‌ها، راجع به آن بسیار گفتند و حتی برای به‌کار بستن این یا آن شکل آن نیز تلاش‌ها

کردند. متأسفانه برخی از این تلاش‌ها خیلی بد به کار بسته شد، زیرا مدیران از این مفهوم و پیامدهای آن درک ناقص داشتند. مدیریت بر پایه اهداف، مانند بسیاری مفهوم‌ها، تنها جزیی از پاسخ به مسئله مدیریت مؤثر بود.

از مدیریت بر پایه اهداف در کتابخانه‌ها جیمز میکالکو^۱ تحلیل عالی به دست داده است و در آن نتیجه گرفته است:

حال که ماهیت اهداف کتابخانه مانع استفاده از رویکرد مدیریت هدفمدار نیست، آیا می‌توان آن را برای کتابخانه‌ها توصیه کرد؟ به گمان من توصیه یکسره آن خردمندانه نیست. بررسی من از مدیریت بر پایه اهداف و پژوهش‌های دیگر در باب آن به طور قاطع نشان نداده است که ادعاهایی که در این رویکرد می‌شود معتبر است یا نه. ملاحظات تشکیلاتی مدیریت بر پایه اهداف را تنها برای اعمال در سطوح معین از سازمان و عرصه‌های کاری معین در کتابخانه قابل استفاده می‌سازد. از لحاظ سطح سازمانی، مدیریت بر پایه اهداف مناسب سطوح میانی است و به سختی به کار مدیران در سطوح عالی می‌خورد. این سیستم مدیریت در بهتر شدن عملکرد تاثیر ناچیز و در عین حال غیرحتمی دارد. بهبود در برنامه‌ریزی و کنترل و انعطاف‌پذیری بیشتر که به مدیریت بر پایه اهداف نسبت می‌دهند، از راه‌های غیررسمی‌تر فعالیت‌های سازمانی نیز حاصل شدنی است. (Michalko, 1975:250)

تجربه ما در مقام مشاوران مدیریت کتابخانه دقیقاً همین برآورد محتاطانه از مدیریت بر پایه اهداف را تأیید می‌کند. ما میزان زمانی را که برای راه‌اندازی این سیستم مدیریت، حتی شکل تعدیل یافته آن، صرف می‌شود، بسیار بی‌تناسب با منافی که از آن حاصل می‌شود یافته‌ایم.

نکته

همیشه کارکنان و مشتریان خدمات خود را در تعیین اهداف دخالت دهید. بسیار اهمیت دارد که این دو گروه نیز خود را صاحب آن اهداف بدانند. حمایت سیاسی‌شان اهمیت دارد.

سیاست‌ها

سیاست‌ها یا خط‌مشی‌ها احکامی هستند که برای هدایت و جهت دادن به فکر کارمند در هنگام تصمیم‌گیری تدوین می‌شوند. خط‌مشی حدود آزادی عمل را به هنگام تصمیم‌گیری تعیین می‌کند. بدیهی است، اگر قرار باشد خط‌مشی رسیدن به هدف را تسهیل کند، باید با آن سازگار باشد. بدینگونه، خط‌مشی‌ها به کارهای روزانه و اهداف آینده مربوط می‌شوند.

1. James Michalko

اجرای سیاست فقط وظیفه سرپرستان نیست، بلکه باید در سطح کل سازمان صورت گیرد. سرپرست می‌تواند اجرای سیاست را برعهده کارمند خود بگذارد، البته تا آنجا که مطمئن باشد وی منظور از آن سیاست را خوب درک کرده است و عملش با سیاست‌های واحدهای دیگر و با سیاست‌های عمومی سازمان در تعارض نمی‌افتد. مثلاً سیاست کتابخانه ممکن است بگوید که فلان خدمت از خدمات کتابخانه خاص فلان گروه از استفاده‌کنندگان است؛ لکن در اوضاع و احوال خاص، دیگران را هم می‌توان از آن خدمت برخوردار کرد. واحدی که آن خدمت را ارائه می‌کند، حال می‌تواند خط‌مشی‌ای از آن خود تدوین کند که موارد استثنا را در آن برشمرد تا تفسیر سیاست کلی سازمان یکدست صورت گیرد.

خط‌مشی‌ها بر چند گونه‌اند: ابداعی، درخواستی، تلویحی و تحمیلی. کتابخانه‌ها و سازمان‌های اطلاع‌رسانی با هر چهار نوع خط‌مشی سروکار دارند.

سیاست یا خط‌مشی ابداعی^۱ آن نوعی است که سازمان‌های اطلاع‌رسانی باید بکوشند تولید کنند، و آن سیاستی است که نقطه آغاز آن پیشنهادی است از ناحیه مدیریت فوقانی سازمان درخصوص یک امر مهم. خط‌مشی ابداعی از ناحیه مدیریت فوقانی می‌آید زیرا این اوست که بهتر از هرکس دیگر قادر است نیازهای کلی سازمان و جهتی را که خدمات آن باید بگیرد، ببیند. هرچه سیاست‌ها، البته به اعتدال، به این طریق تولید شوند بهتر خواهد بود، زیرا تولید آنها براساس درک از هدف‌های کلی صورت می‌گیرد. خطر اصلی در تولید سیاست‌های ابداعی آن است که آنقدر محدودکننده تعریف شوند که به‌جای آنکه فرد را هدایت کنند، به‌قاعده تبدیل شوند.

سیاست یا خط‌مشی‌های درخواستی^۲ از موقعیت‌هایی برمی‌خیزند که برای آن خط‌مشی وجود ندارد. وقتی خط‌مشی نباشد، کارمند خودش آن را برحسب نیاز و در جریان کار خلق می‌کند، حتی اگر خودش ملتفت نباشد. اگر چند نفر به آن کار پردازند، معمولاً چند خط‌مشی پدیدار می‌شود. کار به اینجا که برسد، سرانجام کسی پیدا می‌شود و پیشنهاد تدوین یک خط‌مشی رسمی می‌کند و سرپرست درخواست می‌کند که خط‌مشی تهیه شود. اگر آن شخص موقعیت را برای تصمیم‌گیری بیش از اندازه مبهم ببیند، آن وقت مشکل یا در سطح سازمان به‌گردش درمی‌آید و یا سلسله مراتب سازمان را می‌پیماید و به‌بالا می‌رسد. وقتی اینطور شود، زمان می‌گذرد و اختلاف عقاید در غیبت عزم راسخ و احتمال رسیدن به تصمیمی که خوشایند همگان باشد،

1. Originated Policy

2. Appealed Policy

تقلیل می‌یابد. در کتابخانه‌های موفق خط‌مشی درخواستی کمتر پیدا می‌شود، اما هیچ‌کس نمی‌تواند تمام موقعیت‌ها را که برای آنها خط‌مشی لازم است، پیش‌بینی کند. نمی‌توان امید داشت که خط‌مشی درخواستی اصلاً مورد نیابد، اما باید آن را در کمترین حد نگه‌داشت. یک راه پرهیز از خط‌مشی درخواستی، صرف وقت برای تهیه خط‌مشی‌های ابداعی ای است که صریح باشند، به نحوی که نیاز به خط‌مشی درخواستی و توضیح برطرف شود.

خط‌مشی تلویحی^۱ خطرناک‌ترین نوع از لحاظ تنظیم روابط با مشتری است. این نوع خط‌مشی از درک کارمند یا مشتری از یک سیاست برمی‌خیزد، بی‌توجه به آن‌که آن درک‌ها با سیاست‌های موجود در تعارض است یا نه. مدیران بالایی معمولاً فرض می‌کنند کارمندانشان سیاست‌های اعلام شده را دنبال می‌کنند. اما در سطح عملیاتی پیش می‌آید که افراد بر مبنای **سیاست تلویحی** عمل کنند. سازمان‌های اطلاع‌رسانی نیز به‌اندازه سایر سازمان‌ها در معرض سیاست‌های تلویحی هستند. مثلاً هدف یک کتابخانه ممکن است در اختیار نهادن هرچه سریع‌تر مواد به مشتری باشد؛ اما عملیات معینی در بخش خدمات فنی که به قصد مفیدتر ساختن مواد انجام می‌شود، به‌گونه‌ای انجام شود که تحویل مدرک را کند گرداند.

سیاست تلویحی در اینجا علی‌الظاهر آن است که کامل بودن فرایند پردازش و آماده‌سازی کمتر از سرعت تأمین دسترسی اهمیت دارد. اما در عمل چیزی خلاف آن جریان دارد. چنین وضعی می‌تواند در نتیجه عملیات روزمره و از توجه ناکافی و کوتاهی در بازنگری مستمر در سیاست‌های موجود حاصل شود.

مثال دیگر برای سیاست تلویحی را می‌توان به کرات در عرصه ارتقای اداری کارکنان دید. سیاست رسمی سازمان ممکن است این باشد که پست‌های بالاتر را از داخل پرکنند اما اگر کارمند ببیند که این قبیل پست‌ها پشت سرهم توسط کسانی از خارج از سازمان پر می‌شوند، چه بسا (و به درستی) می‌پندارد که سیاست واقعی با سیاست ظاهری فرق می‌کند. نتیجه آن تخریب روحیه است. در مواردی، سیاست تلویحی وقتی سروکله‌اش پیدا می‌شود که مدیر اصلاً نمی‌خواهد یا نمی‌تواند سیاست رسمی را اعمال کند. اما سیاست تلویحی بیشتر وقتی وارد صحنه می‌شود که سیاست واقعی وجود ندارد و فقط طوری عمل می‌شود که انگار سیاستی هم هست و افراد وجود «سیاست» را از روی رفتار دیگران استنباط می‌کنند نه از راه پرسش از آنها. این وضع، به‌ویژه در سازمان‌های بزرگ که هر یک از چندین و چند واحد آنها سیاست‌های تلویحی خود را

1. Implied Policy

برای مسائل مشابه به‌کار می‌اندازند، شرم‌آور است. در اینجا، سیاست تلویحی ممکن است به سیاست درخواستی تبدیل شود؛ زیرا برخی مشتریان از مشاهده تفسیر و تعبیرهای گوناگون سرخورده می‌شوند. این نیز به‌نوبه خود بدین معناست که امکان حل و فصل رضایت‌بخش امور به‌شدت کاسته می‌شود، زیرا سیاست تلویحی از طریق «طرز عمل مرسوم» به نوعی مشروعیت دست می‌یابد.

خط‌مشی یا سیاست تحمیلی از ناحیه سازمان‌ها یا گروه‌های بیرونی‌ای ناشی می‌شود که کتابخانه ناچار به‌کار با آنهاست. کتابخانه‌ها به تدریج بیشتر و بیشتر باید با سیاست‌های تحمیلی سر کنند. بخشی از این سیاست‌های تحمیلی از آن ناشی می‌شوند که اکثر سازمان‌های اطلاع‌رسان بخشی از یک واحد دولتی‌اند، و از این رو در مسائلی نظیر استخدام نیروی انسانی، ارتقا، بازنشستگی و بودجه‌نویسی، تابع سیاست‌های کلی دولت هستند. مثال دیگر وقتی است که کارکنان کتابخانه از طریق قرارداد دسته جمعی کار با کتابخانه طرف می‌شوند در چنین مواردی بسیاری مسائل در قرارداد حل و فصل می‌شود. دولت‌های مرکزی در نظام‌های فدرال نیز گاه منشأ سیاست‌های تحمیلی هستند، به‌ویژه اگر منبع اصلی درآمد کتابخانه باشند. در این موارد البته کتابخانه می‌تواند عطای دولت مرکزی را به لقایش ببخشد، اما اکثر سازمان‌های اطلاع‌رسانی و وسع رد کردن دست دولت را ندارند و به مقررات دولت مرکزی، دولت ایالتی و دولت محلی^۱ گردن می‌نهند.

اگر کتابخانه مرکز واسپاری مدارک دولتی نظیر گزارش‌ها، صورت مذاکرات، آمارها و از این قبیل باشد، ناچار است به شرایط مربوط به دستیابی عموم مردم به این مدارک تن در دهد و دیگر مهم نیست که فی‌المثل کتابخانه متعلق به کیست؛ و نیز ناچار است حفظ و نگهداری این مواد را برعهده بگیرد. گاه کارمند باید با سیاست‌های متعارض کار کند و بگذارد تا نوع مواد نوع سیاستی را که حاکم می‌شود، تعیین کند. مورد مشابه دیگر وقتی است که اهداکننده یک مجموعه بزرگ به کتابخانه بخواهد سیاست‌های خود را در مورد استفاده، محل استقرار و تعیین نیروی انسانی برای اداره آن تحمیل کند. این وضع معمولاً در کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی بزرگ پیش می‌آید و اغلب نیز این کتابخانه‌ها کوتاه می‌آیند زیرا ارزش آنچه اهدا می‌شود بسیار زیاد است و به محدودیتش می‌ارزد.

صرف‌نظر از اینکه سیاستگذاری در چه سطحی انجام شود، چند قاعده و توصیه در مورد آن وجود دارد. یکی آنکه مدیر نباید هرگز اختیار چیزی را به کارمند واگذارد مگر آنکه قبلاً رهنمودهای لازم را در اختیار او گذاشته باشد. تفویض اختیار بدون هدایت کارمند درخصوص استفاده از آن بی‌انصافی در حق کارمند و غلط است، زیرا او را در مقابل انتقاد بی‌دفاع رها می‌کند. بدون دریافت اطلاع کافی از انتظاری که از وی دارند، کارمند تفویض اختیار شده نمی‌تواند از عملکرد خود دفاع کند. دیگر آنکه رویه روزآمد برای اجرای سیاست ضروری است، تا همه بدانند چه چیزی سیاست است و چه چیز نیست. حیرت‌آور است که چه اندک‌اند سازمان‌های اطلاع‌رسانی که رویه‌های روزآمد برای نحوه اجرای سیاست‌هایشان دارند. سیاست‌ها باید هدف‌ها را به روشنی بازتابانند، و از این رو، توجیه موجود در پس یک سیاست باید همواره برای کارمند و مشتری آشکار باشد.

سوم آنکه سیاست‌ها باید یکدست باشند. در سازمان‌های اطلاع‌رسانی، سیاست‌های خدمت‌رسانی ممکن است در درون یک واحد یا در کل سازمان ناسازگار شوند. گاه تلاش برای هماهنگی منجر به تبدیل سیاست به قاعده می‌شود. این آن چیزی است که مدیر باید بکوشد از آن بپرهیزد. درست است که سیاست‌ها باید یکدست و سازگار باشند، اما لازم است منعطف هم باشند و جا را برای تصمیم‌گیری باز بگذارند. با تغییر در محیط و تغییر نیازها، سیاست‌ها هم باید تغییر کنند. این بدان معنی است که مدیران باید سیاست‌ها را کنترل کنند و به‌طور مرتب مورد بررسی قرار دهند و آنها را که منسوخ شده‌اند و عرصه‌هایی که نیاز به سیاست جدید یا تغییر سیاست دارند، بازشناسند.

و سرانجام، سرپرستان باید کارکنان بخش خود را در خصوص سیاست‌های جاری آموزش دهند. توزیع بخشنامه‌ها و رویه‌ها میان کارکنان، بدون توضیح و تبیین، کافی نیست. مدیران معمولاً یادشان می‌ماند که سیاست و روش جاری را به کارمند جدید آموزش دهند، اما اغلب یادشان می‌رود که کارمند غیرجدید نیز به یادآوری و گوشزد در باب این سیاست‌ها محتاج است. این کار به ویژه پس از تجدید نظر در یک سیاست، ضرورت دارد. چنین بحث و گفتگو‌هایی کمک می‌کند که همگان هدف‌ها و ارتباط سیاست‌ها را با خود درک کنند؛ و نیز مجال آن را فراهم می‌کند که افراد فهم خود را از این سیاست‌ها به بحث بگذارند و عرصه‌هایی را که گمان می‌کنند سیاست جدید یا تجدید نظر در سیاست در آنها ضرورت دارد، شناسایی کنند. بدین طریق، از همان آغاز ادراک‌های روشن از سیاست‌ها حاصل می‌شود و مسائلی را که بعداً ممکن

است روی دهد، کاهش می‌دهد (اگر هم به صفر نرساند). چنین بحث و گفتگوهای حس کار تیمی و مشارکت را در محیط شکل می‌دهد.

برای تأمل بیشتر...

به چهارگونه سیاست که شرح آن رفت بازگردید و برای هر یک دو مثال از محیطی که با آن مانوس بوده‌اید بیاورید. اگر نمی‌توانید، مثال‌ها را از محیط دانشکده‌ای که در آن درس می‌خوانید بیاورید.

رویه‌ها

رویه‌ها^۱ بیشتر برای هدایت عمل هستند تا هدایت فکر. رویه‌ها ترتیب انجام کارها را معین می‌کنند و کارمند از آنها استفاده می‌کند تا فعالیت‌هایی را که برای اجرای یک سیاست، تحقق یک هدف یا نتیجه خاص لازم است، صورت دهد. برنامه‌ریزی برای تهیه رویه خوب تعدادی ملاحظه را شامل می‌شود، از جمله اینکه تعداد رویه‌ها را در حداقل نگه داریم. لیست بلند بالای رویه‌ها که هر حرکت کارمند را در آن تعیین کرده باشند، ابتکار و فردیت او را خفه می‌کند و به خستگی و دلزدگی دامن می‌زند. زیاد بودن تعداد رویه‌ها باعث از بین رفتن روحیه و نهایتاً منجر به کاهش بهره‌وری می‌شود. تهیه رویه کارچندان دشواری نیست. از این‌رو، برخی سرپرستان برای هر کاری در بخش خود، رویه‌نامه تهیه می‌کنند و با این کار، برای کسانی که با آنها کار می‌کنند، فضایی کُشنده ایجاد می‌کنند. داشتن رویه‌های پایه، به‌ویژه در مورد فعالیت‌های پیچیده ضروری است، زیرا این رویه‌نامه‌ها چارچوب آموزش کارکنان جدید و نیز مبنای ارزشیابی کارکرد بخش را می‌سازند. لکن در مواردی که میسر باشد، دادن قدری آزادی عمل به افراد در اجرای وظایفشان و نبود رویه موجب بهره‌وری بیشتر و ارتقای روحیه می‌شود. رویه‌گذاری لازم است در خدمت منظور مفیدی باشد. سازمان‌های اطلاع‌رسانی چه بسیار رویه‌هایی را حفظ می‌کنند که عمر مفیدشان به سرآمده است، صرفاً به این خاطر که کسی به فکرش نرسیده کنارشان بگذارد. همین‌طور، چنانکه در بالا آمد، سرپرستان گاه رویه‌هایی تهیه می‌کنند، بی‌آنکه هدفی در ذهن داشته باشند. سؤال اساسی در اینجا این است که آیا رویه مورد نظر را واقعاً تهیه کرده‌اند یا صرفاً روش جاری را روی کاغذ آورده‌اند؟ اگر رویه طرز عمل موجود را برساند، باز ممکن است حاصل برنامه‌ریزی باشد، گاه نیز برای انجام فعالیت‌های گذشته تهیه شده‌اند که اهداف مربوط به آنها دیگر وجود ندارد. تحلیل دقیق طرز عمل‌ها مسئولیت هر مدیری است.

بررسی دقیق رویه‌های جاری می‌تواند به لغو برخی منجر شود، بی‌آنکه لطمه‌ای به عمل بخورد. بررسی رویه‌ها استفاده از تکنیک تحلیل کار^۱ را ایجاد می‌کند (فصل ۱۰). سرپرستان رویه‌ها را پدید می‌آورند و می‌دانند که این رویه‌ها در خدمت چه منظوری باید باشند؛ از این رو سرپرستان سطح نخست باید رویه‌ها را به‌طور مرتب تحلیل کنند. این تلاش آنها باید قاعدتاً عملیات را مؤثرتر و کارا تر کند. پس از آنکه تحلیل صورت گرفت، به رویه‌ها به چشم یک منظومه نگریسته می‌شود، یعنی شماری فعالیت به هم پیوسته (هم در درون خود و هم در درون سایر رویه‌ها). تغییر در یک رویه چه بسا سبب تغییر در دیگر رویه‌ها شود. درک این معنی که تمام رویه‌ها بخشی از یک منظومه هستند، برای تحلیل آنها با هدف ایجاد یک واحد کار توانمند، ضرورت دارد.

هزینه یک رویه را می‌توان برحسب زمان (اگر نه برحسب پول) در قالب تعداد گام‌ها یا فعالیت‌هایی که در آن پیش‌بینی شده است، تخمین زد. طبق معمول، هزینه‌هایی هست که قابل اندازه‌گیری نیستند؛ نظیر آزردهی ارباب رجوع به‌هنگام مواجهه با رویه جدید. اما تعیین میزان وقتی که ارباب رجوع در قالب رویه جدید صرف می‌کند تا به اطلاعاتی که خواسته برسد، قابل تخمین است. اینکه اعتبار این تخمین دقیقاً چقدر است، مهم نیست. غرض آن است که تصمیم‌گیرنده و نیز ارباب رجوع بدانند که رویه‌ای که پیشنهاد شده، از لحاظ عملیات کتابخانه چقدر هزینه می‌برد.

مثل سایر برنامه‌ریزی‌ها، رویه‌ها باید کنترل شوند. یک شکل کنترل آنها، تهیه جزوه اجرایی برای رویه‌هاست. جزوه رویه یکی از نخستین چیزهاست که باید به دست کارمند جدید داد. سازمان‌های اطلاع‌رسانی بیشتر به داشتن جزوه رویه روزآمد بها می‌دهند تا جزوه سیاست‌ها، برای آنکه رویه‌ها را آسان‌تر می‌توان شناسایی و روزآمد کرد. اما، در مورد رویه‌ها نیز اگر ۷۰ درصد سازمان‌های اطلاع‌رسانی رویه روزآمد داشته باشند، جای تعجب است. سرپرستان و مدیران باید بر پایه عملکرد گذشته و در پرتو نیازهای تغییریابنده بخش مربوط یا سازمان، در رویه‌ها تجدید نظر کنند. هرگاه سیاست‌ها و هدف‌ها تغییر یابند، رویه‌های موجود نیز باید مورد بررسی مجدد قرار گیرند.

اگر سازمان سیاست‌هایی داشته باشد (و آنها را ترویج کند) که تفکر سالم را هدایت کنند، و رویه‌های خوب که عمل را هدایت کنند (و در عین حال مجال ابتکار به فرد دهند)، آنگاه توانسته

1. Work analysis

است محیطی مناسب کار ایجاد کند. چالشی که سرپرست با آن روبه‌روست از یک سو حفظ تعادل میان ثبات و یکدستی عمل است و از سوی دیگر انعطاف در رویه‌ها برای موثرتر عمل کردن افراد.

مقررات

مقررات حکم‌هایی هستند که مقرر است فرد در اوضاع خاص به آنها عمل کند. رویه‌ها، عمل را، و سیاست‌ها، فکر را هدایت می‌کنند. لکن مقررات ایجاب می‌کنند که اقدام خاصی در موقعیت خاص انجام شود. مقررات باید روشن و آسان فهم باشند. مثل انواع دیگر برنامه‌ها، مدیران و سرپرستان باید کارمندان جدید را در جریان مقررات جاری در محیط کار بگذارند و هرازگاهی به‌همراه تمام کارمندان به بررسی و نقد آنها بپردازند. مقررات باید مکتوب باشد. مقررات غیرمکتوب زحمت‌افزا و موجب سوء تفاهم‌های فراوان می‌شود.

برخی کتابخانه‌ها کارکنان جدید را بعد از استخدام در جریان مقررات محیط کار می‌گذارند. بهتر است این کار در مرحله پیش از استخدام صورت گیرد در این صورت، فرد از پیش می‌داند چه در انتظار اوست (مانند پوشیدن یونیفورم یا نوبت کاری).

همانطور که فایول گفته است، سرپرست باید مقررات را یکنواخت اعمال کند. اگر فی‌المثل، مقررات حکم می‌کند که هر کس سه بار پشت سر هم بدون موافقت سرپرست خود غیبت کند، مجبور باشد پنج روز از مرخصی بدون حقوق استفاده کند، لازم است که این اصل در مورد همه اعمال شود، در مورد کارشناس، کارمند دفتری، کارکنان نیمه‌وقت و پاره‌وقت و هر کس دیگر (البته می‌توان برای هر گروه از کارکنان مقررات خاص داشت، مطلب آن است که مقررات باید در مورد آن دسته از کسانی که برای آنها وضع شده بی‌برو برگردد و به صورت یکنواخت اعمال شود). مقرراتی که میان کارشناسان و کارکنان اداری و پاره‌وقت تمایز قائل نشود، یکدست اجرا نمی‌شود. اعمال نشدن یکدست، تاثیرات روانی منفی و خیم دارد. مدیر باکفایت می‌کوشد هر چه کمتر مقررات داشته باشد و هرچه بیشتر آن مقررات را با یکدستی و منصفانه اعمال کند.

برای تأمل بیشتر...

زمانی بود که به هر عضو جدید کتابخانه لیست مقررات استفاده از کتابخانه را یکجا می‌دادند. کتابخانه شما هم همین کار را می‌کند، اگر نه، چطور مردم را از مقررات خود آگاه می‌کند؟

برنامه‌های مشخص

اصطلاح برنامه مشخص^۱ معمولاً به اقدام خاص اطلاق می‌شود، جورج تری^۲ آن را اینگونه تعریف کرده است:

طرح جامعی است که متضمن استفاده آتی از منابع مختلف است و توالی و زمان انجام هر اقدام در آن تعیین شده باشد (Terry, 1972:243).

برنامه‌های مشخص از رویه‌ها، مقررات، وظایف، منابع، محل تأمین منابع، و سایر عناصر لازم برای رسیدن به هدف تشکیل می‌شوند. برنامه عرضه یک خدمت جدید به عموم می‌تواند شامل این چیزها شود: شماری خط‌مشی برای هدایت فکر کارکنان در خصوص پروژه جدید، رویه‌هایی که بر طبق آنها اقدامات انجام می‌شود، مقررات، و پرسنل مورد نیاز (هم از لحاظ مهارت‌های خاص و هم از لحاظ دفاعاتی که به این مهارت‌ها نیاز می‌افتد). مدیر باید نکات زیر را نیز در برنامه لحاظ کند: نیروی انسانی مورد نیاز، نسبت زمان و پرسنل (قدیمی و جدید) تخصیص یافته به برنامه، نوع دانش و مهارت‌هایی که پرسنل باید داشته باشند. (ورای شناسایی میزان پرسنل تمام وقت مورد نیاز برای برنامه). همچنین هر برنامه باید شامل اطلاعات در خصوص تجهیزات یا منابع خاص نیز بشود.

هر برنامه‌ای ضرورتاً همه این عناصر را ندارد. اما در مورد هر چیزی که برچسب برنامه مشخص به آن می‌زنند، باید خطوط کلی اقدامات و زمان و مکان و کننده تعیین شود. همچنین باید غرض از انجام اقدام و همخوانی آن با هدف‌های موجود کتابخانه بیان شود. برنامه لازم نیست در سطح کل سازمان، بلکه تنها در سطح یک واحد اجرا شود (نظیر برنامه سرعت بخشیدن به میکروفیلم یا دیجیتالی کردن اسناد در واحد حفاظت در یک آرشیو).

اگر برنامه وسیع باشد مدیر باید برای آن تعدادی برنامه فرعی تهیه کند تا کل آن تحقق پذیرد؛ مثلاً برای خرید تجهیزات خاص و یا اجیر کردن اشخاص ماهر برای انجام فعالیت‌های مورد نیاز برنامه تهیه کند.

هرگاه مدیران به سیاست‌ها، رویه‌ها، مقررات و اهداف به چشم بخشی از یک سیستم بنگرند بهتر خواهند توانست متغیرهایی را شناسایی کنند که برنامه جدید می‌تواند بر آنها تأثیر بگذارد. دلیل آن این است که برنامه خوب با طیف وسیعی از برنامه‌ها گره می‌خورد که کارکنان چه بسا

1. Program در فارسی برای این واژه معادل "برنامک" را نیز به کار برده‌اند - مترجم

2. George Terry

آنها را مستقل بدانند. مدیری که نتواند کل سیستم و مناسبات این اجزا را در نظر آورد آخرش ناچار می‌شود دست به دامن کسی خارج از سازمان شود تا اوضاع را برایش مرتب کند.

بودجه

بودجه همان برنامه است که در قالب هزینه بیان می‌شود. هزینه‌ها را در بودجه می‌توان نه تنها در قالب پول، بلکه در قالب تعداد ساعات کار یک ماشین یا هر دو بیان کرد. بودجه تخمین آن چیزی است که مدیریت سازمان فکر می‌کند برای انجام برنامه در یک دوره زمانی معین باید خرج کند. دوره بودجه می‌تواند از چند روز تا چندین سال باشد. اما بودجه را معمولاً یک‌ساله می‌نویسند. مدیران بودجه را اغلب در قالب ساعت کار انسان یا ماشین تنظیم می‌کنند تا اثر برنامه را پیش از اجرا تجزیه و تحلیل کنند. این قبیل بودجه‌ها معمولاً دوره شان کوتاه است. بسیاری بودجه را برنامه نمی‌دانند لکن از آنجا که بودجه ابزار کنترل است، برنامه نیز می‌تواند تلقی شود. تخمین بودجه قبل از هر نوع اقدام صورت می‌گیرد. بودجه مبنایی است که بر اساس آن مدیریت تخصیص‌های مالی و سایر منابع را برای اجرای برنامه‌های مصوب دریافت می‌کند. در بودجه معمولاً دو نوع هزینه وجود دارد:

۱) هزینه‌های عملیاتی (که در مورد کتابخانه‌ها بیشترین میزان بودجه را می‌بلعد؛ و ۲) هزینه‌های سرمایه‌ای (که صرف خرید تجهیزات و توسعه فیزیکی می‌شود و معمولاً چند درصد از بودجه کل را جذب می‌کند). در خصوص هزینه‌های هنگفت سرمایه‌ای (نظیر ساختمان جدید یا تکنولوژی اطلاعاتی)، مدیر باید برنامه مالی درازمدت آماده کند که در آن چه بسا منابع تأمین مالی را نیز پیشنهاد کند. مکرر پیش می‌آید که تنها راه برای تأمین مالی هزینه‌های برنامه‌های عمده، رفتن به سراغ سازمان‌ها و نهادهای خارجی است. اینکه اغلب فاصله بین عزم احداث ساختمان جدید برای کتابخانه با زمان شروع بنا پنج سال بیشتر است، بیانگر ضرورت برنامه‌ریزی پیشاپیش است. (در فصل ۱۵ در باب بودجه به تفصیل سخن خواهیم گفت).

استراتژی‌ها

گفتیم که برنامه‌ریزی استراتژیک یا راهبردی اصطلاحی است که ریشه نظامی دارد، و اینکه در مدیریت سازمانی معنای آن چگونگی برنامه‌ریزی برای پاسخ به محیط است. همان‌گونه که

بیشتر گفتیم محیط سازمان دائماً در حال تغییر است از این رو، اندیشیدن از پیش در مورد نحوه پاسخ‌گویی به تغییرات محتمل شرط مدیریت خردمندانه است. کینت آندرو^۱ استراتژی سازمانی را این‌گونه تعریف می‌کند:

استراتژی الگوی تصمیمات در یک سازمان است. استراتژی هدف‌های درازمدت سازمان را تدوین می‌کند و اصول سیاست‌ها و برنامه‌های آن را برای رسیدن به هدف‌های درازمدت به دست می‌دهد و فعالیت‌هایی را که سازمان قرار است دنبال کند، و نوع سازمان اقتصادی یا انسانی که هست یا می‌خواهد باشد، و خدمت اقتصادی و غیراقتصادی را که می‌خواهد انجام دهد، تعیین می‌کند. (Andrew, 1987:13)

رابرت سی. شایرلی (Shirley, 1983: 265-266) می‌گوید برای تدوین استراتژی سازمانی هفت عرصه تصمیم‌گیری وجود دارد. اینها عبارتند از:

۱. هدف اصلی و مأموریت؛ ۲. مشتریان؛ ۳. تولیدات؛ ۴. خدمات؛ ۵. هدف‌های کلی و جزئی؛ ۶. توان رقابت؛ ۷. روابط برون سازمانی

هر سازمانی چه بخواهد برنامه استراتژیک بنویسد و چه نخواهد، باید برای خود مأموریت و هدف و منظور تدوین کند. ضرورت دارد که برنامه‌های کتابخانه در بستر برنامه استراتژیک سازمان مادر شکل گیرد. کتابخانه جزیره نیست. باید خدماتش را با سمت و سوی استراتژیک کل سازمان هماهنگ کند. با دید داشتن در مورد آینده و اهداف استراتژیک سازمان، کتابخانه خواهد توانست برای خود اهداف مناسبی تعیین کند که بازتاب نیازهای سازمان باشد. پر واضح است کتابخانه باید برنامه استراتژیک برای خود تهیه ببیند و در آن مسائلی نظیر خدمت به مشتریان خود و نوع خدماتی را که می‌خواهد عرضه کند، تعریف کند و بداند به کی می‌خواهد خدمت کند و چگونه؟ همانقدر هم اهمیت دارد که عرصه‌های خدمت و خدماتی را که عرضه می‌کند، معین کند. مثلاً در مورد کتابخانه‌های عمومی معین شود که آیا باید برنامه قصه خوانی برای بچه‌ها در همه شعبه‌ها داشته باشند یا نه؟ و یا آنکه آیا در بخش مدیریت اسناد یک سازمان، کارکنان سازمان می‌توانند اصل اسناد آرشیوی را از بخش خارج کنند یا نه؟ به رقیب اندیشیدن نیز مفید است. مثال آن:

شرکتی که قصد تأسیس کتابخانه یا مرکز اسناد برای خود دارد بداند از تأسیس آن قرار است چه مزیت نسبت به رقیب خود بیابد که در صورت اتکا به خدمات شرکت اطلاع‌رسانی بیرونی از آن مزیت محروم می‌ماند؟ پاسخ می‌تواند امنیتی اطلاعاتی باشد (مثلاً اطلاعات در مورد عرصه‌های

1. Kenneth Andrew

جدیدی که شرکت قصد ورود به آنها را دارد، محرمانه بماند) و یا خدمت بهتر و یا خدمات انطباق یافته با نیازهای خاص شرکت. سرانجام، توجه به روابط با سازمان‌های مشابه نیز می‌تواند به بهبود خدمات بینجامد. مثال آن می‌تواند تقسیم وظیفه میان آرشیوهای دولتی در کار جمع‌آوری اسناد سیاسی باشد. از مدل تصمیم‌گیری شایرلی برای تعیین عرصه‌های کلیدی مورد نظر (که در کار تأمل درباره آینده کتابخانه خیلی اهمیت دارد) می‌توان استفاده کرد.

برای تأمل بیشتر...

سه برنامه استراتژیک پیدا کنید که برای کتابخانه تهیه شده باشند. مقایسه‌شان کنید. چه اطلاعاتی به دست می‌دهند؟ جزئیات تا چه سطح در برنامه وارد شده؟ می‌توانید بگویید مشتریان این کتابخانه‌ها انتظار چه خدمتی از این کتابخانه‌ها می‌توانند داشته باشند؟ سندهای برنامه چه تصویری از خدمات کتابخانه‌های خود عرضه می‌کنند؟ محتوا، برنامه، شکل، سبک و این قبیل جنبه‌های آنها را مورد توجه قرار دهید.

نکته

بسیاری کتابخانه‌ها در حال حاضر وب سایت دارند و یا بر روی وب سایت سازمان مادر صفحه خانگی خود را دارند. برنامه استراتژیک این کتابخانه‌ها را می‌توان از وب سایت‌ها یا صفحه‌های خانگی‌شان به دست آورد. سراغ چند نمونه از آنها بروید و ببینید این برنامه‌ها را چگونه عرضه کرده‌اند و آخرین بار کی در آنها تجدید نظر کرده‌اند.

فرایند تکوین برنامه استراتژیک می‌تواند یکی از چهار گونه اصلی باشد: بالا به پایین، پایین به بالا، روش ترکیبی، و برنامه ریزی تیمی.

همان‌گونه که از اسمش پیداست، در برنامه بالا به پایین، بالاترین مقام، یعنی مدیر کتابخانه است که استراتژی‌ها را تدوین می‌کند و سپس از رؤسای بخش‌ها یا واحدها می‌خواهد که برنامه‌های عملیاتی خود را برای اجرای برنامه استراتژیک او تدوین کنند. برنامه‌های تدوین شده در سطح بخش یا واحدها سلسله مراتب مدیریت را می‌پیمایند تا مورد بررسی مدیران فوقانی قرار گیرند و اینان در مورد آنها اظهار نظر می‌کنند و سپس برای اعمال تغییرات و پالایش پس فرستاده می‌شوند. رویکرد بالا به پایین فقط زمانی خوب کار می‌کند که سازمان کتابخانه بسیار متمرکز باشد و واحدهای زیرین به اندازه کافی از وضعیت کلی اطلاع داشته باشند که بتوانند برنامه‌های قابل اجرا تهیه کنند.

برنامه‌های پایین به بالا از سطح واحدها و بخش‌ها شروع می‌شود. واحدها و بخش‌ها برنامه‌های استراتژیک خود را تسلیم مدیریت فوقانی می‌کنند. این برنامه‌ها براساس رهنمودهای

کلی مدیریت فوقانی تهیه می‌شوند. مدیریت فوقانی سپس اسناد برنامه‌های واحدها و بخش‌ها را برای شکل دادن به برنامه کلی استراتژیک مورد استفاده قرار می‌دهد. این فرایند موثرترین شیوه عمل در دستگاه‌های بسیار غیرمتمرکز است.

روش ترکیبی، چنان که از نامش برمی‌آید، از درآمیختن دو شیوه پیشین حاصل می‌شود. یک ویژگی روش ترکیبی برقراری گفتگوی دائم میان مدیریت فوقانی، مدیران میانی، و رؤسای واحدهاست. ویژگی دیگرش آن است که گروه‌ها در آن مستقلاً کار می‌کنند، البته متن‌های برنامه‌هاشان را با یکدیگر مبادله می‌کنند، اما جلسه‌های مشترک برای تهیه برنامه استراتژیک برگزار نمی‌کنند. می‌توان گفت روش ترکیبی رایج‌ترین روش است: هم هماهنگی را در سطح عالی تامین می‌کند و هم وقت کمتری برای آماده ساختن برنامه لازم دارد زیرا افراد مستقلاً و همزمان در حال تهیه برنامه هستند.

در آخرین روش، یعنی برنامه‌ریزی تیمی، یک گروه از پرسنل را از سطوح مختلف سازمان به کار می‌گیرند تا برنامه استراتژیک تدوین کنند. برنامه‌ای که اینان آماده می‌کنند در اختیار تمامی کسانی که در سازمان مناسب تشخیص داده شوند، برای بررسی و اظهار نظر گذارده می‌شود. این روش، هرگاه تیم نماینده تمامی طرف‌های ذینفع باشد؛ تا حدی می‌تواند کاراترین راه در برنامه‌ریزی به‌شمار آید و می‌تواند بسیار کند باشد هرگاه تغییرات و اضافاتی که به کار آن افزوده می‌شود، بسیار باشد. با هر بار تجدید نظر، فرایند توزیع باید دوباره صورت گیرد. گاه اعمال یک تغییر برای برطرف کردن یک دسته دغدغه‌ها در جای دیگر مسئله ایجاد می‌کند. همه اینها فرایند کار را خیلی کند می‌کند. یک مزیت این شیوه آن است که اعضای تیم برنامه‌ریزی (و بخش و واحدهایی که نمایندگی می‌کنند) از اهمیت و ارزش برنامه‌ریزی استراتژیک درک بهتری حاصل می‌کنند. تلاش تیمی همچنین موجب می‌شود که هر کس بهتر بفهمد واحدهای دیگر چه می‌کنند. در اینجا نیز مانند سایر فعالیت‌هایی که به صورت کمیته‌ای انجام می‌شود، این خطر وجود دارد که آنها که در تیم شرکت داده نشده‌اند، از تعداد و طول جلسه‌های کمیته آن ناخشنود شوند. این ناخشنودی همکاران معمولاً با گفتن اینکه «فلانی (عضو تیم برنامه‌ریزی) اصلاً کار نمی‌کند» به زبان می‌آید.

یک مزیت داشتن برنامه استراتژیک آن است که با مشخص و برجسته کردن هدف‌های درازمدت و معین سازمان، مدیران را در تصمیم‌گیری مدد می‌رساند. برنامه استراتژیک سنجیده اطلاعات لازم را برای گرفتن بهترین تصمیم ممکن، هم کوتاه‌مدت و هم بلندمدت، در اختیار آنها

می‌گذارد. برخی از صاحب‌نظران می‌گویند مزیت واقعی برنامه‌ریزی استراتژیک آن است که فکر کردن راجع به آینده درازمدت سازمان را دغدغه روزمره می‌کند. فکر کردن به آینده اشخاص را وا می‌دارد از خود سؤال کنند اگر اینطور یا آنطور شد، چه کنیم؟ به طور کلی هرچه تعداد گزینه‌هایی که مد نظر قرار می‌دهیم زیادتر باشد، تصمیمی که می‌گیریم، بهتر خواهد بود.

برای تأمل بیشتر...

تفاوت‌های میان مأموریت، هدف‌های کلی و هدف‌های مشخص را تعیین کنید و اطمینان حاصل کنید که فرق آنها را خوب می‌دانید.

فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک باید دائمی باشد. برای برنامه‌ریزی استراتژیک موفق، سازمان باید وقت و منابع بسیار صرف کند. اگر برنامه‌ریزی استراتژیک فعالیت مستمر تصور نشود، حاصل فقط اتلاف منابع است. فرایند برنامه‌ریزی اولیه ممکن است چندین سال طول بکشد از این رو لازم است سازوکار بازبینی مستمر در آن تعبیر شود. سازمان‌های بزرگ چندین صد نفر پرسنل دارند، برای موفقیت عملیات خود متکی به برنامه‌ریزی استراتژیک هستند و معمولاً تعدادی از پرسنل آنها اختصاص به این کار دارند. اینها کارشان آینده‌نگری و پژوهش برای کمک به کسانی است که به تدوین برنامه و تجدید نظر در آن می‌پردازند.

و سرانجام اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک روشی برای اندیشیدن در مورد سازمان است و نباید تصور شود که باید به صورت قطعه مجزا به کار مدیریت "پیچ" شود. برنامه‌ریزی بخش لاینفک عمل در سازمان است، و به نوبه خود تمامی فعالیت‌های درون سازمان را به هم پیوند می‌دهد. نقش برنامه‌ریزی را در برقراری پیوند میان فعالیت‌های سازمان نباید نادیده گرفت، زیرا این نقش می‌تواند پایه تبدیل سازمان به سازمانی باشد که در آن آموختن در اولویت قرار دارد. بخش خدمات اطلاع‌رسانی و کتابخانه در هر سازمان نقش بارزی در برنامه‌ریزی استراتژیک ایفا می‌کند زیرا یکی از چند بخش است که حقیقتاً در قلب سازمان قرار دارند. کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی سازمان به آنها که در سازمان کار می‌کنند خدمت می‌کند و با آنها که به سازمان مراجعه می‌کنند نیز در تماس هر روزه است. کارکنان کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی می‌توانند چشم و گوش سازمان باشند و به مدیران ارشد سازمان، چه در رده‌های عالی و چه در رده‌های میانی و چه در رده‌های پایینی بازخورد برسانند.

آینده‌نگری

آینده‌نگری‌های سازمانی در بیشتر حالت‌ها فرض‌هایی است در خصوص روی دادن چیزهایی در آینده در زمینه‌ای که مورد علاقه سازمان است. آینده‌نگری حدس است و برنامه‌ریزان باید بدانند قطعیت ندارد. بدیهی است آینده‌نگری هر چه درازمدت‌تر باشد، قطعیت آن کمتر می‌شود. با جمع شدن اطلاعات بیشتر و گذشت زمان، لازم می‌آید که در آینده‌نگری تجدید نظر شود. ضرورت تداوم برنامه‌ریزی استراتژیک همین است: برنامه‌ریزی استراتژیک باید به آنچه که رخ می‌دهد پاسخ دهد نه به آنچه که آینده‌نگری پیش‌بینی کرده است.

کتابخانه‌ها باید به چند گونه آینده‌نگری دست بزنند: آینده‌نگری اقتصادی، آینده‌نگری تکنولوژیک، آینده‌نگری در خصوص مشتری و جامعه استفاده‌کننده بالقوه، و آینده‌نگری در خصوص رقیبان. همانطور که در فصل ۳ دیدیم، سازمان باید به محیط خود پاسخ دهد و توسط همان محیط نیز تعدیل شود. از این رو منطقی آن است که سازمان بکوشد تغییرات در محیط را به هنگام تکوین برنامه‌های استراتژیک درازمدت پیشگویی کند. توجه به شرایط متغیر اقتصادی و نیز لحاظ کردن تغییرات درازمدت به خدمات کتابخانه در عرصه‌هایی نظیر مجموعه‌سازی (که تعهد مستمری است) تا حدی انعطاف می‌دهد. تکنولوژی متغیر اطلاعاتی برای اکثر خدمات کتابخانه یک چالش هرروزه است. برنامه‌ریزی پیشاپیش در این زمینه دشوار اما ضروری است زیرا تحولات تکنولوژیک هزینه‌های سرمایه‌ای هنگفت را الزام‌آور می‌کند. به این ترتیب می‌بایست نزد مقامات سازمان ضرورت تامین مالی برای این هزینه‌ها از پیش توجیه شود. مشتریان اصلی خدمات کتابخانه لازم است زیر نگاه مستمر باشند و کوشش شود تغییر علایق و نیازهای اطلاعاتی آنها پیش‌بینی شود. استفاده‌کننده، اطلاعات را امروز می‌خواهد نه فردا. پیش‌بینی تغییرات می‌تواند موجب تقویت و حفظ شهرت کتابخانه به‌خاطر خدماتش شود. جدا از خریداران فعلی خدمات کتابخانه، مسئله جامعه استفاده‌کننده بالقوه نیز مطرح است. اهمیت پرداختن به آن کمتر از اهمیت پرداختن به مشتری بالفعل نیست. باید دانست این جامعه چگونه تغییر خواهد کرد. از آنجا که بسیاری از خدمات کتابخانه‌ها از پول مالیات مردم تامین اعتبار می‌شود، تعیین سمت و سوی تغییر نظر مردم راجع به آنچه که باید یا نباید در اولویت هزینه‌های عمومی باشد، موجب خواهد شد که خدمات و مجموعه کتابخانه بیشتر منعکس‌کننده نیازهای جامعه باشد. سرانجام اینکه فهم فعالیت‌های رقیب مهم است. بنگاه‌های اطلاع‌رسانی امروزه با رقابت مواجه هستند و میزان آن نیز در حال افزایش است. بنگاه‌های اطلاع‌رسانی تجاری وارد عرصه‌ای شده‌اند که در گذشته فقط کتابخانه‌ها

در آن عمل می‌کردند. خدمات اینترنتی برای عملیات کتابخانه‌ها پیامدهایی دارد. دنبال کردن تحولات و مباحثات در خصوص اینترنت لازم است بخشی از فرایند برنامه‌ریزی باشد. آینده‌نگرها در کار خود تکنیک‌های کمی و کیفی هر دو را به کار می‌گیرند. این تکنیک‌ها را ما در اینجا به اختصار توضیح می‌دهیم، زیرا در فصل ششم با تفصیل بیشتر به آنها پرداختیم. در آینده‌نگری‌های کیفی از نظر صاحب‌نظر استفاده می‌کنند. شیوه پخته‌تر آن است که شماری صاحب‌نظر را گرد آورند و از تکنیک دلفی^۱ استفاده کنند. در این شیوه از یک ابزار پژوهش پیمایش (نظیر پرسشنامه) برای گردآوری نظرها استفاده می‌کنند، سپس نتایج را استخراج و تحلیل می‌کنند، اطلاعات را از نو صورت‌بندی می‌کنند و آن را مجدداً به همان گروه صاحب‌نظران تسلیم می‌کنند تا بررسی کنند و نظر دهند. این فرایند چندین بار تکرار می‌شود تا نظرها به هم نزدیک شوند و اجماع حاصل شود. آنچه که صاحب‌نظران شرکت‌کننده در حلقه برسر آن به اجماع می‌رسند، محتمل‌ترین پیش‌بینی تلقی می‌شود. در روش‌های کمی از تحلیل آماری و مدل‌سازی‌های ریاضی نظیر تحلیل سری زمانی^۲ و اقتصادسنجی، و بررسی‌های آماری استفاده می‌کنند.

پیش‌بینی آینده در برنامه‌ریزی استراتژیک نقش مهمی دارد اما باید آن را در همان حد که هست دانست و نه بیشتر: آینده‌نگری چیزی نیست جز بهترین حدس در مورد آنچه که ممکن است در آینده رخ دهد. اگر با احتیاط آن را به کار گیریم می‌تواند ابزار خوبی برای برنامه‌ریزی باشد، به شرط آنکه براساس تغییرات جاری و اطلاعات نو مرتباً در آن تجدید نظر شود.

زمان‌بندی در برنامه‌ریزی

همان‌گونه که پیشتر گفتیم، زمان یک عامل پیروزی در برنامه‌ریزی است. بندهای بعدی این نوشته چند رهنمود کلی در خصوص انواع برنامه‌ریزی عرضه می‌کند. براساس تجربه وسیع خود در مقام مشاوران مدیریت کتابخانه، ما نویسندگان این کتاب به یک قانون برای برنامه‌ریزی کتابخانه‌ای رسیده‌ایم و آن اینکه «هر چه هزینه‌های برنامه بیشتر باشد، تصویب افراد بیشتری را لازم دارد». این امر به‌ویژه در کتابخانه‌هایی صحت دارد که بودجه آنها از بخش خصوصی می‌آید. شناختن این واقعیت و کار نکردن بر مبنای آن می‌تواند موجب خشم و سرخوردگی پرسنل شود.

1. Delphi

2. Time-series analysis

به معنای وقوع یا توالی مشاهده یک پدیده در فواصل زمانی معین
(مانند فروش سالانه یک محصول) است - مترجم

با در نظر داشتن «قانون برنامه‌ریزی کتابخانه‌ای»، اینک چند مثال از رهنمودهای خاص برنامه‌ریزی: در مورد تدارکات دفتری عاقلانه‌تر آن است که از شش ماه قبل برنامه‌ریزی داشته باشیم. برای تهیه مواد سهل الوصول، سه ماه می‌تواند کافی باشد. اما به خاطر داشته باشید، هر چه دفعات سفارش قلم و مداد و کاغذ و گیره کاغذ و کش بیشتر باشد، وقتتان برای انجام کارهای دیگر کمتر می‌شود. اگر به جای دو ماه یکبار، ماهی یکبار سفارش بدهید شش برابر بیشتر وقت صرف خواهید کرد (تهیه نامه سفارشات برای یک ماه یا دو ماه یا شش ماه از لحاظ صرف وقت، فرقی نمی‌کند). به علاوه هر چه سفارش بزرگتر باشد، امکان تخفیف گرفتن از فروشنده بیشتر می‌شود.

سفارش‌های خاص را باید شش ماهه یا یک ساله (یک ساله ترجیح دارد) تهیه کرد. مثال آن اقلامی نظیر تگ‌های ایمنی برای جلوگیری از خروج غیرمجاز مواد، لوح کتاب، نوارهای مغناطیسی و هر چه که لازم است به‌طور خاص برای کتابخانه تهیه شود.

بودجه هزینه‌های عملیاتی باید دست کم یک سال پیشاپیش برنامه‌ریزی شده باشد؛ به سبب آنکه بیشتر نهادهای اطلاع‌رسانی باید برای به دست آوردن بودجه به سراغ دیگران بروند. حتماً پیش از تسلیم درخواست بودجه، افراد سازمان باید در مورد آنچه که نیاز دارند و چگونگی تخصیص منابعی که دریافت می‌دارند، به توافق رسند. سند درخواست بودجه چه بسا از چند مرحله رسیدگی عبور کند و سپس به دست کسانی برسد که منابع مالی را در اختیار دارند. مثلاً در محیط آموزش عالی، رؤسای بخش‌ها در کتابخانه دانشگاهی درخواست بودجه بخش خود را تنظیم می‌کنند. سپس رئیس کتابخانه این درخواست‌ها را در قالب یک درخواست واحد می‌ریزد. درخواست بودجه رئیس کتابخانه سپس به دفتر معاون مربوط در دانشگاه فرستاده می‌شود. وی به‌نوبه خود درخواست بودجه کتابخانه و درخواست بودجه گروه‌های آموزشی را یکجا می‌کند و به‌صورت یک درخواست واحد به رئیس دانشگاه عرضه می‌کند. در یک مرحله، تمام درخواست‌های بودجه به کمیسیون بودجه دانشگاه می‌رود و یک درخواست بودجه‌نهایی بدون تعدیل، به تصویب مقام تأمین‌کننده بودجه می‌رسد. در انگلستان اگر دانشگاه دولتی باشد، مدیریت دانشگاه باید درخواست خود را به یک شورای تأمین مالی، که آن نیز خود با وزارت بودجه مشورت می‌کند، بفرستد. در طول تمام این مراحل تعدیل و سازش و مذاکره وجود دارد. همه اینها وقت‌گیر هستند. بودجه‌های هزینه‌های سرمایه‌ای معمولاً بیش از بودجه‌های اجرایی وقت‌گیر هستند. اگر بودجه مورد تقاضا هنگفت باشد، این مدت از یک سال تا هجده ماه طول می‌کشد. سبب نیز آن

است که مبلغ معمولاً زیاد است و مرکزی که باید بودجه را تصویب کند، خواستار اطلاعات بیشتر است و مدارکی را که به آن تسلیم می‌کنند با دقت بیشتری نسبت به مدارک بودجه‌های جاری بررسی می‌کند.

از زمان تقاضای یک پست سازمانی جدید از سازمان مادر تا به کار گماردن یک نفر در آن پست، معمولاً دو سال طول می‌کشد؛ به‌ویژه اگر قرار باشد درباب آن بحث گسترده صورت گیرد. اقتناع کسانی که اختیارات مالی را در دست دارند، چه بسا چند سال تلاش بطلبد. یک دلیل اصلی دشواری مصوبه گرفتن برای پست جدید دائمی آن است که ممکن است پست جدید مستلزم افزایش بودجه باشد و برای سازمان تعهد درازمدت به وجود آورد. حتی اگر مصوبه سریع برسد، جست‌وجو برای یافتن شخص مناسب و انتخاب او برای پر کردن آن پست زمان می‌برد.

برنامه‌ریزی برای پروژه‌های بزرگ نظیر به راه انداختن کتابخانه سیار یا نرم افزار یکپارچه کتابخانه بین ۲۴ تا ۳۶ ماه طول می‌کشد. زیرا در آغاز، قانع کردن آنها که کنترل منابع مالی را دارند به اینکه درخواستی که صورت گرفته توجیه دارد، مدتی طول می‌کشد. سپس به‌خاطر آنکه بین بستن قرارداد طراحی و تولید تجهیزات و سیستم‌هایی نظیر دو مورد فوق که باید به تناسب نیازهای کتابخانه ساخته شود، و تحویل آنها فاصله می‌افتد. تربیت پرسنل برای به‌کار انداختن تجهیزات، یا دست کم آشنایی با آن، نیز زمان می‌برد.

برنامه خدمات جدید بین ۳۶ تا ۴۸ ماه طول می‌کشد تا به تحقق بپیوندد. در این مورد، مسئله فقط طراحی برنامه نیست. اطمینان از اینکه برنامه جدید در تعارض با برنامه‌های موجود نیست نیز ضرورت دارد. همه مواردی که پیشتر در این فصل در خصوص اهداف کلی، اهداف مشخص، خط‌مشی‌ها و رویه‌ها و مقررات گفتیم در اینجا مصداق دارد. این فعالیت‌ها زمان‌بر است. بعد نوبت رفتن به سراغ کسانی می‌رسد که سر کیسه در دستشان است و کارشان تخصیص اعتبار از منابع محدود به تقاضاهای بی پایان است. پس از دریافت اعتبار، مدیر برنامه باید متن قراردادهای لازم را تهیه و تنظیم کند، تجهیزات و پرسنل مورد نیاز را برای پروژه به‌دست بیاورد و پرسنل را تربیت کند. انجام همه اینها در کمتر از سه سال، فشار فوق‌العاده بر وقت و نیروی کسانی وارد می‌کند که اساساً در بخش دیگری انجام وظیفه می‌کنند. در صورتی که این کار بیش از حد سریع انجام شود، برنامه بعید است به ثمر بنشیند.

تأمین مالی و تهیه نقشه ساختمان جدید و تهیه مقدمه ساخت آن دست کم پنج سال طول می‌کشد. چند سال پیش دکتر اُونز، یکی از سه نویسنده کتاب حاضر، دست‌اندرکار مطالعه عمده‌ای

در خصوص برنامه‌ریزی فضای کتابخانه‌ای در ایالات متحده شد. یکی از یافته‌های او این بود که میانگین فاصله زمانی میان نخستین تشخیص نیاز به فضای اضافی یا ساختمان جدید تا انتقال به آن فضای اضافی یا ساختمان جدید هشت سال و چهارماه است. هزینه ساختمان سازی زیاد است و هر سال نیز بیشتر می‌شود. برآورد هزینه‌ای که پنج سال پیش صورت گرفته به کار امروز نمی‌آید و به کار فردا کمتر. بنابراین هر چه فاصله برنامه‌ریزی ساخت و اتمام عملیات کمتر باشد، هزینه‌های آن کمتر خواهد بود. متأسفانه به نظر می‌رسد پنج سال کمترین فاصله بین اعلام نیاز و تحویل گرفتن ساختمان است.

خلاصه

برنامه‌ریزی خوب به مدیران کمک می‌کند که عدم قطعیت آینده را مهار کنند و به عملیات روزانه سازمان جهت بدهند. بدین ترتیب برنامه‌های موجود پشتیبان آینده قابل پیش‌بینی می‌شوند. برنامه‌ریزی خوب همه انواع برنامه‌ها را که از آنها در این فصل سخن گفتیم، به دنبال دارد. برنامه‌ها محتاج بررسی و تجدید نظر مستمر هستند. کارکنان سازمان لازم است به‌طور کامل درخصوص برنامه‌ها و آنچه که هر کس قرار است برای توفیق برنامه انجام دهد، توجیه شوند. برنامه‌ریزی زمان می‌برد اما خود نیز جزء جدایی‌ناپذیر مدیریت باکفایت است.

قدرت، اقتدار و مسئولیت*

«هل فضیلت گاه با پا فرمانه‌دن از قانون، صادقانه‌تر از همه از آن حفاظت کرده‌اند»

جان میل‌تون

«رهبری کن نه دیکتاتوری»

موریس لاین

مقدمه

مدیران در تحقق بخشیدن به طرح‌ها و برنامه‌ها دو گونه رفتار می‌کنند: یا شخصاً و به تنهایی اجرای طرح و برنامه را برعهده می‌گیرند و یا در کنار مجموعه‌ای از عناصر انسانی به ایفای نقش می‌پردازند. به منظور تحقق بخشیدن به یک طرح، چه به تنهایی اقدام شود و چه در کنار مجموعه‌ای از عناصر انسانی، به عاملی دیگر علاوه بر پول و تجهیزات برونی نیاز است. آن عامل دیگر، چیزی جز اختیار و مسئولیت نیست. در صورت فقدان چنین اقتداری، دستیابی به موفقیت بسیار بعید و نامحتمل است. این فصل به مفاهیم قدرت، اقتدار یا اختیار^۱، مسئولیت و پاسخ‌گویی می‌پردازد. بدون تردید چنین مفاهیمی، کاربردی فراتر از اجرای برنامه دارد. همه فعالیت‌های مدیریتی برخی عناصر مفاهیمی را که در این فصل به آنها می‌پردازیم، در بردارند.

* ترجمه ابراهیم افشار، استادیار گروه کتابداری دانشگاه اصفهان، ایمیل: e.afshar@edu.ui.ac.ir

اقتدار بخش لازم حیات سازمانی است. فایول^۱ گفته است اقتدار، حق دستور دادن و انتظار فرمان‌برداری داشتن است. ماکس وبر، در کتاب «نظریه سازمان اجتماعی و اقتصادی»^۲، سه گونه اقتدار را مطرح کرده است: ۱. اقتدار سنتی؛ ۲. اقتدار فره‌مندانه یا مبتنی بر جذبه شخصی؛ و ۳. اقتدار قانونی (Weber, 1947). اقتدار سنتی در سلطنت بنیان دارد و مشروعیت خود را از حق الهی می‌گیرد. این گونه اقتدار موروثی است. اقتدار فره‌مندانه متعلق به صاحبان جذبه معنوی است که شخص آن را به سبب توانمندی‌های ویژه خود به دست می‌آورد. گاندی و کاسترو مصداق‌های بارز شخصیت‌های فره‌مند هستند. طومار این اقتدار، با درگذشت فرد در هم می‌پیچد. اقتدار قانونی حاصل پست یا مقامی است که شخص اشغال کرده است. اقتدار قانونی بیش از آن که از آن فرد دارنده آن باشد از آن سازمان است. اقتدار قانونی از قانون مصوب ناشی می‌شود که قانونگذار نهاده تا حاکم بر طرز عمل در جامعه‌ای باشد که بر آن توافق دارد. در این فصل ما فقط به اقتدار قانونی می‌پردازیم.

همه سازمان‌ها، از جمله کتابخانه‌ها، دغدغه توزیع قدرت و اقتدار در درون سازمان را دارند. یک تعریف رایج از اقتدار حق انجام دادن کاری است که به آن پست مربوط است. این تعریف برای بحث درباره اقتدار مدیریتی کافی نیست. آر. وی. پرستاس^۳ در یک مقاله عالی تعریف بهتری از اقتدار در سازمان عرضه می‌کند:

اقتدار را می‌توان قدرت به اطاعت و داشتن دیگران بر پایه جایگاه رسمی فرد مقتدر، و هرگونه پاداش روانی و انگیزش یا مصونیتی که با آن موقعیت رسمی همراه است، دانست. قدرت و داشتن دیگران به چیزی، هرگاه بدون اتکا به جایگاه رسمی باشد، نفوذ تعبیر می‌شود. موقعیت رسمی همیشه مورد ندارد، اما وقتی مصونیت گسترده در بین باشد، ما با قدرت طرف هستیم. کنترل قانونی منابع سازمان یافته به اتکای پست رسمی را می‌توان منبع عمده قدرت در جامعه مدرن دانست. اقتدار، قدرت و نفوذ در موقعیت‌های اجرایی معمولاً به هم پیوسته‌اند. تعاریف به جایگاه رسمی می‌پردازند زیرا جایگاه رسمی بهتر با اوضاع و احوال در سازمان‌های بزرگ مناسبت دارد. اما تعاریف می‌کوشند بر مفهوم سازماندهی به مثابه یک نظام تمرکز کنند که در آن روابط بین اشخاص بر پایه اقتدار ترسیم شده است (Prethuis, 1962:12).

در کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی، اقتدار مدیر شامل حقوقی نظیر حق تصمیم‌گیری، حق تقسیم کار در میان زیردستان، حق بررسی کار آنها، اظهار نظر در مورد باقی ماندن یا انفصال

1. Fayol
2. Theory of Social and Economic Organization
3. R.V. Prethuis

براساس کارکرد آنان است. گهگاه اتفاق می‌افتد که مدیر، با وجود داشتن حق رسمی، توان اعمال آن را ندارد. این دشواری‌ای است که برخاسته از طبیعت دو سویه و ذهنی اقتدار است. اقتدار از این لحاظ ماهیت دو جانبه‌ای دارد که هر کس در جریان امور، پیش‌بینی خود از واکنش دیگران را مبنای عمل قرار می‌دهد. اما واکنشی که او پیش‌بینی کرده چه بسا رخ ندهد. اقتدار امری ذهنی نیز است، بر این اساس که تخمین فرد از میزان اقتداری که دیگران دارند یا باید داشته باشند، ناشی از ارزش‌ها و روحیات آن فرد است. با توجه به ماهیت دو جانبه/ذهنی اقتدار، جای تعجب دارد که در سازمان‌ها در برابر آن مقاومت بیش از این رخ نمی‌دهد!

یکی از دلایل رخ ندادن مقاومت در برابر اقتدار در سازمان‌ها وجود بنیان‌های استوار و قانونی برای اقتدار سازمانی است. در واقع فرایند اجتماعی شدن فرد است که به اقتدار سازمانی مشروعیت می‌بخشد. از این رو یک راه برای جلب مشارکت و پذیرش در کارمند تازه وارد، تشویق او به مشارکت در کارهای گروهی و سازمانی است. سازمانی که با حفظ سلسله مراتب، به پذیرش کارمند جدید اهمیت می‌دهد، به سازگار شدن او کمک اساسی می‌کند. زیرا انسان از بدو تولد آموخته است به صاحب قدرت احترام بگذارد. فرد معمولاً تعیین تکلیف و تقسیم کار مقام بالادست خود را می‌پذیرد. چسب‌بار ندارد این را «نظریه پذیرش اقتدار» می‌نامد.

در عین حال که فرایند اجتماعی شدن، مبنای روند مشروعیت است، دیگر عوامل نیز در پذیرفته شدن اقتدار سهم دارند. اقتدار باید دائماً اعتبار خود را نو کند. هر منصب با خود مقدار معینی اقتدار پذیرفته شده به همراه دارد. اما صاحب آن منصب باید قابلیت خود را برای داشتن آن اقتدار به نمایش بگذارد. این کار معمولاً با نمایش مهارت‌های تکنیکی و حرفه‌ای و دانش انجام می‌شود. پرستاس در اثری که ذکر شد این را مشروعیت از راه تخصص می‌خواند. هرگاه کارکنان در توان علمی و مهارت‌های مدیر تردید کنند، مدیر به دشواری دچار می‌شود، و تنها راه نجات را در توسل به اختیارات رسمی می‌یابد. با این کار، مدیر با توسل به قدرت، تا حدی اقتدارش را از دست می‌دهد. این گونه توسل به قدرت گرچه سازگاری و هماهنگی سازمان را تأمین می‌کند، اما دیرپا نیست.

نقش و رتبه رسمی راه دیگر مشروعیت اقتدار است. برای مثال، اگر مقام شما در سازمان بالاتر از مقام من باشد، پس شما باید بیش از من اقتدار داشته باشید. در سازمان‌های خدمات اطلاع‌رسانی، به‌ویژه در انواع بزرگ، اقتدار به مقدار کم در شماری پست توزیع شده است، اما هر سطح در این ساختار باید قدری اختیار داشته باشد.

الگوی سلسله مراتبی اقتدار از این امر حاصل می‌شود. سازمان‌ها و نهادهای اداری به این نوع اقتدار متکی هستند. اما، همانگونه که پرستاس می‌گوید، کارشناسی و مقام رسمی در سطوح بالا با یکدیگر به تعارض می‌افتند، زیرا صاحب مقام رسمی در همه عرصه‌هایی که باید در آنها اقتدار اعمال کند، متخصص نیست.

برخلاف اقتدار سازمانی که از پشتوانه رسمی - قانونی و یا تخصصی - فنی برخوردار است، رهبری به مختصات شخصیتی رهبر بستگی دارد. پرستاس بر این باور است که مشروعیت رهبر براساس علقه و تفاهمی است که میان وی و کسانی که مشروعیتش را به رسمیت می‌شناسند، استوار است. به نظر می‌رسد باور و بیان پرستاس، عنصری از اقتدار فره‌مندان و بر را در بردارد. پایه‌های اقتدار رهبری بسیاری کسان نه بر توانایی‌های علمی/حرفه‌ای یا نوع منصبشان، بلکه بر توانایی شخصی آنها در کار کردن با (و از طریق) انسان‌ها بنا شده است. برخی در درون سازمان‌ها بر اساس این شهرت که «انسان واقعی با علاقه راستین به انسان‌ها» هستند، اقتدار بسیاری کسب می‌کنند.

این‌گونه افراد موقعیت و منصب خود را به واسطه علاقه و وفاداری زیردستان و بالادستان حفظ می‌کنند. این‌گونه افراد باید فهم درستی از حوزه تحت رهبری خود داشته باشند، در غیر این صورت رهبری شان در دراز مدت با مشکل مواجه خواهد شد.

اقتدار فرایندی فعال است که هم ذهنی و هم دو جانبه است. اقتدار در دو جهت بالا و پایین جریان دارد. در جهت پایین در مسیر ساختار سازمانی و در جهت بالا از زیردستان به سوی بالادستان جریان می‌یابد. بنیان‌های اقتدار این‌هاست: پذیرش سنتی اقتدار، کارشناسی و تخصص، پست سازمانی، رتبه، و ویژگی‌های شخصی.

نفوذ، قدرت، اقتدار

اصطلاحات **نفوذ**، **قدرت**، و **اقتدار** اغلب به یک مفهوم به کار برده می‌شوند، در حالی که اینها مفاهیم متفاوتی هستند. **نفوذ**، توانایی استفاده از سرمشق و عمل در جهت تغییر رفتار است. و آن چیزی است که رهبران صاحب جذب یا فره‌مند اغلب برای انجام کارها از آن مدد می‌گیرند. **قدرت**، توانایی انجام کار و یا ایفای نقش است. **اقتدار**، حق انجام دادن کار، تصاحب منصب و اعمال نفوذ در حوزه آن است. قدرت از روی میزان اختیارات فرد، صرف نظر از مقام و منصبش،

آشکار می‌گردد. معمولاً اختیارات مدیران شامل دادن یا وعده دادن، یا پس گرفتن (یا تهدید به پس گرفتن) پاداش، یا اعمال تنبیه، و یا اخراج (و تهدید به اخراج) زیردستان است.

این‌گونه اختیارات در تمام سازمان‌ها رواج دارد و پایه قدرت است. این مجازات‌ها جریمه قصور در هماهنگی و متابعت از اقتدار سرپرست است. از زاویه مثبت، این مجازات‌ها قدرت دادن پاداش به‌خاطر پذیرش اقتدار است. یک ویژگی جالب مشترک در اکثر بحث‌های معاصر در باب قدرت، واکنش منفی نسبت به آن است. این بحث‌ها معمولاً با موضوع مجازات، که جنبه منفی قدرت است، آغاز می‌شود و این معنی را می‌رساند که قدرت می‌تواند آسیب برساند.

یک جنبه قدرت که اغلب آن را نادیده می‌گیرند، جنبه ذهنی آن است. در اینکه یک شخص یا مقام چقدر قدرت داشته باشد، آرا مختلف است. همچنین، قدرت یک جنبه دوسویه نیز دارد، به این معنا که فقط در بالادست متمرکز نیست نزد زیردستان نیز وجود دارد. زیردستان نیز قدرت بسیار تعیین‌کننده‌ای دارند و می‌توانند از آن علیه بالادستی‌ها استفاده کنند؛ و آن کنترلی است که بر کار خود دارند: می‌توانند جریان تولید را کند کنند و وسایل و تجهیزات را از کار بپندازند. بدتفسیر کردن عمدی آیین‌نامه و فرمان، تاکتیکی است که زیردستان به کرات به مانند سلاحی در مقابل استفاده بی‌ملاحظه مافوق از قدرت یا اختیار به آن متوسل می‌شوند. عیب زیردست داشتن آن است که انجام کارها همکاری دیگران را می‌طلبد!

حیطه دیگر قدرت کارکنان، اعتصاب یا سازمان‌یافتگی آنهاست. با وجود آنکه بسیاری کتابخانه‌ها بخشی از یک سازمان دولتی هستند که اعتصاب در آنها ممنوع است، باز در آنها از این قدرت استفاده می‌شود. در ایالات متحده مبانی حقوقی ممنوعیت اعتصاب کارکنان دولت مورد ایراد قرار گرفته و به‌رغم آنکه قانونی بودن اعتصاب کارکنان دولت هنوز مورد تردید است، باز این‌گونه اعتصاب‌ها رخ می‌دهد.

گروه‌های خارج از سازمان نیز می‌توانند به قدرت و مصونیت زیردستان کمک کنند. اتحادیه‌ها، انجمن‌های حرفه‌ای و تشکل‌های با منافع و علائق خاص می‌توانند بر سازمان‌ها و مدیران آنها فشار وارد کنند.

در سال ۱۹۶۵، د. کارترایت یکی از بهترین جمع‌بندی‌های مفهومی را از انواع قدرت‌های مدیریت براساس بررسی ادبیات مدیریت به دست داد. کارترایت پنج دسته قدرت برای مدیران برمی‌شمرد:

۱. قدرت پاداش: این قدرت از این باور زبردست بر می‌خیزد که سرپرست او می‌تواند به او پاداش (افزایش حقوق یا ترفیع) اعطا کند.
۲. قدرت اجبار: از این باور زبردست بر می‌خیزد که سرپرست می‌تواند او را تنبیه (تغییر پست یا تنزل درجه) کند.
۳. قدرت ارجاعی: از این تمایل زبردست بر می‌خیزد که می‌خواهد با سرپرست یکی دانسته شود و قدرت او را داشته باشد.
۴. قدرت مشروعیت: از این باور درونی زبردست بر می‌خیزد که سرپرست حق دستوردهی و تعیین فعالیت‌های او را دارد.
۵. قدرت تخصص: از این باور زبردست بر می‌خیزد که سرپرست دانش کارشناسی و مهارت‌های لازم را برای هدایت فعالیت‌های زبردست دارد.

(Cartwright, 1965: 28-30)

موارد مذکور از منابع بالقوه قدرت مدیران محسوب می‌شود.

بیشتر اقتدار مدیران از ترکیبی از این مقوله‌ها حاصل می‌شود، اما یک یا دو مورد از این موارد مسلط است. به طور مثال، وقتی که مدیر درصد بالایی از اقتدار خود را از قدرت تخصص و قدرت ارجاعی بگیرد، دیگر به ندرت مظاهر دیگر مطرح است. اما هنگامی که قدرت تخصص مدیر ضعیف باشد، قدرت مشروعیت او به شدت زیر سؤال می‌رود. چند بار شده که بر زبان رانده باشید «فلانی نباید این پست را داشته باشد. از این کار هیچ چیز نمی‌داند». موقعی که کسی به پست مدیریتی گماشته می‌شود، ظاهراً همیشه یک دوره آزمایشی را طی می‌کند. در این مدت متخصصان منتظر می‌مانند تا ببینند مدیر جدید تا چه حد از خود دانش کارشناسی نشان می‌دهد. اگر متخصصان دریابند که مدیر جدید فاقد این دانش است، احتمال بروز کشمکش بر سر قدرت افزایش می‌یابد. در سال ۱۹۷۷، جان کوتر شش مصداق برجسته اعمال قدرت در مدیریت سازمان‌های پویا را به تصویر کشید:

۱. مدیر باکفایت نسبت به منابع قدرت خود حساسیت دارد و مواظب است که فعالیت‌های خود را با انتظاراتی که از او دارند، هماهنگ کند. به عنوان مثال متخصصان دارای قدرت کارشناسی در یک عرصه، اگر به سراغ عرصه دیگر بروند، چه بسا اعتبار خود را از دست بدهند.

۲. مدیر خوب پنج پایه قدرت را خوب می‌شناسد و می‌داند در هر موقعیت و در سروکار با هر دسته از مردم، به کدامیک تکیه کند. مدیر آگاه خوب می‌داند که هزینه و خطر و مزایای استفاده از هر یک از قدرت‌های فوق چیست.
 ۳. مدیران کارآمد تشخیص می‌دهند که تمام پایه‌های قدرت در اوضاع و احوال خاص ارزش دارند. این مدیران می‌کوشند مهارت‌ها و اعتبار خود را رشد دهند تا بتوانند هر روشی را که نیاز دارند به کار گیرند. از این روست که این مدیران خود را با کسانی که در سازمان وجود دارند نزدیک و مربوط می‌کنند، توان کارشناسی خود را افزایش می‌دهند، و به‌طور کلی در همه حال اعتماد به نفس خود را به نمایش می‌گذارند.
 ۴. مدیران موفق آن نوع اهداف شغلی را دنبال می‌کنند که این امکان را به آنها می‌دهد که قدرت خود را بسط دهند و از آن استفاده کنند. ایشان به دنبال کارهایی هستند که مهارت‌هایشان را زیاد و دیگران را به آنها وابسته کند همچنین دنبال کارهایی می‌روند که انجام آنها آن نوع قدرت را می‌طلبد که این مدیران می‌توانند داشته باشند.
 ۵. مدیران با کفایت قدرت را با پختگی تعدیل می‌کنند؛ از نمایش قدرت خود به‌صورت عصبی و خودستایانه می‌پرهیزند و از برخوردهای بی‌جهت تند با اطرافیان خودداری می‌کنند.
 ۶. مدیران موفق می‌دانند قدرت برای انجام کارها لازم است. از آن با آرامش و قاطعیت، برای نفوذ بر رفتار دیگران در راستای تحقق اهداف سازمانی، استفاده می‌کنند (Kotter, 1977).
- بیان کوت‌تر بر استفاده از قدرت متمرکز شده است. اما، همان‌طور که پیش‌تر نیز اشاره کردیم، قدرت متضمن پذیرش زیردستان است و طبیعت دوطرفه دارد. یک صاحب‌نظر دیگر چند منبع قدرت غیررسمی زیردستان را شناسایی کرده است. به اعتقاد وی، یکی از منابع حیاتی قدرت زیردستان، میزان دانش و اطلاعات آنان از عملیات و فعالیت‌های روزمره است. خودداری از ارائه چنین اطلاعاتی موجب می‌شود که سرپرست احمق جلوه کند و تصمیم‌های غلط بگیرد (Mechanic, 1962). دو منبع دیگر قدرت غیررسمی که پیش از این به تلویح از آنها سخن گفتیم،

یکی مهارت‌های زیردستان است و دیگری راه‌هایی است که آن مهارت‌ها برای استفاده از منابع موجود سازمان در آنها به کار گرفته می‌شوند. قدرت مسئله مهمی در سازمان است. بد و خوب آن بستگی به آن دارد که شخص از آن به نفع سازمان یا واحد مربوط استفاده کند یا به زیان آن. هدف باید استفاده، و نه سوء استفاده از قدرت در پیشبرد مأموریت و اهداف سازمان باشد.

قدرت، اختیار و پاسخ‌گویی در خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی

کتابخانه‌های عمومی و کتابخانه‌های مدارس قدرت و اقتدار خود را از دولت می‌گیرند. کتابخانه‌های تخصصی، چه در بنیادهای خصوصی و چه وابسته به شرکت‌های تجاری، و نیز بسیاری از کتابخانه‌های دانشگاهی، قدرت و اقتدار خود را از سازمان مادر، هیئت رئیسه، یا رئیس شرکت می‌گیرند.

کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی که بخشی از واحدهای سازمانی بزرگ محسوب می‌شوند مدیران خود را با مسائل جالبی از لحاظ قدرت و اقتدار مواجه می‌کنند. یکی از نخستین و اساسی‌ترین چیزها که مدیر تازه وارد باید بداند آن است که فهم روشنی از قدرت و اختیارات پست خود به دست آورد و اینکه چگونه پست او با دیگر سطوح مدیریت سازمان مربوط می‌شود. بسیاری از کتابداران تازه‌کار از وجود قوانین و مقررات خاص کتابخانه شگفت‌زده می‌شوند. این قوانین را معمولاً سازمان‌های ایالتی و شهرداری‌ها وضع می‌کنند. در برخی کشورها کتابخانه‌ها به قوانین کشوری متکی هستند.

به‌علاوه، در قوانین کشوری که در آنها از کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به‌طور مشخص ذکری نمی‌رود، چه بسا بر کار کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی تأثیر شگرف داشته باشند. مثال آن، قانون حقوق شهروندی ایالت متحده است که در سال ۱۹۶۴ به تصویب رسید. نظر به اینکه هدف از این قانون، تضمین رفتار برابر با شهروندان بود، انسان انتظار دارد کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، که تا آن زمان چنین نمی‌کردند، روش خود را عوض کنند. اغلب نیز این‌گونه شد. اما معنای خدمت از لحاظ حقوقی از آنچه که در نگاه اول به‌نظر می‌رسد پیچیده‌تر است. برای مثال، در نیمه دوم سال ۱۹۷۴، حداقل یک کتابخانه در ایالات متحده، با دادستان محلی بر سر بودجه شعبه‌های خود با مشکل مواجه شد. مقارن با آن، بسیاری از کتابخانه‌های عمومی امریکا بهره‌گیری از سه روش را برای تعیین بودجه شعبه‌های خود اعمال کردند. نخستین روش تخصیص بودجه به‌طور مساوی به هر یک واحدها بود. اما در این روش حجم کار، و در نتیجه

هزینه بیشتر هر واحد به حساب نمی‌آید. شیوه دوم، مبنای قرار دادن میزان استفاده از خدمات برای تخصیص بودجه بود. برای این منظور آمار امانت، تعداد سئوالات مرجع و برخی مقیاس‌ها برای سنجش حجم کاربری واحدها به کار می‌رفت. متداول‌ترین روش در بین این سه اسلوب، یعنی رویکرد سوم، از تلفیق دو روش اخیر حاصل شد؛ به این معنی که تمام شعب حداقلی را دریافت کردند و مازاد آن براساس میزان استفاده از کتابخانه به هر کتابخانه تخصیص یافت. این روش تلاشی بود در جهت تضمین این که شعبه‌هایی که از آنها خیلی استفاده می‌شد (و هزینه‌هایشان بیشتر بود) بودجه بیشتری دریافت کنند و در نتیجه بتوانند خدمتی را که اهل محل می‌خواستند ارائه کنند. در نگاه اول، این دو شیوه و به‌ویژه روش اخیر منطقی به نظر می‌آید و ناقض قانون حقوق شهروندی نیست. اما در عمل، چنین نشد. دادستان محلی به چند فقره تخلف دست یافت. گرچه کتابخانه قصد ارائه خدمت نابرابر نداشت، اما سیستم، زمینه‌ساز ایجاد چنین نقصانی شد که پیامد ناخواسته آن کشیدن کار به دادگاه بود.

آنچه در مثال بالا در محاسبه بودجه براساس حجم استفاده به حساب نیامده بود، تغییر در ترکیب جامعه استفاده‌کننده بود. فرض کنید کتابخانه‌ای به منظور پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه محلی (عمدتاً تشکیل شده از طبقه متوسط سفیدپوست) در نظر گرفته شده است. مشکل از زمانی آغاز می‌شود که ترکیب جامعه استفاده‌کننده تغییر کند، مثلاً جماعت امریکای لاتینی محله را پر کند. احتمال آن می‌رود که مجموعه جاذبه کمتری برای جامعه بعدی داشته باشد و در نتیجه کمتری مورد استفاده قرار گیرد. کاهش استفاده، براساس فرمول فوق، کاهش بودجه را در پی خواهد داشت. به این ترتیب، مجموعه به نوعی وارد یک دور باطل می‌شود؛ بدین معنی که محدودیت بودجه و افزایش قیمت مواد مانع تغییر مناسب در مجموعه و شکستن و خارج شدن از دور باطل می‌شود. کتابخانه عمومی گس آنجلس در مواجهه با این مسئله، با ایجاد شبکه‌های متنوع سرویس‌دهی و خدمت‌رسانی به گروه‌های نژادی مختلف جامعه گامی مؤثر به جلو برداشت. دادستان ناحیه در گزارش خود نتیجه گرفت: «ملاک تخصیص براساس میزان استفاده گرچه در ظاهر خنثی و بی‌طرف است، اما در عمل و از لحاظ اثر و عواقب اینگونه نیست.

در نتیجه، تحت قوانین جاری فدرال و ایالتی تخصیص نابرابر منابع کتابخانه‌ای میان جامعه سفیدپوست و اقلیت‌های قومی، دشواری‌های جدی حقوقی به وجود می‌آورد (Report...1975: 76). اگرچه دادستان اقدام قانونی علیه کتابخانه نکرد، اما این گزارش کتابخانه و هیئت امنای آن را برانگیخت که در وضعیت تجدید نظر کلی کنند. تا سال ۱۹۸۰ با افزایش و جابه‌جا کردن منابع

تعداد بیشتری در عرضه خدمت به وجود آمد و در ۱۹۹۱ دستگاه مدیریت کتابخانه سازوکاری برقرار کرد تا در آینده همپای تغییر در ترکیب جمعیت مناطق، تغییرات لازم در بودجه کتابخانه‌ها داده شود.

این مثال نشان می‌دهد که «کتابی» عمل کردن می‌تواند انسان را به در دسر بیندازد. حتی با حسن نیت کامل نیز چه بسا مشکل بروز کند.

از این رو توصیه می‌کنیم هرگاه در موردی برایتان سؤال حقوقی مطرح شد، حتماً به حقوقدان مراجعه کنید. اما به هر حال یادتان باشد که نظر حقوقی به تقریب می‌تواند پیش‌بینی کند که اگر کار به دادگاه بکشد، چه وضعیتی پیش می‌آید. اگر بر مبنای نظر اداره حقوقی سازمان خود عمل کنید، چه بسا بعدها باز مقصر دانسته شوید، هر چند جریمه نشوید، زیرا بر اساس حسن نیت عمل کرده‌اید (مشاوره حقوقی انجام دادید). برای کتابخانه این قبیل مشورت‌های حقوقی می‌تواند مهم باشد.

برای تأمل بیشتر...

بر واژه‌های *اقتدار*، *قدرت*، و *نفوذ* تأمل کنید. سپس یک نوع کتابخانه را در کشور خود در نظر آورید و بگویید هر یک از سه مفهوم فوق چگونه بر خدمات آنها اثر می‌گذارد.

پاسخگویی و مسئولیت

گرچه برخی کسان اصطلاح «پاسخگویی»^۱ و «مسئولیت»^۲ را یکسان به کار می‌برند اما یک تفاوت مهم بین این دو هست. در ذات خود *مسئولیت* چیزی است که شخص باید انجام دهد، حال آنکه *پاسخگویی* جوابگو بودن به خاطر عمل است. بنابراین، پاسخگویی در فرایند عمل کردن به مسئولیت اهمیت دارد.

جنبه‌های پاسخگویی

میان پاسخگویی، قدرت، و اقتدار رابطه مستقیم وجود دارد. فرایند رسیدگی سه عامل پایه‌ای دارد: *حقوقی*^۳، *قانونی*^۴، و *اداری*^۵. دوتا از اینها (حقوقی و قانونی) عمدتاً برون سازمانی هستند.

-
1. Account ability
 2. Responsibility
 3. Legal
 4. Legislative
 5. Administrative

پاسخگویی اداری اساساً ماهیت درون سازمانی دارد، هر چند آن نیز می‌تواند شکل برون سازمانی به خود بگیرد.

پاسخگویی حقوقی هم به اقدام انجام شده و هم به‌قصور در اقدام در مواردی مربوط می‌شود که در چارچوب یک نظام حقوقی، الزام‌آور است. موارد آن بیشتر به رعایت اصول تساوی فرصت در استخدام برای همگان و عدم تبعیض و دسترسی مساوی به خدمات است. مقررات نهادهای محلی نیز بر عملیات کتابخانه‌ها اثر دارند. دادگاه‌ها نیز می‌توانند مجازات‌های مالی و شخصی بر مدیران و مؤسسات اعمال کنند یا علاوه بر مجازات‌های کیفری در موردشان به‌کار ببندند. یک مورد آن اخراج و جریمه یک کتابدار بود به‌خاطر نحوه عملش در گرفتن جریمه کتاب، با وجود آنکه وی همان کارهایی را کرده بود که هیئت امنای کتابخانه قبول داشتند. دستگاه‌های اعمال‌کننده بازرسی قانونی به دو شیوه اصلی عمل می‌کنند، یکی از طریق دادگاه‌ها و دیگری از طریق احضار و سؤال و جواب؛ به خاطر آنکه هزینه طرح دعوا در دادگاه مانع استفاده دائمی از دادگاه‌ها می‌شود، دستگاه‌های بازرسی قانونی از طریق احضار و استماع دفاعیات مدیران در مورد خطا کار بودن یا نبودن ایشان تصمیم می‌گیرند. نهادهای قانونگذار نیز توان آن را دارند که اقتدار یا بودجه سازمان‌ها را کم و زیاد کنند. کتابخانه‌ها و مراکز خدمات اطلاع‌رسانی به‌ویژه از این لحاظ آسیب‌پذیر هستند.

اعمال کنترل توسط **قانونگذار** محدود است. هیچ مجلس قانونگذاری وقت نظارت کامل بر نحوه عمل دستگاه‌هایی را که پاسخگویی آن هستند، ندارد و چون جزئیات به دستگاه‌ها واگذار می‌شود، تفسیر و تعبیر منظور قانونگذار، زیاد صورت می‌گیرد. نهاد قانونگذار معمولاً در موقع تصویب بودجه دستگاه است که به سراغ آن دستگاه می‌رود و یا زمانی که دستگاه درخواستی مطرح می‌سازد، یا از آن زیاد شکایت می‌کنند. گرچه در جریان رسیدگی ارزش‌های نهاد قانونگذار حاکم می‌شود، اما مدیر درمی‌یابد که خیلی عرصه‌هاست که در اختیار دستگاه اجرایی است و عمل و تصمیم‌گیری در حیطه آنها موضوع رسیدگی دستگاه قانونی نیست.

پاسخگویی اداری در مورد مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌ها رواج دارد. در مورد دستگاه‌های دولتی، از جمله کتابخانه‌ها، این امر تا حدودی پیچیده‌تر از آن چیزی است که برای سازمان‌های خصوصی مورد دارد. در دستگاه‌های دولتی عوامل سیاسی وارد صحنه می‌شوند. به‌طور مثال، تلاشی که در سطح سیاسی برای محدود کردن یا کاستن از مالیات صورت می‌گیرد، چه بسا مانع

به سبب آنکه بسیاری کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی پاسخگوی دولت هستند، به ناچار باید آیین‌نامه‌ها و مقررات دولت را در بسیاری از فعالیت‌های خود رعایت کنند. از جمله در امور حسابداری و خریدهایشان. این مقررات و خیلی سنت‌های دیگر دست و پاگیر هستند و اگر قرار باشد رعایت شوند، کار اضافی بسیاری می‌طلبد. این قبیل مقررات بدون در نظر داشتن مسائل مربوط به خرید منابع اطلاعاتی، از انواعی که کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعات نیاز دارند، تهیه شده‌اند. اگر هم کتابخانه بخواهد خود را از این مقررات مستثنا کند، باید وارد یک جریان طولانی و وقت‌گیر اداری و تدوین آیین‌نامه در سطح عالی سازمان شود. در برخی دستگاه‌ها، واحد مالی به اشتباه الزام می‌کند که بودجه مجموعه‌سازی حتماً باید هزینه خرید منابع چاپی شود. و برای خرید منابع غیرچاپی کتابخانه باید یا وقت بسیاری صرف گرفتن اجازه خرید کند و یا «قانون‌شکنی» کند و مواد غیرکتابی را کتابی جا بزند.

حسابرسی اداری در دستگاه‌های دولتی پیچیده و سیاسی و گاه سرگیجه‌آور است؛ به سبب آنکه واحدهای مختلف هر یک به استناد مقررات خود دستورهای متناقض صادر می‌کنند. همچنین بسیار پیش می‌آید که معلوم نیست پاسخگویی واقعی در کجاست، به ویژه هنگامی که مجلس قانونگذار و دولت بر سر یک مسئله با یکدیگر نزاع پیدا کنند و بُرد و باخت سیاسی مطرح باشد.

جنبه‌های مسئولیت

همان‌طور که پیشتر اشاره کردیم، پاسخگویی و مسئولیت یکی نیستند. انسان می‌تواند به‌طور کامل پاسخگو باشد و می‌تواند دیگری را به‌طور کامل پاسخگو کند اما مسئولیت خصیصه دوگانه دارد. مسئولیت همواره مشترک است. یک فرد یا یک واحد مسئولیت یا تعهد انجام کاری را برعهده دارد، اما فرد یا واحدی که آن کار را بر عهده آن فرد یا واحد گذاشته است، همواره تا حدودی مسئول باقی می‌ماند. به یک معنا، واگذاری یا تفویض اختیار، مسئولیت تفویض‌کننده را افزایش می‌دهد زیرا همو باید بر انجام مسئولیت واگذار شده نظارت داشته باشد. وقتی کسی کاری را می‌پذیرد، مسئولیت را هم بدون فکر کردن بسیار به آنچه که رخ می‌دهد، می‌پذیرد. کسی که علاقه‌ای به پذیرش مسئولیت ندارد، معمولاً، کار را هم نمی‌پذیرد. همه ما با آدم‌هایی روبه‌رو شده‌ایم که مسئولیت کار خود را نمی‌پذیرند و کارشان را در حدی انجام می‌دهند که اخراجشان نکنند. هر قدر هم که با آنها صحبت شود و تفویض مسئولیت شود، باز اثری ندارد. پذیرش باید از درون شخص برآید. مسئولیت تعهدی است که شخص به خود می‌دهد تا کاری را به سرانجام برساند.

مدیر موفق کسی است که مسئولیت و اختیار را راحت واگذار می‌کند و بیهوده نیز بابت مسئولیت باقی مانده، دغدغه به خود راه نمی‌دهد.

برای تأمل بیشتر...

تفاوت‌های میان پاسخگویی و مسئولیت را بنویسید. دو مثال در این مورد از کتابخانه عمومی بیاورید.

مقام و منزلت

تغییر در اختیار و مسئولیت معمولاً تغییر در مقام^۱ را به همراه دارد. از این روست که مدیر باید در هر پیشنهادی برای تغییر در آیین‌نامه‌ها و روش کارها، از لحاظ تأثیری که بر وضع واگذاری اختیارات و مسئولیت‌ها دارد، خوب دقت کند. چیزی که در نگاه مدیر تغییر جزئی به نظر برسد، چه بسا در نظر زیردستان بسیار مهم باشد.

شأنی که زیردستان برای هر شخص قائل هستند تماماً متناسب با مقام یا رده رسمی او نیست. بیشتر کسان از دستور گرفتن از کسی که خود را با او همتراز می‌دانند، بدشان می‌آید؛ مگر آنکه فکر کنند که آن شخص حق دستور دادن به آنها را براساس لیاقت به دست آورده است. مثلاً یک منشی فقط زمانی ممکن است از همتای خود دستورپذیری داشته باشد که او را با تجربه‌تر و کاردان‌تر بدانند. اما، به طور کلی اگر قرار باشد دستور به همترازان اجرا شود، فرد دستوردهنده باید اقتدار و جواز آن را از مقام بالاتر به دست آورده باشد. رابطه میان رتبه و اقتدار تنگاتنگ است.

استفاده از عنوان و سایر نمادها برای نشان دادن شأن و جایگاه می‌تواند مفید و هم خطرناک باشد. مدیر هیچگاه نباید از عنوان یا سایر نهادهای رتبه به جای پاداش استفاده کند، به‌خصوص به جای ترفیع و افزایش حقوق. به‌هنگام استفاده از رتبه باید آن را برای فعالیت و توانایی‌های به‌دقت تعریف شده به‌کار برد. خیلی کتابخانه‌ها میان توانایی‌ها، مهارت‌ها و آموزش‌های لازم برای کارهای دفتری سطح بالا و سطح پایین تفکیک قائل نمی‌شوند.

برخی شرح وظایف شغلی چنان مغشوش‌اند که نمی‌توان معین کرد پست مربوط به آن مهارت‌های دفتری می‌خواهد یا نیمه‌تخصصی یا تخصصی کتابداری. سردرگمی در خصوص نقش و رتبه و اختیار موجب کندی کارها و بدی ارتباطات و خراب شدن روحیه می‌شود. لازم

1. Status

است تفکیک میان عنوان‌ها به دقت معلوم باشد و به‌کارگیری آنها باید در سراسر کتابخانه به‌طور مکتوب صورت گیرد.

برای تأمل بیشتر...

عنوان‌های هر یک از کارکنان کتابخانه‌ای را که می‌شناسید، برشمارید. آیا این عنوان‌ها را مشتری‌های کتابخانه می‌شناسند؟ اگر می‌شناسند آیا برایشان معنی دارد؟

نکته

برخی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی برای پرسنل خود اتیکت دارند. بر روی این اتیکت‌ها نام و نام خانوادگی و عنوان شغلی شخص نوشته شده است. ترفیع یافتن یکی از پرسنل را می‌توان بهانه‌ای برای گردهم آمدن پرسنل کرد و طی آن اتیکت جدید را به شخص اهدا کرد. مشتریان کتابخانه‌ها نیز خوش دارند که پرسنل را بشناسند و بتوانند برای هر امری به شخص مرتبط با آن مراجعه کنند.

صف و ستاد

یک روش به‌کارگیری و کنترل اقتدار، مسئولیت و تصمیم‌گیری، با استفاده از مفهوم صف و ستاد است. سازمان‌های نظامی این مفهوم را از گذشته به‌کار گرفته‌اند. این مفهوم وحدت فرماندهی را بدون از دست رفتن تخصص در انجام وظایف ممکن می‌گرداند. از این فراتر، امکان آن را می‌دهد که مقدار زیادی مرادفات غیررسمی مفید صورت گیرد. اما، در عین حال که بسیاری مدیران این مفهوم را به‌کار می‌گیرند، به‌نظر می‌رسد آن را بد فهمیده‌اند. ما باید دو نقطه نظر متفاوت درخصوص صف و ستاد را از قبل خوب بشناسیم و درک کنیم. این دو یکی از لحاظ کارکرد است و دیگری از لحاظ رابطه با اقتدار.

از نقطه نظر کارکردی، صف و ستاد وظایف متفاوتی را در سازمان باید صورت دهند. کارکنان صف آنها هستند که مستقیماً مسئول تحقق اهداف مشخص سازمان هستند. بقیه کارکنان، ستادی هستند. برای تعیین اینکه کسی از شمار صف است یا ستاد، باید به‌طور عینی مشخص کرد که آیا آن شخص مسئولیت مستقیم تحقق اهداف سازمان را برعهده دارد یا نه.

در کتابخانه‌ها که عملیات اساسی اشاعه اطلاعات است، واحدهای صف، شامل بخش فراهم‌آوری، واحد پردازش، واحد تحویل مدرک، واحد خدمات عمومی، و شخص مدیر می‌شود.

کارکنان ستادی شامل افرادی می‌شود که در کارگزینی، حسابداری، سیستم‌ها، روابط عمومی، و تکثیر کار می‌کنند. گروه اخیر هم پست‌های حساس برعهده دارند، اما کارشان پشتیبانی از عملیات اصلی برنامه‌هاست. هر چند برخی در کتابخانه چه بسا با این تقسیم‌بندی‌ها موافق نباشند، از منظر عینی این تقسیم براساس کارکرد، معتبر است.

از نقطه نظر رابطه با قدرت، صاحب منصب صف کسی است که اقتدار نسبتاً نامحدودی نسبت به زیردستان دارد. اقتدار صاحب منصب ستادی به عرصه عملیات او محدود است. برای تعیین اینکه شخصی به صف تعلق دارد یا ستاد، می‌توان از این نقطه نظر نگریست که دستورات را از کجا دریافت می‌کند. تنها صاحب منصب صف اقتدار نامحدود بر شما و کار شما دارد، دیگران همه ستادی هستند. در کتابخانه، به‌طور مثال، رئیس واحد سیستم‌ها برای کارکنان واحد خود صاحب منصب صف در امور مربوط به سیستم است. همین رئیس واحد نسبت به سایر کارکنان در واحدهای دیگر (امانت، مرجع، فراهم‌آوری و مانند اینها) سمت ستادی دارد.

یکی از مسائل مهم در مورد به‌کارگیری مفهوم صف و ستاد، تعارض رتبه است. در برخی موقعیت‌ها، پرسنل صف خود را پرسنل رده اول سازمان و پرسنل ستادی را «بالاسری» و فرعی می‌دانند. برعکس، هنگامی که پرسنل متخصص از جایگاه و شأن خود مطمئن نباشند، پرسنل ستاد را (که معمولاً از متخصصان تحلیل سیستم‌ها، کارگزینی، و روابط عمومی تشکیل می‌شوند) از نخبه‌ها و از ما بهتران می‌نامند. اوضاع وقتی خراب‌تر می‌شود که پرسنل سیستم‌ها حقوقشان بیشتر از کتابداران متخصص باشد.

در کنار پرسنل واحد سیستم‌ها، در کتابخانه‌ها و مراکز بزرگ‌تر گاه ستاد شخصی نیز تشکیل می‌شود. این پرسنل دستیار مدیر هستند و کارهای یکنواخت و معمول دفتر مدیر، و تکالیف موردی را که برعهده آنها گذاشته می‌شود، انجام می‌دهند. گاه نیز به‌عنوان مشاور به مدیر خدمت می‌کنند. عنوان رایج این قبیل افراد معاون اجرایی یا رئیس دفتر است. رئیس دفتر خوب از بار کار مدیر، با برعهده گرفتن کارهای جاری و پرسنل ستاد، بسیار می‌کاهد.

اما باید «امور جاری» و «مسئولیت شغلی» از آغاز به دقت تعریف شوند. بدون آن، چه بسا رئیس دفتر کارهای عمده را هم که هر یک مجوز خاص می‌خواهد، برعهده بگیرد. آغاز کردن شرح وظایف محدود و سپس گسترده‌تر کردن آن آسان‌تر از عکس آن است. دلخوری هم کمتر در میان همه به‌وجود می‌آورد. گرچه در برخی شرکت‌های خصوصی، پرسنل ستادی حق دستور دادن مستقیم به پرسنل صف را دارند، ما این را تجویز نمی‌کنیم، به خصوص در کتابخانه‌ها.

مشکل اصلی این روش به این مسئله باز می‌گردد که چه کسی سازمان را راه می‌برد، صف یا ستاد؟ تنها زمانی که همه کارکنان به توانایی یکدیگر اعتماد تام داشته باشند، این شیوه شدنی است.

مسئله دیگر در مورد صف و ستاد عبارت از میزانی است که صاحب منصبان صف توصیه‌های کارکنان ستادی را می‌پذیرند (یا حتی به حساب می‌آورند). قطعاً صاحب منصبان صف باید قدرت تصمیم‌گیری کامل را در مورد فعالیت‌ها و پرسنل تحت امر خود داشته باشند. با این حساب، هر صاحب منصب صف می‌تواند توصیه پرسنل ستادی را به کل نادیده بگیرد. اما باید توجه داشت که نادیده گرفتن یکسری توصیه‌های کارشناسی می‌تواند به سازمان و به هر کس که در حد توان خود در پی خدمت است، آسیب برساند. پس دشواری در ایجاد تعادل میان وحدت فرماندهی و تخصص کارکنان ستادی برای بهره‌گیری از تغییرات دائمی هم در سطح حرفه و هم در سطح جامعه است.

کمیته‌ها

کمیته‌ها از چند زاویه برای سازمان مهم هستند. از آنها می‌توان در سطح مشورتی / اطلاعاتی (گردآوردن اطلاعات و توصیه)، تقویت هماهنگی و همکاری (به‌ویژه میان عرصه‌های پراکنده)، بهبود ارتباطات (که متأسفانه می‌تواند نتیجه عکس بدهد)، و تصمیم‌گیری استفاده کرد. هر چند در باب کمیته‌ها اغلب منفی‌گویی می‌شود، اما همگان به کارشان می‌گیرند. واقعیت این است که کمیته‌ها می‌توانند بهترین و در عین حال بدترین وسیله تحقق اهداف خاص باشند.

ساختار کمیته می‌تواند از یک گردهمایی غیررسمی ناهار تا یک کمیته دائمی با لیست بلندبالای مسئولیت‌ها و قدرت متغیر باشد، مدیری که کارکرد کمیته‌ها را خوب می‌فهمد و می‌داند چطور و کی از آنها استفاده کند، موفق از آب در می‌آید. به سبب آنکه دور هم جمع شدن غیررسمی تنها از لحاظ منظور با جلسه کمیته رسمی فرق می‌کند، مدیر هوشیار دور هم جمع شدن غیررسمی اعضای کمیته یا سرپرستان را تشویق می‌کند، موقعی که به هر منظور دور هم جمع شدند، طبیعی است که یک عده همکار «گپ کاری‌شان» گل کند و چه بسا بتوان خیلی کارها را پیش برد.

کمیته‌های دائمی در تمام سطوح سازمان مفید هستند. غرض از تشکیل آنها معمولاً به فعالیت‌های اصلی سازمان مربوط می‌شود. در کتابخانه‌ها معمولاً کمیته‌های دائمی متعدد تشکیل

می‌دهند، مانند کمیته ارتقا (که در خود مفهوم ارزشیابی توسط همگان را دارد)، کمیته سیستم‌ها/ پایگاه‌های اطلاعاتی، و کمیته انتخاب مواد. گرچه عضویت این کمیته‌ها باید چرخشی باشد، خود کمیته‌ها نقش دائمی و حیاتی در عرضه خدمت و مدیریت ایفا می‌کنند.

هیئت رئیسه سازمان‌های اطلاع‌رسان بسیار شبیه یک کمیته عمل می‌کنند چون خودشان هم یک کمیته هستند. مدیران ارشد از کمیته‌ها برای حل و فصل مسائل خاص یا مسائل مشترک بین بخش‌های مختلف استفاده می‌کنند. مدیران میانی می‌توانند از اینها برای هماهنگ‌سازی عملیات موجود، برنامه‌ریزی برای برنامه‌ها و خدمات تازه، و ارزیابی کار استفاده کنند. در سطح مدیران رده پایین نیز کمیته‌ها می‌توانند برای حل و فصل مسائل عملی، تصمیم‌گیری در سطح واحد، و تغییر در روش‌های جاری مفید باشند.

پیش از تشکیل هر کمیته باید به صورت مکتوب به دقت روشن ساخت که آن کمیته چه می‌خواهد بکند و چه نقش‌هایی ایفا کند. شاید بزرگ‌ترین عرصه سردرگمی در مرحله تبیین مسئولیت کمیته‌ها، روشن نکردن این نکته است که آیا کمیته مشورتی است یا تصمیم‌گیر. نامعمول نیست که کمیته مشورتی از اینکه به توصیه‌اش عمل نشده، خشم می‌گیرد. وقتی که صرف تهیه و تدوین اساسنامه یک کمیته می‌شود در آینده جبران می‌شود به علاوه آنکه جلوی بروز خشم و خروش را می‌گیرد.

استفاده از کمیته‌ها چند مزیت دارد. کمیته‌ها افراد را بیشتر در تصمیم‌گیری دخالت می‌دهند و به هماهنگ شدن کار در میان بخش‌های مختلف کمک می‌کنند و به جلب علاقه به بهبود امور و تربیت مدیران و سرپرستان مدد می‌رسانند. شاید از همه این مزایا مهم‌تر آن است که کمیته‌ها به کسانی راه می‌دهند که بسیاری از آنها جای دیگری برای سخن گفتن ندارند و در عین حال چیزی در چنته دارند که می‌تواند مفید باشد و آنها را وارد جریان تصمیم‌گیری می‌کند. این امر برای پرسنل ممکن می‌سازد که تصمیمی را بپذیرند که خود یا همگنانشان در شکل‌گیری آن شرکت داشته‌اند. (فصل ۶ روش‌های برانگیختن اندیشه گروهی را نشان می‌دهد). این کار تا حدودی شبیه برانگیختن استفاده‌کنندگان از کتابخانه به هم‌اندیشی است که موجب می‌شود کتابخانه با جامعه در تماس بماند.

کارکرد فرعی کمیته‌ها، جدا از منظوری که برای آن ایجاد شده‌اند، آن است که پرسنل را در بیش از یک واحد درگیر می‌کند و نیز برای تربیت نیروی مدیریت و سرپرستی مفید است. مثلاً در حالی که کار اصلی یک کمیته می‌تواند ایجاد هماهنگی خدمات فنی و خدمات عمومی یا

فراهم‌آوری و فهرستنویسی باشد، می‌تواند فایده فرعی نیز داشته باشد. و آن اینکه پرسنل کم‌تجربه می‌توانند در کنار پرسنل باتجربه کار کنند و بدین ترتیب دیدشان نسبت به کار کتابخانه وسعت یابد و همدوش با همگنان و سرپرستان خود با کار کردن بر روی یک مسئله به تمرین بپردازند. در چنین وضعی کمیته به یک ابزار ارزشمند برای آموزش و تربیت پرسنل تبدیل می‌شود.

استفاده از کمیته‌ها چندین عیب هم دارد. یکی هزینه‌گزار آنهاست؛ دیگری رسیدن به بن‌بست است؛ تأخیر پیش‌بینی نشده، کوتاه آمدن و سازش، سلطه‌یابی یک عضو پرجذبه بر گروه، و فقدان پاسخگویی واقعی برخی دیگر از این معایب است. با نظارت دقیق بر کار کمیته می‌توان هزینه (شامل حقوق، وقت و کاهش تولید) را تخفیف داد. اگر معلوم شود داشتن کمیته اتلاف به‌دنبال دارد و غیرمولد است، باید منحل شود.

یک عیب دیگر، کیفیت تصمیم‌هایی است که کمیته می‌گیرد. اگر حاصل کار کمیته‌ای فقط تصمیمی باشد که در صورت اجرا تنها وضع را بدتر می‌کند و یا حاصل کار یک اقلیت است که بر گروه تحمیل می‌شود، کمیته در کارش شکست خورده است. اگر راه‌حل غیرشدنی کمیته مدیر را مجبور کند خود راه‌حل‌های خود را بیابد، آن وقت احساسات دیگران جریحه‌دار می‌شود و هماهنگی‌های بعدی به خطر می‌افتد. اگر مدیر نظر یک اقلیت را رد کند، آن اقلیت از در مخالفت در می‌آیند و با هر راه‌حل دیگری مخالفت می‌کنند.

شاید بزرگ‌ترین عیب کار کمیته‌ای آن است که به سبب مسئولیت مشترک اعضای کمیته، مدیر می‌تواند یک فرد، حتی رئیس کمیته را، به پاسخگویی وادارد. حتی اگر یک فکر با یک نفر شروع شود، پذیرش آن توسط گروه آن را به توصیه گروه تبدیل می‌کند. البته، مدیر می‌تواند کمیته‌هایی را که ضعیف عمل می‌کنند، منحل کند یا اعضای جدید در آنها بگمارد اما درست نیست که در مورد آنها مجازات به‌کار برد (مثل خودداری از افزایش حقوق یا خودداری از ترفیع یا اعمال تنزل و یا اخراج). خلاصه، اگر مدیر قرار است پاسخگویی بخواهد، نباید از کمیته استفاده کند.

برای تأمل بیشتر...

شناسایی تمام کمیته‌های موجود در کتابخانه ممکن است آسان نباشد. اگر در کتابخانه کار می‌کنید، فهرستی از آنها تهیه کنید. اگر در کتابخانه کار نمی‌کنید، با یک کتابدار صحبت کنید و ببینید در کتابخانه آنها چند کمیته وجود دارد.

خلاصه

همان‌گونه که در فصل ۹ خواهیم دید، چند روش سازماندهی در سازمان وجود دارد اما صرف‌نظر از آن که کدام روش را برمی‌گزینید، میزان قدرت، اقتدار، و پاسخگویی که می‌توان به هر واحد داد، تازه آغاز کار است. این مفهوم‌ها دوطرفه هستند. برخلاف آنچه برخی فکر می‌کنند مدیر همه قدرت و اقتدار را در دست ندارد. زیردستان هم قدرت دارند و می‌توانند از تأیید مهارت‌ها و دانش سرپرستان خودداری کنند. زیردستان همچنین قدرت آن را دارند که سطح و کیفیت تولید خود را کنترل کنند. این وضع کنترلی را بر اعمال سرپرست اعمال می‌کند. اگر شخص تشخیص دهد این مفاهیم دوطرفه هستند و در صورتی که بر مبنای این دانش درست عمل کند، محیط کار می‌تواند محیطی سرشار از احترام متقابل و شاید تفاهم باشد.

تفویض اختیار *

«اگر به تعداد کافی لایه‌های مدیریت وجود داشته باشد، می‌توان

مطمئن شد مسائل به عهده شانس واگذار نشده است».

نورمن آگوستین

«تفویض کار به معنی تفویض مسئولیت نیست».

موریس لاین

مقدمه

نزد بسیاری ملموس‌ترین موضوع این فصل نمودار سازمانی است. این نمودارها را با مستطیل‌ها و خطوطی که آنها را به یکدیگر متصل می‌سازند، می‌توان در گزارش‌های سالانه و انتشارات سازمان‌ها مشاهده کرد. نمودار سازمانی از چگونگی توزیع اختیار و مسئولیت‌های رسمی در سازمان نمای بصری به دست می‌دهد. واژه تفویض^۱ اصطلاحی عام است که اکثر نویسندگان حوزه مدیریت برای کارهایی که در این فصل گنجانده شده‌اند، به کار می‌برند. از طریق عمل تفویض، اختیار و مسئولیت‌های مدیر رسماً به افراد مختلف واگذار می‌شود و کارها تقسیم، و ارتباط بین کارها و نحوه هماهنگی میان آنها تعیین می‌گردد.

کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی همه انواع تفویض را که در سایر مؤسسات اعمال می‌شود، آزموده‌اند. مشاهدات نشان می‌دهد برخی مراکز را یکی دو نفر صاحب اختیار به خوبی اداره

* ترجمه عبدالحسین فرج‌پهلوی، دانشیار گروه کتابداری دانشگاه شهید چمران اهواز، ایمیل: farajpahlou@scu.ac.ir

کرده‌اند حال آنکه در برخی دیگر تمام کارکنان متخصص در مدیریت مشارکت داشته‌اند. از این رو در هر کتابخانه، به جز آنچه که در حال اعمال می‌شود، چه بسا چند روش "درست" دیگر نیز وجود داشته باشد. تفویض اثربخش به چند عامل بستگی دارد. این عوامل در این فصل مورد بحث قرار می‌گیرند.

پیش از شروع این بررسی، لازم است درباره معنای "سازمان" و "سازماندهی" توضیح دهیم. قبلاً کلمه "سازمان" را به معنی یک واحد اجتماعی که برای دستیابی به مقاصد خاصی شکل گرفته است به کار بردیم. در این فصل به استفاده از این واژه با همان معنا ادامه خواهیم داد اما آن را به معنی شیوه آرایش واحدهای کار و منابع برای دستیابی به هدف یا به عنوان فرایند سازماندهی نیز به کار خواهیم برد.

اهداف و ماهیت تفویض

تفویض اختیار عبارت است از ایجاد مناسبات اقتدار به گونه‌ای که هماهنگی افقی و عمودی بین واحدهای کار در یک مؤسسه برقرار شود. در خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی، هدف از تفویض اختیار این است که واحدها با یکدیگر کار کنند تا اهداف کلی خدمت‌رسانی حاصل شود. بنابراین، در اینجا تفویض وسیله‌ای است برای شکل دادن اهداف خدماتی کل سازمان. این کار منابع لازم را فراهم می‌آورد و کارکنان و تجهیزات را به گونه‌ای آرایش می‌دهد که واحدها و افراد بتوانند فعالیت‌ها و وظایف خود را به کارآمدترین شکل ممکن انجام دهند. مدیران باید بدانند که فرایند سازماندهی دو عنصر فرد و منابع را به هم می‌آمیزد. تعریف جورج‌تری از سازماندهی بر همین نکته تأکید دارد:

سازماندهی عبارت است از برقراری روابط رفتاری ثمربخش بین افراد به گونه‌ای که بتوانند در شرایط محیطی معین برای حصول اهداف، با یکدیگر با کفایت کار کنند و در انجام وظایفی که برگزیده‌اند رضایت شخصی به دست آورند (Terry, 1977:298).

در سازماندهی یک چرخه پنج مرحله‌ای وجود دارد، شامل:

۱. تعیین کارهایی که باید انجام شوند.
۲. دسته‌بندی منطقی کارها برای انجام توسط افراد (= شرح وظایف).
۳. شناسایی بسته‌های وظایف به‌عنوان واحدهای کار (= تعیین بخش‌ها).

۴. اطمینان از اینکه فعالیت‌ها به‌گونه‌ای با یکدیگر مرتبط شوند که کوشش‌های هماهنگ را ترغیب کنند (= هماهنگی و اعمال کنترل).
۵. نظارت بر حاصل کارها و سازماندهی مجدد/تعدیل ساختار در حد لزوم برای حصول یافته‌های مطلوب (= ارزشیابی).

بدین ترتیب، سازماندهی صحیح این امکان را می‌دهد که هرکس وظایف خود و آنچه را که باید انجام دهد، بشناسد. وقتی وظایف روشن باشند، عملکرد بهبود می‌یابد. پس از تعیین وظایف سردرگمی و ابهام نباید وجود داشته باشد (حداقل از این نظر که "چه کسی چه کاری باید انجام دهد"). خطوط ارتباط (که معمولاً از خطوط اقتدار و مسئولیت تبعیت می‌کنند) شناخته می‌شوند، به‌گونه‌ای که هر کسی می‌داند ارتباطات رسمی خود را با کجا باید برقرار کند و از جانب چه کسی چنین روابطی را انتظار داشته باشد.

با طبیعتی که انسان دارد، همکاری همیشه آسان حاصل نمی‌شود. تفویض اختیار و ساختار دادن به گردش کار باعث می‌شود که همکاری در محل کار آسان‌تر شود. با ترکیب این دو یکی از آسان‌ترین راه‌ها برای حصول همکاری ارادی افراد به دست می‌آید.

مدیران کتابخانه‌ها در سازماندهی نیروی کار باید چند چیز را در خاطر داشته باشند: اول اینکه، تفویض به هر شکل که باشد، به معنی اعتماد کردن به دیگری است که بخش بزرگ یا کوچکی از مسئولیت‌های تفویض‌کننده را برعهده می‌گیرد. درک این امر برای برخی مدیران مشکل است؛ این قبیل مدیران فکر می‌کنند دیگران نمی‌توانند کار را مثل آنها انجام دهند. در نتیجه، فقط سعی می‌کنند مسئولیت را تفویض کنند نه اختیار را. برخی مدیران نیز تفویض اختیار را فرصتی می‌شمارند که با آن فعالیت‌هایی را که خود علاقه به انجام آنها ندارند، به دیگران واگذارند. در هر یک از این حالات، منظور حقیقی سازماندهی برآورده نخواهد شد. ثانیاً، کتابخانه یک سیستم اجتماعی است که درون آن یک ساختار سازمانی غیررسمی وجود دارد. در محیط‌های کار گروه‌های غیررسمی ایجاد می‌شوند، مانند "جمع کوه‌روها"، "جمع دوره‌روها". صرف‌نظر از اینکه چه علائق دوجانبه‌ای این گروه‌ها را گرد هم آورده باشد، همه در یک چیز، مشترک هستند و آن «کار» است. خیرها، شکایات، شایعات، و ایده‌ها مضمون اصلی گفتگوهای روزانه آنها را تشکیل می‌دهد. برای چنین گروه‌های غیررسمی بسیار عادی است که از مرزبندی‌های رسمی محیط کار عبور کنند. بدین ترتیب شایعات و اطلاعات به سرعت در سرتاسر کتابخانه پخش می‌شود. اگر کارکنان مسیر رسمی ارتباطی را کافی ندانند (همان خطوطی

که در فرایند سازماندهی تصویب شده‌اند)، خطوط غیررسمی ارتباط، که مدیر بر آن هیچ کنترلی ندارد، منبع اطلاعات آنها خواهد شد.

مدیر باید به‌خاطر داشته باشد که هیچ چیز نمی‌تواند سازمان غیررسمی را از بین برد. مدیر باکفایت حتی می‌تواند این ساختار غیررسمی را در راه اهداف سازمانی به‌کار گیرد. این بدین معنی نیست که بکوشد گروه‌های غیررسمی را دستکاری کند بلکه آنها را در نظر داشته باشد؛ حتی چه بسا بتوان با کنار هم قرار دادن افراد همفکر گروه‌های مولدتر ایجاد کرد. مدیر باید شناخت خود از وجود گروه‌بندی‌های غیررسمی را در راهی به‌کار بندد که رضایت‌مندی و بهره‌وری فرد را افزایش می‌دهد.

چند سال پیش، هاروی شرمین^۱ درجات تفویض شروع و به پایین‌ترین حد ختم می‌شود. طرح وی با بالاترین درجه تفویض شروع و به پایین‌ترین حد ختم می‌شود.

- اقدام کن - لازم نیست دیگر با من تماس بگیری.
- اقدام کن - از آنچه کردی مرا باخبر کن.
- این مشکل را بررسی کن - به من خبر بده قصد داری چکار کنی، آن کار را انجام بده مگر اینکه بگویم نکن.
- این مشکل را بررسی کن - به من خبر بده قصد داری چکار کنی، صبر کن تا من اجازه بدهم.
- این مشکل را بررسی کن - مرا از اقدامات ممکن با مزایا و معایب آنها باخبر کن و یکی از راهها را برای تأیید من توصیه کن.
- این مشکل را بررسی کن - تمام واقعیات و اطلاعات را به من بده، خودم تصمیم خواهم گرفت که چکار کنم (Sherman, 1966:83-84).

برای تأمل بیشتر...

به سازمانی که در آن کار کرده‌اید و اشخاصی که مسئول شما بوده‌اند فکر کنید. آیا کارها را تفویض می‌کردند؟ اگر چنین است، چگونه اطمینان می‌یافتند کارهایی که تفویض کرده‌اند به نحو رضایت‌بخش انجام می‌شوند؟ اگر مدیر تفویض اختیار نمی‌کرد، فکر می‌کنید چرا؟ آیا رویکرد مدیر درست بود؟

موانع تفویض اختیار

قبلاً یکی از موانع تفویض اختیار مؤثر را ذکر کردیم: اعتماد نکردن به دیگران. یکی از موانع دیگر فقدان اعتماد به نفس و یا عدم امنیت است؛ نزد مدیران تازه‌کار این مشکل رایج است. معمولاً اینان با گذشت زمان و یادگیری از مدیران با تجربه بر این مشکل غلبه می‌کنند. گاه، مدیر ممکن است احساس کند توانایی لازم را برای سازماندهی صحیح ندارد. اگر وی خود را در دیگر عرصه‌های مدیریت موفق می‌داند، یاری جستن از دیگری در عرصه سازماندهی اشکالی ندارد و نباید در هنگام ارزشیابی کلی عملکرد بر خود سخت گرفت. شناسایی محدودیت‌های فردی و گام برداشتن در جهت برخورد با آنها نشانه آگاهی و توانایی درک صائب و برخورد مثبت با محدودیت‌های فردی است.

در سوی پذیرنده تفویض اختیار نیز موانعی وجود دارد. رایج‌ترین مانع بی‌میلی به قبول مسئولیت و اختیار است. گاه موضوع این است که فرد تجربیات بدی از قبول مسئولیت از مدیر دیگری در گذشته دارد. هرگاه چنین حالتی وجود داشته باشد، این مسئولیت مدیر بالادست است که مشکل را حل کند؛ هرچند که ممکن است تا مدیر از این مشکل باخبر شود مدت زمانی بگذرد. گاه با فردی روبه‌رو می‌شویم که هیچ مسئولیتی را نمی‌خواهد. در چنین حالتی، مدیر باید این واقعیت را بپذیرد، و اطمینان بیابد که وظایفی که برعهده آن شخص گذاشته است، همراه با مسئولیت‌های زیاد نباشد و شغلی با عمق و دامنه کم به او تفویض کند.

عامل دیگر بی‌میلی به پذیرش مسئولیت می‌تواند نبود انگیزه برای وظیفه یا کار اضافی باشد. اگر مدیر به زیردست خود بگوید "الان نمی‌توانم برایت کاری بکنم، اما اگر این کار را انجام بدهی ممنون خواهم شد. بعداً هرطور که بخواهی، جبران می‌کنم" چنین حرف‌هایی تا جایی تأثیر دارند که سازمان اقدام مثبتی برای فرد بکند. نه تنها باید قول جبران داد، بلکه زمان جبران نیز باید نسبتاً کوتاه باشد؛ به‌طور قطع نه بیش از یک سال.

فرایند سازماندهی

همانطور که قبلاً گفتیم، سازماندهی شامل پنج گام است. نخستین گام عبارت است از تعیین آنچه که باید انجام شود تا اهداف برآورده شود. بعد از تهیه این فهرست، که طولانی نیز هست،

باید فعالیت‌ها را در قالب کارهایی دسته‌بندی کرد که یک تن قادر به انجام آنها باشد (تعیین کار/طراحی شغل).

تعیین کار/طراحی شغل

با تحلیل و سازماندهی دقیق، ممکن است بتوان از ملال بعضی مشاغل کاست. یک راه انجام این کار این است که کارها طوری تنظیم شوند که فعالیت‌های گوناگون را در برگیرند. به این ترتیب، هرچند که هر کار به خودی خود ممکن است چالش‌انگیز نباشد، اما ترکیب کارهای مرتبط ممکن است فعالیت را حداقل در کوتاه‌مدت، جالب کند. همچنین، اگر مدیری چند نفر را به فعالیت‌های چندگانه بگمارد به گونه‌ای که هیچ‌کدام مجبور نباشند یک کار را برای تمام روز انجام دهند، هم روحیه و هم عملکرد فرد می‌تواند بهبود یابد.

طراحی شغل را می‌توان از چند منظر دید: عمق شغل، دامنه شغل، و ویژگی‌های شغل. عمق شغل را با میزانی که فرد می‌تواند کار خود را کنترل کند می‌توان اندازه گرفت. شغلی که مستلزم انطباق بسیار با استانداردهاست، یا برای برداشتن هر گام آن دستورالعملی هست، یا مستلزم نظارت از نزدیک توسط دیگری است، عمق ندارد. هنگامی که حاصل کار مشخص، اما ابزارهای رسیدن به آن نتایج در دست خود فرد است، عمق شغل زیاد است. برخی کسان شغل کم عمق را می‌طلبند زیرا در پیروی از آنچه که دیگری به عنوان رویه صحیح تعیین کرده است، خطر مسئولیت نمی‌بینند. برای برخی فقط مشاغل با عمق زیاد راضی‌کننده است. یکی از چالش‌های مدیر انطباق دادن افراد با مشاغل است. متأسفانه شغل‌هایی وجود دارد که عمق کمی دارند و مدیر برای تغییر آنها هیچ کاری نمی‌تواند انجام دهد. برای چنین شغل‌هایی، بهترین کار این است که با صرف وقت، شخصی را پیدا کرد که از انجام آن راضی باشد.

دامنه شغل^۱ مربوط است به اینکه شخص چند فعالیت یا عملیات مختلف را اجرا کند و چندبار. همانطور که انتظار می‌رود، شغلی که دارای فعالیت‌های کم و نرخ تکرار بالا باشد دامنه محدود دارد؛ همچنین، بین دامنه شغل و محل قرار گرفتن آن در نمودار سازمانی رابطه قوی وجود دارد. مشاغل کم دامنه به سمت خط اول و نزدیک به قاعده نمودار میل می‌کنند. همین که شخص به سمت بالای نمودار حرکت می‌کند، دامنه شغل او نیز گسترده می‌شود.

1. Job Scope

بسیار مهم است به خاطر داشته باشیم که یک پست معین می‌تواند کارهای با عمق و دامنه متفاوت داشته باشد. به عنوان مثال، وقتی که مدیر کتابخانه پیشنهاد خدمت جدیدی را تهیه می‌کند، کار او عمق و دامنه زیاد دارد اما هنگامی که گزارش ماهانه بودجه را مرور می‌کند، عمق و دامنه کارش نسبتاً کم است.

مشخصات شغل، که در فصل چهاردهم با عمق بیشتری به آن خواهیم پرداخت، مربوط به چیزهایی است که برای انجام شغل لازم است. این خصوصیات معین می‌کند چه مهارت‌هایی به کار می‌رود؛ چه دانشی، چه میزان تجربه، و چقدر استقلال رأی برای انجام آن لازم است؛ مشتریان آن چه کسانی هستند؛ و اهمیت شغل برای خیر کلی سازمان چیست؟ بدیهی است که عمق، دامنه، و مشخصات شغل عواملی هستند که با یکدیگر پیوند درونی دارند؛ مشاغل با عمق زیاد و دامنه گسترده نسبت به مشاغل با عمق، دامنه و ویژگی‌های اندک، دانش، مهارت و تجربه بیشتری طلب می‌کنند، مدیر در هنگام سازماندهی بایستی این هر سه را در ذهن داشته باشد.

برای تأمل بیشتر...

به سازمانی که در آن کار کرده‌اید و شغلی که انجام داده‌اید بازگردیم. سعی کنید عمق، دامنه و خصوصیات شغل خود را مشخص کنید. آیا اینها به شما اطلاع داده شده بود؟ آیا در فرایند استخدام متوجه آنها شده بودید؟ آیا قبلاً با آگاهی به آنها فکر کرده بودید؟

بنابراین، کار اصلی مدیر عبارت است از تعیین افراد، یا گروه‌های افراد برای انجام کارهای خاص در جهت رسیدن به اهداف سازمانی. برای این منظور، مدیر باید هم ساختار فعلی و هم ساختار ایده‌آل را در نظر داشته باشد. هر قدر فرد بتواند به شرایط ایده‌آل نزدیک‌تر شود، برای ارائه خدمت بهتر است. (غالباً، محدودیت در امکانات، فقدان کارکنان، تجهیزات، یا سایر منابع، مانع از این می‌شود که مدیر به شرایط ایده‌آل خیلی نزدیک شود.) به یاد داشته باشید که ساختارهای ممکن گوناگونی وجود دارد؛ از این جهت، باید گزینه‌های متعدد مورد توجه قرار گیرد، نه فقط یک یا دو گزینه. عواملی که در هنگام انتخاب یک ساختار باید مورد توجه قرار گیرند عبارتند از: مشابهت، پیوستگی تنگاتنگ، بسامد استفاده، علاقه مدیریتی، رقابت، و کنترل سیاست.

مشابهت^۱ می‌تواند در ابتدا ساده‌ترین رویکرد به نظر آید زیرا مستلزم این است که افرادی که کارهای یکسان انجام می‌دهند در یک واحد یا ناحیه گروه‌بندی شوند. تعیین اساس مشابهت همیشه آن‌طور که چه بسا به نظر برسد، آسان نیست. تایپ کردن یا واژه‌پردازی را در نظر بگیرید؛ اصل مشابهت می‌گوید که ایجاد یک گروه برای انجام تمام کارهای واژه‌پردازی/تایپ و ارائه خدمات به همه واحدها بهترین نتیجه را برای کتابخانه خواهد داشت. اما آیا افزایش تولیدی که مشاهده کرده‌ایم از تلفیق کارها به ابتکار مدیریت و به دنبال آماده کردن فرم برای سفارشها ناشی نشده است؟ اعمال اصل مشابهت در بعضی کارها ممکن است، اما در برخی دیگر احتمالاً خیر. نکته‌ای که باید به یاد داشت این است که به کارگیری مشابهت کاری پیچیده تر از آن است که در ابتدا به نظر می‌رسد.

متعارف‌ترین رویکرد در کتابخانه‌ها برقراری پیوستگی تنگاتنگ است. یعنی اینکه، تمام فعالیت‌هایی که برای دستیابی به مجموعه خاصی از اهداف و مقاصد مرتبط صورت می‌گیرند، در واحدی قرار می‌گیرند که تنها مسئولیت آن دستیابی به آن اهداف و مقاصد است. در کتابخانه‌ها این بدان معنی است که کم و بیش تمام واحدهای کتابخانه دارای نیروهای انسانی دفتری، نیمه حرفه‌ای، حرفه‌ای، و موردی هستند.

این شیوه ممکن است کارآمد نباشد، زیرا طبق آن در هر واحد شمار زیادی کار برای انجام وجود دارد؛ کارکنان ممکن است در هیچیک از فعالیت‌ها به اندازه حالتی که تعداد فعالیت‌ها کمتر است، خبرگی به دست نیاورند. این شیوه چون چند واحد در سازمان فعالیت‌های مشابه (مانند واژه‌پردازی) دارند، اما خبرگی‌شان در انجام آن یکسان نیست، مدیر باید تصمیم بگیرد که چه نوع توزیع تخصص بیشتر مقرون به صرفه خواهد بود.

بسامه یا تواتر/استفاده^۲ هنگامی وارد میدان می‌شود که یک بخش از یک لحاظ بیش از همه مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان مثال، مسئولیت نصب و پشتیبانی از سی‌دی‌ها بر روی شبکه را می‌توان به واحد خدمات عمومی و یا به کارکنانی سپرد که با مراجعه‌کنندگانی که از این محصولات استفاده می‌کنند سروکار دارند. با وجود این، اگر دو یا چند بخش از سازمان از یک خدمت به اندازه مساوی استفاده کنند، در آن صورت، باید به فکر ایجاد یک واحد مستقل بود (به لحاظ محصول و یا از نظر تقسیم بندی بخش‌ها - مطالب زیر را ببینید).

1. Commonality
2. Frequency of use

علاقه‌ی مدیریتی قوی می‌تواند به اختصاص فعالیت به آن سرپرستی منجر شود که به‌طور خاص به آن فعالیت یا وظیفه‌ی علاقه دارد. وقتی که به این رویکرد می‌اندیشیم، لازم است دو نکته را در ذهن داشته باشیم. اول اینکه، فردی که دارای علاقه است، ممکن است توانایی‌های لازم را نداشته باشد. دوم اینکه، محدودیت‌های مادی ممکن است انجام کار را بدین صورت غیرممکن سازد.

در مواقعی که واحد به سطح مطلوب عملکرد نمی‌رسد، مدیر می‌تواند به ایجاد رقابت توجه کند. یک گزینه این است که واحد دومی ایجاد کند که بعضی یا تمام فعالیت‌های واحد اول را انجام دهد، با این امید که روح رقابت بین این دو واحد به عملکرد بهتر منتهی شود. البته، به دلیل محدودیت منابع در اکثر کتابخانه‌ها، این گزینه‌ای نیست که بسیار بتوان از آن استفاده کرد؛ اما ممکن است بتوان واحد موجود را به دو گروه تقسیم کرد. اگر دو تیم در بخش خدمات عمومی وجود داشته باشند، شاید با یکدیگر وارد رقابت شوند و در نتیجه کیفیت خدمت به مراجعه‌کنندگان بهتر شود.

و دست آخر اینکه مدیر می‌تواند بر پایه کنترل سیاست به تعیین کار افراد بپردازد. در اینجا فرض بر این است که مدیر می‌تواند کار و سیاستگذاری مربوط به آن را که مشخصاً به هیچ واحدی تعلق ندارد به واحدی واگذارد که بیشتر احتمال می‌رود بتواند سیاست مربوطه را آن‌طور که مدیریت بالادست انتظار دارد، تفسیر کند. به‌عنوان مثال، در کتابخانه، مدیر می‌تواند امور مربوط به جریمه‌ها و تعیین بهای خدمات را به یکی از این چند واحد بسپارد: بخش امانت، خدمات تحویل مدرک، واحد رزرو مواد (عمدتاً در مؤسسات آموزشی)، یا شاید حتی به واحد مرجع. در یک کتابخانه دانشگاهی، چه بسا بخش‌های امانت و رزرو نظر متفاوتی درباره تعیین نرخ خدمات داشته باشند. مدیریت بالادست طبعاً کار تعیین سیاست را به واحدی می‌سپارد که نزدیک‌ترین برداشت را به برداشت وی دارد.

بحثی که از نظر گذشت، به این موضوع اشاره دارد که تعیین کار ممکن است آن‌گونه که فرد در ابتدا ممکن است فکر کند، ساده نباشد. ایجاد یک واحد جدید برای انجام کارهایی که قبلاً توسط چند واحد دیگر انجام می‌شده است، ممکن است روی کاغذ ایده خوبی باشد، اما مدیر باید قبل از پیاده کردن این طرح، عواقب آن را به‌طور کامل دریابد. تقسیم کار به زمان و فکر بسیار نیاز دارد، و هنگامی که نیروی انسانی تغییر می‌کند، مدیر باید مداوماً کارهای تعیین شده را

مورد ارزیابی مجدد قرار دهد تا از عملکرد مطلوب و توزیع معقول کارها بین نیروهای انسانی اطمینان حاصل کند.

بخش‌بندی

بخش‌بندی^۱ (گام سوم از سازماندهی) عبارت است از فرایند تقسیم کار به واحدهای نیمه‌مستقل. هر سطحی در نمودار سازمانی (که بعداً مورد بحث قرار خواهد گرفت) نمایانگر یک واحد تقسیم کار است. اکثر کتابخانه‌ها درگیر کارهای بسیاری می‌شوند و این کارها از لحاظ پیچیدگی و مهارتی که برای انجام آنها لازم است، با یکدیگر تفاوت دارند. مدیر باید فعالیت‌ها را به منظور دستیابی به اهداف سازمان بخش‌بندی کند، نه به خاطر راحتی خود و یا به خاطر رعایت سنت‌ها.

پنج تکنیک برای بخش‌بندی رایج است. کتابخانه‌ها معمولاً چند تکنیک را ترکیب می‌کنند و به کار می‌بندند. این تکنیک‌ها عبارتند از:

۱. بخش‌بندی بر مبنای وظیفه یا کارکرد
۲. بخش‌بندی بر مبنای قلمرو
۳. بخش‌بندی بر مبنای محصول
۴. بخش‌بندی بر مبنای نوع مشتری
۵. بخش‌بندی بر مبنای تجهیزات یا فرایند

بخش‌بندی بر مبنای وظیفه یا کارکرد قدیمی‌ترین روش است و در آن از عملکردهایی استفاده می‌شود که اکثر مدیران آن را سه وظیفه‌ی عام سازمان می‌دانند که تمام سازمان‌ها با آن درگیرند، حتی اگر آنها را به عنوان مبنای ساختار سازمانی خود به کار نبرند. این وظایف عبارتند از: تولید، فروش، و امور مالی. دانشجویان کتابداری و اطلاع‌رسانی غالباً در ابتدا فکر می‌کنند که این سه فقط در سازمان‌های انتفاعی مصداق دارند. اگر تعاریف کلی این اصطلاحات را بپذیریم، آنگاه می‌توان آنها را در وجهی عام دید. هرگاه تولید به عنوان افزودن به استفاده کالاها یا خدمات تعریف شود، می‌توان دید که چگونه یک آرشیو با عمل پردازش، گروه‌بندی اسناد، و آماده کردن ابزارهای بازیابی، به ارزش اسنادی که به دست می‌آورد می‌افزاید و به اصطلاح ارزش افزوده

1. Departmentation

می‌آفرینند. فروش این‌گونه تعریف شده است: یافتن مشتریانی که مایل به قبول کالاها یا خدمات به قیمتی هستند که توسط مؤسسه تعیین شده است. با این تعریف قسمت‌های در دسترس عموم در یک آرشیو در این مفهوم جای می‌گیرند. اگر امور مالی را حفاظت و کنترل هزینه کرد منابع مالی تعریف کنیم، آنگاه، مسئول آرشیو به این وظیفه نیز می‌پردازد.

به‌طور سنتی کتابخانه‌ها از رویکرد کارکردی، حداقل برای ساختار کلی، استفاده کرده‌اند: خدمات فنی (تولید)، خدمات عمومی (فروش)، و اداره (تأمین منابع مالی). در حال حاضر، دو وظیفه اول را مبهم می‌بینیم زیرا بعضی از کتابخانه‌ها برای اینکه بهتر تغییرات ناشی از تکنولوژی را منعکس کنند، در ساختار خود تجدید نظر می‌کنند. (پیام این واقعیت این است: سازماندهی یک فرایند مداوم و پیوسته است، نه چیزی که یک‌بار برای همیشه انجام می‌شود).

استفاده از رویکرد کارکردی تاریخچه طولانی موفقیت‌آمیز دارد و این مزیت را دارد که منطقی است و منعکس‌کننده وظایف کلی هر سازمانی است، و این اطمینان را می‌دهد که کارکنان توجه لازم به وظایف اصلی خود داشته باشند. مشکل اصلی استفاده از این روش آن است که به کار بستن آن در سازمانی با واحدهای پراکنده (و گاه دور از هم) دشوار است. در این صورت، نتیجه استفاده از این شیوه می‌تواند دور ماندن اهداف سازمانی از نظر باشد.

بخش‌بندی بر مبنای قلمرو در کتابخانه‌ها گاه تأمین خدمات در یک منطقه جغرافیایی وسیع دیده می‌شود. در حالی که از لحاظ نظری تمام وظایف سازمانی (تولید، فروش، و تأمین منابع مالی) می‌توانند در هر یک از شعب انجام شوند اما نتیجه در بهترین حالت به‌جای یک مرکز ارائه خدمات اطلاع‌رسانی، می‌تواند مجموعه‌ای سست باشد، زیرا شعبه‌ها در به‌چنگ آوردن منابع محدود با یکدیگر به رقابت برمی‌خیزند. نوعاً شعبه‌های کتابخانه فقط وظیفه "فروش" را انجام می‌دهند.

در چندین موقعیت مدیر نباید از بخش‌بندی بر مبنای قلمرو استفاده کند. اگر در سازمان بزرگی که در یک منطقه جغرافیایی پراکنده است، این حس وجود داشته باشد که مشکل "ارتباطی" وجود دارد، تقسیم سازمان به شعب بعید است بتواند وضع را بهبود بخشد. در واقع، اتخاذ چنین رویکردی می‌تواند شرایط را بدتر کند. شعب ممکن است بیشتر منزوی شوند و به این فکر بیفتند که اساساً باید با تکیه بر خودشان عمل کنند.

همچنین، شیوه بخش‌بندی بر مبنای قلمرو را می‌توان در مواقعی به کار نبرد که از کندی تحویل اطلاعات به مشتریان راه دور گله‌مندی وجود دارد. معمولاً تأخیرها به علت نارسایی در

اداره یا به جریان انداختن خدمات است، نه به علت موقعیت محلی نقطه خدمت. در این حال افزودن به تعداد شعبه‌های کتابخانه فقط به تأخیر در ارائه خدمت‌سنجی می‌شود.

رویکرد قلمرویی برای خدمت شخصی‌تر به مشتریان شیوه خوبی است. هرچند که سرعت ارائه خدمت ممکن است کندتر شود، اما حس شخصی بودن خدمت نزد مشتری ارزشش را دارد و رابطه مشتری با کارکنان بهتر می‌شود و نتیجه‌اش افزایش رضایتمندی مشتری است. داشتن مشتری راضی، هنگامی که زمان آن فرا می‌رسد که در ازای خدمت، بهای بیشتر طلب شود، می‌تواند دارایی باارزشی باشد، بخصوص وقتی که درباره ارزش خدمتی که دریافت کرده است با دیگران گفتگو کند. علاوه بر این، وجود شعبه بیشتر به مشتریان یادآوری می‌کند که دستگاه و تشکیلاتی وجود دارد. مردم بیشتر از چیزی استفاده می‌کنند که دسترسی به آن نسبتاً راحت و خودش برایشان آشناست. مدیران کتابخانه‌ها باید به یاد داشته باشند که مشتریان امروز، به ویژه آنها که به رایانه دسترسی دارند، ناچار نیستند برای دستیابی به اطلاعات مورد علاقه خود از کتابخانه استفاده کنند.

از نقطه نظر مدیریت، دلیل دیگری برای داشتن شعب وجود دارد. چون مدیران و سرپرستان شعب در تصمیم‌گیری‌های فوری متکی به خود هستند، بیشتر از شرایط عادی، ممکن است به سرعت به موفقیت یا شکست دست یابند. افراد هنگامی که متکی به خود عمل می‌کنند، در توان تصمیم‌گیری خود اعتماد به نفس بیشتری خواهند یافت. بدین نحو، شعب می‌توانند برای شناسایی افرادی که در پست‌های پرمسئولیت‌تر نیز خوب عمل می‌کنند، مفید باشند. تکنیک قلمرویی، به عنوان وسیله‌ای برای سازماندهی خدمات در یک مؤسسه، مزایای زیادی دارد. هرگاه به درستی به کار گرفته شود، در سازماندهی شیوه موثری خواهد بود و به ارائه خدمات با کیفیت کمک خواهد کرد.

بخش‌بندی بر مبنای محصول. مدیران برای ایجاد "تهادهای" کوچک در مؤسسات بزرگ به این نوع بخش‌بندی متوسل می‌شوند. در کتابخانه‌ها، این شیوه گاه بخش‌بندی شکلی خواننده می‌شود. با این رویکرد، یک واحد تمام فعالیت‌های مؤسسه مادر (به جز امور مالی) را فقط برای یک محصول (مثلاً نشریات، نقشه‌ها، اسناد دولتی، یا مواد چند رسانه‌ای) برعهده می‌گیرد. برعکس، وقتی روش قلمرویی به کار گرفته شود، کارکنان در زمینه انواع مواد تخصص می‌یابند اما فقط به یک فعالیت (مثلاً فروش) اشتغال خواهند داشت. در بخش‌بندی براساس تولید تمام فعالیت‌ها در رابطه با آن شکل از مواد را یک واحد انجام می‌دهد (گزینه‌ش، فراهم‌آوری،

فهرست‌نویسی و غیره). این نوع تخصص‌گرایی به کارکنان اجازه می‌دهد که توانمندی شغلی در رابطه با تمام جنبه‌های یک شکل از مواد را در خود ایجاد کنند و بدین ترتیب مهارت و دانشی کسب کنند که کسی که با چند شکل مواد کار می‌کند کمتر فرصتی برای به‌دست آوردن آن دارد. مزیت دیگر آن است که کیفیت خدمات به مشتریان را تخصص بسیار ارتقا می‌دهد. با افزایش رضایت مشتریان از خدمات و مواد، اعتماد آنان نیز بالا می‌رود. تجربه به ما نشان داده در چنین شرایطی هنگامی که واحد از تأمین مواد مطلوب باز می‌ماند، کارکنان می‌توانند در مورد آن توضیح قانع‌کننده بدهند و مردم را به مراکز دیگر که می‌شناسند هدایت کنند. مراجعان توضیح مفید دریافت می‌کنند نه عذرپردازی‌هایی که ایراد را به فردی که حضور ندارد برگرداند.

بخش بندی براساس نوع مشتری در برخی شرایط رویکرد مفیدی است و واضح‌ترین مصداق آن واحد مستقل خدمات کودکان در کتابخانه‌های عمومی است. از نمونه‌های دیگر می‌توان به خدمات نوجوانان، بخش خدمات دانشجویی، کارشناسی در کتابخانه‌های دانشگاهی، خدمت مخصوص نابینایان و خانه‌نشینیان و خدمات مؤسسه‌ای (بیمارستان‌ها، زندان‌ها و آسایشگاه‌های سالمندان) اشاره کرد. در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی سازمانی غیرمعمول نیست که برای کارکنان بخش تحقیق و توسعه یک کتابخانه و برای بقیه کارکنان، کتابخانه دیگری وجود داشته باشد. این نوع بخش‌بندی را قطعاً در مورد فروش و خدمات به‌کار می‌برند. در بعضی موارد این‌گونه بخش‌ها به فعالیت‌های تولیدی نیز می‌پردازند. اما به ندرت به کارهای مالی می‌پردازند. وجه دیگر این روش بخش‌بندی این است که در هنگام طراحی چنین واحدهای عوامل بسیار گوناگونی می‌تواند ملاک باشد. سن، جنسیت، درآمد، وضع سلامت، تحصیلات، علایق موضوعی، و میزان حیاتی بودن نیاز اطلاعاتی برخی از این ملاک‌ها هستند. در چنین واحدهایی پرسنل مهارت‌های خاصی لازم دارند (مانند قصه‌گویی یا انجام جست‌وجوهای بسیار پیشرفته در پایگاه‌های اطلاعاتی)، و تجهیزات خاص (مانند مبلمان مخصوص کودکان، ماشین‌های خواندن یا تجهیزات دیگر برای کمک به افراد با ضعف بینایی). بخش‌بندی بر مبنای نوع مراجعه‌کننده همچنین می‌تواند خدمات بسیار با کیفیت عرضه و رضایت‌مندی بسیار در مراجعان ایجاد کند. خدمت مشتری‌مدار همچنین باعث افزایش مهارت کارکنان می‌شود، زیرا کارکنان در یک زمینه تخصص عمیق به‌دست می‌آورند. از بخش‌بندی خدمات براساس مراجعان تا آنجا که ممکن است باید استفاده شود زیرا تأکیدش بر مأموریت اولیه کتابخانه یعنی خدمت است.

بخش‌بندی براساس تجهیزات/فرایند شیوه دیگری است که برای گروه‌بندی فعالیت‌های کاری در اختیار مدیران است. کتابخانه‌ها به جز در زمینه‌هایی مانند خدمات تکثیر، خدمات چندرسانه‌ای و خدمات رایانه‌ای از این رویکرد استفاده نمی‌کنند. استفاده درست از این شیوه به دو عامل بستگی دارد: پول و فضا. به عنوان مثال، عموماً فراهم کردن تجهیزات فتوکپی برای هر واحد کتابخانه بسیار پرهزینه است، و حتی اگر تجهیزات هم موجود باشد، کمتر کتابخانه‌ای می‌تواند محلی خاص برای آن تأمین کند. از این رو ایجاد یک محل واحد و متمرکز با تمام تجهیزات لازم و کارکنان واجد شرایط برای برآوردن نیازهای تمام واحدها مقرون به صرفه خواهد بود. داشتن کارکنانی که در کار با تجهیزات و نگهداری آنها مهارت یافته‌اند در وهله اول ممکن است استفاده بد از منابع انسانی به نظر آید اما در اکثر موارد، حفظ دستگاه‌ها برای آن که درست کار کنند و پشتیبانی از سایر کارکنان در استفاده مؤثر از ماشین آلات بسیار به صرفه است. یکی از فواید این کار این است که سایر کارکنان لازم نیست برای یادگیری طرز کار با تجهیزات و کارکردهای آن وقت بسیار صرف کنند. همین به تنهایی به این معنی است که بیشتر وقت‌شان برای انجام مسئولیت‌های اصلی و بهره‌وری صرف خواهد شد. بسیار اتفاق می‌افتد که یک کتابخانه روی جدیدترین فناوری‌ها سرمایه‌گذاری می‌کند و امیدوار است که کارکنان موجود فرصت یابند و علاقه‌مند باشند طرز استفاده از آنها را یاد بگیرند. هر قدر در ارائه خدمات، وابستگی به فناوری بیشتر باشد، فکر "بخر و امیدوار باش که از آن استفاده شود" کمتر می‌تواند به کار رود. بهتر است کمتر در فناوری و بیشتر در ایجاد مهارت در کارکنان برای استفاده و نگهداری از آن سرمایه‌گذاری شود.

هر یک از شکل‌های بخش‌بندی دارای مزایا و معایبی است. تنها از طریق تجزیه و تحلیل دقیق اهداف کتابخانه و شرایط محیطی آن است که مدیر می‌تواند تعیین کند کدام شکل (یا شکل‌ها) برای موقعیت او بهترین هستند. آنچه در یک موقعیت کارگر می‌افتد، ممکن است حتی در همان کتابخانه، در موقعیت دیگری که به نظر می‌آید مشابه است، کارگر نباشد. رویکردهای کارکردی و تولیدی در سطوح بالاتر بیشترین رواج را دارند، در حالی که در سطوح پایین‌تر معمولاً از شیوه‌های قلمرویی، نوع مشتری و تجهیزات برای سازماندهی کار استفاده می‌شود.

برای تأمل بیشتر...

در کتابخانه‌ای که می‌شناسید در مورد بخش‌بندی فکر کنید. فهرستی از بخش‌ها تهیه کنید و معلوم کنید کدام روش بخش‌بندی در آن به کار گرفته شده است.

قبل از ترک بحث بخش‌بندی یا تفکیک وظایف، لازم است شیوه دیگری را نیز که برای گروه‌بندی کارها به کار می‌رود، معرفی کنیم و آن سازماندهی ماتریسی است. به طور خلاصه، این شیوه ترکیبی است از دو شیوه کارکردی و تولیدی. در مقاله هاروی کولودنی^۱ (۱۹۷۹) می‌توان روایت بسیار خوبی از رویکرد ماتریسی یافت. اکثر مؤلفین این حوزه توافق دارند که سه گونه ماتریسی وجود دارد: ماتریس محصولی، ماتریس پروژه‌ای و ماتریس خالص (محض). چون قبلاً به بخش‌بندی کردن محصول پرداخته‌ایم، فقط به دو گونه آخر خواهیم پرداخت.

سازماندهی پروژه‌ای (که کارگروه^۲ هم خوانده می‌شود) یک واحد موقت است که ایجاد می‌شود تا پروژه یا فعالیت خاصی را انجام دهد. این کار با گردهم آوردن شماری افراد از میان واحدهای مختلف موجود که دارای مهارت‌های لازم هستند صورت می‌گیرد. مثال آن ایجاد یک گروه کار برای تعریف مدیریت کیفیت کلی، و اگر مناسب باشد، اجرا کردن آن است. مثال دیگر استخدام نیروهای فهرستنویس به وسیله کتابخانه‌های بزرگ برای نوسازی فهرست‌های قدیمی خود در هنگامی است که فهرست آنلاین برای مجموعه خود ایجاد می‌کنند.

شکل ۹-۱			
درصد وقت کارکنان در یک سازمان ماتریسی			
بخش فرام آوری	بخش مرجع	بخش فهرستنویسی	
کتابدار ۱	٪۱۰	٪۴۰	٪۵۰
کتابدار ۲	٪۴۰	٪۵۰	٪۱۰
کتابدار ۳	٪۵۰	٪۱۰	٪۴۰
کتابدار ۴	٪۱۰	٪۴۰	٪۵۰

ماتریس محض عبارت است از آرایش نیمه دائم یا دائم نیروی انسانی. در این رویکرد، کارکنان برای چندین سرپرست کار می‌کنند. سال‌ها پیش، کتابخانه دانشگاه نبراسکا سعی کرد یک

1. Harvey Kolodny
2. Task force

ماتریس بلندپروازانه را به کار گیرد. به این معنی که مسئولین بخش‌های فراهم‌آوری، فهرستنویسی و مرجع، و نیز کارکنان پشتیبانی در هر یک از این بخش‌ها باقی‌نگه داشته شدند، به سایر کارکنان حرفه‌ای در هر سه زمینه وظایفی داده شد. جدول ۹/۱ ساختار یک ماتریس محض را نشان می‌دهد. درصدها فقط مثال هستند. ما به هیچ‌وجه آنها را توصیه نمی‌کنیم. جدول نشان می‌دهد که هر کتابدار متخصص در سه زمینه کار خواهد کرد. این ترتیب می‌تواند به این معنی باشد که هر یک از کتابداران برای سه سرپرست مختلف کار می‌کنند. روشن است که این امر خروج از اصل وحدت فرماندهی فایول است. چنین ترتیبی می‌تواند در گزارش‌دهی مشکل به وجود آورد. طرح نبراسکا شکست خورد، نه به علت مشکلات ناشی از اینکه افراد سعی می‌کردند انتظارات سه سرپرست را برآورده کنند، بلکه به این علت که افراد همیشه علاقه یکسانی به هر یک از زمینه‌های مسئولیت خود نداشتند و مایل بودند فعالیت‌هایی را که کمتر به آنها علاقه داشتند، نادیده گیرند و یا اینکه حداقل انجام آن را کُند کنند یا به تعویق اندازند. به لحاظ نظری مفهومی که در پشت پیاده کردن این ساختار وجود داشت منطقی بود و قصد آن بود که افراد متخصصان موضوعی بهتری بشوند.

کتابخانه کوشش کرد افرادی را به کار گیرد که هم تخصص کتابداری و هم تحصیلات پیشرفته در یک زمینه موضوعی دارند، قرار بود که در همان زمینه موضوعی و یا یک زمینه مرتبط کار کنند. فکر این بود که اینها می‌توانستند با انتخاب، پردازش، و اداره مجموعه‌ای که خود می‌سازند، بهتر بتوانند به مراجعان خدمت کنند. فکر جالبی بود، اما در آن موقعیت و در آن زمان عملی بودن آن ثابت نشد.

سازمان‌های ماتریسی این مزیت را دارند که کارکنان موجود را که دارای مهارت‌های لازم هستند برای انجام پروژه خاص گردهم می‌آورند و به مدیران کمک می‌کنند واحدهایی به وجود آورند که تأکیدشان بر دغدغه‌های چندگانه اکثر سازمان‌ها باشد. با ترکیب مهارت‌ها در یک واحد، به خصوص کارهایی که نوعاً کوتاه‌مدت هستند، کار مؤثرتر انجام می‌شود. این واحدها به مدیران این انعطاف را می‌دهند که بتوانند در موقعیت‌های متغیر پاسخگو باشند.

عیب عمده این بخش‌بندی همان است که قبلاً گفته شد، یعنی سرپرستی دوگانه می‌تواند به کشمکش قدرت منتهی شود و کارکنان ناراضی شوند. اما اگر درست به کار گرفته شود، جایی در مدیریت کتابخانه‌ها خواهد داشت.

هماهنگی/گستره کنترل

با گروه‌بندی فعالیت‌های کاری، مسئله برای مدیر آن خواهد بود که یقین یابد کارها در راستای مأموریت و اهداف کتابخانه، با همکاری و هماهنگی انجام می‌شود. مدیران به چندین شیوه به حصول وابستگی متقابل می‌اندیشند. چند سال پیش، جیمز تامپسون سه نوع وابستگی را شناسایی کرد: انباشته^۱، مرحله‌ای^۲، و دوسویه^۳ (Thompson, 1967). گزینش ساختار مطلوب بستگی به نوع جریان اطلاعاتی لازم بین واحدها دارد. هر قدر جریان اطلاعات بیشتر باشد، هماهنگی باید قوی‌تر باشد.

وابستگی متقابل (انباشته) هنگامی بهترین گزینش است که واحدها برای انجام فعالیت‌های روزانه خود به یکدیگر وابستگی نداشته باشند. یک نمونه مناسب، بودن این شیوه در کتابخانه‌های شعبه است، یعنی در جایی که هر یک به موفقیت کلی کتابخانه کمک می‌کند.

وابستگی مرحله‌ای آن است که قبل از اینکه واحد بعدی بتواند کار خود را انجام دهد، واحد قبلی باید کارهایی را انجام داده باشد. یک مثال آن واحد مسئول دریافت مواد در کتابخانه‌هاست که باید قبل از واحد پردازش کارش را انجام دهد؛ و واحد پردازش نیز باید وظایفش را انجام داده باشد تا واحد خدمات بتواند کارش را بکند.

وابستگی متقابل دوسویه در جایی به کار می‌رود که بده بستان روزانه وجود داشته باشد. مثال آن رابطه بین انتخاب‌کنندگان مواد و واحدهای فراهم‌آوری است. انتخاب‌کنندگان توصیه‌ها و پیشنهادهای ارائه می‌کنند و واحدهای فراهم‌آوری انتخاب‌کنندگان را از وجود منابع مطلع می‌سازند. اطلاع اخیر ممکن است باعث تغییر نظر انتخاب‌کننده شود.

با حرکت از وابستگی متقابل انباشتی به وابستگی مرحله‌ای و سپس به وابستگی دوسویه، نیاز به هماهنگی و نیز به پیچیدگی راه حصول آن افزوده می‌شود. عامل دیگری که به پیچیدگی تأمینی سطح هماهنگی می‌افزاید، سطح تخصص است. واحد تخصصی‌تر باشد، هماهنگی با دشواری بیشتری حاصل می‌شود این به آن سبب است که در متخصصان این تمایل به قوت وجود دارد که خود تعیین کنند کارشان را چگونه انجام دهند. عامل دیگر پیچیدگی این است که هدف‌های واقعی کتابخانه و راه وصول آنها چه باشد. تحقق همکاری میان واحدها می‌تواند بسی دشوار باشد. پل لارنس و جی لورش چهار نوع تفاوت نظر یا رویکرد به کار را که می‌تواند در فرد

-
1. Pooled
 2. Sequential
 3. Reciprocal

یا واحد سازمانی بروز کند، شناسایی کرده‌اند. یکی، اختلاف در توجه به هدف یا اهداف خاص است؛ دوم، اختلاف در انتخاب زمان انجام کارهاست (اکنون در مقابل بعد)؛ سوم، اختلافات موجود در روابط بین فردی است (راحت بودن با سبک آمرانه در مقابل مشارکت کامل). سرانجام، اختلاف در شکل انجام کارهاست (مانند استانداردها با شیوه‌های متفاوت برای سنجش موفقیت عملکرد).

یک روش بدیهی برای دستیابی به هماهنگی این است که خطوط اقتداری ایجاد شود که روابط مطلوب را پرورش دهد. قواعد و رویه‌ها سازوکارهای دیگری هستند که به حفظ و تداوم فعالیت‌های مبتنی بر همکاری و هماهنگی کمک می‌کنند، مانند فرایند اولیه تعیین اهداف سازمانی.

برای تأمل بیشتر...

به کتابخانه‌ای که در تمرین بخش‌بندی داشتید برگردید. در این کتابخانه هماهنگی چگونه حاصل می‌شود؟ کدامیک از انواع وابستگی متقابل را می‌توان در آن یافت؛ انباشتی، مرحله‌ای، یا دوسویه؟ آیا می‌توان نوع دیگری را نیز در این کتابخانه مشاهده کرد؟

در نقطه‌ای در جریان شکل دادن به سلسله مراتب، مدیر باید به این سؤال فکر کند که: «این پست می‌تواند چند نفر یا واحد را سرپرستی کند؟» شاید برای نخستین بار این موضوع در آیه‌ای از کتاب مقدس و در ارتباط با تعداد افرادی که یک نفر می‌تواند سرپرستی کند مطرح شد. در سفر خروج فصل ۱۸، آیه‌های ۱۷-۱۸، به موسی گفته شد تفویض اختیار تسهیم مسئولیت و اختیار است. در محیط پیچیده اجتماعی و مؤسسات امروزی، هیچکس نمی‌تواند تمام تصمیمات لازم را بگیرد و گستره کنترل نشان دهنده میزان مشارکت است.

پهنای گستره (شمار زیردستان) به خودی خود با توفیق نسبتی ندارد. نظر رایج چیزی بین ۴ تا ۸ زیردست است. لارنس هیل حتی فرمول خشک‌تری پیشنهاد می‌کند. وی می‌گوید گستره مطلوب برای کنترل ۶ نفر است. (Hill, 1963) جورج تری این جمع‌بندی را دارد:

گستره مطلوب شش زیر دست به ازای یک سرپرست است، و آن در شرایطی است که: (۱) میزان وقتی که سرپرست با زیردست خود صرف می‌کند. از نیم‌ساعت بیشتر نباشد (که به آن زمان خدمت^۱ می‌گویند)؛ (۲) زمان میان دو نشست از نوع بالا (که نشست خدمتی نامیده می‌شود) هفت‌ونیم ساعت باشد؛ (۳) تعداد سرپرستان یکی است. اگر زمان خدمت به یک ربع ساعت کاهش یابد، تعداد زیردست می‌تواند ۹ یا ۱۰ در ازای یک سرپرست بشود (Terry, 1977:389).

این فرمول پنج ساعت در روز را برای انجام کارهای غیرسرپرستی باقی می‌گذارد. این میزان حداقل در کتابخانه‌ها واقع بینانه نیست.

نرخ تغییرات محیطی عاملی است در تعیین اینکه چند زیردست می‌توانند گستره کنترل عملی را تشکیل دهند. موقعیت‌هایی که دستخوش تغییرات سریع هستند گستره کم‌پهنای کنترل را ایجاد می‌کند. در طی جنگ جهانی دوم، ژنرال آیزنهاور، فرمانده نیروهای متفقین، فقط ۳ نفر زیردست داشت. در کتابخانه‌ها بیشتر از قاعده چهار تا شش مرئوس تمام‌وقت تبعیت می‌کنند. رشد سازمان عامل دیگری است که باید به آن توجه کرد. این میل وجود دارد که ساختار سازمان دائمی باشد؛ بدین معنی که، هر قدر سازمان از نظر اندازه رشد می‌کند و سرپرستان دارای زیردستان بیشتری می‌شوند هیچکس ساختار را بررسی نمی‌کند که ببیند آیا هنوز مناسب‌ترین است یا نه. فرمولی هست که برای مدیران این حس را به وجود می‌آورد. فرمولی وجود دارد که به‌مدیر نشان می‌دهد افزوده شدن یک نفر به زیردستان او از لحاظ افزایش بار کار برای او چه معنی می‌دهد. این فرمول روابط بالقوه‌ای را که می‌تواند در نتیجه این افزایش به‌وجود آید، نشان می‌دهد $N=n(2n-1)$. با استفاده از این فرمول $4/708$ رابطه بالقوه سرپرستی به‌وجود خواهد آمد، هرگاه سرپرست ۱۲ نفر زیردست داشته باشد. (توجه: این فرمول حداکثر تعداد روابط بین زیردست و بالادست را که ممکن است ایجاد شود محاسبه می‌کند. البته همه روابط ایجاد نخواهد شد، و آنهایی هم که ایجاد می‌شوند، نه اهمیت یکسانی خواهند داشت، و نه در تمام مدت روی خواهند داد.)

موضوع دیگری که در مورد گستره کنترل مطرح است، موضوع کارمندان تمام وقت در مقابل نیمه‌وقت است. فرمول‌ها به تعداد پست‌ها مربوط می‌شوند و اکثر مدیران معمولاً تعداد معادل تمام‌وقت افراد را در نظر می‌گیرند. هر چند که دو کارمند نیمه‌وقت ممکن است برابر با یک کارمند تمام‌وقت باشد، دو نفر نسبت به یک نفر زمان سرپرستی بیشتری لازم دارند. هر دو نفر هم مشکلات فردی خواهند داشت و هم مشکلات مشترک. اگر واحد بخواهد عملکرد مناسب داشته باشد، سرپرست باید مشکلات را مورد توجه قرار دهد. بعضی از کتابخانه‌ها، به‌خصوص آنهایی که در مؤسسات آموزشی هستند، به کارهای دانشجویی وابسته هستند، و تقریباً تمام این دانشجویان نیمه‌وقت کار می‌کنند. نتیجه این است که یک کار تمام‌وقت ممکن است توسط ۱۵ تا ۲۰ نفر انجام شود. در چنین مواردی، برای اینکه هرکسی درباره سیاست‌ها و رویه‌ها مطلع و آگاه نگه داشته شود و از اینکه کارش به‌درستی انجام می‌شود اطمینان حاصل شود، هماهنگی بسیار

لازم است. بنابراین، هنگامی که به گستره کنترل و به‌کارگیری فرمول‌ها می‌پردازیم، مهم است که به‌جای معادل تمام وقت، تعداد افراد را در نظر گیریم.

در تعیین گستره کنترل بعضی عوامل هزینه نیز وجود دارد که باید به آنها توجه داشت. اولاً، سیستم از جهت حقوق، مزایا، و تجهیزات هزینه‌های بیشتری دارد (گران‌تر است) زیرا سرپرستان بیشتری دارد. عامل دیگری که باید به آن توجه داشت ارتباطات است. ارتباطات هرچه پیچیده‌تر شود، زمان انتظار برای دریافت پاسخ بیشتر می‌شود. به‌عنوان مثال، پنج سرپرست با علائق مشترک تصمیمات را سریع‌تر از ده سرپرست خواهند گرفت، اما نه با دو برابر سرعت. سرانجام اینکه، با افزایش تعداد سرپرستان هماهنگی دشوارتر می‌شود، هماهنگی ضعیف، هزینه‌های اجرایی بالا به همراه دارد.

استدلال‌هایی نیز در پشتیبانی از وسیع بودن گستره کنترل وجود دارد. نخستین استدلال مدعی است که زیردستان یک گستره کنترل مسئولیت بیشتری حس می‌کنند زیرا نظارت کمتری بر آنها وجود دارد و اما این امر هزینه‌هایی نیز در بردارد: مدیریت باید کارکنان با توانایی و انگیزش بیش از متوسط انتخاب کند زیرا آنان بیشتر اوقات به اختیار خود هستند. در همین رابطه این عقیده وجود دارد که زیردستان با کسب تجربه بیشتر در نتیجه تصمیم‌گیری‌های مستقل در کارهای روزانه خود، مهارت‌های مدیریتی بیشتری به‌دست می‌آورند. به علاوه، افراد هنگامی که نظارت کمتری بر آنها وجود داشته باشد، خرسندترند و روحیه بالا و معمولاً عملکرد بهتری دارند.

گستره کنترل تفویض صحیح اختیار و مسئولیت را ضروری می‌سازد. روشن کردن اینکه چه کسی مسئول است و اختیار دارد، در وقت همه صرفه‌جویی می‌کند و سردرگمی را کاهش می‌دهد. اگر سرپرستان نتوانند برنامه‌های کاری کاملی فراهم کنند، اما در عین حال انتظار داشته باشند که زیردستان بدانند چه کار کنند، نتیجه چیزی جز سردرگمی و ابهام، تاخیر و هزینه‌های اضافی نخواهد بود.

اگر کسی باید تعداد زیادی کارگر را به خوبی سرپرستی کند، لازم است ملاک‌ها (استانداردهای) عینی و روشن برای قضاوت در مورد عملکرد (کار) آنان داشته باشد. اگر از استانداردهای عینی استفاده شود، ارزشیابی عملکرد وقت کمتری می‌گیرد زیرا فرایند ارزشیابی صرف بحث‌های طولانی برای قضاوت‌های ذهنی نخواهد شد. و چون کارکنان می‌دانند که جایگاهشان کجاست، معمولاً روحیه‌شان بالاتر است.

استفاده درست از نوشته نیز در گسترش دادن گستره کنترل کمک می‌کند. سیاست‌های مدون جای کمتری برای تفسیر باقی می‌گذارند و سوابق تصمیمات را حفظ می‌کنند. استفاده از این سیاست‌ها چون موجب احتراز از بحث‌های بی‌مورد است، موجب صرفه‌جویی در وقت خواهد شد. سخنرانی برای یک جمع می‌تواند اطلاعات را به سرعت به آنان انتقال دهد، اما برپایی جلسه و تماس‌های لازم که قبل و بعد از آن صورت می‌گیرد غالباً وقت گیر است.

سرپرست می‌تواند با استفاده سنجیده از تماس‌های شخصی حیطه کنترل خود را توسعه دهد. سرپرست می‌تواند با ایجاد فضایی که القا کند وی در دسترس است، اجازه دهد زیردستانش بدانند که هر گاه لازم باشد می‌توانند از او کمک بخواهند. همین‌که زیردستان بدانند چنین حمایتی وجود دارد و هرگاه درخواست کنند کمک خواهند شد، می‌توانند مستقلاً به کار خویش بپردازند. با این کار معمولاً روحیه‌ها بالا می‌رود، اما سرپرستان باید بین در دسترس بودن، توجه شخصی و روحیه اجتماعی تعادلی برقرار کنند.

سرانجام اینکه، در موضوع گستره کنترل یک عامل شخصی نیز وارد می‌شود. هر چند که بعضی سعی دارند زمان در دسترس بودن خود را افزایش دهند، اما انگار یادشان می‌رود که شبانه‌روز فقط ۲۴ ساعت دارد. مدیران رده بالا نباید اجازه دهند که هیچ سرپرستی کار را به اشتغال ۲۴ ساعته، هفت روز در هفته خود تبدیل کند. در بلند مدت، قصور در برخورد با این امر موجب خواهد شد که هم سرپرست، هم کار و هم کارکنان دچار خُسران شوند. اگر زیردستی برای افزایش فوق‌العاده کار روزانه اصرار ورزد، سرپرست وی باید تا آنجا که می‌تواند بکوشد کار او را کاهش دهد.

ارزشیابی

آخرین گام در سازماندهی، نظارت بر ماحصل تلاش‌هاست. همانگونه که قبلاً خاطر نشان ساختیم، این تمایل وجود دارد که سازماندهی را فعالیت یکبار برای همیشه بدانند نه یک فرایند مداوم. چنین تفکری می‌تواند به سازماندهی ایستا بینجامد. این نوع سازماندهی کار می‌کند اما نه به وجهی کاملاً مقرون به صرفه. در حالی که لازم است مدیریت ساختار را به صورت دوره‌ای مورد بررسی قرار دهد، ایجاد تغییرات مکرر برای کتابخانه هزینه‌های بیشتر در بر خواهد داشت. برای کارکنان مدت زمانی لازم است تا خود را با ساختار جدید وفق دهند و آن را در شکل

برنامه‌ریزی شده کارآمد سازند. مدیر عجول در نتیجه تعویض آنچه که فکر می‌کنند کارآمد نخواهد بود، می‌تواند بیشتر مشکل بیافریند.

تمرکز و عدم تمرکز

هنگامی که نویسندگان حوزه مدیریت در مورد تمرکز/عدم تمرکز بحث می‌کنند، معمولاً منظورشان تصمیم‌گیری است نه یک امر مکانی. در این قسمت ما از همان سنت پیروی می‌کنیم. متخصصان تازه کار اطلاع‌رسانی گاهی فکر می‌کنند چون کتابخانه دارای شعبه است، غیر متمرکز است. البته اگر شعبه‌ها از نظر تصمیم‌گیری استقلال زیادی داشته باشند، این نظر درست است. کتابخانه همچنین ممکن است در تصمیم‌گیری بسیار متمرکز باشد، اما در عین حال شعبه‌های بی‌شمار داشته باشد. به عنوان مثال، چند سال پیش در نظام کتابخانه‌ای یک کلانشهر (با ۶۳ شعبه) این قاعده برقرار بود که کتابخانه اقماری فقط می‌توانست کتاب‌هایی را بخرد که در مجموعه کتابخانه مرکزی نیز وجود داشته باشد. کتابداران شعبه‌ها ناچار بودند قبل از درخواست هر عنوان کتاب که در کتابخانه مرکزی نبود، مسئول مجموعه‌سازی کتابخانه مرکزی را قانع کنند که آن عنوان را سفارش دهد. بدین ترتیب، با وجود پراکندگی جغرافیایی (عدم تمرکز مادی)، تصمیم‌گیری درباره مجموعه‌سازی شدیداً متمرکز بود.

هر چند که عدم تمرکز مانند "دموکراسی بیشتر"، نزد کارمندان مقدس است اما می‌تواند به مشکلاتی بسیار جدی نیز منتهی شود. نقل قول زیر از ارنست دیل^۱ یکی از محققان و نویسندگان سرشناس این حوزه، بیانگر بعضی از این مشکلات است:

من از سخنان کلیشه‌ای در باب عدم تمرکز منبهرم. مسخره است که برخی همکاران در باب عدم تمرکز داد سخن می‌دهند، اما در عین حال، چه بسا ناآگاهانه، در پی تحکیم کنترل شخصی بر فعالیت‌های زیر امر خود هستند (Dale, 1952:18).

این معنی در اظهارات بیکر و فرانس نیز انعکاس یافته است:

بررسی فعالیت‌های مدیران اجرایی رده بالا به‌طور کلی نشان می‌دهد که آنان یا به‌طور مستقیم یا از طریق چارچوب قواعد خشک، نظارت دقیق، دستورالعمل‌های غیررسمی، و از طریق اجبار روحی زیردستان را وامی‌دارند که مانند رئیس عمل کنند (Baker and France, 1954:37).

1. Ernest Dale

مفهوم عدم تمرکز، غالباً واقعیت عملیات روزانه را بد جلوه می‌دهد. با اندکی فکر، روشن می‌شود که تمرکز یا عدم تمرکز محض تقریباً در هیچ سازمانی امکان‌پذیر نیست. تمرکز محض فقط در مورد یک فعالیت کاری یک نفره ممکن است. به محض اینکه یک نفر به نفر اول ملحق می‌شود، درجه‌ای از عدم تمرکز به وجود می‌آید، هر چند جزئی. عدم تمرکز محض نیز هرج و مرج است و از این رو، طبق تعریف، یک سازمان نیست. بدین گونه، در جهان واقعی کتابداری، سؤالی که مطرح است، تعیین درجه مطلوب عدم تمرکز است نه وجود آن.

معیارهای عدم تمرکز

ارنست دیل چهار معیار برای تعیین میزان تمرکز در درون یک سازمان به دست می‌دهد. این معیارها بخشی از مطالعه‌ای بودند که وی برای انجمن مدیریت امریکا انجام داد. آن معیارها همانگونه که در سال ۱۹۵۲ و هنگامی که وی تحقیق خود را انجام داد معتبر بودند، اکنون نیز معتبر هستند:

۱. هر قدر تعداد تصمیماتی که در مراتب پایین سلسله مراتب مدیریتی اخذ می‌شوند، بیشتر باشند، میزان عدم تمرکز نیز بیشتر است.
۲. هر قدر تصمیماتی که در پایین سلسله مراتب مدیریتی گرفته می‌شوند مهمتر باشند (مثلاً، هر قدر مقدار هزینه سرمایه‌ای که می‌تواند به وسیله یک مدیر کارگاه بدون مشورت با کس دیگری تایید شود بیشتر باشد)، میزان عدم تمرکز نیز بیشتر است.
۳. بیشتر کارها تحت تاثیر تصمیماتی قرار می‌گیرند که در سطوح پایین گرفته می‌شوند (شرکت‌هایی که اجازه می‌دهند تصمیمات مالی و پرسنلی در کارگاه‌های شاخه‌ها گرفته شوند، کمتر متمرکز هستند).
۴. هر قدر کنترل کردن تصمیمات لزوم کمتری داشته باشد، سازمان بیشتر غیرمتمرکز است. هنگامی عدم تمرکز در بالاترین مرتبه است که اصلاً هیچگونه کنترلی نباشد، و هنگامی در پایین‌ترین حد است که پیش از اخذ هر تصمیمی، سرپرستان ناچار به مشورت با بالا باشند. هر قدر تعداد کسانی که باید مورد مشورت قرار گیرند کمتر و در سلسله مراتب مدیریت پایین‌تر باشند، عدم تمرکز بیشتر است (Dale, 1952:105).

هرچند که چنین ملاک‌هایی بررسی و تجزیه و تحلیل ساختار یک سازمان را عینی‌تر می‌کنند، اما چند عنصر ذهنی را هم در بردارند. ظاهر همیشه واقعیت را منعکس نمی‌کنند، و آنچه شخص می‌گوید، غالباً با آنچه رخ می‌دهد شدیداً تفاوت دارد.

برای تأمل بیشتر...

با استفاده از مثال کتابخانه بزرگ کلان‌شهر، فرض کنید خدمات کتابخانه غیرمتمرکز است. چه عواملی می‌تواند بر تصمیم برای گرداندن آن به صورت متمرکز یا غیرمتمرکز اثر بگذارد؟

عوامل موثر بر میزان عدم تمرکز

در داخل یک سازمان، چندین عامل بر میزان عدم تمرکز اثر دارند: فلسفه سازمانی، علایق مدیریت، راهبرد سازمانی، محیط، اهمیت تصمیم، اندازه، گذشته سازمان، و توانمندی‌های کارکنان. همانند سایر زمینه‌ها، برای عدم تمرکز هم میزان "صحیح" وجود ندارد. لازم است مدیران در این زمینه انعطاف داشته باشند و دریابند که با تغییر شرایط ممکن است لازم باشد سطح تصمیم‌گیری را تعدیل کنند.

بسیاری از سازمان‌ها، از جمله کتابخانه‌ها، بعضی از زمینه‌ها را غیرمتمرکز می‌کنند و برخی دیگر را خیر. در مثال قبلی ما، کتابخانه بزرگ کلان‌شهر تصمیم گرفت که تصمیمات مربوط به "فروش" را غیرمتمرکز، و تصمیمات مربوط به امور مالی را متمرکز کند. چنین ترتیبی منعکس‌کننده اشتیاق مدیران رده بالا به اعمال نظارت دقیق بر عملیات مالی سازمان است. در جای دیگر مدیران سطوح پایین‌تر نیز ممکن است در مسائل مالی تصمیم‌گیری کنند، با این دید که چنین مسئولیتی به مدیران جزء کمک می‌کند که مهارت‌های مدیریتی خود را بهبود بخشند.

علایق مدیریتی و یا نیاز شخصی به "اعمال کنترل" در چگونگی مدیریت تصمیم‌گیری توسط کتابخانه سرویس دهنده نقش بسزا دارد. برخی از اینکه تصمیم‌گیری را به کارکنان رده پایین واگذارند بسیار ناخرسندند. در چنین مواردی، تا جایی که ممکن است حق تصمیم‌گیری را برای خود محفوظ می‌دارند، و بسیار اتفاق می‌افتد که حتی از حد معمول نیز فراتر می‌روند.

راهبرد یا استراتژی سازمانی غالباً در صحنه کتابخانه‌ها وارد نمی‌شود اما در سازمان‌های انتفاعی موضوع رایجی است. سازمان‌هایی که دارای محصول یا خدمات واحد هستند، از آنهایی که دارای تولیدات یا خدمات چندگانه هستند بیشتر به تمرکز تمایل دارند.

همانطور که در فصل سوم دیدیم، محیط عاملی است که همیشه در چگونگی اداره امور سازمان تأثیر دارد. سازمان‌هایی که دائماً دستخوش تحولات سریع هستند (محیط طوفانی)، در برنامه راهبردی گرایش به تصمیمات غیرمتمرکز دارند. این بدین معنی است که مدیران رده پایین تا زمانی که در چارچوب برنامه راهبردی کلی هستند این قدرت را دارند که تصمیمات تاکتیکی بگیرند. محیط‌های آرام تمایل دارند که تصمیم‌گیری را متمرکز کنند.

عامل دیگر، اهمیت یا هزینه یک تصمیم است. همبستگی بین هزینه یک تصمیم و مقام تصمیم‌گیرنده در ساختار سازمانی بسیار مستقیم است. به‌عنوان مثال، چون در اکثر کتابخانه‌ها مبلغ جریمه‌ها و درآمد حاصل از آن اندک است و بر مصالح بلندمدت کتابخانه تأثیر ناچیز دارد، تصمیمات مربوط به این جریمه‌ها در دست کارکنان خط اول است، در حالی که، زمانی که باید تعیین شود چه کسی می‌تواند از کتابخانه استفاده کند، یا خدمات جدیدی دایر شود، یا برای امکانات و تسهیلات جدید برنامه‌ریزی شود، مسئولین بخش‌ها و یا مدیر کتابخانه معمولاً اینگونه تصمیمات را می‌گیرند. این نه به آن خاطر است که مدیران سطح بالا کمتر اشتباه می‌کنند، بلکه به این علت است که مسئولیت و اختیار را نمی‌توان به‌طور کامل به دیگری تفویض کرد. سرانجام اینکه، شخصی که در کتابخانه مسئول و پاسخگوی تصمیم پرهزینه است، به احتمال زیاد همان کسی خواهد بود که باید آن تصمیم را بگیرد، حتی اگر فقط به دلیل حفاظت از خود باشد.

لزوم یکسانی تفسیر از سیاست‌ها نیز نوعی عامل هزینه است. از آنجا که سیاست‌ها هدایت‌گر فکر هستند، در معرض تفسیرهای گوناگون قرار دارند، تنوع در تعبیر و تفسیر سیاست‌ها با افزایش تعداد افرادی که مجاز به تفسیر آنها هستند فزونی می‌یابد. تنوع بیش از حد می‌تواند موجب نارضایتی اساسی کاربران شود. برای ایجاد یکدستی، لازم است تصمیم‌گیری به سطوح بالاتر ساختار سازمانی رانده شده و بدین ترتیب تعداد تصمیم‌گیرندگان کاهش یابد.

حجم سازمان همیشه عاملی در تعیین میزان عدم تمرکز در کتابخانه است. به موازات رشد سازمان، بایستی تمرکز در آن کمتر و کمتر شود. زمان تعیین‌کننده است. اگر تمام تصمیمات در رده‌های بالای ساختار سازمانی گرفته شوند، "در انتظار فلانی ماندن که وقت کند موضوع را بررسی کند" زمان بسیار زیادی را هدر می‌دهد. زمان انتظار بیش از حد به‌طور قطع نتیجه‌اش نارضایتی هر چه بیشتر مراجعین خواهد بود، لذا در سازمانهای بزرگ، تمایل این است که تا آنجا که میسر است، مرجع تصمیم‌گیری به مراجعان (مشتریان) نزدیک‌تر باشد.

گذشته سازمان نیز می‌تواند در تعیین میزان عدم تمرکز نقش مهمی بازی کند، زیرا در کتابخانه‌ها این میل وجود دارد که ساختار و رویه‌های گذشته را ادامه دهند. به ندرت اتفاق می‌افتد کتابخانه‌ای بدون پیشینه مشارکت کارکنان در یک گام، حتی تحت رهبری جدید، شیوه تصمیم‌گیری غیرمتمرکز را اتخاذ کند.

زمان لازم است تا کارکنان با ایده دخالت در تصمیم‌گیری خو کنند، بدین ترتیب، حتی رهبری جدید باید عدم تمرکز را به تدریج پیاده کند.

سخن آخر اینکه، توانمندی‌های کارکنان در میزان عدم تمرکز نفوذ دارد. عدم تمرکز به کارکنانی نیاز دارد که دانش لازم را دارند و راحت تصمیم می‌گیرند. اگر این عناصر حضور ندارند، مدیر یا باید تا زمانی که کارکنان توانمند در اختیار داشته باشد، اجرای عدم تمرکز را به تعویق اندازد، و یا برای بهبود مهارت‌های کارکنان اقدام کند.

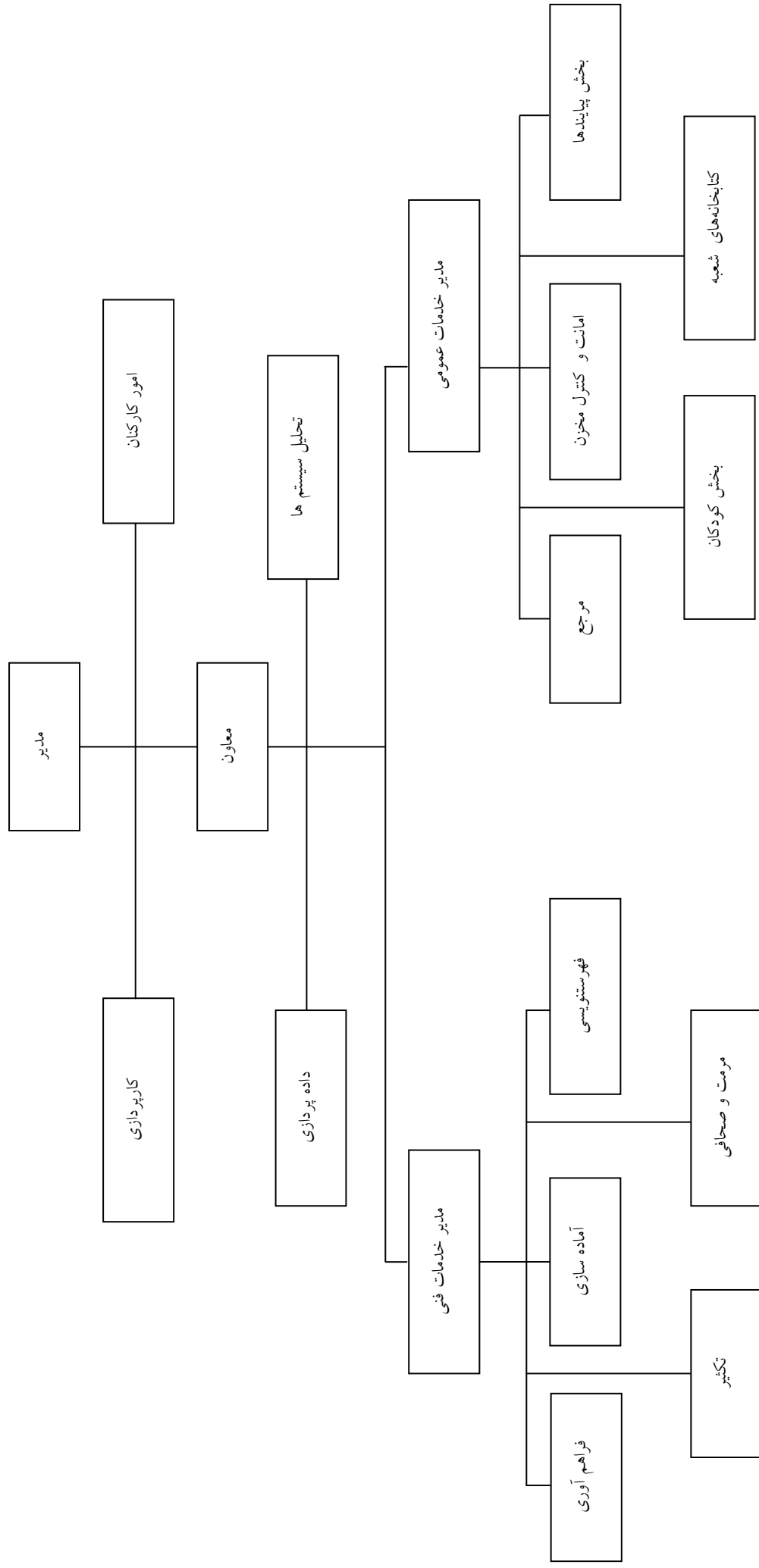
نمودارهای سازمانی

نمودار سازمانی اگر به روز نگه داشته شود، می‌تواند ابزار مدیریتی مفیدی باشد. نمودار اگر تمام عواملی را که در صفحات پیش مورد بحث قرار گرفتند منعکس کند، آنگاه بایستی تصویر روشنی از خطوط رسمی ارتباط در داخل سازمان ارائه کند.

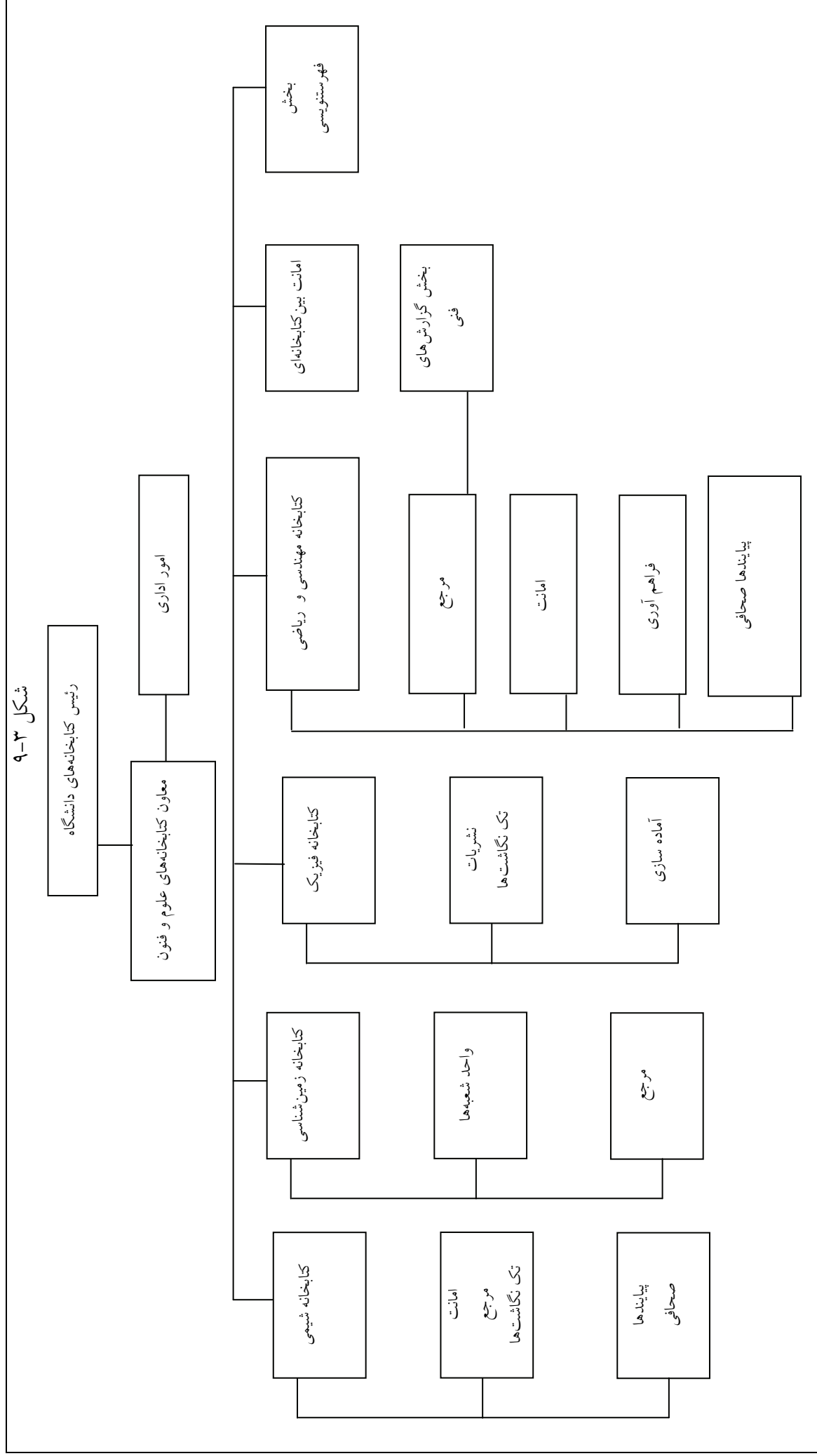
شکل ۲-۹ نکاتی را درباره تفویض اختیار در داخل کتابخانه نشان می‌دهد. این تصویر رسته‌های عملیاتی و ستادی را نشان می‌دهد. نیروهای انسانی، سیستم‌ها و شبکه جزء ستاد و بقیه همگی صف هستند.

این تصویر همچنین مثالی است از تمام انواع بخش‌بندی: کارکردی (واحدهای سطح بالا: مدیر، معاون، مسئول خدمات عمومی، و مسئول خدمات فنی)، قلمرویی (شعبه‌ها)، محصولاتی (نشریات، تحویل مدرک، مرجع، فهرستنویسی / رده‌بندی، فراهم‌آوری و مجموعه‌سازی)، مشتری (کارشناسی)، و تجهیزاتی (فتوکپی). شکل‌های ۳-۹، ۴-۹ و ۵-۹ مثال‌های دیگری هستند، اما به‌رغم متنوع بودن برچسب‌ها، هر واحد در هر نمودار فقط می‌تواند به یکی از انواع بخش‌بندی نسبت داده شود.

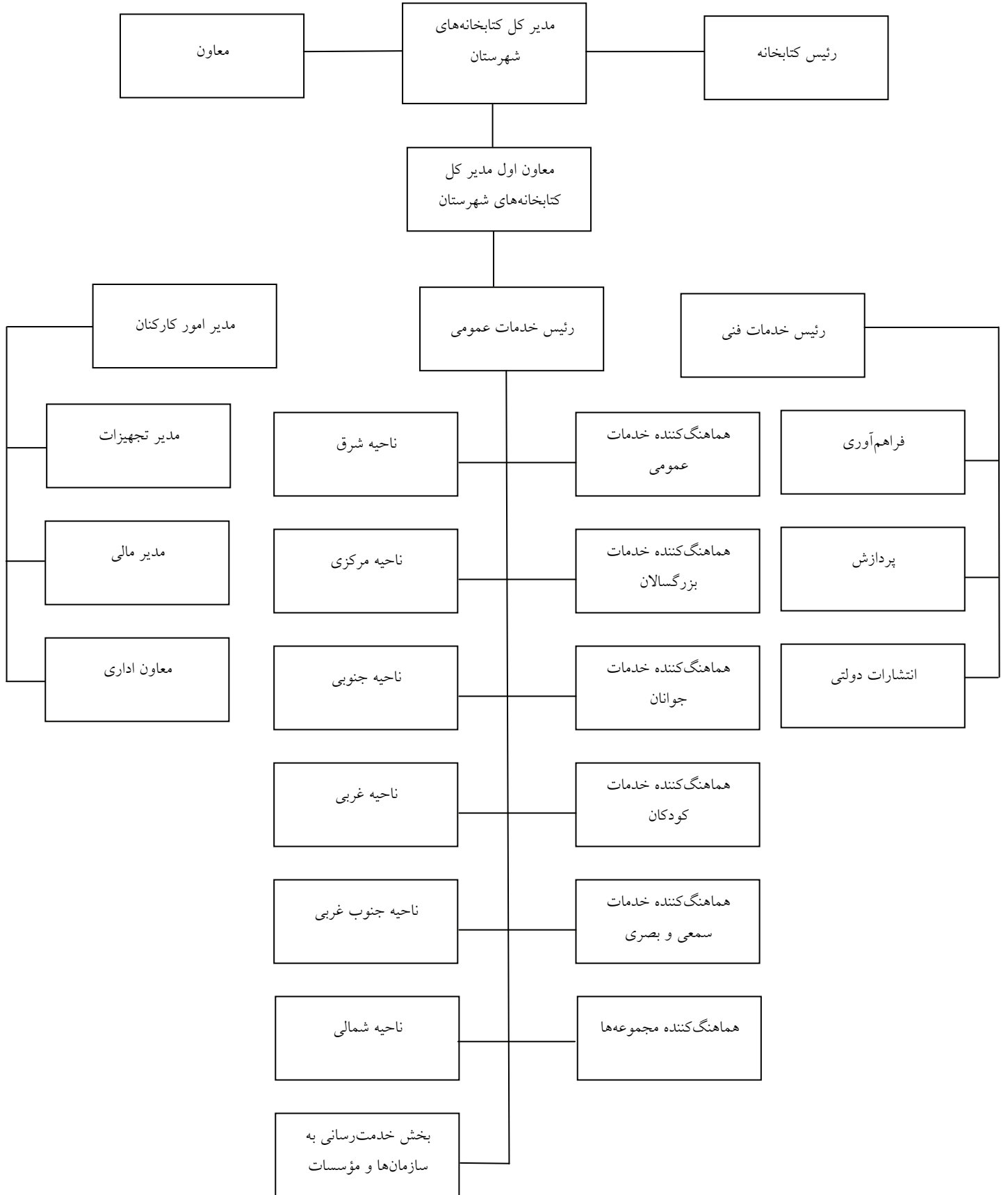
شکل ۹-۲



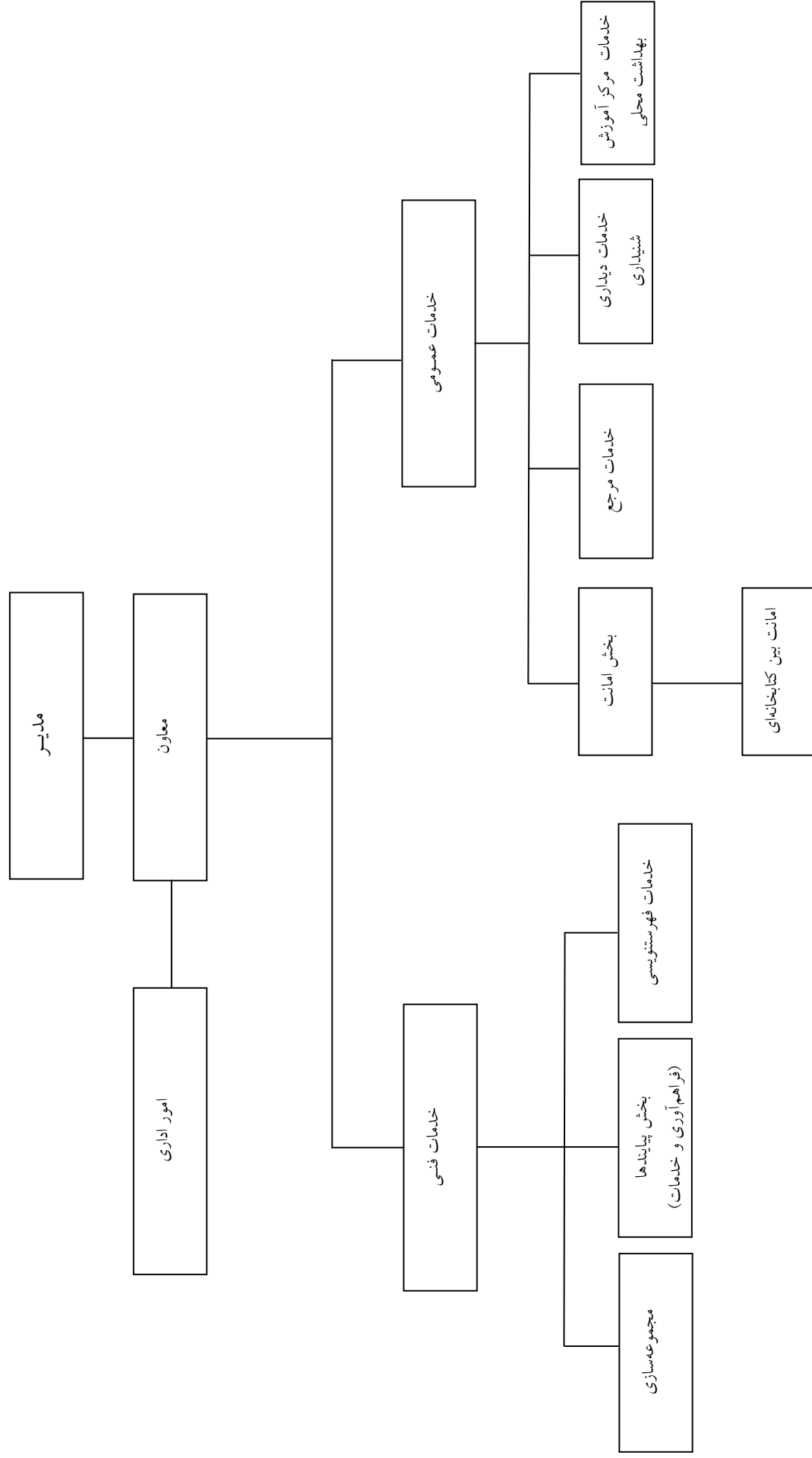
شکل ۳-۹



شکل ۴-۹



شکل ۹-۵



اشتباهات رایج در سازماندهی

موسسه و کارکنان و محیط بیرونی آن در بستر رابطه پیچیده و به هم تنیده قرار دارند. سازماندهی برای ایجاد ساختار با معنی برای این روابط است و می‌کوشد روابطی ایجاد کند که فعالیت‌ها، ایده‌ها، اختیارات و مسئولیت‌ها به بهترین وجه در آن به جریان افتد. نظم و شفافیت از سازماندهی صحیح و نیز معنی‌دار کردن فعالیت‌ها و موقعیت‌های افراد حاصل می‌شود. با این حال، نخستین کوشش‌های مدیر برای سازماندهی گاه با اشتباه همراه است. برخی از رایج‌ترین اشتباه‌ها اینها هستند:

۱. کوتاهی در برنامه‌ریزی درست، دقیق و با جزئیات کافی. این حالت هنگامی که ساختاری برای مدت طولانی پس از تغییر اهداف و فعالیت‌های سازمان برجا می‌ماند، آشکار می‌شود.
۲. حساب نکردن روی افراد و مهارت‌های آنان. شناخت توانمندی‌ها و محدودیت‌های هر یک از کارکنان در سازماندهی موفق اساسی است.
۳. روشن نکردن روابط، هم در داخل واحد و هم بین واحد و واحدهای دیگر. این امر بخصوص در هنگام تجدید ساختار یک بخش یا واحد فرعی رایج است.
۴. تفویض نکردن اختیار. دو اشتباه مرتبط به هم یکی دادن مسئولیت برای فعالیت بدون دادن اختیارات لازم است و دیگری تفویض اختیار بدون تعریف روشن از مسئولیت‌ها.
۵. کوتاهی در ایجاد تعادل در تفویض (اختیار) بین واحدها. این اشتباه هنگامی رایج است که سازمان تصمیم می‌گیرد ساختار سخت نداشته باشد.
۶. ناتوانی در استفاده از خطوط اقتدار به‌عنوان خطوط ارتباط. استفاده بیش از حد از پیغام‌های محرمانه از ایجاد خطوط ارتباطی ممانعت می‌کند.
۷. استفاده نابجا (یا بد) از نیروهای ستادی.
۸. اتکا به اختیار عملیاتی به‌جای تجدید سازمان.
۹. افراط در سازماندهی، یعنی ایجاد یک ساختار سفت و سخت که در آن سطوح کنترل بسیار وجود دارد و هیچ جایی برای تشخیص وجود ندارد.
۱۰. کم توجهی به مشکلات سرپرستان و زیردستان در عمل به اختیارات و مسئولیت‌هایشان.

حرف آخر در تفویض همیشه این است که در حالی که مدیر یا سرپرست در نهایت مسئول باقی خواهد ماند، چقدر می‌تواند مشکل تفویض مسئولیت برای یک فعالیت را حل کند. مشکلات روانی که کار کردن در چنین ساختاری به همراه دارد، می‌تواند مشکلات روحی و شخصی بسیاری را در سازمان سبب شود. مدیر همیشه باید این امر را در نظر داشته باشد.

خلاصه

در این فصل درباره تفویض اختیار/اقتدار بحث کردیم. تفویض، بخش‌ها را قادر می‌سازد که با یکدیگر همکاری کنند تا مقاصد کتابخانه برآورده شوند. پنج گام در سازماندهی کار، گستره کنترل، و تمرکز و عدم تمرکز را توصیف کردیم. مشکلات کار را نیز از نظر نینداختیم.

عملکرد، کیفیت و کنترل*

«انسان‌ها را همزمان می‌توان به کار فوق‌العاده واداشت و در عین حال زیر فشار نگذاشت»

موریس لاین

مقدمه

هنگامی که ساختار مشخص شود و برنامه‌ای برای اجرا وجود داشته و منابع لازم نیز در اختیار باشد، کار آغاز می‌شود و خدمات ارائه می‌شود. پس از گذشت مدتی، مدیر دقیق‌النظر شروع می‌کند به ارزیابی کمیت و کیفیت حاصل فعالیت‌ها. در سازمان‌های پویا، تمام کارکنان، صرف‌نظر از رده سازمانی، به عرضه و تداوم خدمات و فعالیت‌های با کیفیت و قابل توجه افتخار می‌کنند. در این فصل به جنبه‌های مختلف پاسخگویی^۱، عملکرد و کیفیت نظر داریم. این فصل عملکرد را در تمامیت سازمان در نظر دارد؛ یعنی آن را هم از بیرون، در انظار آنهایی که مسئولیت تأمین منابع مالی را به‌عهده دارند بررسی می‌کند و هم از درون؛ یعنی از لحاظ اینکه کارکنان و مدیریت دستاوردها را ببینند و مشکلاتی را که درون بخش‌های خدماتی وجود دارد، تشخیص دهند.

* ترجمه عبدالحسین فرج پهلوی، دانشیار گروه کتابداری دانشگاه شهید چمران اهواز، ایمیل:

farajpahlou@scu.ac.ir

1. Accountability

پاسخگویی

یکی از مسئولیت‌های مدیران، تولید داده‌ها و یا اطلاعاتی است که نشان‌دهنده کیفیت کار واحدی است که کنترل آن را برعهده دارند. این امر هم در بخش خصوصی و هم در بخش دولتی صادق است.

مسئله پاسخگویی - مسئول و جوابگو بودن - توجه روزافزونی به خود جلب کرده است، به ویژه در جایی که جامعه به‌طور کلی بیشتر نکته‌بین شده و هزینه‌ها را از نزدیک زیر نظر دارد. در بخش خصوصی، سهامداران به مدیریت سازمان‌هایی که در آن سرمایه‌گذاری کرده‌اند به‌دقت چشم می‌دوزند و می‌خواهند سرمایه خود را در دستان مطمئن ببینند. در پاسخ به آنها، شرکت‌ها اطلاعات دقیقی را در گزارش‌های خود عرضه می‌کنند و برای راضی کردن مشتریان خود سخت می‌کوشند. واحدهای روابط مشتریان یا مراقبت از مشتریان جایگزین بخش‌های شکایات قدیمی شده‌اند. راضی کردن مشتری برای آن است که به شرکت وفادار بماند، و تداوم کار به شرکت برتری رقابتی می‌دهد.

در بخش دولتی نیز همین رویه به کار می‌رود. مردمی که به دولت مالیات می‌پردازند در پی دریافت مابه‌ازایی برای پول خود هستند. در بخش آموزش در بریتانیا، دولت مرکزی استانداردهایی را به مدارس دولتی تحمیل کرده است. این مدارس بازرسی می‌شوند؛ اگر در حصول اهداف قصور کرده باشند، محدودیت‌های مالی شدید بر آنها وضع می‌شود. مدیر مدرسه برکنار می‌شود و یا در مواردی که قصور بسیار جدی باشد، مدرسه بسته می‌شود. حقوق و مزایای معلمان وابسته به عملکرد آنها شده است. در ایالات متحده، پاسخگویی مؤسسه آموزشی در مقیاس وسیع تابعی است از رعایت استانداردهای نهادهای کنترل‌کننده آموزشی گوناگون. این نهادها از نهادهای محلی که استانداردهای تمام مؤسسات آموزشی ناحیه خود را وضع می‌کنند، شروع می‌شود و تا گروه‌های تخصصی تعیین اعتبار^۱ ادامه دارد. یک نمونه از فعالیت‌های تعیین اعتبار گروه‌های اخیر، بررسی دانشکده‌های کتابداری توسط انجمن کتابداران امریکاست.

برای تأمل بیشتر...

مسئله پاسخگویی را در کشوری که در آن به سر می‌برید مورد توجه قرار دهید. آیا می‌توانید چهار نمونه از پاسخگویی را که در هر نوع کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی مصداق دارند ارائه کنید؟ گفته می‌شود که بر پاسخگویی بیشتر تأکید می‌شود. آیا این امر با تجربیات شما مطابقت دارد؟

عملکرد و کیفیت

قضاوت در مورد عملکرد و حساب‌کشی بی‌انتقاد نمانده است. منتقدان عقیده دارند که «عملکرد» و «کیفیت» مفاهیم فریبنده هستند که اندازه‌گیری آنها مشکل و حتی غیرممکن است. دو مقاله اساسی و پایه به توصیف پیچیدگی اندازه‌گیری پرداخته‌اند. گُر (Gore, 1978) «سرسختی سنجش» را نوشته است، و اُر (Orr, 1973) «سنجش خوبی خدمات کتابخانه» را. هر دو مقاله چندین سال پیش نوشته شده‌اند اما امروزه هنوز هم بصیرت‌افزا هستند.

در سنجش کمی و سوسه آن است که فقط آنچه را که قابل اندازه‌گیری است اندازه بگیرند - مثلاً تعداد کتاب‌های داستان را که در یک کتابخانه اقماری به امانت رفته است. اما این کار درباره کتاب‌هایی که در انتظار خواندن هستند، چیزی نمی‌گوید. اگر مجموعه کوچک باشد و کسی قبلاً تمام کتاب‌های مورد علاقه خود را خوانده باشد، نرخ امانت آنها پایین خواهد رفت. برعکس، اگر تعداد کتاب‌های موجود زیاد باشد، شخصی که به کتابخانه مراجعه می‌کند، کتاب‌های بیشتری نسبت به آنچه که احتمال می‌رود بخواند، امانت می‌گیرد تا این فرصت را ایجاد کند که در خانه امکان انتخابش بیشتر باشد. کسی که کتاب‌ها را به امانت می‌برد ممکن است آنها را برای خواندن به دیگری بدهد. از این مثال‌ها، به سادگی می‌توان دید که چندین عامل در ورای آمارهای خام امانت وجود دارد. اثرات مطالعه یک کتاب و درجه «ارزش» یا رضایت‌مندی خواننده ممکن است برای برخی خوانندگان بیشتر از برخی دیگر باشد. در رابطه با استفاده از کتب و سایر مواد اطلاعاتی در کتابخانه‌های دانشگاهی می‌توان سئوالات مشابهی مطرح کرد. بنابراین، در توجه به داده‌ها و اطلاعات مربوط به عملکرد و کیفیت، سئوالات کلیدی زیر مطرح می‌شوند:

- چه چیز اندازه‌گیری می‌شود؟
- آنچه اندازه‌گیری شده چه چیز را می‌رساند؟
- چه چیز اندازه‌گیری نشده؟

دکتر اونز در طی سالیان، در چند هیئت اعتبارسنجی خدمت کرده است؛ به‌خصوص در انجمن مدارس و کالج‌های غرب موسوم به وسک (WASC)¹ که یک نهاد سنجش اعتبار منطقه‌ای برای ایالت‌های کالیفرنیا، هاوایی، گوام، و ساموآی امریکاست و همه انواع مؤسسات آموزشی را

1. Western Association of Schools and Colleges (WASC)

در برمی‌گیرد. در طی سالیان، مبحث پاسخگویی و سنجش کیفیت اهمیت بسیار یافته است. نوع سئوالات هیئت‌های اعتباریاب نیز تغییر کرده است تا اثبات کیفیت میسر شود. این موضوع را با سئوالاتی که گروه‌های بازدید کننده برای دو حوزه مربوط به مدیریت سازمانی و یک کتابخانه مطرح کرده‌اند، نشان خواهیم داد. سئوال‌ها نشان می‌دهند که تفکر درباره این موضوعات چگونه تغییر کرده‌اند و نیز برای اثبات کیفیت و پاسخگویی تا چه حد به شواهد بیشتر نیاز است.

برنامه‌ریزی بخش اساسی مدیریت موفق هر سازمان است. بدین ترتیب، وسک به دنبال آن است که بداند مؤسسات آموزشی چگونه برنامه‌ریزی می‌کنند، و فرایندی که در این فعالیت به کار می‌گیرند چیست. در گذشته برای ارزیابی برنامه‌ریزی به درون‌داد (سرمایه‌گذاری) و پردازش و برونداد نظر داشتند. در آن چارچوب سئوالهایی که می‌شد مطرح کرد از این قرار بود: "آیا مؤسسه برنامه‌های راهبردی و مالی دارد؟" "آیا برنامه‌ها در حد قابل قبول تازه است؟" "آیا تمام گروه‌ها را در سازمان در بر می‌گیرند؟" و "آیا برنامه‌ها اهداف و اولویت‌های روشنی تعیین می‌کنند؟" اما در حال حاضر سئوالها از سطح درون‌داد فراتر می‌روند و مستلزم شواهد حاصل از ارزشیابی و یادگیری هستند. اکنون سئوالاتی از این قبیل می‌پرسند:

۱. آیا برنامه‌ها براساس داده‌های به‌دست آمده از عملیات سازمان تهیه می‌شوند؟
۲. اهداف و اولویت‌ها را با چه روشی در برنامه‌های راهبردی و آموزشی می‌گنجانند؟
۳. چه روش‌های مداومی برای گردآوری و تحلیل داده‌ها (اعم از کیفی و کمی) به منظور ارزیابی اثربخشی برنامه‌ریزی به کار می‌رود؟
۴. فرایند برنامه‌ریزی به چه نحو با ارزشیابی و یادگیری ربط می‌یابد؟
۵. شواهد نتایج و اثربخشی چگونه ارزشیابی می‌شود؟
۶. یادگیری تا چه حد در برنامه‌ریزی مورد توجه بوده است؟

در رابطه با کارایی، پرسش‌های مطرح در رویکرد قدیمی منبع محور می‌توانست اینها باشد: "آیا سازمان برای برآوردهایش تعریف دارد؟" یا "نتایج برآوردها را چگونه اشاعه می‌دهند و از آنها استفاده می‌کنند؟" اما پرسش‌ها امروزه بیشتر شبیه اینها هستند: "سازمان به چه طریقی به برآورد خود می‌پردازد؟" یا "نتایج برآوردها را چگونه در برنامه‌ریزی در سطح واحد مربوطه و سطح کل سازمان به کار می‌گیرند؟" و یا "سازمان چگونه خود را به سمت فرهنگ عمل براساس شواهد حرکت می‌دهد؟"

برای تأمل بیشتر...

تجربه خود را به عنوان دانشجو در نظر بگیرید. عملکرد کتابخانه دانشکده خود را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ به ترتیب اهمیت چهار مقیاس مهم را برشمارید.

به مسائل خاص کتابخانه می‌پردازیم. توجه کنید که سؤال‌های بالا به کتابخانه نیز مربوط می‌شوند. تغییر در تفکر را می‌توان به وضوح دید. سؤال‌های رایج در خصوص منابع از این قبیل بودند: حجم و کفایت مجموعه، بودجه، نیروی انسانی، تسهیلات مادی کتابخانه در چه حد است؟ "کتابخانه به برنامه‌ریزی دوره‌ای و بازنگری در برنامه همایش می‌پردازد؟" یا "مجموعه‌های کتابخانه و دسترسی به آنها در حد کفایت است؟" پاسخ دادن به سؤال‌های جدید تنها با مراجعه به آمار دشوارتر شده است. برخی از این پرسش‌ها اینها هستند:

۱. چه روش‌های مداومی برای گردآوری و تحلیل داده‌ها (اعم از کیفی و کمی) به‌منظور ارزیابی اثربخشی برنامه‌ریزی به کار می‌رود؟
 ۲. کتابخانه داده‌های مربوط به مجموعه، بودجه و مانند اینها را چگونه گردآوری و تحلیل می‌کند؟
 ۳. آیا کتابخانه اهداف آموزشی خود را تعیین کرده است و آیا این اهداف در پیوند با اهداف آموزشی سازمان مادر هستند؟
 ۴. رضایت استفاده‌کننده به‌طور منظم بررسی می‌شود و یافته‌های آن مورد استفاده قرار می‌گیرد؟
 ۵. کتابخانه برآورد دستیابی به اهداف آموزشی خود را چگونه انجام می‌دهد؟
 ۶. نتایج برآورد را چگونه در برنامه‌ریزی و اصلاح روش‌ها به کار می‌برند؟
 ۷. پیوند اهداف آموزشی کتابخانه با اهداف آموزشی سازمان مادر چگونه برقرار می‌شود؟
- اینها نمونه سؤال‌هایی هستند که اهمیت روزافزون "اثبات کار خود" را به مردم و تامین‌کنندگان منابع مالی نشان می‌دهند.

نکته

همه ماهه با ارسال نتایج سنجش عملکرد (مثل تعداد جستجوی آنلاین انجام شده، تعداد درخواست رسیده و غیره) استفاده‌کنندگان و کارکنان را از خدمات خود آگاه سازید.

سنجش عملکرد

مرور سیر شکل‌گیری سنجش عملکرد در کتابخانه‌ها چارچوب تأمل در این ادبیات را به دست می‌دهد. لنکستر دو بررسی دقیق از این ادبیات تهیه کرده است. نخستین بررسی او متون را تا نیمه دهه ۱۹۷۰ در بر می‌گیرد. عنوان کتاب او «سنجش و ارزیابی خدمات کتابخانه‌ای» است (Lancaster, 1977). او در این کتاب جزئیات دوره مهم پیشرفت را که حاصل آن ساختارهای نظری و تعاریفی بود که پایه تحقیق و توسعه بعدی شد، به دست می‌دهد. اثر دوم، با عنوان «می‌خواهید کتابخانه خود را ارزیابی کنید؟»، تا اواخر دهه ۱۹۸۰ را در بر گرفته است (Lancaster, 1988).

تا اواخر دهه ۱۹۶۰، کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی برای قضاوت درباره عملکرد خود به استانداردها متکی بودند. در اکناف دنیا، هر بخشی برای خود استانداردهایی تهیه می‌کرد که عموماً توسط دولت‌ها یا انجمن‌های ملی تأیید می‌شدند. این استانداردها و جوهری از خدمات را در برمی‌گرفت، مانند تعداد کتاب‌ها که می‌بایست متناسب با اندازه جامعه خدمت‌گیرنده باشد، تعداد و سطح تخصص کارکنان، اندازه ساختمان، و غیره. کتابخانه‌ها آنچه را که فراهم می‌کردند با استانداردها می‌سنجیدند. اگر به استانداردها می‌رسیدند، سازمانی که در مقابل آن پاسخگو بودند راضی بود. اگر سطح خدمات زیر استانداردهای مورد انتظار را نشان می‌داد، با توسل به استانداردها درخواست افزایش منابع می‌کردند.

این رویکرد تا اواسط دهه ۱۹۶۰، یعنی زمان ثروت و رفاه در جهان غرب، نسبتاً خوب کار می‌کرد. پس از آن، در ایالات متحده، کتابداران کتابخانه‌های عمومی دریافتند که آرزوی داشتن کتابخانه‌های بهتر کم‌کم از بین رفته است. از آن پس رویکرد متفاوتی در سنجش پدید آمده است. انجمن کتابخانه‌های عمومی وابسته به انجمن کتابداران امریکا مطالعه‌ای را آغاز کرد که به راهبرد جدیدی برای ایجاد تغییر در کتابخانه‌های عمومی انجامید. انجمن پیشنهاد کرد که اهداف جایگزین استانداردها شوند (Martin, 1972). صاحب‌نظران مسئله سنجش عملکرد را مورد بررسی قرار دادند و چهار^۱ معیار را برای گزینش «شاخص‌های معنی‌دار» پیشنهاد کردند (DeProspero, Altman, Beasley, 1973).

- گردآوری داده‌ها باید قابل انجام با روش نمونه‌گیری باشد.
- ملاک‌های سنجش باید قادر به تشخیص تفاوت کتابخانه‌ها با یکدیگر باشند.

۱. در متن اصلی ۵ معیار آمده است - ویراستار

● آزمون‌های سنجش، در عین حال که دارای مبنای عینی هستند، باید به نحوی ساخته شوند که برای تفسیر توسط کتابداران مناسب باشند.

● داده‌های گردآوری شده باید ابزاری برای مدیریت داخلی و تصمیم‌گیری فراهم کنند.

این معیارها امروزه هنوز هم ارزش خود را حفظ کرده‌اند.

در نیمه دوم دهه ۱۹۷۰، حاصل سرمایه‌گذاری بیشتر انجمن کتابخانه‌های عمومی تهیه "فرایند برنامه‌ریزی برای کتابخانه‌های عمومی" بود که مؤسسه تحقیقاتی کینگ آن را تهیه کرد. مؤسسه تحقیقاتی کینگ شرکت مشاوره‌ای بود و آثار عمده متعددی در سنجش عملکرد تدوین کرده است. در مقدمه آن می‌خوانیم:

این دستنامه^۱ به جای آنکه استانداردی باشد که در سطح ملی به کار رود، نوعی فرایند برنامه‌ریزی را شرح می‌دهد که می‌توان آن را در محیط‌های مختلف به کار گرفت. انتظار می‌رود کتابخانه‌ها خود در فرایند برنامه‌ریزی، استانداردهایی وضع کنند که متناسب با شرایط و نیازهای آنها باشد و راهبردهایی تدوین کنند که بتوانند به آنها دست یابند؛ و یک دور برنامه‌ریزی را آغاز کنند که نظارت مداوم پیشرفت را در خود دارد و همراه با تغییر در شرایط و نیازهای جامعه، تعدیل مستمر اهداف میسر شود (Palmonr Bellassai, and De wath, 1980:xi).

در اواخر دهه ۱۹۸۰ وکن‌هاوس و زوایزیگ مجموعه‌ای در رابطه با سنجش برون‌داده‌های کتابخانه‌ها منتشر کردند. این آثار درباب: کتابخانه‌های دانشگاهی (McClure, VanHouse, Weil, 1990)؛ خدمات کتابخانه‌های عمومی برای کودکان (Walter, 1992)؛ اثربخشی کتابخانه‌های عمومی (VanHouse, Childers, 1993)؛ و خدمات کتابخانه‌های عمومی برای نوجوانان (Walter 1995) بودند. بر مبنای تجربه حاصل از این دوره از برنامه‌ریزی و سنجش، یک رویکرد بازاریابی پا گرفت که آن را برنامه کاملی برای ارزشیابی عملکرد کتابخانه توصیف کرده‌اند (Zweizig, Johnson, Robbins, 1996). تحقیق و توسعه‌ای که در ایالات متحده صورت گرفت بر توسعه سنجش عملکرد در سایر نقاط دنیا اثر گذاشت؛ به‌عنوان مثال، "گروه تحقیقاتی کتابخانه‌های عمومی بریتانیا"^۲ ارتباط نزدیکی با همکاران خود در ایالات متحده برقرار کرد.

1. Handbook

2. U. K. Public Libraries Research Group

سنجش عملکرد در کتابخانه‌های عمومی

دانستیم که شکل‌گیری مقیاس‌ها یا سنجه‌های^۱ کارایی برای کتابخانه‌های عمومی در ایالات متحده به دنبال احساس نیاز به تولید استاندارد خدمات و فرایند برنامه‌ریزی در کتابخانه‌های عمومی شد. ماحصل کار آن بود که راه‌هایی برای توصیف مأموریت و رسالت کتابخانه‌های عمومی فراهم شد، تا تعریف کارایی بر مبنای مأموریت و رسالت صورت گیرد. فرایند برنامه‌ریزی دستاورد را از پیش تعیین نمی‌کند، اما گزینه‌هایی پیشنهاد می‌کند. از این‌رو، تعریف اثربخشی به مأموریت هر کتابخانه بستگی خواهد داشت. ابتدا حدود ۲۵۷ شاخص جداگانه برای اثربخشی شناسایی شد. سپس طرح بررسی اثربخشی کتابخانه‌های عمومی ایالات متحده تهیه شد تا سنجه‌های پیشنهادی را فهرست کنند و آنها را کاهش دهند، و روایی و پایایی آنها اندازه‌گیری شود. شاخص‌هایی که بالاترین نمره را به دست آوردند عبارت بودند از:

- مناسب بودن ساعات کار
- تنوع مواد کتابخانه
- روحیه کمک‌رسانی کارکنان
- خدمات به جامعه محلی
- کیفیت مواد
- در دسترس بودن مواد
- آگاه ساختن مردم از خدمات
- مکان مناسب

برای تأمل بیشتر...

فهرست شاخص‌های برتر در کتابخانه‌های عمومی را معرفی کردیم. این هشت شاخص را براساس اهمیتی که برای شما به‌عنوان مراجعه‌کننده کتابخانه عمومی دارند، رتبه‌بندی کنید.

کتابدارانی که در این طرح شرکت داشتند عملکرد کتابخانه خود را رتبه‌بندی کردند؛ عواملی که در عملکرد کتابخانه بالاترین رتبه را داشتند عبارت بودند از:

- پشتیبانی از آزادی فکر
- رایگان بودن خدمات کتابخانه

- تماس کارکنان با کاربران
- کمک‌رسانی کارکنان
- همکاری بین کتابخانه‌ای
- تنوع کاربران
- تنوع مواد
- افکار عمومی
- گردش مواد
- استفاده از تجهیزات

از کتابداران خواسته شد اهمیت رعایت هشت استاندارد کتابخانه‌های عمومی را در کتابخانه خود رتبه‌بندی کنند. نتیجه رتبه‌بندی آنان به شرح زیر بود:

- وجود مجموعه مرجع
- وجود مرکز مواد همه پسند
- وجود مواد و خدمات برای کودکان پیش دبستانی
- وجود مرکز اطلاعات محلی
- وجود مرکز پشتیبانی آموزش‌های رسمی
- وجود مرکز فعالیت‌های محلی
- وجود مرکز یادگیری مستقل
- وجود مرکز تحقیقات (Van House, Childers, 1993).

نتیجه کاری که در ایالات متحده توسط مرکز تحقیقات کینگ انجام شد این بود که در بریتانیا «اداره هنرها و کتابخانه‌ها» دستنامه‌ای تهیه کرد که حاوی توجیه، چارچوب مفهومی، تعریف‌ها و رهنمودهای اجرای برنامه سنجش عملکرد بود. این دستنامه موارد زیر را از یکدیگر متمایز کرده است:

- درون‌دادها
- برون‌دادها
- اثربخشی خدمت^۱ (یا نتیجه)
- حیطة یا عرصه^۲

1. Service effectiveness

2. domain

این عوامل را می‌توان در مورد هر جنبه از خدمات به کار گرفت. نتیجه دیگر تهیه تعریف‌های مفید بود. برخی از این تعریف‌ها را در اینجا می‌آوریم: شاخص عملکرد رابطه بین دو و یا چند مقیاس را نشان می‌دهد. شاخص‌های عملیاتی نسبت درون‌دادهای یک کتابخانه را به برون‌دادهای آن، و به تخصیص منابع و کارایی درونی کتابخانه مرتبط می‌سازد، شاخص‌های کارایی ناظر بر عملکرد از دیدگاه کاربر است و درون‌دادها^۱ را به نتایج نهایی^۲ مرتبط می‌سازد. شاخص‌های هزینه-اثربخشی حاصل سرمایه‌گذاری را نشان می‌دهند و درون‌دادها را به نتایج مرتبط می‌سازند این

شاخص عملکرد	سنججه‌ها (یا مقیاس‌ها) *
شاخص‌های عملیاتی (درون‌داد را به برون‌داد ربط می‌دهد)	
بهره‌وری	مقدار برون‌داد تقسیم بر هزینه‌های درون‌داد
هزینه به‌ازای برون‌داد	هزینه‌های درون‌داد تقسیم بر مقدار برون‌داد
هزینه به‌ازای سطوح ویژگی	هزینه‌های متوسط ورودی به‌ازای سطوح ویژگی‌های برون‌داد
بهره‌وری به ازای سطوح ویژگی	بهره‌وری به ازای سطوح ویژگی‌های برون‌داد
شاخص‌های کارایی (برون‌داد را به استفاده ربط می‌دهند)	
رضایت کاربر	نمرات نرخ رضایتمندی تقسیم بر تعداد نرخ‌ها
نرخ چرخش	میزان استفاده تقسیم بر مقدار برون‌داد
رضایتمندی به‌ازای سطوح ویژگی	میزان متوسط استفاده به‌ازای سطوح ویژگی‌های برون‌داد
میزان استفاده به‌ازای سطوح رضایتمندی	میزان متوسط استفاده به‌ازای سطوح رضایتمندی
شاخص‌های هزینه - کارایی (استفاده را به استفاده بالقوه ربط می‌دهند)	
هزینه به‌ازای هر مورد استفاده	هزینه‌های درون‌داد تقسیم بر مقدار استفاده
هزینه به‌ازای هر کاربر	هزینه‌های درون‌داد تقسیم بر تعداد کاربران
هزینه سرانه	هزینه‌های درون‌داد تقسیم بر تعداد جمعیت خدمت‌گیرنده
هزینه به‌ازای سطوح رضایتمندی	هزینه‌های متوسط درون‌داد به‌ازای سطوح رضایتمندی
شاخص‌های تأثیر (استفاده را به استفاده بالقوه ربط می‌دهند)	
درصد کاربران به کل جامعه	تعداد کاربران تقسیم بر تعداد کل افراد جامعه سرویس‌گیرنده
استفاده سرانه	مقدار استفاده تقسیم بر تعداد افراد جامعه سرویس‌گیرنده
نرخ نیازهای برآورده شده	تعداد نیازهای برآورده شده تقسیم بر تعداد نیازهای شناسایی شده

1. Outputs
2. Outcomes

شاخص‌ها ناظر بر میزان استفاده از خدمات، و هزینه‌های استفاده هستند. شاخص‌های تأثیر^۱ استفاده بالفعل و بالقوه را به‌عنوان مبنای تعیین میزان خدمت‌رسانی خوب به جامعه با یکدیگر مقایسه می‌کنند. این تعریف‌ها بر مشکلاتی که پیرامون فرق بین شاخص‌ها^۲ و مقیاس‌ها وجود داشت، و در طول زمان مبهم شده بود، فائق آمدند. حاصل این تکاپو عرضه شانزده شاخص و سنجه یا مقیاس اندازه‌گیری عملکرد بود:

این گزارش با عنوان «کلیدهای موفقیت: شاخص‌های عملکرد برای کتابخانه‌های عمومی» منتشر شد (Office of Art & Libraries, 1990).

پیش‌نویس این دستنامه در چند کتابخانه عمومی بریتانیا آزمایش شد. بازخوردها حاکی از آن بود که سنجه‌هایی که بیشتر به‌کار می‌رفتند، آنهایی بودند که گردآوری شان آسان‌تر بود و کمی بودند نه کیفی. استفاده از آنها در لیست‌شایر نتایج مثبتی به همراه داشت، و در آنجا دریافتند که دستنامه می‌تواند یک ابزار ساده و مؤثر برای تجزیه و تحلیل داده‌های کتابخانه باشد و چارچوب آن می‌تواند بخش مفیدی از یک سیستم پشتیبانی تصمیم‌گیری^۳ را شکل دهد. تنها مسئله این بود که در حالی که این مقیاس‌ها می‌توانند به تصمیم‌گیری کمک کنند، «استفاده سازنده از آنها بستگی زیادی به مهارت و دانش تصمیم‌گیرنده دارد. و مسئولیت فراهم کردن زمینه صحیح، تفسیر نتایج، و اعمال قضاوت، به عهده کتابدار باقی می‌ماند» (Bloor, 1991:49)

کمیسیون حسابرسی که نهادی در سطح ملی در بریتانیاست و کارایی سازمان‌های دولتی را بررسی می‌کند، شاخص‌های عملکرد زیر را برای کتابخانه‌های عمومی تنظیم کرد. این شاخص‌ها در سال‌های ۱۹۹۶-۱۹۹۷ به کار گرفته شدند:

- امانت سرانه کتاب و سایر منابع
- تعداد سرانه کتاب و سایر مواد موجود در کتابخانه‌ها
- تعداد کتابخانه‌های عمومی که در هفته ۴۵ ساعت یا بیشتر باز هستند، بین ۱۰ تا ۴۴ ساعت باز هستند، و تعداد کتابخانه‌های بسیار
- سرانه مراجعه به کتابخانه‌ها
- سرانه هزینه برای کتاب و سایر مواد
- هزینه خالص سرانه

1. Impact indicators
2. Indicators
3. Decision Support System (DSS)

مقیاس‌های زیر به فهرست اولیه افزوده شدند:

کارایی

- دفعات امانت به ازای هر منبع قابل امانت (براساس دسته‌بندی: منابع داستانی و غیرداستانی بزرگسالان، کودکان، مواد شنیداری، مواد دیداری)
- هزینه خالص به ازای هر امانت
- سرانه هزینه‌ها و درآمدها
- درصد کل هزینه برای مواد (براساس رده‌بندی: منابع داستانی و غیرداستانی بزرگسالان، کودکان، مواد شنیداری، مواد دیداری) و هزینه‌های کارکنان

دسترسی و استفاده

- سرانه امانت کتب
- سایر منابع برحسب رده‌بندی: صوتی (موسیقی)، صوتی (کتاب‌های گویا)، دیسک‌های فشرده و نرم‌افزار رایانه‌ای، سرانه رسانه‌های آنلاین و الکترونیکی
- درصد درخواست‌هایی که ظرف هفت روز و ظرف ۳۰ روز پاسخ داده شدند.
- سرانه سئوالات مرجع
- درصد ساعات باز کتابخانه در خارج از وقت اداری
- درصد اعضای کتابخانه نسبت به کل جمعیت
- درصد اعضای کتابخانه که امانت‌گیرندگان فعال هستند (بدین معنی که ظرف ۱۲ ماه گذشته کتاب‌هایی به امانت گرفته‌اند).
- درصد افراد خانه‌نشین دریافت‌کننده خدمت

گفته می‌شود که "لازم است این شاخص‌ها به دقت تفسیر شوند، به ویژه در جایی که دامنه خدمات یک کتابخانه بسیار گسترده‌تر از جمعیت ساکن است^۱. در چنین مواردی، عدد مجموع جمعیت را می‌توان به دو بخش روزانه و ساکن تقسیم کرد. در مواردی که نمونه‌گیری از نظر آماری معتبر و مقرون به صرفه است، سنجش شاخص‌ها را می‌توان از این طریق انجام داد.

۱. مانند مناطق مرکزی در شهرهای بزرگ که جمعیت آنها در روز بسیار و در شب اندک است - ویراستار

مقامات کتابخانه‌ها ممکن است بخواهند براساس نیازهای محلی خود شاخص‌های بیشتری اضافه کنند. “ (Reading the Future, 1997). بنابراین، در حالی که شاخص‌ها در پیدا کردن دید نسبت به عملکرد کمک می‌کنند، اما ممکن است با نیازهای همه انواع کتابخانه‌های عمومی انطباق نداشته باشند. برای مدیری که ناچار است شاخص‌های عملکرد را تهیه کند، چارچوب مفهومی کینگ به همراه دستنامه‌های انجمن کتابخانه‌های امریکا می‌تواند نقطه شروع خوبی باشد.

برای تأمل بیشتر...

به سه دسته شاخص‌های عملکرد (یک شاخص از ایالات متحده و دو شاخص از بریتانیا) بازگردید و به قصد تهیه‌کنندگان آنها توجه کنید. سه فهرست را با هم مقایسه کنید. آیا به‌عنوان مراجعه‌کننده شاخصی هست که بخواهید به آنها بیفزایید؟

برای تأمل بیشتر...

آیا می‌توانید مشکلاتی را که ممکن است بر سر راه ساخت شاخص‌های عملکرد برای یک کتابخانه آموزشی یا کتابخانه عمومی وجود داشته باشد شناسایی کنید؟

رویکردهای دیگر در ارزیابی عملکرد

شاخص‌های عملکرد اطلاعات مدیریتی ارزشمند برای تصمیم‌گیری فراهم می‌کنند. گردآوری آمارهای ملی - اغلب توسط انجمن‌های ملی کتابداری - صورت می‌گیرد. اما در بریتانیا واحد آمار کتابداری و اطلاع‌رسانی^۱ در دانشگاه لافبورو^۲ دایر شده است. این واحد تدوین چارچوب و روش گردآوری و انتشار آمار برای تمام انواع کتابخانه‌ها، از جمله حیطه دشوار کتابخانه‌های اختصاصی را پیوسته دنبال کرده است. گردآوری و ارائه آمارهای ملی کار آسانی نیست، اما این آمارها می‌توانند راهنمای مفیدی برای بررسی خدمات باشند. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌توانند دستاوردهای خود را با خدمات کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی مشابه مقایسه کنند و یا محک بزنند. تأکید بر مقایسه بین واحدهایی است که ویژگی‌های مشابه دارند. مقایسه خدمات خود با خدمات سایر کتابخانه‌ها برای تفهیم وضع به بالادستان سودمند است، به‌ویژه در زمان‌هایی که اعتبارات مالی را کاهش و یا ساختار سازمانی را تغییر داده‌اند.

1. Library and Information Statistics Unit (LISU)

2. Loughborough University

برای تأمل بیشتر...

آیا می‌توانید آمارهای کتابخانه‌های ملی را برای دو کشور مختلف به دست بیاورید. مشابهت‌ها و اختلاف‌های آنها را بررسی کنید. چگونه ارائه شده‌اند؟ آیا تفسیر آنها آسان است؟ آیا توضیحی به همراه دارند؟

علاوه بر رویکردهای کمی به عملکرد، در یک برنامه تحقیقاتی که در بریتانیا اجرا شد، به ارزش و اثرات نهایی خدمات کتابخانه نیز توجه شده است. یکی از نخستین مطالعات، یک تحقیق پیمایشی بود که در زمان اعتصاب کارکنان یک کتابخانه عمومی ارزش آن را برای استفاده‌کنندگان مورد بررسی قرار داد (Proctor, Usherwood, and Sobczyk, 1997).

مدیریت کیفیت

یکی از مفاهیم مرتبط با سنجش و کنترل کیفیت مدیریت فراگیر^۱ است. یکی از چالش‌هایی که مدیران کتابخانه‌ها با آن روبه‌رو هستند این است که چگونه حمایت کافی برای برنامه‌های خود جلب کنند. مدیریت کیفیت فراگیر هرچند که تمام پاسخ نیست، اما به علت تأکیدی که بر کیفیت و مراجعه‌کننده دارد، نقطه شروع بسیار خوبی فراهم می‌کند.

مدیریت کیفیت چیست؟

”کیفیت“ چیست؟ کیفیت یک مفهوم باز و نامتعیّن است. افراد با استفاده از صفت‌های غیردقیق مانند ”خوبی“، ”درستی“، و ”صحت“ و یا با صفاتی مانند ”عالی“، ”نمونه“، ”باحال“، و ”درجه یک“ از آن یاد می‌کنند. اکثر تعریف‌های کیفیت شامل یک وجه بیان شده و یک وجه بیان نشده است. جنبه بیان نشده برداشت هر کس بسیار است و عمدتاً تعریف نشده باقی می‌ماند. بعداً در این فصل و در قسمت مربوط به سازمان‌های خدماتی، وجه بیان نشده را خواهیم شکافت. بخش اعظم آنچه در مورد مفاهیم فوق می‌دانیم از تجربه بخش خصوصی آمده است. بعضی از مبلغان شناخته شده کیفیت دمینگ^۲ (۱۹۸۶)، کراسبی^۳ (۱۹۷۹)، فیگن بام^۴ (۱۹۸۵)، ایشی کاوا^۵

-
1. Total Quality Management (TQM)
 2. W. Edwards Deming
 3. Philip B. Crosby
 4. Armand V. Feigenbaum
 5. Kaoru Ishikawa

(۱۹۸۵)، و جوران^۱ (۱۹۷۴) هستند. هر یک از اینان آثار فراوانی دارند و دیگران نیز با اتکا بر آثار آنها نوشته‌های دیگر انتشار داده‌اند.

فیلیپ کراسبی (۱۹۷۹) کیفیت را "مطابقت با الزامات"^۲ تعریف می‌کند. دمینگ مکرر گفته است "کنترل کیفیت به معنی دستیابی به کمال نیست، بلکه به معنی ارائه کیفیتی است که بازار انتظار دارد." نزد دمینگ کیفیت در برگیرنده فرایندی است که منتهی به کالا یا خدمتی می‌شود که می‌توان به مشتری فروخت و او را در نهایت از آن کالا یا خدمت راضی نگه داشت (Deming, 1986). جوزف جوران (۱۹۷۴) کیفیت را "مناسب بودن برای استفاده"^۳ معنی می‌کند. فیگن بام کیفیت را اینگونه می‌شناسد: "ترکیب کلی خصوصیات کالا و خدمات از نظر بازاریابی، مهندسی، ساخت، و نگهداری، که از آن طریق کالا یا خدمت مورد استفاده با انتظارات مشتریان مطابقت خواهد داشت" (Feigenbaum, 1985). تعریف ایشی کاوا اساساً بیانگر گرایش به "پراکنده نکردن مشخصات کیفیت" است (Ishikawa, 1985). در مجموع، این تعریف‌ها تصویر کاملی از کیفیت را از چند زاویه ارائه می‌کنند.

تعریف کیفیت در بخش خدمات، که موضوع آن کالای ملموس نیست، دشوار است. از نظر کتابداری و اطلاع‌رسانی، خدمت باکیفیت چگونه تعریف می‌شود؟ آیا تنها رضایت مشتری می‌تواند ملاک باشد؟ شخص ممکن است از اطلاعاتی که توسط یک متخصص اطلاعاتی تهیه شده است راضی باشد، اما نداند که آن اطلاعات ناقص، یا شاید حتی نادرست است. گاه، این شخص ممکن است به این نتیجه برسد که اطلاعات چندان راضی‌کننده نیست. در این صورت این سؤال مطرح می‌شود که چه هنگام باید رضایت مشتریان را سنجید.

برای تأمل بیشتر ...

به عنوان مشتری یک خدمت، اعم از اطلاعات و غیر آن، درباره مفهوم کیفیت چگونه فکر می‌کنید؟ برای شما مهم‌ترین عامل چیست؟ از کجا می‌دانید؟

اکثر خدمات به لحاظ طبیعت خود، غیرملموس هستند. شاونسی سه نکته را بر می‌شمارد که گواه بر "ناملموس بودن خدمات" هستند. اول اینکه، خدمات غالباً عمل یا فرایند هستند و نه کالا؛ و انتظارات غیرمشخص (بیان نشده) معیارهای معمولی هستند که یک خدمت را با آن ارزیابی

-
1. Joseph M. Juran
 2. Conformance to requirements
 3. Fitness for use

می‌کنند. دوم اینکه اکثر خدمات ناهمگن هستند. عملکرد از یک تولیدکننده تا تولیدکننده دیگر، از یک مشتری تا مشتری دیگر، و از روزی تا روز دیگر فرق می‌کند. اکثر مراکز خدماتی هر روز در ساعات بسیار و اغلب در تمام طول هفته، باز هستند. به علت نیاز به پوشش دادن تمام ساعات کار که غالباً بیش از ۴۰ ساعت در هفته است، نیروی انسانی آنها نیز تغییر می‌کند. از این رو، حصول اطمینان از یکسانی کیفیت در مورد آنها دشوار است. موضوع سوم این است که در موارد بسیار، تولید و مصرف بسیاری از خدمات غیرقابل تفکیک هستند. ارزیابی‌هایی که از کیفیت به عمل می‌آید فقط بر مبنای نتیجه یک خدمت نیست، بلکه ارزیابی فرایند تحویل خدمت، و مقایسه عملکرد با انتظارات مشتریان را نیز در برمی‌گیرد (Shaughnessy, 1987). به هر حال، همانطور که در بالا اشاره شد، انتظارات مشتریان، علاوه بر ناگفته ماندن، ممکن است در طول زمان نیز تغییر کند. تحقیقات موجود در مورد کیفیت خدمات ده وجه را مشخص کرده است که کم‌وبیش کیفیت یک خدمت را معین می‌کنند. این وجوه عبارتند از:

۱. قابل اطمینان یا یکدست بودن
 ۲. آماده یا به وقت بودن
 ۳. کفایت
 ۴. دسترس‌پذیر یا قابل رجوع بودن
 ۵. محترمانه بودن
 ۶. توان ارتباط برقرار کردن
 ۷. اعتبار
 ۸. امنیت (شامل محرمانه بودن)
 ۹. درک کردن نیازهای مشتری
 ۱۰. ملموس بودن (مانند امکانات فیزیکی، ظاهر کارمند، و ابزار یا تجهیزات)
- (Parasurman, Zeitaml, and Berry, 1987).

تمام این عناصر در مورد کار کتابداری و اطلاع‌رسانی مصداق دارند و می‌توانند به‌عنوان نقطه شروع برای تعریف کیفیت در محیط معین به کار گرفته شوند.

خلاصه کنیم: ما عقیده داریم که مدیریت کیفیت فراگیر را در خدمات کتابداری یا اطلاع‌رسانی به سازمان کاربرمداری می‌توان اطلاق کرد که با بهره‌گیری از کارکنان (حرفه‌ای و غیرحرفه‌ای)، تأکید خود را بر بهبود مداوم و تدریجی خدمات قرار می‌دهد، و شکلی از مدیریت

مشارکتی را به کار می‌بندد. این امر همچنین تعهد مدیری را طلب می‌کند که بر حل مشکل تمرکز دارد، نه بر سرزنش کردن کارکنان به خاطر مشکلات.

برای تأمل بیشتر...

به بعضی از نشریات مدیریت نگاه کنید. جدیدترین رویکرد به مدیریت کیفیت فراگیر یا مدیریت کیفیت چیست؟

مدیریت کیفیت فراگیر در عمل

در این قسمت اطلاعات دقیق‌تری در خصوص مفاهیم مدیریت کیفیت فراگیر (م.ک.ف) در رابطه با خدمات، به‌ویژه در کتابخانه‌ها که بنا به ماهیتشان بر مراجعان تمرکز دارند، ارائه می‌شود. بنابراین، همانطور که برخی منتقدان گفته‌اند، نتیجه عمل به م.ک.ف در سازمان‌های خدماتی کمتر از اجرای آن در سازمان‌های تولیدی ضایعه به بار آورده است. با وجود این، اجرای م.ک.ف در کتابخانه موجب تغییر می‌شود و ممکن است در میان کارکنان نگرانی بیافریند. بنابراین، مدیریت باید پیش از استخدام مشاور برای کمک به اجرا، فرایند را بفهمد.

برای پیاده کردن م.ک.ف در یک سازمان مدل‌های مختلفی وجود دارد. سوزان بارنارد مدلی را توصیف می‌کند که به نظر ما مناسب است. مانند بسیاری از مدل‌های م.ک.ف، این مدل رویکردی دارای ده گام است. هرچند که این مدل را دفتر خدمات مدیریتی^۱ انجمن کتابخانه‌های تحقیقاتی^۲ تهیه کرده است، اما کم و بیش در تمام انواع کتابخانه‌ها کاربرد دارد.

فاز اول: گام‌های آغازین

گام اول - کشف

گام دوم - تصمیم‌گیری برای پیاده کردن (تعهد)

فاز دوم: سازماندهی برای کیفیت

گام سوم - برنامه‌ریزی رهبری

● برآورد سازمانی

● فهم مشتریان

● چشم‌انداز و اصول راهنما

1. Office of Management Services (OMS)

2. Association of Research Libraries (ARL)

فاز سوم: شروع

- گام چهارم - شناسایی تولیدات، خدمات و مشتریان
- گام پنجم - برآورد نیازها و انتظارات مشتریان
- گام ششم - شناسایی و سنجش فرایندهای حساس
- گام هفتم - تشکیل تیم اولیه پروژه آزمایشی
- گام هشتم - پرورش مهارت‌های اعضای تیم

فاز چهارم: ارزشیابی و گسترش

گام نهم - تهیه برنامه راهبردی م. ک. ف

گام دهم - برنامه‌ریزی برای بخش‌های مختلف سازمان (Barnard, 1993)

پیش از اجرای فرایند م. ک. ف، سازمان باید دلایل له و علیه این فرایند را به دقت بررسی کند. این کار اغلب با عرضه م. ک. ف به مدیران ارشد سازمان توسط یکی از کارکنان برجسته صورت می‌گیرد. معمولاً در این جلسه بحث‌هایی درخصوص اینکه چگونه و چرا باید سازمان با این فرایند درگیر شود، در می‌گیرد. بعضی از مسائل رایج م. ک. ف عبارتند از:

- آیا اینکه ما م. ک. ف را پیاده می‌کنیم، به این معنی است که خدمات و فعالیت‌های فعلی ما با کیفیت نیستند؟
- وقت لازم برای انجام م. ک. ف و انجام "کار واقعی خود" را از کجا بیاوریم؟
- اگر تیم‌های کار هسته ارائه خدمات را تشکیل می‌دهند، مدیران میانه چه خواهند شد؟ و شاید بیشترین توجه کارکنان به سؤال زیر است:
- آیا انجام م. ک. ف راهی برای کاهش تعداد کارکنان است؟

با خواندن متون مربوط به سازمان‌های انتفاعی، و متون رو به فزونی کتابداری، مسائل و نگرانی‌های دیگر کارکنان به لیست موضوعاتی که باید پیش از ادامه در مورد آنها بحث و نتیجه‌گیری کرد، اضافه می‌شوند.

بخشی از فرایند اکتشاف در سطح مدیران رده بالا باید یافتن پاسخی برای این سؤال باشد که «چرا این کار را انجام می‌دهیم؟» در بعضی موارد سازمان در جهت م. ک. ف حرکت می‌کند. در این حال فقط سؤال «چه موقع شروع کنیم؟» باقی می‌ماند. همانطور که قبلاً بحث کردیم، چون اکثر کتابخانه‌ها بخشی از یک سازمان بزرگتر هستند، گاه مدیر سازمان مادر علاقه به م. ک. ف را ابراز می‌کند اما پیاده کردنش را اجباری نمی‌کند. اجرای م. ک. ف. به خاطر علاقه به بهبود خدمات

و کسب رضایت مشتری صورت می‌گیرد. ایجاد گروه‌های کاری که فعالیت‌های خود را به شیوه‌های جدید و کارآمدتر انجام دهند، و افزایش تعهد به کار در بین کارکنان سبب دیگر آن است. چنانچه اجرای برنامه م.ک.ف. به منافع سیاسی نیز بینجامد که چه بهتر؛ اما منافع سیاسی نباید نیروی محرک اصلی باشد.

همانطور که اُپنهایم در سخنانش دربارهٔ م.ک.ف. گفته است، «رهبری باکفایت مستلزم بصیرت نسبت به آینده، به علاوه تمرکز، به اضافه قدرت برانگیزاندن دیگران است. رهبران موسیقی را می‌نویسند، مدیران ارکستر را رهبری می‌کنند و از یک تلاش دسته جمعی، زیبایی می‌آفرینند» (Oppenheim, 1994).

اُپنهایم همچنین می‌گوید که آدم خرده‌کار نمی‌تواند رهبر باشد. این سخن را نباید به این معنی گرفت که سازمان نمی‌تواند م.ک.ف. را با یک پروژه کوچک شروع کند. اکثر سازمان‌ها باید م.ک.ف. را به این طریق شروع کنند و همین کار را هم می‌کنند. آنچه دکتر اُپنهایم به آن اشاره می‌کند این واقعیت است که رهبر باید از جایی که سازمان شاید با استفاده از م.ک.ف. به آن برسد، تصور روشنی داشته باشد نه آنکه فقط بگوید «بگذار این را هم امتحان کنیم و ببینیم به کجا می‌رسیم.» نکتهٔ سخن وی این است که لازم است دید بلند مدت وجود داشته باشد؛ او منظورش این نیست که پیشرفت ارزیابی نشود و در طول کار تعدیل صورت نگیرد. در حقیقت، نظارت و تعدیل‌های مستمر از نشانه‌های بارز م.ک.ف. هستند.

معمولاً یکی از مدیران ارشد مسئول هماهنگ کردن فعالیت‌های مربوط به پیاده کردن م.ک.ف. است. در مرحله اجرای م.ک.ف. چند فعالیت همزمان باید انجام گیرد:

- برآورد سازمان
- فهم مشتری
- پرورش و شکل دادن چشم انداز و اصول راهنما

این سه دسته فعالیت با یکدیگر در تعامل خواهند بود و بر نحوهٔ تحقق‌نهایی هر یک از حوزه‌ها تأثیر خواهند گذارد.

مرحلهٔ برنامه‌ریزی، چنانچه قبلاً به‌طور مستقیم در برنامهٔ راهبردی کتابخانه به آن توجه نشده باشد، باید شدیداً مورد تأکید قرار گیرد. گاه انگیزهٔ اجرای م.ک.ف. از درون جریان برنامه‌ریزی استراتژیک برمی‌آید و گاه بالعکس. در هر حال، باید بین این دو فرایند رابطه وجود داشته باشد.

بهترین راه برای انجام سه امر فوق آن است که برای هر کدام از آنها یک کارگروه^۱ یا کمیته موردی تشکیل شود. به طور مثال، کتابخانه کالج هاروارد^۲ برای انجام فعالیت‌های مربوط به ارزشیابی سازمانی از یک کارگروه استفاده کرد. یکی از فعالیت‌های گروه آن بود که «هنجارها، ارزش‌های مورد قبول، و فرض‌های زیربنایی را که فرهنگ سازمانی کتابخانه را می‌ساختند، بشناسند» (Clark, 1993). یکی از ابزارهایی که در انجام این ارزشیابی مفید است، «سیاهه م.ک.ف» متعلق به گیلرد ریگان است (Reagan, 1992).

فعالیت دیگر عبارت است از درک مشتری. اکثر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی از خدمات و تولیدات خود، و نیز از آنچه که پایه اولیه مشتریان را می‌سازد، درک منسجمی دارند. برخی نیز چه بسا هنوز بر این باور باشند که در جهان رسانه چاپی هستند و نه در کار اطلاع‌رسانی. آنچه که ممکن است کتابخانه‌ها به کمال درک نکنند پایه مشتریان به شکلی است که م.ک.ف تعریف می‌کند (منظور مشتریان خارجی و داخلی است).

یکی از سخنان دمینگ درباره م.ک.ف که بسیار نقل شده این است: «کیفیت بدون در نظر گرفتن مشتری هیچ معنایی ندارد» (Deming, 1986). این ایده که «کیفیت برابر است با مشتری راضی» به نظر ساده و سراسر است می‌آید. همانطور که قبلاً اشاره کردیم، با این حال، این ایده پیچیده است و رضایت، همانند اوضاع و احوال، در طی زمان تغییر می‌کند. سیرکین (Sirkin, 1993) عقیده دارد نشانه مشتری راضی، استفاده مکرر وی از خدمات و توصیه کردن آن به دیگران، و تحسین شدن ماست.

توجه: مشاهده کرده‌ایم که بعضی کتابداران و آرشیویست‌ها، و البته اندکی از متخصصان اطلاع‌رسانی و سندپردازان^۳، در پذیرفتن اصطلاح «مشتری^۴» برای کسانی که از خدماتشان استفاده می‌کنند، مشکل دارند. واژه «ولینعمت^۵» و یا شاید «ارباب رجوع^۶» برای آنان قابل قبول‌تر است. دیدگاه آنان این است که اصطلاح «مشتری» اصطلاح تجاری است و برای یک کتابخانه یا آرشیو نامناسب است.

-
1. Task force
 2. Harvard College Library
 3. Documentalists
 4. Customer
 5. Patron
 6. Client

قبول نکردن این اصطلاح به این معنی است که اینان باور ندارند که اطلاعات مربوط به رفتار مشتریان به کار آنان و کتابخانه یا آرشیو آنان مربوط است. این امر جای تأسف دارد. مشتریان کتابخانه‌ها ممکن است برای تمام یا قسمتی از خدماتی که می‌گیرند وجهی پرداخت نکنند اما هر چه می‌گذرد تعداد خدماتی که در مقابل دریافت وجه ارائه می‌شوند بیشتر می‌شود. به‌عنوان مثال، در ایسلند «مراجعه‌کنندگان» برای اینکه بتوانند کتابی را از کتابخانه عمومی به امانت بگیرند باید کارتی را خریداری کنند. اعتبار هر کارت ۵۰ کتاب است. بسیاری از کتابخانه‌ها در ازای خدمات جستجوی آنلاین، خدمات امانت بین کتابخانه‌ای (که کتابخانه باید در ازای خدمت به مؤسسه امانت‌دهنده پرداخت کند) پول دریافت می‌کنند. سال‌های بسیار است که همه کتابخانه‌ها برای فتوکپی پول دریافت می‌کنند. بسیاری کتابخانه‌ها از «مراجعه‌انی» که در گروه خدمت‌گیرندگان اصلی آنها قرار نمی‌گیرند، هزینه می‌گیرند. به تدریج از کتابخانه‌ها انتظار می‌رود به فروشندگان اطلاعات حق مالکیت معنوی پرداخت کنند و بسیاری از آنها ناچارند به نوعی این هزینه‌ها را به دیگران منتقل کنند. این عوامل شخصی را که از در وارد می‌شود بیشتر مشتری می‌سازد تا مراجعه‌کننده. مراجعه‌کننده/مشتری کتابخانه‌ها گاه مدعی می‌شوند: «من با مالیات بهای این خدمات را پرداخته‌ام و حق بر آن دارم». در اینجا نیز وضع او شبیه مشتری‌ای است که پول پرداخته تا ارزشی دریافت کند.

اخیراً دکتر اونز ۲۰ نفر از کارکنان کتابخانه خود را به سمیناری فرستاد که موضوع آن چگونگی رفتار با «شخص مسئله‌دار» بود. کارکنان وقتی برگشتند از آنچه که یاد گرفته بودند هیجان زده بودند اما آنچه که از همه جالب‌تر بود شگفتی آنها از این بود که بسیاری از انواع سازمان‌های دیگر نیز در رابطه با مشتریان ناراضی با مشکلات مشابه روبه‌رو بودند. دریافتن این که با کارکنان یک فروشگاه و خدمات عمومی کتابخانه‌های دیگر مشترکات بسیار دارند چشم آنان را باز کرد. به تمام این دلایل، اکنون سال‌های بسیاری است که ما در نوشته‌های خود از اصطلاح «مشتری» استفاده کرده‌ایم.

یکی از عناصر مفهوم مشتری در م.ک.ف. که باعث شگفتی تازه واردان می‌شود این است که دو رده مشتری وجود دارد که باید در م.ک.ف. در نظرشان گرفت. یک رده همان است که هرکس انتظار دارد یعنی مشتری خارجی^۱ و دیگری مشتری داخلی^۲ است. مشتری خارجی کسی است که

1. External customer
2. Internal customer

در واقع مالک نهایی محصول یا خدمات است - یعنی کاربر نهایی. بهترین راه درباره‌ی اندیشیدن در مورد مشتری داخلی این است که وی را دریافت‌کننده‌ی مستقیم برون‌داد کار خود بدانیم. اگر بخواهیم م.ک.ف به درستی کار کند رضایت هر دو رده‌ی مشتریان اساسی است.

در حالی که کتابخانه‌ها کمتر در کار م.ک.ف موفق بوده‌اند، آنچه در این فعالیت وجود دارد ارزیابی نیازهای کل جمعیت خدمت‌گیرنده (هم‌مشتری و هم غیرمشتری) و کشف انتظارات ایشان از خدمت مطلوب در تقابل با خدمت موجود است. در این باره کمتر کار شده است؛ با این حال، با اجرای بیشتر برنامه‌های م.ک.ف، این نیز تغییر می‌کند.

برای بررسی وضع موجود و چگونگی بهبود خدمات، دانستن انتظارات مشتریان مهم است. در اواسط دهه‌ی ۱۹۷۰ دکتر اونز در تحقیقی به بررسی نقطه نظرهای مختلف درباره خدماتی که یک کتابخانه عمومی می‌خواست ارائه کند، پرداخت. این تحقیق چهار گروه افراد را مورد بررسی قرار داد که عبارت بودند از کتابداران متخصص، کارکنان پشتیبانی، کارکنان پاره‌وقت (دانش‌آموزان دبیرستانی که کارشان برگرداندن کتاب‌ها به قفسه‌ها بود)، و یک نمونه تصادفی از اهالی شهر گِلیندیل در کالیفرنیا. به هنگام مقایسه‌ی لیست "خدمات جدید مطلوب"، نتیجه‌ی تعجب‌آوری حاصل شد. از سه گروه کارکنان کتابخانه که مورد بررسی قرار گرفتند، کارکنان پاره‌وقت به آنچه که شهروندان آن را "مطلوب" درجه‌بندی کردند، نزدیک‌ترین گروه بودند. گروهی که از نظر رتبه‌بندی فعالیت‌های جدید با مشتریان بیشترین فاصله را داشتند کتابداران متخصص بودند! همچنین، آشکار شد که کارکنان تمام وقت فکر می‌کردند خوب است فعالیت‌هایی بسیار بیشتر از آنچه که مردم می‌خواهند، انجام شود. مرور گذشته نباید برای ما تعجب‌آور باشد. به هر رو، این پژوهش مثال خوبی بود از لزوم به حساب آوردن علایق و انتظارات مشتریان پیش از پیاده کردن چیزی که کارکنان پشتیبانی و/یا حرفه‌ای آن را مناسب می‌دانند.

همانطور که در فصل مربوط به بازاریابی گفتیم، مشکل ما مشتریانی هستند که نمی‌دانند چه خدماتی موجود است، و مشکل دیگر این است که چه بسا مشتری خدمتی را انتظار داشته باشد که وجود ندارد. شناسایی آنچه که مردم درباره‌ی خدمات می‌دانند و نمی‌دانند، در فرایند ارزیابی م.ک.ف نخستین گام است.

روش‌های بسیاری برای این ارزیابی‌ها وجود دارد، اما تکنیک رایج م.ک.ف استفاده از گروه‌های تمرکز^۱ است. این گروه‌ها معمولاً از چند تن تشکیل می‌شوند که ویژگی‌های کم و بیش

1. Focus groups

یکسان دارند (در این مورد خاص، مشتریان)، و با کمک یک رهبر تعلیم دیده درباب موضوعی به بحث می‌پردازند. رهبر، به جای اینکه فرایند بحث را هدایت کند، آن را تسهیل می‌کند. برای روشن نشان دادن نقش رهبر در جریان بحث، وی را "تسهیلگر"^۱ نامیده‌اند. دکتر اونز با یاری دانشجویان کارشناسی ارشد یک دانشکده بازرگانی، این تکنیک را در م.ک.ف به کار بست. فرایند کار ایجاد تعدادی گروه تمرکز را طلب می‌کرد: تعدادی دانشجوی کارشناسی، تعدادی دانشجوی تحصیلات تکمیلی، و تعدادی عضو هیئت علمی. در مجموع ۱۴ گروه تشکیل شد: دو گروه از اعضای هیئت علمی، چهار گروه از دانشجویان تحصیلات تکمیلی، و مابقی گروه‌ها از دانشجویان کارشناسی بودند. تعداد گروه‌ها به تقریب متناسب بود با تعداد افراد جامعه خدمت گیرنده. هر گروه را دو دانشجوی درس م.ک.ف اداره می‌کردند. موضوع بحث این بود: "در خدمات کتابخانه چه چیزی خوب است، و چه چیزی باید بهبود یابد؟"

یکی از مشکلات گروه‌های تمرکز این است که برای کارآمد بودن، باید زمانی در حدود یک ساعت یا بیشتر به بحث درباب موضوع بپردازند. این امر مستلزم آن است که شرکت‌کنندگان به وقت کاملاً پایبند باشند. یافتن افرادی که مایل به انجام این کار هستند، به‌ویژه اگر انگیزه‌های مشارکت ضعیف باشد، گاه دشوار است. معمولاً کتابخانه‌ها پول زیادی برای خرج کردن در چنین پروژه‌هایی در اختیار ندارند، لذا یافتن انگیزش‌های کم هزینه و در عین حال مشوق می‌تواند دشوار باشد. کتابخانه‌ها اغلب از مشوق‌هایی مانند جستجوی رایگان آنلاین، خدمات رایگان تحویل مدرک، دعوت به ناهار یا شام، یا حتی هدایای یک کتابفروشی استفاده کرده‌اند. در اختیار داشتن مشتریان و وارد کردن آنها در گروه‌های تمرکز و جذب علایق و همکاری فعال آنها امری است اساسی.

پس از آنکه بینش لازم درباره آنچه که مشتریان درباره خدمات و محصولات می‌اندیشند، به دست آوریم، از روش پرسشنامه برای گردآوری داده از بخش بزرگتر جامعه استفاده می‌کنیم. ابزار گردآوری داده‌ها باید متکی به اطلاعاتی باشد که از گروه‌های تمرکز گردآوری شد، تا در عمل میزان پراکندگی نظرات مشخص شود. یک ابزار برای گردآوری نظرات مشتریان صندوق پیشنهادات است که در نزدیکی درهای ورودی و خروجی کتابخانه نصب می‌شود. دیگری امکان "درج نظر" در فهرست عمومی کامپیوتری کتابخانه است که بسیاری از نرم‌افزارهای کتابخانه‌ها اکنون آن را دارند.

خلاصه، هنگامی که پای سخن مشتری بنشینیم، همه خواستار کیفیت هستند؛ حتی اگر گله‌مند هم نباشند، اما ممکن است باورشان این باشد که خدمات باکیفیت وجود ندارد. در م.ک.ف مشتری تنها مرجع قضاوت درباره کیفیت است. هدف م.ک.ف آن است که شیوه‌ای باشد که هم برای بار اول و هم برای همیشه انتظارات مشتریان را نه تنها برآورده سازد، بلکه از آن نیز فراتر رود. بسیار محتمل است که فرایند م.ک.ف بیش از آنچه کتابخانه می‌تواند، از عهده آن برآید، بطلبد. دانستن نقطه‌نظرهای مشتریان می‌تواند عامل مؤثر در تضمین حمایت‌های مالی اضافی باشد زیرا که مقامات تعیین کننده بودجه به نظرات مشتریان ارجح می‌نهند.

بعداً در این فصل انواع سنجش را به نحو کامل‌تر خواهیم شناخت، اما در م.ک.ف نیز سنجش عنصر مهمی است. نخستین اقدام برای سنجش کار تهیه فهرست از تمام فرایندهای مهمی است که در کتابخانه اجرا می‌شود. به عنوان مثال، انتخاب مواد، کار حفاظت و نگهداری، و امور مربوط به قرار دادن مواد در قفسه‌ها. پس از آن این سؤال مطرح می‌شود: "سنجه‌های مناسب برای این فرایند کدامند؟" (به یاد داشته باشید که مشتریان داخلی بخشی از م.ک.ف هستند، و لذا سنجش کیفیت ممکن است از نظر یکی از کارکنان و یا بخش‌ها صورت گیرد). در نهایت، هدف ما بهبود مداوم است و این مستلزم فهم عمیق از فرایندی است که از م.ک.ف استفاده می‌کند.

در ابتدا ممکن است با ایده سنجش به عنوان بخشی از م.ک.ف، آن گونه که دمینگ می‌گوید، مشکل داشته باشیم، یکی از اصول دمینگ می‌گوید: "بازرسی شدید و اهداف کمی را متوقف کنید." این کارها با فرایند سنجش همخوانی ندارند. در گذشته، سنجش کیفیت به معنی واریسی محصولات نهایی بود، و نه واریسی فرایند تولید محصول، و هنوز هم در بسیاری موارد همینطور است. نتیجه این رویکرد اغلب این است که ناظران به جای اینکه در پی آن چیزی باشند که ممکن است باعث اختلال در فرایند شده باشد، در جستجوی فردی باشند که مسئول عدول از استاندارد است (رویکرد "چه کسی را باید سرزنش کرد؟"، به جای "مشکل چیست؟").

سنجش در م.ک.ف کاری بیش از آمارگیری رایج است. دانستن اینکه هر فرد چه تعداد کتاب دریافت و پردازش کرده است، یا به چند سؤال جواب داده است، سنجه‌های خوبی برای افزایش یا کاهش فعالیت‌ها هستند؛ با وجود این، درباره کیفیت خدمات ارائه شده، یا اثربخشی فرایندی که طی شده است، چیزی به ما نشان نمی‌دهند (به یاد داشته باشید که در م.ک.ف مشتری هم داخلی است و هم خارجی). در آمارهای سنتی، بدون اینکه به کیفیت توجهی شود، توجه به این

است که آیا واحد و یا فرد توانسته است به استانداردهای از پیش تعیین شده برسد و یا آنها را پشت سر بگذارد.

مقصود از بهبود مداوم این است که درکی از فرایندهای جاری ایجاد شود و بکوشیم تغییراتی را که فرایند را مؤثرتر می‌کند، شناسایی کنیم. چون این وضع مداوم است، نتیجه واریسی "محصول تمام شده" نیست؛ و لذا این فشار را که برون‌داد (محصول) در حد استاندارد باشد، از روی دوش افراد و واحدها برمی‌دارد. اما برای ایجاد تغییرات، لازم است داده‌هایی گردآوری شود. همانطور که جی. لوبانز درباره گردآوری داده‌ها ذکر کرده است، "ابزارهای م.ک.ف که به آسانی فراگرفته و به کار می‌روند، شیوه‌های ارزشمندی برای بر ملا کردن آشفتگی‌ها و تعیین مشکل اصلی هستند" (Lubans, 1994).

ابزارهای متعددی برای سنجش در م.ک.ف وجود دارد که از فلوجارت‌ها تا نمودارهای پخش^۱ را شامل می‌شود. رویکرد والتر شوارت^۲ در مورد بهبود مستمر چهار مرحله را شامل می‌شود: (۱) برنامه‌ریزی کن؛ (۲) انجام بده؛ (۳) واریسی کن؛ و (۴) عمل کن^۳ (Shewhart, 1939). به بیان ساده، شوارت بر این عقیده است که برای تغییر برنامه‌ریزی شود، آن برنامه اجرا شود، نتایج کنترل شود، و بر مبنای نتایج عمل شود. برنامه‌ریزی برای تغییر و برای فرایندی که خوب عمل کند، فکر نوگرا و مبتکر طلب می‌کند. یک روش برای دستیابی به چنین تفکری این است که از روش طوفان ذهنی^۴ استفاده کنیم. (در فصل شش به چند فن برای ایجاد انواع ایده‌ها پی بردیم). طوفان ذهنی عبارت است از جریان اندیشه‌ها که می‌توانند با یکدیگر تعامل داشته باشند و به نوبت افکار دیگر تولید کنند.

در مرحله "انجام بده" ابزارهای دیگری نیز ایفای نقش می‌کنند که بررسی‌های پیمایشی تا ساخت مدل‌های پیچیده آماری را شامل می‌شوند. در این رابطه بعضی به فرایند طراحی آزمون^۵ اشاره دارند. قصد از آزمون کمک به شناسایی علت‌هاست. ابزار دیگر نمودار علت و معلولی یا "استخوان ماهی" است. ابزارهای دیگر شامل کنترل فرایندهای آماری^۶ است که راهی است برای نظارت بر برون‌دادها با استفاده از روش‌های آمار تصادفی به جای بازرسی تک‌تک تولیدات.

-
1. Scatter diagram
 2. Walter Shewhart
 3. Plan, Do, check, and act (PDCA)
 4. Brainstorming
 5. Design Of Experiments
 6. Statistical Process Control (SPC)

معیارگذاری^۱ در مرحله "کنترل"، یک ابزار کلیدی است. سازمان‌ها سال‌های بسیار است که از داده‌های مقایسه‌ای استفاده می‌کنند. معیارگذاری فرایندی رسمی برای چنین مقایسه‌هایی است. برای معیارگذاری در م.ک.ف می‌توان از منابع داخلی سازمان گرفته تا منابع داده‌های در سطح ملی استفاده کرد و آنها را مبنا قرار داد. م.ک.ف از دو نوع معیارگذاری استفاده می‌کند: مقایسه‌ای / عملکردی، و عملیاتی / فرایندی. در بخش خصوصی، نوع اول غالباً مبتنی بر داده‌های گردآوری شده از سازمان‌هایی است که آنها را در یک صنعت پیشگام کیفیت و کارایی می‌شناسند و دیگران عملیات خود را با طرز کار آنها مقایسه می‌کنند. در ایالات متحده، یک منبع ملی برای داده‌های معیارگذاری برای عملیات کتابخانه‌های دانشگاهی وجود دارد. دانشگاه لویولا مری مانت^۲ در برنامه گردآوری سالانه داده‌های انجمن ملی کارکنان اداری کالج‌ها و دانشگاه‌ها مشارکت دارد. برخلاف معیارگذاری مقایسه‌ای رایج در م.ک.ف، مؤسساتی که در این برنامه گردآوری داده‌ها مشارکت دارند، جزء بهترین‌ها نیستند، بلکه داوطلب هستند. با وجود این، داده‌هایی که گردآوری می‌شود، برای مؤسساتی که در فعالیتهای م.ک.ف درگیر هستند قابل استفاده است.

معیارگذاری کارکردی به دنبال یافتن بهترین طرز عمل در یک عرصه عملیاتی است. کتابخانه‌ها طرز عمل سازمان‌های خدماتی مانند بانک‌ها و ادارات پست را برای شناسایی مؤثرترین روش کنترل صف مشتریان مبنا قرار می‌دهند. داده‌های حاصل از این نوع معیارگذاری احتمالاً شامل تعدادی نقاط خدمتی است شامل: حجم مشتریان در اوقات مختلف روز، میانگین زمان انتظار، یا سایر اطلاعاتی که برای یک کتابخانه ممکن است در برنامه‌ریزی تغییر در چگونگی اداره ترتیبات امانت مفید باشد.

شاوونسی می‌نویسد:

چون معلوم نیست کدام کتابخانه‌ها، در میان انواع کتابخانه‌ها بهترین خدمات را عرضه می‌کنند (تا بتوانند مبنا قرار گیرند)، لازم است معیارگذاری در کتابخانه‌های مختلف در منطقه آغاز شود. فرایند مبنایگذاری لازم است با گردآوری داده‌ها از کتابخانه و مراجعان آنها شروع شود، به گونه‌ای که بتوان پیشرفت در بهبود را اندازه گرفت. کتابخانه‌هایی که هم می‌توانند داده‌های مطمئنی گردآوری کنند و هم خدمات با کیفیت بالا براساس داده‌های گردآوری شده ارائه کنند، می‌توانند مبنا قرار گیرند (Shaughnessy, 1993).

1. Benchmarking
2. Loyola Maymount University

به مرور این حوزه باید از داده‌های معتبر برای معیارگذاری استفاده کند.

نکته

معیارگذاری اگر به درستی به کار رود، وسیله‌ای برای ارزیابی خدمات به دست مدیر می‌دهد و چه بسا مشکلاتی را که در اجرا وجود دارد برملا کند، اما به همان میزان ممکن است نشان دهد که وضع بهتر از انتظار است. این یافته‌ها را می‌توان با کارکنان در میان گذاشت و دید عینی از امور را رواج داد.

در شعار «برنامه‌ریزی کن، انجام بده، واریسی کن، عمل کن» گام نهایی این است که برمبنای نتایج بررسی‌ها و سایر داده‌ها اقدام شود. آزمایش‌های ناموفق نیاز به بازنگری دارند؛ لازم است که برای پیاده کردن موارد برنامه‌ریزی کرد. با این کار چرخه برنامه‌ریزی کن، انجام بده، واریسی کن، عمل کن کامل می‌شود و سازمان به نقطه شروع چرخه برمی‌گردد.

بسیار غیرعادی است که سازمانی م.ک.ف را از ابتدا در کل سازمان پیاده کند. اکثر سازمان‌ها در یک یا دو حوزه و با پروژه‌های کوچک شروع می‌کنند تا در جریان آن صاحب تجربه شوند. علاوه بر درگیر کردن واحدهای اندک در پروژه، در هر واحد نیز معدودی در تیم‌های مربوط با پروژه اولیه درگیر می‌شوند. همانطور که چند بار متذکر شده‌ایم، تیم و کار تیمی از عناصر مهم م.ک.ف هستند.

در انتخاب اعضای تیم، ابتدا باید به هدف تیم توجه داشت. براساس ادبیات م.ک.ف، تیم‌ها نوعاً با عناوین تک‌کاره، چندکاره، و موردی خوانده می‌شوند. یکی از منابع عالی درباره ایجاد تیم‌های م.ک.ف توسط پیتر شولتز (Scholtes, 1988) نوشته شده است. دو نوع اول گروه‌های معمولی هستند و عضویت در آنها داوطلبانه است. اعضای تیم‌های تک‌کاره همه از یک ناحیه عملیاتی می‌آیند، در حالی که تیم‌های چند کاره متکی به کارکنانی هستند که از دو یا چند حوزه می‌آیند. به‌طور طبیعی، تیم‌ها روی پروژه‌هایی کار می‌کنند که به حوزه آنها مربوط می‌شود. تیم‌های موردی معمولاً از لحاظ ماهیت کوتاه‌مدت هستند و برای کار بر روی یک موضوع یا موقعیت خاص طراحی می‌شوند. لازمه عضویت در این تیم‌ها، داشتن دانش و مهارتی است که به کار مربوط می‌شود.

تشکیل تیم و درگیر کردن کارکنان در حل مشکلات، تصمیم‌گیری، و فعالیت‌های مربوط به بهبود کیفیت می‌توانند عناصر مهمی در ایجاد انگیزه در کارکنان باشند. این سطح مشارکت به معنی رویکردی متفاوت در مدیریت است. ج. لوبانز در نوشته زیر به روشنی تفاوت‌ها را بیان می‌کند:

م.ک.ف مستلزم آن است که مدیران کتابخانه‌ها از تخصص در امور فنی فاصله بگیرند و به سمت کسب مهارت‌های مربوط به مدیریت آدم‌ها و تشکیل تیم‌ها بروند، مانند: مریگیری، گوش دادن، بیرون کشیدن خلاقانه ایده‌ها، پرسش کردن، و ایجاد اعتماد (Lubans, 1991).

به کارگیری تیم چند حُسن برای واحد، سازمان، و تک‌تک اعضا دارد. برای کارکنان جنبه انگیزشی مهم است. اعضای تیم چیزهایی می‌دانند که اهمیت دارد و در کمک برای اداره سازمان تقویت می‌شوند. اعضای تیم، به‌ویژه در گروه‌های چندکاره و موردی با زمینه‌های کاری و نیز با یکدیگر آشنا می‌شوند، و همین کمک می‌کند که عدم اطمینان و سوءظن‌ها برطرف شود. در تمام اعضای تیم مهارت‌ها و توانمندی‌هایی ایجاد می‌شود که چه‌بسا در کار عادی آنها ممکن نباشد یا لازم نشود. برای آنان این فرصت فراهم است که مهارت‌های رهبری را در خود ایجاد کنند و به کار گیرند. از نقطه نظر سازمان، کار تیمی می‌تواند به مهارت‌ها، توانمندی‌ها، و دانشی متکی باشد که برای کمک به پروژه‌ها در یک بخش وجود ندارد. شاید مهم‌ترین نکته این باشد که تیم‌ها جزیی از کارکنانی هستند که هر تغییری را امکان پذیر خواهند کرد. از آنجا که ایده‌ها از آنهاست، شانس موفقیت نیز فزونی می‌یابد. دست آخر اینکه، فرایند استفاده از تیم‌ها موانعی را که بین واحدها وجود دارد، از بین می‌برد و تلاش‌های همکارانه را ترغیب می‌کند.

انتخاب پروژه یا پروژه‌های آغازین گام حساس در پیاده کردن م.ک.ف محسوب می‌شود. با توجه به سرمایه‌ای که هم از نظر وقت کارکنان و هم از نظر منابع مالی سازمانی برای پی بردن به منافع م.ک.ف مصرف می‌شود، اگر پروژه‌های اول شکست بخورند، بسیار فاجعه‌آمیز خواهد بود. شروع کار با اهداف نسبتاً آسان احتمال موفقیت را بیشتر می‌کند و به تیم‌ها اجازه می‌دهد که قبل از اجرای یک پروژه بزرگ مهارت‌های خود را افزایش دهند. مثلاً به جای اینکه در تمامی فرایند فراهم‌آوری مواد کتابخانه بنگریم، بهترین کار این است که شروع کار با چنین چیزی باشد: "به‌جریان انداختن تقاضاها برای سفارشات را چگونه اداره می‌کنیم و چگونه می‌توانیم آن را بهبود بخشیم؟" حتی اگر انجام پروژه به تغییرات زیاد منتهی نشود، انتظارات تیم و سازمان در این مرحله آنقدر زیاد نیست که ناچیزی موفقیت‌ها جلوی ادامه برنامه‌های م.ک.ف را بگیرد. پیشنهاد دیگر این است که یک حوزه را به عنوان یک مشکل، از دیگران مجزا نکنیم؛ این کار برای روحیه کارکنان بد است. بگذارید کارکنان پس از آنکه فرایند را کاملاً درک کردند، با مشکلات بزرگ روبه‌رو شوند و تا حدی خودشان مشکلات را بیابند.

م.ک.ف مهارت‌های گوناگون طلب می‌کند که بسیاری ممکن است داشته باشند ولی به هر دلیل در محیط کار از آنها بهره‌برداری نشود. همچنین، مهارت‌ها و گام‌ها به هم مرتبط هستند، بنابراین، کارکنان قبل از اجرای پروژه یا پروژه‌های آغازین به آموزش نیاز خواهند داشت. معمولاً چهار نوع تعلیمات وجود دارد که این افراد درگیر آنها هستند: حامی^۱، تسهیل‌کننده^۲، رهبر تیم^۳، و عضو تیم^۴. حامی عضو تیم نیست و درگیر کارهای روزانه تیم نمی‌شود؛ حامی‌ها مدیران رده بالا هستند که فعالیت‌های تیم را زیر نظر دارند و آنها را تأیید می‌کنند. چون این نقش برای مدیران رده بالا نقشی متفاوت با نقش‌های عادی آنهاست، اینان باید یاد بگیرند که چگونه عمل کنند که در عین حال که بهره‌وری یک حوزه را محفوظ نگه می‌دارند، تیم‌ها را از عملکرد مؤثر باز ندارند؛ و نیز، چگونه عمل کنند که نیروی کنترل‌کننده در پس تیم‌ها نباشند (درگیر بودن کارکنان در کارها ظاهری نباشد). تسهیل‌کنندگان افرادی هستند که در فرایند م.ک.ف تعلیمات خاصی دیده‌اند و به‌عنوان مسئولان تأمین منابع مورد نیاز در خدمت تیم‌ها هستند. آنان باید تکنیک‌های گوناگون م.ک.ف را عمیقاً آموخته باشند و تیم را تعلیم دهند و کمک کنند تا در مسائل و موقعیت‌هایی که تیم با آن روبه‌روست، تکنیک‌های مناسب به کار برد. رهبران تیم‌ها، علاوه بر تعلیم دیدن در م.ک.ف، نیاز به آموختن نحوه رهبری تیم نیز دارند، و البته تمام اعضای تیم‌ها به آشنایی مقدماتی با م.ک.ف و اهداف آن نیاز دارند.

آموزش چقدر طول می‌کشد؟ بستگی دارد به نوع تعلیمات و تعداد افرادی که در جلسات آموزش شرکت دارند. با وجود این، به عنوان میانگین، یک هفته تعلیم به ازای هر نفر لازم است. این یک هفته تعلیم می‌تواند موجب کاهش بهره‌وری شود. در اکثر سازمان‌ها به محض اینکه کارکنان با فنون م.ک.ف آشنا شدند، زمان از دست رفته به سرعت جبران می‌شود. شاید تأمین منابع مالی برای آموزش بزرگترین دشواری باشد. در سازمان‌های بزرگتر ممکن است کتابخانه بتواند تمام یا بخشی از آموزش را از طریق کارگزینی سازمان تأمین کند. راه دیگر این است که هزینه‌های آموزش با کتابخانه دیگری در همان محل و یا با بخش دیگری در سازمان قسمت شود. پس از پایان موفقیت‌آمیز پروژه‌های آغازین، سازمان باید شروع کند برنامه (راهبردی) بلندمدتی برای پیشبرد با استفاده از م.ک.ف تدوین کند. تک‌تک واحدها باید زمینه‌های کار خود

-
1. Sponsor
 2. Facilitator
 3. Team leader
 4. team member

را بررسی کنند تا پروژه‌هایی را که می‌توانند روی آنها کار کنند، شناسایی کنند و تیم‌های گوناگون تشکیل دهند. در فصل هفتم به برنامه‌ریزی پرداختیم.

موانع و مشکلات مدیریت کیفیت فراگیر (م.ک.ف)

م.ک.ف حل تمام مسائلی که مدیران با آنها روبه‌رو هستند، نیست، بلکه فقط یکی از ابزارهای با ارزش‌تر، و شاید ارزشمندترین ابزار جامع، در جعبه ابزار مدیریت باشد. تام پیترز که زمانی یکی از حامیان علاقمند م.ک.ف بود، در همایش‌های مختلف گفته است که م.ک.ف از تمرکز خالی است. این ایراد بیشتر یک مسئله‌ی شکلی است تا عملی. شاید در این نظریات حقیقتی وجود داشته باشد؛ اما این سخنان را در مورد هر ابتکار مدیریتی که با تعهد پیاده نشده باشد می‌توان بر زبان آورد. انتقاد جدی‌تر این است که مشاورانی که گذران آنان از طریق م.ک.ف است ارزش آن را بیش از حد مورد تأکید قرار می‌دهند. تنها وقتی م.ک.ف می‌تواند مشکل آفرین باشد که سازمان به این دلیل که "همه می‌کنند، بگذار ما هم بکنیم" به آن رو کرده باشد. همانطور که در بالا اشاره کردیم، عامل تعهد از جانب تمامی کارکنان - از صدر تا ذیل - بسیار اساسی است. بعضی از مشکلات رایج به هنگام اجرای م.ک.ف به قرار زیر است:

- "این هم مد دیگری است و به زودی از رونق خواهد افتاد" (م.ک.ف تاریخی طولانی‌تر از آن دارد که بتوان آن را مد دانست).
- مدیران می‌ترسند کنترل خود را بر امور از دست بدهند.
- کارکنان از ترس مسئولان خود تغییر پیشنهاد نکنند.
- این عقیده که م.ک.ف فقط برای سازمان‌های تولیدی، یا حداقل انتفاعی است، و چیزی برای سازمان‌های غیرانتفاعی ندارد.
- بی‌میلی بعضی از کارکنان به اینکه مثل "مشتریان" فکر کنند (به خصوص در کتابخانه‌ها).
- نپذیرفتن این واقعیت که م.ک.ف راه‌حل سریع و آنی نیست بلکه فرایندی مداوم و بلندمدت است.
- نپذیرفتن این که این فرایند به جای اتکا به تخصص حرفه‌ای‌ها، مشتری‌مدار است، این امر برای بعضی از متخصصان دشوار است (به یک سازمان آموزشی توجه کنید که در آن دانشجویان مشتری هستند و نیروهای محرک تغییر را تشکیل می‌دهند).

- مشکل ایجاد تعادل بین کنترل مدیریتی و قدرت‌دهی به کارمندان.
- تأکید بر روش‌های آماری ممکن است برای بعضی از کارکنان دشوار باشد (یا اینکه خود اینگونه باور دارند).
- انتظار نبود نقص در یک سازمان خدماتی (مانند کتابخانه) غیرممکن است، بنابراین، چرا دست به چنین کاری بزنیم؟

تمام این موضوعات در یک یا چند جا در همین فصل بررسی شده‌اند. پیام اصلی این است که فکر باز داشته باشیم. در هنگام بررسی امکانات پیاده کردن م.ک.ف، زمان کافی صرف کنید و این مباحث را مطالعه کنید. بسیار مهم است که قبل از پیشروی، نگرانی‌ها پاسخ داده شوند. م.ک.ف مزایای بسیاری دارد اما پاسخ کامل یا منحصر به فرد نیست.

کنترل، تحلیل کار، و ارزشیابی

خواه بعضی یا تمام عناصر م.ک.ف را به کار ببریم یا نبریم، کیفیت خدمات و نیز کارها باید تحت کنترل باشد. کنترل جزئی از وظایف مدیریت است. بعضی از متون به مفاهیمی ارجاع می‌دهند که ما در این بخش با عنوان "عملیات" به آنها اشاره داریم. نام هرچه باشد، هدف م.ک.ف ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌های سازمانی و نیز فراهم کردن وسیله‌ای است برای ارزیابی آن فعالیت‌ها.

ما این فرایند را دارای چهار جزء می‌بینیم: (۱) وضع استاندارد (۲) سنجش عملکرد (۳) مقایسه / ارزشیابی عملکرد براساس معیارها و (۴) اصلاح انحراف از استانداردها. عناصر یا مسائل معمول کیفیت، کمیت، زمان، و هزینه‌ها را به یکدیگر مرتبط می‌سازند. در این فصل به توصیف بعضی از روش‌هایی خواهیم پرداخت که مدیران برای وضع استاندارد در اختیار دارند و منعکس‌کننده مسائلی است که ذکر شد. همچنین، چگونگی اشتغال کتابخانه‌ها در انواع فعالیت‌های ارزشیابی توضیح داده خواهد شد.

تدوین استاندارد

هدف عملکرد رسیدن به استانداردهاست. استاندارد برای اینکه مفید باشد، باید به نوعی قابل اندازه‌گیری باشد. در بالا از سنجه‌ها یا مقیاس‌های رایج در سازمان‌ها سخن گفتیم که عبارتند از:

کیفیت، کمیت، زمان، و هزینه. این سنجها هر یک به تنهایی مفید هستند و اغلب حتی ترکیب آنها مفیدتر نیز است. بعضی از این ترکیبهای رایج عبارتند از هزینه/ فایده، هزینه واحد، و زمان/ مقدار. معیارها به نظارت بر عملکرد سازمانی کمک می‌کنند. سؤال کلیدی این است: استانداردها چگونه وضع می‌شوند؟ پاسخ آن است که استانداردها چهار منشأ می‌توانند داشته باشند: تاریخی، تطبیقی، مهندسی، و عینی.

داده‌های تاریخی - که همان عملکرد گذشته است - به ایجاد استاندارد کمک می‌کنند اما تا آنجا که عناصری که باعث استاندارد بودن فعالیت هستند، ثابت بمانند. در نبود استاندارد، داده‌های تاریخی ممکن است به عنوان استاندارد اولیه ایفای نقش کنند تا آنگاه که داده‌های علمی‌تر به دست آید. یکی از مشکلات مربوط به عملکرد گذشته این است که اطمینانی نیست که فعالیت گذشته اثربخش، کارآمد، و خیلی خوب صورت گرفته باشد. این گفته که "ما همیشه کارمان را به این طریق انجام داده‌ایم" همیشه به معنی بهترین راه یا تنها راه نیست. علاوه بر این، حتی اگر برای آن فعالیت به معنی بهترین راه باشد، ممکن است برای فعالیت‌های دیگر نباشد و باعث لطمه به عملکرد کلی سازمانی شود. (به یاد داشته باشید که بخشی از وظیفه کنترل عملیات ایجاد هماهنگی بین فعالیت‌ها، و کل نگری است).

منبع دیگر، مقایسه یک فعالیت خودی با فعالیت مشابه در سازمان‌های مشابه است. قبلاً در همین فصل منابع داده‌های قابل مقایسه را ذکر کردیم. یکی از مشکلات گردآوری داده‌ها از چند مؤسسه این است که تعریف‌ها مشابه، اما تفسیرها متنوع است. اغلب، مسئله تنوع برداشت و تفسیر هم نیست بلکه مسئله زمان هم هست. اگر داده‌های خواسته شده به موقع در دسترس نباشد، غالباً "حدسیات" چنان گزارش می‌شوند که گویی داده‌های واقعی هستند. همچنین، واقعیت این است که هیچ دو مؤسسه‌ای به طور کامل شبیه یکدیگر نیستند. چقدر تشابه لازم است تا بتوان گفت "سازمان الف این تعداد عملیات را در این مدت زمان انجام می‌دهد، بنابراین، سازمان ب هم باید همین طور عمل کند؟" شاید بهترین کاربرد داده‌های تطبیقی استفاده از آن برای تولید استاندارد برای خود باشد. نگاه به عملکرد گذشته خود و مقایسه آن با آنچه که در مؤسسات مشابه یافته‌ایم، می‌تواند به تهیه استانداردهایی منجر شود که بهتر از استانداردهای صرفاً تاریخی هستند.

از بسیاری جهات، استانداردهای مهندسی شده عنوان دیگری برای "مدیریت علمی" است (به فصل اول مراجعه کنید). در این استانداردها از داده‌هایی استفاده می‌شود که حاصل تجزیه و

تحلیل کار است. زمان‌هایی هست که فرد باید از تخمین و برآورد ذهنی به عنوان استاندارد استفاده کند. فعالیت‌ها و مسائل سازمانی وجود دارد که ماهیتاً غیرملموس هستند، مانند روحیه، روابط عمومی، ذهنیت، و آموزش کارکنان. چنین زمینه‌هایی را تقریباً غیرممکن است مستقیماً و به طریق عینی اندازه‌گیری کرد. می‌توان کوشید بعضی از جنبه‌های این مسائل را از طریق پرسشنامه اندازه‌گیری کرد، اما این ابزارها در بهترین وضعیت، غیرمستقیم هستند و سئوالاتی که پرسیده می‌شود انعکاسی از ارزیابی‌های ذهنی درباره‌ی امور است. داشتن استاندارد بهتر از نداشتن آن است، اما آنها را همانطور که هستند بشناسیم نه بیشتر.

تحلیل کار

با یادگیری و به‌کارگیری فنون تحلیل کار، مدیران می‌توانند محیط کار را برای همه کس خوش‌آیندتر و مفیدتر کنند و در عین حال استانداردهایی برای عملکرد بسازند. تحلیل کار همچنین می‌تواند کمک کند مشکلات طراحی فضای فیزیکی حل شود، ترتیب و توالی مطلوب انجام کار انتخاب، و راه‌هایی برای انجام مؤثرتر کارها یافت شود و هماهنگی حاصل شود. رابطه بین تحلیل کار و بودجه‌نویسی هنگامی روشن می‌شود که توجه شود اکثر فنون تحلیل کار به طریقی برای کاستن زمان یا هزینه هستند و بسیاری از داده‌های مورد نیاز برای بودجه‌نویسی و برنامه‌ریزی را فراهم می‌کنند.

نمونه‌گیری از کار

نمونه‌گیری بخشی از هر نوع پروژه تحلیل کار است. اینجا جای بحث کامل درباره‌ی آمار نیست، اما برای کسانی که هیچ زمینه‌ای در این باره ندارند، کتاب‌های خوب بسیار وجود دارد. برای بهتر تصویر کردن این مشکل، تصور کنید که شما مسئول بخش سفارشات هستید و از شما خواسته‌اند برای واحد خود استانداردهای عملکرد ایجاد کنید. یکی از استانداردها می‌تواند مدت زمانی باشد که باید صرف واریسی اطلاعاتی شود که در درخواست‌های سفارش نوشته شده است. شما در بخش خود شش کارمند دارید که به‌طور متوسط در هفته ۱۲۵۰ درخواست را رسیدگی می‌کنند تا کار را به روز نگه دارند. اما از کجا معلوم که قانون پارکینسون در اینجا جاری نباشد؛ یعنی این شش نفر به کار طول و تفصیل نداده باشند تا وقت را پر کنند. همچنین، بودجه فوق‌العاده برای تهیه منابع در یک زمینه موضوعی به شما بدهند و حجم کار بخش ناگهان ۱۰ تا ۱۵ درصد افزایش یابد. مسئله برای شما به عنوان رئیس بخش این است که تعیین کنید آیا به

نیروی کار اضافی نیاز دارید یا می‌توانید بدون افزایش نیروی انسانی، (حاصل کار برون‌داد) را بهبود بخشید.

این جاست که باید از فنون تحلیل کار بهره‌بردارید زیرا این فنون در تعیین کارهایی که لازم است انجام شوند به شما کمک می‌کنند. فرایند تحلیل کار شامل دو بخش است: تشخیص واقع‌بینانه حجم کار (استانداردها) و مقایسه آن با عملکرد کارکنان.

حجم کار فعلی به زبان آمار نمایانگر جمعیت یا آن کل است که باید مطالعه شود. اگر می‌خواهید با قطعیت بدانید که در بخش شما چه می‌گذرد، باید تک‌تک گام‌هایی را که برای واریاسیون‌ها تمام تقاضاها در طول یک سال برداشته می‌شود، بررسی کنید. حتی آن موقع هم باز نمی‌توانید مطمئن باشید که بعضی از خصوصیات غیرعادی، کار آن سال را نامعمول نساخته باشند. خوشبختانه، می‌توان با کار بسیار کمتر و در زمان کمتر به همان سطح از اطمینان رسید. نمونه کوچک هم اگر درست انتخاب شده باشد نتایجی خواهد داد که تقریباً همان اطمینان را به وجود می‌آورد که مطالعه عملیات تمام سال می‌توانست حاصل کند.

فنون نمونه‌گیری و استفاده از آنها به پیش فرض‌هایی در رابطه با طبیعت پدیده تحت مطالعه تکیه دارد.

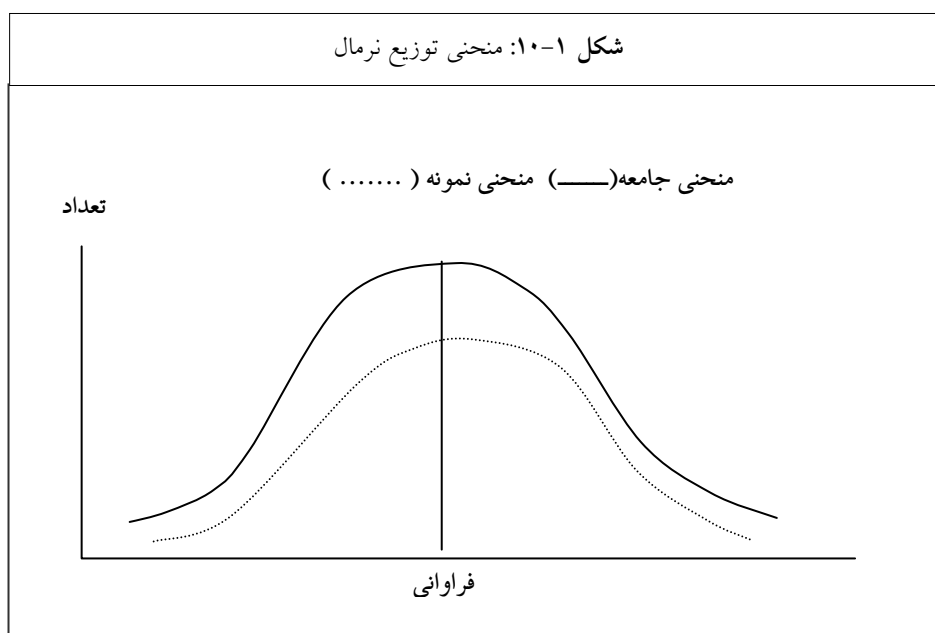
یکی از فرضیات بنیانی این است که پدیده‌های طبیعی (در این مورد، فعالیت‌های کاری) توزیع نرمال (منحنی زنگوله‌ای) دارند. توزیع‌های نرمال توزیع‌هایی هستند که در آنها خصوصیات تحت مطالعه حول یک نقطه مرکزی جمع می‌شوند. هر قدر که از نقطه مرکزی دور می‌شوید، موارد کمتری از آن خصوصیات وجود دارد (به شکل ۱-۱۰ نگاه کنید).

نمونه تصادفی برگرفته از یک جمعیت نرمال احتمالاً شکلی شبیه گُل آن خواهد داشت. نمونه‌های مکرر از همان جمعیت نیز نهایتاً همانگونه خواهد بود.

در مثال ما، دامنه زمان صرف شده برای پردازش ممکن است از پنج دقیقه تا یک ساعت باشد، اما اکثر تقاضاها ظرف ۲۷ دقیقه تمام می‌شود. در این بررسی تقاضاها نمایانگر یک متغیر هستند. متغیر دیگر مهارت کارکنان است که یکسان نیست. بنابراین، باید هم از تقاضاها و هم از کارکنان نمونه‌گیری کنید.

نمونه تصادفی از یک جمعیت به این معنی است که هر عضو از جمعیت شانس برابر برای انتخاب شدن دارد. به عنوان مثال، برای انتخاب نمونه‌ای از تقاضاهای ارائه شده برای مواد جدید می‌توانید فرض کنید که همه درخواست‌ها را در یک ظرف بزرگ قرار داده‌اید و سپس تعداد تقاضاهایی را که می‌خواهید مطالعه کنید از ظرف بیرون بکشید. در مثال ما، یکی از راه‌های

انتخاب نمونه واقعاً تصادفی این است که به هر تقاضا یک شماره ترتیب اختصاص داده شود؛ سپس می‌توانید برای انتخاب نمونه‌ای که نیاز دارید از جدول اعداد تصادفی استفاده کنید. تصادفی بودن نمونه عامل کلیدی است در اطمینان به اینکه نتایج حاصل از نمونه منعکس‌کننده (نماینگر) همان نتایجی است که اگر چنانچه تحقیقی بر روی کل جامعه صورت گیرد، به دست می‌آید. جدول اعداد تصادفی در هر کتاب آمار، وجود دارد. استفاده از این جدول‌ها آسان است.

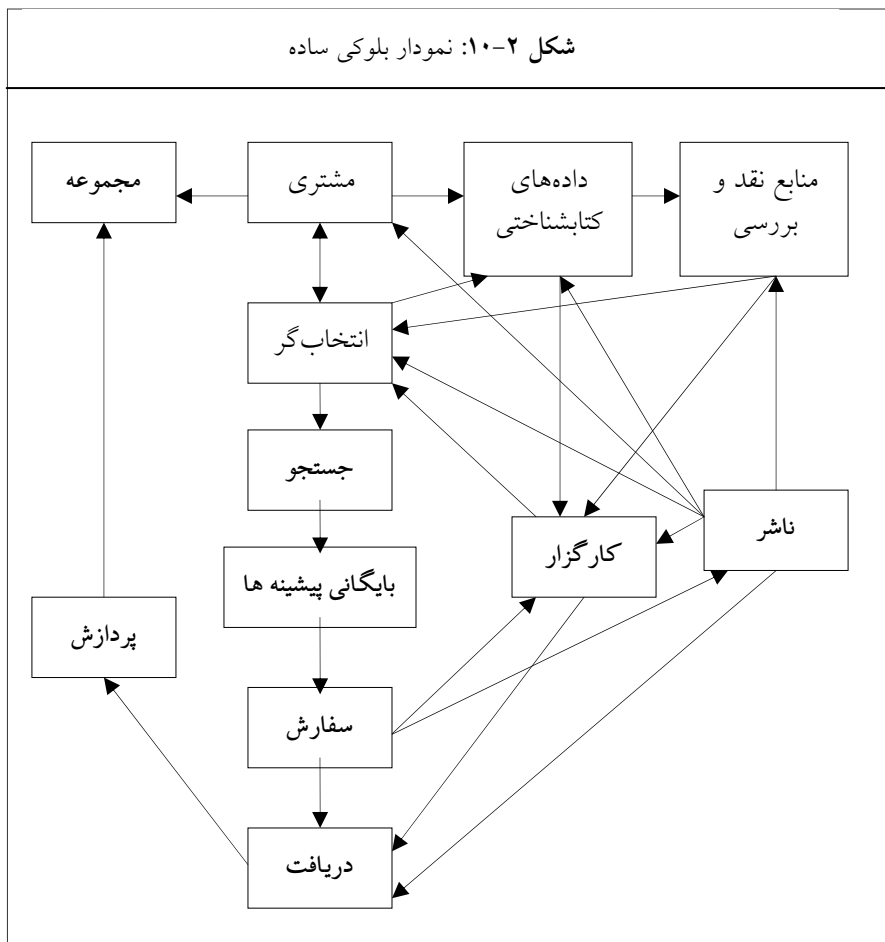


نمونه‌گیری، همانطور که در تحقیق لازم است، در تحلیل کار هم لازم است. با اینکه انجام این کار وقت‌گیر است، باز از بررسی تمام جامعه بسیار کمتر وقت‌گیر است. اگر خودتان زمینه آماری ندارید، باید از کمک فردی که چنین زمینه‌ای دارد استفاده کنید.

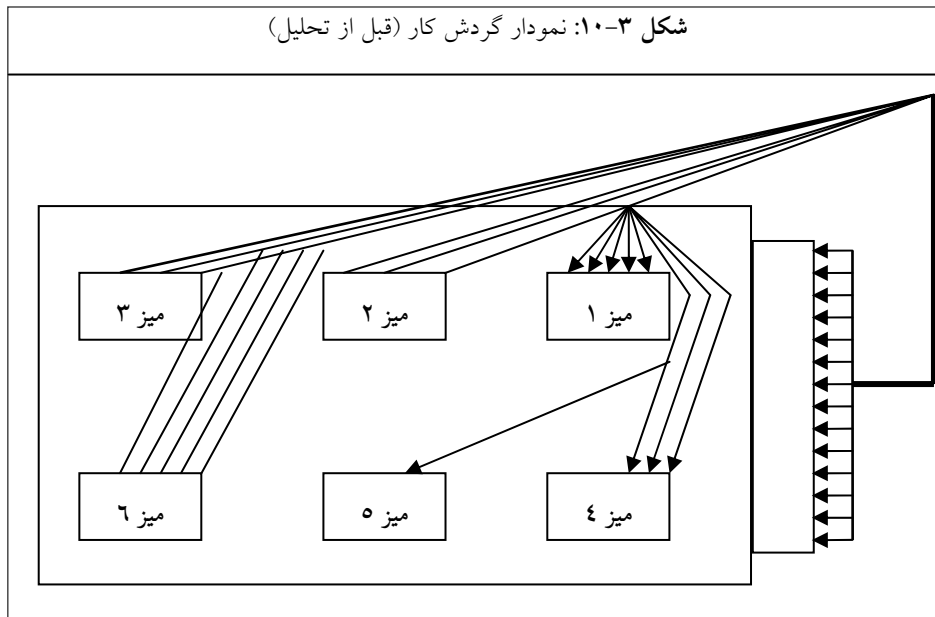
همه فنون تحلیل کار مستقیماً برای ایجاد استاندارد نیست. در بعضی از موارد این فنون کمک می‌کنند تا جریان کار بهبود پیدا کند تا پس از آن بتوان به وضع استاندارد پرداخت. بعضی از این فنون به مدیر کمک می‌کنند تا به هم بافتگی بعضی از فعالیت‌ها را به عینه دریابد و بدین نحو، هماهنگی بهتری برقرار کند و یا اینکه ثابت کند روش فعلی بهترین شیوه است. فنون دیگر به مدیر کمک می‌کند پروژه‌های پیچیده را که جزء فعالیت‌های رایج نیستند، کنترل کند. همه آنها در کنترل و نظارت بر فعالیت‌های سازمانی یاری‌دهنده مدیر هستند.

نمودار بلوکی

نمودار بلوکی ابتدایی‌ترین شکل تحلیل کار است. این نوع نمودار تصویر ساده‌ای از روابط بین واحدها یا فعالیت‌های مختلف درون سازمان فراهم می‌کند. تصویر شماره ۲-۱۰ به‌طور فرضی ارتباط درونی بین فعالیت‌های مجموعه‌سازی را نشان می‌دهد. بسته به شرایط محل و نوع کتابخانه، این تصویر اندکی متفاوت خواهد بود. نمودارهای بلوکی تصویر خوبی فراهم می‌کنند و می‌توانند در شناسایی نواحی مشکل‌زا کمک کنند (در جاهایی که خطوط بسیاری مرتبط می‌شوند).



شکل ۳-۱۰: نمودار گردش کار (قبل از تحلیل)



نمودار گردش کار

تکنیک دیگر، یعنی نمودار گردش کار، سطح تحلیل ظریف‌تری به دست می‌دهد؛ چون هم از کار و هم از حرکات کارکنان و یا مواد در عرصه کار تصویر روشن‌تر ارائه می‌کند. بهترین شکل نمایش نمودار گردش کار ترسیم مقیاسی است که در آن تمام فعالیت‌ها در بخش مورد نظر به وضوح شناسایی می‌شوند. تصویر ۳-۱۰ یک نمودار گردش کار در بخش سفارشات را قبل از تحلیل نشان می‌دهد و در آن ترک میز توسط هر یک از کارکنان با یک خط رسم شده است. بیشتر خطوط به قفسه منابع کتابشناختی در بیرون از محل منتهی شده‌اند.

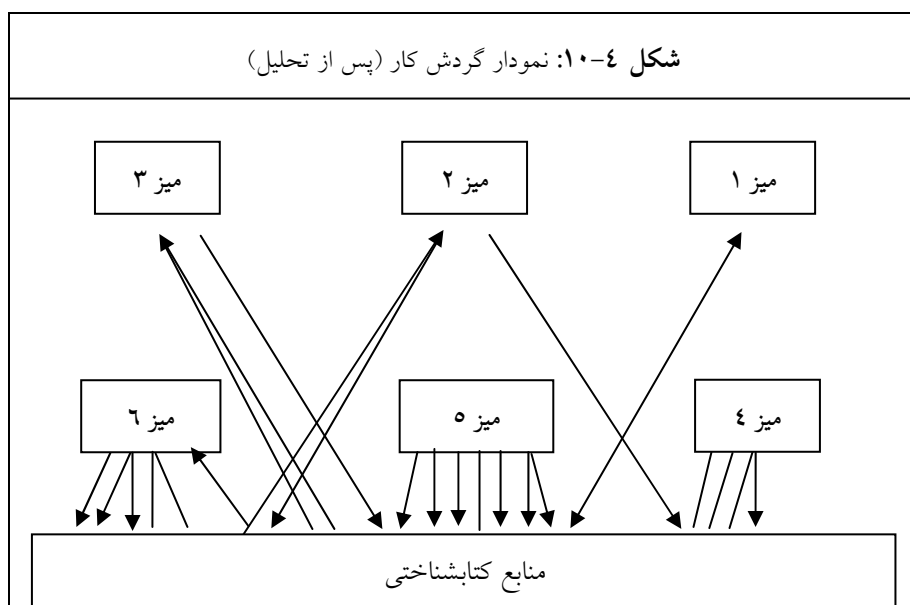
در این نوع نمودار، علاوه بر ترسیم حرکات، دو دسته داده به شکل ترسیمی ثبت شده است: یکی فاصله هر فرد از میز کارش تا قفسه منابع کتابشناختی در هر سفر، و دیگری مدت زمان مورد نیاز برای چنین سفری. در نتیجه این تحلیل، رئیس بخش طرح جدیدی ترسیم کرد (تصویر ۴-۱۰). گزینه‌های دیگر نیز ممکن است. انتخاب‌نهایی بر مبنای هزینه خواهد بود (شاید با مقایسه هزینه تجدید مدل‌سازی با هزینه وقت کارکنان).

طرح جدید وقت کارکنان را در هر جستجو به میزان ۴۵ ثانیه کاهش داد. ۴۵ ثانیه به تنهایی ممکن است صرفه‌جویی چندانی به نظر نیاید، اما اگر در ۱۲۵۰ ضرب شود، زمان صرفه‌جویی شده اهمیت می‌یابد.

با مرور تمام فعالیت‌های یک بخش، یک مدیر ممکن است بتواند آن قدر زمان صرفه‌جویی کند که گویی یک کارمند تمام وقت استخدام کرده است.

فلوچارت

فلوچارت حرکات موضوع مورد مطالعه را نشان می‌دهد، اما رابطه آن حرکت را با فضای فیزیکی نشان نمی‌دهد. برای ساخت فلوچارت، می‌توان از بین تعداد بسیاری علامت دست به انتخاب زد (این علایم در هر کتابی که درباره تحلیل سیستم‌ها، تحقیق در عملیات، و علم اطلاع‌رسانی باشد یافت می‌شوند). شکل ۴-۱۰ فلوچارت ساده شده‌ای از یک بخش امانت است و تحویل مدرک به مراجعان ویژه را نشان می‌دهد.



چنین نمودارهایی به مدیر امکان می‌دهند هر گام / فرایندی را (مانند درخواست کتاب یا فرم) ردگیری کند. این نیز به نوبه خود به سرپرست / مدیر اجازه می‌دهد که در برابر پرسش‌هایی مانند "آیا این بهترین ترتیب کار است؟" یا "چه چیزی روی خواهد داد اگر...؟" یا "آیا می‌توانیم مراحل X و Y را ادغام کنیم؟" قرار گیرد برآورد دقیقی داشته باشد.

فلوچارت تصمیم‌گیری - که نوعاً در تجزیه و تحلیل سیستم و برای کار با رایانه از آن استفاده می‌شود - شیوه‌ای است که برای تحلیل جریان کارهایی که در آن تصمیمات بی‌شمار گرفته می‌شود، به کار می‌رود. نشانه‌هایی که برای نشان دادن این تصمیمات به کار می‌رود فراوان

است و در منابع متعدد می‌توان آنها را یافت. شکل ۶-۱۰ شکل ساده شده یک چارت تصمیم‌گیری برای بخش خدمات تحویل مدرک (موضوع شکل ۵-۱۰) است.

تحلیل عملیات

تحلیل عملیات عبارت است از مطالعه حرکات دست، چشم‌ها، و پاهای یک فرد که در یک فعالیت خاص در یک محل به کار اشتغال دارد. این همان کاری است که در مدیریت علمی تیلور انجام می‌شد. استفاده از این روش هنگامی بیشترین کارایی را دارد که بجا و در مشاغلی به کار رود که در آنها تکرار فراوان وجود داشته باشد. در این موارد مطالعه کلاسیک زمان و حرکت اهمیت بسیار می‌یابد. آن دسته از فعالیت‌های کتابخانه که این نوع مطالعه را می‌توان روی آنها انجام داد عبارتند از گردآوری برگه‌های سفارش برای پست کردن، مرتب کردن برگه‌های اخطار دیرکرد، الفبایی کردن، و حتی فتوکپی (در بین سایر فعالیت‌های ماشینی).

تحلیل فرم‌های اداری

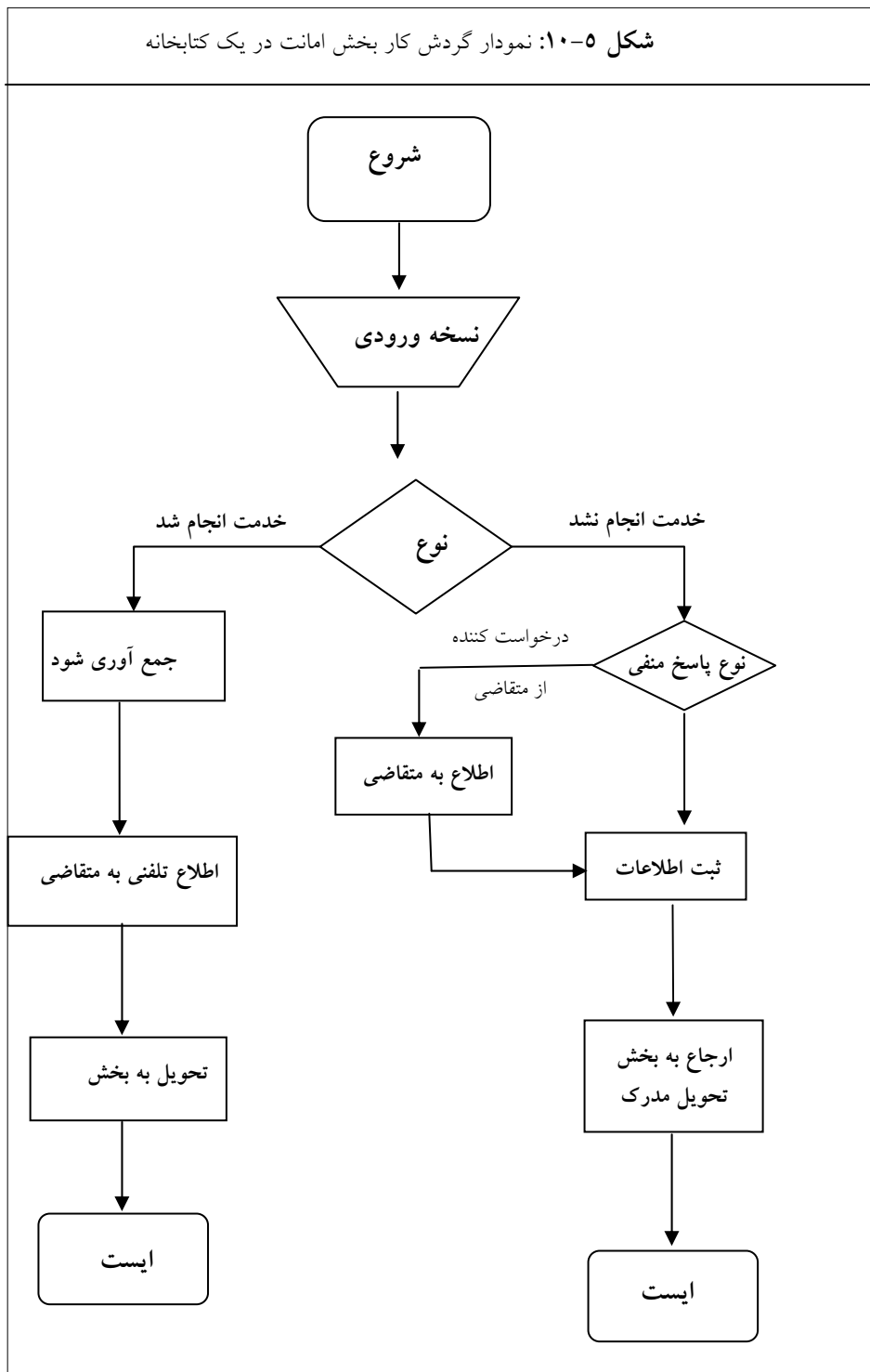
نوع دیگری از تحلیل که در کتابخانه‌ها می‌تواند ارزش بسیار داشته باشد، تحلیل فرم‌های اداری است. فرم‌ها و فایل‌ها به سرعت زیاد می‌شوند و یک واحد ممکن است به آسانی کنترل آنها را از دست بدهد.

بسیار اتفاق می‌افتد که فرم‌ها و فایل‌ها تحت تأثیر پدیده "ما همیشه کار را به همان صورت انجام داده‌ایم" بی‌جهت ثابت می‌مانند. نتیجه آن انجام کارهای غیرضروری است. هر فرمی که در واحد از آن استفاده می‌شود، باید هر سال بررسی شود تا معلوم شود که آیا هنوز کارایی لازم را دارد؟ طبیعی است نخستین سئوالی که باید پرسید این است که آیا وجود این فرم اصلاً لزومی دارد؟ چه کاری انجام می‌دهد که بدون آن انجام نمی‌شود؟ آیا می‌توان بعضی فرم‌ها را ادغام کرد؟ آیا همه مواردی که در هر فرم است لازم است؟ آیا فرم ارزانتر وجود دارد که به همین منظور بتوان از آن استفاده کرد؟ آیا باید این فرم به صورت کاغذی باشد یا الکترونیکی؟ آیا بخش می‌تواند زمان مرمت را کاهش دهد؟ آخرین سئوال پاسخ‌های متفاوتی دارد، و ممکن است کنترلی بر سیاست مرتبط با آن نداشته باشیم.

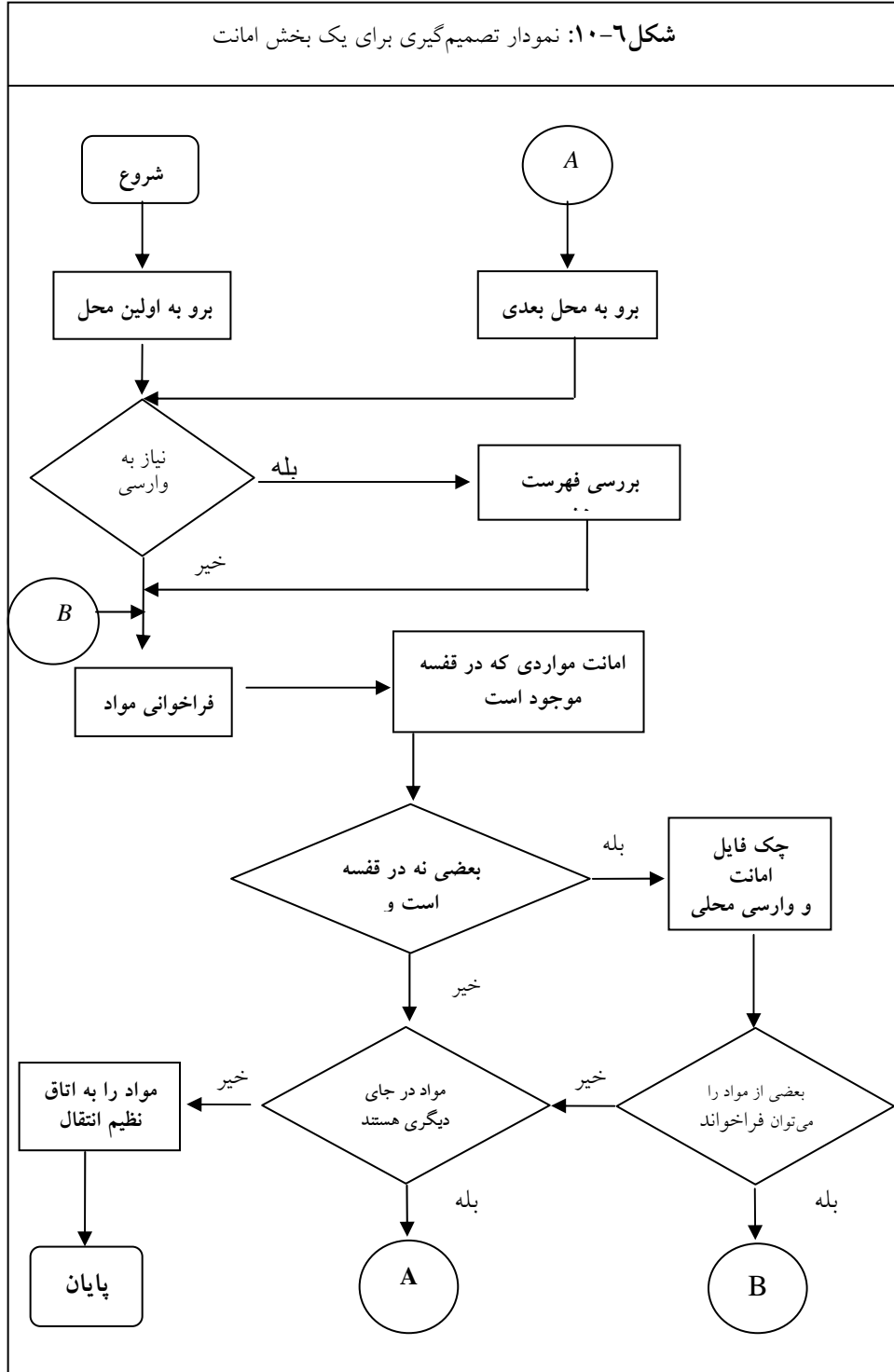
دولت‌ها معمولاً حداقل زمان نگهداری و حفاظت از سوابق، بخصوص سوابق مالی و شخصی را تعیین می‌کنند. بازرسان ممکن است به زمان و سوابق بیشتری نیاز داشته باشند. این فرصت ممکن است بین چند ماه تا بی‌نهایت متفاوت باشد.

چنانچه در استفاده از فرم‌ها محدودیت داشته باشید، می‌توانید و باید آنها را کنترل کنید. چنانچه فرم‌ها در خارج از کتابخانه استفاده می‌شوند، باید کنترل مضاعفی داشته باشید تا مطمئن شوید که برای کارکنان غیرکتابدار قابل فهم هستند.

شکل ۵-۱۰: نمودار گردش کار بخش امانت در یک کتابخانه



شکل ۶-۱۰: نمودار تصمیم‌گیری برای یک بخش امانت



نمودارهای انسان - ماشین

نمودارهای انسان - ماشین امکان می‌دهند که رابطه بین افراد و ماشین‌ها مطالعه شود. در واحدهایی که دارای تجهیزاتی مانند دستگاه‌های فتوکپی، واژه‌پرداز و داده‌پرداز، میکروفیلیم، و غیره هستند، نمودارهای انسان - ماشین بسیار سودمندند. هنگامی که افراد و ماشین‌ها برای مدت طولانی بیکار می‌مانند، سرمایه سازمان هدر می‌رود. شاید مدیریت بتواند موقعیت را به گونه‌ای تغییر دهد که ماشین‌ها و افراد بتوانند به بهترین وجه عمل کنند. البته، بیکار ماندن طولانی فرد یا ماشین ممکن است به این معنی باشد که آن کار می‌تواند توسط یک مؤسسه بیرونی به نحو بهتر و با هزینه کمتر انجام شود. کارایی در استفاده از تجهیزات و نیروهای انسانی هدف است.

زمان‌بندی: نمودارهای گانت

زمان‌بندی به معنی تخصیص برای هر قسمت از کار و برای تمام پروژه زمانی خاص اختصاص می‌دهد. این کار به برنامه حیات و معنی می‌دهد. زمان‌بندی همچنین مقایسه پیشرفت واقعی با پیشرفت مورد انتظار را امکان‌پذیر می‌کند.

می‌توانیم با استفاده از نمودارهایی که به وسیله یک متخصص پیشنهاد و سرشناس مدیریت یعنی هنری گانت معرفی شدند، روابط بین کار و زمان را مشاهده کنیم. بخش‌ها و یا فعالیت‌ها، همراه با تعداد کارکنان و ظرفیت هفتگی آنها، در امتداد سمت چپ فرم فهرست می‌شوند. هر ستون نشان‌دهنده یک هفته است (اعداد بالای هر ستون بیانگر آخرین روز هفته است). امروزه از صورت‌های تعدیل یافته نمودار گانت استفاده می‌شود. اصلاحات هر چه باشد، همه بر اهمیت ارزش‌های زمان و افراد یا اشیا تأکید دارند. زمانی که کتابخانه به تهیه برنامه زمان‌بندی پیچیده نیاز دارد، از نمودار گانت می‌توان در برنامه‌ریزی حجم کار برای رسیدن به موقع به اهداف کمک گرفت. شکل ۷-۱۰ یک نمودار گانت ساده را نشان می‌دهد که برای زمان بندی جریان تولید یک سیستم امانت خودکار از آن استفاده شده است.

برای تأمل بیشتر...

حال که بخش مربوط به تحلیل کار را خواندید، هر یک از تکنیک‌ها را در نظر بگیرید و در مورد چگونگی استفاده از آن تکنیک در محیط کتابخانه یا مرکز اطلاعاتی دو مثال دیگر نیز ارائه کنید.

(شکل ۱۰-۷)

نمودار گانت (ساده شده)

دسامبر		نوامبر		اکتبر		سپتامبر				اوت				ژوئیه				شمار افراد	فعالیت								
۲۲	۱۶	۸	۱	۲۴	۱۸	۱۰	۳	۲۷	۲۰	۱۳	۶	۲۹	۲۲	۱۵	۸	۱	۲۵			۱۸	۱۱	۴	۲۸	۲۱	۱۴	۷	
																										۱	ارتباط گیری
																										۳	تحلیل عملیات
																										۲	طراحی سیستمهای فرعی
																										۴	برگردان مدارک
																										۲	نصب تجهیزات
																										۲	آزمایش سیستم
																										۳	عملیات دائمی

تکنیک ارزیابی و مرور برنامه (پرت)^۱

رویکردی است که در سال ۱۹۵۸ اداره پروژه‌های ویژه نیروی دریایی ایالات متحده^۲ آن را ابداع کرد تا بتوان در جریان فعالیت‌ها از زمان بهتر بهره‌برداری کرد. روش مسیر بحرانی دو پونت^۳ و روش ارزشیابی برنامه متعلق به نیروی هوایی ایالات متحده^۴ از این جهت با پرت مشابهت دارند که هر سه رویکرد مدل‌های مشابهی برای نشان دادن فعالیت‌های انجام یافته در طول زمان در جهت رسیدن به هدف به دست می‌دهند. شکل ۸-۱۰ (و کلید موجود در شکل ۹-۱۰) یک نمودار ساده پرت را نشان می‌دهند.

در نمودار پرت، نخستین مرحله این است که گام‌هایی را که برای رسیدن به هدف باید برداشته شود، به ترتیب صحیح پشت سر هم قرار می‌دهند و برای هر گام ارزش زمانی مشخص می‌کنند. چون تأکید بیش از اندازه بر وقت می‌توانست هزینه‌ها را بسیار بالا ببرد، مدیران مدل را تعدیل کردند تا زمان و هزینه هر دو در آن منظور شود. بدین‌گونه، هم مجموع زمان و هم مجموع هزینه‌ها می‌تواند به شکل نسبتاً ساده در هر مرحله از عملیات محاسبه شود. این امر از کنترل بودجه به روش معمول که در آن در طول مسیر هزینه مشخصی با هر قدم و با یک هزینه استاندارد مرتبط می‌شود، فراتر می‌رود؛ در نتیجه، تحلیلگر می‌تواند ببیند که آیا هزینه‌ها از دستاوردها جلوتر هستند یا خیر. در اینجا یک اشکال واضح است - دشوار است که بتوان در همه گام‌ها هزینه‌ها را تحت نظارت داشت، و بودجه‌بندی برای آنها نیز دشوار است. حتی وقتی گام‌های نسبتاً کوچک با هم یک‌جا در نظر گرفته می‌شوند، باز کار دشوار است. پرت معمولاً با فعالیت‌های جدید سر و کار دارد که استاندارد برای آنها وجود ندارد، و برآورد زمان و هزینه‌شان دشوار است.

سایر مفاهیم مفید

بسیاری تکنیک‌هایی که در پی می‌آیند، مستلزم داشتن دانش ریاضی هستند. اگر دانش ریاضی ندارید باید انواع تکنیک‌های موجود را بشناسید تا بتوانید آن را که برای موقعیت شما مناسب است انتخاب کنید. سپس می‌توانید کسی را که تعلیمات لازم را دیده است بیابید تا

1. Program Evaluation and Review Technique (PERT)
2. United States Navy Special Projects Office
3. Dupont's Critical Path Procedure (CPM)
4. United States Air Force's Program Evaluation Procedure (PEP)

داده‌های لازم را گردآوری و تفسیر کند. برنامه‌ریزی خطی^۱ می‌تواند در تعیین استفاده بهینه از منابع کمیاب برای دستیابی به یک هدف خاص کمک کند. این روش می‌تواند در موارد زیر مفید باشد:

- استفاده بهتر از تمام منابع کار در سازمان
- حداقل ننگه داشتن هزینه‌های یک عملیات یا فعالیت
- تعیین روابط بین حجم و هزینه
- تعیین ترکیب مطلوب خدمات به مشتریان

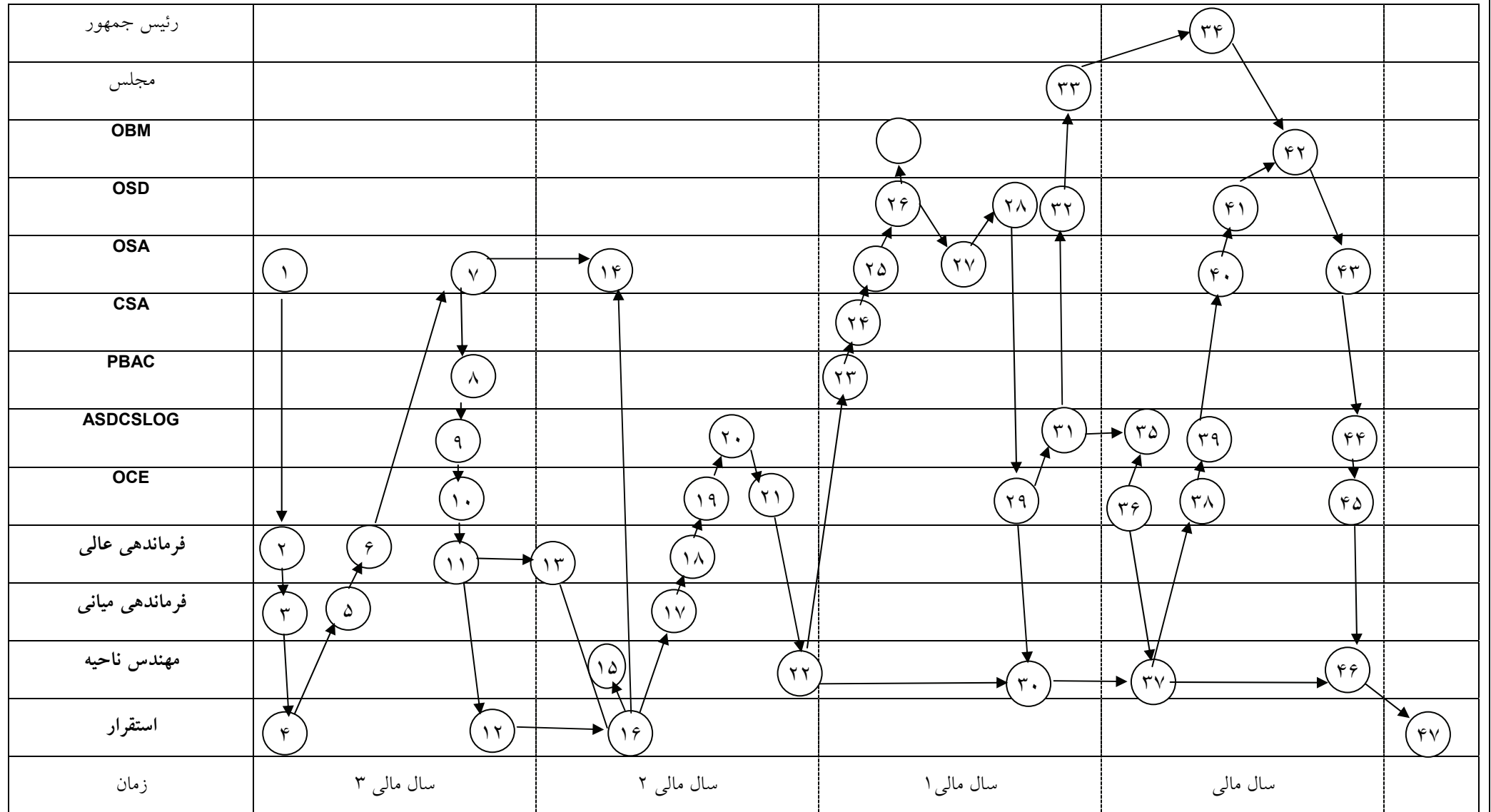
تئوری صف^۲ با خطوط انتظار سروکار دارد و برای عملیات مدل‌هایی تعیین می‌کند. مدیر می‌تواند این مفهوم را در مورد اشخاص و هم در رابطه با اشیا به کار بندد. این روش به‌خصوص در تعیین تعداد مطلوب نقاط خدمت بسیار مؤثر است. همه ما به بانک، فروشگاه، یا کتابخانه مراجعه کرده‌ایم و در نوبت استفاده از یکی از نقاط ارائه خدمت ایستاده‌ایم. مشتریانی که ناچارند مدت طولانی در انتظار بمانند مستأصل، عصبانی، و در نهایت گریزان می‌شوند. استفاده از تئوری صف، با در نظر داشتن منابع معین، تا آنجا که ممکن است، در تخفیف این مسئله کمک می‌کند. صف در کتابخانه‌ها کم نیست: صف امانت کتاب، صف کنترل‌های ایمنی در هنگام ورود، صف انتظار برای دریافت منابع پرخواننده، صف رزرو، صف خدمات مرجع، صف مراجعات تلفنی، و پست الکترونیکی برخی از این صف‌هاست. بخش مجموعه‌سازی زمانی را در نوبت آماده‌سازی انواع مواد صرف می‌کند. چنین انتظاریهایی هزینه دارد. در عمل دو نوع هزینه وجود دارد: هزینه افزایش نقاط خدماتی، و هزینه‌ای که استیصال مراجعه‌کننده برای سازمان در بر دارد. کار ما این است که به تعادل بین این دو دست یابیم.

تئوری‌های دیگری که ممکن است تا حدی سودمند باشند، عبارتند از تئوری بازی یا قمار^۳ (برای تخصیص منابع بین تقاضاهای مختلف)، تئوری جستجو^۴ (برای تعیین مطلوب‌ترین وسیله یافتن اطلاعات)، و روش مونت کارلو^۵ (برای محاسبه میزان احتمال رویدادهای اتفاقی). این تکنیک‌ها شناخته‌ترین‌ها هستند. به کار بستن صحیح این تکنیک‌ها و تکنیک‌های دیگر کمک می‌کند که تصویر سازمان به عنوان یک سازمان کارآمد و آگاه از هزینه تقویت شود.

1. Linear programming
 2. A Queuing theory
 3. Game theory
 4. Search theory
 5. Monte Carlo method

شکل ۸-۱۰

نمودار ساده شده پرت - چرخه تصویب ساخت یک کتابخانه



<u>توضیح</u>	<u>اختصار</u>
دفتر مدیریت و بودجه	OMB
دفتر وزیر دفاع	OSD
دفتر رئیس ستاد	OSA
فرمانده نیروهای مسلح	CSA
کمیته مشورتی برنامه و بودجه	PBAC
معاون لجستیکی فرمانده کارکنان	DCSLOG
دفتر سرمهندس	OCE
سال مالی که برنامه در آن اجرا می شود	FY
سرفرماندهی هیأت ناظر بر برنامه، که ترکیب و عملکرد آن را منعکس می کند خصوصیات هیأت ناظر بر برنامه در سطح فرماندهی میانه است که در زیر تعریف می شود.	فرماندهی عالی
فرماندهی رده میانی هیأت ناظر بر برنامه ریزی، شامل رئیس کل و اعضای اصلی هر بخش از کارکنان، برای فراهم کردن اطلاعات برای بخش از کارکنان، برای فراهم کردن اطلاعات برای بخش از کارکنان، برای فراهم کردن اطلاعات برای	فرماندهی میانی
قرارگاه‌های درون فرماندهی، در خصوص تعیین و انتقال مأموریت‌ها، حرکت دادن و متوقف کردن واحدها و نیروهای نظامی و غیر نظامی که باید به عنوان مینا در نقشه اصلی به کار روند.	استقرار
قرارگاه فرماندهان قرارگاه‌های دائمی که هیأت برنامه‌ریزی قرارگاه را برای توسعه و نگهداری برنامه‌های اصلی تصویب شده تشکیل می دهند. اعضای که حق رای دارند معمولاً عبارتند از یک نماینده ارشد از فرماندهی قرارگاه، مهندس پست، یک نماینده از و نگهداری برنامه‌های اصلی تصویب شده تشکیل می دهند. اعضای که حق رای دارند معمولاً عبارتند از یک نماینده ارشد از فرماندهی قرارگاه، مهندس پست، یک نماینده از سوی مهندس لشکر، و نمایندگان هر یک از فعالیت‌های چرخه توضیح خلاصه اصطلاحات مستقل مستقر در قرارگاه که قرارگاه مسئولیت گزارش نظامی آن را برعهده دارد	

شماره و شرح فعالیت

۱. مأموریت و راهنمایی برای استقرار نیرو صادر می شود
۲. راهنمای مأموریت و نیرو دریافت می شود
۳. راهنمای مأموریت و نیرو دریافت می شود
۴. تهیه طرح اصلی عملیات
۵. کمک به تهیه طرح اصلی عملیات با ایجاد هیأت ناظر بر برنامه استقرار قرارگاه
۶. مرور و بازنگری توسط هیأت ناظر بر برنامه ریزی فرماندهی، ارسال نتیجه به ستاد
۷. تصویب و صدور راهنمای برنامه کوتاه مدت ساختمان و برنامه میان مدت ساختمان به قرارگاه توسط سر فرماندهی میانه
۸. دریافت راهنمای برنامه
۹. دریافت راهنمای برنامه
۱۰. دریافت راهنمای برنامه
۱۱. دریافت راهنمای برنامه
۱۲. نخستین راهنمای برنامه دریافت می شود
۱۳. دریافت راهنمای مأموریت و نیرو اضافه
۱۴. راهنمای مأموریت و نیرو در برنامه ایستگاه صادر می شود
۱۵. تصویب و صدور راهنمای برنامه کوتاه مدت ساختمانی و برنامه میان مدت ساختمانی به قرارگاه توسط سر فرماندهان میانه
۱۶. دریافت راهنمای برنامه اول

(ادامه در صفحه بعد)

(ادامه از صفحه قبل)

۱۷. ارائه راهنمای اولیه اضافی درون فرماندهی
۱۸. ارائه راهنمایی‌های خاص بیشتر توسط کارکنان DA
۱۹. اعلام نظر به عنوان عضوی از هیأت ناظر بر برنامه
۲۰. پروژه‌هایی که با طرح خود بهترین مطابقت را دارند؛ به ترتیب اولویت مرتب می‌شوند. مهندس پست برای هر پروژه یک فرم DD Form 1390 (برای برآورد هزینه‌ها و غیره) تهیه می‌کند. برای هر پروژه کوتاه‌مدت یک توجیه‌دهندی تهیه می‌شود، و پس از آن یک فرم DD Form 1391 (یک لیست ترکیبی) تهیه می‌شود
۲۱. برنامه بررسی می‌شود؛ آن را در سایر برنامه‌های ارائه شده قرار می‌دهد.
۲۲. نظرات سرفرماندهی، به کاربستن سیاست‌ها و ملزومات، تنظیم مجدد مجموعه‌های میانه در یک برنامه ساختمانی جامع بر اساس اولویت‌ها.
۲۳. مرور برای کنترل درستی، عدم نقص، و کفایت فنی، جای دادن در یک طرح کلی ساختمانی.
۲۴. ارائه به کمیته بررسی ملزومات ساختمانی (متشکل از نمایندگان قسمت‌های اصلی اداری DA و OCE) برای تنظیم برنامه سالانه سال بودجه‌ای مورد نظر. برنامه توسط DCS Log بررسی و تصویب می‌شود.
۲۵. اصلاحات نهایی در بحث‌های توجیهی و تحلیل نهایی هزینه‌ها براساس نرخ روز.
۲۶. شروع طرح‌های مفهومی
۲۷. مجموعه DCS Log را بازنگری می‌کند.
۲۸. بررسی و تصویب.
۲۹. بررسی و تأیید؛ و ارائه به عنوان بخشی از بودجه نظامی پیشنهادی
۳۰. بازنگری مشترک با OMB. فهرستی از ملزومات توسط OSD تهیه شده و ویرایش مصوب طرح ساختمانی جدید تهیه می‌شود
۳۱. برای گنجاندن در بودجه نهایی مصوب OSD برای سال هدف، یا در صورت نیاز برای بازسازی (در مورد پروژه‌هایی که تأیید نشده ولی ارتش احساس می‌کند که باید گنجانده شوند)
۳۲. بازنگری نهایی
۳۳. شروع عملیات طراحی نهایی روی پروژه‌های مصوب OSD
۳۴. ارائه برنامه تهیه شده توسط OCE
۳۵. توضیح در مورد سرپرستی پروژه به کمیته (شامل کمیته‌های خدمات نظامی سنا و کاخ سفید). یک خلاصه ۲۰ کلمه‌ای برای آشنایی کمیته‌ها با پروژه‌ها روی هر برگ از فرم‌های DD Form 1391 تهیه می‌شود. سپس به کمیته‌های تعدیل تسلیم می‌شوند. اتمام شنیده‌ها، تصویب یک مصوبه.
۳۶. امضا و اقدام
۳۷. چرخه اجرای برنامه MCA را تهیه می‌کند (براساس اطلاعات کارکنان کمیته‌های کنگره با قید خصوصیات و اندازه برنامه نهایی
۳۸. تسلیم چرخه به مهندس ناحیه برای راهنمایی در تهیه طرح زمان بندی
۳۹. ساخت آماده، و زمان‌بندی قرارداد با پیش بینی سرپرستی و منابع مالی آینده
۴۰. آماده کردن تقاضای تخصیص
۴۱. تقدیم تقاضای تخصیص به OMB از طریق OSA و OSD.
۴۲. تقدیم تقاضای تخصیص به OSD.
۴۳. تقدیم تقاضای تخصیص به OMB.
۴۴. منابع مالی متناسب با تقسیم‌بندی کنگره از طریق OSA, DCS LOG, COA و OSD تقسیم می‌شود.
۴۵. تسلیم اعلامیه منابع تقسیم شده
۴۶. شروع اجرای برنامه
۴۷. اشغال

حسابداری قیمت تمام شده

در بخش قبلی به هزینه‌ها و فعالیت‌ها اشاره کردیم. یک نتیجه حاصل از آن، حسابداری قیمت تمام شده است، یا می‌تواند باشد - یعنی فرایند مقایسه هزینه‌ها (مخارج) با نتایج (محصولات یا خدمات). هدف در اینجا حصول اطمینان از هزینه واقعی یک محصول و یا خدمت است (مانند آماده سازی یک کتاب یا پاسخ به یک سؤال مرجع تلفنی). حسابداری قیمت تمام شده چنانچه به درستی انجام شود، ابزار قدرتمندی است برای تهیه بودجه، تعیین نیازهای کارکنان، طراحی خدمات جدید، یا ترتیب محل‌های جدید برای ارائه خدمات. در تصمیم‌گیری در مورد واگذاری کار به خارج از سازمان به صورت خدمات قراردادی^۱ حسابداری قیمت تمام شده نقش بسیار اساسی دارد. فقط با داشتن داده‌های هزینه‌های هر واحد برای خدمات یا فعالیت می‌توانید درخصوص استفاده یا عدم استفاده از یک کارگزار خارجی تصمیمات عقلایی بگیرید.

یکی از راه‌های معمول حسابداری قیمت تمام شده این است که هزینه‌ها به سه دسته تقسیم می‌شوند: نیروی کار، مواد مصرفی، و هزینه‌های بالاسری. بعضی از مواد مصرفی مانند قلم، کاغذ، فرم‌ها، کتاب‌ها، مواد مورد نیاز برای مجموعه‌ها، و کارتریج مرکب دستگاه چاپگر به سادگی قابل شناسایی هستند اما رایانه، میز و صندلی و تعمیر و نگهداری اینها چگونه؟ آیا اینها مصرفی هستند یا بالاسری؟ آیا هزینه تجهیزات را در یک دوره زمانی ثابت سرشکن و فقط از هزینه یک سال بخصوص استفاده می‌کنید؟ آیا قیمت خرید اولیه را در نظر می‌گیرید یا قیمت جایگزینی کالا را؟ برای تصمیم‌گیری در مورد این موضوعات روش‌ها و توجهات گوناگونی وجود دارد. اگر چنین هزینه‌هایی را در نظر نگیرید، بعضی از هزینه‌های واقعی سازمان را ندیده گرفته‌اید.

به نظر می‌آید محاسبه قیمت کار آسان باشد، اما این هم به میزان دقت فرد بستگی دارد. در محاسبه تعداد افراد و کل دستمزد آنها کافی نیست. به عنوان مثال، افرادی که در بیش از یک زمینه کار می‌کنند مشکل‌آفرین هستند، زیرا درصد زمانی که صرف یک کار می‌کنند بر هزینه آن فعالیت تأثیر دارد. همچنین، آیا زمان مرخصی فرد را باید در هزینه تولید یک واحد به حساب آورد (هرچند که فرد در مرخصی، تولید ندارد؟) همینطور، مزایا و بیمه کارمندان را در نظر بگیرید. مزایا و بیمه برای سازمان هزینه دارند. نکته این است که نوع داده‌ها بستگی دارد به مقصودی که داده‌ها برای آن گردآوری می‌شوند. برای برنامه‌ریزی در یک واحد، ارقام ساده

1. Outsourcing

ممکن است کافی باشند، اما برنامه‌ریزی برای تمام کتابخانه یا تمام سیستم نیازمند اطلاعات جزئی‌تر است.

هزینه‌های بالاسری (غیرمستقیم) آنهایی هستند که مستقیماً به تولید یک کالا یا خدمت خاص مربوط نمی‌شوند. حقوق مدیران، نگهداری ساختمان، تسهیلات، هزینه‌های سفر و بیمه جزء هزینه‌های بالاسری رایج هستند. چون فعالیت‌های دولتی معمولاً در ساختمان‌های دولتی که از اجاره معاف هستند، رخ می‌دهند، بعضی از نویسندگان پیشنهاد می‌کنند که اقلام هزینه‌ای که این عوامل را به حساب نمی‌آورند غیرواقعی هستند. به نظر آنها به منظور حسابداری، باید با ساختمان مانند یک ساختمان خصوصی رفتار شود. اما البته، این کار مستلزم صرف وقت، تلاش، و پول است. آیا ارزشش را دارد؟ در جو امروزین خصوصی سازی، علیرغم زمان و تلاش مورد نیاز، این کار ممکن است لازم شود.

برای استقرار یک سیستم صحیح حسابداری برای قیمت تمام شده باید از متخصص کمک گرفت. اما به منظور اهداف "سریع و فوری"، حسابداری قیمت تمام شده کلی و سردستی نباید چندان مشکل باشد. حقوق کارکنان را هزینه کارگر در نظر بگیرید، بودجه سالانه مواد مصرفی را هزینه‌های مصرفی بگیرید، و حقوق مدیران را هزینه‌های بالاسری منظور کنید. این تمام هزینه است که باید بر تعداد واحدهای خدمات یا تولیدات سالانه یک بخش تقسیم شود، احتمالاً رقم به دست آمده برای هزینه هر واحد کار انجام شده تعجب‌آور خواهد بود!

رویکرد سیستمی

سیستم عبارت است از هر مجموعه از متغیرهای متعامل. هر سیستم بخشی از یک سیستم بزرگتر است. به عنوان مثال، متغیرهای یک بخش عبارتند از نفرات، تجهیزات، ساختار، و رویه‌ها. هرگاه تغییری در یکی از این متغیرها روی دهد، تبعات آن ممکن است در متغیرهای دیگر نیز ظاهر شود. به خاطر داشته باشید که کتابخانه‌ها و آرشیوها معمولاً بخشی از یک سیستم بزرگتر هستند، و این واقعیت بر تغییرات داخلی تأثیر شدید دارد.

بنابراین، رویکردهای سیستمی بجای اینکه اثرات تغییر را بر روی یک متغیر مورد توجه قرار دهند، اثرات هر تغییر را بر تمام فرایندها یا سازمان در نظر می‌گیرند. این رویکرد بخشی از تحقیق در عملیات است و می‌تواند نمودارهای گردش نما و یا بلوکی تولید کند که به بهبود وضع منتهی شود.

مفهوم بازخورد اطلاعاتی مبنای فهم رویکرد سیستمی و طراحی سیستم اطلاعات مدیریت (MIS) است. بازخورد اطلاعاتی بیانگر تأثیر متقابل تلاش برای رسیدن به هدف و خوداصلاحی است که بین بخش‌های یک سیستم روی می‌دهند. مفهوم بازخورد به استفاده از اطلاعات به‌عنوان وسیله کنترل نظر دارد. در مدیریت توجه به بازخورد امری بالنسبه جدید است اما مهندسان، زیست‌شناسان و دیگران سال‌هاست که از آن استفاده می‌کنند.

یک تحول اساسی در رویکردهای سیستمی عبارت از تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی با استفاده از قواعد بود. فعالیت‌هایی مانند پرداخت حقوق، کنترل موجودی، و ارائه صورت‌حساب به مشتریان نتیجه تصمیمات برنامه‌ریزی است، یعنی مقررات و سیاست‌هایی که در سازمان برنامه‌ریزی شده‌اند. یکی از حاصل‌های این کار خودکارسازی این فعالیت‌هاست. بنابراین، ماشین‌ها فقط از مقررات تبعیت می‌کنند. مانند همیشه، در اینجا مسئله این است که چگونه می‌توان عوامل غیرکمی و یا غیرمنتظره را کنترل کرد. زمانی که سیستم پرداخت سازمان پرداخت‌های ماهانه و دوهفته‌ای انجام می‌دهد، اما لازم می‌شود که برای مدت کوتاهی، پرداخت هفتگی انجام شود، چه رخ می‌دهد؟ در اینجاست که سیستم‌های تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی شده دچار مشکل می‌شوند.

البته، عنصر اساسی در اکثر این تحلیل‌ها رایانه است. بدون رایانه کنترل مقادیر هنگفت داده‌هایی که امروزه پردازش می‌شوند غیرممکن است. با وجود این، رایانه فقط یک ابزار است. عنصر انسانی در هر سیستمی قبل از همه قرار می‌گیرد، حتی اگر گاه به نظر آید که از تکنولوژی عقب مانده است.

رایانه‌ها هنوز فقط می‌خوانند، مسائل ریاضی را حل می‌کنند، انتخاب‌های ساده منطقی انجام می‌دهند، و به وجهی مکانیکی - و نه انسانی - چاپ می‌کنند. اگر فرمان‌های کافی به رایانه بدهیم، رایانه کارش را درست انجام می‌دهد. به‌عنوان مثال، اگر دو عدد مساوی باشند، اختلاف بین آنها برابر صفر است. در این حالت رایانه برنامه‌ریزی می‌شود تا بتواند یک سلسله عملیات متوالی را انجام دهد: اگر A بزرگتر از B باشد، توالی دیگری آغاز می‌شود؛ و اگر B بزرگتر از A باشد، توالی سومی آغاز خواهد شد. رایانه نمی‌داند که اعداد نشانگر چه چیز هستند؛ بلکه فقط روابط منطقی را تحت شرایطی که برنامه‌ریزی شده‌اند ارزیابی می‌کند. سپس انسان‌ها نتایج حاصل را منطبق با شرایط و کاربردهای خود ترجمه می‌کنند.

مدیران نمی‌توانند هزینه‌هایی را که در این حوزه وجود دارد ندیده بگیرند. چون آمار درستی در خصوص جنبه‌های گوناگون استفاده از رایانه وجود ندارد (حتی در بین سازندگان رایانه‌ها،

دانشگاه‌ها، و اعضای انجمن‌های حرفه‌ای)، دانستن اینکه چه تکنیک‌ها و ملزومات تعلیماتی باید به کار رود، برای تازه کار دشوار است. در اینجا، باز هم، ملزومات سازمانی تنها راهنما هستند، و لذا باید تا آنجا که ممکن است مشخص باشند.

مشکلات پیش‌بینی نشده‌ای که با نصب سیستم خودکار جدید همراه است، چه بسا اکثر کسانی را که درگیر آن هستند وادار می‌کند که از خود سؤال کنند اصلاً چرا خودکارسازی کردند. یکی از مشکلات عمده، تبدیل رکوردهای کتابشناختی دستی به الکترونیکی است. علاوه بر این، احتمالاً خاموشی‌ها، قفل کردن‌ها (ردکردن برنامه توسط رایانه به علت خطای موجود در دستورات)، و انواع دردهای دیگر نیز وجود دارد. در هر حال، هرچند که رایانه‌ها در دسر زیاد می‌آفرینند، اما امروزه عاملی اساسی برای موفقیت در عملیات کتابخانه هستند.

با ایجاد سیستم یکپارچه رایانه‌ای، احتمالاً طرح سازمان تغییر خواهد کرد. برنامه‌ریزان باید این واقعیت را بشناسند، آن را در برنامه‌ریزی خود وارد سازند، و در طول مسیر اصلاحاتی را انجام دهند. رایانه می‌تواند یک ابزار دولبه باشد، اما هنگامی که به درستی و عاقلانه به کار رود، یکی از با ارزش‌ترین ابزارهای اولیه مدیریت است.

نکته

بسیاری سازمان‌ها، کنترل کیفیت می‌شوند. این کار اغلب به منظور تعیین اعتبار آنها صورت می‌گیرد کتابخانه یا مرکز اطلاعاتی نباید فقط موضوع کنترل داشته باشد، بلکه باید در آن نقش عمده ایفا کند و از مزیت دسترسی داشتن به اطلاعات در ایفای نقش خود بهره‌برداری کند.

خلاصه

این فصل به پاسخگویی در مورد عملکرد توسط کتابخانه یا مرکز اطلاعاتی پرداخت. شکل‌گیری سنجش عملکرد را با مثال‌هایی از کار در ایالات متحده و بریتانیا توضیح دادیم. داده‌ها و اطلاعات در تمام فرایندهای مدیریت به کار می‌آید و بر همه چیز مانند برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، بازاریابی و غیره تأثیر می‌گذارند. بررسی کاربرد مدیریت کیفیت فراگیر (م.ک.ف) در خدمات نشان می‌دهد که این رویکرد می‌تواند بر عملکرد تأثیر مثبت داشته باشد. بعضی از رویکردهای کمی مدیریت در این فصل توصیف شد که در سال‌های اخیر به آن کمتر توجه شده است. تحلیل و قیمت‌گذاری عملیات کتابخانه ابزارهای ارزشمند برای مدیران و ستاد آنهاست. انتظار می‌رود پاسخگویی در دهه آینده توجه بیشتری جلب کند.

ارتباطات *

”ما نمی‌توانیم لحن سخن یا طرز برخوردمان را ندیده بگیریم.

این دو به اندازه‌ی واژه‌هایمان اهمیت دارند.“

موریس اس. تراتر^۱

”ارتباطی که برقرار می‌کنید هرگز به آن خوبی هم که فکر می‌کنید نیست.“

موریس لاین

مقدمه

ارتباط در زندگی همه نقش اساسی دارد. کتابداران و سایر متخصصان اطلاع‌رسانی هم آگاهانه و ناخودآگاه، همواره با هم در ارتباط هستند. تعاملات ما تحت تأثیر مستقیم توانمان در برقراری ارتباط موفق می‌شود یا شکست می‌خورد. به همین ترتیب نیز، ارتباط موفق برای موفقیت هر سازمانی بسیار اساسی است. برقراری ارتباط یک مهارت زیربنایی است که می‌تواند هر آنچه را که مدیر انجام می‌دهد به دستاورد تبدیل سازد یا ضایع کند.

ارزش‌های فرهنگی و اجتماعی بر ارتباطات تأثیر قوی دارند. از این رو، بیشتر این فصل بازتاباننده ارزش‌های امریکایی و اروپای غربی است. بنابراین درباره‌ی بعضی مفاهیم که در این

*. ترجمه‌ی عبدالحسین فرج پهلوی، دانشیار گروه کتابداری دانشگاه شهید چمران اهواز، ایمیل: farajpahlou@scu.ac.ir

1. Maurice S Trotter

فصل مطرح می‌شود، خواننده باید شرایط فرهنگی محیط خود را در نظر گیرد. همچنین، هرچه می‌گذرد تعداد بیشتری از کارکنان کتابخانه‌های بزرگ در اطراف جهان از فرهنگ‌های گوناگون می‌آیند. این بدان معنی است که همه باید از سبک‌های ارتباطی متفاوت فرهنگ‌های مختلف آگاه باشند.

مدیران و سرپرستان باکفایت می‌دانند که در نهایت، موفقیت آنان به مهارت‌های ارتباطی‌شان بستگی دارد. از آنجا که مدیر کارها را از طریق افراد انجام می‌دهد، بسیار مهم است که کانال‌های ارتباط هدفمند، قابل فهم و شفاف (هم شفاهی و هم مکتوب، چه بر روی کاغذ یا به شکل الکترونیکی) در تمام سطوح سازمان جریان داشته باشد.

ارتباطات ضعیف، غیر مؤثر، یا نبود ارتباط می‌تواند، عامل اصلی نارضایتی باشد و اغلب همینطور هم هست. آنچه که معمولاً فراموش می‌شود این است که ارتباطات الگوی پیچیده رفتار شخصی است (که تحت تأثیر تجربه تمام عمر فرد قرار دارد)، و در عین حال یک فرایند دوسویه است (که در آن مسئولیت فرستنده و گیرنده به یک اندازه است). ارتباط هنگامی موفق است که فرد همان معنی و احساسی را دریافت کند که منظور فرستنده بوده است. بنابراین، هم فرستنده و هم گیرنده باید بکوشند تا معنی مورد نظر و پیام فهمیده شده را تأیید کنند. زمان اضافی که صرف تأیید پیام‌ها می‌شود نتیجه‌اش عملکرد بهتر و روابط بهتر است و در بلند مدت موجب می‌شود که در وقت و پول کتابخانه صرفه‌جویی شود.

پیچیدگی این فرایند به ظاهر ساده در این واقعیت است که ارتباط شامل سه عنصر است: (۱) روابط کلامی، شامل کلام شفاهی و مکتوب اعم از کاغذی و الکترونیکی. برای اینکه بتوان در هر دو شکل به ویژه در نقش مدیر موفق عمل کرد به تمرین نیاز است؛ (۲) مهارت گوش دادن و خواندن؛ از بسیاری جهات تسلط بر این دو مهارت در محیط کار بسیار دشوارتر است؛ و (۳) جنبه‌های غیرکلامی ارتباط. جنبه‌های غیرکلامی می‌توانند معنای مورد نظر و یا برداشت شده از پیام را به‌طور کلی تغییر دهند. در این فصل به تمام این عناصر خواهیم پرداخت.

در محیط کار به‌طور متوسط بیش از ۷۰ درصد از وقت شخص صرف گوش دادن، صحبت کردن، خواندن، و نوشتن می‌شود (Berlo, 1960). علاوه بر این، گاه پیام‌ها فقط از طریق وسایل غیرکلامی ارسال و دریافت می‌شوند. چنانچه زمان ارتباط غیرکلامی (مشاهده) شخص را اضافه کنیم، جمع اوقات ۸۳ درصد می‌شود. روشن است که ارتباط پدیده‌ای فراگیر است.

علیرغم تمام وقت و انرژی‌ای که به برقراری فرایند ارتباط اختصاص می‌یابد، در اکثر مواقع این تلاش‌ها به جای موفقیت، به شکست می‌انجامد. (چنانچه تعریف موفقیت موافقت کامل دو طرف درباره معنی پیام باشد). غالباً مفهوم کلی یک پیام، و نه معنی دقیق آن، دریافت می‌شود. با این همه مشکلاتی که در ارتباطات وجود دارد، جای تعجب است که افراد می‌توانند با یکدیگر ارتباط برقرار کنند!

می‌گویند رالف والدو امرسون^۱ گفته است: "ارتباطات مانند تخته پاره‌ای در دریایی از جریان‌های مخالف است. گاه ساحل از تکه پاره‌ها انباشته و گاه از آنها خالی می‌شود. میزان و جهت حرکت به هیچوجه نه بی‌هدف است و نه بی‌سمت و سو؛ بلکه پاسخی است به تمام نیروها، بادها و امواج و یا جریانی که وارد بازی می‌شوند." در کتابخانه‌ها، که کارکنان باید در اندیشه ارتباطات داخلی و خارجی باشند، جریان‌ها و امواج موجود در بسیاری موارد مانع ارتباط مؤثرند.

برای تأمل بیشتر...

بر روش‌های تبادل اطلاعات در درون یک سازمان خاص تأمل کنید. چند روش را می‌توانید برشمرید؟

موانع تفاهم

برای فهمیدن ارتباطات، قدری دانش معناشناسی عمومی مفید است. معناشناسی مطالعه منشأ و اثرات عادت‌های ارتباطی است. اگر افراد اثرات عادت‌های ارتباطی خود را دریابند، ممکن است بتوانند آن را کنترل کنند. به طور قطع، اهل حرفه اطلاعاتی، خواه به مدیریت علاقمند باشند یا نباشند، باید قدری دانش معناشناسی داشته باشند. کتابداران مرجع به‌خصوص همواره درگیر ارتباطات هستند، و اگر نتوانند این فرآیند را دریابند، نمی‌توانند به موفقیت امیدوار باشند، یا این که آنگونه که باید، مفید واقع شوند.

برای تأمل بیشتر...

با اتکا به تجربه خود، چهار یا پنج مانع تفاهم را در محیط کتابخانه دانشگاهی برشمرید.

1. Ralph Waldo Emerson

همان‌گونه که کورزیسکی در اثر خود به نام «علم و عقل» (Korzybski, 1984) اشاره می‌کند، معناشناسی بر سه مبنا استوار است. اول اینکه، واژه‌ها عین آن چیزی که بر آن دلالت دارند، نیستند. اگر چنین بود، بایستی یک زبان واحد وجود می‌داشت، و هیچ مشکل زبانی در بین نمی‌بود؛ دوم اینکه، واژه‌ها هرگز نمی‌توانند همه چیز را درباره هر چیز بیان کنند از این رو چند عامل باید کنار گذاشته شوند؛ در غیر این صورت، کسی نمی‌توانست جمله‌ای را کامل کند. به این جمله توجه کنید: «کارت روی میز است». به نظر می‌آید واژه «کارت» اسم خاص باشد، اما آیا منظور کارت بازی است؟ کارت تبریک است؟ و یا کارت فهرست‌نویسی است؟ چه رنگی؟ چه اندازه‌ای؟ میز چیست؟ توصیف ظاهری آن چیست؟ دیگر اینکه، آن کارت چگونه روی میز جای گرفته است؟ آیا این هم اهمیت دارد؟ چون این عوامل حضور ندارند، بنابراین، ارتباط کامل برقرار نمی‌شود؛ و سوم اینکه، ممکن است واژه‌هایی را درباره واژه‌هایی تا سطح بی‌نهایت انتزاعی به کار برد. طبیعت انتزاعی و سمبلیک واژه‌ها بزرگ‌ترین مشکل را در فرایند ارتباطات ایجاد می‌کند. وقتی که یک نقطه ارجاع مشترک وجود داشته باشد، مردم می‌توانند نام‌های جدید را یاد بگیرند - واژه‌های bookstore، libreria، bogghandel، librairie، könyvkereskedés (که همگی در زبان‌های مختلف به معنی کتابفروشی هستند) در نظر بگیرید. معمولاً، حتی وقتی که بسیاری از خصوصیات شیء از پیام کنار گذاشته شود، هنوز هم برداشت و فهم کلی از معنای آن وجود دارد. عناصر اصلی حذف شده قابل شناسایی هستند و شخص می‌تواند آنها را به پیام بیفزاید. به این جمله توجه نمایید: «کارت ۱۲/۵×۷/۵ سانتی بزرگی که نتوانستی بیابی لای درز میز چوبی قدیمی در گوشه اتاق استراحت کارکنان گیر کرده است». در این جمله پیام بسیار روشن‌تر از مثال اولیه است زیرا عناصر مهمی که در جمله اول وجود نداشتند اکنون شناسایی شده‌اند. اینها خصوصیات فیزیکی هستند - قابل مشاهده و شناسایی.

و اما، هنگامی که نقاط ارجاع مادی وجود ندارد، مشکل به وجود می‌آید؛ و آن هنگامی است که قرار است مفاهیم و احساسات انتزاعی انتقال داده شود. عباراتی مانند: «تو دوست خوبی هستی»، «وضع تو به آن خوبی که انتظار داشتم نیست»، «کار را خوب انجام دادی»، و به خصوص، «تو را دوست دارم»، همه عباراتی هستند که برداشت‌ها (و سوء برداشت‌های) بسیار را موجب می‌شوند. کتابدار می‌داند که آپک (OPAC) چیست. اما آیا آنهایی که خارج از این حوزه هستند می‌دانند؟ چند نفر از مراجعان جدید هنگامی که به آنها گفته می‌شود «پک را چک کنید» می‌دانند

چکار کنند؟ در اینجا یک اصطلاح حرفه‌ای، و یک مفهوم انتزاعی بر فرایند ارتباطی سایه انداخته است.

یک عامل روانشناختی نیز ممکن است به بروز مشکل در ارتباط منتهی شود. محققان زیست‌شناسی می‌دانند که حیوانات در نخستین رویارویی با یکدیگر، معمولاً یکدیگر را ورنانداز می‌کنند تا سلسله مراتب فرادست - فرودست را برقرار سازند. ابراهام مزلو (Maslow, 1937) نشان داد که انسان‌ها هم پس از مبادله اطلاعات به ظاهر خنثی، سعی می‌کنند که روابط مشابهی برقرار کنند. این امر باز هم شامل رفتار کلامی و غیرکلامی می‌شود. هنگامی که شخص (الف) وارد دفتر شخص (ب) می‌شود تا درباره مسئله‌ای گفتگو کنند، و شخص (ب) گویی که کسی در آنجا نیست به کار خود ادامه دهد، در واقع شخص (ب)، شخص (الف) را در یک موقعیت فرودست قرار می‌دهد. هنگامی که این اتفاق می‌افتد، شخص (الف) نیز کمتر احتمال دارد که پذیرای ایده‌ها و پیشنهادهاى شخص (ب) باشد. این عامل در کتابخانه‌ها در رابطه بین کارکنان و مراجعان می‌تواند بسیار تعیین کننده باشد. مصاحبه مرجع می‌تواند به سرعت خصلت فرادست - فرودست به خود گیرد و ارتباط مؤثر را دشوار سازد.

اف. سی. بارتلت (Bartlett, 1951) می‌گوید ذهن همواره می‌کوشد بین داده‌های جدید و الگوهای مربوط به داده‌های قبلی رابطه برقرار سازد تا بتواند به داده‌های جدید معنی بخشد. ربط دادن اطلاعات نو به اطلاعات کهنه، پیش پنداشته‌های به زبان نیامده، و برتری طلبی سه مانع روانشناختی بر سر راه ارتباط مؤثر هستند.

برای تأمل بیشتر...

آیا می‌توانید سه تجربه را به یاد آورید که نظر و ارزش‌های شما را شکل داده‌اند؟

همه ما دائماً با این مشکل روبه‌رو هستیم که مشخص کنیم جهان "واقعی" تا چه حد با جهان نمادین زبان موافقت دارد، و تا چه حد ذهنیت ما در این دو مورد با ذهنیت دیگران در توافق است. هر قدر این تشابه بیشتر باشد، امکان اینکه ارتباط معنی‌دار بتواند برقرار شود بیشتر خواهد بود. یکی از مسائلی که هر روز بیشتر مطرح می‌شود واقعیت مجازی در اینترنت و وب است. حیطه‌های چند کاربره در اینترنت وجود دارد که در آنها فرد شخصیت دیگری می‌گیرد. در بعضی موارد نیز چندین شخصیت را به خود می‌گیرد. هر قدر واقعیت مجازی توسعه می‌یابد و بیشتر و

بیشتر رایج می‌شود، مرز بین زندگی واقعی و مجازی نیز محوتر می‌شود و به پیچیدگی‌های ارتباطات می‌افزاید (Turkle, 1995).

مشکل بزرگ دیگر در ارتباطات به معانی مربوط می‌شود: کلمات بیش از یک معنی دارند، و معنی در نسبت با محیطی که در آن به کار می‌رود، تغییر می‌کند. به طور قطع برای هر کلمه بیش از یک معنی وجود دارد. «فرهنگ رندوم هاوس (ویرایش مفصل)»^۱ برای واژه fair سی و یک معنی ردیف می‌کند؛ بعضی از این معانی باستانی یا کهنه هستند، و همین نشان‌دهنده طبیعت متغیر کاربرد کلمات است. در کتابداری، واژه «رده‌بندی» به شماری نظام برای مرتب کردن مواد کتابخانه دلالت می‌کند. گفتن اینکه «من دیروز ۵۰ کتاب را رده‌بندی کردم»، به شنونده هیچ چیز در خصوص نظام به کار رفته نمی‌گوید؛ این نظام می‌توانسته است DDC, LC, UDC، و یا هر نظام موجود دیگری باشد. اگر شنونده متعلق به کتابخانه‌ای باشد که نظام به کار رفته در آن با نظام به کار رفته در کتابخانه فرد گوینده متفاوت باشد، سوء تفاهم به احتمال زیاد به وجود خواهد آمد. با مکالمه بیشتر (با تصدیق و روشنگری) روشن می‌شود که این دو فرد به چیزهای متفاوتی اشاره کرده‌اند. بسته به سادگی یا پیچیدگی نظام رده‌بندی مورد نظر و سادگی استفاده از آنها، جمله فوق می‌تواند تعجب‌برانگیز باشد یا نباشد. شنونده تا قبل از اینکه نداند نظام رده‌بندی به کار رفته چیست نمی‌تواند قضاوت کند.

ساختار زبان هم می‌تواند در برقراری ارتباط مشکل به وجود آورد. اکثر زبان‌های هندواروپایی یک مبنای دو ارزشی به کار می‌برند: خوب/ بد، سفید/ سیاه، اما سایر خانواده‌های زبانی مبانی دیگری دارند، مانند نظام چند ارزشی چینی. اگر کسی واقعاً دو زبانه نباشد و فقط تا حدی با زبان دیگر آشنایی داشته باشد، هنگام شنیدن چیزی به زبان دوم، احتمالاً مقدار زیادی از معانی را از دست می‌دهد. اگر کارکنان کتابخانه از فرهنگ‌های مختلف باشند، (که در کتابخانه‌های بزرگ رایج است)، مدیر باید در تهیه مکاتبات و دستورالعمل‌ها احتیاط بیشتری به خرج دهد.

نحو و ریخت کلمات نیز به مشکلات ارتباطی می‌افزاید. ساده‌لوحانه است اگر تصور کنیم که با دقت بسیار می‌توان به کلمه «درست» دست یافت. (کلمه «درست» کلمه‌ای است که هم برای فرستنده و هم برای گیرنده معنای واحدی داشته باشد، اما این امر فقط هنگامی روی می‌دهد که هر دو از پیشینه، دانش و تجربیات یکسان برخوردار باشند.) در مکالمه، معنای کلی سخن

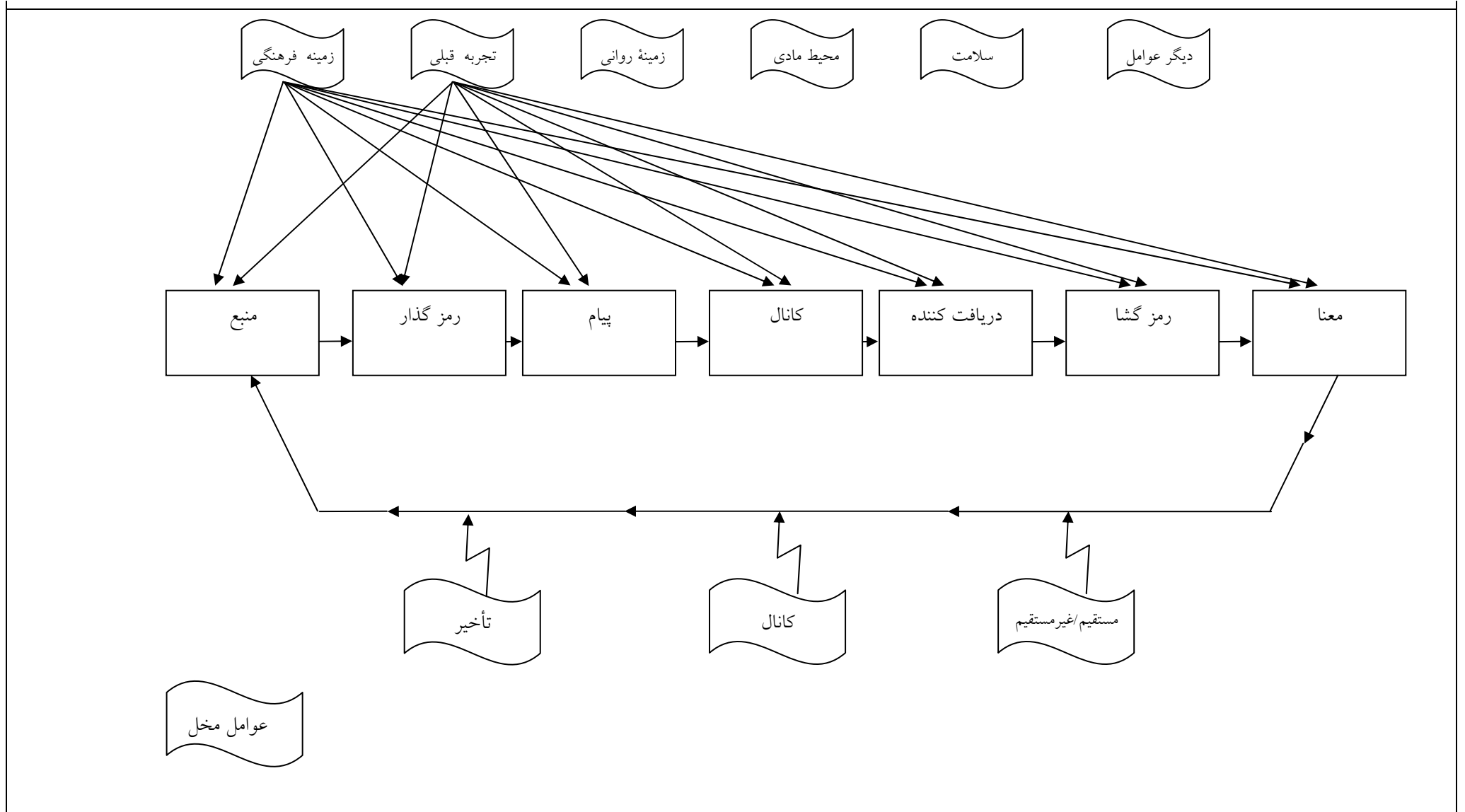
1. Random House Dictionary (unabridged)

انتقال می‌یابد، نه فهم کاملی که در پی آن هستیم. شکایت کارکنان از فقدان ارتباط معمولاً ناشی از این است که مدیران تصور می‌کنند که هر آنچه گفته‌اند، کامل فهمیده شده است. چنانچه در کتابخانه هر کسی مواظب باشد که پیوسته در ارتباط با کار از اصطلاحات واحد استفاده کند، آن وقت ارتباط واقعی می‌تواند تحقق یابد. بدون این یکدستی، هر کس برای واژه‌ها معنای خاص خود را خواهد داشت، و ابهام بروز خواهد کرد. به‌عنوان مثال، قبلاً در مورد تفاوت بین سیاست و مقررات بحث کردیم؛ سرپرست باید این اصطلاحات را برای کارکنان جدید توضیح دهد و تفاوت آنها را روشن سازد. این امر، به‌ویژه در خصوص فعالیت‌های کارکنان، حقوق، و مرخصی استعلاجی که در آنها تفاوت بین مقررات و سیاست غالباً بسیار حساس است، می‌تواند حائز اهمیت باشد. فرد ممکن است فکر کند که سیاست چیزی است که باید اعمال شود، و نه آنکه به خودی خود روی دهد.

محیطی که ارتباط در آن برقرار می‌شود نیز بر برداشت شنونده از معنی واژه‌ها تأثیر دارد. عوامل فیزیکی مانند ازدحام یا فضای بسته می‌توانند معانی را که افراد برای لغات قائل می‌شوند بسیار دگرگون سازند. بین شنیدن کلمه "آتش" در رستورانی آرام با شومینه بزرگ و شنیدن همین کلمه در سالن پر ازدحام کنسرت فرق است. در اولی، کلمه آتش راحتی و آرامش را القا می‌کند، در حالی که در دومی می‌تواند وحشت آفرین باشد. حالت فرد نیز عامل دیگری است. کارمندان هرگاه در مورد چیزی دچار هیجان یا نگرانی باشند، نسبت به معانی نهفته در پشت گفته‌های سرپرستان، فوق‌العاده حساس‌اند. کسی که در پی ارتباط موفق است، در هنگام تهیه هر پیام، انتظارات و هیجانانگیزنده را نیز در نظر می‌گیرد (بخصوص اگر در سطح بالایی اقتدار باشد). نحوه بیان (تأکید، عدم تأکید، حذف عبارات، و ترتیب ارائه) نیز بر معنی تأثیرگذار است. فقط در نتیجه تجربه طولانی کار با افراد می‌توان معانی عبارات، لحن صدا، حالات چهره و سایر خصوصیات غیرکلامی آنها را دانست. این آشنایی همیشه ممکن نیست؛ از این رو، بهتر است همواره نسبت به چنین تلقی‌هایی هوشیار بود. فرقی نمی‌کند که دو طرف فکر کنند یکدیگر را خوب می‌شناسند، خطر همواره ارتباط را تهدید می‌کند.

شکل ۱-۱۱ فرایند کلی ارتباط را نمایش می‌دهد، اما فقط اندکی از عوامل پارازیت‌زا را که ممکن است باعث تحریف پیام شوند، نشان می‌دهد. اینها عوامل فیزیکی نیستند بلکه عواملی هستند که از نظر روانشناختی مانع فهم می‌شوند. به این معنا، عواملی که در بالا مورد بحث قرار دادیم پارازیت هستند، زیرا همگی بر فرایند برقراری ارتباط اثر دارند.

شکل ۱-۱۱: مدل ارتباط



موانع سازمانی در برقراری ارتباط

تا اینجا توجه اصلی ما بر مشکلات فردی در ارتباطات بود، اما فهرست مشکلات بالقوه در اینجا پایان نمی‌یابد. ساختار سازمانی کتابخانه می‌تواند بر نحوه برداشت کارکنان از پیام‌ها تأثیرگذار باشد. کتابخانه عبارت است از واحدهای همپوشان و با هم مرتبط. هر یک نیز اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت دارند. هر واحد در وهله اول پیام‌ها را در پرتو اهدافش در می‌یابد و فقط پس از آن است که در فهم آن دید وسیع‌تر اعمال خواهد کرد.

روابط کار، ساختار قدرت، و جایگاه و رتبه فرد نیز بر فرایند ارتباط اثرگذار هستند. این سه انتظارات افراد را نسبت به اینکه چه کسی با چه کسی در چه خصوص، و به چه طریقی باید ارتباط داشته باشد شکل می‌دهند. وجود تعابیر مختلف از روابط درون سازمانی در سازمان نیز باعث شکست بسیار در برقراری ارتباط می‌شود. این ناتوانی‌ها سپس با نوسانات مداوم روابط شخصی و حرفه‌ای در داخل کتابخانه بزرگ می‌شوند؛ حتی روی تداوم سوءتفاهم نیز نمی‌توان حساب کرد.

برگزاری مرتب جلسات با شرکت تمام کارکنان واحدها می‌تواند در تخفیف بعضی از این موانع کمک کند. به این طریق، اهداف و فعالیت‌های کتابخانه و هر واحد در معرض بازنگری و بحث قرار می‌گیرند. این بازخوردهای مستقیم می‌تواند به سرعت به رفع اختلاف نظرها کمک کند.

نیازهای ارتباطی

گذشت زمان و دریافت بازخورد هر دو برای برقراری ارتباط مؤثر در کار لازم هستند. افراد برای شناختن یکدیگر و برای ساختن مبنا برای تجربیات و معانی مشترک به زمان احتیاج دارند. دادن فرصت کافی برای فهم پیام‌ها نیز عامل مهمی در برقراری ارتباط خوب است.

دو گونه بازخورد لازم است. اول بازخورد مستقیم و فوری از آنچه که گیرنده از معنی پیام فهمیده است. اگر کسی پیامی را نمی‌فهمد، یا اگر به نظر می‌آید که فهمیدن پیام مستلزم دانستن چیزهای دیگر است، به‌عهده گیرنده است که در پی توضیح باشد. در نبود چنین بازخوردی، فرستنده پیام تصور خواهد کرد گیرنده، پیام را به همان معنی که مورد نظر او بوده، دریافت کرده و فهمیده است.

شکل دوم بازخورد این است که کاری کنید که افرادی که با شما در ارتباط هستند دقیقاً بدانند چه می‌خواهید و چه لازم است بدانید. دستگاه ارتباطی می‌تواند بیش از حد پر شود و یا

به خاطر نبود اطلاعات خالی بماند. هر دو حالت عدم رضایت می‌آورد. با تشخیص درست آنچه که هرکس می‌خواهد و نیاز دارد بداند، می‌توان در وقت صرفه‌جویی و از نارضایتی جلوگیری کرد.

گاه دانشجویان لزوم بحث در خصوص ارتباطات را در درس مدیریت مورد سؤال قرار می‌دهند. درست است که همه کم و بیش فرایند ارتباط را می‌شناسیم، اما غالباً در عمل از آنچه که باید بتوانیم زیاد فاصله داریم. برای اینکه ببینیم ارتباطات کتابخانه‌ای چقدر پیچیده است، و چه خطاهایی ممکن است در سیستم وجود داشته باشد، فهرست "نیازهای ارتباطی" را که کمیته کارکنان یکی از کتابخانه‌ها چند سال پیش تهیه کرده است مرور می‌کنیم. تجربه ما به عنوان مشاور مدیریت کتابخانه ما را به این باور رسانده که فهرستی با همین طول و محتوا تقریباً در هر بخش خدماتی بزرگ می‌تواند درست شود.

این فهرست طولانی موارد بسیار کلی و عام مشکلات و نیازهای بسیار خاص را در برمی‌گیرد. چنین فهرستی به‌طور قطع نشان دهنده مشکلات ارتباطی است. شاید، به‌ویژه در عصر الکترونیک، مدیران و کارکنان به تعلیمات بیشتر، و نه کمتر، در کسب مهارت‌های ارتباطی نیاز دارند.

نیازهای مربوط به کاربرد مؤثر فنون پایه‌ای ارتباطی

ملاحظات کلی

- اطلاعات را قبل از واقعه به‌دست آورید نه در اثنا و یا بعد از آن.
- زمینه‌های مشکل‌زا را شناسایی کنید و به دیگران انتقال دهید تا قبل از اینکه به مرحله بحرانی برسند، برای رفع آنها راهنما و کمک فراهم شود.
- آنچه را که محرمانه است تعیین و تعریف کنید.
- بر موانع "شخصیتی" در برقراری ارتباط غلبه کنید.
- مهارت‌های ارتباط بین فردی را به کارکنان آموزش دهید.
- اطلاعات را بدون کاغذ بازی بسیار یا "کاغذبازی" الکترونیکی توزیع کنید.
- در تمام کارکنان مهارت‌ها و فنون ارتباطی را پرورش دهید.
- یک روش مناسب ارتباط را انتخاب کنید.

نیازهای پایه‌ای ارتباطی در سازمان

- تمام کارکنان را ترغیب کنید که بدون ترس از تلافی حرف خود را بزنند.
- تصویر روشنی از جایگاه هر یک از کارکنان در ساختار سازمانی تهیه کنید و سلسله مراتب را روشن سازید.
- با کانال‌های ارتباطی خارج از کانال سلسله مراتب سازمانی پیوند برقرار سازید.
- ترتیبی بدهید که مدیران قابل دیدن باشند.
- تماس‌های شخصی بین کارکنان و مدیران را حفظ کنید.

- سازمان را از رهبری و ارتباط مؤثر برخوردار کنید.
- بازخورد مدیریتی از ارتباط را از پایین به بالا فراهم کنید.
- مجراهای اظهار نظر و پاسخگویی را در همه مسیرها، و به خصوص رو به بالا باز نگه دارید.
- نشان دهید که دستگاه به ایجاد ارتباط با افراد علاقمند است.
- موانع ارتباطی بین گروه‌های درون کتابخانه (مثلاً کتابداران و غیرکتابداران) را کاهش دهید.
- بر مشکلات ارتباطی ناشی از موقعیت جغرافیایی واحدها غلبه کنید.
- معین کنید که چه کسی به دانستن چه چیز و در چه زمانی احتیاج دارد.
- در سراسر سازمان یک ساز و کار سریع ارتباطی برای رسیدگی به مسائل ایجاد کنید.
- افرادی از واحد‌های دیگر را که با آنان رابطه دارید بشناسید.
- رابطه جنبی بین واحدها و کارکنانی را که وظایف مشابه دارند حفظ کنید.
- سازوکاری ایجاد کنید که فرصت مشورت مداوم و تفاهم بین واحدها را فراهم می‌کند.

نیازهای ارتباطی خاص کارکنان

- به کارکنان بگویید که اطلاعات مورد نیاز خود را از کجا می‌توانند به دست آورند.
- اهداف کتابخانه را روشن کنید.
- از آغاز کار، علاقه به اهداف نظام را در افراد ایجاد و ترغیب کنید.
- مطمئن شوید که سرپرستان، از جمله مسئولان واحدها، تعلیمات و آگاهی‌های لازم را از کسانی که در مقابل آنان پاسخگو هستند کسب کنند.
- آموزش‌های فشرده مستمر برگزار کنید.
- اطلاعات لازم را در خصوص رویه‌ها و ترتیب شکایت و سیاست‌ها در اختیار افراد بگذارید.
- فرصت‌های ارتقا را به اطلاع کارکنان برسانید.
- شرح روشنی از معیارهای ارزشیابی و ارتقای کتابداران و غیرکتابداران فراهم کنید.
- جداول حقوقی را به اطلاع همه برسانید.

نیازهای ارتباطی با جامعه

- ترکیب جامعه‌ای را که به آن خدمت می‌کنید شناسایی کنید.
- اولویت‌های خدمات عمومی کتابخانه را شناسایی و معین کنید.
- کانال‌هایی برای برقراری ارتباط با عموم فراهم سازید.

اشاعه سیاست‌ها

- اطلاعات مربوط به برنامه‌ریزی، اهداف، سیاست‌ها، و بودجه را در سطوح واحد، کتابخانه، و منطقه در اختیار هم بگذارید.
- وجود و نحوه پرداخت کمک هزینه‌های سفرها را به همه اطلاع دهید.
- سیاست‌ها را چاپ کنید و در دسترس همه بگذارید.

تصمیم‌گیری

- فرصت‌هایی ایجاد کنید تا کارکنان در فرایند تصمیم‌گیری که بر کار آنها تأثیر دارد مشارکت کنند.
- در طول فرایند تصمیم‌گیری کارکنان را مطلع نگه دارید.
- زمان پاسخگویی کافی در یک فرایند تصمیم‌گیری را پیش‌بینی کنید.
- مبنای تعیین اینکه چه کسی لازم است از تصمیمات مطلع شود را به دیگران توضیح دهید.
- کارکنان را از تصمیمات مربوط به هزینه کردن بودجه مطلع سازید.

علائق فردی

- برای کارکنان علاقمند فرصتی فراهم کنید که بتوانند راجع به مصالح کتابخانه بیندیشند و اندیشه‌های خود را پرورش دهند.
- از کارکنانی که در کنفرانس‌ها و جلسات شرکت می‌کنند بازخورد بگیرید.
- اخبار کتابخانه‌های دیگر را جمع‌آوری کنید.
- کارکنان را در جریان به‌کارگیری تغییرات فناوری کتابخانه‌ای و اطلاع‌رسانی در محل قرار دهید.

مداومت و پاسخگویی در سطح کل سازمان

- برنامه‌های آموزشی فشرده مداوم برای کارکنان اجرا کنید.
- روحیه پرسنل تمام واحدها را زیر نظر داشته باشید.
- روش‌های نظارت بر مدیریت ارتباطات را تدوین و اعمال کنید.
- افراد را در مورد اثربخش بودن ارتباطات آنها پاسخگو سازید و از نقایصی که دارند آگاهشان کنید.
- روش یکدستی برای توزیع اطلاعات در تمام واحدها اتخاذ کنید.
- اطلاعات را در میان تمام واحدها یکسان توزیع کنید.
- پست‌ها را به‌صورت یکدست و به موقع بین افراد قسمت کنید.
- با تمام کارکنان در دریافت و تأمین اطلاعات برخورد یکسان و فرصت مساوی ایجاد کنید.
- در سراسر سازمان ضرب‌الاجل‌ها را رعایت و اعمال کنید.
- گزارش‌دهی سالانه را استاندارد کنید.
- مطمئن شوید که سیاست‌ها همخوان، چاپ شده، و در دسترس همه هستند.

فهرست بالا به روشنی نشان می‌دهد که تقریباً هر عمل مدیریتی (بودجه، کارگزینی، تصمیم‌گیری، سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی، مشتریان، خدمات، و مانند اینها) ممکن است مشکل ارتباطی ایجاد کند. این فهرست را کارکنان و نه محققان دانشگاهی درست کرده‌اند و در آن سرخوردگی‌ها و نیازهای واقعی خود را در محیط کار منعکس کرده‌اند. در قسمت‌های بعدی به گام‌هایی که فرد می‌تواند بردارد تا نیازهایی را که در بالا شناسایی شدند برآورد، می‌پردازیم.

برای تأمل بیشتر...

نیازهای ارتباطی مراجعان کتابخانه را در نظر بگیرید. به استفاده‌کنندگان از کتابخانه‌های دانشگاهی توجه کنید. شش نیاز را که برای آنها مهم است یادداشت کنید.

نقش ارتباطی سرپرستان

سرپرست یک رابط کلیدی است. چون کتابخانه از بخش‌ها تشکیل شده است، و هر بخش دارای سرپرست است، سرپرستان، در هر دو جهت بالا و پایین سلسله مراتب و نیز با عامه مردم ارتباط دارند. سرپرست مسئولیت دارد که فرد جدیدالاستخدام را با کتابخانه آشنا کند؛ این فرایند

شامل مصاحبه، آشناسازی، تعلیم، گفتگو، پیشنهاد، دستوردهی، گزارش‌دهی، و برقراری نظم است. این فعالیت‌ها هنگامی رخ می‌دهند که کارمند جدید با همکاران خود و ساختار کتابخانه آشنا شود و کار خود را فرا گیرد، و بکوشد که جریان به ظاهر بی پایان اطلاعات جدید را جذب کند. اگر تعلیم‌دهنده او مرتکب اشتباه شود، بیشتر کار- یعنی بازآموزی، حفظ اعتماد، انگیزش - بایستی دوباره انجام شود تا عملکرد رضایتبخش شود. کل فرایند ارتباطی امکان تجربیات و درک مشترک را فراهم می‌کند و این امکان را به دست می‌دهد که بدانیم هرکس چگونه واکنش نشان می‌دهد و می‌اندیشد و نیاز دارد چه چیز را بداند تا بتواند با دیگران به خوبی کار کند. کانروی و جونز^۱ (۱۹۸۶) خلاصه‌ای از کارکردهای اصلی ارتباطی مدیران را به دست داده‌اند.

- اطلاع دادن: هم اطلاعات و هم تفاهم را انتقال دهید.
- گردآوری اطلاعات: از دیگران نظر بگیرید تا در تصمیم‌گیری و حل مشکلات مدد شوید.
- ایجاد انگیزه: رفتار را تغییر دهید یا تقویت کنید، طرز عمل مورد نظر خود را ترغیب کنید.
- تعلیم دادن و یا آموزش: دیگران را قادر سازید تا دستورالعمل، کار، یا رویه‌ای را به درستی انجام دهند.
- راهنمایی و یا تربیت: پرهیز از اقدامات تنبیهی، به دیگری کمک کنید تا یاد بگیرد که چگونه کار بخصوصی را بهتر انجام دهد، نگرش‌ها یا رفتارها را بهبود بخشید.
- مشاوره: به فرد دارای مشکل کمک کنید که بهره‌وری یا روحیه‌اش را بهبود بخشد.
- هدایت کردن: به دیگری کمک کنید تا با فهم بهتر از سیاست‌ها و روش کارهای سازمان موفق شود.
- پرورش کارکنان: با تشکیل جلسات هدف‌گذاری و برآورد عملکرد، کارکنان را هدایت کنید تا رشد و پیشرفت کنند.
- ایجاد گروه: به گروه‌های کار کمک کنید تا روابط بین فردی خود را برقرار کنند، روحیه جمعی بسازند، و یکدستی و هماهنگی ایجاد کنند.

گراهام و والتین (Graham and Valentine, 1973) به یکی از واقعیات مهم اشاره می‌کنند که سرپرست باید درباره فرایند ارتباطی به یاد داشته باشد:

مشکل ارتباطات وقتی پیچیده‌تر هم می‌شود که کانال‌های «مستقر» یا «رسمی» در آن گیر شوند. مردم به کانال‌های رسمی به دیده سوءظن می‌نگرند و معتقدند این کانال‌ها در ارتباط دستکاری می‌کنند.

اما مشکل اساسی حتی جدی‌تر از این است؛ عمل ارتباط اصلاً به طور ذاتی برای دستکاری است. از این روست که تلاش برای برقراری ارتباط را غالباً از زاویه تغییر در رفتار دریافت‌کننده پیام ارزیابی می‌کنند.

از آنجا که کارمندان به تلاش مدیر برای ارتباط چندان خوشبین نیستند و قصد دستکاری در آن می‌بینند، مدیر باید همیشه آگاه باشد که قدری خصومت نسبت به او همواره وجود دارد. اما مدیر ابزار مقابله با این دشمنی را در اختیار دارد: اول اینکه، باید سعی کند با برقرار کردن رابطه انسانی با کارکنان به ارتباط اصالت بخشد، بدین معنی که جوّی ایجاد کند که کارکنان بدون ترس از مقابله به مثل، آزادانه درباره مشکلات بحث کنند؛ همچنین، سرپرست می‌تواند فاصله زمانی بین کار انجام شده و ارزشیابی آن را کاهش دهد. ارزشیابی عملکرد کمتر تهدیدکننده خواهد بود هرگاه به جای اینکه تمام زندگی شغلی شخص را تحت تأثیر قرار دهد، بلافاصله و درجا انجام شود؛ گام سومی که سرپرست می‌تواند بردارد این است که کننده کار را در تمام فرایندهای کار دخالت دهد و به هر فرد این فرصت را بدهد که ببیند کارهایی که انجام می‌شود چگونه برای موفقیت واحد اهمیت دارد.

علاوه بر برقرار کردن ارتباط «اداری»، همه سازمان‌ها باید به ارتباطات رسمی و غیررسمی نیز بپردازند. نورمن استیونز (Stevens, 1983) بین ارتباطات رسمی و غیررسمی سازمانی تفاوت‌های زیر را قائل است:

ارتباطات رسمی:

- انتشارات سازمانی
- بیانیه مأموریت سازمان
- اهداف کلی و اهداف مشخص^۱

- سیاست‌ها و رویه‌ها^۱
- پرونده‌های پرسنلی
- گزارش‌های سالانه
- یادداشت‌ها و سایر مواد مکتوب
- خبرنامه‌های کارکنان
- جدول‌های زمان‌بندی و برنامه‌های روزانه

ارتباطات غیررسمی:

- جلسات کارکنان
- جلسات دو نفره
- جلسات آموزشی
- فعالیت‌های انجمن کارکنان
- شایعات

ارتباطات مکتوب و شفاهی

تصمیم به اینکه چه موقع بنویسیم و چه موقع سخن بگوییم، مستلزم قضاوت درست است. باید دانست کی پیامی را بر روی کاغذ نوشت و کی از اینترنت سازمان و یا ایمیل برای توزیع آن استفاده کرد. همانطور که در بالا گفتیم، در داخل کتابخانه ارتباطات هم رسمی است و هم غیررسمی؛ و در موقعیت‌هایی ممکن است یکی بهتر از دیگری باشد.

ارتباط مکتوب

گاه بهتر است ابتدا سخن را مکتوب عرضه کرد و سپس به طور شفاهی و از طریق سؤال و جواب به روشن کردن آن پرداخت. سیاست‌ها باید همیشه به صورت مکتوب اعلام شود. اگر دستورالعمل‌ها و رویه‌ها را واضح بنویسیم، قطعاً به ارتباط خوب کمک خواهد شد. در این صورت، سئوالی که می‌ماند این است که کاغذ را انتخاب کنیم یا فرم الکترونیکی را. در هر حال،

1. Policies and Procedures

مهم این است که به دنبال توزیع پیام مکتوب، مدیر یک جلسه حضوری و شفاهی نیز برگزار کند تا کارکنان بتوانند سئوالات خود را مطرح کنند.

هر نامه یا یادداشتی، الکترونیکی یا کاغذی، باید به نوعی نوشته شود که گویی برای فروش چیزی به مشتری نوشته شده است. حتی اگر در پی فروش نظر خود در مورد موضوع کوچکی باشیم. ترغیب از خط دادن درست و جهت‌دار حاصل می‌شود نه از عبارت پردازی ناشیانه و برخوردارنده. بسیار حیاتی است که در یادداشت‌ها و در عبارت پردازی دقت کنیم. معمولاً مدیران برای تهیه یادداشت‌ها و سخنرانی‌های غیررسمی کم وقت صرف می‌کنند. هر نوشتنی نوشتن نیست.

در یادداشت موضوع تصویر ۲-۱۱ مدیر ناشیانه عمل کرد؛ و به سرعت، هم از سوی مافوق خود و هم از جانب زیردستان، بازخورد منفی دریافت کرد، در حالی که نویسنده مطلب را رسانده است، اما حتی کارکنان بسیار قدیمی هم طنز او را بد خواندند. بخشی از سوءتفاهم از تعجیل بیش از حد در نوشتن، و بخشی نیز به علت شرایط بیرونی (فرصت شغلی کم، و متقاضیان بسیار) بود.

شکل ۲-۱۱
<p>تاریخ: یکم ماه مه</p> <p>به: کتابداران مرجع</p> <p>از: ج.ک.ال.</p> <p>موضوع: کار شبانه</p> <p>قابل توجه: در حال حاضر بخش امانت کمبود نیرو دارد. بخش نشریات نیز همینطور. بنابراین لازم است کتابداران مرجع در اتمام کار روزانه فعال‌تر باشند. چنانچه کمک وجود ندارد و یا حتی اگر هست، لطفاً مساعدت کنید و شماره‌های جاری مجلات را روی قفسه‌های مربوطه قرار دهید و آنها را در محوطه میکروفیلم‌ها تلبار نکنید. پوشه‌های کار را نیز در فضای مخصوص میکروفیلم‌ها قرار ندهید. مسئول باشید و وظایف خود را انجام دهید. با شرایط موجود شما خوش شانس هستید که استخدام شده‌اید. بخوانید و امضا کنید.</p>

داشتن واژگان مشترک برای هر ارتباط در محل کار، چه با زیردستان و چه با بالادستان، حائز اهمیت است. نکته مهم درجه انتزاعی بودن موضوع نوشته است - برای ارتباط از جملات ساده استفاده کنید. به کار بردن سبک را در نگارش به موقعیت‌هایی محدود کنید که از نظر ماهیت عام و از نظر موضوع ملموس هستند. به کارگیری اصطلاحات خاص یا عوامانه هرگاه که خواننده آن را بفهمد، و اگر با پیام در تقابل نباشد و آن را پیچیده نکند اشکال ندارد.

یک نمونه دیگر (شکل ۳-۱۱) می‌تواند اهمیت فکر کردن قبل از ارسال نوشته و نیز اهمیت وضوح را روشن سازد. منظور از محدوده عرف چیست؟ آیا شامل صندل هم می‌شود؟ هم برای مردان و هم برای زنان؟ در چه موقعیت‌هایی کت و کراوات لازم است؟ تصمیم در این خصوص در کجا گرفته می‌شود؟ آیا همه سرپرستان "مناسب" را یکسان تعریف می‌کنند؟ اگر چنانچه مدیر یادداشت خاصی برای آنچه می‌خواست انجام شود می‌نوشت، در وقت و انرژی صرفه‌جویی می‌شد. اما با ترتیب فوق بیشتر وقت تابستان صرف این شد که معلوم شود پوشاک مناسب کدام است.

شکل ۳-۱۱

بولتن ۷۹-۹۳ موضوع: تعطیلات تابستان یادداشت:
<p>۱. به منظور صرفه‌جویی در مصرف انرژی، ضرورت دارد در طول ماه‌های تابستان دماسنج‌ها بالاتر از گذشته نگه داشته شود. همینطور، به جهت حفظ سلامت، و کارایی در محیط کار، کارکنان باید در محدوده عرف، پوشاک راحت داشته باشند.</p> <p>۲. برای کارمندان مرد، پیراهن تمیز یقه باز و آستین کوتاه مناسب است. البته، در مناسبت‌ها و موقعیت‌های خاص کت و کراوات مناسب‌تر است و باید پوشیده شود. کارمندان زن نیز لباس‌های تمیز و راحت بپوشند.</p> <p>۳. توجه به راحتی، مسئولیت کارمند را در پوشیدن لباس به شیوه‌ای که در شأن همکاران است و برای تشکیلات دولتی مناسب است از بین نمی‌برد، و ضرورت پوشیدن یونیفورم را نیز نفی نمی‌کند. آن دسته از کارمندان که در رابطه با مناسب بودن لباس سؤال دارند باید آن را با سرپرست بلافاصله خود در میان بگذارند. سرپرستان مسئولیت دارند که کارمندان به نحو مناسب لباس بپوشند و نباید پوشیدن لباس نامناسب را در منطقه سرپرستی خود اجازه دهند.</p> <p>یادآوری می‌شود که ما می‌توانیم آثار دمای بالای تابستان را با رعایت و کنترل محیط کار خود از طریق اقداماتی مانند موارد زیر به حداقل برسانیم:</p> <p>بستن پرده‌ها.</p> <p>بسته نگه داشتن درهای راهروها.</p> <p>خاموش کردن چراغ‌ها در اتاق‌هایی که نور طبیعی کافی دارند.</p> <p>خاموش کردن چراغ‌ها در محلهای خالی و خلوت.</p> <p>خاموش کردن وسایل برقی در زمانی که استفاده نمی‌شوند.</p> <p>مجوز: نامه مدیر با شماره IL 10-6-93</p>

مشکل هر دو یادداشت این است که در آنها برای برقراری ارتباط برنامه‌ریزی نشده است. اگر نویسندگان این دو یادداشت چند دقیقه صرف اندیشیدن به سؤال‌های زیر می‌کردند، چه بسا ارتباط‌گیری‌شان بسی بهتر می‌شد:

- چه چیزی را می‌خواهم منتقل کنم؟
- با چه کسی رابطه برقرار می‌کنم؟

- بهترین زمان آن چه موقع است؟
- بهترین مکان کدام است؟
- بهترین مجرای ارتباطی کدام است؟
- چرا رابطه برقرار می‌کنم؟
- برای اطلاع دادن؟
- برای ترغیب کردن؟
- برای اطلاع‌رسانی به عموم؟
- برای حل یک مشکل؟
- برای دامن زدن به یک بحث؟
- برای تعلیم دادن؟
- برای اصلاح؟
- برای گزارش‌دهی؟

مهمترین جنبه ارتباطات سازمانی قابل فهم بودن است. ارتباط قابل فهم باید یک چارچوب داشته باشد (که در آغاز ایجاد می‌شود)، و آن عبارت روشن و سنجیده است که مشخص کند منظور یا مطلوب چیست؛ و توضیحی در خصوص اینکه کارکنان چگونه، چه موقع و در کجا می‌توانند انتظاری را که در نوشته مطرح شده برآورند.

ارتباطات الکترونیکی یا شبکه درون‌سازمانی

اینترنت می‌تواند برای همه کارکنان مفید باشد. با تأمین دسترسی همه به اینترنت می‌توان محیط کار دموکراتیک‌تری به وجود آورد. از این طریق می‌توان بسیاری منابع اطلاعات از جمله منابع زیر را در اختیار پرسنل گذاشت:

- متن سیاست‌ها که کارکنان به آنها نیاز دارند
- دستورالعمل‌ها
- اطلاعات داخلی (که می‌تواند به سرعت پخش شود، مانند تاریخ، زمان، و دستور کار جلسات)
- دسترسی به پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی

مزایای استفاده از اینترنت از این قرار است:

- به روز کردن می‌تواند به سرعت انجام گیرد.
- مدیران می‌توانند اطمینان داشته باشند که کارکنان به تازه‌ترین اطلاعات دسترسی دارند.
- اطلاعات می‌تواند سریعاً اشاعه یابد، (مثلاً، موفقیت یکی از کارکنان).
- گروه‌های بحث داخلی می‌تواند ایجاد شود.
- حجم کاغذهای در گردش می‌تواند کاهش یابد و چند درخت حفظ شود!
- کار کارکنان دفتری می‌تواند مورد ارزیابی قرار گیرد تا حجم کار مناسب‌تری برایشان در نظر گرفته شود.

معایب اینترنت از این قرار است:

- هر یک از کارکنان به دسترسی به شبکه نیاز دارد - سخت افزار، ورود رمز، و آموزش.
- خطر واقعی انباشت بیش از حد اطلاعات وجود دارد.
- بدون مسئول اینترنت، هرج و مرج مستولی خواهد شد و اطلاعات به طور منظم به روز نخواهد شد.

بسیار اهمیت دارد که یک نفر مسئول اداره اینترنت باشد تا اطمینان حاصل شود که سریعاً اطلاعات به روز و اطلاعات کهنه حذف می‌شود. به طراحی و آرایش مندرجات نیز باید توجه داشت به گونه‌ای که جستجو و یافتن اطلاعات در آن آسان باشد و ظاهر جذابی نیز داشته باشد. منابع اطلاعاتی خارجی مفید هم می‌تواند شناسایی شود و کار پرسنل را آسان‌تر کند. مصداق آن آگاه ساختن پرسنل کارگزینی از قوانین و مقررات به صورت آنلاین است؛ نهادهای تخصصی، چک لیست‌هایی برای مدیران منتشر می‌کنند؛ برای کتابداران مرجع پایگاه‌های منابع مرجع موضوعی درست می‌شود و مانند اینها. هدف اینترنت این است که به اطلاعات روزآمدی که در کار روزانه مورد نیاز کارکنان کتابخانه است، دسترسی آسان میسر شود. در مراکزی که کارکنان نوبت کاری دارند، و گرد هم آمدن همه دشوار است، اینترنت می‌تواند تضمین کند همه به اطلاعاتی که باید دسترسی دارند.

ایمیل

ارتباط الکترونیکی از اوایل دهه ۱۹۷۰ از نظر فنی ممکن بوده است، اما به‌طور جدی از دهه ۱۹۹۰ و با رشد شرکت‌های تأمین خدمات اینترنت مانند امریکن آنلاین آغاز شد. اینترنت نعمت

بزرگی بوده است اما درس‌هایی هم به همراه داشته است. یکی از برکات سهولت برقراری ارتباط در اکتاف جهان است.

پست الکترونیکی، همانند نامه‌های عادی، به دریافت‌کننده این فرصت را می‌دهد که قبل از پاسخ‌گویی فکر کند، برخلاف مکالمات تلفنی، به‌ویژه با تلفن همراه. شوخ‌طبعی‌هایی که بین نویسنده و گیرنده رد و بدل می‌شود می‌تواند کار سنگین را سبک کند. فواید بسیاری برای ایمیل وجود دارد.

اما باید بدانیم ایمیل مشکلات خود را نیز دارد. جهان تجارت از خطرات انباشت بیش از حد اطلاعات آگاهی دارد. مدیران اجرایی گزارش می‌دهند که در رسیدگی به پیام‌های الکترونیکی مشکل دارند و می‌گویند این پیام‌ها آنها را در خانه و در تعطیلات نیز دنبال می‌کنند. ممکن است فوریت در کار باشد اما درست هنگامی که انتظار داریم پاسخ سریعی به سؤالمان دریافت کنیم، سیستم از کار بیفتد. شاید یکی از بزرگ‌ترین نگرانی‌ها آن است که کشورهای توسعه یافته پست الکترونیکی را قبول کرده‌اند، در حالی که در کشورهای کمتر توسعه یافته عدم دسترسی به سخت افزار، نرم‌افزار، و مخابرات مطمئن از دسترسی به اینترنت جلوگیری می‌کند. در بعضی از کشورهای توسعه یافته شرکت‌های مخابراتی برای مدت ارتباط‌های تلفنی داخل شهری هزینه اضافی نمی‌گیرند و لذا دسترسی به یک شرکت تأمین‌کننده خدمات اینترنت ارزان تمام می‌شود، اما در سایر کشورها مدت تماس حساب می‌شود و صورتحساب‌های منزل یا اداره افزایش می‌یابد. لازم است برای ارتباط الکترونیکی دستورالعمل تهیه شود و اول از همه هم برای استفاده از پست الکترونیک. در این دستورالعمل مشخص شود استفاده‌های مشروع کدامند، به‌ویژه در دسترسی به اینترنت؟ دوم، در مورد مدیریت اسناد الکترونیکی مشخص: چه چیزی باید آرشیو شود، در کجا و برای چه مدت؟ لازم است دستورالعمل‌ها برای تمام کارکنان شاغل در سازمان روشن باشند. یکی از نکات اساسی این است که چنانچه یکی از کارکنان سازمان را ترک کند، نباید اجازه داشته باشد بدون مشورت فایل‌های خود را حذف کند.

نکته

حتماً برای کتابخانه خود برای استفاده از ایمیل، اینترنت، و اینترنت آیین‌نامه تدوین و مرتباً در آن بازنگری کنید و نتیجه را هم به همه کارکنان اطلاع دهید. کارکنان لازم دارند که بدانند چه انتظاری از آنها می‌رود، یعنی اینکه، چه کاری می‌توانند بکنند، و چه کاری نمی‌توانند.

چندین کتاب مفید دربارهٔ «اخلاق در شبکه» وجود دارد (Ross and Angel and Heslop, 1994) و (Dewdney, 1998).

چند نکته اساسی که در هنگام استفاده از پست الکترونیکی باید در ذهن داشته باشیم:

- حتماً نشانی پستی، شماره تلفن و فکس خود را (به پیغام خود) بیفزایید تا بتوانید شناسایی شوید، و در صورتی که گیرنده ترجیح بدهد، پاسخ خود را از آن طریق‌ها ارسال کند.
- آیا پیغام شما واقعاً ضروری است، یا نوعی گفتگوست؟ از آن برای پخش شایعه استفاده نکنید.
- پیام را کوتاه نگه دارید.
- قبل از نوشتن فکر کنید، و قبل از ارسال هم فکر کنید - با عجله ننویسید که بعداً اظهار تأسف کنید (مثلاً به خاطر سبک نوشتن یا محتوای پیغام).
- موضوع پیغام را در محل مربوطه ذکر کنید تا به گیرنده اجازه دهید در باز کردن پیغام‌های خود اولویت گذاری کند.
- مطمئن شوید که گیرنده محتوای پیام را می‌فهمد - از به‌کار بردن اختصارات احتراز کنید مگر اینکه بدانید قابل فهم هستند.
- املائی لغات را کنترل کنید.
- محدودیت‌های قانونی را به خاطر داشته باشید و به یاد داشته باشید که پیغامی که به بیرون از کتابخانه ارسال می‌شود چه بسا نظر سازمان شما تلقی شود.
- در بایگانی کردن پیام‌های پست الکترونیکی سیاست‌ها و رویه‌های سازمانی را در نظر داشته باشید.
- گروه‌های بحثی را که به آنها می‌پیوندید به دقت انتخاب کنید - این گروه‌ها می‌توانند وقت شما را تلف کنند - و در آنها همان ادبی را که در ملحق شدن به بحث یک میزگرد رعایت می‌کنید، لحاظ کنید.

برای تأمل بیشتر ...

به استفاده خود از پست الکترونیکی و اینترنت فکر کنید. براساس این تجربه خود شش فایده و شش مشکل را لیست کنید.

ارتباط شفاهی

در ارتباط شفاهی با زیردستان در مقام سرپرست نکات زیر را در خاطر داشته باشید:

- پست سرپرستی خود را بیش از حد جدی نگیرید.
- به دیگران هم اجازه حرف زدن بدهید.
- بیش از حد خود را پایینند یک نظر نکنید.
- سعی کنید بحث، بی‌هدف و منحرف نشود.

- بحث را ساده و سراسر است نگه دارید.
- سعی کنید سطح فهم مخاطب خود را بدانید.
- جر و بحث نکنید.

مقام گوینده سخن طبعاً بر نحوه پاسخ و گوش دادن دیگران تأثیر دارد. اگر کسی که مقام دارد برتری طلبانه عمل کند، در گفتگو با زیردستان مشکل خواهد داشت. خطری که برای مدیر جدید (و نیز برای مدیر باتجربه) وجود دارد این است که به محض اینکه مدیر می‌شود در هر چیزی متخصص بشود. کسی که در جا متخصص می‌شود هیچوقت چیزی را که دیگران می‌گویند نمی‌شنود، مگر اینکه برای او سکوی پرتابی فراهم کند. زیردستان چنین شخصی دیگر به سخن او گوش نمی‌دهند.

پایبندی کامل به یک نظر تا حدی که شخص خود را از لذت بحث در خصوص نقایص ممکن آن نظر محروم کند - راه از دست دادن مخاطب می‌شود. وقتی مدیر باور دارد که فقط یک راه صحیح وجود دارد، و کارکنان نیز برحسب تجربه می‌دانند که آن راه کارآمد نیست، معمولاً کارکنان ساکت می‌مانند تا سیستم از هم فروپاشد.

حفظ فرهنگ گفتگو در کتابخانه از دو لحاظ، هم از دید داخلی و هم از دید مراجعان، مهم است. جزئیات امور را برای مردم تا آنجا که کار در حد کفایت انجام شود، فراهم کنید. به یاد داشته باشید که مراجعان چه بسا با کسی که همواره بیش از حد لزوم اطلاعات می‌دهد (یا اطلاعات کم ربط می‌دهد) گرم نگینند. پیام‌ها را کوتاه و ساده نگه دارید. این کار باعث روشنی بیشتر و صرفه‌جویی در زمان می‌شود.

شناختن مخاطبان و انتخاب سبک مناسب عرضه سخن توسط گوینده بسیار مهم است. گزینش کلمات و روش ارائه در ارتباط شفاهی حائز اهمیت هستند. پیام‌های بسیار پیچیده بحث را تیره می‌سازد؛ همانگونه که سخن سطحی می‌تواند باعث توهین به مخاطبان شود و امور را تا حد کلیشه تنزل دهد. اندکی صرف وقت برای تعیین سطح فهم مخاطب به بهبود ارتباطات می‌انجامد. مجادله به ندرت مشکلات را حل می‌کند و به تفاهم می‌انجامد، اما مرز بین بحث و مجادله غالباً بسیار ظریف است. گفتن "من مخالفم!" یا "تو کاملاً اشتباه می‌کنی!" بحث را به مجادله تبدیل می‌کند. چنین عباراتی نباید هرگز توسط سرپرست بیان شوند. سرپرستانی که به این طریق جلوی زیردستان می‌ایستند برای خود مشکلات پرسنلی جدی می‌آفرینند.

هرچند رک‌گویی گاه بهترین کار است، اما هنگامی که بحث بر سر احساسات و رفتارهای شخصی است، معمولاً برخورد غیرمستقیم را باید انتخاب کرد. در این موارد بهتر است از مثال و یا ضمیر سوم شخص استفاده کرد (بر پایه شناخت شرایط) اما اگر به دنبال بحث غیرمستقیم بحث مستقیم‌تر نیاید، کل مطلب ممکن است از دست برود یا سوءتفاهم بروز کند. همیشه تأکیدتان بر موضوع یا موقعیت باشد نه بر فرد.

برای تأمل بیشتر...

روش ارتباطی ترجیحی شما کدام است و چرا؟ آیا نیاز دارید که مهارت‌های خودتان را در استفاده از هر روشی تجدید کنید؟

گوش دادن

از جمله عوامل کلیدی در برقراری ارتباط مؤثر گوش دادن است. گوش دادن سخت‌تر از آن است که اکثراً فکر می‌کنیم. به طور متوسط سرعت گوش دادن چهار بار از صحبت کردن بیشتر است؛ این امر حدود سه چهارم از زمان گوش دادن را برای مغزمان آزاد می‌گذارد تا فکر کنیم. در زمان شنیدن سخنان دیگران وقت داریم تا به چیزهای دیگر فکر کنیم، مثلاً اینکه برای ناهار خوردن کجا برویم، کارهایی که باید رو به راه کنیم، نامه‌هایی که باید بنویسیم، چیزی که می‌خواهیم به کسی یا در درس کلاسی بگوییم، و بسیاری چیزهای دیگر که به آنچه گوینده می‌گوید ربطی ندارد. علاوه بر اینکه مغز وقت کافی دارد تا ضمن گوش دادن به موضوعات دیگر فکر کند، ما آنچه را که می‌شنویم "فیلتر" نیز می‌کنیم. دانشمندان ارتباطات سه نوع اصلی فیلتر را شناسایی کرده‌اند: **طراز کردن، حدت بخشی، و همسان سازی**^۱.

طراز کردن هنگامی روی می‌دهد که گیرنده بعضی از عناصر پیغام اصلی را حذف می‌کند و اساساً معنی آن را تغییر می‌دهد. به عنوان مثال، یک کتابدار کودکان را تصور کنید که به او گفته شده است پست خالی پر نخواهد شد مگر آن که سطح استفاده از خدمات توسط کودکان افزایش یابد. تعداد کودکانی که کارت عضویت کتابخانه را دریافت داشته و در جلسات قصه‌گویی شرکت داشته‌اند کم شده است. مسئول بخش ممکن است برای افزایش استفاده از خدمات برنامه‌ای تنظیم کند. اما به کارکنان بخش کودکان گزارش دهد که پست مورد نظر به علت کاهش

1. Leveling, sharpening, and assimilation

تعداد کودکان حذف شده است. بدینگونه در جریان از فیلتر گذراندن پیام، معنی آن به علت حذف نکات مهم تغییر می‌کند.

حدت بخشی فرایندی است که در آن، بر بخشی از پیام تأکید بیشتری می‌شود. تصور کنید که در خلال ارزشیابی کارکنان، سرپرست به یکی از کارکنان می‌گوید: «عملکرد شما عالی است. اگر با همین آهنگ ادامه دهید، ممکن است شما را برای پست جدیدی در نظر بگیریم که انتظار داریم سال آینده داشته باشیم.» آنچه که این فرد به دیگران می‌گوید این است: «من برای پستی انتخاب شده‌ام که سال آینده به بخش تعلق می‌گیرد.» به‌طور خلاصه، شخص بر چیزی تأکید می‌کند که دوست دارد بشنود، و شرایط احراز را سبک گرفته و یا فیلتر می‌کند.

همسان‌سازی آن است که شخص تمام عناصر پیام اصلی را نگه دارد اما عناصری نیز به آن بیفزاید و بدین ترتیب معنی اصلی را گسترش می‌دهد. تصور کنید که رئیس دانشگاه به رئیس کتابخانه مرکزی دانشگاه گفته باشد که «من دارم با خیری مذاکره می‌کنم که علاقمند است به ساختمان کتابخانه کمک حسابی بکند. انتظار دارم که به زودی پاسخی بگیرم». رئیس کتابخانه به کارکنان گزارش می‌دهد که «رئیس دانشگاه از ساختمان جدید کتابخانه بسیار حمایت می‌کند - این کار در اولویت قرار دارد. در حال حاضر رئیس دانشگاه دارد روی یک خیر کار می‌کند، و ساختمان جدید بزودی به محض اینکه آن خیر مبلغ قابل توجهی کمک کند شروع می‌شود». همه عناصر پیام اصلی حضور دارند اما عناصر بسیاری نیز به آن اضافه شده که اساساً معنی را تغییر می‌دهند.

موانع گوش دادن مؤثر

یکی از اشتباهات بزرگ در ارتباط‌گیری آن است که «گوش دادن» و «شنیدن» را یکی بینگاریم. گوش دادن عملی فعال و شنیدن عملی انفعالی است.

یکی از رایج‌ترین اشکالات «شنیدن» این است که شنونده تصور می‌کند موضوع را می‌داند، اما موضوع برایش جالب و قابل توجه نیست، یا اهمیت ندارد. در هر صورت پیام گم خواهد شد. نه تنها زمان «اضافی» گوش دادن، بلکه آن یک چهارم زمانی هم که برای دریافت پیام لازم بوده است تلف خواهد شد. بهترین راه برای غلبه بر این مشکل این است که آگاهانه کوشش شود قضاوت در مورد پیام به بعد موکول شود. از ابتدا فکر کنید «ذهنم را باز نگه دارم، ممکن است این همانی نباشد که فکر می‌کنم».

موضوع دیگر میزان زمانی است که شنونده صرف انتقاد از نحوه سخنرانی می‌کند. اهل سخنرانی خود را محق می‌دانند که از سخنرانی دیگران انتقاد کنند. اینان به محتوای سخنران دیگران گوش نمی‌کنند و می‌شنویم که می‌گویند: "سخنرانی خوبی بود، اما اسلایدهایش افترض بود، یا شفاف‌برگه‌هایش مکث و حاشیه زیاد داشت". داشتن ذهن باز به فرد کمک می‌کند، اما مسئله اصلی این است که به جای تمرکز بر چگونه سخن گفتن سخنران به آنچه که گفته می‌شود، توجه کنیم. در ضمن سخنرانی، گاه با خود فکر کنید "من دارم به پیام این سخنران گوش می‌دهم یا به نحوه سخنرانی‌اش؟" توجه به پیام، عواملی را که مانع از برقراری ارتباط هستند از میان برمی‌دارد.

پریدن یکباره به نتیجه‌گیری چیزی است که اکثر ما لاف‌گاہ مرتکب می‌شویم. همین که کسی فکر کند یا حدس بزند یا احساس کند که سخن سخنران به کجا ختم خواهد شد، گوش دادنش اگر هم متوقف نشود، افت خواهد کرد. اینجا نیز به تعویق انداختن قضاوت تا زمانی که پیام کامل می‌شود، یکی از وسایل مؤثر در باز نگه داشتن ارتباط است. تکنیک دیگر برای اینکه به تدریج وارد نتیجه‌گیری شویم این است که آگاهانه نسبت به آنچه گفته می‌شود بیندیشیم. با این کار فرد بر کلماتی که جریان دارند تمرکز می‌کند و نه بر فرضیاتی که درباره هدف نهایی پیام در ذهن دارد.

مانعی که کمتر رایج است، اما با این وجود مهم است، این است که فقط از سخنران ارائه "تصویر کلی" یا اطلاعات کلی انتظار داشته باشیم و نخواهیم وقت خود را روی جزئیات تلف کنیم. به‌طور قطع تصویر کلی اهمیت دارد اما جزئیات مربوط به چگونگی ورود به این تصویر کلی برای فهمیدن پیام یا موقعیت حیاتی است. فکر کردن در این باره که جزئیات چگونه به یکدیگر متصل می‌شوند، و سخنران چگونه این اتصال را برقرار می‌کند، کمک می‌کند که فرد به «ماهیت» پیام توجه کند.

از موانع دیگر یکی قضاوت کردن براساس برخی کلمات یا عبارات است. هر یک از ما دوست نداریم عبارات یا کلمات خاصی را بشنویم. این عبارات یا کلمات حامل معانی خاصی هستند که بر مبنای تجربه قبلی ما شکل گرفته‌اند، و کسی آنها را به گونه‌ای به کار برده است که موجب آزار، صدمه یا لطمات احساسی شده است. معمولاً اینها کلمات و عبارات نسبتاً رایجی هستند که برای افراد دیگر معنی خاصی ندارند. در محل کار، باید در خصوص نشان دادن

عکس‌العمل بیش از حد نسبت به هر پیامی محتاط باشیم، بخصوص در هنگامی که کلماتی می‌شنویم که برای ما معنی خاص دارند. یکی از قدم‌هایی که باید برداشت این است که روی کلمات و عباراتی که شنیدن آنها ما را ناراحت می‌کند تأمل کنیم. فکر کردن درباره اینکه چرا باعث ناراحتی ما می‌شوند، می‌تواند کمک کند که ما بتوانیم در محل کار عکس‌العمل‌های خود را کنترل کنیم. یک گام واضح دیگر این است که همواره قبل از پاسخ دادن تأمل کنیم. پاسخ توأم با عصبانیت یا جبهه‌گیری، کمتر به بحثی می‌انجامد که در آن طرفین به حرف یکدیگر گوش دهند. برعکس، چنین پاسخی، غالباً به پرخاش می‌انجامد. پاسخ‌های اندیشمند و غیراحساسی بسیار بیشتر احتمال دارد که به برقراری ارتباط واقعی بینجامند.

برخی وقتی ذهنشان در دوردست‌هاست، به‌نظر می‌رسد خیلی به‌گوینده توجه دارند. نشانه‌های غیرکلامی به سخنران می‌گوید که شنونده به او توجه دارد یا نه! اگر زمانی که سخنران سخنان خود را تمام می‌کند، هیچ بازخوردی وجود نداشته باشد، می‌توان تصور کرد که پیام او فهمیده شده است، در حالی که چه بسا هیچ پیامی منتقل نشده باشد.

مشکل دیگر این است که قبل از اینکه سخنران حرف خود را تمام کند، با او ابراز مخالفت شود، چه به صورت کلامی یا غیرکلامی. چنین چیزی رابطه را قطع می‌کند. اساساً، چنین پاسخی به سخنران این احساس را منتقل می‌کند که شنونده پیش از اینکه همه چیز را بشنود، به نتیجه‌گیری رسیده است. حتی وقتی فردی با آنچه که گفته می‌شود مخالفت دارد، بهتر است تا زمانی که سخنرانی به پایان می‌رسد، مخالفت خود را نشان ندهد تا امکان یک مباحثه بامعنی درباره موضوع فراهم شود.

برانگیخته شدن بیش از حد در هنگام پرسش یا مخالفت با یک نظر نیز موانعی برای تفاهم ایجاد می‌کند. غلبه بر این مانع مستلزم تمرین و مقدار زیادی آگاهی از حال خود است. در چنین موقعیت‌هایی، طبیعی‌تر این است که در زمانی که طرف مقابل حرف می‌زند، ما به آماده کردن جواب خود بپردازیم. نیازی به گفتن نیست که، در چنین حالتی کمی از آنچه که طرف می‌گوید را ما می‌شنویم، چون ذهن ما مترصد فرصتی است که پاسخ گوید. چیزی که انجامش بدون تمرین زیاد دشوار است، انتظار شنیدن چیزی قابل توافق در سخنان طرف دیگر است. استفاده از عناصر موافقت‌زا می‌تواند گوش دادن به زمینه‌های مخالفت را بهبود بخشد و ممکن است نقطه شروعی باشد برای رسیدن به تفاهم.

برای تأمل بیشتر...

فکر می‌کنید بیشتر سخنران هستید یا شنونده؟ این نکته را با دیگری نیز در میان بگذارید.

قطع توجه، در رؤیا فرورفتن، یا بی‌حوصلگی، به‌طور قطع مانع برقراری ارتباط مؤثرند. وجود هریک از اینها نشان آن است که ذهن در جای دیگر است. در بهترین حالت، بخشی از ذهن متوجه آن است که صدا کی قطع می‌شود، تا آن را علامت پایان جلسه، سخنرانی، یا نمایش بداند. یکی از علائم این رفتارها آن است که شنونده شروع می‌کند به خط خطی کردن کاغذ جلویش یا عکس می‌کشد. نشانه دیگر این است که فرد شروع کند به لیست کردن ذهنی یا واقعی کارهایی که بعداً باید انجام دهد. در مقام شنونده باید به خصوص در محیط کار، خود را به گوش دادن متعهد بدانیم. برای این منظور باید علائم گوش ندادن را در خود بشناسیم. گام دیگر این است که آماده باشیم به محض اینکه گوینده سخنان خود را تمام کرد، بازخورد صحیح ارائه دهیم. ارائه بازخورد درست، مستلزم این است که به محتوای پیام گوش کنیم.

دو مانع دیگر وجود دارد: یکی اینکه از به کار بردن کلمات فنی یا اصطلاحات خاص حرفه‌ای، چه در ارسال پیام یا بازخورد اجتناب کنید، مگر اینکه مطمئن باشید مخاطب آنها را می‌فهمد. پس از ارسال یک پیام، تقاضای بازخورد از مخاطب کمک می‌کند که اطمینان یابیم معنی پیام و تعبیری که از آن شده است به قدر کافی به یکدیگر نزدیک هستند. هرگز نباید از توضیح خواستن در مورد یک کلمه، عبارت، یا تمام پیام احساس ناراحتی کنیم — بخصوص در موقعیت‌های کاری. مدیران و سرپرستان باید از چنین تقاضاهایی استقبال کنند. عکس‌العمل منفی موجب می‌شود که بازخوردهای اساسی قطع گردد و چه بسا مشکلات جدی بروز کند.

برای تأمل بیشتر...

مهارت‌های ارتباطی خود را مرور کنید:

- با کدام شیوه ارتباطی بیشتر راحت هستید؟
 - با کدام شیوه ارتباطی کمتر راحت هستید؟
- و حالا به طور کلی:
- توانمندی‌های شما کدامند؟
 - ضعف‌های شما کدامند؟

چند نکته کلیدی برای مدیران: یکی از عواملی که بر تعیین شیوه ارتباط مطلوب نزد ما تأثیر دارد شخصیت (به عنوان مثال برون‌گرا بودن یا درون‌گرا بودن) ماست. عامل دیگر تجربه است. مثلاً تجربه بد در استفاده از پست الکترونیکی می‌تواند ما را از این شیوه ارتباط‌گیری منجر کند. شناختن نقاط قوت و ضعف، نیازهای آموزشی ما را مشخص می‌کند.

نکته دوم این است که چنانچه کسی از نظر جسمی دچار مشکل شنوایی است باید این را اعلام کند. اگر شخصی دارای نقص شنوایی است، گفتن این موضوع باعث می‌شود که شخص گوینده سخن گفتن خود را با او تطبیق دهد و به برقراری ارتباط کمک شود. چنانچه صدای گوینده طوری باشد که به خوبی شنیده نشود، باید به وی اجازه داد که این را بداند. ما این کار را در گفتگوهای غیررسمی می‌کنیم و در موقعیت‌های رسمی تر نه. نتیجه می‌تواند از دست دادن اطلاعات مهم باشد.

برقراری ارتباط با مشتری ناراضی

کتابخانه‌ها مشتری‌مدار و خدمت‌مدار هستند، اما راضی کردن کامل تک‌تک مراجعه‌کنندگان در همه موارد ممکن نیست. ناچار مراجعه‌کننده ناخرسند، ناراضی، و گاه هم عصبانی می‌شود. برخورد با اینگونه افراد مهارت‌های خاص ارتباطی، به ویژه گوش دادن دقیق و همراه با تأمل را طلب می‌کند.

به‌طور کلی سه سطح مراجعه‌کننده مشکل‌دار وجود دارد که هرازگاهی باید آنها را اداره کرد: مراجعه‌کننده ناراحت، عصبانی، و اخلال‌گر.

نخستین سطح که رایج‌ترین نیز هست، مشتری حیران یا آزرده است. اینها کسانی هستند که ممکن است سیاست یا مقررات را درک نکنند. با این مراجعه‌کنندگان، و با آنها که در دو سطح دیگر هستند، نقطه درست شروع کار گوش دادن دقیق است. اطلاعات خواستن بیشتر از آنها به حل مشکل کمک می‌کند: "بیشتر بگو"، "تا حالا چکار کرده‌اید؟"، "درست متوجه نشدم، لطفاً راجع به [فلان موضوع] هم توضیح بده" با تکرار مجدد نظرات طرف گفتگو، نشان می‌دهیم داریم به او گوش می‌دهیم. همین امکان می‌دهد که ارتباط بهتری برقرار شود. درست نیست که پاسخ را شخصی کنید "کاش می‌توانستم کاری برایت بکنم"؛ بهتر است که پاسخ به عنوان سیاست و کار کتابخانه مطرح شود. آنچه که باید بر آن تمرکز کرد توضیح وضعیت، جلوگیری از عصبانی شدن مراجعه‌کننده، و یافتن راه حل درست است؛ نباید اجازه داد که موضوع/مشکل به یک مسئله شخصی بین مراجعه‌کننده و کارمند تبدیل شود.

کنترل سطح دوم، یعنی مشتری عصبانی، دشوارتر اما کمتر رایج است و یا باید باشد. مراجعه‌کننده عصبانی در یکی از سه گروه از عصبیت قرار می‌گیرد: خوددار، معترض، و بی‌کنترل. گاه مراجعه‌کننده‌ای که سردرگم به نظر می‌آید در واقع عصبانی است اما عصبانیت خود را کنترل

کرده است. عاقلانه آن است که مراجعه‌کننده شاکي و گله‌مند را نیز عصباني بدانيم که بر خود کنترل دارد و با او مطابق اين فرض رفتار کنيم. با چنين فرضي، اگر گام‌هاي بعد را درست برداريم، بايد بتوانيم موقعيت را در کنترل داشته باشيم. گام سوم فقط براي افراي است که در وضعيت عصبانيت کنترل شده هستند.

اين گام‌ها عبارتند از:

- بازگويي مسئله با مراجعه‌کننده؛
- هميشه با مراجعه‌کننده با احترام روبه‌رو شدن و نگراني او را مهم دانستن؛
- هنگامي که ماهيت نگراني مراجعه‌کننده را کاملاً متوجه شديد، موضع کتابخانه را در قبال مشکل او به روشني بيان کنيد.

يا:

- پيامدهاي ممکن هر اقدامي توسط مراجعه‌کننده را که با موضع کتابخانه موافق نباشد براي او به روشني و قاطعانه بيان کنيد.

هنگامي که سخن مراجعه‌کننده عصباني را بازگو مي‌کنيد، از کلمات خودتان استفاده کنيد؛ نظرات مراجعه‌کننده را طوطي‌وار و کلمه به کلمه تکرار نکنيد. ملاحظه مهم در بازگويي اين است که از زبان حرفه‌اي و سخن با تحکم، يا از کلمات خيلي پيچيده استفاده نکنيد. با نقل قول غيرمستقيم، به مراجعه‌کننده اين فرصت را بدهيد که هرگونه بدفهمي را برطرف کند. بازگويي مشکل مراجعه‌کننده همچنين نشان مي‌دهد که داريد سعی مي‌کنيد موقعيت او را بفهميد. در بعضي از فرهنگ‌ها تکرار طوطي‌وار عبارات مخاطب نوعي تمسخر و استهزاست. به کار بردن عباراتي که کتابخانه را مقام مافوق و مراجعه‌کننده را زيردست نشان دهد، موجب وخامت وضع مي‌شود. استفاده از واژگان فني و اصطلاحات و کلمات پيچيده مي‌تواند برخي مراجعه‌کنندگان را برنجاند.

با انجام آنچه که در بالا آمد، مراجعه‌کننده احساس احترام مي‌کند. نکته ديگر در نشان دادن احترام به مخاطب اين است که نشان دهيد احساسات او را درک مي‌کنيد و به او احترام مي‌گذاريد. اين بدان معني نيست که با هرچه مراجعه‌کننده مي‌گويد يا مي‌خواهد موافقت کنيد، بلکه اين کار امکان مي‌دهد که بدانند که براي احترام قائل هستيد و مي‌خواهيد راه‌حل رضايتمندبخشي پيابيد.

پس به مراجعه‌کننده عصباني و ناراضي تنها از زاويه کتابخانه و سياست‌هاي آن يا موضوع مورد نظر او سخن بگوييد و در مورد محدوديت امکان اقدام فوري به او توضيح دهيد. توضيحات را به زبان سوم شخص ادا کنيد؛ اگر طوري به نظر آيد که گويي در واقع شما هستيد که مي‌توانيد

کاری انجام دهید یا مسئول امر هستید، ممکن است کار به برخوردهای بزرگتر انجامد. نشان دادن موضع کتابخانه موقعیت را روشن و مسائل را مشخص می‌سازد.

چنانچه به نظر آید که وضعیت دارد تشدید می‌شود، تدبیر دیگر این است که خلاصه‌ای از پیامدهای احتمالی پافشاری مراجعه‌کننده را بر خواسته‌اش بیان کنید. اما، باید مواظب بود که این کار با تهدید همراه نباشد. اینکه به مراجعه‌کننده گفته شود چه چیزی ممکن است رخ دهد یا رخ خواهد داد، با التیماتوم دادن خیلی تفاوت دارد. این کار به مراجعه‌کننده اجازه می‌دهد که درباره رفتار یا موضع خود با آگاهی از نتایج آن تصمیم بگیرد. بیان این پیامدها نشان دهنده اعتماد شما به توانایی تصمیم‌گیری مراجعه‌کننده است. این گام ممکن است مراجعه‌کننده را از آنچه که هست، عصبانی‌تر سازد، اما در عین حال نشان دادن توجه و احترام به توانایی تصمیم‌گیری عاقلانه شخص در اکثر اوقات به توافق همراه با رضایت ختم می‌شود.

هنگامی که مراجعه‌کننده آشکارا عصبانی است، روش پاسخگویی به وی اندکی تفاوت می‌کند. کار را با بیان درک عصبانیت مراجعه‌کننده شروع کنید و مانند مراجعه‌کننده‌ای که عصبانیت خود را کنترل می‌کند، مشکل او را بازگو کنید. هدف آن است که شما عصبانیت و احساسات مراجعه‌کننده را درک کرده و به آن اعتبار داده باشید. همزمان، لازم است در تشخیص مشکل قاطع باشید؛ بازگویی و نقل غیرمستقیم عبارات مراجعه‌کننده به شما این امکان را می‌دهد که هر دو طرف بفهمند بر سر ماهیت مسئله توافق دارند یا نه.

به مراجعه‌کننده توضیح دهید که رفتار او چگونه بر شما تأثیر می‌گذارد. با تمرکز بر رفتار و تأثیر آن بر خودتان، تمرکز از روی او را بردارید. اشاره به رفتار به جای اشاره به فرد کننده آن معمولاً به شخص حالت دفاعی کمتری می‌دهد و در نتیجه رفتار آسان‌تر کنترل می‌شود. وقتی که این کار را انجام می‌دهید، از کلی‌گویی اجتناب کنید. شخصی کردن اثرات برای مراجعه‌کننده جای کمی برای مجادله باقی می‌گذارد، بخصوص اگر قبلاً گفته باشید که عصبانیت او موجه است. موجه تشخیص دادن عصبانیت مراجعه‌کننده، و بیان اینکه عصبانیت او چگونه بر کارکنان اثر می‌گذارد، امکان می‌دهد که مکالمه بر مدار اصل مسئله و راه‌حل‌های آن قرار گیرد. مطرح کردن سئوالات خاص درباره مسئله یا موضوع و اجازه پاسخ دادن به او، معمولاً موجب محدود شدن دامنه مسئله می‌شود و به شناسایی راه‌حل کمک می‌کند.

در سطح سوم شخص عصبانی مخل و به نحو نامعقول عصبانی است. در اینجا نخستین گام این است که اجازه دهیم احساسات خود را تخلیه کند. هرچند گوش دادن به داد و فریاد

لذت‌بخش نیست، اما اجازه دادن به فرد که عصبانیت خود را تخلیه کند، شانس بهتری برای کنار آمدن با موقعیت ایجاد می‌کند. شخصی که به نحو نامعقول عصبانی است، تا وقتی که حرف خود را نزده باشد، کمتر احتمال دارد که چیزی بشنود. صبور بودن و گوش دادن و پی بردن به موضوع دشوار است اما در چنین موقعیت‌هایی بسیار اساسی است.

پس از آنکه عصبانیت فرد فرو نشست (یکی از نشانه‌های آن تکرار کردن حرف‌هایش است) می‌توان توصیه‌هایی را که در مورد عصبانیت ابراز شده گفتیم، دنبال کرد. توضیح مفصل یا عذرخواهی ضرورت ندارد مگر اینکه اشتباه محرز در کار کتابخانه بوده باشد. در غالب اوقات در چنین موقعیت‌هایی لازم است که از مقابله مستقیم استفاده شود. "رفتار شما برای کار ما مشکل‌آفرین است (و شاید برای کسان دیگر). اگر بس نکنی، حراست را صدا می‌زنیم، به پلیس خبر می‌دهیم." سعی کنید عبارت خود را به طریقی غیراحساسی بیان کنید. این عبارت حدود را روشن کرده و تبعات را بیان می‌کند اما مراجعه‌کننده را آزاد می‌گذارد که خود تصمیم بگیرد که چکار کند.

خلاصه اینکه، در رفتار با فرد ناراضی:

- ابتدا گوش بدهید، به دنبال سرنخ‌های غیرکلامی برای حالت احساسی شخص باشید.
- نگرانی فرد را بازگو کنید تا موضوع روشن شود.
- اگر ممکن است حالت غیرهیجان‌زده به خود بگیرید.
- به احساسات فرد توجه کنید و سعی نکنید که مراجعه‌کننده را آرام کنید تا صرفاً آرامش برقرار شود، هدف این است که راه‌حلی پیدا شود.
- حالت تدافعی داشتن معمولاً به حل موقعیت کمکی نمی‌کند.
- گزینه‌ها و پی آمدها را از زبان مؤسسه و نه از قول خود به روشنی بیان کنید، و در صورت امکان، به مراجعه‌کننده اجازه دهید تصمیم بگیرد که کدام گزینه را انتخاب کند.

برای تأمل بیشتر...

در زیر مثال‌هایی وجود دارد که در برخورد با مراجعه‌کننده ناراحت باید به آنها فکر کرد. علاوه بر این، هنگامی که حجم کاری کتابخانه سنگین باشد، ممکن است به شگردهایی نیاز باشد.

* پشت میز امانت هستید. ۱۵ دقیقه قبل از شروع به بستن محل کار، مادر یکی از دانش‌آموزان سر می‌رسد، و شما تنها هستید. زن مصمم و شاید هم ناراحت به نظر می‌رسد. با عصبانیت سؤال می‌کند که چرا پسرش هنوز باید ۱۰۰ دلار جریمه کتاب‌های گمشده را بپردازد، در حالی که چند هفته پیش پول را فرستاده است. در عصبانی بودن او هیچ تردیدی نیست. از شما می‌خواهد که وضع را همین حالا برایش روشن کنید.

- * پشت میز مرجع دارید به دانشجویی راهنمایی می‌کنید، دو دانشجوی دیگر در انتظار کمک هستند، که تلفن زنگ می‌زند. گوشی را که برمی‌دارید، صدای منشی رئیس دانشگاه را می‌شنوید. به شما می‌گوید که رئیس دانشگاه بلافاصله فلان اطلاعات را برای جلسه‌ای لازم دارد. (آیا اگر رئیس دانشگاه پشت خط بود طور دیگری جواب می‌دادید؟)
- * یک دانشجوی خارجی به صورت پاره وقت در کتابخانه کار می‌کند و شما سرپرست او هستید. از اداره کارگزینی تلفن می‌زنند و به شما اطلاع می‌دهند که وی ویزای کار ندارد و می‌گویند که دیگر نمی‌تواند برای شما کار کند. وقتی موقعیت را برای وی توضیح می‌دهید، او سر خود را می‌جنباند، گویی درک می‌کند، اما اگر بپرسد چرا، روشن است که وضع را نمی‌فهمد.
- * دارید روی متن بعضی از سیاست‌ها کار می‌کنید. مدیر کتابخانه از شما خواسته است امروز قبل از ترک کتابخانه کار را تمام کنید. یکی از دوستان شما وارد دفتر شما می‌شود و شروع می‌کند به گلایه از بخش خدمات کامپیوتری. وقتی که به وی می‌گویید الان گرفتار هستید و نمی‌توانید صحبت کنید، در حالی که می‌خندد می‌گوید «مگر همه ما گرفتار نیستیم؟» و به سخنان خود ادامه می‌دهد.
- * در دفتر خود هستید که تلفن زنگ می‌زند و تماس‌گیرنده خود را یکی از حامیان مالی عمده دانشگاه معرفی می‌کند و شما با نام وی آشنا هستید. او چند روز پیش در کتابخانه بود و پس از اینکه با بخش نسبتاً جدید فراهم‌آوری مواد آشنا شد، دو نوار ویدئو امانت گرفت. وی می‌گوید از اینکه کتابخانه مواد پورنوگرافیک می‌خرد تکان خورده است. (فیلم‌ها عبارت بودند از مسیح سوپر ستاره و آخرین وسوسه مسیح). مهم نیست که شما راجع به بخش جدید فیلم خود چه می‌گویید. چه بگویید این فیلم‌ها برای پشتیبانی برنامه‌های آموزشی تهیه شده‌اند یا لازم است مجموعه بیانگر نقطه نظرهای مختلف باشد، تقاضای او این است که بلافاصله آن فیلم‌ها را از مجموعه خارج کنید و می‌گوید که اگر این کار را نکنید، حمایت مالی خود را از دانشگاه قطع خواهد کرد.

همه می‌دانیم که برخورد با مشتری خشمگین نه راحت است و نه آسان. این کاری است که باید تجربه کرد، و در صورت امکان، در خصوص آن آموزش دید. تمرین مهارت‌های کنترل تعارض^۱ در کارگاه آموزشی می‌تواند برای کارکنان بخش خدمات عمومی بسیار مفید باشد. دانستن و به کاربردن مهارت‌های کنترل تعارض دو چیز متفاوت هستند. کارکنانی که نوبت کاری می‌کنند و تعدادشان در هر نوبت اندک است، باید بیش از دیگران در این موارد آموزش ببینند و تمرین کنند. این دسته کارکنان هرگاه مسئله‌ای پدید آید، کسی نیست که به جای آنها کار کند. اگر در توانایی‌مان در کنترل موقعیت‌های مختلف، به‌ویژه آنهایی که همراه با چالش هستند، تردید داریم، فشار کار بر ما افزایش می‌یابد. مراجعه‌کنندگان ما هنگام کار با سیستم‌ها و خدمات ما فشارهای خاص خود را تحمل می‌کنند و این تنش‌ها و فشارها را چه بسا به ما منتقل کنند. همانقدر که ما مسئولیت داریم تعارضات مراجعان را رفع کنیم آنان نیز مسئولیت دارند. حل تعارض می‌تواند به حل مشکل بینجامد.

کانال‌ها، جهت، و مشروعیت ارتباطی

کانال‌های ارتباطی در بالا، پایین و در عرض یک سازمان در جریان هستند. در حالت ارتباط رو به بالا، تدبیر و دیپلماسی می‌تواند بسیار مهم باشد. همچنین، در موارد حساس، مانند مخالفت با اقدام سرپرست، بایستی حضوری (و همراه با جزئیات و مدارک معتبر) بحث کرد. بین واقعیت و آمار و نظر فرق بگذارید، نه کاملاً مطیع باشید و نه بداخلاق.

در ارتباطات رو به پایین، دیپلماسی و تدبیر جای خود را دارند. از بی‌دقتی در برقراری ارتباط دوری کنید زیرا بی‌حرمتی شما را به دریافت‌کننده پیام می‌رساند. دیده شده است که سخنرانی‌های نسنجیده و صحبت‌های ناشیانه در جریان بستن قراردادهای دسته جمعی، کار را به اعصاب‌کشانده است. مدیر باید در مورد اقدامات خود توضیح دهد، به‌جای اینکه اجازه دهد تصورات کارگران جای توضیحات او را پر کند.

مقامات مافوق باید همیشه زیردستان را تشویق کنند سئوالات خود را مطرح کنند و نظر بدهند. فقط از چنین راه‌هایی است که مدیر می‌تواند بفهمد ارتباط اثربخش بوده است یا خیر، و اگر بوده است تا چه حد. اگر مدیریت چنین رفتارهایی را در تمام سطوح تشویق کند، احتمالاً در تمام کتابخانه نتیجه‌اش قدردانی بیشتر و وفاداری خواهد بود.

هرچند که وظیفه کلاسیک مدیر تصمیم‌گیری و دستوردهی است، اما در حقیقت، این وظیفه فقط اندکی از وقتی را که صرف برقراری ارتباط می‌شود به خود اختصاص می‌دهد. در کتابخانه، ارتباطات زیادی بین همکاران جریان می‌یابد تا کار انجام شود. این نوع ارتباطات در یک مجتمع، نه تنها در چارچوب ساختار رسمی صورت می‌گیرد، بلکه ساختارهای غیررسمی کتابخانه (ساختار بین هم‌رتبه‌ها، دوستان، و غیره) را نیز شامل می‌شود. همه اینها در نوسان دائم هستند، و خلاف این تصور را می‌رساند که تمام ارتباطات درون یک سازمان افقی و یا رو به پایین است.

انسانها به خاطر رسیدن به هدفی، یا رفع نیاز شخصی، یا برای بهبود موقعیت فعلی در رابطه با علائق شخصی خود، با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند. مردم نیاز دارند که با آنها که در موقعیت‌های بالاتر از خودشان هستند، رابطه برقرار کنند، و این بدان معنی است که لازم است سرپرستان گاه وقت را با زیردستان خود بگذرانند. اثربخشی این رابطه بستگی خواهد داشت به روابط فردی میان سرپرستان و زیردستان، و میزانی که نیازهای هر یک از زیردستان از طریق برقراری ارتباطات روبه بالا برطرف می‌شود.

صادق و صمیمی باشید. به مخاطب اجازه دهید اول سخن بگوید. هنگام برقراری ارتباط نگران عصبیت نباشید. همه عصبی هستند. در عین غیررسمی بودن، متانت خود را حفظ کنید و به حق مخاطب خود برای محترم ماندن و حفظ کرامت او و نیز به واقعیت‌های عینی احترام بگذارید.

خلاصه

ارتباط اثربخش و روشن در تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی، تفویض اختیار، و مدیریت نوآوری و تغییر حیاتی است. ارتباط خوب به همکاری فعال و کوشش‌های تمام طرف‌های ذینفع بستگی دارد. انفعال موجب قطع ارتباط و تولید سوءتفاهم می‌شود. در کتابخانه‌ها وجود تفاهم شرایط کار را بهتر می‌کند، روحیه‌ها را بالاتر می‌برد، و تعهد به کار را افزایش می‌دهد. مسئولیت سرپرست این است که مطمئن شود ارتباطات تا آنجا که بشود صادقانه، روشن، و قابل ادامه باشد. همچنین مهم است که مطمئن بود اطلاعات زائد وجود ندارد، به خصوص در شکل‌های الکترونیکی. این امر می‌تواند تک‌تک کارکنان و سرپرستان را به زحمت افکند و مانع از برقراری ارتباط شود. چنانچه مدیران طالب ارتباط اثربخش و روشن هستند، باید پنج نکته مهم را به خاطر داشته باشند:

- بدان درباره‌ چه چیز ارتباط برقرار می‌کند.
- بدان چه کسی لازم است چه چیزی را بداند.
- بدان چه کسی با چه کسی باید ارتباط برقرار کند.
- بدان که پیام‌ها را چه زمان باید بفرستی.
- بدان که چگونه باید گوش کنی و بخوانی.

انگیزش*

«تنها نتیجه مثبت است که مشوق عملکرد خوب در آینده است»

کنت بلانچارد^۱

«روحیه تو خواه ناخواه دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد»

موريس لاین

مقدمه

از مسائل مهم تمامی سرپرستان یکی این است که چگونه کارکنان بهترین عملکرد را داشته باشند و آن را حفظ کنند. مهارت‌ها و تجربه کارمند تضمینی برای این معنی نیست. قبل از استخدام هیچ راهی وجود ندارد که بتوان بازده فرد را پیش‌بینی کرد؛ حتی پس از آنکه چند سال در یک پست، عملکرد خوب نشان داد، هیچ تضمینی وجود ندارد که آن را ادامه دهد. در فصل اول اشاره کردیم که عوامل عملکرد خوب، پیچیده و متعددند: برخی به نوع کار برمی‌گردد، برخی عوامل بیرونی هستند، مانند شرایط اقتصادی یا مشکلات شخصی. چالش مدیر آن است که جوّ و شرایطی ایجاد کند که انتظار بهترین عملکرد را از همکاران خود داشته باشد. انتظار بهترین عملکرد از کارمند و سپس نشان دادن راه دستیابی به آن، گامی به سوی افزایش انگیزش است. داشتن نگاه منفی بهترین راه برای ضایع کردن انگیزه است.

* ترجمه محسن حاج زین العابدینی، عضو هیئت علمی مرکز اطلاعات و مدارک علمی کشاورزی. ایمیل:

zabedini@yahoo.com

1. Kenneth Blanchard.

جان شرمر هورن فرمولی پیشنهاد می‌کند: توانایی \times حمایت \times کوشش = عملکرد (Shermerhorn, 1984:327). فرمول او روشن می‌کند که عملکرد حاصل همبستگی بین سرپرست و کارکنان است. در فرمول او حمایت، که بین دو عنصر توانایی و کوشش قرار دارد، به سرپرست و سازمان وابسته است. کارمند با تمامی توانایی‌های لازم و بالاترین سطح تلاش، در صورتی که سرپرست و سازمان از او حمایت نکنند، عملکرد خوب نخواهد داشت. این هم مانند آن است که اگر کارمند مهارت یا میل به تلاش نداشته باشد تمامی حمایت‌های دنیا نیز نمی‌تواند در او عملکرد مطلوب ایجاد کند. بحث کار گروهی در محیط کار نه یک بحث انتزاعی، بلکه یک ضرورت برای موفقیت است.

چنانکه در فصل دوم گفتیم، کتابخانه‌ها سازمان‌های با ساختار سخت هستند که معمولاً با مدل سازمان بوروکراتیک ماکس وبر جور در می‌آیند. یکی از ویژگی‌های بوروکراسی، تکیه آن بر ساختار سلسله‌مراتبی، آیین‌نامه‌ها و مقررات است تا بتوانند به سلامت عملیاتی دست یابند. معمولاً محیط کار اداری برای ابتکار، انعطاف‌پذیری یا فعالیت مستقل فرصتی باقی نمی‌گذارد. کارمندان اغلب احساس و فکر می‌کنند که زیردست هستند و تا زمانی که کارها انجام شود، برای مدیر مهم نیست آنها چه فکر می‌کنند. وقتی چنین چیزی اتفاق بیفتد، معمولاً روحیه ضعیف می‌شود و کیفیت کار افت می‌کند تا آنکه مدیر دست به کار شود و تدبیری به کار زند. مشتری اول کسی است که متوجه مشکلات می‌شود چون به خدمتی که انتظار دارد دست نمی‌یابد؟ بسیاری به کارشان علاقه ندارند (یا حتی از آن بیزارند). در طول سی سال گذشته، متخصصان مدیریت عواملی را یافته‌اند که فرد را به کار برمی‌انگیزند و او را از محیط کار خود راضی نگه می‌دارند. هنوز پاسخ واحد برای این سؤال وجود ندارد که چگونه می‌توان کارمند را به کار برانگیخت تا با کیفیت عمل کند و مشکلی در زمینه روابط انسانی نداشته باشد. آرا و مفاهیم و نظریه‌های فراوانی وجود دارد که می‌توان با استفاده از آنها انگیزه کارمندان را افزود و منشأ رضایت و نارضایتی را در محیط کار شناخت. ما برخی از مهم‌ترین مفاهیم و نظریه‌ها در این زمینه را در این فصل بررسی خواهیم کرد.

نظریه‌های انگیزش به سه بخش اصلی تقسیم می‌شوند: محتوایی، فرایندی و تقویتی^۱. نظریه‌های محتوایی به مدیران کمک می‌کند که کارکنان را از نظر نیازهاشان تجزیه و تحلیل کنند و بشناسند. (به بحثی که در ادامه در مورد نیازها می‌آید توجه کنید). نظریه‌های فرایندی به ما

می‌گویند که انسان‌ها در مورد پاداش‌های سازمانی چه فکر می‌کنند و از آن چه برداشتی دارند. نظریه‌های تقویتی رهنمودهایی می‌دهند که به ما می‌گویند انسان‌ها چگونه الگوهای رفتار برآمده از محیط کار را یاد می‌گیرند. این نظریه‌ها و پژوهش‌ها و سایر نظریه‌های موجود مکمل یکدیگر هستند نه متناقض. بدین ترتیب، از هر یک می‌توان براساس شرایط بهره برد، در عین حال باید آگاه بود که سایر نظریه‌ها در مورد انگیزش الزاماً مردود نیستند.

برای تأمل بیشتر ...

سه مثال ذکر کنید که کاربرد نظریه‌های انگیزشی محتوایی، فرایندی و تقویتی را در زمینه کتابداری و اطلاع‌رسانی نشان دهد.

انگیزش و رفتار

داشتن یا نداشتن انگیزه کار ریشه در اعتقادات، نگرش‌ها و تجربیات دارد که الگوی رفتاری خاصی را در شخص موجب می‌شوند. بخشی از انگیزه‌ها از نیازهای جسمی یا فیزیولوژیکی (مانند گرسنگی و تشنگی) برمی‌آید. این نیازها باعث می‌شوند که فرد به وسیله غذا و نوشیدنی، درصدهای آن‌ها برآید. در سال ۱۹۴۳، آبراهام مزلو نظریه سلسله مراتب نیازها را منتشر کرد (Maslow, 1954). (جزئیات بیشتر در مورد کار مزلو را در صفحه‌های بعد بخوانید). او بنیان‌گذار نظریه محتوایی بود.

رفتار انسان پیچیده است و پیش‌بینی آن کار ساده‌ای نیست. ورای رفتارهایی که برای زنده ماندن صورت می‌گیرد مانند خوردن، نوشیدن و نیاز به مسکن، رفتار انسان حاصل رفتارهای شرطی آموخته شده، شرایط محیطی و تجربیات زندگی است. حتی روش‌های مجاز ارضای نیازهای اصلی و سابق‌هایی که به وجود می‌آید نتیجه اوضاع فرهنگی/اجتماعی است.

فرهنگ می‌تواند ارزش‌های خلاف ارزش‌های محیط کار را در فرد یا جمع (برای مثال، حس رقابت، کار تیمی یا فردی) برانگیزد یا سرکوب کند. حتی در یک جامعه نیز انگیزه‌ها می‌تواند متفاوت باشد. برای مثال، مطالعات نشان می‌دهند که انگیزه‌ها در محلات کم‌درآمد شهری با انگیزه‌های افراد طبقه متوسط ساکن در همان شهر متفاوت است. تحقیق دیگری نشان می‌دهد که انگیزه‌های مدیران برخاسته از خانواده‌های کم درآمد با انگیزه مدیران برخاسته از خانواده‌های با

درآمد بالا تفاوت اساسی دارد (Davis, 1946). بنابراین، مدیر نباید انتظار داشته باشد که تمامی افراد در کتابخانه برای انجام وظایفشان دارای انگیزه‌های مشابه باشند.

برای تأمل بیشتر...

به اوضاع فرهنگی محیطی که در آن تحصیل یا کار می‌کنید فکر کنید و چهار عامل را که منعکس‌کننده محیط کار یا تحصیل شماست تعیین کنید.

فعالیت عنصر اصلی رفتارهایی مانند حرف‌زدن، خوردن، دویدن، و خواندن است. انسان می‌تواند فعالیت‌ها را با هم ترکیب کند (مانند خوردن در هنگام خواندن)؛ یا از یک فعالیت به فعالیت دیگر بپردازد. اما چه چیز باعث می‌شود که افراد از یک فعالیت به فعالیت دیگر بپردازند؟ چه چیز باعث می‌شود که فعالیت‌هایشان را عوض کنند؟ اگر چه سرپرستان به ندرت کنترل کاملی بر رفتار کارکنان دارند، اما توانایی پیش‌بینی تغییرات رفتار می‌تواند این امکان را به آنها بدهد که به رفتار آنان جهت دهند و عملکرد آنها را ارتقا دهند.

علی‌القاعده رفتار انسان هدفمند است؛ حتی اگر شخص هدف را به‌طور کامل تشخیص ندهد. اکثر سایق‌هایی که رفتارهای خاص را برمی‌انگیزند، ناخودآگاه هستند و نمی‌توان آنها را بازشناخت. معروفیت زیگموند فروید بیشتر در نتیجه مطالعات او بر روی انگیزه‌های ناخودآگاه بود. او نشان داد که این‌طور نیست که مردم همیشه بدانند چه می‌خواهند. فروید برای توضیح ضمیر ناخودآگاه انسان از استعاره کوه یخ استفاده کرد که بزرگترین بخش آن در زیر آب قرار دارد. گاه شخص به خود درایت ندارد و دیگری بهتر می‌داند چه چیزی او را برمی‌انگیزد.

محرک‌ها و نیازها درونی هستند و هدف‌ها برونی. اهداف پاداش‌هایی هستند که فرد انتظار دارد در برابر فعالیت‌هایش دریافت کند. بسیاری از مدیران در ایجاد محرک‌هایی که زیردستان آنها را برانگیزد، موفق هستند. اما مطلوب این است که بدون اینکه محرک‌ها محور همه چیز باشند، بتوان انگیزش ایجاد کرد. محرک‌ها می‌تواند آشکار (مانند افزایش حقوق، شرایط بهتر کاری، مزایای جنبی بهتر یا تسهیلات آسایشی) یا پنهان (مانند تحسین، تأیید، همدلی، تفاهم، یا ستایش به خاطر موفقیت) باشند. هر کارمند به نحوی به این محرک‌ها پاسخ می‌دهد. به احتمال زیاد محرک‌های پنهان از اهمیت بیشتری برخوردارند - و البته تشخیص آنها نیز دشوارتر است.

اهمیت نیازها و انگیزه‌ها در موقعیت‌های گوناگون تغییر می‌کند. شخص برای ارضای یک نیاز خاص به فعالیتی می‌پردازد. اگر ارضای یک نیاز غیرفیزیولوژیک در یک موقعیت ناممکن

شود، اغلب کسان آن را پنهان می‌کنند تا بعدها مجالی برای ارضای آن پیدا کنند. ما بر نیازهای فیزیولوژیک خود کنترل کمی داریم.

اغلب محققان رفتارها را دو دسته می‌دانند: یک دسته رفتارهای «در جهت هدف^۱» و دسته دیگر رفتار «فعالیت هدف^۲». نوع اول فعالیت‌هایی هستند که به حصول هدف خاصی مدد می‌رسانند. (وقتی کسی گرسنه است، غذا پختن او فعالیت در جهت هدف است). فعالیت هدف، پرداختن به کاری است که رفتار در جهت هدف به دنبال آن بوده است. (در مثال ما در مورد فرد گرسنه، خوردن غذا فعالیت هدف است). قوت نیاز در جریان فعالیت در جهت هدف افزایش، و در جریان فعالیت هدف کاهش می‌یابد.

دو عاملی که قوت نیاز را تحت تأثیر قرار می‌دهند انتظار و امکان دستیابی است. انتظار^۳ انگیزه‌ها و نیازها را تحت تأثیر قرار می‌دهد و امکان دستیابی^۴ برداشت از هدف‌ها و محرک‌ها را تحت تأثیر قرار می‌دهد. اولی از تجربیات شخص و برداشت او از احتمال ارضای نیازها شکل می‌گیرد؛ و دومی برآورد فرد است از اینکه هدف‌ها و محرک‌های خاص چگونه در عمل دست‌یافتنی هستند.

مردم براساس نیازهایی که مطابق با ادراک آنها از دنیای اطراف است، و به یک معنا بر حسب جهان بینی یا مدل ذهنی خود عمل می‌کنند. سرپرستان باید مدام متوجه باشند که تصور یا مدل ذهنی خودشان از جهان ممکن است با هم‌تایان یا زیردستانشان تفاوت اساسی داشته باشد. اما به هر حال، عواملی وجود دارد که به تعیین اهداف و نوع فعالیت‌ها و رفتارهایی که شخص علاقه‌مند به درگیر شدن با آنهاست کمک می‌کند. برخی از آنها عبارتند از:

- معیارها و ارزش‌های فرهنگی
- قابلیت‌های فیزیولوژیک موروثی؛ یعنی محدودیت‌های جسمی و ذهنی
- تجربه‌های مشابه (اگر آن تجربه مثبت باشد، شخص علاقه‌مند است تا نوع رفتاری را که یاداش به دنبال داشته است تکرار کند).

1. Goal-oriented activity
2. Goal Activity
3. Expectancy
4. Availability

• تحرک جسمی یا اجتماعی فرد. اگر فردی از لحاظ جسمی نتواند خود را از شرایط نامطلوب رها کند، به نحو مقتضی به آن جواب می‌دهد. وجود شغل‌های دیگر در همان منطقه، می‌تواند رفتار کارمند شما را در کتابخانه تحت تأثیر قرار دهد.

نکته‌هایی که پیشتر به آنها اشاره کردیم نشان می‌دهند که اعمال مشابه لزوماً خواست‌ها و آرزوهای مشابه را منعکس نمی‌کنند. مثلاً ممکن است کارمندی مسئولیت کارهای تکثیر را به‌عنوان یک کار اضافی برعهده بگیرد. این شخص را ممکن است میل به فعالیت بیشتر برانگیخته باشد؛ یا آنکه به کار تکثیر و عکاسی علاقه‌مند باشد، یا معتقد باشد که فرصتی برای آموختن مهارت جدید برایش دست داده است، یا بخواهد مهارت‌های داشته خود را نشان دهد به این امید که موجب پیشرفت او در سازمان شود یا بسیاری دلایل دیگر.

از سوی دیگر، اعمال مختلف می‌تواند انعکاس خواسته‌های مشابه باشد. در مثال پیشین، کارمندی که در پی پیشرفت است، مسئولیت جدیدی می‌پذیرد؛ اما همین انگیزه پیشرفت و مطرح شدن، می‌تواند دیگری را به رد کردن همان مسئولیت بکشانند به خاطر این که بتواند توجه بیشتری صرف مسئولیت‌های کنونی‌اش کند.

بنابراین، وقتی مدیران می‌بینند کارمندی دارد کاری را انجام می‌دهد، نباید تصور کنند که انگیزه او را می‌دانند. مدیران باید تمامی اعمال را به دقت مشاهده کنند و برداشت خود را تنها پس از تجزیه و تحلیل دقیق شکل دهند. بزرگترین اشتباهی که سرپرست می‌تواند مرتکب شود، نسبت دادن نیازهای خود به زیردستان یعنی قیاس به نفس است.

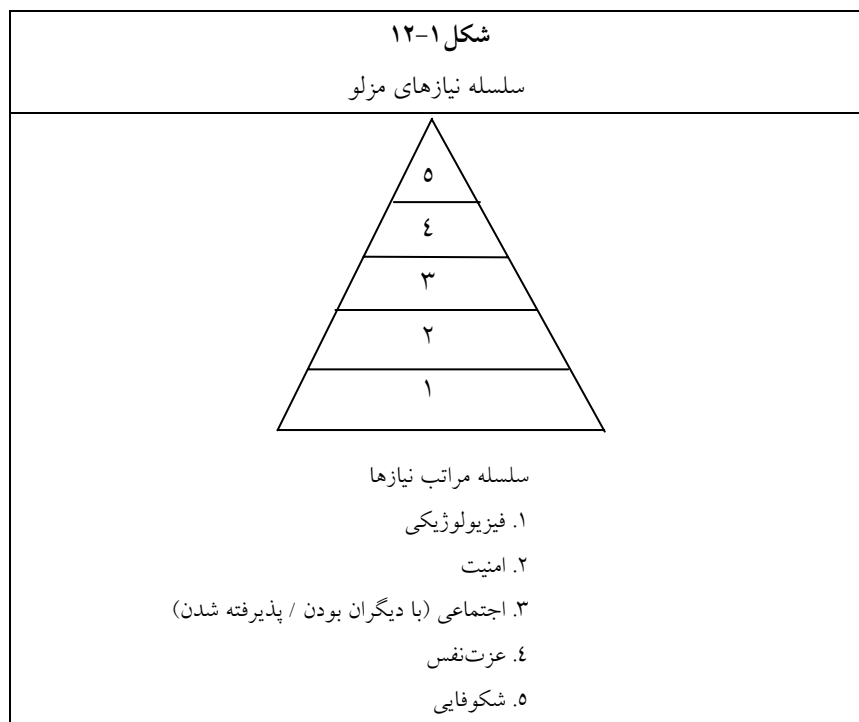
نظریه‌های محتوایی

نظریه انگیزش مزلو

مقاله آبراهام مزلو با عنوان «نظریه انگیزه انسانی» (Maslow, 1943) در تمام عرصه‌های پژوهش در زمینه انگیزه‌های حقوق‌بگیران، یک منبع کلاسیک است. او نظریه‌اش را بر سه گزاره در مورد رفتار انسان بنا نهاده است: (۱) انسان‌ها موجودات خواهنده^۱ هستند؛ همواره می‌خواهند و این خواستن‌ها تمامی ندارد. زمانی که یک نیاز قوی را برطرف می‌کنند، قوت آن نیاز کاهش پیدا می‌کند، اما فوراً نیاز دیگری جای آن را می‌گیرد. بنابراین، تلاش همیشه‌گی انسان برطرف کردن

1. Wanting beings

مجموعه‌ای از نیازهای بی‌انتهاست؛ ۲) نیاز ارضا شده نمی‌تواند دیگر انگیزه رفتار باشد. تنها نیازهای برنیامده برانگیزاننده هستند؛ ۳) نیازهای انسان سطوح مختلف دارند. زمانی که شخصی تمامی نیازهای یک سطح را برطرف کند، نیازهای سطح بالاتر توجه و ارضا می‌طلبند. مزلو در این سلسله مراتب پنج سطح نیاز را مشخص کرده است. این سطوح و نظم سلسله مراتبی آنها در شکل ۱-۱۲ نمایش داده شده است.



نیازهای فیزیولوژیکی یا بدنی نیازهای اولیه هستند و نسبتاً از یکدیگر مستقل‌اند (نمونه‌هایی از این نیازها عبارتند از: نیاز به تنفس، خوردن، و آشامیدن). این نیازها معمولاً ریشه در بدن انسان دارند. در یک جامعه مرفه، نیازهای فیزیولوژیکی معمولاً محرک‌های مؤثر در رفتار نیستند، زیرا مردم می‌توانند این نیازها را به طرق مختلف و با تلاش کم برآورده سازند. با این همه، به سبب ارتقای سطح انتظارات در جامعه مرفه، تعریف ارضای رضایت‌آمیز، می‌تواند گوناگون باشد. همیشه کسانی هستند که هر چند جامعه‌ای که در آن زندگی می‌کنند، مرفه است، به دلایلی در ارضای نیازهایشان با مشکل روبه‌رو هستند. دومین سطح نیازهای مزلو، نیاز به **امنیت یا ایمنی** است که در خدمت صیانت نفس است. این سطح فراتر از بقای نفس است و برخی نیازهای اقتصادی بنیادی را، حداقل در برخی جوامع،

شامل می‌شود. پول به کار آن می‌آید که انسان سرپناه و حفاظی برای خود به دست آورد. دغدغه امنیت در محیط کار اغلب خود را در ترجیح شناخته شده به ناشناخته نشان می‌دهد. بنابراین، سرپرست باید بداند تغییراتی که اعمال می‌کند بر روحیه کارمندان تأثیر می‌گذارد. انسان‌ها معمولاً محیط کار عادی و قابل پیش‌بینی را ترجیح می‌دهند. محیط مادی با ثبات به اندازه دانستن جایگاه خود در سلسله مراتب سازمانی برای شخص اهمیت دارد. همچنین درک محیط کار، دانستن این که چه رفتاری قابل قبول است و چه رفتاری غیرقابل قبول، در زمره نیازهای امنیتی قرار می‌گیرد. از این رو، با تعیین رفتارهای نامناسب و مجازات‌های آنها، کارمندان متوجه می‌شوند که چه از آنها انتظار می‌رود. حتی اطلاع از جریمه می‌تواند ایمنی‌آور باشد. بدون حد و مرزهای تعیین شده، برخی به آزمایش مدیر می‌پردازند تا به حدود تمایلات او پی ببرند و رفتار خود را اصلاح کنند. هر چیز که به ایمنی، ارتقا و مسائل حقوق و دستمزد مربوط شود، در زمره نیازهای ایمنی به‌شمار می‌آید.

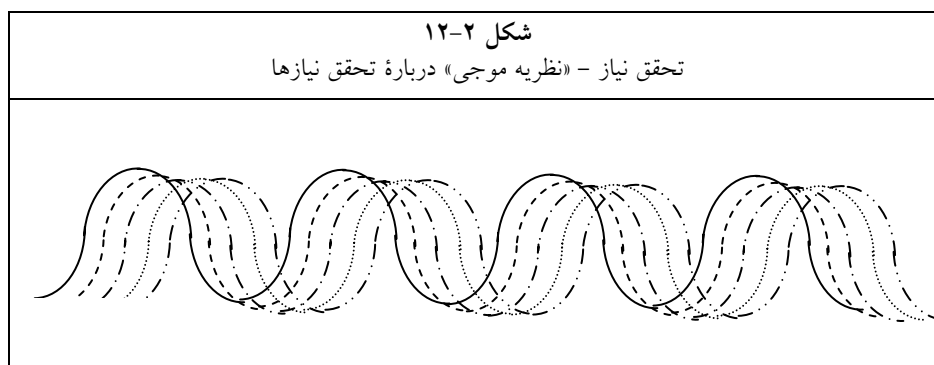
نیازهای اجتماعی شامل میل به پذیرفته شدن از سوی همکاران، داشتن رابطه دوستانه حداقل با چند نفر و فرصت صحبت و تعامل با همکاران در مورد مشکلات است. بخشی از دلایل به وجود آمدن سازمان غیررسمی در هر سازمان رسمی از نیاز به آمیزش با دیگران سرچشمه می‌گیرد. نزد بسیاری کسان نیازهای اجتماعی، خارج از محیط کار برآورده می‌شود. بنابراین مدیران نمی‌توانند همیشه روی برآوردن نیازهای اجتماعی افراد برای حفظ یا ارتقای سطح کار حساب کنند.

نیاز به احترام شامل احترام شخص به خود و احترام دیگران به او می‌شود. نیاز به احترام شامل اعتماد به نفس، موفقیت، عزت نفس، و استقلال است. برخی زمانی که کارشان چالش‌انگیز نباشد، به دنبال شغل دیگری می‌روند. دیگری ممکن است همان کار را چالش‌انگیز تلقی کند و در صورتی که در خارج از محیط کار دارای عزت و شأن باشد، علی‌رغم درآمد کم، سال‌ها به آن اشتغال ورزد. این سطح نیاز، همانند نیاز اجتماعی و بسیار بیشتر از نیازهای سه سطح اول، به نظر فرد بستگی دارد. در ارضای نیاز به احترام، محرک رقابت نقش دارد: جمله‌های «من بُردم» یا «من کارمند نمونه شدم». رقابت و احترام را نشان می‌دهند. تمایل به رقابت با دیگران می‌تواند جنبه درون یا برون سازمانی داشته باشد. این تمایل در تمامی فرهنگ‌ها به چشم نمی‌خورد، اما در جوامع اروپای غربی بسیار قوی است.

مردم به ندرت نیازهای مربوط به عزت نفس خود را برآورده می‌سازند. این تا حدی بدان سبب است که پیوسته هدف‌های جدید پدید می‌آیند که به عزت نفس مربوط می‌شوند. نیاز به احترام محرک خوبی برای برانگیختن افراد به کار است. اگر مدیر محرک‌های ملموس را به‌کار گیرد، عملکرد به نحو چشمگیر افزایش می‌یابد.

شکوفایی آخرین سطح نیازهاست و آن عبارت از تشخیص توانمندی‌های فرد توسط خودش است. در این جا فرض بر آن است که فرد از توانایی‌ها و ناتوانایی‌هایش درک روشن دارد. افراد به ندرت ارضای این نیاز را در درجه اول اهمیت قرار می‌دهند، زیرا اغلب مردم درک روشن از توانایی‌ها و ناتوانایی‌های خود ندارند. حتی آنها که به بالاترین موقعیت‌ها رسیده‌اند، هرگز باور ندارند که از همه استعدادهایشان استفاده کرده‌اند، چنین کسانی چه بسا نمی‌توانند ببینند که بیش از آن کفایت ندارند.

تجسم نیازها به صورت سلسله مراتب احتمالاً دقیق است، لکن بسیار مفیدتر خواهد بود که نیازها را به صورت سلسله امواج تجسم کنیم. نیازها نیز مانند امواج وقتی به اوج می‌رسند فرو می‌ریزند و موجی به دنبال موج فرو ریخته می‌آید و نیاز دیگری نمایان می‌شود. شکل ۲-۱۲ این رویکرد را نشان می‌دهد. این نمودار به نمودار علائم حیاتی شباهت دارد.



مزلو معتقد بود که سرکردن با نیازهای سطح پایین باعث می‌شود که آرمان‌های سطح بالا حذف شوند یا از بروز آنها جلوگیری شود. انسان‌هایی که در سطوح فیزیولوژیکی یا امنیتی زندگی می‌کنند، به احترام یا خودشکوفایی احساس نیاز نمی‌کنند و اگر هم چنین نیازی را حس کنند، بسیار ضعیف است. این نوع افراد بعد از تأمین غذا و مسکن، وقت و انرژی ندارند که صرف نیازهای سطح بالا کنند.

این عقیده که نیاز به‌طور خودکار رفتار معینی را ایجاد می‌کند کاملاً درست نیست. به نظر مزلو فردی که از دو خواسته خود محروم شده است، به دنبال آن است که آن را که اصلی‌تر است ارضا کند. اما عوامل فرهنگی یا تجربیات فرد می‌تواند انتخاب او را تحت‌الشعاع قرار دهد و باعث می‌شود که فرد به نیاز سطح بالاتر بپردازد. بالاخره اینکه، اغلب فعالیت‌ها و رفتارها نتیجه مجموعه‌ای از نیازهاست که یکی در آن میان مسلط است، نه آنکه فقط دست یک نیاز عمیق در کار باشد.

پژوهشگران و اهل حرفه در مورد نظریه مزلو بسیار بحث کرده‌اند و تا حدی آن را بدون پشتوانه تحقیقاتی پذیرفته‌اند. یک دلیل اینکه تحقیقی در این زمینه صورت نگرفته این است که آزمایش فرمول مزلو از طریق تحقیقات امکان‌پذیر نیست. مثلاً از لحاظ ذهنی دشوار می‌توان تشخیص داد که نیازهای ایمنی از نیازهای فیزیولوژیک که هر دو سطح پایین هستند، با نیاز به احترام که از نیازهای سطح بالاست، در کجا جدا می‌شوند. به دلیل چنین مشکلاتی، پژوهشگران قادر نبوده‌اند که نظریه مزلو را به‌طور دقیق رد یا تأیید کنند.

پژوهشگران بسیاری، به خصوص کلاتیون آلدرفر، ارزش این نظریه را مورد تردید قرار داده‌اند. آلدرفر، براساس مطالعه تجربی خود در یک سازمان می‌گوید شکل اصلاح شده نظریه مزلو، می‌تواند رویکرد موفق‌تری در مطالعه انگیزش‌های انسانی باشد و به کاربرد آن در محیط‌های کار کمک کند. او مفهوم سلسله مراتب نیازها را بدون ترتیب سلسله مراتبی قبول دارد (Alderfer, 1969:154).

تحقیقات آلدرفر، مؤید نظریه‌ای است که او آن را نظریه ارگ نامید. ارگ سر نامی است که واژه‌های *بقا*، *مرتبط بودن* و *رشد*^۱ در زبان انگلیسی گرفته شده است. *نیازهای بقا* نزد او همانند نیازهای فیزیولوژیک و ایمنی نزد مزلوست. *مرتبط بودن* مشابه نیازهایی است که مزلو با عنوان «نیازهای اجتماعی و احترام» از آنها یاد کرده است، در حالی که *نیازهای رشد* آلدرفر تلفیقی است از احترام به خود و تحقق خویشتن. نخستین تفاوت بین نظریه مزلو با آلدرفر این است که آلدرفر هیچ سلسله مراتبی برای نیازها قائل نشده است. هیچ سطح عالی و پستی وجود ندارد، نیازها فقط هستند. مفهوم رشد در محیط‌های کار به ویژه مفهوم مفیدی است.

دیوید مک کلاند و همکارانش نیز نظریه‌ای ارائه کردند که با بهره‌گیری از نظریه مزلو شکل گرفته است. هدف آنها تهیه رهنمود برای مدیرانی بود که می‌خواهند در کارکنان انگیزه ایجاد

1. Existence, Relatedness, Growth (ERG)

کنند. آنها نظریه خود را «نیازهای اکتسابی» نام نهادند. (MacCelland, 1961). مبنای نظریه آنها، اطلاعاتی است که با روش آزمون خود ادراکی موضوعی^۱ گردآوری کرده بودند. در آزمایش دریافت مضمون از تصاویر استفاده می‌کنند، و فردی که مورد آزمون قرار می‌گیرد، داستان کوتاهی در مورد آنچه که در تصویر دیده است می‌نویسد. مک کلاند از تحلیل این داستان‌ها، سه نوع نیاز را شناسایی کرد:

- نیاز به موفقیت
- نیاز به قدرت
- نیاز به پیوستگی^۲

مفهوم نهفته در پس این نظریه این است که انسان‌ها این نیازها را به تجربه کسب می‌کنند و میزان این اکتساب‌ها براساس زمان و شرایط متفاوت است. مانند بقیه نظریه‌های نیاز محور، عقیده بر این است که نیاز، رفتار را تعیین می‌کند. مک کلاند معتقد است که مدیران می‌توانند ویژگی‌های این سه نوع نیاز را در افراد شناسایی کنند، سپس به اصلاح محیط کار بپردازند تا با تشویق و ایجاد انگیزه عملکرد بهتر حاصل شود. نمونه‌هایی از چگونگی به کارگیری این نظریه در محیط کتابخانه به این شرح است:

- نیاز شدید به موفقیت = کار در محیطی با مسئولیت فردی بالا و همراه با چالش اما با اهداف دست یافتنی. دو نوع از کارهای کتابخانه که به این ویژگی نزدیک هستند یکی فهرست‌نویسی و دیگری مدیریت پایگاه داده‌ها یا نظام‌های ذخیره و بازیابی اطلاعات است.
- نیاز شدید به پیوستگی = کار در محیطی که تعامل و ارتباط اجتماعی زیاد وجود دارد. خدمات عمومی یا خدمت به مراجعه‌کننده در کتابخانه می‌تواند برآورنده چنین نیازی باشد.
- نیاز شدید به قدرت = کار در محیط‌هایی که مستلزم هدایت فعالیت‌های دیگران یا کنترل منابع مالی و تجهیزاتی زیاد این نیاز را برآورده می‌سازد. آن بخش از کتابخانه که با پول سروکار دارد، بخش فراهم‌آوری یا مجموعه‌سازی است.

نظریه‌های محتوایی به بررسی این معنی می‌پردازد که شناخت نیازهای انسان چگونه به مدیران در پیش‌بینی نگرش‌ها و رفتارهای کارکنان کمک می‌کند. تقریباً تمامی نظریه‌های محتوایی بر این

1. Thematic Apperception Test
2. Affiliation

فرض تکیه دارند که مدیران مسئول تعیین و توزیع پاداش‌های مرتبط با کار هستند. علاوه بر این، مدیر باید پاداش‌ها را به گونه‌ای توزیع کند که همه کارکنان بتوانند تا حدی به رضایت برسند.

برای تأمل بیشتر ...

نظریه‌های محتوایی مزلو، آلدرفر و مک کلاند را بردارید و جدولی برای مقایسه آنها ترسیم کنید و تعیین کنید در چه جاهایی به هم شبیه هستند و چه جاهایی متفاوت؟ آیا شما با نظرات آنها موافق هستید؟

نظریه‌های فرایندی

نظریه‌های فرایندی به بررسی فکر انسان‌ها در مورد کار می‌پردازد و اینکه چه اهدافی کارکنان را برمی‌انگیزد تا بالاترین حد عمل را از خود به نمایش بگذارند. نیازها تنها یکی از چندین عاملی است که رفتار کاری خاصی را ایجاد می‌کنند. یک وجه از نظریه‌های فرایندی این است که انسان‌ها پیش‌بینی می‌کنند هرگاه رفتار خاصی را نشان دهند احتمالاً چه اتفاقی خواهد افتاد (انتظار). با آنکه انجام به موقع کارها طبیعی محیط کار است، مواقعی پیش می‌آید که مدیر برای سریع‌تر انجام گرفتن کار باید زمان‌بندی معمول را کنار بگذارد. در آن حال، کارکنان نیز انتظار دارند که در صورت انجام کار در زمان کمتر، مدیر حداقل از آن تمجید کند. مدیر نیز چه‌بسا توقع داشته باشد که در وضع دخالت کند. این را در بررسی نظریه مک‌گره گور^۱ خواهیم دید. عامل دیگر در نظریه‌های فرایندی، مفهوم ظرفیت^۲ است، و آن قوت خواست یا ترجیح کارمند است برای دستیابی به یک نتیجه خاص. هر چه این ترجیح قوی‌تر باشد، وقتی که با یک انتظار مثبت ترکیب شود، احتمال اینکه فرد از استانداردهای موجود فراتر رود، بیشتر است.

نظریه ایکس و ایگرگ مک‌گره گور

داگلاس مک‌گره گور نظریه پذیرفته شده ایکس و ایگرگ را ارائه کرد که می‌توان آن را هم در زمره نظریه‌های فرایند به‌شمار آورد و هم در زمره نظریه‌های تقویت تا حدی، به این دلیل که این نظریه به انتظارات مدیران اشاره دارد، ما بحث آن را در قسمت مربوط به نظریه‌های فرایندی گنجانانیم. به گفته مک‌گره گور، سازمان سستی (تصمیم‌گیری متمرکز، سلسله مراتب رئیس و مرئوس، و کنترل کار از بیرون) براساس مجموعه‌ای از فرض‌ها (انتظارات) در مورد طبیعت و

1. McGregor
2. Valence

انگیزه‌های انسان استوار است. او پیوستاری را که یک نهایت آن Y و نهایت دیگر X بود، پیشنهاد کرد. این دو نهایت دو دیدگاه متضاد را در مورد آنچه که باعث برانگیختن کارگران می‌شود عرضه می‌کرد.

نظریهٔ ایکس فرض می‌کند:

۱. کار نزد اغلب مردم امری ذاتاً ناخوشایند است.
۲. اغلب مردم بلندپرواز نیستند، تمایلی به قبول مسئولیت ندارند و ترجیح می‌دهند از بالا هدایت شوند.
۳. توان اغلب مردم برای خلاقیت و حل مشکلات سازمانی کم است.
۴. انگیزش فقط در سطوح فیزیولوژیکی و ایمنی وجود دارد.
۵. اغلب مردم باید به دقت کنترل شوند و برای دستیابی به اهداف سازمانی باید به زور متوسل شد.

برخلاف آن، نظریهٔ ایگرگ فرض می‌کند:

۱. تلاش‌های ذهنی و جسمی در کار همان قدر طبیعی است که بازی یا استراحت نزد انسان‌ها، که ذاتاً از کار بدشان نمی‌آید؛ بسته به شرایط قابل کنترل موجود، کار می‌تواند منبع رضایت باشد (و داوطلبانه انجام شود) یا منبع تنبیه باشد (و در نتیجه اگر مقدر باشد انجام نشود).
۲. کنترل بیرونی و تهدید به تنبیه تنها راه‌های صورت گرفتن کار برای تحقق اهداف سازمانی نیستند. انسان‌ها خود هدایت و کنترلی را در خدمت اهدافی که به آنها تعهد دارند، بر خود اعمال می‌کنند.
۳. دستیابی به پاداش، تعهد به اهداف را در پی دارد. مهم‌ترین پاداش‌هایی ارضای نیازهای شخصیتی و خودشکوفایی است که در عین حال می‌تواند حاصل تلاش مستقیم در جهت اهداف سازمانی باشد.
۴. روی هم‌رفته و در شرایط مناسب، انسان‌ها می‌آموزند که نه تنها مسئولیت‌پذیر باشند، بلکه در جستجوی آن نیز باشند. پرهیز از مسئولیت‌پذیری، نداشتن روحیهٔ بلندپرواز و تأکید بر ایمنی معمولاً پی‌آمدهای تجربهٔ گذشته انسان‌ها هستند نه ویژگی ذاتی آنها.
۵. توانایی خلاقیت در حل مشکلات سازمانی، به‌طور گسترده در سازمان وجود دارد و مختص به معدودی نیست.
۶. در زندگی صنعتی مدرن تنها بخشی از توانایی‌های فکری انسان متوسط به کار گرفته می‌شود (McGregor, 1960:46-48).

پیش‌فرض نظریهٔ ایکس این است که اهداف شخصی کارکنان به طور کلی با اهداف سازمانی سازگار نیست. به علاوه اقتدار ابزار کنترل و فرماندهی است. نظریهٔ ایگرگ بر این تأکید دارد که انسان‌ها چیزهای زیادی برای عرضه به سازمان دارند، به شرطی که اهداف آنها را به طور کامل بپذیرند. مدیرانی که از نظریهٔ ایگرگ استفاده می‌کنند، معتقدند که استفاده از قدرت مانعی در این راه است. تفاوت بین این دو نظریه آن است که نظریهٔ ایکس از به کارگیری فنون انگیزشی جلوگیری می‌کند (به دلیل تصورهایش در مورد ماهیت انسان)، در حالی که نظریهٔ ایگرگ راه‌های بهره‌گیری از این فنون را می‌گشاید. مدیرانی که نظریهٔ ایکس را می‌پذیرند، ساختار نظارتی سفت و سختی ایجاد می‌کنند، زیرا احساس می‌کنند که این تنها روشی است که می‌توان از پس آدم‌های غیرقابل اعتماد، مسئولیت ناپذیر و بی تجربه برآمد.

مک‌گره گور براساس تجربیات و مطالعات علوم رفتاری این پرسش را مطرح می‌کند که آیا نظریهٔ ایکس در مورد انسان درست است یا خیر؟ او نتیجه گرفت که این نظریه کلاً درست نیست و فرض‌های آن برای انگیزختن انسان‌هایی که نیازهای اولیه آنها برآورده شده و نیز افرادی که در پی ارضای نیازهای اجتماعی، عزت نفس، و خودشکوفایی خود هستند، نارسا هستند.

مدیرانی که براساس نظریهٔ ایگرگ عمل می‌کنند، نمی‌کوشند محیط کار بسته و دائماً تحت نظارت ایجاد کنند. در عوض، تلاش می‌کنند به تدریج به کارکنان نشان دهند که نیازی به کنترل بیرونی ندارند و از این طریق به رشد آنها کمک می‌کنند. به این وسیله به آنها اجازه می‌دهند تا هر چه بیشتر کنترل درونی را بروز دهند. کارمندان در چنین محیطی می‌توانند از پیوستگی خود با سازمان و احساس و احترام و خودشکوفایی به رضایت دست پیدا کنند. هم رئیس و هم مرنوس انتظارات مثبت بسیاری از یکدیگر دارند. مدیری که نظریهٔ ایکس را به خدمت می‌گیرد، محیطی با کارکنان کم توقع به وجود می‌آورد و به افرادی که قادر به تقویت این توقعات باشند نیز اجازهٔ ظهور نمی‌دهد.

در محیطی که رضایت نباشد معمولاً ترک شغل فراوان و غیبت زیاد است. با این همه، پیش از آنکه به کارگیری نظریهٔ ایکس را دلیل این مسئله بدانیم، باید دو عامل را نیز در نظر بگیریم. اول اینکه باید به فلسفه و روش‌های نظارتی مدیر توجه کرد؛ چه بسا این فلسفه و روش‌ها با وظایف و فعالیت‌های آن محیط مناسب نداشته باشند؛ و دوم اینکه، سرپرست را انسان بدانیم و ببینیم آیا مهارت‌های اولیه سرپرستی و میل به سرپرست بودن را دارد یا نه؟ به عبارت دیگر، نظریهٔ ایکس می‌تواند یک عامل، اما تنها بخشی از مشکل اصلی باشد نه تمام آن.

مک‌گروه‌گور معتقد بود که کار همانند بازی برای انسان‌ها امری طبیعی و اغلب خرسندی‌آور است. از آنجا که بازی و کار هر دو فعالیت‌های ذهنی و جسمی هستند، به نظر می‌رسد هیچ تفاوتی بین آنها نباشد. براساس نظریه ایکس، انسان‌ها براساس ارضای نیازهای خود بین این دو فعالیت تفاوت قائل می‌شوند: فرد در بازی اختیار عمل دارد در حالی که در کار سرپرستان و مدیران به کنترل می‌پردازند. نظریه ایکس به این فرض باور دارد که انسان‌ها کار را شرّ ناگزیر می‌دانند نه منبع چالش و گنج نهفته رضایت‌مندی. فردی که احساس می‌کند کارش «خفه‌کننده» است، معمولاً در جستجوی بهانه‌ای برای فرار از آن است.

گاهی مدیران مفهوم انگیزش را اشتباه می‌فهمند یا نادرست از آن استفاده می‌کنند. شکل ۳-۱۲ نشان می‌دهد، که وقتی کسی مفهوم ایکس و ایگرگ را در پانویس یک یادداشت به اشتباه به کار گیرد، چه اتفاقی می‌افتد. استفاده از این مفاهیم به این شیوه‌ها احساسات منفی شدید پدید می‌آورد؛ و افکار منفی کارمند هم متوجه نویسنده یادداشت و هم متوجه خود مفهوم می‌شود. از این گذشته، چنین استفاده‌های نابجایی، تصویر ضعیف و بدی از «انگیزش» در ذهن کارمند ایجاد می‌کند و باعث می‌شود کارکنان به پیشنهادهای مدیر برای بهبود روحیه و انگیزش بدگمان شوند.

کتابخانه‌ها، به‌ویژه در مورد کارکنان متخصص، تمایل دارند به نظریه ایگرگ اتکا کنند. تحقیق در اواخر دهه ۱۹۷۰ در کتابخانه‌ها در مورد مدیریت مشارکتی و انتظار از کارمندان و شیوه برخورد با آنها نشان داد در جاهایی که نظریه ایگرگ رواج داشت نسبت به جاهایی که براساس نظریه ایکس عمل می‌کردند، بهره‌وری بیشتر بود (Sager, 1979).

در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰، شماری به تحقیق در زمینه انگیزش بر پایه نظریه‌های آبراهام مزلو، کریس آرگریس^۱، فردریک هرزبرگ^۲ و رنسیس لیکرت^۳ پرداختند. در بخش بعد به بحث درباره کارهای این سه خواهیم پرداخت. ما آنها را در رده نظریه‌های فرایندی گنجانیدیم، زیرا یافته‌های آنها به چگونگی شکوفایی براساس انتظارات مدیران از کارمندان مربوط است.

1. Chris Argyris
2. Fredrick Herzberg
3. Rensis Likert

شکل ۳-۱۲

مثال استفاده غلط از نظریه ایگرگ در یک یادداشت

تاریخ: ۱۷ ژانویه ۱۹۹۸

به: مدیران قسمت‌ها؛ کتابداران کتابخانه‌های وابسته

از: مدیر کتابخانه

موضوع: مرخصی

وضع بودجه برای بقیه سال مالی بحرانی است. ما می‌خواهیم مطمئن شویم که مانند توازن آخر ماه ژوئن، توازن مثبتی خواهیم داشت.

برای دستیابی به این نتیجه، می‌خواهیم بدون آن که تأثیر منفی بر خدمات عمومی کتابخانه بگذاریم، همه هزینه‌های ممکن را کاهش دهیم. یکی از راه‌هایی که می‌توانیم اندکی پول پس‌انداز کنیم این است که از همه بخواهیم در صورتی که مشکلی ایجاد نمی‌شود، مرخصی‌های خود را تا ژوئیه و حتی بیشتر از آن به تعویق بیندازند. بدین وسیله نه تنها پول مرخصی ذخیره خواهد شد، بلکه نیاز به کار پاره وقت اضافی را برای جبران غیبت‌های دوران مرخصی از بین خواهد برد.

ما با کسری بودجه در پایان سال روبه‌رو هستیم و این کسری مشکلاتی را برای ما به وجود خواهد آورد. این یکی از راه‌های جلوگیری از این کسری است. لطفاً این مسئله را با کارکنان قسمت خود در میان بگذارید. اگر آنها برنامه‌های بلند مدتی ندارند و می‌توانند مرخصی خود را به بعد از اول ژوئیه موکول کنند، تأکید کنید که این کار را بکنند. هرگونه تقاضای مرخصی را با توجه به نیاز به تأخیر انداختن آن، بررسی نمایید.

زیرنویس:

مقایسه تعیین درجه X-Y

این یک یادداشت رسمی بر مبنای نظریه Y است. اساس این یادداشت بر آن است که کارمندان کمک خواهند کرد.

نظریه بلوغ / عدم بلوغ آرگریس

آرگریس سازمان‌های صنعتی را مطالعه کرد تا ببیند شیوه‌های مدیریتی چه تأثیری بر رفتار و رشد شخصی افراد در محیط کار دارند. از نظر او (Argris, 1973, 1965) هفت تغییر شخصیتی در فرد رخ می‌دهد تا به فردی بالغ تبدیل شود:

- از وضع کودک منفعل به وضع بزرگسال فعال حرکت می‌کند.
- از حالت وابستگی به حالت استقلال نسبی می‌رسد.

- در کودکی تنها به چند روش محدود رفتار می‌کند، اما به عنوان بزرگسال قادر است رفتارهای مختلفی بروز دهد.
- کودک دارای علایق نامتعادل، غیرارادی و سطحی است؛ در بزرگسالی علایق عمیق‌تر و قوی‌تر در او شکل می‌گیرد.
- گسترهٔ زمان برای کودک بسیار محدود است و تنها زمان حال را در برمی‌گیرد، اما در بالغ گذشته و آینده را نیز در برمی‌گیرد.
- کودک دنباله روست، اما با رسیدن به بزرگسالی به همترازی یا برتری دست می‌یابد.
- کودک به حال خود درایت ندارد، اما بزرگسال نه تنها به حال خود درایت دارد بلکه قادر است آن را کنترل کند.

آرگریس معتقد است که این تغییرات به صورت یک پیوستار وجود دارند شخصیت سالم در امتداد این زنجیره از نابالغی به سوی بلوغ پیشرفت می‌کند (به جدول ۴-۱۲ نگاه کنید).

جدول ۱-۱۲: زنجیره آرگریس	
عدم بلوغ	بلوغ
انفعالی	فعالیت بیشتر
وابستگی	استقلال
الگوی محدود رفتاری	الگوهای متعدد رفتاری
علایق زودگذر سطحی	علایق عمیق‌تر و پایدارتر
چشم‌انداز کوتاه مدت	چشم‌انداز بلند مدت
زیردست بودن	برابر یا بالادست بودن
فقدان درایت به خود	درایت به خود و مهار نفس

مضمون مورد علاقه آرگریس تأثیر محیط کار بر بلوغ کارکنان، به خصوص تنبلی فردی بود. او همچنین تأثیر سطح بلوغ را بر عملکرد مطالعه کرد و نتیجه گرفت که کارگر در محیط کار به بلوغ کامل نمی‌رسد و سبب آن درست همان شیوه‌های مدیریتی است که سرپرستان به کار می‌گیرند تا بهره‌وری را به اوج برسانند. کارکنان عدم بلوغ خود را از راه‌های مختلف، مثلاً با غیبت یا بی‌میلی به حاضر شدن در محل کار نشان می‌دهند. او دریافت که بیشتر سرپرستان با افرادی که قادر هستند با استقلال فکر عمل کنند، راحت نیستند. به نظر آرگریس سازمان رسمی

ذاتاً نیاز دارد افراد را نابالغ نگه دارد. او استدلال می‌کند که سازمان رسمی اغلب تصور بنیانگذارش را در مورد چگونگی دستیابی به اهداف سازمانی منعکس می‌کند. مدیران در ابتدای کار، اغلب براساس مفاهیم مدیریتی، تخصص کاری، سلسله مراتب، اصل وحدت فرماندهی و حیطة نظارت، وظایف را طراحی می‌کنند. در این شرایط، مدیریت، به کارمندان به عنوان قطعات قابل تعویض ماشین سازمانی نگاه می‌کند.

آرگریس برای نشان دادن این نکته که در سازمان‌ها کارها را برای سطح پایین یا «نابالغ»، تنظیم می‌کنند، به مطالعه‌ای استناد می‌کند که در آن از افراد عقب مانده ذهنی در شغل‌های غیرماهراانه استفاده شده بود. مدیران در ابتدای کار نمی‌دانستند کارمندان جدید از لحاظی با کارمندان دیگر که به وظایف مشابه منصوب شده‌اند، تفاوت دارند. آنچه در ادامه می‌آید، ارزیابی مدیران از کارمندان جدید بعد از آن است که همه چیز را یاد گرفته اند:

دختران به نحو استثنایی نشان دادند بسیار صادق، قابل اعتماد، فرمان‌پذیر و دارای رفتار خوب هستند؛ وظیفه‌ای را که بر عهده داشتند با چنان کارایی انجام می‌دادند که ما از اینکه آنها را نسبت به سن و سالشان زیر حالت طبیعی پنداشته بودند، تعجب کردیم. وضعیت حضور و غیاب آنها خوب بود، رفتار آنها در هر صورت، بهتر از دیگر کارمندان هم سن و سال آنان بود (Argris, 1965:32).

چنان که آرگریس هم مشاهده کرد، مفروضات نهفته در این سخنان گویای طرز فکر مدیران و مدیریت به طور کلی است.

یکی از فعالیت‌های مشاوره‌ای آرگریس در کارخانه‌ای بود که مدیریت رده بالای آن تمایل داشت که به کارکنان اختیار بدهد محصولات کارخانه را به هر طریقی که فکر می‌کنند مناسب است، مونتاژ کنند. کارگران می‌بایست تولیدات را واریسی کنند، روی آنها علامت بگذارند و به هرگونه شکایتی رسیدگی کنند. در ابتدا، تولید هفتاد درصد (۷۰٪) افت کرد و روحیه‌ها به شدت ضعیف شد. بعد از دو ماه، تولید تا حدی رشد کرد. بعد از چهار ماه، تولید به بالاترین حد رسید، بدون آنکه لازم باشد سرپرستان در مورد حل مسائل تولید، نظر بدهند. شاید حیرت‌انگیزترین نکته کاهش نود و چهار درصدی (۹۴٪) ضایعات و خطاهای تولید بود به گونه‌ای که شکایت مشتری از تولیدات نود و شش درصد (۹۶٪) کاهش یافت. آشکارا کنترل کارکنان بر چگونگی انجام کار باعث ارتقای کیفیت تولید شد. آرگریس این آزمایش را در چندین شرکت دیگر اجرا کرد و نتایج مشابهی به دست آورد. چندین شرکت بزرگ، اشکال گوناگون روش او را به اجرا درآوردند. مشکل عمده در گذشته و در حال این است که بسیاری مدیران قادر به درک این

واقعیت نیستند که کارکنان وقتی محرک و مسئولیت واقعی داشته باشند، انگیزه‌شان افزایش می‌یابد.

یادآوری این نکته مهم است که کار آرگریس در سال‌های ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ انجام شد. امروزه این نظر که کارمندان پویا هستند و افراد پویا بالغ هستند و توانایی برعهده گرفتن مسئولیت دارند، پذیرش زیادی در بین مدیران رده بالا دارد. این تغییر نظر تا حدودی مدیون آرگریس و کار اوست.

مطالعات هرزبرگ

دکتر فردریک هرزبرگ و همکارانش در اواخر دهه ۱۹۵۰ و اوایل دهه ۱۹۶۰ با آزمایش دریافتند که کار به خودی خود مهم‌ترین عامل انگیزش در محیط کار است (Herzberg, 1959). هرزبرگ و همکارانش با مهندسان و حسابداران (که مانند متخصصان اطلاع‌رسانی، نیمه حرفه‌ای هستند) مصاحبه کردند تا ببینند چه عواملی باعث ایجاد نگرش مثبت یا منفی در آنها در مورد کارشان می‌شود. داده‌های به دست آمده نشان داد که وقتی سرپرستان نشان می‌دادند کارمندان کاری را خوب انجام داده‌اند یا دانش تخصصی آنها را تحسین می‌کردند، در آنها افکار مثبت ایجاد می‌شد. اما مزایای مادی نظیر اضافه‌کار و پاداش، هرگاه ناکافی تلقی می‌شد، نگرش منفی به وجود می‌آورد. این امر در مورد حقوق نیز صدق می‌کرد. افکار و احساس‌های منفی از جنبه‌های بدنی و ایمنی شغلی برمی‌خاست؛ اما نیازهای خودشکوفایی، عزت نفس، و نیازهای اجتماعی افکار مثبت ایجاد می‌کردند.

نظر شخص نسبت به شغل خود مستقیماً بر کیفیت کار تأثیر می‌گذارد. وقتی افراد نسبت به شغل خود نظر مثبت دارند، ابتکار بیشتری به خرج می‌دهند، دقیق‌تر هستند و سخت تلاش می‌کنند تا در آن به استادی برسند. وقتی رضایت ندارند، کار خود را در کمترین حد قابل قبول انجام می‌دهند.

مقاله دونالد سیجر (Sager, 1979)، که آن را براساس تحقیق خود در اواخر دهه ۱۹۷۰ نوشته است، نشان می‌دهد که فرصت اعمال تمرین خلاقیت و ابتکار دادن به این معنا نیست که هر کارمندی باید در مورد همه عملیات کتابخانه اظهار نظر کند. به این معنا هم نیست که هر کارمندی از فرصت‌های موجود به نفع خودش استفاده کند. آنچه مهم است، دانستن آن است که ابتکار و خلاقیت نزد مدیریت پذیرفته است. ممکن است ابتکار ساده باشد و تنها ترتیب کارهای

روزانه خود شخص را تعیین کند اما دانستن اینکه خلاقیت نزد مدیر پذیرفته است، سرخوردگی و بی‌انگیزگی را کاهش می‌دهد.

پژوهش دیگر در این زمینه مربوط است به وریل و ویلکینز (Verill and Wilkins, 1986). آنها متوجه شدند کارمند، وقتی که سرپرست او رفتار انگیزشی قوی نشان ندهد، در انگیزه نشان دادن دچار مشکل می‌شود. مطمئناً انگیزش مشابهی را به تمامی زیردستان القا نمی‌کند، اما فقدان انگیزش در سرپرست تأثیر منفی شدیدی بر زیردستان دارد.

هرزبرگ به دو دسته محرک که باعث رضایت یا عدم رضایت شغلی می‌شوند، اشاره کرده است: برانگیزنده‌ها و عوامل بهداشتی. برانگیزنده‌ها، موجب بهتر شدن عملکردها و نگرش‌ها می‌شوند؛ و عوامل بهداشتی، صرفاً روحیه و کارایی را حفظ می‌کنند. برای مصاحبه شوندگان در پژوهش وی انگیزش‌ها عبارت بودند از امکان متخصص شدن و انجام کار مطلوب‌تر.

این نتایج کاملاً با سلسله مراتب مزلو منطبق است، زیرا در آنجا عوامل بهداشتی (محیطی) و برانگیزنده‌ها (کار به‌خودی خود) به سطوح مختلف در سلسله مراتب مربوط می‌شدند. نیاز به احترام، پیچیدگی بیشتری دارد. شناخته شدن قدر، یک کیفیت شخصی اکتسابی است، در حالی که مقام و شأن معمولاً حاصل خود شغل است. بنابراین شأن، یک نیاز فیزیولوژیکی است، در حالی که قدرشناسی یک برانگیزنده است.

قبل از پژوهش هرزبرگ مدیران بر مفهوم بسط شغل^۱ تأکید می‌کردند که به معنای افزایش وظایفی بود که فرد می‌تواند برعهده گیرد. (توجه آنها به این بود که به خصوص در صنایع تولیدی، مدیریت علمی به ساختار دادن به کارها توجه داشت و می‌خواست از کار خسته‌کننده یک تن بیشترین نتیجه را به‌دست آورد و اجازه هیچ‌گونه تغییری را نیز نمی‌داد؛ زیرا برای هر کار خاص تنها یک روش را به عنوان «بهترین روش» می‌شناخت. هرزبرگ می‌گوید که انجام قدری از این کار و قدری از آن، راه برانگیختن افراد نیست. این کار همانند آن است که اول ظروف نقره‌ای، سپس قابلمه‌ها و سپس ماهیتابه‌ها را علاوه بر شستن بشقاب‌ها انجام دهیم. تنوع در کارها، کمی باعث رفع خستگی می‌شود، اما چیزی که هرزبرگ پیشنهاد کرد غنی‌سازی شغل^۲ بود و آن عبارت بود از توسعه آگاهانه محدوده، چالش، و مسئولیت کاری یک شخص. به‌کارگیری این مفهوم در خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی می‌تواند سودمند باشد، زیرا هرزبرگ محرک

1. Job enlargement

2. Job enrichment

اصلی در محیط کار را شناخت و آن کار به خودی خود بود. این امر می‌تواند به ما توضیح دهد که چرا مزایای مالی بیشتر در طول بیست سال گذشته و تکنیک‌های "جدید" سرپرستی چندان نتوانسته است کارکنان را برانگیزد.

نزد هرزبرگ محیط انگیزش کار از دو عنصر اصلی تشکیل شده است: محتوای شغل و زمینه شغل. در مطالعات هرزبرگ، محرک‌ها / عوامل رضایت محصول محتوای شغل هستند، در حالی که عوامل بهداشتی / و عوامل ناراضی کننده، به زمینه‌های شغلی مربوط می‌شوند. یک انتقاد نسبت به کار هرزبرگ روش اوست. او معتقد است با پرسش از کارکنان می‌توان پی برد چه چیزی باعث برانگیخته شدن و چه چیزی باعث از دست دادن انگیزه آنها می‌شود، پژوهش‌های متعدد بعدی توسط دیگران که در آنها از شیوه‌های مختلف در گردآوری داده‌ها استفاده شد، نشان داد که در بُعد مفهومی اشتباهاتی رخ داده است (House and Wigdor, 1967). عامل سومی هم وجود دارد که باید مورد توجه قرار گیرد و آن شرایط کار / شغل است.

اغلب محققان موقعیت‌های کاری را به دو دسته تقسیم کرده‌اند: "محیط بلا فصل کار" و "سبک" سازمان به‌طور کلی. عواملی نظیر اعمال و ایستارهای همکاران و سرپرستان و جو حاکم در محیط واحد و روابط بین افراد تأثیری مهم بر محیط بلافصل کار دارد. بسیاری از عوامل بلافصل به عوامل مزلو شبیه است. به تعداد سبک کار در واحدها در سطح کل سازمان وجود دارد. سبک کار سازمانی چگونگی اداره واحدهای کار توسط مدیران میانی و سرپرستان را می‌سازد. اگر چه مدیران میانی و سرپرستان ممکن است سبک شخصی داشته باشند اما باید هماهنگ با سبک کلی سازمان نیز عمل کنند. مدیران باید به خاطر داشته باشند:

- عوامل بهداشتی می‌تواند از نارضایتی شغلی جلوگیری یا به رفع آن کمک کند، اما به رضایت شغلی کمکی نمی‌کند.
- پیشرفت در عوامل خرسندساز می‌تواند باعث افزایش رضایت شغلی شود، اما از نارضایتی شغلی پیشگیری نمی‌کند.

در حالی که علمای مدیریت به جدل در مورد ارزش کلی نظریه «دو عاملی» هرزبرگ در مورد انگیزش ادامه می‌دهند، هیچ کس ارزش عملی آن را رد نمی‌کند. یکی از پرسش‌هایی که در مورد

شیوه دو عاملی پیش می‌آید این است که آیا کارمند راضی می‌تواند عملکرد عالی نیز نشان دهد؟ پاسخ این سؤال تا اندازه‌ای به سه فرض دیگر بستگی دارد. این سه فرض عبارتند از:

- پیامد رضایت، عملکرد خوب است ($S \rightarrow P$)
- پیامد عملکرد خوب، رضایت است ($P \rightarrow S$)
- پاداش هم عملکرد خوب و هم رضایت را باعث می‌شود ($R \rightarrow S, R \rightarrow P$)

هر یک از این فرض‌ها برای مدیران عواقبی دارند. مثلاً فرض اول، یعنی پیامد رضایت عملکرد خوب است به این معناست که باید به رضایت شغلی اهمیت داد هر چند، تحقیقات نشان نمی‌دهد که رضایت از شغل ضامن عملکرد خوب باشد.

در مورد فرضیه دوم، مدیر باید بر عملکرد خوب تأکید کند. تنها راهی که این فرض‌ها می‌توانند مؤثر باشند، دادن پاداش‌های کافی برای دستیابی به کارکرد بالاست. مدیران میانی و سطح پایین، اغلب، قدرت کمی برای تغییر یا افزایش پاداش‌ها دارند.

آخرین فرضیه، دو پیامد دارد. اگر مدیر به فکر رضایت است، باید زیاد پاداش بدهد. اگر هدف او این است که هم به عملکرد خوب و هم به رضایت توجه کند، باید پاداش‌های سطح بالا برای عملکرد بالا و پاداش‌های سطح پایین برای عملکردهای پایین‌تر آماده کند. اغلب مدیران امریکایی در سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی براساس آخرین فرضیه عمل می‌کنند.

جدول ۲-۱۲ نتیجه رضایتمندی را نشان می‌دهد. این جدول را براساس اطلاعاتی که در اثر

لاک به نام «رضایت و عملکرد شغلی»^۱ ارائه شده، ترسیم کردیم (Lock, 1970).

نکته دیگری که باید یادآوری شود این است که مصاحبه‌شوندگان در مطالعه اول نیمه‌حرفه‌ای بودند. آزمایش‌های بعدی با کارگران یقه آبی و کارگران دون پایه یقه سفید در شرکت تلگراف و تلفن امریکا^۲ یافته‌های هرزبرگ را تأیید کرد (Ford, 1979). یک پژوهش نیز (Plate & Stone, 1974) برای به‌کارگیری نظرات هرزبرگ در محیط کتابخانه صورت گرفته است.

1. Job satisfaction and Job performance
2. American Telephone and Telegraph Company

جدول ۲-۱۲ پیامدهای رضایت‌مندی بالا و پایین		
رضایت‌مندی کم	رضایت‌مندی زیاد	عامل شغلی
به دنبال انتقالی بودن، غیبت یا دیر آمدن؛ عدم ثبات شغلی	زودآمدن؛ دیررفتن؛ ثبات شغلی	کار به‌عنوان عامل انگیزشی
پرهیز از سرپرستان؛ اعتراض و جروبحث با سرپرستان؛ عدم پذیرش توصیه‌ها؛ عدم ثبات شغلی	نزدیکی به سرپرستان؛ پذیرش توصیه‌ها؛ ثبات شغلی	سرپرستی
پرهیز از همکاران؛ جروبحث با آنها؛ شکوه کردن از آنها؛ غیبت؛ ترک شغل	نزدیکی به همکاران؛ پذیرش ارزش‌های آنها؛ روابط اجتماعی داشتن؛ ثبات شغلی	همکاران
تلاش کمتر؛ میل کم به پیشرفت شغلی؛ تمایل کم به ارائه نظر؛ عدم ثبات شغلی	تلاش بیشتر؛ میل به پیشرفت شغلی؛ ارائه ایده‌های جدید؛ ثبات شغلی	ترفع
اعتراض؛ به دنبال شغل‌های با حقوق بیشتر بودن؛ تلاش کمتر؛ ترک شغل	تلاش بیشتر؛ ثبات شغلی	حقوق

نظام‌های مدیریت لیکرت

مطالعه لیکرت در سال ۱۹۵۸ به این نتیجه رسید که مدیران دو گروه هستند یا تولیدمدار هستند یا کارمندمدار (Likert, 1958). سرپرستان تولیدمدار از کنترل شدید محیط کار حمایت می‌کنند و کارمندان را ابزار انجام کار می‌پندارند. آنها بر تمامی مراحل کار نظارت دارند، راهنمایی و رفع اشکال می‌کنند. برای آنها هدف اصلی بالاترین حد ممکن تولید است و بی‌وقفه به طرف آن حرکت می‌کنند. سرپرستان کارمندمدار، نخستین محور کار خود را به جای تولید، سرپرستی قرار داده‌اند. آنها نقش خود را اطلاع‌رسانی در مورد اهداف تولید و دادن رهنمودهای کلی برای انجام کارها می‌دانند و شرایطی را برای کارکنان ایجاد می‌کنند تا الگوهای کار فردی خویش را پیدا کنند و آنها را با فرایند کلی کار تطبیق دهند و در صورت نیاز تقاضای کمک کنند.

جدول ۳-۱۲ فرایند مورد استفاده رهبری لیکرت				
متغیر سازمانی	نظام ۱	نظام ۲	نظام ۳	نظام ۴
وضع اعتماد فرادستان به زیردستان	بی‌اعتمادی به زیردستان	اعتماد از روی بنده‌نوازی مانند ارباب / نوکر	اعتماد به فرودست اما نه به‌طور کامل، نظارت بر تصمیم‌گیری‌ها	اعتماد کامل به زیردست
نوع عوامل انگیزشی	ترس و تهدید	پاداش به ندرت، تنبیه مکرر، مشارکت نداشتن کارمندان در تصمیمات	پاداش مکرر؛ مشارکت در تصمیم‌گیری‌ها	پاداش زیاد مشارکت بسیار
نوع تعامل با کارمندان و ویژگی آن	کم است آن هم همیشه با ترس و بی‌اعتمادی	کم و همراه با منت	متوسط	گسترده همراه با اعتماد کامل

پژوهش‌های لیکرت به این نتیجه رسید که کارکنان دارای سرپرستان کارمندمدار سطح تولید بالاتر، و گروهی که دارای سرپرستان تولیدمدار بودند، تولید کمتری داشتند. سپس او چندین سبک مدیریت سازمانی را توصیف کرد. این سبک‌ها تشکیل یک پیوستار را می‌دهند، چنانکه در جدول ۳-۱۲ نشان داده شده است.

نظام ۱ وقتی برقرار است که مدیریت هیچ اعتمادی به زیردستان ندارد و در هیچ سطحی آنها را در تصمیم‌گیری‌ها دخالت نمی‌دهد. ترس، تهدید به تنبیه، و به ندرت تشویق تمامی تدابیر انگیزشی هستند که سرپرستان در این شیوه به کار می‌گیرند. بیشترین کنترل در دست مدیریت فوقانی است. در چنین محیطی معمولاً سازمان غیررسمی در سازمان به وجود می‌آید که با اهداف سازمانی رسمی مخالف است.

نظام ۲ ارتباط «ارباب - نوکر» ملایمی برقرار است. اگر چه نسبت به نظام اول، اعتماد بیشتری در آن نهفته است، اما معمولاً وجه بارز مدیریت فوقانی بنده‌نوازی است. تصمیم‌های اصلی و تعیین اهداف در بالا اتفاق می‌افتد، در عین حال مدیران سطوح پایین و میانی نیز در موارد بسیار تصمیم‌گیری می‌کنند. تنبیه و پاداش، نظام انگیزشی آن را تشکیل می‌دهند. معمولاً کارمندان از تنبیه می‌ترسند و به ندرت با سرپرستان خود راحت هستند. سازمان غیررسمی با اهداف رسمی سازمان مخالف است اما آشکارا با آن مخالفت نمی‌کند.

در نظام ۳ مدیر به زیردستان اگر نه به طور کامل، اما اساساً اعتماد دارد. سیاست کلان و تصمیمات عام در سطح عالی اتخاذ می‌شود اما تصمیم‌گیری‌های بسیاری در تمامی سطوح اتفاق می‌افتد زیرا مدیریت عالی تفویض اختیار کرده است.

ارتباط از بالا به پایین و از پایین به بالا جریان دارد و تشویق رایج است. در بین زیردستان و بالادستان تعامل برقرار است و اغلب به یکدیگر بسیار اعتماد دارند. سازمان غیررسمی ممکن است از اهداف سازمان رسمی حمایت کند ولی گاه در برابر برخی از آنها مقاومت نشان می‌دهد.

نظام ۴ وقتی وجود دارد که مدیریت به زیردستان اعتماد کامل دارد. تصمیم‌گیری در همه سطوح وجود دارد و مدیریت فوقانی تلاش می‌کند تا تصمیم‌ها هماهنگ و هم‌نوا باشند. ارتباط در سازمان هم از بالا به پایین و بالعکس وجود دارد، و هم به صورت افقی. انگیزش از طریق مشارکت در تعیین پاداش‌های مادی، تعیین اهداف، بهبود روش‌ها و ارزیابی پیشرفت به سمت اهداف، افزایش می‌یابد. بالادستان و زیردستان براساس دوستی و اعتماد با یکدیگر رفتار می‌کنند.

سازمان‌های رسمی و غیررسمی شبیه به هم هستند زیرا نیروهای اجتماعی از اهداف سازمانی حمایت می‌کنند.

کتابخانه‌ها به نظام‌های ۲ یا ۳ تمایل دارند، هر چند که در موارد اندکی نظام ۱ نیز وجود دارد و برخی نیز نظام ۴ را به خدمت گرفته‌اند. هم در کتابخانه‌ها به طور کلی و هم توسط شخص سرپرستان در کتابخانه‌هایی که چنین سیاست رسمی‌ای ندارند، تمایل به نظام ۴ دیده می‌شود. هرچند همانگونه که در بحث مدیریت مشارکتی خواهیم دید، این نظام نیز مشکلاتی دارد.

برخی مطالعات تکمیلی (به‌ویژه Vroom & Mann, 1967) این نتیجه لیکرت را که سرپرستان کارمندمدار موجب افزایش تولید هستند، رد می‌کنند. یافته‌های یک تحقیق نشان داد که گروه کارکنان با سرپرستان تولیدمدار نسبت به گروهی که دارای سرپرست کارمندمدار هستند، تولید بالاتری دارند. تحقیق دیگری نتیجه گرفت که ماهیت یک شغل، نوع مدیریت مناسب آن را تعیین می‌کند. برای نمونه، در نهادهایی که به اعتماد کردن به کارمند زیاد نیاز دارند، (هنگامی که کارمندان می‌دانند که چه چیزی مورد انتظار است). برخورد منطقی از سوی مدیر بسیار ثمربخش است.

برای تأمل بیشتر...

تمرین قبلی را برای نظریه‌های فرایندی مک گره گور، آرگریس، هرزبرگ و لیکرت دوباره اجرا کنید. آیا با نظرات آنها موافق هستید؟

نظریه‌های تحکیم و تقویت

شاید کسی که بیشترین ارتباط را با نظریه‌های تقویت داشته و آن را برای رفتارهای انسانی به کار گرفته است اسکینر^۱ است. این نظریه‌ها، به دنبال این هستند که بدانند نتایج اعمال گذشته، چه زمانی در رفتار انسان، چه در انگیزه‌ها و چه در نیازها، تبلور پیدا می‌کنند. فرض پایه این است که انسان‌ها از تجربیات گذشته می‌آموزند و تمایل دارند تجربیات خوب گذشته را تکرار کنند و از تجربیات بد بپرهیزند. در محیط کار، رفتار و اعمال مدیریتی، محرکی برای اصلاح رفتار و فعالیت‌های کارکنان است.

1. B. F. Skinner

یکی از اصطلاحاتی که اسکینر به کار برده «شرطی سازی مؤثر»^۱ است و آن فرایندی است که در آن با دستکاری عواقب یک رفتار به کنترل و اصلاح آن می‌پردازند. در فضای سازمانی، این مفهوم را «اصلاح رفتار سازمانی» می‌نامند. چهار استراتژی در ارتباط با شرطی‌سازی مؤثر وجود دارد که عبارتند از:

- تقویت مثبت، با ایجاد یک نتیجه مطلوب (البته از نقطه نظر کارمند) باعث افزایش تکرار و تقویت یک رفتار می‌شود.
- تقویت منفی با ایجاد یک نتیجه نامطلوب (البته از نقطه نظر کارمند)، باعث عدم تکرار یک رفتار می‌شود.
- تنبیه در مقابل یک رفتار نامطلوب، با ایجاد یک نتیجه ناخوشایند در فرد، از تکرار و تقویت آن رفتار جلوگیری می‌کند.
- بی‌اثرسازی باعث می‌شود که تکرار رفتار نامطلوب کاهش یابد یا به کلی تکرار نشود. بی‌اثرسازی پیامد مطلوب را از عمل حذف می‌کند. از بین بردن نتیجه مطلوب یک رفتار باعث کاهش یا حذف یک رفتار ناخوشایند می‌شود.

در تقویت مثبت، وقتی رفتار مطلوب اتفاق می‌افتد، پاداش فوری لازم است. مدیران، برای موفقیت در استفاده از تقویت مثبت، باید مراحل ضروری زیر را مد نظر داشته باشند:

- تعیین رفتار مورد انتظار؛
- در اختیار داشتن محرک‌ها/ پاداش‌ها؛
- تشخیص تفاوت‌های بین کارمندان در خصوص آنچه باعث انگیزش آنها می‌شود؛ یا از نظر آنها پاداش محسوب می‌شود؛
- کارمندان بدانند برای دریافت پاداش چه باید بکنند؛
- امکان ارائه پاداش بلافاصله بعد از یک رفتار مطلوب وجود داشته باشد.

تقویت منفی هنگامی بیشترین تأثیر را دارد که مدیران به صورت اتفاقی آن را به کار بگیرند - منظور این است که تقویت منفی، اولین و اصلی‌ترین روش تقویت نیست. در استفاده از تقویت منفی، مدیران باید به موارد زیر توجه داشته باشند:

- به افراد گفته شود در اعمال آنها چه اشتباهی وجود دارد؛

- شیوه اصلاح اشکالات به آنها گوشزد شود؛
- تقویت منفی به طور فردی به کار گرفته شود نه جمعی؛
- تقویت منفی بلافاصله بعد از یک رفتار نامطلوب اعمال شود؛
- تقویت منفی که برای یک رفتار اعمال می‌شود، متناسب با آن باشد.

مدیریت بر مبنای نتیجه

مدیریت بر مبنای نتیجه یکی از شیوه‌های تقویت انگیزش کارکنان است. هنگامی که رفتار کارمند با اهداف سازمان مطابقت کند، آن رفتار با دادن پاداش تقویت می‌شود. اگر رفتار با اهداف سازمان در تضاد باشد، مدیر سه راه پیش رو دارد که باید یکی از آنها را برگزیند:

- برای دستیابی به اهداف از تقویت منفی (تنبیه) استفاده کند (هر چند که در راه‌های دیگر، از برخی جنبه‌های منفی تنبیه پرهیز می‌شود)؛
- فرد و انگیزه او به شیوه دیگر مورد ارزشیابی مجدد قرار گیرند، زیرا با یک شیوه متفاوت دیگر، ممکن است کار بهتر انجام شود؛
- فرد اخراج شود (این آخرین راه حل و نشانه شکست هر دو طرف است).

در این نوع مدیریت، مدیر محتوای کار و استانداردهای کارکرد مناسب را برای کارمند تعیین می‌کند، اما کارمند می‌تواند نمونه تعیین شده مدیر را به گونه‌ای تغییر دهد تا به اهداف سازمانی تعیین شده، دست یابد. (این مسئله با مدیریت بر مبنای اهداف متفاوت است. زیرا در آن جا محتوا را مدیر به تنهایی و بدون همکاری با کارمندان تعیین می‌کند). این شیوه به ابتکار کارمند نیاز دارد و این ابتکار در یک فرایند تدریجی حاصل می‌شود؛ انتظار اینکه یک شبه ره صد ساله پیموده شود، نه واقعی است و نه درست.

همچنین در این شیوه، کارمند باید شیوه ارزشیابی را بشناسد و بداند که ارزشیابی عملکرد برحسب تولید صورت خواهد گرفت. برای هر گونه قضاوت ارزشی، باید دستورالعمل‌ها قبل از مرحله قضاوت مدیر مشخص شوند. مدیریت فوقانی سازمان برای تربیت مدیران آینده و اینکه نظام مدیریت به آنها نیاز دارد باید زمان و تلاش لازم را اختصاص دهد.

همیشه ارائه تعریف دقیق از حدود رفتار قابل قبول کارمند ضروری است، اما در این شیوه حیاتی است. باید به دقت مشخص شود کارمند در کجاها خود می‌تواند تصمیم بگیرد و در کجاها نمی‌تواند. اما در حیطه مجاز کارمند باید از آزادی عمل برخوردار باشد زیرا نتیجه‌ای که

حاصل می‌شود مهم است، نه فعالیت‌هایی که به آن منجر می‌شود. بسیاری گرایش دارند فعالیت‌های کارمند را مورد قضاوت قرار دهند، اما این امر می‌تواند بیشتر زیان‌آور باشد تا سودمند. مدیر و کارمند هر دو باید این مسئله را درک کنند که در این شیوه مدیر و کارکنان بسیار به یکدیگر اتکا دارند. این امر برای مدیر خطراتی دارد، زیرا در پایان اوست که به تنهایی مسئول است. مدیر باید به کارمندان اعتماد کند و کارمندان باید بدانند که هر دو طرف آسیب‌پذیر هستند. بنابراین، قبل از هر چیز باید هدف سازمانی درونی همه افراد شود تا برای رسیدن به آن با یکدیگر همکاری کنند.

برای تأمل بیشتر...

تمرین قبلی را دوباره تکرار کنید و شیوه اسکینر را با مدیریت بر مبنای نتایج کار مقایسه کنید. آیا با این شیوه‌ها موافق هستید؟

چهارخانه‌های مدیریت^۱

در سال ۱۹۶۴، رابرت بلیک و یان موتون (Blake & Mouton, 1964) برای ترسیم سبک‌های مدیریت روشی پیشنهاد کردند (شکل ۴-۱۲). در این روش دو متغیر وجود دارد: توجه به انسان‌ها و توجه به تولید. با این کار جمع‌بندی‌ای از تمامی شیوه‌های پیشین به دست می‌آید. در این چهارخانه‌ها، پنج سبک مدیریتی در یک جدول گنجانده شده است. توجه به تولید روی محور افقی (مقیاس ۹-۱) و توجه به افراد روی محور عمودی (مقیاس ۹-۱) قرار دارند. هر عاملی که افزایش یابد، شماره آن بیشتر می‌شود.

پنج شیوه رهبری و وضعیت آن بر روی این چهارخانه‌ها به شرح زیر است:

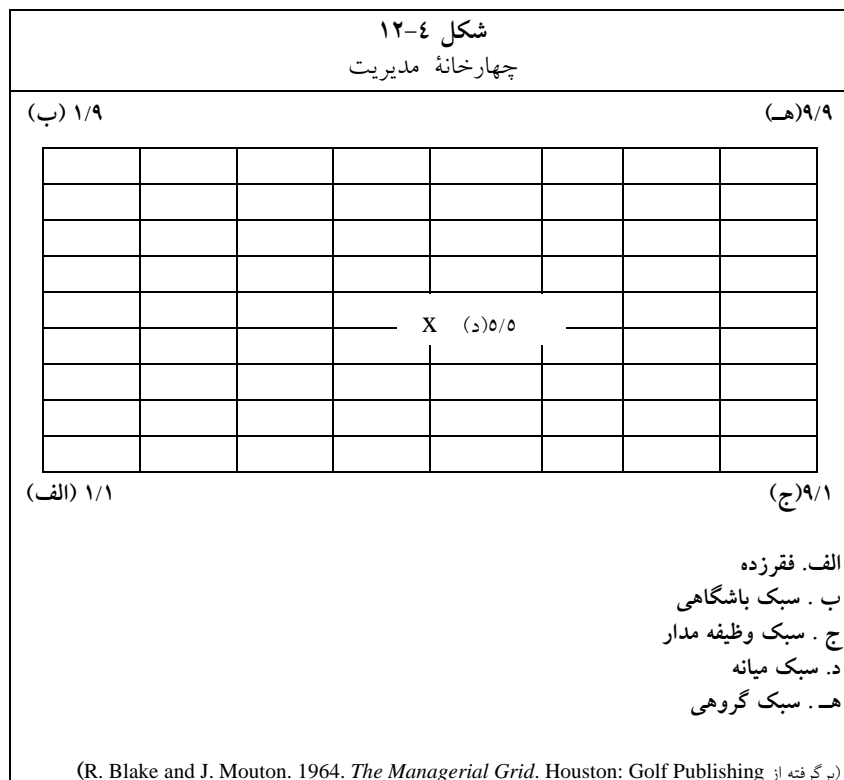
الف. سبک فقرزده^۲: مدیران برای انجام کار مورد نیاز، از کمترین انرژی ممکن استفاده

می‌کنند و فرد تنها در حدی که عضو سازمان باقی بماند تلاش می‌کند.

ب. سبک باشگاهی^۳: مدیران به نیازهای افراد برای روابط میان فردی توجه می‌کنند، اما

فضای کار چنان دوستانه است که تولید کم می‌شود.

1. Management Grid
2. Impoverished
3. Country club



ج. سبک وظیفه مدار: تنظیم کار موجب کارایی می‌شود، بنابراین عوامل انسانی کمترین دخالت را دارند.

د. سبک میانه: با برقراری توازن میان ضرورت تولید و حفظ روحیه افراد، مدیران به عملکرد و بازدهی مناسب دست پیدا می‌کنند.

ه. سبک گروهی: افراد صاحب انگیزه که تولید هدف مشترک آنهاست، ضمن اینکه روحیه خوب دارند، تولید را نیز در سطح بالا حفظ می‌کنند.

سبک ۱/الف در چهارخانه‌ها (گوشه سمت چپ پایین) عدم مداخله مدیر را نشان می‌دهد مدیر حداقل توجه را به تولید و افراد دارد (کمی پاداش وجود دارد اما هیچ تقویتی در کار نیست). سبک ۹/ب در چهارخانه‌ها (گوشه چپ بالا) نشان دهنده سبکی است که بیشترین توجه را به افراد و کمترین توجه را به تولید دارد - مکتب روابط انسانی (بیشترین تقویت مثبت، بدون هیچ گونه تقویت منفی).

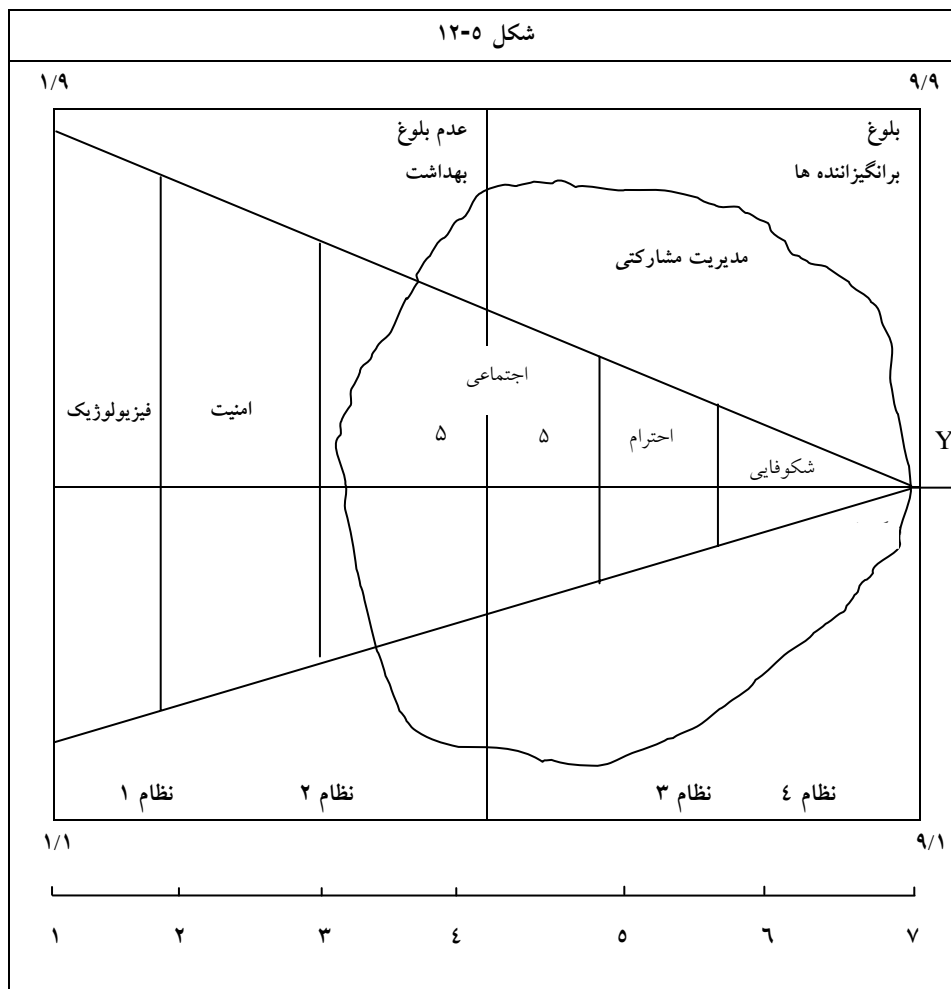
سبک ۱/ج در چهارخانه‌ها (گوشه سمت راست پایین) نشانگر بیشترین توجه به تولید و کمترین توجه به افراد است - مدیریت مستبدانه (بیشترین تقویت منفی و کمترین تقویت مثبت). و سبک ۹/هـ در چهارخانه‌ها (گوشه سمت راست بالا) نشانگر بیشترین توجه به تولید و همچنین افراد است؛ این متعادل‌ترین وضعیت تقویت مثبت و منفی است و این سبک مطلوب مدیریت از نظر بلیک و موتون است.

سبک ۵/د در چهارخانه‌ها (در وسط چهارخانه‌ها) سبک مدیری است که راه میانه را برمی‌گزیند و به جای مطرح کردن مشکل و حل آن، آن را به صورت مخفی یا با مصالحه رفع و رجوع می‌کند (ساده‌ترین شکل تقویت مثبت و کمی هم تقویت منفی). از سوی دیگر سبک آرمانی ۹/۹، کارمندی که خودشان را در اهداف شریک می‌دانند را با تعهد به کار مشغول می‌کند. مدیران مشکلات را به جمع واگذار می‌کنند و آن را در محیطی باز و مبتنی بر اعتماد حل می‌کنند. طبیعی است که هر یک از این سبک‌ها، از جمله سبک ۹/۹، اشکالات خاص خود را دارد - برای مثال در سبک ۹/۹، پرورش افراد متعهد کار دشواری است و مطرح کردن آزادانه مشکلات، همیشه نتیجه مثبت ندارد، حتی اگر گروهی با این شیوه مأنوس شود، هیچ معلوم نیست تعارض‌های آشکار و رقابت با این شیوه حل و فصل شود. قطعی نیست مشکلی که آزادانه مطرح شده و ستیزه‌ای که به دنبال آن می‌آید چگونه حل خواهد شد.

مدیریت مشارکتی

همانگونه که پیشتر گفته شد، سال‌های سال است مدیریت مشارکتی ورد زبان کتابداران بوده است (Participative management, 1977). با خواندن و گوش دادن به بحث‌ها در این زمینه، آدمی متقاعد می‌شود که این نوع مدیریت راه حل همه مشکلات مدیریتی است. اما کاربرد مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌ها، بسیاری از مشکلات مدیریت را حل نکرده بلکه مشکلات جدیدی نیز به وجود آورده است.

مفهوم مدیریت مشارکتی بر سبک ۴ (چهار مقیاس) لیکرت و نیز موارد بسیاری برگرفته از نظرات محققان در زمینه انگیزش مبتنی است. در شکل ۵-۱۲ کوشیدیم نحوه ارتباط همه مفاهیم انگیزش در این فصل را با یکدیگر مشخص کنیم و محل تطبیق مدیریت مشارکتی نیز در تصویر روشن شود.



در مدیریت مشارکتی همه کارمندان اعم از حرفه‌ای، نیمه حرفه‌ای و دفتری تمام وقت و پاره وقت باید در مدیریت سازمان مشارکت داشته باشند. در نهایت آنچه که کل این فرایند بر آن تأکید دارد، تصمیم‌گیری جمعی است. برای دستیابی به این مسئله باید بحث‌های گروهی وجود داشته باشد. مرجنت که چندین مقاله در این زمینه دارد، در کتاب خود با نام «مدیریت مشارکتی در کتابخانه های دانشگاهی»^۱ موارد زیر را مطرح کرده است:

مدیریت مشارکتی به بحث‌های گروهی نیاز دارد و هر گروه باید آن قدر کوچک باشد که همه امکان شرکت در آن را داشته باشند. گروه به دغدغه‌های طرفین - کارکنان و مدیر - می‌پردازد. بنابراین مدیر بدون دخالت کارمندان بخش خدمات عمومی درباره تغییر فهرست‌نویسی بحث نمی‌کند. همچنین وی

1. Participative Management in Academic Libraries.

نباید اجازه دهد که بحث بر روی اشخاص تمرکز پیدا کند، بلکه باید آن را به نحوی اداره کند که به حل مشکلات هر دو طرف بینجامد (Merchant, 1976:39).

عنصر مهمی که در این نقل قول به چشم می‌خورد این است که افراد باید در گروه‌های کوچک با یکدیگر جلسه بگذارند. این امر بی‌درنگ هزینه صرف وقت کارمندان را مطرح می‌سازد، استفاده از ایمیل می‌تواند جایگزین جلسه شود. نکته مهم دیگر اینکه جلسه‌های کمیته‌ها وقت بسیار می‌گیرند به خصوص اگر قرار باشد نظر اکثریت کسب شود یا اینکه بر روی مسئله مهمی توافق همگانی صورت گیرد.

در خدمات اجتماعی زمان ارزش بسیار دارد و ساعت‌هایی که به جلسه‌های گروهی اختصاص می‌یابد خدمت به مردم نیست. نتایج یک تحقیق در مورد کتابخانه‌ها در امریکا نشان می‌دهد که گرفتن هر تصمیم در کمیته، مثلاً در مورد مسئله مهمی چون حقوق -/۵۰۰۰ دلار هزینه در بر دارد. استفاده گسترده از کمیته‌ها در درازمدت می‌تواند خصومت نیز به بار آورد. یکی از مشکلات عمده مدیریت مشارکتی به پاسخگویی مربوط می‌شود. همان‌گونه که در فصل هشت (۸) گفته شد، کمیته‌ها به سادگی جوابگو نیستند. جوابگویی و چگونگی به عهده گرفتن مسئولیت آن در فضای مدیریت مشارکتی، مشکلی است که به ندرت در کتاب‌ها نوشته و تکلیف آن روشن می‌شود. در عین حال، تصمیم‌هایی که پاسخگویی را اقتضا می‌کنند، همان‌ها هستند که کارمندان بیشتر می‌خواهند در آنها دخالت کنند. با توجه به رابطه اقتدار میان نهادهایی که از بودجه دولتی استفاده می‌کنند، جوابگویی گریزناپذیر است. بنابراین مدیر چگونه می‌تواند هم از عهده جوابگویی برآید و هم نظرات کارمندان را در آن حد که آنان می‌خواهند، در تصمیمات خود اعمال کند؟

اگر مدیر ابتدا نقطه نظرات کارمندان را معلوم کند و بعد حق تصمیم‌گیری را برای خود (در مقام مدیر) یا گروه کوچکی از کارمندان حفظ کند، این مدیریت دیگر مشارکتی نیست. اصطلاح مناسب برای توصیف این حالت مدیریت مشورتی است. سوء استفاده مدیریت بالا از برچسب مدیریت مشارکتی، در حالی که در واقع منظور مدیریت مشورتی است، چه بسا موجب خشم و سرخوردگی شود. ممکن است در بدو امر مدیر تصور کند که با وضعیتی که در کتاب‌های درسی می‌نویسند، روبه‌روست. (کتابخانه‌ای که به خوبی اداره می‌شود، روابط خوبی میان کارمندان حکمفرماست و روابطی عالی با مشتریان برقرار است). این شرایط، تصور به کارگیری مدیریت مشارکتی را سهل می‌کند اما ضرورت جوابگویی، به ویژه اگر هیئت رئیسه یا هیئت امنای کتابخانه

معتقد باشد که تصمیم‌های غلط اتخاذ شده است اوضاع را دشوار می‌کند. بنابراین، مدیر نظرهای کم‌میته را بیشتر اندیشه‌های مشورتی می‌انگارد تا تصمیم‌های الزام‌آور؛ و هنگامی که کارمندان از این تغییر آگاه می‌شوند احساس می‌کنند از آنها سوءاستفاده شده است. پیامد این وضعیت عدم اعتماد به مدیریت و کاهش انگیزه‌هاست.

بدون شک همه این مطالب، تصویر ناخوشایندی از مدیریت مشارکتی به دست می‌دهد. در حال حاضر ممکن است کسی از نظر فلسفی از این نظریه حمایت کند، اما از نظر کاربردی، اجرای آن به تفکر دقیق و آماده‌سازی بسیار نیاز دارد. با مشخص کردن اینکه مشارکت امری است مشورتی نه اجرایی، یا با بهره‌گیری زیاد از تفویض اختیار می‌توان مشکل را برطرف کرد (مانند شیوه مدیریت مشورتی). اگر سازمان ساختار مسطح داشته باشد، آن وقت افراد ممکن است بیشتر جوابگو فرض شوند. مفهوم اصلی مدیریت مشارکتی برآمده از روزگار رونق اقتصادی و فرهنگ خاص است، اما رکود اقتصادی یا تغییرات سیاسی می‌تواند مدیر را به گرفتن تصمیمات سریع و نامطلوب همگان وادارد. تا زمانی که مدیران قادر باشند مسئله خدمت‌رسانی موفق به مردم را حل کنند و جوابگو نیز باشند و در عین حال در جلسات ضروری نیز شرکت کنند، باید اندیشه مدیریت مشارکتی را با احتیاط و موردی اجرا کرد.

بنابراین بهتر است استفاده از مدیریت مشارکتی را پیشنهاد نکنیم. بهتر است مدیران کتابخانه‌ها تنها در مواردی که خود می‌خواهند از کارمندان مشورت و نظر دریافت کنند. مدیران باید مشخص کنند که به نظرات کارمندان توجه می‌کنند، اما تصمیم‌گیری به عهده مدیری است که در حیطه خود دارای مسئولیت، اختیار و جوابگویی است. مدیران با استفاده از این روش می‌توانند بسیاری از مزایای مدیریت مشارکتی را به دست آورند و از بسیاری مشکلات آن نیز در امان باشند.

برای تأمل بیشتر ...

جدولی از مزایا و معایب استفاده از مدیریت مشارکتی، علاوه بر آنچه در متن کتاب آمده، تنظیم کنید. مزایای آن برای مدیران و کارمندان را جداگانه مشخص کنید.

کیفیت خدمات کتابخانه به استفاده‌کنندگان و تا حد زیادی به اراده کارمندان آن وابسته است. بخشی از این اراده حاصل وجود انگیزه در کارمندان و توانایی مدیریت در ایجاد و پرورش آن است.

خلاصه

ما برخی پژوهش‌های بنیادی انجام گرفته در مورد انگیزش را مرور کردیم و بحث خود را حول محور سه نوع نظریه در زمینه انگیزش سازماندهی کردیم: نظریه‌های محتوایی، فرایندی و تقویتی. انگیزش از اهداف شخصی، ارزش‌ها، نیازهای روحی و تجربیات زندگی جدایی‌ناپذیر است. چیزی که باعث ایجاد انگیزش در یکی می‌شود ممکن است هیچ عکس‌العملی در دیگری به وجود نیاورد.

بسیاری در طول زندگی هدف‌هایشان را تغییر می‌دهند. برخی به طور مداوم به ارتقای اهداف خود می‌پردازند و برای آنها هر زحمتی را به جان می‌خرند. برخی نیز اهداف و رویاهای خود را محدود می‌کنند. اگر کسی که بر اثر بدشانسی، انگیزه و اعتماد به نفس خود را از دست داده است، فرصتی برایش فراهم آید و موفق شود تا بتواند دوباره انگیزه و اعتماد به نفس خود را احیا کند، چنین فردی بسیار خوش‌شانس خواهد بود که برای مدیری کار کند که کمتر احتیاط ورزد و بدبین باشد و به توانایی‌های نهفته افراد توجه کند و نسبت به آنها حساس باشد.

برای بهتر کار کردن و داشتن دستاورد، حقوق، محرک قدرتمندی به شمار می‌آید. سرپرستان باید با کارمندان با مساوات رفتار کنند و برای انجام کارهای مهم به آنها پاداش دهند و از آنها قدرشناسی کنند. کانال‌های ارتباط را باز نگه دارند و نگذارند هر چیزی به مسئله تبدیل شود.

انعطاف‌پذیری کلیدواژه اصلی در یک نظام انگیزشی خوب است. هیچ‌گاه نمی‌توان دو فرد را یافت که رفتاری کاملاً شبیه هم داشته باشند و اگر مدیری بخواهد براساس قواعد، فرمول‌ها یا سیستم واحد به برخورد با افراد و حل تمامی مشکلات بپردازد باید بداند که برای دستیابی به موفقیت در بلند مدت با رفتار پیچیده انسان‌ها سروکار دارد. در اصل، مدیریت خوب مستلزم تفکر بر اساس موقعیت است، یعنی اینکه به سراغ هر مورد باید به صورتی رفت که گویی منحصر به فرد است. در حقیقت می‌توان گفت تا حدودی هم همینطور است و دست آخر نیز به این فرمول همیشگی ختم می‌شود: اگر رفتار مدیر با کارمندان همان گونه باشد که خودش دوست دارد با او رفتار کنند، مشکلات انگیزشی و روحیه‌ای بسیار کم در محیط کار پدید خواهد آمد. ما تصور می‌کنیم این فرمول یک فرمول حیاتی مدیریت است و مدیران باید آن را همواره به خاطر داشته باشند و از آن استفاده کنند. کارمند با انگیزه بالا خوب کار می‌کند، و در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری کمک شایان می‌کند؛ تغییرات را به راحتی می‌پذیرد و بسیار مسئولیت‌پذیر است. توانایی برانگیختن همکاران یکی از ویژگی‌های رهبری است که در بخش بعد مورد بحث قرار خواهد گرفت.

رهبری*

«رهبری استعداد و قابلیت تبدیل تصور به واقعیت است»

وارن بنیس^۱

«کارکنان آن رهبری را می‌خواهند که هادی باشند نه آمر»

موریس لاین

مقدمه

در مورد رهبری یا بهتر بگوییم نبود آن نزد مدیران امروز کتابخانه‌ها مطالب جدید بسیاری بیان شده است. نمونه‌ای از آن در گزارش همایشی که ا.سی.ال.سی برگزار کرد آشکار شد. کانون توجه این همایش کتابخانه‌های عمومی امریکا بود. شرکت‌کنندگان این همایش در آغاز آن فهرستی از موضوع‌های مهم و مورد توجه خود را ارائه کردند. در این لیست، فقدان قدرت رهبری در مدیران دومین دغدغه‌ای بود که بدان اشاره شده بود. یک منشأ نگرانی این بود که بسیاری از پست‌های اجرایی سطح بالا در اختیار غیر اهل حرفه اطلاع‌رسانی است (Jarrow, 1991).

تعریف رهبری

رهبری چیست؟ چرا همایش‌هایی با موضوع رهبری برگزار می‌شود؟ درباره ترس از فقدان رهبری چه اظهار نظرهایی شده است؟ کارولین دوسین‌بری رهبری را اینگونه تعریف می‌کند: «رهبری تعریف دقیقی ندارد، اما یک نکته اصلی در آن نفوذ است» (Dusenbury, 1982:94).

* ترجمه محمود شمسبند، عضو هیئت علمی دانشگاه الزهراء، ایمیل: shamsbod@alzahra.ac.ir

1. Warren Bennis

دونالد سیجر سخن دیگری در باب رهبری می‌گوید: «رهبری اثربخش تعادل بین کار و انسان را تأمین می‌کند» (Sager, 1982:32).

رهبر خوب چه مشخصه‌هایی دارد؟ آیا هر کس می‌تواند رهبر شود؟ از زمانی که انسان‌ها به صورت گروهی زندگی می‌کرده‌اند این‌گونه پرسش‌ها مطرح بوده است. تا دهه ۱۹۶۰ فرضیه معمول در جامعه امریکا (علیرغم شواهد آشکار در تناقض با آن) این بود که «رهبر همیشه رهبر است» و طبعاً «رهبر شکست خورده هرگز قادر به رهبری دوباره نیست». با وجود سال‌ها پژوهش و مطالعه، شرایط امروز درست شبیه زمانی است که گوردون گفت:

سبک‌های رهبری بارها مورد بررسی و مطالعه قرار گرفته است؛ برای رهبری نسخه‌ها نوشته و بارها اصلاح شده است؛ اعمال رهبری با دقت مورد تحلیل و اکثراً به شدت مورد انتقاد قرار گرفته است؛ به رغم اینها، پاسخ به این سوال که «رهبری موفق چه لوازمی دارد؟» هنوز داده نشده است (Gordon, 1978:212).

هر سخنران و نویسنده‌ای رهبری را کمی متفاوت از دیگران تعریف می‌کند. برخی معتقدند کسی که رهبری را عهده‌دار می‌شود، بر گروه اعمال نفوذ می‌کند، این اعمال نفوذ فعالیت‌های گروه را به سوی یک هدف هدایت می‌کند. بدین معنی که گروه نفوذ و هدایت رهبر را بنا به دلایلی داوطلبانه می‌پذیرد. برخی از این دلایل عبارتند از استادی رهبر در کار، تجربه وسیع او، یا ویژگی‌های شخصیتی‌اش. هر چه گروه بیشتر توفیق یابد، رهبر بیشتر تقویت می‌شود و اگر گروه پی در پی ناکام شود، رهبر تضعیف می‌گردد. این دیدگاه در مورد رهبری بر مهارت‌های حرفه‌ای و تجربی تأکید دارد.

کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی با کار گروهی داوطلبانه اداره نمی‌شود، انتخاب کارکنان و ادامه کار و اخراج آنها حاصل مهارت‌ها و دانش و توانایی فردی شان در به اجرا درآوردن برنامه‌های مورد نیاز است. به ندرت اتفاق می‌افتد که عزل و نصب مدیران و سرپرستان به رأی کارکنان باشد. بدین ترتیب، آیا می‌توان به رهبری در محیط سازمانی اندیشید؟ پاسخ آری است، البته با چند چون و چرا. تفاوت عمده در این است که در محیط سازمان کارکنان داوطلبانه مدیر را نمی‌پذیرند، بلکه این مدیر و سرپرست است که بایستی پذیرش آنان را کسب کند. از این رو مدیر باید در محیطی به شدت ساخت‌دار، با چارچوبی محدود قابلیت‌ها و توانایی‌های رهبری خود را به ظهور رساند. این کار در بهترین شرایط هم دشوار است.

صاحب‌نظرانی نیز بر ویژگی‌های شخصیتی مدیر تأکید می‌کنند. بیشتر نویسندگان تا اواخر دهه ۱۹۵۰ همین دیدگاه را داشتند. در اینجا فرض آن است که انسان یا رهبر زاده می‌شود یا دنباله‌رو. اما مثل سایر مطالعات در خصوص ویژگی‌های شخصیتی (نظیر شخصیت خلاق، نویسنده موفق، یا خواننده مشهور)، سیاهه این ویژگی‌ها بسیار طولانی و کلی و متناقض از کار در می‌آید. بعید است که پژوهشگران آینده نیز بتوانند سیاهه نهایی ویژگی‌های شخصیتی رهبر را به دست دهند. در دهه ۱۹۶۰ کانون توجه از خصلت‌های شخصی به محیطی که رهبر در آن زیست می‌کند یعنی به رویکرد موقعیتی^۱ تغییر جهت داد. پژوهشگران به مطالعه عواملی نظیر تعامل میان مدیر (رهبر) و کارکنان (پیروان)، نیازهای سازمانی در هر مقطع زمانی، نوع کاری که سازمان انجام می‌دهد و یا ارزش‌های گروهی، اخلاقیات، تجربیات و نظایر آنها پرداختند. مطالعات و تجربه، هر دو بیانگر این نکته بود که محیط عاملی مهم در توفیق یا عدم موفقیت رهبر است ولی تمامی آن نیست.

فیدلر و همکارانش در آزمایشگاه پژوهشی کارایی گروهی در دانشگاه ایلینویز رویکرد موفق‌تری را در مطالعه رهبری مطرح کردند. آنها سه عامل اصلی را که بر کفایت رهبر اثر می‌گذارد، شناسایی کردند: ۱) قدرت یا اقتدار رهبر آنگونه که در پست سازمانی او تعریف شده است؛ ۲) ماهیت کاری که گروه انجام می‌دهد؛ و ۳) ارتباط شخصی بین رهبر و گروه. نتیجه‌ای که وی و همکارانش به آن رسیدند، شگفت‌آور نبود: «رهبری که محبوب گروه باشد و وظیفه‌اش روشن و پست اجرایی‌اش بالاتر باشد، اوضاع بر وفق مرادش است. رهبری که روابطش با اعضای گروه ضعیف، وظیفه‌اش غیرمشخص، و در موضع ضعف باشد، بعید است قادر به نفوذ بر گروه باشد» (Fiedler, 1969).

در کتابخانه‌ها قدرت اجرایی مدیر نسبت به سایر سازمان‌ها (بدین خاطر که کتابخانه به طور معمول بخشی از یک سازمان است) عموماً کم است. بنابراین زمانی که کتابخانه در برقراری ارتباط با سایر سازمان‌ها نیاز به رهبر قوی داشته باشد، مشکل خواهد داشت. کارکنان کتابخانه نیز این محدودیت مدیر خود را به هنگام برآورد موفقیتش در رابطه با گروه‌های بیرونی از یاد می‌برند. در کتابخانه هر فرد در ساختار سلسله مراتبی پست اجرایی روشن و تعریف شده‌ای دارد که در اکثر کتابخانه‌ها یکسان است. هر قدر فضای کار بیشتر ساختار داشته باشد، امکان کمتری برای مانور به منظور جلب رضایت گروه وجود دارد.

1. Situational approach

اغلب کارهای درون کتابخانه تعریف روشن دارند. مدیر در این رابطه مشکلی ندارد. مشکلات ممکن است در برآوردن انتظارات گروه‌های خارج از کتابخانه بروز کند. چنانچه اهداف واحد سازمانی به روشنی بیان نشده باشد (از اظهارات مبهم تفاسیر و تعبیر مختلف برمی‌خیزد)، احتمال بروز مشکل زیاد می‌شود. عاقلانه است که خود را میان انتظارات و دانش کارکنان و انتظارات عموم‌گیر نیندازیم. اهداف مناسب می‌تواند مدیر را از چنین مخمصه‌ای برهاند. (نگاه کنید به فصل هفتم).

از میان سه مشخصه که گروه فیدلر شناسایی کردند، آن چه که رهبر بیشترین کنترل را بر آن دارد، ارتباطات شخصی است. با کار روی این جنبه رهبری، مدیر می‌تواند توفیق یابد، حتی اگر دو مشخصه دیگر آنچنانکه باید مساعد نباشند. باقیمانده این فصل بر جنبه شخصی رهبری تمرکز دارد. در اصل این فصل به فصول اولیه مربوط می‌شود زیرا شخص می‌بایست مفاهیم مورد بحث را بداند و به کار بندد تا با کارمندان خود روابط خوب برقرار کند.

اجمالاً آنکه ما میان رهبری و مدیریت تمایز قائلیم، هر چند هر دو با هم ارتباط دارند. مدیریت عبارت است از فرایند برنامه‌ریزی، سازماندهی و نظارت (کنترل) بر تلاش‌های کارکنان و سایر منابع سازمانی، برای نیل به اهداف و وظایف از پیش تعیین شده؛ حال آنکه رهبری بر چگونگی تغییر در اهداف و وظایف در طول زمان برای پاسخگویی به نیازهای متغیر مشتری و محیط خارج تمرکز دارد. رهبران موفق کسانی هستند که تصویری از آینده در ذهن دارند.

برای تأمل بیشتر...

به مشکلاتی که در تعریف «رهبری» وجود دارد اشاره کردیم. در مورد شخصی که به نظر شما رهبر است بیندیشید. حال سعی کنید ویژگی‌هایی که آن شخص (زن یا مرد) را رهبر کرده است، شناسایی کنید.

مفروضات مربوط به رهبری

چند فرض درباره رهبری زیربنای این فصل است. یک فرض اصلی این است که رهبر در کتابخانه پست و مقام رهبری را از طریق انتصاب کسب می‌کند و کارکنان کتابخانه در این مورد تصمیم‌نهایی را نمی‌گیرند. نظام‌های انتصابی که در آنها کارکنان نقشی ندارند با نظام‌های مبتنی بر حق رأی تفاوت دارند. در بسیاری از موارد انتصاب مدیر عملی است که به عهده گروه یا شخص بیرونی است. بنابراین مدیر یا رهبر از نظر کارکنان بیش و کم توسط یک مرجع یا مقام عالی‌تر منصوب می‌شود. همچنین قدرت اجرایی فرد منصوب شده احتمالاً با مسئول قبلی او تفاوت

ندارد. آنچه تغییر می‌کند درجه نفوذ غیررسمی فرد منصوب شده است تا با استفاده از آن بتواند بر پست‌های بالایی یا مراکز قدرت بیرونی تأثیر بگذارد.

فرض دوم آن است که شخص در هر پست (موقعیتی)، تنها با سمت و اقتداری که به پست او داده‌اند کار خود را شروع می‌کند. در ابتدا رهبری‌ای وجود ندارد. کارکنان، وظایف خود را به خاطر آنکه سرپرست بخش را "رئیس" می‌دانند و آن وظایف را به طور معمول انجام می‌دهند، اجرا می‌کنند. رهبر به سرعت از این مرحله که «بکن چون من می‌گویم» عبور می‌کند و از قدرت رهبری برای انجام کارها به دست دیگران استفاده می‌کند. ناکامی در گذر از اتکای صرف به قدرت، تقریباً همواره، محیطی پر تنش توأم با بی‌اعتمادی، سوءظن و خصومت به وجود می‌آورد.

برای تأمل بیشتر...

به شخصی که به عنوان رهبر شناسایی کرده‌اید برگردید. تأثیر محیطی که شخص در آن رهبری می‌کند، چه بوده است؟

در اغلب سازمان‌های حرفه‌ای و نیمه حرفه‌ای این فرض وجود دارد که کارکنان متخصص در بیشتر اهداف و وظایف سازمانی سهیم‌اند (Krech et al, 1962). کارکنان پشتیبانی علاقه کمتری به اهداف سازمانی دارند لکن در یک کتابخانه، می‌توان تصور کرد کارکنان تمام وقت در پشتیبانی با بیش از ۵ سال سابقه به برخی اهداف سازمانی علاقه‌مند باشند. رابرت پرستاس همبستگی تنگاتنگی بین ارزش‌های کارکنان متخصص و غیرمتخصص یافته است (Presthus, 1970). این بدان معناست که شیوه عمل سرپرست به شدت بر کیفیت کار تأثیر می‌گذارد.

فرض سوم ما دو لبه دارد: هیچکس رهبر به دنیا نمی‌آید. رهبری را می‌توان (حداقل در معنای روابط انسانی) فرا گرفت. هر کس تا حدی دارای استعداد رهبری در برخی از موقعیت‌هاست، این بدان معناست که در گفتن اینکه هیچکس دارای استعداد رهبری نیست، باید محتاط بود. لازم است قبل از تردید در مهارت‌های رهبری در دیگران، موقعیت‌ها را در نظر گرفت. اکنون، باید دقیقاً روشن باشد که چرا رهبری فرایندی است پیچیده که به ترکیب افراد و محیط بستگی دارد.

برای تأمل بیشتر...

فرضیاتی را که پیرامون چگونگی رهبر شدن یک شخص بیان کردیم، بررسی کنید. براساس تجربه خود با آنها موافقید یا مخالف؟ فرضیات دیگری وجود دارد که بخواهید به آنها بیفزایید؟

وظایف رهبری

تا این مرحله به وظایف یا نقش‌های رهبر سازمان پرداختیم. در کتابی قدیمی پیرامون روانشناسی اجتماعی سیاهه‌ای نسبتاً جامع از وظایف رهبر وجود دارد. سیاهه زیر براساس آن است (Krech, et. al., 1962). این سیاهه از بسیاری لحاظ مشابه سیاهه میتزبرگ است، هر چند که میتزبرگ می‌گوید وی فقط نقش مدیر را توصیف می‌کند (Mintzberg, 1973).

۱. **عامل یا هماهنگ‌کننده رده بالای فعالیت‌های گروه:** رهبر برای هماهنگ کردن فعالیت‌ها باید وقت و انرژی بسیار صرف برقراری سازش میان اهداف شخصی (خود و کارکنانش) با اهداف سازمانی کند.
۲. **برنامه‌ریز گروه:** رهبر در مقام مسئول و احتمالاً دارنده وقت و اطلاعات، باید فکرهای تازه داشته باشد و تغییرات را پیش‌بینی و فعالیت‌های گروه را تنظیم کند. رهبر بی‌برنامه رهبر نیست.
۳. **سیاستگذار در چارچوب محدودیت‌ها:** مدیری که تنها متکی به اقتدار است و رهنمود سیاست‌ها را از مافوق دریافت می‌کند، ممکن است برخی سیاستگذاری‌ها را به زیردستان واگذارد. رهبر واقعی قدرت سیاستگذاری را از منبع درجه سوم، یعنی زیردستان می‌گیرد. بدین معنا که رهبر به خاطر اعتماد و خواست زیردستان، سیاست‌ها را برای آنها فرمولبندی می‌کند.
۴. **خبره در رشته:** تفاوت بین مدیر و رهبر در نگرش آنها نهفته است. رهبر دانش و مهارت‌های خود را با علاقه و در رابطه برابر با دیگران در میان می‌گذارد، نه در شکل رابطه بالادست و زیردست.
۵. **سرمشق:** هم در دیدگاه و هم در عمل، رهبر برای گروه راه و رسم گذار است. جای تعجب ندارد که کارمندان مدیری که رهبر باشد، روش‌های کار کردن، رفتار و گاه حتی سبک لباس پوشیدن او را تقلید می‌کنند.
۶. **کنترل‌کننده روابط درونی:** در واحد تحت سرپرستی یک رهبر ساختارهای رسمی و غیر رسمی معمولاً بسیار مشابه هستند. (وضعیتی که برای غیر رهبرها نادر است). غالباً رهبر محوری است که تمام فعالیت‌ها حول او می‌چرخند.

۷. **داور و میانجی:** گرچه این نقش هم به رهبر و هم به مدیر ارجاع می‌شود، ولی رهبر، عملاً و داوطلبانه مسئولیتی بیش از آن تقبل می‌کند. به خاطر احترام و اعتماد به رهبر، کارکنان اغلب مسائل خود را برای حل و فصل نزد او می‌برند. بسیاری از این مسائل از نوعی هستند که مدیر غیر رهبر هرگز آنها را نمی‌شنود.
۸. **عامل پاداش و تنبیه:** این نقش را نیز رهبر و مدیر هر دو بر عهده می‌گیرند. هرچند، چه بسا هیچ یک شخصاً تشویق و تنبیه اعمال نکنند، اما هر دو چنین اقداماتی را تایید و توصیه می‌کنند، تفاوت در این است که کارکنان از مدیر درخواست پاداش (همچنین تنبیه) می‌کنند، اما این در مورد رهبر هرگز اتفاق نمی‌افتد.
۹. **برعهده گرفتن مسئولیت زیردست:** رهبر به پیرو خود می‌گوید « برو فلان کار را انجام بده. اگر مشکلی پیدا شد، من مسئولیت آن را به گردن می‌گیرم». پیرو نیز می‌داند کار با رهبر اینگونه است. غیر رهبرها یا زیردست را وادار به قبول مسئولیت می‌کنند، یا آنکه خود پس از پذیرش مسئولیت از آن سر باز می‌زنند.
۱۰. **نماد و مظهر گروه بودن:** از آنجایی که رهبران فعالیت سازمان را طراحی می‌کنند، خارج از سازمان رهبران را نماد گروه تلقی می‌کنند. مدیر همواره مسئول آن چیزی است که در محیط کار رخ می‌دهد، اما مسئله برای رهبر فراتر از مسئولیت است.
۱۱. **نماینده‌گی گروه در مقابل بیگانه:** گروه کاری از مدیر خود انتظار دارد که سخنگوی آن در مقابل غیرخودی‌ها باشد. در حالی که دیگری نیز ممکن است بتواند این نقش را بر عهده گیرد، اکثریت اعضای گروه «می‌دانند» که رهبر نه تنها موضع گروه را ارائه می‌کند، بلکه حتی الامکان برای حفظ منافع آنها نیز هر کار بتواند انجام می‌دهد. غیررهبران، نیز نماینده گروه در مقابل افراد خارج هستند ولی احساسات گروه نسبت به آنها در این نقش بسیار متفاوت است.
۱۲. **سپر بلا:** رهبران واقعی می‌دانند که هر از گاه به خاطر کارهایی که کوچکترین نظارتی روی آن ندارند، مورد سرزنش و ملامت قرار خواهند گرفت. آنها این موضوع را به عنوان مسئولیتی که با مقام و موقعیت آنها توأم است، پذیرفته‌اند. مدیران غیر رهبر اغلب در پذیرش مسئولیت و مقامشان مشکل دارند و به مراتب کمتر می‌پذیرند که در برابر اقداماتی که به باور آنها خارج از نظارت و کنترل شان است، سرزنش شوند.

با این گستردگی وسیع نقش - که برای بسیاری از رهبران و مدیران مشابه است - برای رهبر شدن، شخص باید چه کند؟ اول از همه باید دریابد که انواع سبک‌های رهبری، همانند انواع سبک‌های مدیریتی وجود دارد لکن سبک‌های رهبری اغلب با تغییر شرایط تغییر می‌کنند.

آموختن سبک‌های رهبری

ما بر این باوریم که رهبری مهارتی است که می‌توان فرا گرفت و رهبر به کسانی که با وی (زن یا مرد) کار می‌کنند می‌آموزد و قدرت می‌دهد که رهبر شوند.

سوزان دی ماتیو از قول کراوسبی^۱ پیشکسوت مدیریت کیفیت فراگیر، اظهار می‌دارد که «یکی از لازمه‌های موفق شدن در رهبری صرف وقت برای نشستن و خواندن و فراگرفتن هر چه بیشتر پیرامون وظایف آن است» (Di Mattio, 1990).

با درک درست از هر کار، رهبر می‌تواند ایده‌ها و پیشنهادهایی بدهد که برای کسانی که وظایف را انجام می‌دهند، مناسب‌ترین باشد. به علاوه، چنین درکی به رهبر امکان تعیین چگونگی کمک به کارکنان برای کمک به خودشان را می‌دهد.

یک عنصر اساسی برای رهبری موفق خواست رهبر شدن است. بدون این خواست، آموزش به هر میزان هم که باشد، رفتار فرد را تغییر نمی‌دهد. عامل دیگر خودباوری است؛ به ویژه هنگامی که شخص با کارکنان کتابخانه کار می‌کند. بسیاری از کارکنان کتابخانه رهبری را پست و موقعیتی پر جذبه و صاحب قدرت و اعتبار می‌دانند. قدرت و مقام شگفت‌انگیز است، ولی موفق‌ترین رهبران دارای بصیرت و دید هستند. بصیرت و دید بر ذهنی استوار است که نادانسته‌ها، تازه‌ها و تفاوت‌ها را خوش می‌دارد. ذهن بصیر قادر است، ایده‌های ظاهراً غیرمرتبط را گرفته و در آنها الگوهای جالب، فرصت‌ها یا امکان جدید ببیند. نیاز به گفتن ندارد که رهبری به انرژی نیز نیاز دارد. آیا هیچیک از این توانمندی‌ها قابل یاد دادن و یاد گرفتن هستند؟ ما معتقدیم آری (به فصل پنجم پیرامون نوآوری و تغییر، بحث روش‌ها برای دیدن متفاوت اشیا، نگاه کنید).

برخی دیگر مشخصه‌های قابل آموزش رهبر موفق کدامند؟ جیوان (Jeevan, 1988) ده مشخصه را برای رهبری عنوان کرده است:

۱. صلاحیت کاری

1. Crosby

۲. توان برنامه‌ریزی و سازماندهی
۳. تمایل به پذیرش مسئولیت
۴. اعتماد به نفس
۵. انضباط
۶. توان برقراری ارتباط و گوش دادن
۷. شکیبایی
۸. میل قوی برای نیل به اهداف و مقاصد
۹. نگرش مثبت و صادقانه نسبت به زیردستان و هم‌تایان خود
۱۰. علاقه‌رستین به بهزیستی زیردستان و هم‌تایان خود (Jeevan, 1988:162)

شش خصلت نخست توانمندی‌هایی هستند که کارکنان می‌توانند با کمک یک رهبر کارآمد کسب کنند. چهار خصلت آخر در برانگیزاندن کارکنان به پیروی مؤثرترین هستند. به اختصار به موضوع بصیرت و دید بازگردیم. رهبران موفق نه تنها به آنچه می‌بایست باشد یا خواهد بود بصیرت دارند، بلکه منافع مشروع تمام افراد دست‌اندر کار را نیز به رسمیت می‌شناسند. رهبر موفق برای تحقق آنچه در نظر دارد راهبرد (استراتژی) دارد و عوامل محیطی و سازمانی را می‌شناسد و به حساب می‌آورد. داشتن دید نسبت به آینده اغلب نیازمند ایجاد یک شبکه همکاری، و در اصل یک ائتلاف قدرتمند برای عمل است. حتی در نقطه تماس با مشتری نیز، عوامل محیطی و سازمانی مهم هستند. بینش ممکن است تنها به چگونگی اجرای مؤثرتر فعالیت یا وظیفه محدود باشد، ولی عوامل محیطی و سازمانی می‌توانند تنش‌آفرین باشند. اورد و سلمن (Evered and Selman, 1989) برای رهبر شدن به مدیران پیشنهاد می‌کنند از آنچه که ایشان پارادایم «تأییدکن، بیافرین، قدرت بده» می‌نامند، استفاده کنند و با به‌کارگیری آن موجب قدرت‌گیری کارکنان و پرورش خلاقیت آنها شوند. باور بنیانی این پارادایم، بازاندیشی، تعهد به اجرا، همکاری به‌هنگام درگیر شدن با مسائل، پشتیبانی همه‌جانبه، و رشد فردی است. با این روش افراد در گروه یا تیم به نتیجه می‌رسند و از نتایج به دست آمده قدرت می‌گیرند. هر اندازه فرد برای رسیدن به اهداف خود با کمک رهبر/مدیر پیشتر می‌رود، پذیرش مدیر برایش آسان‌تر می‌شود. در هر وضعیتی هر چه رهبر برای نیل به اهداف به اعضای دیگر بیشتر کمک کند، پذیرش رهبر توسط اعضا بیشتر خواهد شد (Pelz, 1966) مقبولیت رهبر به بهبود

بهره‌وری و بهبود روابط انسانی درون سازمان کمک می‌کند. کارمندان خواهان آموختن مسئولیت‌های رهبری از کسی که وی را رهبر ندانند، نیستند. رهبر/مدیر کسی است که پیروانش او را فردی می‌شناسند که قادر است بهترین نتایج را حاصل کند.

برای تأمل بیشتر...

در مورد چگونگی شکل دادن به سبک رهبری خود تأمل کنید. ویژگی‌های آن چه خواهد بود؟ در حال حاضر چه قدرتی دارید؟ احساس می‌کنید برای پیشرفت بیشتر به چه نیاز دارید؟

نکته

داشتن کسی که سرمشق ما باشد و ویژگی‌های رهبری را از او بیاموزیم خوب است اما پیروی کورکورانه از هیچکس لزوماً منجر به موفقیت نمی‌گردد. بهتر آن است که، مشاوره داشته باشید که در این خصوص به شما نظر بدهد.

پارادایم قدردان باش - بیافرین - قدرت بده

با استفاده از پارادایم *قدردان باش - بیافرین - قدرت بده*، مدیر برای کارکنان خود - زن یا مرد - تبدیل به مربی‌ای می‌شود که عناصر زیر را در خود نهفته دارد:

۱. شراکت، پیوند متقابل، رابطه
۲. تعهد به تولید نتیجه و تحقق تصویری از آینده
۳. رحمت، سخاوت، پذیرش بدون داوری، محبت
۴. گفتن و شنیدن برای اقدام
۵. پاسخگو بودن به نقش و تفسیر مربی
۶. احترام به منحصر به فرد بودن هر بازیگر و هر رابطه و هر موقعیت
۷. تمرین و آمادگی
۸. تمایل به مربی بودن و مربی‌پذیری
۹. حساس بودن نسبت به گروه و به افراد آن
۱۰. تمایل به رفتن ورای آنچه تاکنون حاصل آمده است.

محبت (از شماره سه)، عنصری اساسی نیست، ولی غیر از آن، این پارادایم به اندازه هر نظریه کارمند محور دیگری معتبر است. این نوع رهبری معطوف به شکل‌گیری تعامل بین رهبران و آنها که در کار رهبر شدن هستند است.

این نوع رهبری یک رابطه مشارکتی است که از میان روند تکاملی سر بر می‌آورد که در آن نقش رهبر ایجاد حس جهت‌گیری و هدفمندی و همچنین، شکل دادن به فرهنگ سازمانی و فرایندهای تصمیم‌گیری است. در این الگو، نقش رهبر از جهت‌دهی و کنترل، به سوی قدرت دادن به کارکنان می‌چرخد. نتیجه آن که نقش کارکنان از نقش فرعی به نقش مشارکتی در اجرای کار و دستیابی به اهداف سازمانی تغییر می‌کند.

پژوهش ما مثال‌های بسیاری را به ما نشان داده که حاکی از آن است که رهبری مادرزادی نیست، بلکه ویژگی‌هایی است که همه قادر به پرورش آنها هستیم. بنابراین، نیازی نیست که رهبران را از خارج از حرفه بیاوریم. می‌توانیم از کارکنان موجود رهبر بسازیم. پارادایم «قدردان باش، بیافرین و قدرت بده» راهکار خوبی است. با ساختن رهبران داخلی، احساس خاصی به وجود می‌آید. زیرا مشکلات کتابخانه‌ها در آینده پیچیده‌تر خواهد بود و به انواع دیدها برای درک و حل‌وفصل آنها نیاز است و به وجود افراد بیشتری نیاز خواهد بود. اگر اینگونه عمل شود، مدیران لازم نیست برای حل هر مسئله‌ای حاضر باشند و حل بیشتر مسائل به کارکنان واگذار می‌شود.

تعهد کارکنان به خدمت باکیفیت امری اساسی است و باید در حوزه عمل خود قبول مسئولیت کنند و برای پرورش کامل استعدادهای خود تشویق شوند. برای نیل به این هدف متعالی، کارکنان باید در حل مسائل و فعالیت‌های تصمیم‌گیری در کتابخانه بیشتر درگیر باشند.

ساختار سازمانی مناسب برای رهبری کارمند محور

استراتژی‌های کارمند محور ساختارهای سازمانی‌ای را لازم می‌آورد که برای کارمندان مناسب‌تر است و نه برای کارهای گوناگون. سهم بیشتر کارکنان در تصمیم‌گیری و ماهیت چالشی کار و تمرکززدایی از قدرت به شکل‌گیری سازمان‌هایی منجر شده که کمتر سلسله‌مراتبی هستند. همچنین، وابستگی متقابل واحدها نیاز به همکاری و ساختاری دارد که ارتباط بهتر و بیشتر و مناسب‌تر را تسهیل کند. با افزایش دسترسی به اطلاعات در تمامی سطوح، از طریق اینترنت‌ها، ساختارهای سازمانی احتمالاً مسطح‌تر می‌شوند و این امر مدیریت و رهبری مشارکتی و ظهور رهبر از درون کارکنان را تسهیل می‌کند.

حائز اهمیت است که پارادایم «قدردان باش، بیافرین و قدرت بده» تشخیص دهد افراد در سطوح متفاوت رشد هستند و به آموزش‌های متفاوت نیاز دارند. رهبر باکفایت به افراد برای ایفای نقش در سطح معمول و جاری خود کمک می‌کند تا ضمن استمرار پیشرفت، مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را نیز افزایش دهد؛ و ضمن اینکه مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان بالا می‌رود، رهبران به تدریج آنها را بیشتر در مسئولیت‌ها شریک می‌کنند. ولی وقتی کارها درست پیش نروند، رهبر وقت خود را صرف مطالعه در مورد علت آن می‌کند و به شناسایی اشتباهات می‌پردازد. کارکنان و رهبران به مشکلات به چشم فرصت می‌نگرند تا بیشتر بیاموزند و مهارت‌ها و توانمندی‌های خود را توسعه دهند.

پارادایم فوق در سازمان‌های دارای ساختار انعطاف‌پذیر و باز برای تغییر، بهتر نتیجه‌بخش است. این سازمان‌ها باید ساختار انعطاف‌پذیر داشته باشند تا بتوانند به تصمیم‌گیری به موقع و خلق محیط سالم برای تقویت انگیزه و تعهد در کارکنان بپردازند و به اهداف و آینده‌ای که در تصور دارند برسند. درگیر شدن کامل کارکنان در هدف‌گذاری می‌تواند راهی برای ایجاد ارتباط با کارکنان و تشویق مسئولیت‌پذیری نزد آنها باشد. آموزش و بازآموزی مستمر ضروری است زیرا نقش‌ها و مسئولیت‌های افراد متخصص اطلاع‌رسانی برای برآوردن تقاضاهای جدید استفاده‌کنندگان نهایی تغییر می‌یابد. نقش‌ها و مسئولیت‌های کارکنان پشتیبانی نیز تغییر خواهد کرد. در تصمیم‌گیری‌های سطوح پایین، هر چه لایه‌های مدیریت کمتر باشد، بهتر است، چنانچه مشارکت کارکنان در تصمیم‌گیری بیشتر باشد، استفاده از گروه‌ها و تیم‌های مدیریتی مناسب‌تر است. نیاز به فراهم آوردن فرصت برای رشد و پرورش افراد به وجود می‌آید تا رهبران بالقوه بتوانند در نقش‌ها و پست‌هایی که در انتظارشان است، وارد شوند.

فیدلر و دستیارانش می‌گویند، هنگامی که وظایف مشخص باشد (مانند کتابخانه) و روابط بین کارکنان و مدیر مثبت و موضع مدیر قوی باشد (چنین چیزی به ندرت در رابطه با مقامات خارج از کتابخانه ممکن است)، آنگاه رهبری باید به شدت آمرانه باشد نه دموکراتیک. از آن سو، وقتی شرایط به سمت دیگر تغییر کند، رهبری باید هر چه کمتر آمرانه و بیشتر مشارکتی عمل کند. بنابراین به نظر می‌رسد در کتابخانه متعارف فرضی ما، پیش گرفتن رویه میانه که در آن دستور دهی مدیر متوسط تا قوی و نقش کارکنان در مدیریت نیز در حد متوسط باشد، بیشتر قابل توصیه است. برای روابط با سایر نهادها، استفاده از راهکار به شدت دموکراتیک و غیرآمرانه قابل توجیه است.

جدول ۱-۱۳ را بر مبنای نظام طبقه‌بندی دیویس برای سبک‌های رهبری درست کرده‌ایم. (Davis, 1972). این نظام همراه با مقیاس هفت بندی رفتار رهبری متعلق به تانانباوم و اشمیت، طیف سبک‌های رهبری موجود را ارائه می‌دهد. این ترکیب، رابطه‌های بین رهبری و میانه روی را به تصویر می‌کشد.

مقیاس هفت بندی تانانباوم و اشمیت (با حرکت از X به Y) از این قرارند:

۱. مدیر می‌تواند تصمیم بگیرد و دیگران آن را می‌پذیرند.
۲. مدیر برای آنکه تصمیمش پذیرفته شود، باید آن را «بفروشد».
۳. تصمیم را مدیر می‌گیرد، ولی باید پاسخگوی دیگران باشد.
۴. مدیر تصمیم موقتی ای را اعلام می‌کند ولی حاضر است آن را بر مبنای نظرات کارکنان تغییر دهد.
۵. مدیر مسئله‌ای را مطرح می‌کند و بر مبنای نظرات غیرمدیران تصمیم می‌گیرد.
۶. مدیر محدوده را تعیین می‌کند و غیرمدیران در چارچوب آن تصمیم می‌گیرند.
۷. مدیران و غیرمدیران مشترکاً در محدوده تعیین شده سازمان تصمیم می‌گیرند.

جدول ۱-۱۳				
سبک‌های رهبری				
رفیقانه	حمایتگرانه	سرپرستانه	مقتدرانه	
کمک متقابل	رهبری	منابع اقتصادی	قدرت	
کار تیمی	پشتیبانی	پاداش مادی	اعتبار	جهت‌گیری مدیریتی
مسئولیت	انجام کار	امنیت	اطاعت	جهت‌گیری کارمند
خود انضباطی	مشارکت	وابستگی سازمانی	وابستگی شخصی	نتیجه روانی برای کارمند
خود سازی	نظم برتر	نگهداری	حداقل معاش	نیازهای برآمده کارمند
قدری اشتیاق	با انگیزش	همکاری منفعل	حداقل	نتیجه عملکرد

این جدول براساس (Davis, 1972:498) تنظیم شده است

برای تأمل بیشتر...

معایب رهبری کارنده‌محور چیستند؟ آنها را به ترتیب اهمیت فهرست کنید. فکر کردن به یک سازمان خاص برای انجام این تمرین می‌تواند سودمند باشد.

دستور دادن

نهایتاً، اگر مدیر قرار باشد کارها را از طریق افراد و تنها با اتکا به قدرت و اختیار رسمی انجام دهد، باید دستور بدهد. بدون شک، دستور دادن و جهت تعیین کردن در کار رهبری بیش از هر کار دیگری معمول است. پست مدیریتی در ذات خود با اقتدار همراه است اما برای رهبر شدن به اقتدار توأم با احترام نیاز است. قدرت همراه با احترام را مدیر خود می‌تواند کسب کند و به کندی هم کسب می‌شود. احترام حاصل تجارب مشترک است، تجاربی که کارکنان طی آن باور می‌کنند که مدیر با آنها منصفانه رفتار کرده و از کار خوب آنها خوب قدردانی شده است؛ مدیر دلالت‌های درست و دستورهای متین صادر کرده است؛ با عملکرد ضعیف برخورد منصفانه داشته است؛ و به علایق و نگرانی‌ها خوب گوش داده است. در صورتی که همه اینها اتفاق بیفتد، کارکنان از خود مایه می‌گذارند و داوطلبانه هم این کار را می‌کنند؛ جو همکاری به وجود خواهد آمد و عوارض و علایم من و تویی از میان می‌رود - لاف تا آنجا که به سرپرست بلافصل مربوط می‌شود.

از نقطه نظر رهبر سه دسته جو کاری وجود دارد: همکاری، اطاعت و اطاعت خصمانه. (در سیستم‌های مبتنی بر شایسته‌سالاری - و خیلی به ندرت در سایر سیستم‌ها - یک نوع چهارم هم یافت می‌شود: عدم اطاعت. عدم اطاعت به ندرت زیاد دوام می‌آورد، زیرا یکی بالآخره کار را رها می‌کند مگر اینکه تغییری پدید آید. عدم اطاعت معمولاً در جاهایی اتفاق می‌افتد که درجه بالایی از امنیت کاری وجود دارد). طبعاً، جو همکاری را همه ترجیح می‌دهند، ولی جو همکاری اعتماد متقابل می‌طلبد، و خیلی طول می‌کشد به وجود آید.

جو اطاعت معمول‌ترین جو است. افراد آنچه را که باید انجام می‌دهند تا انتظارات را برآورند، نه کمتر و نه بیشتر. شوقی در کار نیست و ابتکار وجود ندارد. اشتباه رایج و غالباً ناشی از تبعیت کلمه به کلمه از دستورهاست حتی اگر با طرز عمل پیشین همخوان نباشد (مثل وقتی که کارمند به مدیر خود می‌گوید: «من طبق دستور عمل کرده‌ام. اگر مشکلی وجود دارد، دستورالعمل را اصلاح کنید»). این یک نمونه واکنش در هنگامی است که دستورالعملی در جو اطاعت غلط از

آب در می آید. در صورتی که سرپرست بگذارد این احساس ادامه پیدا کند، عدم اعتماد بیشتری به وجود می آید. این شرایط اطاعت می تواند به سرعت به اطاعت خصمانه تبدیل شود. اطاعت خصمانه می تواند مدت ها دوام یابد و هر طرف می کوشد طرف دیگر را از میدان به در کند. در چنین جوی دو طرف رعایت احترام یکدیگر را می کنند و کار هم انجام می شود اما در پایین ترین سطح؛ سرپرست دنبال گردآوری شواهد برای توجیه اعمال تنبیه است. کارکنان هم از این مسئله خوب آگاهند اما امیدوارند که با پایین نگه داشتن تولید از نظر کمی و کیفی، سرپرست را دچار دردسر کنند (تا بالایی ها متوجه شوند)؛ و همواره نیز برای عمل منتظر دستور می مانند تا آن را طابق النعل بالنعل اجرا و سرپرست را دچار مصیبت کنند.

برای تأمل بیشتر...

تا چه حد در دستور دادن راحت هستید؟ چه تاکتیک هایی را در موقعیت های (۱) اطاعت؛ و (۲) اطاعت خصمانه به کار می برید؟

انسان چگونه می تواند جو همکاری را گسترش دهد؟ پاسخ آن است که کار را با تفویض مسئولیت ها شروع کنید. حتی در کوچک ترین واحدها واگذار کردن بعضی کارها به دیگران امکان پذیر است. با واگذاری، اختیار هم بدهید به گونه ای که کارکنان بدانند اعتماد وجود دارد. این نوع واگذاری به کارکنان فرصتی برای پرورش مهارت های جدید می دهد. زیرا کارکنان معمولاً از فرصت رشد استقبال می کنند و رهبر می تواند احساسات مثبت آنان را قوت بخشد و همکاری آنان را با واگذاری اختیارات خود تشویق کند. همچنین واگذاری مسئولیت ها به کارکنان وقت بیشتری را به منظور برنامه ریزی و کار بر روی مشکلات در اختیار مدیر قرار می دهد. این کار به کسب شهرت و اعتبار رهبر به عنوان برنامه ریز و متخصص کمک می کند. این هر دو برای رهبری قوی مهم هستند.

اشتباه اغلب هنگامی رخ می دهد که افراد وظایف جدید بر عهده می گیرند و یا تلاش می کنند فعالیت های جدید صورت دهند. با برخورد با این اشتباهات به عنوان تجربیات یادگیری و تدریس، مدیر می تواند اعتبار خود را به عنوان متخصص افزایش دهد. با برخورد مثبت، مدیر نقش خود را به عنوان سرمشق ایفا می کند. شوق مسری است. اشتباه عادی است و اگر آموزش و تصحیح بر پایه همترازی باشد بهتر از رابطه رئیس و مرئوسی می تواند برای همه کس مثبت باشد.

سرپرست/مدیر باید بر پیشرفت همه کارهای واگذار شده نظارت کند. آنچه که مهم است این است که نظارت و بازرسی چگونه انجام شود. بازرسی گاه به گاه به کارکنان می‌فهماند که در پیشرفت آنها علاقه وجود دارد و رئیس آماده کمک کردن به آنها در موقع لزوم است. در ابتدا گزارش یک یا دو هفته‌ای از پیشرفت کار وسیله خوبی برای پی بردن به پیشرفت امور و مشکلات است. چنین گزارش‌هایی تصویر مدیری را که دائماً از پشت سر کارکنان را می‌پاید و یا نگران اتفاقاتی است که خواهد افتاد، برطرف می‌کند.

در کار صدور دستور مدیران به دو شیوه عمل می‌کنند: تقاضا یا درخواست. عواملی که در بخش یازده بحث آن‌ها رفت بر نحوه دریافت کارکنان از دستور، هم از لحاظ محتوا و هم از لحاظ نیت پشت آن، اثر می‌گذارند. ارتباط کلامی همیشه شامل عناصر غیرکلامی است و عوامل موقعیتی نیز وارد فرایند تفسیر پیام می‌شوند.

انسان‌ها به خواهش در محیط همکاری و اطاعت بسیار سریع‌تر از دستور پاسخ می‌دهند. وابستگی دوطرفه بین رئیس و کارکنان واضح است و گیرنده دستور احساس می‌کند که حرمت انسانی او رعایت شده است. خواهش را، هرگاه لازم شود، آسانتر از دستور می‌توان تغییر داد. به هر حال، برخی کسان به دستور گرفتن نیاز دارند. این حالت معمولاً حاصل تجربه گذشته است و غلبه بر آن نیاز به زمان دارد. گاه نیز غیرقابل تغییر است. البته معدودی افراد تنبل هستند و تهدید لازم است تا آنها را فراتر از حداقل وادار به عمل کرد. برخی صرفاً بی‌توجه یا بی‌اعتنا هستند و دستور لازم است تا آنها را به تلاش بیشتر وادار کرد.

دستور باید شفاف باشد. توضیح در خصوص سبب صدور دستور می‌تواند موجب حسن نیت شود. دستورهای غیر شفاف موجب اجرای ضعیف می‌شود و تضعیف و کاهش اعتماد نسبت به مدیر را به دنبال دارد. هیچ دستوری نباید در ذهن کارمند این شبهه را پدید آورد که مهلت و چگونگی اجرای دستور مشخص نیست. اگر مدیران اطلاعات مربوط به مهلت و چگونگی اجرای دستور را منتقل نکنند برای خود و کارکنان مشکل ایجاد می‌کنند. از طرف دیگر، هرگاه مدیر بیش از حد جزئیات را تعیین کند، کارمند فکر می‌کند به توانایی‌های او ارزش و احترام گذارده نشده است. بهترین توصیه این است که دستور شفاف و متعادل باشد و هر چه را که کارمند نیاز دارد بداند، به او بگویند، ولی نه آنقدر که ذهن او به هم ریزد و گیج شود.

هیچ چیز اعتبار یک مدیر را سریع‌تر از دستورهای غیرخردمندانه از بین نمی‌برد. دستورها می‌توانند از لحاظ زمان لازم برای اجرا، حجم و اندازه کار، یا منابع موجود برای کار غیرمنطقی

باشند. وقتی که از بالا فشار باشد، دادن وعده بیش از حد امکان، آسان است. مدیران بایستی این نکته را به خاطر بسپارند و قول انجام ندهند، مگر اینکه فوریتی در کار باشد. و در آن صورت نیز وعده غیرقابل اجرا ندهند. در سازمان‌های با مدیریت خوب نیز فوریت‌ها و فشارهای بالا رخ می‌دهد، ولی نه بسیار زیاد. و چنانچه مدیر و کارکنان به خوبی با یکدیگر کار کنند می‌توانند کارها را پیش برند. پیش آمدن موقعیت‌های پر استرس بیانگر فقدان برنامه‌ریزی و کنترل توسط مدیر است. این امر سبب عدم اعتماد کارمندان خواهد شد و باید بشود. دستورهای خردمندانه اهداف واقع‌بینانه دارند و برای به اجرا درآوردن آنها زمان کافی وجود دارد.

شروع مسئولیت مدیریتی با این راهنمایی‌ها در ذهن، امکان‌گذار آرام را از موقعیت اقتدار صرف به موقعیت اقتدار همراه با احترام و اعتماد برای مدیر و در مدت معقول ممکن می‌کند. افرادی که به سبک و شیوه رهبری خود در مدیریت حرکت می‌کنند، با وجود انجام کارهای بسیار، کار را ساده‌تر از قبل می‌یابند؛ زیرا از حمایت کارکنان بیشتر برخوردارند. خلاصه کلام اینکه مدیر زمانی می‌تواند نقش رهبری ایفا کند که سایر افراد گروه از رهبری او حمایت کنند. بدین ترتیب، واحد خود به خود و بدون آگاهی از اینکه چه روی می‌دهد به سبک مشارکتی و دوستانه مدیریت منتقل می‌شود. مدیریت رفیقانه زمینه‌ای فراهم می‌کند که شخص با علاقه به سوی رهبری گروهی (در تقابل با رهبری فردی) در سازمانی دارای ساختاری پیچیده نظیر کتابخانه وارد شود.

آیا جنسیت در رهبری اهمیت دارد؟

به تدریج که زنان بیشتر به سوی سطوح عالی مدیریتی پیش می‌روند، علاقه به بحث رهبری و جنسیت افزایش می‌یابد. گزارش سال ۱۹۹۲ دفتر کار زنان امریکا حاکی از آن است که زنان ۴۰ درصد پست‌های مدیریتی و اجرایی را عهده دارند (U.S. Department..., 1992). طبق گزارش سارلا مورگای ۸۰ درصد نیروی کار در کتابخانه‌های امریکا را زنان تشکیل می‌دهند، اما مردان ۸۰ درصد پست‌های مدیریتی کتابخانه‌ها را برعهده دارند (Murgai, 1991).

شماری پژوهش‌ها کوشیده‌اند مشخص کنند آیا تفاوت جنسیتی در رهبری وجود دارد یا نه (Egely and Johnson, 1990). نتایج اولیه چندان موضوع را روشن نمی‌کند؛ برخی وجود تفاوت‌های مهم را تأیید و برخی رد کرده‌اند. تحلیل کلی از ادبیات مربوطه در سال ۱۹۹۰ نشان داد که تفاوت‌های اندک (یعنی از لحاظ آماری بی‌اهمیت) بین سبک‌های رهبری زنان و مردان در سازمان‌ها وجود دارد. تفاوت‌ها جزئی و تنها در دو حوزه مشخص بود: مردان نسبت به زنان اندکی

پرخاشگرتر و اندکی کمتر دموکرات‌منش هستند. ظاهراً این نظر که زنان قابلیت و توانایی‌شان برای رهبری کم است، پشتوانه ندارد یا اگر دارد، خیلی کم است.

برای تأمل بیشتر...
با این نظر که تفاوت‌های جنسیتی در رهبری اهمیت دارد، موافقید یا مخالفید؟ چهار دلیل برای توجیه نظریه خود بیاورید.

خلاصه

در مورد توانایی کتابداران برای پرورش مهارت‌های رهبری نگرانی وجود دارد زیرا گفته می‌شود اهل حرفه‌های دیگر بسیاری پست‌های بالای مدیریتی را در کتابخانه‌ها برعهده دارند. در جدول ۱-۱۳ از سبک‌های رهبری مقتدرانه، سرپرست مآبانه، حمایتی و مشارکتی سخن گفتیم و ارتباط درونی بین رهبری و اعتدال را نشان دادیم. ما بر پارادایم «قدردان باش، بیافرین و قدرت بده» تأکید ورزیدیم و از آن به عنوان رویکردی که می‌تواند در محیط کتابخانه‌ها مفید باشد، یاد کردیم. رهبری را می‌توان آموخت و می‌توان به دیگران یاد داد.

رهبری و انگیزش آشکارا به هم مربوط هستند. موارد زیر را به عنوان نکات اساسی برای مدیران و سرپرستان در رابطه با کارکنانشان پیشنهاد می‌کنیم:

- سرپرست همکاری را به زور نمی‌تواند اعمال کند.
- سرپرست با عملش به اندازه حرفش ارتباط برقرار می‌کند.
- سرپرست باید بداند که احساسات و عواطف هم مطرح است؛ منطقی محدودیت دارد.
- سرپرست باید یقین حاصل کند که هر یک از کارمندانش اهمیت کار خود را درک می‌کند.
- سرپرست باید کاری کند که هر یک از کارمندانش احساس ارزش و اهمیت کند.
- سرپرست باید از کار خوب قدردانی کند.
- سرپرست باید گوش دادن را یاد بگیرد و بیش از حرف زدن، گوش کند.
- سرپرست باید به رفاه کارکنان خود صادقانه علاقه‌مند باشد.

بخش ۳

مدیریت منابع

به کار بستن همه آنچه که در فصل‌های پیشین گفته شد تنها در صورتی ثمربخش خواهد بود که مدیر در استفاده از منابع در اختیارش واقع‌بین باشد. در این بخش چهار منبع از مهم‌ترین منابع سازمانی مورد بحث قرار می‌گیرند. با مهم‌ترین منبع، یعنی انسان شروع می‌کنیم. این فصل مباحثی را نظیر تعیین نیازهای پرسنلی، تبعیت از الزامات قانونی، گروه‌بندی پست‌ها در دسته‌های منطقاً مشابه، جذب و گزینش کارکنان، آموزش، ارزشیابی و اصلاح آنان، در بر می‌گیرد. در فصل پانزده، تنظیم بودجه، مدیریت مالی و افزایش بودجه بررسی می‌شود. در فصل شانزده می‌پردازیم به فن‌آوری - که امروزه به چالش مستمر مدیران خدمات اطلاع‌رسانی تبدیل شده است. و بالاخره، در فصل هفده به تسهیلات فیزیکی به منزله یکی از منابع مدیریت می‌پردازیم. این آخری چیزی است که هر چه شخص در سلسله مراتب مدیریتی بالاتر می‌رود، وقت بیشتری از او می‌گیرد.

مدیریت امور کارکنان*

«امنیت خاطر در آن است که مردمان درستکار را استخدام کنید،

حتی اگر زیرک‌ترین نباشند.»

آکن کایبر^۱

«هرگز مردم را نادیده نگیرید، چه شور و شوق‌شان را برانگیزانید،

چه با شور و شوق اخراجشان کنید»

موريس لاین

مقدمه

با آنکه تجهیزات مادی، مجموعه‌های عظیم، مدیریت عالی و سرمایه‌گذاری کافی، همه برای موفقیت در سازمان‌های اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌ها مهم هستند، کلید اصلی موفقیت، نیروی انسانی است. هر مدیری در صورت برخورداری از برنامه درست مدیریت نیروی انسانی، در بیشتر موارد می‌تواند بر مشکلاتی نظیر تجهیزات و بودجه ناکافی فائق آید. کارکنان کتابخانه در صورتی که میل خدمت در آنها قوی باشد معمولاً می‌توانند از پس این قبیل مشکلات برآیند. با برنامه‌ریزی نیازهای پرسنلی، گزینش دقیق، و آموزش کارکنان، هر مدیری می‌تواند تضمین کند که برنامه‌ارائه خدمت به مشتریان به نسبت نیروی انسانی موجود در حد امکان مناسب خواهد بود.

* ترجمه مریم وتر، کارشناس کتابداری در کتابخانه ملی ایران، ایمیل: maryam_vetr@yahoo.com

اداره امور کارکنان کتابخانه هیچ‌گاه آسان نبوده است، ولی در ۲۵ سال گذشته دشوارتر هم شده است. افزایش مقررات استخدامی (از استخدام گرفته تا اخراج، استعفا و بازنشستگی) در بسیاری از کشورها دشواری‌های فراوانی برای تمام کسانی که دستی در مدیریت نیروی انسانی دارند، ایجاد کرده است.

از جمله عواملی که مدیریت امور کارکنان را پیچیده می‌کند، بودجه ثابت یا کاهش‌یابنده است. ثبات، و از آن بدتر، کاهش بودجه، اغلب موجب تعدیل نیروی انسانی، تغییر در انتظارات کارکنان از محیط کار، و ملاحظات آنان درباره حقوق و مزایایشان می‌شود. در ایالات متحده در همه سطوح به این ملاحظات توجه می‌شود، از جمله در تیم‌های ورزشی حرفه‌ای. با آنکه درآمد بسیاری از بازیکنان این تیم‌ها چندین میلیون دلار در سال است (بیش از کل بودجه‌های عملیاتی سالانه کتابخانه‌های کوچک و متوسط)، باز اعضای تیم به خاطر افزایش حقوق و مزایای خود اعصاب می‌کنند.

چنان که پیش از این اشاره کردیم مدیریت و پیش‌بینی بودجه و اشیا، نسبتاً آسان است، اما مدیریت و پیش‌بینی آدم‌ها (مشتریان، مدیران و کارکنان) نه. بخش اعظم مشکلات کتابخانه به گونه‌ای به این گروه‌ها مربوط می‌شود. احتمالاً ۹۰ درصد توجه سرپرستان به مسائل این گروه‌ها معطوف می‌شود نه به مسائل فنی. عمده فصل‌های پیشین به مسائل این گروه‌ها از جهت فعالیت‌های مدیریتی خاص اختصاص داشت. در این فصل می‌پردازیم به اینکه چگونه نیروی انسانی کتابخانه را استخدام کنیم و چگونه با آنها برخورد کنیم.

همان‌طور که پیتز جردن می‌نویسد:

مدیریت نیروی انسانی در خلأ روی نمی‌دهد، لازمه اش داشتن تصور روشن از آنچه که باید انجام شود است؛ و آن درک ماهیت غیرخطی و دایره‌وار مدیریت باکفایت است. نقطه شروع باید اهداف کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی باشد. این امر با تحلیل و بررسی نقش کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی در تشکیلاتی که کتابخانه جزئی از آن است و بررسی نیازهای جامعه‌ای که خدمات به آن ارائه می‌شود، میسر است. (Jordan, 1955:2-3)

برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی

برنامه‌ریزی تأمین نیروی انسانی بخشی از فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و جزء فرایند تنظیم بودجه است. هر سه آنها با یکدیگر رابطه نزدیک دارند (نگاه کنید به فصل پانزده).

برنامه کارآمد مدیریت نیروی انسانی چند مرحله دارد. همه این مراحل مستلزم درک کامل قوانین و مقررات استخدامی کشور است. پس از آن، راهبرد مدیریت امور کارکنان بایستی در برگیرنده این هشت اقدام باشد:

۱. تعیین نیازها
۲. طراحی شغل
۳. جذب
۴. گزینش
۵. توجیه و آموزش
۶. ارزشیابی
۷. ارشاد و تأدیب
۸. استعفا و اخراج

برای تأمل بیشتر ...

بر هشت اقدامی که برنامه مدیریت نیروی انسانی را کارآمد می‌سازند تأمل کنید. هر مرحله را به همراه روش‌های اجرا شرح دهید.

بحث خود را با بررسی اجمالی برخی قوانین استخدامی بریتانیا و ایالات متحده شروع می‌کنیم.

ملاحظات حقوقی در مدیریت نیروی انسانی

مدیران باید همواره به دلایل مختلف جنبه‌های اجتماعی، اقتصادی و قانونی محیط سازمانی خود را در نظر داشته باشند. یکی از این دلایل تغییر شرایط استخدام است. در ۲۵ تا ۳۵ سال گذشته بسیاری از کشورها قوانینی تصویب کرده‌اند که فرصت برابر استخدام^۱ را برای همه شهروندان تأمین می‌کند. هدف ایالات متحده، بریتانیا و جامعه اروپا از وضع این قوانین ایجاد محیطی است که در آن از کارفرمایان، کارکنان و کارکنان بالقوه (آتی) حمایت شود و در عین حال تضمین داده شود که همه شهروندان از فرصت‌های اشتغال برابر برخوردارند.

1. Equal Employment Opportunity (EEO)

مدیران در ایالات متحده، بریتانیا و دیگر کشورهای اروپایی باید پیوسته در جریان تغییر قوانین و مقررات استخدامی باشند. در طول ۲۵ سال گذشته، در آمریکا، هر چند ماه یکبار یک قانون جدید یا رأی دادگاه یا مقررات، آیین‌نامه‌های اجرایی، یا تفسیر جدیدی از آیین‌نامه یا مقررات قبلی که بر مسائل مدیریت امور کارکنان تأثیر می‌گذارد وجود داشته است. زیر نظر داشتن ابعاد اجتماعی، سیاسی و حقوقی مدیریت امور کارکنان یا مدیریت نیروی انسانی می‌تواند یک کار تمام وقت باشد.

ریشه بسیاری از مسائل حقوقی مدیریت نیروی انسانی در ایالات متحده در قانون اساسی کشور و حق برابری فرصت‌هاست. در ایالات متحده، قانون‌های ملی معمولاً به دنبال تصویب در تعدادی از پارلمان‌های ایالتی به تصویب کنگره می‌رسد. نیویورک نخستین قانون استخدام منصفانه ایالات متحده را تصویب کرد. اما تا قانون حقوق مدنی سال ۱۹۶۴ در سطح دولت مرکزی (فدرال) در ارتباط با این مسئله قانونی وضع نشد.

فرصت برابر استخدام در ایالات متحده حق کار و ترفیع را بی‌توجه به نژاد، رنگ، مذهب، جنسیت، سن، سلامتی یا ملیت برای همه به رسمیت می‌شناسد. هر کارفرمایی که یکی از این عوامل را در استخدام نیروی انسانی لحاظ کند، مرتکب تبعیض آشکار یا پنهان شده است. امروزه، اندک‌اند کارفرمایانی که آگاهانه و به عمد قوانین مختلف فرصت برابر استخدام را نادیده بگیرند. تبعیض‌ها معمولاً پوشیده صورت می‌گیرد و نتیجه راهکارها یا فرایندهایی است که چه‌بسا به قصد تبعیض صورت نگرفته باشند، اما نتیجه‌ای دارند که تبعیض‌آمیز و در نتیجه غیرقانونی است.

وقتی جامعه مصمم شود مشکل اجتماعی را با قانون‌گذاری حل کند، اغلب مدت‌ها طول می‌کشد تا نقاط ضعف کار شناسایی و برطرف شود. بسیاری از رویه‌های ظاهراً عادلانه می‌توانند تبعیض‌آمیز باشند. مثلاً در صورتی که میزان رشدگان گروه‌های خاصی از متقاضیان در آزمون‌های پیش‌استخدامی بیش از متوسط رشدگان آن آزمون باشد تبعیض پنهان صورت گرفته است. آزمون، ارزشیابی، و گزینش کارکنان جدید می‌باید براساس معیارهای مرتبط یا صلاحیت‌های شغلی باشد. به طور کلی نژاد، رنگ، مذهب، وضعیت تأهل، معیارهای معتبری نیستند. اصطلاح «به طور کلی» از این جهت به کار برده شد که ممکن است شرایطی وجود داشته باشد که یک یا چند مورد از معیارهای فوق شرایط قانونی باشند، برای مثال به هنگام انتخاب مدل برای آگهی‌های تجاری یا انتخاب بازیگر برای سینما و تئاتر. اما در مورد کتابخانه‌ها

هیچ یک از نویسندگان از وضعیتی که در آن یکی از معیارهای بالا برای پست کتابداری شرطی معتبر باشد، اطلاعی ندارند. مسائل مربوط به فرصت برابر استخدام به همه جنبه‌های مدیریت نیروی انسانی ارتباط دارد، از جذب نیرو گرفته تا بازنشستگی و به همین دلیل است که با آن شروع کردیم.

اصطلاح دیگر مدیریت نیروی انسانی که در ایالات متحده به کار می‌رود و آشنایی با آن مهم است «اقدام مثبت» است. تا همین اواخر، اقدام مثبت، کارفرمایان را ملزم می‌ساخت که برای استخدام و ترفیع افراد وابسته به یکی از «اقلیت‌های تحت حمایت» تلاش کنند. (به موجب قانون فدرال ایالات متحده، و با استفاده از اصطلاحات جاری، گروه‌های تحت حمایت عبارتند از: زنان، اهالی امریکای لاتین، اهالی آسیا - اقیانوسیه، امریکایی‌های افریقایی تبار، و سرخ‌پوستان امریکا). هدف تبعیض مثبت مقابله با آثار تبعیض در گذشته است، هر چند ممکن است کارفرمایان فعلی نقشی در ایجاد نابرابری‌ها در گذشته نداشته باشند. اساساً، هدف این است که ترکیب نیروی کار کارفرمایان کم و بیش بازتاب ترکیب جمعیت در بازار کار باشد.

سازمان‌هایی که با بودجه دولت مرکزی (فدرال) کار نمی‌کنند یا از آن کمک دریافت نمی‌کنند «اقدام مثبت» را داوطلبانه اجرا می‌کنند. اما هر تشکیلاتی که از بودجه دولت مرکزی استفاده می‌کند، باید این اصل را رعایت کند. بیشتر کتابخانه‌های ایالات متحده بخشی از تشکیلات بزرگ‌تری هستند که بودجه خود را مستقیم یا غیرمستقیم از دولت مرکزی می‌گیرند؛ از این رو باید این برنامه را اجرا کنند. برنامه‌ها، خواه داوطلبانه، خواه اجباری با حسن نیت و سهمیه‌بندی هستند. برنامه‌های با حسن نیت موانع را تعیین کرده و آنها را از سر راه استخدام و ترفیع زنان و دیگر گروه‌های تحت حمایت برمی‌دارند. سهمیه‌بندی همان‌طور که از اسم آن برمی‌آید، سهم هریک از گروه‌های اجتماعی را به نحوی که بازتاب درصد آنها در بازار کار در محل باشد تعیین می‌کند.

تا اواسط دهه ۱۹۸۰ برنامه‌های اقدام مثبت به لحاظ قانونی مشکلاتی داشت. به گمان برخی کارفرمایان و گروه‌های غیرحمایتی مشکلات این برنامه‌ها بسیار زیاد بود. رأی دادگاه عالی ایالات متحده در سال ۱۹۸۷ موجب شد از دشواری‌های قانونی این برنامه‌ها کاسته شود، اما این رأی به لحاظ عملی بر ابهامات آن افزود. اسکات و لیتل (Scott & Little, 1991) در یک مقاله آنچه را پس از ۱۹۸۷ پیش آمد، شرح داده‌اند.

برای تأمل بیشتر ...

قوانین مربوط به فرصت‌های اشتغال برابر از یک کشور به کشور دیگر تفاوت می‌کند. قوانین مربوط به کشور یا ایالت‌تان را بررسی کنید و دو فهرست تهیه کنید - یکی از نقاط قوت آن و دیگری از نقاط ضعف‌اش.

نمونه‌هایی از قوانین استخدامی مهم در ایالات متحده و بریتانیا

ایالات متحده

قانون حقوق شهروندی	۱۹۶۴
قانون مقابله با تبعیض سنی	۱۹۶۷
قانون حریم خصوصی	۱۹۷۴
حکم دادگاه عالی درباره مزاحمت و آزار جنسی	۱۹۸۶
قانون مهاجرت و نظارت بر آن	۱۹۸۶
قانون امریکاییان دارای معلولیت	۱۹۹۰
قانون حقوق شهروندی	۱۹۹۱

بریتانیا

قوانین اتحادیه صنفی و روابط کار	۱۹۷۴، ۱۹۹۲
قوانین بهداشت و ایمنی شغلی	۱۹۷۴
قانون امنیت شغلی	۱۹۷۵
قوانین امنیت و حمایت شغلی	۱۹۷۸
قوانین تبعیض جنسی	۱۹۷۵، ۱۹۸۶
قانون روابط نژادی	۱۹۷۶
	۱۹۷۸، ۱۹۸۰، ۱۹۸۲
	۱۹۸۸، ۱۹۸۹، ۱۹۹۰
قانون استخدام	۱۹۹۳

همچنان که پیش از این اشاره کردیم قوانین و مقررات استخدامی، ناظر بر همه جوانب مدیریت نیروی انسانی هستند، از جذب نیرو گرفته تا بازنشستگی. برای نتیجه‌گیری از این بخش برخی نکات را که هر مدیری باید به آن توجه داشته باشد به طور فشرده ذکر می‌کنیم. مدیران

کتابخانه باید از کمک ادارات نیروی انسانی (کارگزینی) شان بهره گیرند و متکی به آنها باشند تا بتوانند از اشتباهاتی که هزینه‌های مالی سنگین بر سازمان تحمیل می‌کند اجتناب ورزند. قانون می‌تواند حداقل دستمزد را، که برای بسیاری از کتابخانه‌ها نظیر کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی متکی به کار دانشجویی پاره وقت مهم است، تعیین کند. ساعاتی هم که یک کارمند بایستی در روز یا طی هفته یا ماه کار کند ممکن است توسط مقررات دولتی و بر مبنای نرخ مزد پایه تعیین شود. کار بیش از آن متضمن پرداخت یک و نیم تا دو برابر مزد است. این مقررات در برخی موارد ممکن است اختیارات کارفرمایان و کارکنان را به لحاظ شکل پرداخت اضافی - پول یا مرخصی - محدود کند.

«فرصت برابر استخدام» و «اقدام مثبت» یقیناً در اینکه کجا و چگونه به دنبال جذب نیرو برای یک پست باشیم، تأثیر دارد. همچنین بر نوع اطلاعات و پرسش‌هایی که کارفرما ممکن است در طول رسیدگی به تقاضای کار و مصاحبه جمع‌آوری کند یا نکند، بپرسد یا نپرسد، اثر می‌گذارد. استفاده از «کمیته تحقیق» برای انتخاب یک تن از خیل متقاضیان در کتابخانه‌ها معمول است، به ویژه برای پست‌های تخصصی. کمیته‌های جستجو/گزینش به ندرت از افرادی تشکیل می‌شوند که به قوانین استخدامی واقف باشند. در نتیجه ناخواسته مشکلاتی بروز می‌کند. اغلب، ادارات نیروی انسانی (کارگزینی) نسخه‌ای از آیین‌نامه اجرای مصاحبه را برای اشخاصی که می‌دانند تصمیم‌گزینش با آنهاست می‌فرستند. این اشخاص می‌توانند این اطلاعات را در اختیار دیگر افرادی که ممکن است در فرایند گزینش مشارکت داشته باشند، بگذارند.

یک نکته بالقوه مسئله ساز که غالباً در سازمان نادیده انگاشته می‌شود، موافقت یا قول ضمنی است. گاه مدیران یا سرپرستان، داوطلب بسیار مناسبی می‌یابند و برای آنکه او را به پذیرفتن پست ترغیب کنند در حالی که می‌کوشند کتابخانه و سازمان مادر آن را به دادن امتیاز متقاعد سازند؛ قول‌هایی می‌دهند که موافقت ضمنی تفسیر می‌شود. گفته ساده‌ای مثل «ما هر سال حقوق‌ها را افزایش می‌دهیم» چه بسا گریبان‌گوینده را بگیرد، چون پس از گذشت مدتی معلوم می‌شود افزایش سالانه‌ای در کار نیست. اگر خلاصه‌ای از نکات مهم دستورالعمل کارگزینی یا مزایا به متقاضی کار داده می‌شود، باید روشن کنیم که اینها روش جاری هستند و ممکن است در آینده تغییر کنند.

مسئله بهداشت و ایمنی در محل کار معمولاً بخشی از مقررات و قوانین استخدامی ایالتی یا کشوری است. اداره بهداشت و ایمنی شغلی در ایالات متحده بر بسیاری از مسائل نظیر کیفیت

هوای محل کار نظارت دارد و موادی را که ممکن است در بلند مدت تهدیدی علیه سلامت باشند، و نوع تجهیزات ایمنی‌ای را که می‌توان در اختیار کارکنان قرار داد، مشخص و کنترل می‌کند. در ایالات متحده قوانین محلی، ایالتی، یا ملی در ارتباط با موضوعاتی مثل سیگار کشیدن، در معرض دود سیگار دیگران بودن در محل کار، ایدز در محل کار، اعتیاد به الکل و مواد مخدر وجود دارد. همه این موضوعات دو طرف دارند؛ برای مثال، یکی سیگار می‌کشد و فکر می‌کند که حق دارد در محل کار سیگار بکشد؛ و یکی غیرسیگاری است و فکر می‌کند محیط عاری از دود سیگار حق اوست. اینها مسائلی بسیار پیچیده‌اند که حل آنها مستلزم تلاش است.

برای تأمل بیشتر...

شش جنبه از کار اطلاع‌رسانی و کتابداری را که می‌تواند موضوع قانون بهداشت و ایمنی در محیط کار باشد فهرست کنید. سپس آنها را با قانون کشور یا ایالتان مقایسه کنید؛ ببینید قانون یا مقررات موجود این جنبه‌ها را پوشش می‌دهد یا نه؟

بیشتر کشورها قوانین و مقرراتی در خصوص اتحادیه‌های صنفی و یا قراردادهای جمعی کار دارند. کتابخانه‌ها در ایالات متحده در ارتباط با اتحادیه‌ها یا تشکلهای مربوط به قراردادهای جمعی واحد مخصوصی دارند. بسیاری از کتابخانه‌ها چنین واحدی ندارند، برخی فقط اتحادیه کارکنان دارند. در گروهی دیگر از کتابخانه‌ها همه کارکنان غیر از سرپرست، عضو اتحادیه یا تشکلهای کار جمعی هستند؛ و در تعداد کمی از آنها، همه کارکنان به جز عده کمی رده بالا، عضو این واحدها یا اتحادیه‌ها هستند. جدا از آنکه چه گروهی یا چه تعداد از کارکنان در این گروه‌ها عضویت دارند، قرارداد کار یا توافق با این تشکلهای بر مسئولیت مدیریت نیروی انسانی و کار کتابخانه می‌افزاید.

نکته آخر آنکه، مقرراتی وجود دارد که بر مزایای کارکنان تأثیر می‌گذارد. دامنه این مزایا از سهم بازنشستگی شروع می‌شود و تا مرخصی با استفاده از حقوق به هنگام تولد فرزند به دلیل مادر شدن یا پدر شدن و یا به دلایل خانوادگی دیگر ادامه می‌یابد.

با آنکه مسائل مورد بحث در این بخش به طور مستقیم به خدمات کتابخانه مربوط نمی‌شود ولیکن به روابط کارفرما و کارمند ربط می‌یابند و در همه محیطها، قطع نظر از نوع کار، وجود دارند. چنین مسائلی چنانچه مدیر درک کلی‌ای از قوانین و مقررات استخدامی نداشته باشند، می‌توانند وقت زیادی از او بگیرند. مدیران کتابخانه نمی‌توانند برای اطلاع از تغییرات در قانون

استخدامی خیلی وقت اختصاص دهند بلکه باید برای به دست آوردن اطلاعات و راهنمایی در خصوص تغییرات متکی به اداره نیروی انسانی (کارگزینی) باشند.

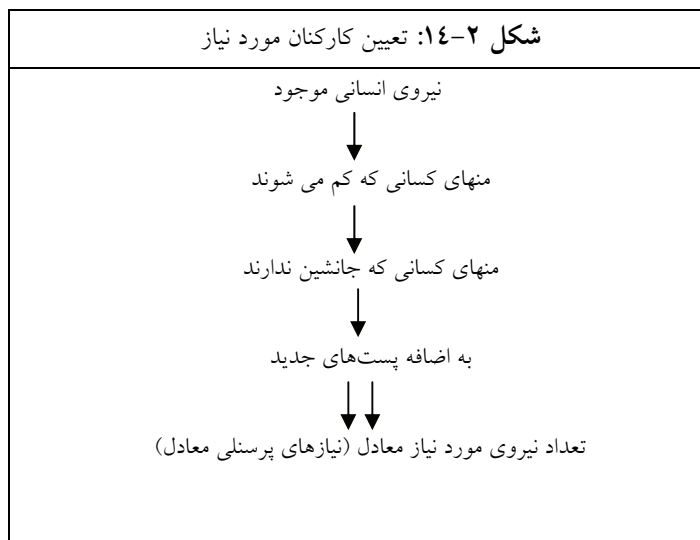
تعیین نیاز به نیروی انسانی

بررسی وضع موجود نیروی انسانی

تعیین نیازهای پرسنلی چند مرحله دارد و با برآورد کارکنان موجود آغاز می‌شود (۱-۱۴). هدف این فرایند کمک به تعیین نوع و تعداد کارکنان مورد نیاز است. مرحله یکم، تهیه صورت کارکنان موجود برحسب عواملی نظیر سابقه کار (که می‌شود آن را به گروه‌های دارای ۵ سال، ۱۰ سال و ۱۵ سال تجربه تقسیم کرد) و مجموعه‌ای از مهارت‌ها (زبانی، فنی، تخصصی، مهارت‌های ارتباطی با مشتریان) و توان ارتقا است. یکی از نویسندگان این کتاب از ماتریس شکل ۱۴/۲ برای گروه بندی کارکنان استفاده می‌کند.

شکل ۱-۱۴			
کمتر از ۵ سال		۵ تا ۱۰ سال	
پشتیبانی	مبتدی	متوسط	پیشرفته
نیمه متخصص	مبتدی	متوسط	پیشرفته
متخصص	مبتدی	متوسط	پیشرفته

مدیر وقتی به تخمین از دست دادن نیرو می‌پردازد بهتر است به چهار عامل توجه کند: بازنشستگی (که برآورد آن نسبتاً آسان است)، ارتقا یا انتقال، پایان خدمت (داوطلبانه یا انفصال)، و فوت (حداکثر پیش‌بینی). یکی از راه‌های پیش‌بینی تعداد هر یک از سه عامل آخر این است که فرض کنیم میزان آنها در سال‌های آینده احتمالاً به همان میزان سال‌های گذشته است. بنابراین با محاسبه میانگین پنج سال گذشته یا بیشتر، برآوردی منطقی در دست خواهیم داشت. اگر دلیلی در دست داشته باشیم مبنی بر اینکه در آینده امکان ترفیع بهتر یا بدتر خواهد شد، دیگر ارقام سال‌های گذشته در پیش‌بینی نیازهای آینده ارزش چندانی ندارد.



متأسفانه تخمین تعداد پست‌های حذف شده برای بسیاری کتابخانه‌ها یک مسئله پرسنلی مهم است. تقلیل بودجه عامل اصلی حذف پست‌هاست؛ ولیکن در مدیریت نیروی انسانی عوامل دیگری هم وجود دارند. کاربرد فناوری جدید نیز ممکن است به حذف یک نوع پست بینجامد، اما در بررسی‌های بعدی ممکن است به ایجاد پست جدیدی نیاز افتد. تأکید بر تغییر خدمات چه بسا کاهش یا خاتمه یک نوع پست و افزایش نوعی دیگر را موجب گردد. تجدید سازمان هم می‌تواند سبب از دست رفتن یک نوع پست و نیاز به یک نوع پست جدید باشد.

تخمین پست‌های جدید باید مبتنی بر واقعیت باشد نه آرزو. برای خیلی از کتابخانه‌ها دست‌وپا کردن بودجه اضافی برای تأمین تجهیزات آسان‌تر از کسب مجوز برای افزایش نیروست. بنابراین، برآورد فاصله میان تعداد کارکنان با پست‌های موجود (که اغلب تحت عنوان نیروهای معادل تمام‌وقت به آن اشاره می‌شود) معمولاً دقیق‌تر از برآورد نیروهای معادل تمام‌وقت جدید است. برنامه‌های جدید، ساختمان‌های جدید، و بار کار اضافی از دلایل درخواست نیروی معادل تمام‌وقت جدید است. مگر آنکه شخص خیلی خوش‌بین باشد، یا بودجه پست جدید را تأمین کرده باشد، وگرنه به ندرت درخواست پست اضافی، بار اول یا حتی دوم تصویب می‌شود.

تخمین کارکنان مورد نیاز در هر سه یا چهار سال، اطلاعات مفیدی در اختیار مدیران می‌گذارد، به‌ویژه وقتی که لازم است کسی را به جای کارمند دیگری استخدام کنیم. این سیر، فعالیت‌های برنامه‌ریزی بلندمدت و راهبردی را به مدیریت کارکنان وابسته می‌سازد. همچنین کمک می‌کند تا کارگزینی اطلاعات بهتر و بهنگام‌تری درباره استخدام و گزینش فراهم آورد البته در صورتی که

کتابخانه این اطلاعات را در اختیار اداره نیروی انسانی بگذارد. برای مثال، اداره نیروی انسانی ممکن است با اطلاع از این واقعیت که کتابخانه قصد دارد فردی با مهارت‌های ناموجود در کارکنان فعلی را به کار گیرد، تقاضانامه افرادی را که صرفاً از چنین مهارت‌هایی برخوردارند نگه دارد.

برآورد نیروی کار موجود در بازار

عامل دیگری که باید در برنامه‌ریزی مد نظر قرار داد، تخمین دستیابی به نیروی کار است. بسیاری از کشورها برآوردهای دوره‌ای از عرضه مشاغل مختلف و دستیابی به آنها دارند. مدارسی که افراد را برای کارهای اطلاع‌رسانی تربیت می‌کنند از این برآوردها به منظور گسترش یا کوچک ساختن برنامه‌هایشان استفاده می‌کنند. کتابخانه‌ها از چنین برآوردهایی برای پیش‌بینی منابع درخواستی برای حقوق استفاده می‌کنند. دارنده مهارت‌های کمیاب و خواستاران فراوان، طبعاً حقوق بیشتری درخواست می‌کند. افزایش جدی سطح دستمزد یک کارمند تمام وقت می‌تواند به اندازه دست‌وپا کردن یک پست اضافی سخت باشد.

دانستن اینکه چند نفر یا معادل چند نیروی تمام وقت برای یک نوع شغل تعیین شوند نیز بخشی از فرایند تخمین تعداد کارکنان مورد نیاز است. چنین برآوردی نیازمند تجربه و اطلاعات دقیق است. در صورتی که سازمان به استانداردهای موجود در خصوص میزان کار هر کارمند دسترسی داشته باشد، این فرایند تا حدودی آسان‌تر می‌شود. معمولاً اتحادیه‌ها یا قراردادهای کار دسته‌جمعی این مسئله را روشن می‌کنند. اگر این استانداردها یا داده‌ها نباشند، کار سخت‌تر می‌شود. سرپرست هر واحد دوست دارد کارکنان بیشتری داشته باشد و می‌تواند چندین دلیل منطقی بیاورد که چرا چنین افزایشی موجه است. روش‌هایی که می‌توان با آنها فعالیت‌های کاری را اندازه‌گیری کرد بسیار ارزشمندند، زیرا کمک می‌کنند تا بفهمیم چه زمانی نیروی کار کافی است (نگاه کنید به فصل ده). چنانچه برای جمع‌آوری داده‌های درون سازمانی وقت نداشته باشیم، مقایسه واحدهایی که به لحاظ بزرگی هم اندازه هستند روشی است که کتابخانه‌ها با به‌کارگیری آن می‌توانند عینیت تخمین خود را بسنجند.

داده‌های واقعی درباره میزان کار در گذشته و حال و زمان لازم برای انجام وظایف مختلف برای تعیین تعداد کارکنان یک واحد خاص مهم است ولیکن تغییرات فن‌آوری و تجهیزات باید قبل از تصمیم نهایی لحاظ گردد. برای مثال، یکی از نویسندگان این کتاب مدیر کتابخانه‌ای

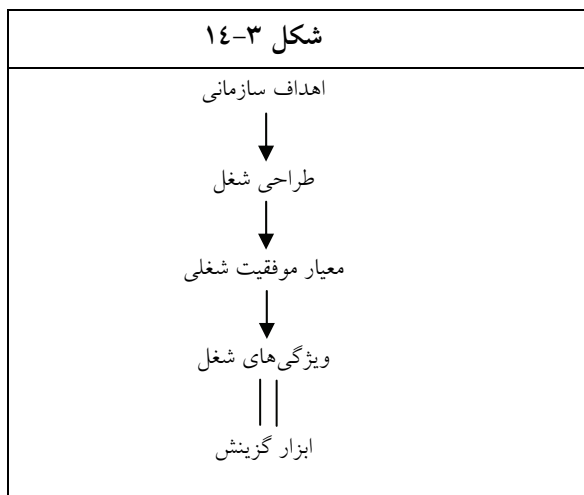
شد که -/۳۵۰,۰۰۰ دلار آمریکا صرف تهیه منابع برای مجموعه‌هایش کرده بود. تلاش‌هایی که برای افزایش بودجه مجموعه‌سازی صورت گرفت نتایج خود را طی دو سال نشان داد. طبعاً سرپرست واحد فراهم‌آوری درخواست کرد کارکنان اضافی برای انجام کارهای اضافی در اختیار او قرار گیرد. در آن موقع این واحد از یک سیستم دستی استفاده می‌کرد. با مقایسه واحدهای فراهم‌آوری مشابه نشان داد که به نیروی کار بیشتر نیاز است. بنابراین، به رغم اعتراض سرپرست واحد فراهم‌آوری، تغییری در تعداد کارکنان آنجا داده نشد. در سال سوم، کتابخانه از یک سیستم یکپارچه خودکار که واحد فراهم‌آوری را هم در بر می‌گرفت بهره‌مند گردید. ده سال بعد بودجه فراهم‌آوری -/۱,۸۰۰,۰۰۰ دلار آمریکا بود و واحد مزبور به جای افزایش نیروی کار به میزان یک نفر تمام وقت نیروی کار خود را کاهش هم داده بود. چنین افزایشی در بودجه فراهم‌آوری بدون فن‌آوری جدید قابل استفاده نبود.

برای شرح مشاغل و تعیین ابزار مناسب برای گزینش، ما از مدلی استفاده می‌کنیم که وزارت کار ایالات متحده آن را توصیه می‌کند. شکل ۳-۱۴ این مدل را نشان می‌دهد. تعیین کارکنان مورد نیاز باید صرفاً براساس اهداف سازمانی و برنامه‌های بلندمدت صورت پذیرد، دقیقاً به مثابه تصمیماتی که الگوهای مدیریت را مد نظر قرار می‌دهند.

طراحی شغل

در طراحی شغل^۱ این پرسش مطرح می‌شود که برای تحقق اهداف سازمانی چه کارهایی باید انجام شود؟ پاسخ‌های این پرسش به ظاهر ساده، گاه چندگانه و پیچیده است. هدف باید تهیه فهرستی از همه کارهای مورد نیاز باشد نه صرفاً چند پاسخ کلی. برای مثال، پاسخ خدمات مرجع کتابخانه به این پرسش بایستی چیزی بیش از «پاسخ به پرسش‌ها» باشد. به بیان دقیق‌تر، پاسخ‌ها بایستی همه جنبه‌های کار را در بر بگیرد، برای مثال در این مورد تهیه پاسخ به پرسش‌های مراجعه‌کنندگان به میز مرجع، تهیه پاسخ به پرسش‌هایی که از طریق پست الکترونیکی به این واحد ارسال می‌شود، کمک به مراجعان در یافتن پاسخ‌هایشان و توضیح جزئیات کار به تکوین شرح درست‌تر شغل کمک می‌کند.

1. Job design



وقتی لیست پاسخ‌هایمان را تهیه کردیم، می‌توانیم به دسته‌بندی آنها در قالب فعالیت‌های منطقی مرتبط بپردازیم. برای کمک به تحلیل شغل می‌توان فعالیت‌ها را به واحدهای کوچکتری که عناصر نامیده می‌شوند، تقسیم کرد، سپس به بررسی شرح شغل‌ها و فعالیت‌های کاری پرداخت. عنصر کنش یا عملی است مثل باز کردن نامه الکترونیکی وارده یا خواندن پیام‌های نامه‌های الکترونیکی. در اینجا است که متوجه می‌شویم آیا فردی که قرار است آن کار را انجام دهد مهارت‌هایش کمتر یا بیشتر از حد لازم است. گاه با دسته‌بندی مجدد کنش‌ها یا فعالیت‌ها می‌توان هزینه یک واحد را کم کرد.

دسته‌بندی یا دسته‌بندی مجدد عناصر به کنش‌های مرتبط به چیزی منتهی می‌شود که اداره‌های کارگزینی از آن به عنوان «وظایف» نام می‌برند. آنچه در پی می‌آید مجموعه‌ای از عناصر است که در وظیفه «مرتب کردن پرسش‌های مرجع پست الکترونیکی» دسته‌بندی شده‌اند:

- باز کردن صندوق پست الکترونیکی
- خواندن پرسش‌های پست الکترونیکی
- تعیین کسی که بهتر از همه می‌تواند به پرسش‌ها پاسخ بگوید
- ارجاع پرسش یا پرسش‌ها به فرد مناسب
- خروج از برنامه

گام بعدی گروه بندی وظایف مرتبط به هم در یک پست است، پست شماری وظیفه است که توسط یک نفر انجام می‌شود. به عنوان مثال، «کتابدار مرجع و هماهنگ‌کننده آموزش به

استفاده‌کننده» یک پست را تشکیل می‌دهد. توجه کنید که هر فرد در کتابخانه یک پست را اشغال می‌کند و هر پستی لزوماً تمام وقت نیست. گروهی از پست‌های مشابه یک شغل را تشکیل می‌دهد، نظیر کتابدار مرجع. فقط در سازمان‌های بسیار کوچک رابطه یک به یک میان مشاغل و پست‌ها وجود دارد. در اغلب موارد چندین نفر در یک دسته شغلی قرار می‌گیرند. عناصر، وظایف، پست‌ها و شغل مبنای شرح وظایف و پست می‌شوند و در استخدام و گزینش کارکنان از آنها استفاده می‌شود.

شکل ۴-۱۴			
کد، عنوان، حقوق، و گروه‌های شغلی			
کد عنوان	عنوان شغل	محدوده حقوق هفتگی	گروه شغلی
۵۰۰۷	منشی ۲	۸۳۱-۹۹۱ دلار	۵
۵۰۰۸	منشی ۱	۷۲۷-۸۶۸ دلار	۴
۵۰۰۹	منشی ۱ - تندنویس	۷۶۰-۹۰۸ دلار	۵
۶۴۵۶	دستیار برنامه ۲	۹۴۹-۱۱۳۷ دلار	۵
۶۴۵۷	دستیار برنامه ۱	۸۳۱-۹۹۱ دلار	۵
۶۶۵۰	دستیار زبان	۱۰۸۷-۱۳۰۵ دلار	۵
۶۶۵۳	زبان‌دان بومی	۷۹۴-۹۴۹ دلار	۵
۶۶۹۴	مترجم فنی	۸۶۸-۱۰۴۰ دلار	۵
۶۷۵۹	کتابدار ۴	۱۰۸۷-۱۳۰۵ دلار	۵
۶۷۶۰	کتابدار ۳	۹۴۹-۱۱۳۷ دلار	۵
۶۷۶۱	کتابدار ۲	۸۳۱-۹۹۱ دلار	۵
۶۷۶۲	کتابدار ۱	۷۲۷-۸۶۸ دلار	۴
۴۷۷۴	کمک داده‌پرداز	۷۶۰-۹۰۸ دلار	۴

کارگزين‌ها کار دیگری هم دارند و آن تهیه نظام طبقه‌بندی است. از آنجا که بیشتر نظام‌های طبقه‌بندی در واقع برنامه پرداخت دستمزد (حقوق و مزایا) هستند، مدیران کتابخانه‌ها در این فعالیت شرکت دارند. منظور از طبقه‌بندی، در یک گروه گذاشتن مشاغل است که به مهارت‌های یکسان نیاز دارند و برای آنها دستمزد مشابه پرداخت می‌شود. اغلب کتابخانه‌ها جزئی از سازمان‌های بزرگ‌تر هستند که در آنها مجموعه‌ای از کارهای مختلف توسط افرادی انجام می‌شود که ممکن است عناوین شغلی بسیار متفاوت، اما مجموعه‌ای از مهارت‌های اولیه مشابه، داشته

باشند. یک مثال آن، کتابدار مرجعی است که مسئول نگهداری سرور شبکه سی دی رام‌ها نیز هست. چنین فردی احتمالاً از همان مهارت‌هایی برخوردار است که دیگری در یک مرکز رایانه مسئول نگهداری یک یا دو سرور است. هدف نظام طبقه‌بندی، قرار دادن هر دو شغل در طیف پرداخت یکسان است. توجه داشته باشید که نظام‌های طبقه‌بندی طیف‌های حقوق را تعیین می‌کنند و این بدان معناست که در میان افراد یک گروه از لحاظ حقوق تفاوت می‌تواند وجود داشته باشد (نگاه کنید به شکل ۴-۱۴).

معیار موفقیت شغلی

گام بعدی تدوین معیار موفقیت شغلی^۱ است که در گزینش فرد مناسب برای پست مناسب بسیار مهم است. این مرحله دشوارترین و ذهنی‌ترین مرحله در این مدل است. در حالی که به راحتی می‌توانیم بگوییم که «تفاوت عملکرد موفقیت‌آمیز با عملکرد ناموفق در یک پست چیست»، تشخیص این تفاوت در عمل سخت است. موفقیت در یک کتابخانه با آنچه در کتابخانه دیگر موفقیت محسوب می‌شود و آنچه در یک زمان معین در یک کتابخانه موفقیت به‌شمار می‌آید با آنچه در زمانی دیگر در همان کتابخانه موفقیت به حساب می‌آید، یکی نیست. برای مثال، بسیاری از متخصصان کتابداری معتقدند که دو مورد می‌تواند، یا بهتر است، در هر فهرستی از معیارهای موفقیت شغلی در پست کتابدار مرجع باشد:

● تشخیص دقیق پرسش‌ها

● تهیه پاسخ‌های دقیق به پرسش‌ها

ولیکن همه این متخصصان چنانچه هر یک از موارد زیر پیش بیاید ممکن است نظرشان را تغییر دهند:

● کتابدار مرجع دقیق باشد اما با مشتریانش رفتار خوبی نداشته باشد.

● کتابدار مرجع دقیق باشد اما در برابر کسانی که پرسش‌های زیادی ندارند پرحرفی کند.

● دقیق و سریع و با مشتریان خوشرو باشد، اما با کارکنان کتابخانه رفتار بدی داشته باشد.

مدیر یا کمیته تحقیق باید قبل از مصاحبه با نامزدهای یک پست، درباره معیارهای موفقیت شغلی مناسب برای پست مورد نظر به توافق برسند. همچنین ضروری است که این معیارها مورد توافق

1. Job success criterion

آنهایی که در حال حاضر آن کار را انجام می‌دهند، مدیران ارشد و اداره نیروی انسانی (کارگزینی) باشد.

شرح شغل

شرح شغل^۱ عبارت از مهارت‌ها، خصوصیات، دانش پایه، و تجربه‌ای است که به عملکرد موفق در یک پست می‌انجامد. شرح شغل غالباً در توصیف مشاغل و آگهی‌های استخدام به صورت سابقه یا مدرک تحصیلی مورد نیاز، سنوات کار و فهرستی از مهارت‌های اساسی خاص می‌آید. از نظر قانونی باید دقت کرد مواردی که فهرست می‌کنید واقعی و مرتبط باشند. اگر کار به دادگاه بکشد، صرف ادعای حسن نیت کفایت نمی‌کند؛ شخص باید بتواند ثابت کند که مواردی که فهرست کرده، صحیح است. به همین دلیل است که در ایالات متحده کسی نمی‌تواند ادعا کند که مدرک کارشناسی ارشد در کتابداری یا علوم اطلاع‌رسانی برای یک پست خاص ضروری است مگر اینکه بتواند ثابت کند که داشتن آن ضرورتاً پیش نیاز موفقیت در آن پست است.

برای تأمل بیشتر...

به چهار آگهی استخدام برای پست‌های اطلاع‌رسانی و کتابداری نگاه کنید. چه اطلاعاتی درباره الف) سازمان آگهی‌دهنده پست، ب) خود پست، و پ) معیارهای استخدام به دست می‌دهد؟ اطلاعات به دست آمده را با هم مقایسه کنید.

ابزارهای گزینش

پس از تکمیل شرح شغل یا پست که مبتنی است بر معیارهای موفقیت شغلی و مشخصات شغل، باید بتوان ابزارهای گزینش مناسب را مشخص ساخت. در طول بیش از ۳۰ سال قانون‌گذاری در باب فرصت استخدام برابر و اقدام مثبت، پرونده‌های قضایی بسیاری زیاده‌ای در ایالات متحده به وجود آمده است که به گونه‌ای به فرایند گزینش مربوط می‌شوند. آنچه اغلب موجب تشکیل این پرونده‌ها شده است یا شرایطی است که ارتباط روشنی با عملکرد موفق در یک شغل ندارند یا شیوه ابهام‌آمیز در بیان آنهاست. یک نمونه آن این شرط است که متقاضی برای موفقیت در شغل «شخصیت سرزنده» داشته باشد. «شخصیت سرزنده»^۲ برای ما روشن نیست. اثبات این موضوع که «شخصیت سرزنده» برای عملکرد موفق در آن شغل ضروری است

1. Job specifications
2. Lively personality

دشوارتر است یا بیان اینکه «شخصیت سرزنده» چه مشخصه‌هایی دارد. راه بهتر دستیابی به آنچه که مطرح‌کنندگان آن شرط در جستجوی آن بودند این بود که به دنبال افرادی باشند دارای «توانایی عینی ارائه خدمات به کاربران در محیط بسیار خدماتی و کار رضایت‌بخش با همکاران». با آنکه این گفته طولانی‌تر است، اما واضح‌تر بیان می‌کند که سازمان دنبال چه می‌گردد، و کمتر ایجاد سؤال می‌کند. مثال دیگر عبارت «خوش بیان» است که می‌شود این عبارت را جایگزین آن ساخت: «توانایی معرفی شفاهی وسایل فنی به طریقی که هر مخاطب غیرفنی نیز آن را بفهمد». هر دو عبارت پیشنهادی ما به استفاده از ابزار گزینش بهتر منتهی می‌شوند. در مورد عبارت اول، نامه‌های مدیران قبلی یا همکارانی که مشخصاً به آن خصوصیت اشاره کرده باشند، می‌تواند معنای موفقیت را برساند. اعضای کمیته تحقیق هم می‌توانند از داوران درباره این موضوع سؤال کنند. کمیته گزینش یا فرد می‌تواند هر روشی را در پیش بگیرد، اما بهتر است متقاضی بداند که درباره آن مسئله از او سؤال خواهد شد.

گزینش نهایی

چند ابزار اصلی برای کمک به گزینش نهایی شخص مورد نظر از میان خیل متقاضیان وجود دارد: تقاضانامه، نامه یا اظهار علاقه مکتوب به یک پست، آزمون، فرم سوابق کاری، آزمون‌های عملی (که اغلب در سازمان‌های بزرگ‌تر از آن استفاده می‌شود نه در کتابخانه‌ها)، مصاحبه، و معرفی شفاهی توسط شخص داوطلب. از هر وسیله‌ای که برای گزینش استفاده می‌کنیم باید میان آن و شرایط موفقیت در شغل و مشخصات شغل ربط وجود داشته باشد. آزمون کتبی یا عملی معمولاً فقط برای پست‌هایی برگزار می‌شود که مسئولیت آنها کم یا ناچیز است. برای پست‌های تخصصی به ندرت آزمون کتبی وجود دارد، البته برخی از سازمان‌های دولتی کشوری یا دستگاه‌های مهم آزمون برگزار می‌کنند. معرفی شفاهی (توسط خود فرد متقاضی) یا پرسش‌هایی نظیر «شما در شرایط زیر چه کار می‌کنید؟» در مصاحبه‌ها، شکلی از آزمون هستند. قاعدتاً باید همه متقاضیان کار جریان گزینشی یکسانی طی کنند، ولی همیشه این طور نیست. امروزه، در ایالات متحده و در بسیاری از دیگر کشورها اگر قرار باشد استخدام قانونی صورت گیرد، گزینش یکسان ضروری است.

استخدام

وقتی نیازهای پست تعیین شد، جست‌وجو برای یافتن متقاضی مناسب آغاز می‌شود. بسیاری از کتابخانه‌های بزرگ جست‌وجو برای افراد واجد شرایط برای پست‌های تخصصی‌شان را در سطح ملی انجام می‌دهند و بیشتر نیروهای غیرمتخصص خود را از میان نیروهای محلی برمی‌گزینند. در حال حاضر استخدام نیروی کار از خارج را سیاست‌های مهاجرت مشکل کرده است.

آگهی استخدام باید اطلاعات اساسی‌ای را که در شرح شغل گنجانده می‌شود در برداشته باشد و به داوطلب نشان دهد که کجا و کی باید شروع به کار کند. استخدام نیروی جدید زمان می‌برد؛ در ایالات متحده جست‌وجو در سطح ملی احتمالاً چهار یا پنج ماه طول می‌کشد. این مدت از تهیه شرح پست شروع می‌شود و به آغاز به کار متقاضی پذیرفته شده پایان می‌یابد. در بریتانیا آژانس‌های کارایی به کتابخانه‌ها کمک می‌کنند. خدمات آنها شامل شناسایی داوطلب‌های احتمالی، انجام بررسی و گزینش مقدماتی و تهیه فهرست کوتاه متقاضیان است.

جست‌وجو برای یافتن شخص واجد شرایط از داخل سازمان شروع می‌شود؛ یعنی ابتدا وجود پست خالی به اطلاع همکاران سازمان رسانده می‌شود. پاره‌ای اوقات، سیاست کلی سازمان مصاحبه با داوطلبان داخلی قبل از داوطلبان بیرون از سازمان است. بیشتر اوقات، جست‌وجو توأماً داخلی و خارجی است - متقاضیان داخلی از این امتیاز برخوردارند که با مسائل سازمان بیشتر آشنایند. کتابخانه‌های ایالات متحده همچنین باید آگهی‌های استخدام خود را در محل‌هایی نصب کنند که احتمال بیشتری می‌رود اشخاص متعلق به «گروه‌های تحت حمایت» (طبق قوانین حقوق مدنی) آن را ببینند.

وقتی تعداد متقاضی زیاد است، بررسی و گزینش صورت می‌گیرد. این فرایند شامل چند ابزار است: یکی از این ابزارها تقاضانامه یا اعلام علاقه مکتوب داوطلب است. دیگری آزمون پیش‌استخدامی است (چنانچه لازم باشد). سوم مصاحبه حضوری، و چهارم تأیید صلاحیت‌ها و تجربه‌های کاری است. معمولاً کتابخانه‌ها فقط چند نفر را برای مصاحبه برمی‌گزینند. بنابراین ترتیب بررسی و گزینش متکی است به اطلاعات ضروری‌ای که متقاضی درباره صلاحیت خودش ارائه می‌کند.

تقاضانامه

تقاضانامه^۱ اطلاعات بسیاری دربارهٔ متقاضی به ما می‌دهد: این اطلاعات صرفاً داده‌های خام نیست بلکه نشانگر رفتار و سلوک کسی است که آن را پر کرده است. این اطلاعات می‌توانند تا حد زیادی انگیزش، مهارت‌های نوشتاری، پختگی و قدرت درک و توجه متقاضی را به رهنمودهای آگهی استخدامی نشان دهند. اطلاعات این تقاضانامه‌ها معمولاً شامل موارد زیر است:

- سوابق کاری متقاضی، شامل فهرست دوره‌های تحصیلی یک پست
- سوابق تحصیلی متقاضی
- نام اشخاص مطلع که می‌توان از آنها دربارهٔ متقاضی اطلاعات به‌دست آورد (این مورد می‌تواند شامل نوع آشنایی این اشخاص با متقاضی باشد).

برخی سؤالات هستند که نباید آنها را در تقاضانامه‌ها و یا در مصاحبه‌ها مطرح کرد. این پرسش‌ها آنهایی هستند که ممکن است به گزینش‌های تبعیض‌آمیز بینجامند. طرح پرسش دربارهٔ نژاد، دین و سن در امریکا مجاز نیست. برخی تقاضانامه‌ها جایی برای مشخص کردن جنسیت دارند، اما اغلب خاطر نشان می‌سازند که اعلام آن اختیاری است. البته مواردی وجود دارد که مشخص کردن جنسیت مفید است. برای مثال، از هر اسم کوچکی نمی‌توان فهمید که جنسیت شخص متقاضی چیست. در صورتی که لازم باشد برای چنین متقاضی‌ای پیش از ملاقات وی نامه‌ای بفرستید.

چنانچه در شرح وظیفه، عبارت «یا معادل آن» برای مهارت یا سابقه کار به‌کار برده می‌شود، در آن صورت کتابخانه باید آماده باشد که توضیح دهد چه چیز «معادل» است و چه چیز نیست. از آنجا که تقاضانامه معمولاً پایهٔ انتخاب و گزینش اولیهٔ متقاضیان برای مصاحبه است، باید جای کافی برای درج کارآموزی و تجربهٔ معادل داشته باشد. ممکن است افرادی که برای مصاحبه انتخاب نمی‌شوند و چه بسا فاقد مدرک رسمی باشند ادعا کنند که نسبت به آنها تبعیضی صورت گرفته است زیرا پیشینهٔ یکسانی داشته‌اند.

در گزینش‌های در سطح ملی برخلاف گزینش‌های محلی چند مشکل وجود دارد. دو مشکل اصلی هزینه و زمان است. کمتر سازمانی آنقدر توان مالی دارد که بتواند از پس هزینه‌های سفر و اسکان داوطلبان برآید این هم توقع بی‌جایی است که انتظار داشته باشیم متقاضی خود این

1. Application form

هزینه‌ها را تقبل کند؛ مگر آنکه شانس انتخاب خود را زیاد ببیند. در بسیاری کتابخانه‌ها گزینش در سطح کشور تنها برای پست‌های رده بالا انجام می‌شود. بسیاری از انجمن‌های حرفه‌ای ملی دارای مراکز کاریابی هستند و در گردهمایی‌های سالانه خود امکان ارتباط کارکنان و سازمان‌ها را فراهم می‌سازند. اما از دست این مراکز کاریابی چندان کاری بر نمی‌آید، زیرا کم و بیش همیشه بسیاری از استخدام‌ها صرفاً براساس تقاضانامه و گاهی اظهار علاقه‌های مکتوب به پست خاص صورت می‌گیرد.

نامه اظهار علاقه

بررسی تقاضانامه‌ها همیشه بیش از آنچه تصور می‌شود طول می‌کشد. هر چند بنا به تجربه، هرگز نمی‌توان کاملاً مطمئن بود متقاضی خوب را رد نکرده‌ایم. از آنجا که فرم‌های تقاضای شغل معمولاً در سطح کل سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند، به متقاضی و به فرد یا افرادی که گزینش را انجام می‌دهند این امکان داده نمی‌شود که نشان بدهند یا بفهمند که چرا فلان متقاضی برای یک پست خاص مناسب است. از این رو از متقاضی خواسته می‌شود به صورت نامه یا یادداشت کوتاه اطلاعات بیشتری درباره علاقه خود به پست مورد نظر بدهد تا فاصله و شکاف میان فرم تقاضای مؤسسه و مصاحبه حضوری پر شود. برای اینکه این نامه‌ها یا اظهار علاقه‌ها سودمند باشند، بهتر است شرح شغل کامل در اختیار متقاضی گذارده شود و صرفاً به آگهی استخدام اکتفا نشود. به طور کلی، چنین آگهی‌هایی گران هستند و دفتر نیروی انسانی که معمولاً مسئولیت جذب نیرو را به عهده دارد متن آگهی را برای آنکه از هزینه آن بکاهد تا حد ممکن کوتاه می‌کند. بدون شرح کامل، متقاضی حدس‌هایی درباره پست می‌زند که گرچه معقول، اما چه بسا درست نباشند، این امر موجب می‌شود که به درخواست او توجه نشود. علی‌القاعده، هم متقاضی و هم انتخاب‌کنندگان می‌پذیرند که چنین مدارکی چنانچه تصویر کامل‌تری از صلاحیت‌های شغلی متقاضی را ارائه دهند مفید هستند.

آزمون

در صورتی که پست خالی‌ای که می‌خواهیم آن را پر کنیم نیازمند مهارت‌های قابل سنجش است، بسیار خوب است که قبل از مصاحبه آزمون برگزار کنیم. برگزاری آزمون از چند جهت قابل ایراد است: بی‌اعتباری، نقض حقوق خصوصی و تبعیض علیه برخی گروه‌های شرکت‌کننده.

تنها آزمون‌های پیش‌استخدامی‌ای که در محیط‌های کتابخانه‌ای مفید هستند آزمون‌هایی هستند که یک مهارت عمومی مثل ماشین‌نویسی، الفبایی کردن، محاسبات عددی یا خصوصیات قابل اندازه‌گیری نظیر آنها را ارزیابی می‌کنند. تعدادی از این آزمون‌ها معتبر هستند. مثلاً در صورتی که معیار موفقیت شغلی تایپ ۷۰ کلمه بدون غلط در دقیقه است دلیل وجود ندارد که با فردی که فقط توانسته است ۳۰ کلمه بدون غلط در دقیقه تایپ کند مصاحبه کنیم. البته با این فرض که در این مورد ۷۰ کلمه بدون غلط موجه باشد.

استفاده نکردن از آزمون‌های مهارتی می‌تواند زیانبار باشد، آن هم نه فقط به لحاظ کار ما بلکه به لحاظ‌های دیگر. اگر کسی را بدون آزمون استخدام کنیم و پس از مدت کوتاهی به سبب نداشتن مهارتی که می‌توانستیم آن را در او بیازماییم، اخراج کنیم، به احتمال بسیار به اعتماد به نفس او آسیب زده‌ایم و چه بسا او را سرخورده کرده‌ایم. بنابراین استفاده نکردن از آزمون‌های مهارتی هم هزینه انسانی دارد و هم هزینه سازمانی و اجتماعی. استفاده از یک آزمون ساده متناسب با کاری که فرد معمولاً باید انجام دهد، تصویر روشنی از نیازهای آن پست و اطمینان خاطری از وجود یا فقدان آن مهارت یا توانایی خاص در متقاضی به کتابخانه می‌دهد.

انجام آزمون‌های مهارت در طول مصاحبه هم می‌تواند سودمند باشد، زیرا مصاحبه‌کننده می‌تواند درباره نتیجه آزمون با متقاضی صحبت کند. کسی که فاقد مهارت لازم برای پست مورد نظر است معمولاً وقتی نتایج آزمون را مرور می‌کند متوجه این موضوع می‌شود. اطلاع از شرایط خود ممکن است سبب شود متقاضی مهارت‌های خاص خود را بهبود بخشد و در آینده در آزمون‌های مشابه موفق شود. همچنین این فرصت را به متقاضی می‌دهد که توجیه درستی از علت عدم موفقیت خود در گذراندن آزمون داشته باشد. چنانچه مصاحبه‌کننده بپذیرد که در این توجیه عذر موجهی وجود دارد، ممکن است به متقاضی فرصت یک آزمون مجدد - متفاوت اما یکسان - را بدهد.

مصاحبه

مصاحبه امکان می‌دهد همراه با متقاضی به بررسی کامل‌تر سوابق، تجربه، دانش و تخصص و نیز مهارت‌های گفتاری و اجتماعی‌اش بپردازیم. مصاحبه برای متقاضی فرصت ارزیابی پست، همکاران بالقوه، و کل مؤسسه و جایی که مؤسسه در آنجا واقع شده است را فراهم می‌سازد. در هر مصاحبه‌ای باید به شش جنبه توجه داشت. نخستین مقوله برنامه‌ریزی است. هر آدم باتجربه‌ای یکی دو مصاحبه افتضاح را به یاد می‌آورد که علت آن فقدان برنامه یا ناشیگری در

برنامه‌ریزی مصاحبه بوده است. فارغ از بدیهیات، برخی از مسائل اصلی برنامه‌ریزی عبارتند از: در کجا مصاحبه کنیم، چه کسی باید مصاحبه را انجام دهد، چه سؤالاتی باید پرسیده شود، با کدام یک از داوطلبان مصاحبه کنند و چقدر طول می‌کشد تا به داوطلبان پاسخ داده شود.

دوم، و چه بسا مهم‌ترین جنبه در مصاحبه (به‌ویژه در ایالات متحده) مجموعه پرسش‌ها از داوطلب است. این بخش از این جهت اهمیت دارد که تضمین شود سازمان شرایط قانونی فرصت برابر را رعایت کرده است. تهیه پرسش‌های به لحاظ منطقی ساختار دار، یکی از بهترین راه‌های اطمینان یافتن از طرح سؤالات همسان است. این موضوع به اطمینان خاطر از یکدستی پاسخ‌ها و امکان مقایسه آنها با هم کمک می‌کند. همچنین به کنترل مصاحبه و گاهی کنترل داوطلبان پرحرف کمک می‌کند. ساختار داشتن پرسش‌ها این امکان را هم به مصاحبه‌کننده و هم به داوطلب می‌دهد تا بیشترین استفاده را از زمان مصاحبه ببرند.

پرسش‌هایی که در مصاحبه از متقاضی پرسیده می‌شود باید در ارتباط با کار باشد. مصاحبه‌کننده باید بتواند میان هر پرسش و جنبه‌ای از شرح شغل ارتباط برقرار کند. در صورتی که نتواند این ارتباط را برقرار سازد، بهتر است آن سؤال را مطرح نسازد. پرسش‌ها بهتر است علاوه بر مرتبط بودن به شغل، از نوع باز باشند و جواب‌های از پیش تعیین شده نداشته باشند. پرسش‌هایی که جواب‌های معین ندارند به داوطلب فرصت می‌دهند که به طور کامل به پرسش پاسخ بگویند. این نوع پرسش‌ها همچنین موجب می‌شوند مصاحبه‌کنندگان قابلیت‌های کلاسی داوطلب را بیشتر بشناسند و گاهی توانایی وی را در برخورد با شرایط غیرمنتظره ارزیابی کنند. شکل ۵-۱۴ راهنمای بسیار فشرده برخی مباحث در قوانین استخدامی ایالات متحده و نمونه پرسش‌های مجاز و پرسش‌های مسئله‌دار است.

نمونه‌هایی از پرسش‌های باز که می‌توان آنها را در گزینش نیرو برای بسیاری از پست‌های خالی به کار برد اینها هستند:

- فکر می‌کنید مدیر فعلی یا قبلی تان چنانچه بخواهد درباره شما با یک دوست صحبت کند چه بگوید؟
- فکر می‌کنید چه مهارت‌های خاصی برای این شغل دارید؟
- در گذشته چه چیز یا چه کسی در شما ایجاد انگیزه کرده است؟
- وظایف مربوط به پست خالی ما را آخرین بار کی انجام داده‌اید؟

شکل ۵-۱۴: راهنمای فشرده پرسش‌های مجاز در مصاحبه		
موضوع	پرسش‌های مجاز	پرسش‌های تبعیض‌آمیز مسئله‌دار
وضعیت خانوادگی	آیا شما مسئولیتی دارید که با حضور شما در سر کار یا احیاناً سفرهای اداری‌تان تعارض داشته باشد؟	ازدواج کرده‌اید؟ اسم همسرتان چیست؟ نام دوشیزکی وی چیست؟ بچه هم دارید؟ آیا شما حامله هستید؟ چه برنامه‌ای برای نگهداری کودکان‌تان دارید؟
مذهب	بدون پرسش (ممکن است درباره امکان کار در روزهای آخر هفته از او سؤال کنید).	مذهب‌تان چیست؟ به کدام کلیسا می‌روید؟ تعطیلات مذهبی‌تان کدام است؟ کاتولیک هستید؟ در صورتی که استخدام‌تان کنیم کدام یکاز تعطیلات مذهبی را مرخصی می‌گیرید؟
محل اقامت و تولد	آدرستان کجاست؟ کجا زندگی می‌کنید؟ چه مدت است که در اینجا زندگی می‌کنید؟	خانه‌تان شخصی است یا اجاره‌ای؟ چه کسی با شما زندگی می‌کند؟ کجا متولد شده‌اید؟ والدیتان کجا متولد شده‌اند؟ می‌توانم شناسنامه‌تان (یا اوراق شناسایی دیگر) را ببینم؟
جنسیت، برنامه‌های زندگی	_____	مرد هستید یا زن؟ چند تا بچه دارید؟ ازدواج کرده‌اید؟
سن	اگر استخدام شوید، می‌توانید ثابت کنید که حداقل هجده سال دارید؟	چند سال دارید؟ تاریخ تولدتان کی است؟
دستگیری یا محکومیت به دلیل ارتکاب جرم	آیا به خاطر ارتکاب جرم محکوم شده‌اید؟ (شما باید به داوطلب بگویید که محکومیت تنها وقتی لحاظ می‌گردد که در ارتباط با شغلی باشد که متقاضی آن باشد).	هرگز بازداشت شده‌اید؟
تابعیت یا ملیت	ممکن است مدرک واجد شرایط کار بودن در ایالات متحده را به ما نشان دهید؟ آیا به زبان دیگری به جز انگلیسی تسلط دارید؟ (می‌توانید سؤال دوم را فقط وقتی مطرح کنید که در ارتباط با شغل مورد تقاضای داوطلب باشد).	آیا تابعیت امریکایی دارید؟ کجا به دنیا آمده‌اید؟ آیا روایت شما نشان می‌دهد که اجازه کار دارید؟
معلولیت، توانایی یا محدودیت‌های جسمی	این کار مستلزم بالا بردن و حمل چیزهای سنگین است؛ آیا شما می‌توانید آن را انجام بدهید؟ آیا می‌توانید فعالیت‌های اصلی این شغل را «با» یا «بی» وسیله کمکی مناسب انجام دهید؟ (شرح وظایف را به متقاضی نشان دهید تا او پاسخ آگاهانه‌ای به شما بدهد).	آیا شما معلول هستید؟ چه معلولیتی دارید؟ معلولیت‌تان در چه حد است؟
معرف‌ها	گفتن اینکه با معرف‌هایتان تماس می‌گیریم.	درخواست معرف شخصیتی یا دینی (از کسانی که متقاضی شغل‌های امنیتی هستند می‌توان معرف شخصیتی خواست). طلب کردن معرف‌هایی که سوابق متقاضی را بدانند یا مقتدای دینی او باشند. (در مورد شغل‌های امنیتی و حفاظتی طلب معرف مطلع از سوابق اشکال ندارد)
مطلع ساختن اطرافیان به هنگام ضرورت	نام و نشانی شخصی که در صورت وقوع تصادف یا سانحه‌ای بشود او را مطلع ساخت.	نام و نشانی یکی از اقوامتان که در صورت وقوع تصادف یا سانحه‌ای بشود او را مطلع ساخت.

- این مسئله را چگونه حل می‌کنید؟ (یک مشکل نوعی که ممکن است برای کسی که آن کار را انجام می‌دهد پیش بیاید برای او طرح کنید).
- در پست فعلی یا قبلی‌تان از چه چیز بیش از همه خوشتان، و از چه چیز بیش از همه بدتان می‌آید؟
- به نظرتان مهم‌ترین دستاورد شما در پست فعلی‌تان چیست؟
- در پست فعلی یا قبلی چه چیزهایی را به عنوان هدف برای خودتان قرار داده بودید؟
- واژه خدمت برای شما چه معنایی دارد؟
- مهارت‌های شغلی‌تان را چگونه ارتقا می‌دهید؟
- خودتان را یک سال دیگر در کجا می‌بینید؟ سه سال دیگر چطور؟ پنج سال دیگر؟ ده سال دیگر؟
- درباره شغل، کتابخانه و یا کتابداران چه سؤالی دارید که از من یا ما پرسید؟

تهیه فهرست پرسش‌ها کمک می‌کند که در فرایند مصاحبه هم اطلاعات کافی به دست آوریم و هم اطلاعات کافی بدهیم. این سومین مؤلفه یک فرایند کامل مصاحبه است.

چهارمین جنبه «تأثیر شخصی» داوطلب و مصاحبه‌کنندگان بر یکدیگر است. در شروع مصاحبه چند دقیقه طول می‌کشد که فضای دوستانه به وجود بیاید و داوطلب در آن احساس راحتی کند و در طول مصاحبه توانمند باشد. چیزهایی مثل آهنگ صدا، سر و وضع ظاهری، طرز نشستن و ژست هر دو طرف مصاحبه، داوطلب و مصاحبه‌کننده بر هر دو تأثیر می‌گذارد.

از ملاحظات مرتبط به تأثیر شخصی، یکی نیز واکنش مصاحبه‌کننده در قبال متقاضی (جنبه پنجم) است. یکی از این واکنش‌ها که مصاحبه‌کنندگان باید در کنترل آن دقت داشته باشند رفتار غیرکلامی است که می‌تواند متقاضی را بدون دلیل تشویق یا دلسرد کند. دیگری، علاقه نشان دادن به چیزهایی است که مصاحبه‌شونده می‌گوید. همه کسانی که تجربه زیادی در انجام مصاحبه دارند به خوبی می‌دانند که کنترل این رفتار گاهی تا چه حد مشکل است.

ششمین و آخرین جنبه که باید بدان پرداخت، پردازش اطلاعات به دست آمده از همه داوطلبان به شیوه یکسان و با رعایت موازین عدل و انصاف است. برخی موارد که می‌تواند موجب عدول از موازین عدل و انصاف شود اینها هستند:

- تصورات قالبی درباره شخص مناسب برای پست مورد نظر؛

- اطلاعات شغلی غیردقیق که به جستجوی ویژگی‌های نامربوط در داوطلب منتهی می‌شود؛
- استفاده از مقیاس‌های متفاوت برای صفات مختلف توسط اعضای کمیته تحقیق؛
- استفاده بیش از حد از اطلاعات بصری که خیلی در ارتباط با شغل نیستند؛
- اهمیت زیاد دادن به مشابهت‌های داوطلب با مصاحبه‌کننده، مشابهت‌هایی نظیر جنس، نژاد، ارزش‌های فردی؛
- ناآگاهی نسبت به تأثیر «تضاد» - یعنی وقتی داوطلب قوی بعد از یک داوطلب خیلی ضعیف مصاحبه می‌شود، این تضاد داوطلب قوی را قوی‌تر از آنچه می‌تواند باشد، می‌نمایاند.

چند توصیه به مصاحبه‌شوندگان

- پیش از مصاحبه درباره کتابخانه و سازمان مادر یا مرکزی آن مطالعه کنید.
- چند سؤال درباره مؤسسه به منظور پرسش از مصاحبه‌کنندگان آماده کنید.
- درخواست شرح پست و طرح یکی دو سؤال درباره آن پست.
- اندیشیدن به پاسخ پرسش‌هایی که احتمال دارد بخشی از مصاحبه باشند (برای مثال: چه چیزی علاقه شما را به این پست برانگیخته است؟ و فکر می‌کنید نقاط قوت و ضعف‌تان کدام است؟ از نظر شما معنای خدمت چیست؟)
- لباس مناسب بپوشید.
- سر وقت برای مصاحبه حاضر باشید.
- نام مصاحبه‌کننده یا رئیس جلسه را بدانید و درست تلفظ کنید.
- توجه داشته باشید که زبان غیرکلامی نیز بیانگر علاقه و توجه‌تان است.
- اندکی تأمل پیش از پاسخ به پرسش‌های دشوار خوب است - اندیشیدن قبل از سخن گفتن همیشه درست است.
- پاسخ به همه بخش‌های یک پرسش چند قسمتی، درخواست توضیح بیشتر یا تکرار بخشی از چنین پرسش‌هایی، خوب است.

- پرسش درباره هر سؤال شخصی یا غیرمجازی که بالقوه به انجام کار مربوط شود درست است؛ ولیکن آن را با حالت مقابله‌جویانه نپرسید چون ممکن است با آن شغل ارتباط داشته باشد و شما ندانید.
- از فرصتی که مصاحبه‌کننده یا مصاحبه‌کنندگان برای مصاحبه به شما داده‌اند تشکر کنید.
- بپرسید چقدر طول خواهد کشید تا درباره کسی که استخدام می‌شود تصمیم بگیرید.
- یادداشت کردن برخی از امتیازات زیاد یا کم مصاحبه ممکن است به شما در مصاحبه‌های آینده‌تان کمک کند.

وارسی و ارزیابی

یکی از مشکل‌ترین و حساس‌ترین کارها در جریان استخدام افراد، وارسی تحصیلات و سوابق کار آنهاست. در ارزش‌معرفی‌نامه‌هایی که معلمان یا کارفرمایان قبلی نوشته‌اند، اغلب به این دلیل که از ارتباط مستقیم نویسنده با متقاضی مدت‌ها گذشته است، تردید است. شنیده نشده است که کارفرمای فعلی برای فردی که می‌خواهد او را از سر باز کند معرفی‌نامه بنویسد یا با آب‌وتاب توصیه شفاهی او را بکند، اما چون اخراج کارمند ممکن است به شکایت قانونی از سازمان بینجامد، برخی سازمان‌ها به او برای یافتن شغلی در جایی دیگر «کمک» می‌کنند.

محرمانه نگه داشتن نظر معرف مسئله دیگری است. بعضی از مؤسسات دولتی در ایالات متحده می‌گویند که ممکن است داوطلب‌ها اظهار نظر آنها را بعداً ببینند و بعدها دیگر به سراغ آنها نروند. از سوی دیگر، در صورتی که نویسنده بداند که شخص ممکن است معرفی‌نامه را ببیند، بعید است نظرش را صادقانه بیان کند. در برخی از ایالات آمریکا (مثل کالیفرنیا و کلرادو) قانون اجازه می‌دهد که شخص تقاضا کند توصیه‌نامه‌ای را که برایش نوشته‌اند بخواند، بنابراین استفاده از نامه بسیار کم اتفاق می‌افتد.

مشکل دیگر تحصیلات یا سابقه کار دروغین است. مطالعه‌ای که در دهه ۱۹۸۰ در ایالات متحده صورت گرفته، نشان می‌دهد که ۱۷ درصد از متقاضیان در مورد تحصیلات، تجربه و دیگر شرایط شغلی خود دروغ گفته‌اند (Interview..., 1987). پژوهشگران همچنین می‌گویند ۹ درصد مردم میزان حقوق شغل قبلی خود را بیشتر گفته‌اند. تنها با بررسی می‌توان فهمید که متقاضی، مهارت‌ها و سوابقی را که مدعی شده است دارد یا نه. یک راه ساده تأیید سوابق تحصیلی فرد این

است که از او بخواهیم ترتیبی دهد تا مدارک گواهی شده او مستقیماً از مراکز آموزشی‌ای که در رزومه خود از آنها نام برده است برای کتابخانه ارسال شود. به همین ترتیب، هر مدرک حرفه‌ای باید مستقیماً توسط مؤسسه صادرکننده گواهی شود. فتوکپی‌ها و نامه‌هایی که خود متقاضی در اختیار مؤسسه قرار می‌دهد را نمی‌توان برای تأیید به کار برد.

تصمیم نهایی

پس از آنکه داوطلب تأیید شد تصمیم نهایی گرفته می‌شود. در بیشتر کتابخانه‌ها، کارگزینی به داوطلب پذیرفته شده تلفن می‌زند و از او می‌پرسد آیا هنوز هم داوطلب آن شغل هست یا نه. کارگزینی میزان حقوق و مزایای فرد پذیرفته شده را تعیین می‌کند. سطح حقوق بستگی به ارزیابی مهارت‌ها و سوابق فرد پذیرفته شده، حقوق و دستمزد قبلی وی، و رعایت عدالت در نظام پرداخت‌های آن سازمان دارد. مخرب‌ترین اتفاق به لحاظ اخلاقی این است که به یک تازه وارد حقوقی بالاتر از کارکنان شاغل موجود با همان مهارت‌ها، سوابق و تجربه بدهید.

وقتی درباره حقوق دریافتی کسی فکر می‌کنیم، اغلب آنچه در نظرمان می‌آید پولی است که به حساب او واریز می‌شود، اما بهتر است به کل حقوق بیندیشیم. برخی مدیران تازه کار و حتی تعدادی از مدیران باتجربه صرفاً به میزان پرداخت ساعتی، ماهانه و یا سالانه می‌اندیشند و مزایا و مرخصی‌ها را به فراموشی می‌سپارند. هر دو این‌ها جزئی از حقوق هستند.

دستمزدها یا پرداخت‌ها در گذشته قوی‌ترین انگیزه برای جذب اشخاص به کار در یک سازمان خاص بود و هنوز هم در بسیاری از کشورها هست. اما در بسیاری از جوامع پیشرفته صنعتی حقوق بخشی یا بسیاری از قدرت جذب خود را از دست داده است. وقتی حقوق بیش از حد نیاز برای ادامه زندگی یا سطح استاندارد زندگی می‌شود، قدرت برانگیزانندگی‌اش شروع به کاهش می‌کند. منظور ما این نیست که بگوییم پول اهمیت خود را از دست می‌دهد، بلکه می‌گوییم از آن به بعد عواملی نظیر کار خلاقانه و فعالیت‌های ارض‌کننده‌تر و زمان استراحت نقش مهمی پیدا می‌کنند.

دستمزدها در جوامع صنعتی بهایی است که یک سازمان برای تأمین انواع استعدادها یا مهارت‌هایی که برای انجام کارهایش به آنها نیاز دارد، می‌پردازد. علاوه بر دستمزد، ممکن است همه یا برخی از هزینه‌های زیر برای نگه داشتن کارکنان صرف شود:

- تمام یا بخشی از هزینه بیمه درمانی

- تمام یا بخشی از هزینه بیمه دندان پزشکی
- تمام یا بخشی از هزینه بیمه عمر
- تمام یا بخشی از هزینه بیمه ناتوانی
- کمک به یک یا چند برنامه بازنشستگی یا مقرری‌های بازنشستگی
- هزینه مرخصی و تعطیلات
- هزینه مرخصی‌های استعلاجی
- هزینه مرخصی‌های خانوادگی (برای مراقبت از اعضای خانواده)
- تمام یا بخشی از هزینه‌های آموزشی
- هزینه سفرهای اداری
- هزینه سفرهای مطالعاتی
- کمک هزینه مسکن
- هزینه‌های تغییر محل زندگی
- هزینه دسترسی یا تأمین وسیله نقلیه برای رفت و آمد میان شعب مختلف یک سازمان
- هزینه یا جوایز طرح‌های سازمانی یا طرح‌های مفید

کارکنان کارگزینی می‌دانند که درآمد کلی فرد را چگونه نمایش دهند که فرد متقاضی پست مورد نظر را که حقوقش کمتر از آن چیزی است که در ابتدا فکر می‌کرد، بپذیرد. این اداره همچنین تاریخ شروع کار را تعیین می‌کند.

کارمند جدید

کارمند جدید در چند روز اول حضور در سر کار خودش را برای هر اتفاقی آماده می‌کند. عبارت «از دیدن شما خوشحالم، بروید سر کارتتان»، بهترین روش برای فعال کردن کارمند تازه وارد نیست. مدیر برای ایجاد نگرش مناسب در کارمند جدید باید چند کار انجام دهد. نخستین روز برای کارمند جدید بهتر است ترکیبی باشد از آشنایی و آموزش وظایف جدید و گذراندن وقت با کارکنان کارگزینی برای ملاحظه همه مسائل مربوط به کل قرارداد حقوق و دستمزد. ترتیب برنامه‌های روز اول می‌تواند به قرار زیر باشد:

- حضور در کارگزینی برای تکمیل مراحل استخدامی و پرداخت حقوق
- همراهی کارمند جدید تا کتابخانه و معرفی مجدد او به مسئول کتابخانه و دیگر اعضای بخش اداری و دادن چند دقیقه وقت برای گذاشتن وسایل داخل میز یا در محل کارش
- گردش در داخل کتابخانه به همراه مسئول آن و معرفی وی به کارکنان با شرح کوتاهی درباره اینکه کار او چیست و وظایفش چه خواهد بود.
- بازگشت به اداره برای آشنایی با فعالیت های آن
- آشنایی با وظایف یا فعالیت هایی که فرد قرار است انجام دهد.
- تمرین با نظارت مسئول
- انجام کار به تنهایی
- جلسه مرور کار

در طول آشنایی و یادگیری کار که مدتی طول می کشد، چنانچه کارها و وظایف کارمند جدید پیچیده باشند، باید اطلاعاتی درباره اهمیت وظایفش به وی داد. تأیید و تحسین اولیه و تکرار متناوب آن به خاطر انجام کارها به ایجاد یک رابطه کاری خوب کمک می کند.

کارکنان جدید اغلب تا چند روز گیج و آشفته اند. گسترش آشنایی در چند روز اول موجب به دست آوردن اطلاعات جدید، ارتباط با دیگر کارکنان و آشنایی با وظایف ساده تر می شود. گذشته از این، یادگیری نباید خشک و انعطاف ناپذیر باشد تا فرد سرعت لازم را به دست آورده، تجربیات قبلی خودش را با آن هماهنگ سازد.

تجربه کاری که کارمند جدید در گذشته داشته است احتمال دارد بر برخورد او با روز آموزش و یادگیری اش تأثیر بگذارد. متخصصان باتجربه یا سرپرستان چه بسا تنها به توضیح اهداف، سیاست ها و راهکارها نیاز داشته باشند، اما متخصصان تازه کار باید اصول هر پستی را که در آن مشغول به کار می شوند بدانند، هر چند لازم است با تفاوت های وظایف آن پست با شکل استاندارد آن نیز آشنا شوند. در هر صورت، در طول یکی دو ماه ابتدای کار برای آنکه متخصصان تازه کار با اصول و ضروریات کار آشنا شوند نظارت بر کارشان لازم است.

بیشتر مشاغل دفتری به آموزش دقیق و خاص نیاز دارند. برنامه های آموزش گروهی برای مشاغل یدی و ساده بسیار ثمربخش است، اما تغییر و ایجاد پست های جدید به ندرت اجازه چنین آموزشی را می دهد. کتابخانه هایی که تعداد زیادی کارکنان نیمه وقت استخدام می کنند می توانند

در طول مدت قرارداد به آموزش گروهی پردازند. یک نمونه آن کتابخانه‌های دانشگاهی هستند که در آغاز هر نیمسال تحصیلی تعداد زیادی دانشجو را به صورت نیمه‌وقت و پاره‌وقت به کار می‌گیرند.

برای تأمل بیشتر...

وقایعی را که ممکن است برای یک کارمند جدید در روز اول پیش بیاید مرور کنید. لازم است به کارمند جدید در روز اول کارش چه اطلاعاتی داده شود؟ سه نکته را نام ببرید که می‌تواند در کارمند جدید در طول آشنایی با کار احساس خوشایندی ایجاد کند.

توصیه

گذاشتن دست کارمند جدید در دست کسی در سطح خودش مرجعی در اختیار او می‌گذارد که او را از مراجعه مکرر به سرپرست برای هر سؤال جزئی بی‌نیاز می‌کند. این کار به کارمند قدیمی نیز احساس خوبی می‌دهد و این انگیزه را در وی ایجاد می‌کند که به اموری که بدیهی تلقی می‌کند با نگاه دیگری بنگرد.

آموزش پس از استخدام

امروزه، همه کتابخانه‌ها با تغییر سریع فناوری اطلاعاتی روبه‌رو هستند. آشناسازی کارکنان با این تغییرات چالش عمده مدیران است؛ به خصوص در مواقعی که بودجه ثابت یا در حال کاهش است. کوتاهی در به روز نگه داشتن کارکنان به کاهش کیفیت خدمات می‌انجامد که آن نیز به نوبه خود به نارضایتی استفاده‌کنندگان از کتابخانه و در نهایت به کاهش حمایت از بودجه درخواستی منتهی می‌شود. مدیران با چالش فناوری مضاعف روبه‌رو هستند: یکی تأمین و ارتقای فناوری ضروری، و دیگری تأمین بودجه برای آموزش کارکنان در فصل شانزده قدری مفصل‌تر به مدیریت فناوری می‌پردازیم.

علاوه بر آموزش فناوری اطلاعات مسئله تدارک آموزش افرادی که به تازگی سرپرست یا رئیس قسمت شده‌اند و آشناسازی کارکنان با تغییر استانداردهای ملی نیز وجود دارد. اما حیطة دیگر آموزش تخصصی است؛ مانند آموزش نحوه برخورد با مراجعان «ناراحت». همه این حیطه‌ها در زمره فعالیت‌های کارکنان کارگزینی است. آنها هستند که دوره‌های آموزش کارکنان را برگزار می‌کنند.

گاه کارگزینی برنامه‌های آموزشی درون سازمانی، نظیر اصول سرپرستی، بهبود مهارت‌های نوشتاری، یا مهارت‌های ارتباطی برگزار می‌کند که از چند جهت برای کارکنان کتابخانه مفید است تنها اشکال این است که، به استثنای سازمان‌های خیلی بزرگ، چنین برنامه‌هایی به ندرت بیش از یک بار در سال اجرا می‌شوند و ممکن است حاوی همه موضوعاتی که کارکنان کتابخانه به آن نیاز دارند نباشند. در برخی کشورها شرکت‌هایی وجود دارند که این برنامه‌های آموزشی را عرضه می‌کنند و در شهرهای مختلف به برگزاری سمینارها و کارگاه‌های آموزشی یکی دوره و گاه حتی سه‌روزه می‌پردازند. مشکل عمده این برنامه‌ها این است که کلی‌اند زیرا برگزارکنندگان به منظور سودآور ساختن آنها در پی جلب مشتری بیشتر هستند.

برنامه‌های بخش خصوصی و برنامه‌های مدیریت نیروی انسانی سازمان ممکن است برای آموزش عمومی مفید باشند. انجمن‌های کتابداران، منبع آموزش مسائل روز و گاه فنی هستند. بسیاری از گروه‌ها، همایش‌های سالانه برگزار می‌کنند که فرصت بسیار مناسبی برای آموزش مستمر کارکنان متخصص است. متأسفانه چنین تشکیلاتی برای کارکنان پشتیبانی کتابخانه‌ها اندک است و همان اندک نیز کمتر همایش یا کارگاه آموزشی برگزار می‌کنند. نخستین دلیل آن این است که کارکنان پشتیبانی در مقایسه با کارکنان متخصص امکان کمتری برای سفر دارند و حقوق‌شان بسیار کمتر از حقوق متخصصان است. بنابراین انجمن‌ها به سختی می‌توانند تعداد زیادی از این افراد را جلب کنند که به زحمتش بیارزد. هر اندازه که مؤسسات آموزشی و سازمان‌های تخصصی برنامه آموزش از راه دور خود را وسعت بخشند، فرصت‌های آموزشی افزایش می‌یابد - به ویژه با دستاوردهای کنفرانس‌های رایانه‌ای و ویدیویی.

علاوه بر مسائل مالی، مدیران کتابخانه با مشکل محدودیت کارکنان هم مواجه هستند. با کارکنان محدود فرستادن آنان به دوره‌های آموزشی برای هر مدتی که باشد مشکل‌ساز می‌شود. برخی مدیران آن قدر کوتاه‌بین هستند که حتی وقتی که این کارکنان حاضرند هزینه دوره را خود بپردازند، حاضر نمی‌شوند به آنها برای شرکت در برنامه‌های آموزشی مرخصی بدهند این مدیران کوتاه‌بین‌اند، به این خاطر که در آینده کتابخانه‌های با چنین مدیریت‌هایی کارآیی خود را به تدریج از دست می‌دهند.

ارزیابی عملکرد

نظریه متعارف مدیریت، حداقل در امریکا، ارزیابی عملکرد برای موفقیت هر تشکیلاتی از جمله کتابخانه‌ها را ضروری می‌داند. براساس این نظریه، ارزیابی عملکرد باید به کارکنان کمک کند تا عملکرد خود را بهبود بخشند. فهرست منافی که برای ارزشیابی عملکرد بر می‌شمارند، این‌هاست:

- لازمه مدیریت خوب است.
- جزء معمولی و طبیعی فعالیت انسان است.
- وسیله اطمینان بخشی برای حداقل عملکرد قابل قبول است.
- تنها روش معتبر برای برخوردار کردن و محروم کردن از مزایای اقتصادی است.
- ابزار کنترل مستمر تولید و خدمات است.
- لازمه رشد و توسعه نیروی انسانی است.
- برای ایجاد انگیزه در کارکنان لازم است.
- وسیله برآورد کیفیت و موفقیت برنامه‌های آشنایی با کار و آموزش است.
- ابزار برآورد عینی نقاط قوت و ضعف کارکنان در ارتباط با کارشان است.
- تحلیل مستمر عملکرد روزانه فرد را نشان می‌دهد.
- نمایانگر برآورد کل عملکرد، نه فقط وظایف تعیین شده است.
- آینده کارکنان و توان بالقوه‌شان را برای پیشرفت نشان می‌دهد.
- لازمه برنامه‌ریزی برای مرتفع ساختن نیازهای پرسنلی کتابخانه است.
- کلید مشاوره موفقیت‌آمیز با کارکنان است.

محسنات فوق به جای خود، اما اهل نظر و اهل عمل مدیریت خوب می‌دانند که ارزشیابی عملکرد با چه اشکالاتی همراه است؛ و نیز می‌دانند که طرز عمل در ارزشیابی چه بسیار با آنچه باید فاصله دارد. در واقع، فرایند ارزشیابی عملکرد دو هدف دارد که به ندرت با هم توافق دارند. همان طور که می‌توان از فهرست بالا حدس زد یکی از این هدف‌ها در ذات خود اداری است و دیگری رفتاری. اهداف اداری به کارکنان مربوط است، حال آن که اهداف رفتاری مربوط به کنش‌هایی می‌شود که از کارکنان سر می‌زند.

وجود هدف‌های اداری در این فهرست تا حدودی به این خاطر است که فرایند ارزشیابی به‌رغم باورهای موجود، بسیار ذهنی است. بنابراین، یک وجه این فرایند دفاع از تصمیمات سرپرستان و مدیران درباره افزایش حقوق، ترفیع و اخراج کارکنان است. وجه دیگر آن کوشش برای جمع‌آوری داده‌های قابل مقایسه‌ای است که برخاسته از قضاوت‌های ذهنی تعدادی سرپرست یا مدیر است.

محرمانه و سری بودن فرایند ارزیابی - این که تنها چند نفر از نتایج آن مطلع باشند - برای آن است که اطلاعات لازم برای دفاع از قضاوت خود داشته باشیم. با توجه به همین ویژگی است که حداقل در امریکا، به جز در مورد شکایت، افراد خودشان از قضاوت‌هایی که درباره آنها صورت گرفته و چرایی آن اطلاعات چندانی ندارند. و در آخر آنکه، ارزشیابی شونده صرفاً در انتهای این فرایند رسمی در جریان آن قرار می‌گیرد.

اهداف رفتاری قرار است به فرد کمک کنند تا حیطه‌هایی را که در آن امکان پیشرفت دارد، یا لازم است در آن پیشرفت داشته باشد، تعیین کند. این اهداف همچنین حیطه‌هایی را که از منظر سازمان، پیشرفت فرد در آن می‌تواند مطلوب باشد، شناسایی می‌کنند. تعیین عملکرد استثنایی نیز بخشی از این فرایند است. (آماردانان به هر کس که گوش شنوا داشته باشد می‌گویند که توزیع نرمال داده‌ها یک منحنی زنگوله‌ای شکل است؛ یعنی اکثریت نمونه‌ها در وسط منحنی قرار می‌گیرند اما هر کس که رقم معنی‌دار برگره‌های ارزشیابی را بررسی می‌کند می‌داند که بیشتر کارکنان سازمان‌ها عمدتاً بالای میانگین یا فوق‌العاده عالی هستند - به لحاظ ریاضی غیرممکن ولی به لحاظ مدیریتی سالی یک بار شدنی است!)

سائول گلرمن (Gellerman, 1976) ویژگی‌های مطلوب ارزیابی را به صورت زیر خلاصه

می‌کند:

منظورهای اداری	منظورهای رفتاری
مخفی	آشکار
ثابت	قابل انعطاف
بوروکراتیک	منطبق با ویژگی‌های فردی

تلاش برای تحقق هر دو دسته اهداف در یک روش مضحک است. بهتر است از دو برای هر گروه از منظورها از یک روش استفاده شود. (بسیاری از سازمان‌ها معتقدند که این کار را با نام

«بررسی پیشرفت سالانه^۱» انجام می‌دهند و می‌گویند که بین این جریان و تغییر در حقوق و مزایا ارتباطی وجود ندارد، اما کمتر کارمندی این ادعا را می‌پذیرد.

برای به دست آوردن داده‌های «قابل مقایسه»، سازمان‌ها معمولاً نوعی فرم ارزیابی چاپی دارند و یکی از سه نظام زیر را به کار می‌برند: نظام دسته‌بندی، نظام رتبه‌بندی، نظام ارزشیابی مکتوب. در نظام‌های رتبه‌بندی سرپرست اداره باید به هر یک از افراد تحت مسئولیت خود رتبه‌ای از یک تا عدد معینی بدهد - برای مثال، سرپرستی که هفت نفر پرسنل زیردست خود دارد، آنها را از ۱ تا ۷ رتبه‌بندی می‌کند. لازمه چنین نظام‌هایی این است که به هر یک از افراد یکی از این هفت نمره داده شود نه نمره‌های مساوی مشترک. برخی از مسئولانی که باید از این نظام استفاده کنند معتقدند که این شیوه رتبه‌بندی محیطی ایجاد می‌کند که در آن انجام کار گروهی مشکل می‌شود، زیرا به هنگام بررسی عملکرد، مساوات وجود ندارد. امکان مقایسه ارزشیابی‌های مکتوب در واحدهای مختلف سازمان خیلی کم است حتی وقتی فهرست عوامل مربوط به کار وجود دارد سرپرست واحد باید آن را برای هر یک از کارکنان خود جداگانه پر کند.

بیشتر نظام‌های دسته‌بندی، مثل آنچه در شکل ۶-۱۴ آمده است پنج سطح دارند. بهره‌وری متوسط در میانه قرار دارد. دو سطح در بالای سطح میانه و دو سطح در پایین آن وجود دارد. ارزشیابی معیارهایی دارد که مدیر یا سرپرست می‌تواند با رعایت آنها ارزشیابی را تا حد ممکن عینی سازد. یکی از این معیارها اطمینان از این است که همه درک مشترکی از اصطلاحات و مقولاتی دارند که در برگه ارزشیابی به کار رفته است. شکل ۶-۱۴ فهرستی از این مقولات را که به طور نمونه می‌توانند در ارزشیابی عملکرد نیروی انسانی لحاظ گردند، نشان می‌دهد.

گفتن اینکه «شما کمی زیر متوسط هستید (یا کمی بالای آن) اما نه آنقدر که به شما تذکر داده شود یا پاداش بگیرید»، موجب بحث، تنش و سرخوردگی می‌شود. احتمال تغییر عملکرد افرادی که اندکی زیر کارایی متوسط هستند نیز وجود ندارد، زیرا نظر داور را درست نمی‌دانند. در مورد آنهایی که کمی بالاتر از متوسط هستند ولی پاداشی دریافت نکرده‌اند به احتمال زیاد نتیجه اُفت عملکرد خواهد بود.

این گفته که «کار شما امسال در حد متوسط بوده است» معمولاً موجب می‌شود شنونده فکر کند ارزشیابی‌کننده‌ای که در برابرش نشسته است، نمی‌تواند توانمندی او را تشخیص دهد. این

نحوه برخورد موجب عصبانیت، بحث و گفت‌وگو، تنش و دلسردی می‌شود و عادات کاری خوب را در وی تقویت نمی‌کند.

نتیجه نهایی افزایش مداوم سطوح است تا آنجا که به نظر می‌رسد همه کارکنان تمام طول سال «گل کاشته‌اند». این وضع به نوبه خود موجب می‌شود تا سازمان برای نتیجه‌ای که مطابق با منحنی زنگوله‌ای (توزیع نرمال) باشد، سهمیه بر سرپرستان تحمیل کند. یکی از نویسندگان این کتاب برای دانشگاهی کار می‌کرد که انتظار داشت هر یک از قسمت‌ها هر سال کارمندی را با کارایی در حد «غیرقابل قبول» معرفی کند. لازم نیست گفته شود که این کار تا چه حد دشوار، ناخوشایند و در عمل نامتناسب بود. در یکی از این سال‌ها همین فرد یکی از کارکنان را در اختیار کارگزینی می‌گذارد و تصور می‌کند که این کار به حساب همان سهمیه عملکرد «غیرقابل قبول» گذاشته می‌شود. اما غافل‌گیر می‌شود وقتی به او می‌گویند که آن شخص سازمان را ترک کرده است و او نمی‌تواند وی را به حساب آن سهمیه بگذارد. راهی که وی سرانجام یافت تا از طریق آن این روش را دور زند این بود که کارکنان را راضی کرد که هر یک از آنان از جمله خود او به نوبت «غیر قابل قبول» اعلام شوند! نتیجه این کار بهبود روحیه کارکنان است زیرا همه پذیرفته‌اند که این بهترین کار در شرایط بد است. ارزیابی عملکرد کاری نیست که مورد توافق همگانی باشد. دمی‌نگ ارزیابی برحسب عملکرد، یعنی میزان شایستگی، یا بررسی سالانه عملکرد را یکی از هفت بیماری کشنده سازمان می‌نامد (Deming, 1993). در بسیاری از کشورها، ارزیابی انجام نمی‌شود. برای مثال در ۱۹۸۲ دو تن از نویسندگان (Evans & Rugaas, 1982) مقاله‌ای در باره ارزیابی در کشورهای مختلف منتشر کردند. در ایالات متحده تأکید فراوانی بر ارزیابی عملکرد می‌شود، اما در بریتانیا اهمیت زیادی به آن نمی‌دهند و در کشورهای شمال اروپا هیچ اهمیتی به آن نمی‌دهند. در بررسی عملکرد کتابخانه‌ها در این کشورها، تعیین اینکه بود یا نبود ارزیابی چگونه بر ارائه خدمات اثر می‌گذارد، دشوار بود. ولیکن این وضعیت ممکن است تغییر کند، زیرا برای مثال حکومت بریتانیا قول داده است که سیاست‌های مبتنی بر پاسخگویی در بخش عمومی را در مورد تک‌تک افراد نیز به اجرا بگذارد.

شکل ۶-۱۴

تفسیر سطوح عملکرد نیروی انسانی

۱. عالی: عملکرد فوق العاده که موجب پیشبرد چشمگیر در امور شده باشد.

تفسیر پیشنهادی

کارمند دارای شناخت دقیق درباره همه جوانب پست خود است. به طور مستمر روش‌های جدید را برای بهبود فعالیت‌ها پیشنهاد می‌کند. در عین حفظ کیفیت کار و خدمات، برای پایین آوردن هزینه‌ها حتی در دیگر بخش‌های کتابخانه نیز دائماً می‌کوشد. برای شرکت در برنامه‌های فوق‌العاده داوطلب می‌شود. عملکرد وی غالباً خالی از اشتباه است. به ندرت تصمیمات ضعیف و اشتباه می‌گیرد. جلسه‌هایش با سرپرست همیشه جنبه گزارشی، پیشنهادی و برنامه‌ریزی دارد و غالباً طبق برنامه و یا براساس درخواست وی صورت می‌گیرد.

۲. خیلی خوب: عملکرد کارمند بسیار چشمگیر است و همواره بیش از وظایفی که برای پست او تعریف شده است،

کار انجام می‌دهد.تفسیر پیشنهادی

کارمند شناخت خوبی از همه جوانب پست دارد و حتی از یکی دو حوزه دیگر نیز شناخت عمیق دارد. گاه برای انجام بخشی از وظایف پست خود یا فعالیت‌های واحد اداری‌اش نظر و روش جدید پیشنهاد می‌کند. در صورتی که از او بخواهند در پروژه فوق‌العاده‌ای همکاری داشته باشد با طیب خاطر آن را انجام می‌دهد. قدرت تشخیص خوبی دارد، خطاهایی که مرتکب می‌شود تقریباً همیشه جزئی هستند. جلسه‌هایش با سرپرست قسمت، گاه جنبه گزارشی، پیشنهادی و برنامه‌ریزی دارد. نیمی از این دیدارها به درخواست کارمند صورت می‌گیرد نه با درخواست سرپرست واحد.

۳. خوب: کارمند با کفایت است و همیشه وظایف پست خود را به بهترین شکل انجام می‌دهد.

تفسیر پیشنهادی

کارمند همه جوانب پست‌اش را می‌شناسد و همه وظایفش را در ۹۵ درصد موارد به‌موقع، دقیق و از روی همکاری انجام می‌دهد. خطاهایی در انجام کار و تشخیص دارد اما به سرعت و به طریق مناسب آنها را اصلاح می‌کند. حضورش مرتب است و بی‌خبر غیبت نمی‌کند. همیشه خوش‌قول و وقت‌شناس است و از زمان‌های استراحت و ناهار خود براساس رهنمودهای موجود استفاده می‌کند. ملاقات‌هایش با سرپرست قسمت به ندرت جنبه گزارشی، پیشنهادی و برنامه‌ریزی دارد. در بسیاری از این دیدارها، سرپرست واحد راهنمایی‌ها و دستورالعمل‌های خود را به او می‌دهد؛ هیچ یک از این جلسات حالت مشورتی ندارند.

۴. متوسط: کارمندی که گاه و بی‌گاه وظایفش را انجام نمی‌دهد و باید عملکردش را بهبود بخشد.

تفسیر پیشنهادی

کارمندی است که گاه و بی‌گاه نمی‌خواهد یا نمی‌تواند وظایفش را به‌طور کامل انجام دهد. معمولاً کارمندی که سال قبل در دسته سوم قرار گرفته است به جای آنکه به رده بالاتر ارتقا یابد به دسته چهارم نزول می‌کند. برگزاری جلسات منظم و مکرر برای بررسی عملکرد این کارمند در طی سال خوب است. بسته به شرایط، می‌توان جلسه را ماهی یک بار برگزار کرد. بهتر است تهیه صورت جلسات برعهده هر دو طرف گفت‌وگو، یعنی کارمند و سرپرست او باشد.

۵. ضعیف: کارمندی که عملکردش در موارد مهم هیچ وقت رضایت‌بخش نیست. اگر قرار باشد به کارش ادامه دهد،

بهبود محسوس در عملکردش ضروری است.تفسیر پیشنهادی

کارمند نمی‌خواهد یا نمی‌تواند وظایف محول شده را به‌طور کامل انجام دهد. معمولاً کارمندی که سال قبل در دسته ۴ قرار گرفته است به این دسته نزول می‌کند به جای آنکه به دسته بالاتر برود. جلسات مرتب و مکرر برای بررسی عملکرد وی طی سال ضروری است. بسته به شرایط، جلسات را می‌توان هفته‌ای یک بار تشکیل داد. تهیه صورت جلسات باید برعهده هر دو طرف شرکت‌کننده، کارمند و سرپرست واحد باشد.

قطع نظر از آنکه درباره فرایند ارزشیابی چه فکر می‌کنیم، این کار در بسیاری از کشورها جزئی از واقعیت زندگی اداری است. در این صورت باید یاد بگیریم که بیشترین استفاده را از آن ببریم. مهم‌ترین نکته آن است که سرپرست یا مدیر کاری کند که کارکنانش بابت ارزشیابی شدن یکه نخورند. بازخورد روزانه، تأیید و تصحیح درجا بهترین راه تضمین عملکرد خوب است. بازخورد روزانه، تأیید و تصحیح درجا موجب می‌شود که بعداً کسی بابت ارزشیابی چندان یکه نخورد.

برای تأمل بیشتر...

سه دلیل بیاورید که چرا از نظر شما ارزشیابی عملکرد مهم است. شش نکته را که دوست دارید در مصاحبه ارزشیابی رعایت شود، نام ببرید.

طبعاً، سرپرستان قسمت‌ها باید درباره مشکلات عملکرد با کارکنان صحبت کنند. روال معمول در سازمان‌ها اجتناب از دلخور کردن و گذشتن از کنار مشکل است. اما چنانچه این کار را بکنیم، ممکن است کارمند مشکل را درک نکند یا نداند که مشکل وجود دارد. همچنین به‌رغم مخالفت‌های مکتب روابط انسانی، وقتی فردی مرتکب رفتاری بی‌اندازه غیرقابل قبول می‌شود - به‌ویژه وقتی لجبازی یا قصور در کار است - سرپرست باید نارضایتی‌اش را نشان دهد. در عین حال، باید دانست که روابط رئیس و مرئوس ظریف و شکننده است و با یک کلمه ناخوشایند یا اقدام بی‌موقع سرپرست خراب می‌شود. این نکته‌ای است که در مکتب روابط انسانی بسیار مورد تأکید قرار گرفته است.

نظم سالم میان رئیس و مرئوس رابطه دو سویه ایجاد می‌کند. هر دو باید بتوانند رضایت یا عدم رضایت شان را بیان کنند. تلاش برای فرار از درگیر شدن یا از مشکلات بر هر دو طرف فشار می‌آورد و هیچ مسئله‌ای نیز حل نخواهد شد.

وقتی قرار است اقدام اصلاحی - برای مثال تشکیل جلسات مشاوره - صورت گیرد، برای استفاده بهینه از وقت جلسه و رسیدن به نتیجه سرپرست لازم است ابتکار عمل را در دست گیرد. می‌توان با بیان هدف جلسه آن را شروع کرد. حتی چنانچه امکان رویارویی تند وجود دارد، آرام صحبت کنید و اجازه دهید که کارمند تا آنجا که می‌خواهد حرف بزند؛ وقت را به بحث و جدل نگذرانید. سکوت‌های گاه و بی‌گاه، حتی اگر طولانی باشد نتیجه خوب دارد؛ بدین معنی که به هر دو طرف امکان تأمل می‌دهد. تعیین طول جلسه معمولاً ناقص هدف جلسه است، زیرا ممکن است برای رسیدگی به مسئله یا مسائل اصلی زمان زیادی لازم باشد. انتظار نارضایتی، احتمالاً

مجادله‌گر و گاه تهاجمی بودن کارمند را داشته باشید. با آنکه سخت است اما مهم است که سرپرست مثل او رفتار نکند یا حداقل با ملایمت پاسخ دهد. تصمیم قاطع گرفتن الزاماً نشانه موفق بودن جلسه نیست. گاه برای رسیدن به نتیجه کامل چندین جلسه لازم است. سعی کنید جلسه را با بیان مثبت به پایان برسانید و در صورت اقتضا، زمان جلسه بعدی را مشخص کنید. در خصوص جلسات مشاوره درباره عملکرد، ما بر صحیح بودن پنج چیز تأکید می‌کنیم:

- منظور صحیح
- زمان صحیح
- مکان صحیح
- رویکرد صحیح
- تکنیک صحیح

برخی از این منظورهای صحیح شامل تقویت و حفظ روابط کاری و به حال اول بازگرداندن آن؛ برانگیختن کارمند به بهره‌وری بیشتر؛ از میان برداشتن تعارضات فردی؛ منتبه کردن کارمند؛ یا اعزام کارمند به نزد مشاور برای هدایت و یا خاتمه دادن به کار اوست. زمان صحیح یعنی به هنگامی که ضرورت اقتضا کند نه به هنگام آشفتگی و عصبانیت؛ یعنی موقعی که فعالیت‌های کاری کم است؛ یعنی نه خیلی پیش از موقع. مکان صحیح نیز یعنی جلسه باید خصوصی باشد؛ دیدار پشت میز جلسه انجام شود نه پشت میز کار؛ یعنی اجازه ندهیم تلفن یا مزاحمت‌های دیگر جلسه را قطع کنند.

به برخی از عوامل رویکرد صحیح به اختصار در بند پیشین اشاره کردیم، جلسه را به سرعت شروع کنید و بدون مقدمه بروید سر اصل مطلب، واقعیت‌ها را بگویید ولی متهم نکنید، آرام باشید، پس از صحبت مقدماتی بیشتر وقت را به گوش دادن بگذرانید و نه حرف زدن، جلسه را ترک نکنید و دست آخر آنکه، یکی از این دو تکنیک صحیح را برای تشکیل جلسه مشاوره به کار بندید: مستقیم یا غیرمستقیم. در جلسات مستقیم مسائلی نظیر نقض مقررات یا خط مشی‌ها، اصلاح خط‌ها و تعدیل خصومت‌ها را مورد بحث قرار دهید. در جلسات غیرمستقیم بکوشید به اهدافی مانند ایجاد رفتار مثبت یا افزایش بهره‌وری، تقویت یا بهبود روابط و ترغیب کار گروهی بیشتر دست یابید.

برای تأمل بیشتر...

آیا می‌توانید چهار مورد را ذکر کنید که مستلزم اقدام اصلاحی باشد؟ برای بحث در مورد آنها با یک کارمند چه مهارت‌هایی لازم است؟

سرپرستان باید در ارزشیابی‌هایشان یکسان عمل کنند. معیارها نباید از این هفته به آن هفته و از یک کارمند به کارمند دیگر تغییر کند. به یاد داشته باشید که بایستی نتایج را ارزیابی کنید نه روند کار را (مادامی که روند کار مشکل ایجاد نکرده است).

ارزشیابی یکسان باید با انعطاف‌پذیری همراه باشد. سرپرست نباید در قبال اشتباه مشابه کارمند جدید را همان قدر مسئول بداند که کارمند قدیمی‌تر و باتجربه‌تر را. معنای آن این نیست که سرپرست مشکل تازه‌وارد را نادیده بگیرد. طبیعتاً، فرد فاقد مهارتی که کاری برعهده او گذاشته شده به جای انتقاد به آموزش نیاز دارد. چنانچه آموزش مؤثر واقع نشود استفاده از راه‌های دیگر ضروری است.

نکته دیگر توجه به سوگیری‌های خود مدیر یا سرپرست به هنگام ارزشیابی کارکنان و عملکردشان است. بایستی ارزشیابی قبلی را بررسی کنید و به ارزشیابی بعدی بیندیشید (به همه سوگیری‌های خود توجه کنید) و چنانچه در مورد دو سال متوالی نتیجه ارزشیابی منفی باشد، آماده باشید به اقدام بعدی دست بزنید.

مواردی وجود دارد که به رغم تلاش‌های زیاد سرپرست یا مدیر باید اقدام تأدیبی تدریجی صورت بگیرد. نیازی نیست که گفته شود چنین اقدامی فقط باید پس از بی‌اثر بودن یک یا چند جلسه گفت‌وگو برای حل مسئله انجام شود. در ایالات متحده این جریان گاهی «تأدیب گام به گام» نامیده می‌شود. این فرایند شامل یک رشته اقدامات است که به تدریج شدیدتر می‌شود. بیشتر اوقات این جریان به مرحله نهایی نمی‌رسد زیرا طرفین درگیر قبل از آن مشکل را حل می‌کنند.

مدیران یا سرپرستان با کفایت «تأدیب خوب» را تأدیبی می‌دانند که به مرور زمان با اصلاح و تربیت و ارشاد رشد می‌یابد. از نظر مدیر یا سرپرست «تأدیب خوب» شش عنصر دارد. همان‌طور که در بالا گفته شد تنبیه خوب با اصلاح و تربیت آغاز می‌شود. عنصر بعدی تداوم است؛ بدین معنی که قطع نظر از آنکه کارمند بتواند یا نتواند رفتار یا عمل مناسب در پیش بگیرد، باید مشاوره را آغاز کرد. در اینجا نیز تداوم لازم است و کار نباید از امروز به فردا موکول و با تغییر خلق مدیر یا سرپرست متوقف شود. وقتی سرپرست باید اقدام تأدیبی در پیش گیرد گُنش یا

اقدام باید با شرایط تناسب داشته باشد (مجازات باید با جرم تناسب داشته باشد). چهارمین عنصر تأیید و تشویق کردن است. عنصر دیگر به یاد داشتن این نکته است که هدف تأدیبات است نه تنبیه. معمولاً کم پیش می‌آید که سرپرست یادش بماند نقشش فقط تصحیح است نه تنبیه و تحسین را فراموش نکند. بالاخره آنکه، به دنبال فرصت برای تحسین و تشویق باشید به همان اندازه که مراقب اشکالات هستید.

سرپرستان تازه‌کار معمولاً مرتکب این اشتباه می‌شوند که به مشکل در مراحل اولیه توجه نمی‌کنند. غالباً علت آن این است که در اقدام تأدیبی امکان برخورد می‌بینند و ترجیح می‌دهند از آن بپرهیزند. بنابراین وقتی تصمیم به تأدیبات می‌گیرند می‌خواهند خشن و قوی به نظر برسند و نشان دهند که چه کسی رئیس است. بیشتر اوقات، نتیجه این حرکت رویارویی در سطحی فراتر از آنچه است که ممکن بود قبلاً رخ بدهد؛ به این دلیل که کارمند از این تغییر ناگهانی رویه متعجب می‌شود و اقدام تأدیبی خیلی شدید است و همه یا بخشی از اعتمادی را که پیش از این شکل گرفته بود از میان می‌برد. نویسندگان این کتاب باید/نبایدهای زیر را در مورد اقدام تأدیبی یا تأدیبات گام به گام توصیه می‌کنند:

سیاست

سیاست کتابخانه این است که تلاش سرپرست متوجه پرورش استعدادهای کارکنان و پیشگیری از بروز مشکل باشد اما به هر حال موقعیت‌هایی پیش می‌آید که اقدام تأدیبی لازم است.

رویه

تأدیبات گام به گام

کتابخانه به منظور اطمینان از منصفانه بودن، از روش تأدیبات گام به گام استفاده می‌کند. تأدیبات گام به گام با تذکر به کارمند در مورد اشکال در رفتار یا عملکرد او به منظور دادن فرصت برای رفع آن است. معمولاً تأدیبات گام به گام شامل تذکر شفاهی، و یک یا چند اخطار کتبی به کارمند پیش از اخراج است. ولیکن چنانچه کتابخانه فکر کند که شرایط به گونه‌ای است که حذف یک یا چند مرحله از فرایند لازم است ممکن است استثنا یا انحراف‌هایی نیز از طرز عمل معمول وجود داشته باشد، بنابراین گاه اوضاع و احوال اخراج بلافاصله را توجیه می‌کند. لازم به یادآوری است که استخدام توافق میان کارمند و کتابخانه است. بنابراین هم کتابخانه و هم کارمند می‌توانند به میل خود به رابطه کاری پایان دهند. چنانچه مسئله‌ای پیش بیاید که مستوجب اقدام شدیدی

نظیر تذکر کتبی، تعلیق یا پایان دادن به خدمت باشد، سرپرست کتابخانه بایستی بلافاصله واقعیات را با سرپرست مستقیم او و مدیر یا معاون کارگزینی در میان بگذارد.

استانداردهای رفتاری

کتابخانه مثل سایر سازمان‌ها برای موفقیت و تشویق کارایی و بهره‌وری و همکاری در میان کارکنان نیازمند نظم و مقررات است. به همین دلیل تعیین رفتارهایی که موجه نیستند و چه بسا به اقدام تأدیبی از جمله اخراج سریع منتهی شوند، می‌تواند مفید باشد. با آنکه تهیه فهرست جامع از رفتارها و عملکردهای غیرموجه امکان پذیر نیست، آنچه در پی می‌آید تعدادی از نمونه‌های آنهاست.

۱. سرپیچی یا تمرد، از قبیل رفتار نامناسب نسبت به سرپرست یا امتناع از انجام درست وظایفی که سرپرست برعهده او گذاشته است.
۲. تملک، توزیع، فروش، استفاده یا تحت تأثیر استفاده از الکل یا مواد مخدر بودن، مادامی که در محل کتابخانه یا در حین خدمت است، یا هنگام رانندگی یا کار با تجهیزات بالقوه خطرناکی که در تملک یا اجاره کتابخانه است.
۳. پنخش اطلاعات محرمانه کتابخانه.
۴. سرقت یا برداشتن بدون کسب اجازه یا تصاحب اموال کتابخانه، همکاران، بازدیدکنندگان یا هر فرد دیگری که در کتابخانه کار می‌کند.
۵. تغییر یا دستکاری در هر نوع اطلاعات حضور و غیاب، زدن عمدی کارت حضور و غیاب یکی از کارکنان، دادن کارت حضور و غیاب خود به دیگری برای زدن، پاک کردن اطلاعات حضور و غیاب از محل ثبت بدون اجازه یا از بین بردن آن.
۶. غیبت به مدت یک یا چند روز متوالی بدون اطلاع سرپرست یا رئیس اداره.
۷. دستکاری یا حذف اطلاعات تقاضانامه‌های استخدامی یا هر سابقه اطلاعاتی دیگری که متعلق به کتابخانه است.
۸. سوءاستفاده، از شکل انداختن، نابودی یا آسیب رساندن به اموال کتابخانه، اموال هر یک از همکاران، دانشجویان یا بازدیدکنندگان.
۹. دعوا و نزاع در محوطه کتابخانه.

۱۰. آوردن مواد خطرناک و غیرمجاز مثل مواد منفجره، سلاح گرم یا چیزهای مشابه آنها به محوطه کتابخانه.
۱۱. استفاده از زور یا تهدید به استفاده از آن.
۱۲. سوء رفتار.
۱۳. رضایت بخش نبودن عملکرد.

الف. تأدیبه گام به گام چیست؟

۱. تأدیبه گام به گام روشی است که سرپرست برای جلوگیری از بروز مشکلات جدی در پرسنل در پیش می‌گیرد. منظور از آن مجازات به خاطر رفتار ناشایست نیست. الف. این روش کمک می‌کند علل رضایت بخش نبودن کار یا رفتار کارمند مشخص شود.

ب. به بهبود عملکرد کمک می‌کند.

پ. اطمینان ایجاد می‌کند که همه کارکنان برای موفقیت شغلی فرصت برابر دارند.

۲. روشی برای برداشتن گام‌های کامل و اصلاحی در مواقعی است که به نظر سرپرست کسی از انجام کارهایش خودداری می‌کند یا مطابق انتظار رفتار نمی‌کند.

ب. چرا از این روش استفاده می‌کنیم؟

۱. چون کارمند با کفایت می‌خواهیم: کار خوب و رفتار خوب.

الف. ما با دیگران کار می‌کنیم.

ب. موفقیت آنها موفقیت ماست.

۲. طالب تأمین شرایط برابر هستیم و می‌خواهیم از مشکلات وقت‌گیر پرسنلی بپرهیزیم.

ج. چگونه این روش را به کار بندیم؟

۱. روش گام به گام دو وجه اصلی دارد: راهکاری است همه جانبه و در عین حال گام به گام.

الف. همه جانبه بودن به معنای آن است که هرگاه کارمند تخلف کند، اقدامات زیر را

انجام دهیم:

۱. موقعیت را بررسی کنیم و واقعیت‌ها را دریابیم.

۲. اقدام مورد نظر را سبک و سنگین کنیم و در مورد آن، با در نظر داشتن اوضاع

و احوال خاص، تصمیم بگیریم.

۳. اقدام کنیم - مطمئن شویم اقدام ما متناسب با تخلف است.
 ۴. اقدام صورت گرفته را ارزیابی کنیم. آیا به هدفمان رسیده‌ایم؟
- ب. راهکار گام به گام شامل اقدامات زیر است:

۱. اخطار شفاهی
۲. مشاوره
۳. توبیخ
۴. تعلیق
۵. اخراج

اقدام اصلاحی: آنچه باید کرد:

- به احساسات کارمند توجه کنید.
- آرام باشید.
- موقعیت را تحلیل کنید.
- اطمینان‌تان را به قابلیت فرد برای ایجاد تغییرات لازم در رفتارشان نشان دهید.
- همیشه در خفا توبیخ کنید.
- مشکل را خوب بیان کنید و تغییرات مورد انتظارشان را به طور کامل به اطلاع کارمند برسانید.
- عواقب ادامه سوءرفتار یا تخلف را به طور کامل برای کارمند ترسیم کنید.
- هدف اقدام یا اقدام‌های انجام شده را مشخص کنید.
- با تمام تخلفات بلافاصله برخورد کنید.

اقدام اصلاحی: آنچه نباید کرد:

- گوشه و کنایه زدن
- از دست دادن خونسردی
- تحقیر فرد (از کلماتی که حاکی از رابطه پدر - فرزندی است استفاده نکنید)
- بی‌حرمتی و ناسزاگویی
- توبیخ در مقابل عموم

- تهدید یا بلوف
- تبعیض قائل شدن
- این دست و آن دست کردن
- مجازات های سخت و بیش از اندازه
- اقدامات انضباطی ناهماهنگ

رسیدگی به شکایت

هر قدر هم در رفع اشکالها بکوشیم، باز در شرایطی توبیخ یا اخراج تنها گزینه است. وقتی این امر اتفاق افتاد، مدیر باید حداقل در ایالات متحده، انتظار شکایت را داشته باشد. (توجه کنید که هم در صورت داشتن قرارداد با اتحادیه و هم وقتی کارمند تصور می‌کند که نمی‌تواند رضایت سرپرست را تأمین کند ممکن است شکایت کند).

توصیه ما این است که در همه مراحل تأدیب و اصلاح، سوابق امر را حفظ کنید. سوابق از یادداشت روی تقویم رومیزی درباره کسی که با او صحبت شده و موضوع گفت‌وگو شروع می‌شود و تا نامه‌های رسمی‌ای که بین اشخاص در سازمان رد و بدل شده است و شهادت‌نامه‌های رسمی ادامه می‌یابد.

شکایت این مراحل را طی می‌کند: کارمند از سرپرست تقاضایی می‌کند که سرپرست نمی‌پذیرد و یا کارمند از تقاضایی که سرپرست از او کرده ناراضی است. پس از تلاش‌های بی‌نتیجه برای حل مسئله، هر دو به نزد مافوق سرپرست می‌روند. مافوق سعی می‌کند مشکل را حل کند؛ چنانچه کارمند باز هم از نتیجه ناراضی باشد می‌تواند شکایت کند، و ماجرای را آغاز کند که طرف‌های دیگر نیز درگیر آن می‌شوند.

برخی نویسندگان شکایت را به مراحل تشکیل رودخانه‌ای تشبیه می‌کنند که شخص آرزو می‌کند بتواند جلوی جریان آب آن را بگیرد. در آغاز، شبیه جریان آب چشمه است و می‌شود جلوی آن را گرفت. اگر به این شکایت توجه نشود ممکن است به نهر کوچکی تبدیل شود که مشکلات دیگر هم به آن اضافه شده و حل آن پیچیده‌تر شود درست مثل مانع ایجاد کردن در مقابل نهر که سخت‌تر است. هر قدر فرایند به تفاهم رسیدن طولانی‌تر شود، بر تعداد مسائل حاشیه افزوده می‌گردد. بدین ترتیب، شکایت جدی‌تر می‌شود (تعدادی از شاخه‌ها تبدیل به

رودخانه می‌شوند). و در نهایت تبدیل به رودخانه سهمگینی می‌شود که سد ایجاد کردن در مقابل آن یا کاستن از سرعت اش غیرممکن است.

از آنجا که شکایت شکل‌های بسیار به خود می‌گیرد آن را می‌توان باز هم به جریان آب تشبیه کرد. چنانچه کانال‌هایی از قبل وجود داشته باشد آب آنها را طی می‌کند در غیر این صورت خودش آن کانال‌ها را به وجود می‌آورد. تعیین منبع اصلی آب از میان منابع متعدد سخت است. می‌شود جلوی رودخانه را برای مدتی سد کرد (نه از طریق حل مسئله)، اما این کار صرفاً بر سد فشار می‌آورد و بالاخره ضعیف‌ترین نقطه آن فرو می‌ریزد. وقتی سد فرو ریخت، متوقف ساختن جریان سیل غیرممکن است؛ سیل مسیر خودش را می‌پیماید. پس از پیمودن مسیر بسیاری از چیزها تغییر کرده‌اند.

تدوین مراحل طرح شکایت به مهار رود کمک می‌کند و مسیرهایی برای رسیدگی به مسئله به دست می‌دهد. اغلب سازمان‌های بزرگ ترتیبات رسیدگی به مسائل به محض بروز را از قبل تدوین می‌کنند.

پس از دریافت هر شکایتی، باید نخست مشخص شود که آیا موضوع قابل شکایت است یا نه؛ آیا به کار مربوط می‌شود یا نه؛ مشکلی است که می‌شود آن را با توسل به سیاست‌ها و راهکارهای موجود در سازمان حل و فصل کرد یا نه؟ بیشتر اوقات نخستین قدم رسمی پس از تعیین نامربوط نبودن مسئله، این است که فردی از اداره کارگزینی یا کمیته رسیدگی به شکایات با طرفین اختلاف از جمله مافوق سرپرست به منظور حل هر چه سریع‌تر مسئله، ملاقات می‌کند. در صورت حل و فصل نشدن در این مرحله، کار به تشکیل یک جلسه دفاع در حضور کسانی که با طرفین دعوا آشنایی ندارند کشیده می‌شود. آنچه در پی می‌آید برگرفته از آیین‌نامه ادارات نیروی انسانی سازمان‌ها در ایالات متحده است که به شکایات حاصل از اقدام تأدیبی نامنصفانه می‌پردازد.

طرز عمل کمیته رسیدگی به شکایات کارکنان در مورد اقدامات تأدیبی

مراحل زیر برای رسیدگی به موجه بودن اقدام تأدیبی سرپرست برای تشخیص منصفانه و بی‌غرض بودن آن صورت می‌گیرد:

۱. چه شواهدی در دست است که نشان دهد کارمند از مقرراتی که به خاطر نقض آن تنبیه شده اطلاع داشته است؟

- الف. آیا این مقررات به صورت مکتوب انتشار یافته است؟
- ب. آیا این مقررات در جایی قابل رؤیت و مناسب روی تابلوی اعلانات که معمولاً برای اطلاعیه‌های آن قسمت به کار می‌رود نصب شده بوده است؟
- پ. آیا مقررات مورد نظر به زبان واضح، موجز و آسان فهم بیان شده است؟
- ت. آیا سازمان نسخه‌ای از آن را در اختیار کارکنان گذاشته است؟
- ث. چه مدت از اجرای این مقررات می‌گذرد؟
۲. آیا مقررات نقض شده قانون معقول است؟
- الف. آیا مقررات مزبور با فعالیتهای سازمانی و اجتماعی قابل قبول مطابقت دارد؟
- ب. آیا به دلایل معتبر اقتصادی و امنیتی توجیه دارد؟
- پ. آیا این مقررات موجب بی حرمتی فردی و اجتماعی به کارکنان می‌شود؟
- ت. آیا هیچ نشانه‌ای دال بر انعطاف‌پذیری و اختیاری بودن قانون یا جزایی بودنش وجود دارد؟
۳. آیا سرپرست قبل از اقدام بررسی‌های لازم را انجام داده است؟
- الف. آیا بررسی کامل، بی‌طرفانه و عینی صورت گرفته است؟
- ب. آیا سرپرست شواهد و دلایل قابل توجهی در اختیار دارد؟
۴. چه شواهدی در اختیار داریم مبنی بر اینکه مقررات به گونه‌ای بی‌طرفانه و بدون تبعیض در مورد همه کارکنان اجرا شده است؟
- الف. شواهدی دال بر اینکه این کارمند به خاطر اهداف تأدیبی «انتخاب» شده است وجود دارد؟
- ب. شواهدی وجود دارد که نشان دهد کارکنان دیگر هم این مقررات را نقض کرده‌اند بدون آنکه اقدام تأدیبی علیه آنها صورت بگیرد؟
- پ. آیا سوابق عینی عمل در مورد همه کارکنان موجود است؟
- ت. آیا کارمند مستحق اقدام تأدیبی، در مقایسه با کارکنان دیگر آموزش کافی دیده است؟

۵. با چه روش‌هایی سعی شده است به این کارمند تذکر داده شود که نقض مقررات، موقعیت شغلی او را به خطر می‌اندازد؟

الف. چه اقدام اصلاحی پیش از آنکه سرپرست دست به اقدام تأدیبی بزند صورت گرفته است؟

ب. چه مدرکی در دست است که نشان دهد کارمند پیش از اخراج اخطار رسمی دریافت کرده است؟

پ. آیا در عملکرد گذشته سازمان سابقه مشابهی برای اخراج پس از تذکر نهایی وجود دارد؟

۶. در پرونده در دست بررسی، مجازات تا چه حد معقول به نظر می‌رسد؟

الف. سابقه کارمند در گذشته چگونه بوده است؟

ب. با توجه به سابقه و سنوات خدمت او مجازات با جرم تناسب دارد؟

پ. سازمان در گذشته با این نوع نقض مقررات چگونه برخورد کرده است؟

ت. چه خسارتی ناشی از نقض مقررات عملاً به سازمان وارد می‌شود؟

کمیته می‌تواند راه دیگری در پیش بگیرد که عبارت است از آوردن داور از خارج از سازمان. داورها نیز به جست‌وجوی پاسخ به سؤالاتی برمی‌آیند که کمیته شکایت در برابر آنها نهاده است. این سؤال‌ها در شکل ۷-۱۴ آمده است. این امکان وجود دارد که نظر بی‌طرفانه فرد خارج از سازمان هم مورد قبول طرف شاکی نباشد. این حالت در ایالات متحده به احتمال زیاد به طرح دعوای حقوقی منتهی می‌شود. آنچه در ادامه می‌آید فهرستی از مواردی است که به شکایت یا دعوای حقوقی انجامیده است.



شکل ۷-۱۴: چک لیست داوری

پیش از آنکه دست به اقدام تأدیبی علیه کارمند بزنید، این لیست را بخوانید. چنانچه «نه»‌های شما زیاد باشد، موضع‌تان در مقام سرپرست به حق نیست و ممکن است بی‌طرفی‌تان را از دست بدهید.

۱. آیا مقررات نقض شده انتشار یافته است؟
۲. آیا مقررات مزبور در تابلوی اعلانات نصب شده است؟
۳. آیا مقررات به زبانی قابل درک بیان شده است؟
۴. آیا مقررات یا دستور نقض شده منطقیاً به عملکرد انضباطی، کارایی و ایمنی کتابخانه مربوط می‌شود؟
۵. چنانچه کارکنان دیگری هم این مقررات را نقض کرده‌اند با آنها نیز همین برخورد صورت گرفته است که با این کارمند؟
۶. آیا کتابخانه سوابقی در خصوص موارد نقض این مقررات یا دستور توسط همه کارکنان دارد؟
۷. آیا موارد نقض این مقررات آنچنان که در آن سوابق آمده است توسط این کارمند بیش از نقض آن توسط دیگران است؟
۸. آیا به این کارمند درباره نقض این مقررات قبلاً تذکر داده شده است؟
۹. آیا کارمند آخرین اخطار را دریافت کرده است؟
۱۰. آیا اتفاقی که به اخطار نهایی یا اخراج منجر شده است پیش از تصمیم به اقدام تأدیبی شدید و نهایی مورد بررسی قرار گرفته است؟
۱۱. آیا مدرک مکتوب واقعی در دست است که نشان دهد کتابخانه پیش از اقدام تأدیبی شدید گام‌هایی برای اصلاح رفتارهای نادرست او برداشته است؟
۱۲. آیا مدارک مکتوب و اقدامات مشابه دیگر موجود است که نشانگر سعی کتابخانه در اصلاح رفتارهای نادرست کارمند پیش از اقدام تأدیبی شدید باشد؟
۱۳. آیا مدارک کتابخانه شامل نام شاهدان، تاریخ‌ها، زمان، محل‌ها و دیگر حقایق مربوط به تمام موارد نقض مقررات در گذشته و از جمله آخرین بار آنها می‌شود؟
۱۴. آیا میزان تنبیه این کارمند با توجه به الف) شدت خلاف ثابت شده، ب) سوابق کارمند در ارتکاب این خلاف، و پ) سنوات خدمتش تعیین شده است؟

دعواهای حقوقی

آزار و تبعیض جنسی

- تجدید نکردن قرارداد کار به علت نپذیرفتن رابطه جنسی با مدیر.
- دعاوی دانشجو مبنی بر اینکه عضو رسمی هیئت علمی با او روابط نامشروع دارد یا به او آزار جنسی می‌رساند.
- ادعای تبعیض معکوس که در آنها کارمند مدعی است که پست از او گرفته شده و به فردی از اقلیت‌ها داده شده است.^۱
- استعفای عضو رسمی هیئت علمی به خاطر ایجاد محیط زن‌ستیزی غیرقابل تحمل.
- شکایت عضو رسمی هیئت علمی که مدعی است به‌راه انداختن سروصدا درخصوص اتهامات مربوط به آزار جنسی موجب هتک حرمت، وارد کردن اتهام و تجاوز به حریم خصوصی‌اش شده است.
- شکایت نگهبانان زن در خصوص آزار جنسی توسط سرپرستان و همکاران مرد.

تعدیل نیروی کار

- شکایات مبنی بر این ادعا که تعدیل نیروی کارکنان با سابقه‌تر موجب تبعیض سنی و یا تبعیض جنسی شده است.
- دعاوی مبنی بر اینکه اخراج‌ها مندرجات آیین‌نامه‌ها را در ارتباط با توافقاتی ضمنی، دادن مهلت، تضمین اینکه سعی شود شغل مشابهی درون سازمان برای آنها پیدا شود نقض کرده است.
- شکایت منشی که به کار سرپرست او پایان داده شده است ولی او بابت انجام کار مقرر یا اضافی خود برای آن شخص وجهی دریافت نکرده است.
- شکایاتی که مدعی اخراج‌های غیرقانونی، نقض قرارداد، فشار روانی، و بی‌آبرویی هستند خواه اخراج‌ها به دلیل بحران مالی صورت گرفته باشد خواه به دلیل عملکرد ضعیف.

۱. اقلیت‌ها منظور گروه‌های قومی بومی نظیر سرخپوستان در آمریکا و بومیان در استرالیا هستند. در دهه‌های اخیر برای حمایت از آنها به حکم قانون امتیازهایی به ایشان تعلق می‌گیرد که «تبعیض مثبت» خوانده می‌شود - ویراستار

تبعیض

- شکایت عضو هیئت علمی مبنی بر خودداری از دادن فرصت تدریس به او به دلیل تبعیض سنی، جنسی، و نژادی.
- دعوای دسته‌جمعی کارگران تأسیسات که مدعی اعمال تبعیض نژادی در استخدام، ارتقا، و اخراج خود هستند.
- مطالبات کارکنان معلول و دانشجویانی که مدعی هستند محل کار مناسب برای آنها تهیه نشده است.

اخراج غیرقانونی

- شکایات رؤسای دانشگاه‌ها، رؤسای دانشکده‌ها و مربیان ورزش مبنی بر نقض مفاد قرارداد استخدامی در اخراج‌شان و این که این امر موجب هتک حرمت و فشار روانی بر آنها شده است.
- مطالبات کارکنانی که ادعا می‌کنند اخراج آنها تلافی اعتراض آنها به تبعیض بوده است.

نقض قراردادهای تجاری

- شکایت تولیدکننده نرم‌افزار دایر بر دخالت و ممانعت مؤسسه از تکمیل قرارداد به منظور نصب شبکه رایانه‌ای.
- شکایت پیمانکار تأمین غذا که مدعی است تعطیل مرکز دانشجویی نقض قرارداد است و موجب از دست رفتن درآمد و منافع قابل توجه او شده است.
- ادعای شرکت‌ها مبنی بر نقض حقوق ثبت در ارتباط با قراردادهای تجاری‌سازی پروژه‌ها.
- شکایت خیرینی که ادعا می‌کنند سازمان کمک‌گیرنده قراردادهای مقرری یا مستمری سالیانه آنها را که متضمن فروش مایملک یا سرمایه‌گذاری عواید هبه بوده است به نحو نادرستی منتقل کرده یا به موقع اجرا گذاشته است.

آسیب ورزشی

- شکایات از جانب دانشجویانی که در حین مسابقات ورزشی بین دانشکده‌ای فوت کرده‌اند با این ادعا که غفلت مؤسسه در مراقبت، آموزش، و فقدان فوریت‌های پزشکی مناسب موجب مرگ آنها شده است.
- شکایت دانشجویی که در بازی‌های فوتبال درون دانشگاهی فلج شده بود و مدعی است که عدم مراقبت و فقدان هشدارهای لازم به دانشجویان درخصوص آسیب‌های احتمالی موجب حادثه شده است.
- شکایت دانشجوی فلجی که طی تمرین تیمی شنا و به هنگام شیرجه زدن دچار حادثه شده بود مبنی بر اینکه عدم مراقبت موجب حادثه شده است؛ او مشغول تمرین شیرجه برای مسابقات شیرجه در کم عمق‌ترین قسمت استخر بوده است.

تعرض جنسی

- شکایت یک غیردانشجوی مهمان که شب را در خوابگاه دانشگاه گذرانده و ادعا می‌کند که دانشجویی به او تجاوز کرده است و ادعا می‌کند که مراقبت و نظارت کافی از محیط به عمل نیامده است.
- ادعای تجاوز به یک دختر ۱۴ ساله شرکت کننده در مسابقات پرش ارتفاع.

صدمات ناشی از تصادف/حوادث حین کار

- ادعای پیمانکاران و کارگران ساختمانی مبنی بر اینکه پرت شدن از بالای ساختمان‌های دانشگاه، برق‌گرفتگی و تصادف با وسایل نقلیه موجب مرگ یا آسیب‌های جدی شده است. آنها از نبود شرایط کاری بی‌خطر و امن، نقض مقررات مدیریت بهداشت و ایمنی کار و فقدان مراقبت‌های لازم شاکی هستند.
- شکایات والدین دانش‌آموزی که از اتومبیل شخصی‌شان برای توزیع روزنامه مدرسه استفاده می‌کرده‌اند و حین کارشان تصادف کرده‌اند و موجب به مرگ راننده دیگر شده‌اند.
- شکایتی مربوط به وانت دانشکده که دانشجویی آن را می‌راند و تصادف کرده است و به مرگ سرنشینان اتومبیل دیگر منتهی شده است.

- شکایتی مربوط به پیک غیرموتوری که با عابر پیاده‌ای تصادف کرده و او را کشته است.

ایدز

- شکایت سرایداری که حامل اچ.آی.وی (HIV) مثبت است و ادعا می‌کند که با سوزن آلوده‌ای که به هنگام نظافت اتاق‌های دانشگاه به دست او فرو رفته، آلوده شده است.

خلاصه

تا اینجا مشخص شد که مدیریت نیروی انسانی کاری است دشوار و قابلیت آن را دارد که مدیران به منظور اطمینان خاطر از رفتار عادلانه و منصفانه با کارکنان و کتابخانه به آن توجه کنند. تصمیمات مدیریت نیروی انسانی (کارگزینی) بر همهٔ وجوه مدیریت تأثیر می‌گذارد، برای مثال، انتصاب، کیفیت خدمات، برنامه‌ریزی، مسائل مربوط به تنوع فرهنگی و مدیریت توسط زنان. بسیاری از مسائلی که در اینجا مورد بحث قرار گرفت قویاً به مسئله انگیزش مربوط می‌شوند. مدیران با تجربه می‌دانند که میزان قابل توجهی از وقت‌شان صرف مسائل کارکنان و مشکلات مرتبط به انسان‌ها می‌شود. در بسیاری از کشورها همیشه امکان اقدام قانونی وجود دارد که مستلزم صرف وقت و انرژی بیشتر است. بنابراین، آشنایی با وجوه حقوقی مدیریت نیروی انسانی برای مدیران و سرپرستان بسیار اساسی است. مطالب بیشتر دربارهٔ توسعهٔ شغلی، تنوع فرهنگی، و «زنان و مدیریت» به همراه موارد پژوهشی دربارهٔ مسائل مدیریت نیروی انسانی را می‌توانید در سایت‌های زیر بیابید:

www.neal-schumancom/management_basics.html.

یا

www.Lmu.edu./management_basics.html.

مدیریت مالی*

«نیازهای واقعی امروز نباید قربانی نیازهای فرضی آینده شود»
موريس لاین

مقدمه

به سبب وجود سازمان مادر، مدیران خدمات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌ای ناچارند پاسخگوی هر خرجی که می‌کنند و چگونگی و محل آن باشند. در این فصل به مدیریت مالی کتابخانه‌ها و خدمات اطلاع‌رسانی از نوع غیرانتفاعی می‌پردازیم. در این فصل ما به توضیح انواع بودجه، تدوین بودجه، کنترل هزینه‌ها، تصویب بودجه، و جذب کمک‌های مالی می‌پردازیم.

بودجه به عنوان ابزار کنترل

همانگونه که در فصل هفت بیان شد، بودجه نیز نوعی برنامه است که در آن گزینه‌های مختلفی برای تأمین هزینه‌ها معین شده و محل مناسب خرج آنها را ارائه می‌دهد و به‌علاوه، مدیران را در هماهنگ کردن فعالیت‌هایشان برای رسیدن به اهداف خاص کتابخانه یاری می‌دهد. در بین کتابخانه‌ها بعضی با به‌کارگیری روش‌های جامع بودجه‌نویسی که هر مرحله از طراحی و اجرای آنها مشخص است، برنامه‌های راهبردی خود را به اجرا می‌گذارند. بعضی دیگر فقط بخشی از روش‌های بودجه‌نویسی را مورد استفاده قرار می‌دهند. طبیعتاً نظارت بر بودجه،

* ترجمهٔ ابراهیم افشار، استادیار گروه کتابداری دانشگاه اصفهان، ایمیل: e.afshar@edu.ui.ac.ir

صرف نظر از شکل ظاهری آن، یک نظارت مدیریتی است. مقامات مالی سازمان نیز بودجه درخواستی و هزینه‌های مندرج در آن را برای بررسی و مقایسه با برنامه‌ها مورد استفاده قرار می‌دهند.

بودجه به منظور تأمین سه هدف مهم مرتبط به هم تهیه می‌شود. این سه عبارتند از: (۱) برنامه‌ریزی، (۲) هماهنگی، و (۳) نظارت. این اهداف را در تمام سطوح خدمات کتابخانه‌ای و سازمان اصلی آن نیز می‌توان دنبال کرد. مسئولان مالی، نظارت بر بودجه را بخشی از مسئولیت سرپرستی خود بر کتابخانه می‌دانند. مدیران رده بالای کتابخانه‌ها از بودجه برای نظارت بر عملکرد واحدهای تحت نظر خود استفاده می‌کنند. سایر مدیران از بودجه برای نظارت و پی‌گیری فعالیت‌های روزانه و فعالیت‌های طویل‌المدت بهره می‌برند (یک نمونه از استفاده مدیران در نظارت بر فعالیت‌ها با استفاده از جنبه نظارتی بودجه عبارت از پیگیری بخش سفارشات کتابخانه است. هرگاه واحد سفارشات کتابخانه برحسب برنامه‌ریزی مشخص نیازهای خود را از قبل به دقت معین کرده باشد، بودجه ابزار نظارت و هماهنگی فعالیت‌های آن را در اختیار مدیران قرار می‌دهد).

سازمان‌های انتفاعی بودجه را با برآورد فروش و درآمد آتی خود کنترل می‌کنند. کتابخانه‌ها همین کار را با سرجمع کردن اعتبارهایی که در اختیارشان می‌گذارند، آغاز می‌کنند. این اعتبارات شامل تخصیص‌هایی است که از منابع مختلف شهری، استانی، مدارس، منطقه، بخش خصوصی، دولتی و هدایا به دست می‌آیند و یا درآمد حاصل از فروش خدمات و هر دریافتی هستند که درآمد محسوب شود. برای آنکه مدیر بتواند پیش‌بینی دقیق از آینده داشته باشد باید بر چند عامل کلیدی که در هر کتابخانه می‌تواند متفاوت باشد، تمرکز کند. در حقیقت، بودجه‌نویسی نوعی آینده‌نگری است. خوش‌بینی مفرط در پیش‌بینی درآمدها و تخصیص‌ها، هرگاه تحقق نیابند، دردرساز است. اغلب در آغاز سال مالی مبلغ واقعی بودجه دانسته نیست و زمان دریافت مبلغ در صورت کسری نیاز به تصمیم‌گیری سریع برای اصلاح دارد؛ در غیر این صورت سبب اختلال در فعالیت و ارائه خدمات می‌شود. گاه نیز یک اتفاق نامنتظره در بودجه تأثیر می‌گذارد. به طور مثال، تغییر ناگهانی در نرخ برابری ارز می‌تواند خیلی چیزها را برهم زند. تجربه به نویسندگان این کتاب نشان داده که مطمئن‌ترین روش پیش‌بینی محتاطانه است.

برای کتابخانه‌هایی که از منابع عمومی و دولتی بودجه استفاده می‌کنند دسترسی به میزان تخصیص بیشتر امکان‌پذیر است. مدیران کتابخانه باید عوامل داخلی و خارج از سازمان را مورد توجه قرار دهند؛ تغییر سیاست‌های دولت نیز می‌تواند موجب افزایش یا کاهش بودجه شود. بودجه را می‌توان غیرمالی نیز تهیه کرد. به‌طور مثال در برخی کارخانه‌های صنعتی مواد یا میزان کار مورد نیاز را واحد محاسبه بودجه در نظر می‌گیرند. کتابخانه‌ها نیز می‌توانند واحد خدمات فنی و زیرمجموعه آنها یعنی رده‌بندی، سفارش و صحافی و تا اندازه‌ای امانت و خدمات مرجع را واحد محاسبه قرار دهند.

به دلیل آن که بودجه تخمین است، مدیر با کفایت با تغییر اوضاع و احوال، هزینه‌ها را تعدیل می‌کند. بودجه باید قابل انعطاف باشد تا بتواند با تغییر سریع نیازها منطبق شود اما تغییرات عمده در اقلام بودجه نیاز به عمل و تفکر دقیق دارد. در صورت عدم انعطاف، بودجه انسجام و ثبات خود را از دست می‌دهد و در پی آن اداره سازمان به خطر می‌افتد (در بیشتر کتابخانه‌ها مدیر برای اصلاح، بودجه کم در اختیار دارد. از این رو مدیرانی که برای نخستین بار بودجه‌نویسی می‌کنند بهتر است قبل از آن با مدیران بالا هماهنگی نمایند).

کنترل بودجه دارای سه گام اساسی است:

۱. تخمین هزینه‌های برنامه‌ها برای هر واحد با ذکر رقم
۲. پی‌ریزی کردن تمام تخمین‌ها با یکدیگر در قالب یک برنامه متعادل. لازمه این کار امکان‌سنجی مالی هر طرح و مقایسه برنامه با اهداف سازمانی است.
۳. تطبیق تخمین‌های برآمده از گام دوم با نتایج حاصله برای مدت معین، انجام تصحیحات لازم در تمام موارد مهم. (بودجه را به عنوان استاندارد برای ارزیابی عملکرد مدیر بودجه‌نویسی به کار ببرید).

بزرگی یا کوچکی کتابخانه تأثیر عمده بر فرایند بودجه‌نویسی ندارد؛ گرچه کتابخانه‌های بزرگ مراحل پیچیده‌تری را طی می‌کنند. با بزرگ شدن کتابخانه امکان دارد برای هر بخش یا واحد بودجه جداگانه تهیه شود. در صورتی که واحدها مستقل عمل کنند استانداردهای عمل مختلف و متناسب با کار خود را اعمال می‌کنند. کتابخانه‌های بسیار بزرگ چه بسا بیش از صد بودجه داخلی داشته باشند که ذیل بودجه عمومی‌شان تهیه می‌شوند.

برای تأمل بیشتر ...

گفتیم بودجه یک برنامه است که برای واحدهای مختلف هزینه‌های معین را پیش‌بینی می‌کند. حال یک کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی را در نظر آورید و فهرست هزینه‌های احتمالی آن را تهیه کنید. سپس دو عرصه را برگزید و ببینید چه عواملی می‌توانند در تصمیم‌گیری در مورد آن مؤثر باشند.

کانون‌های مسئولیت

بسیاری کتابخانه‌ها به روش سنتی حسابداری برای واحدهای خود بودجه در نظر می‌گیرند. بر این اساس چهار کانون مسئولیت را معین می‌کنند. این کانون‌ها عبارتند از کانون هزینه، کانون درآمد، کانون سود، و کانون سرمایه‌گذاری.

فرایند بودجه‌نویسی به کانون هزینه به چشم جایی که باید منابع را در آن خرج کرد، می‌نگرد. در حالی که همین کانون بازده هم دارد، اما مدیران کل و مسئولان مالی محاسبه بازده در مورد مرکز هزینه را در قالب پول مفید نمی‌دانند. کتابخانه‌ها معمولاً در همه سازمان‌ها جزء مراکز هزینه تلقی می‌شوند. مراکز دیگر هزینه در سازمان‌ها عبارت از کارگزینی، بخش تحقیق و توسعه، بخش حقوقی، بخش حسابداری و بخش روابط عمومی هستند. در بعضی از سازمان‌ها هزینه‌ها را به دو بخش هزینه‌های از قبل معین^۱ و هزینه‌های تشخیصی^۲ تقسیم می‌کنند. مرکز هزینه از قبل معین آن است که برآورد درستی از هزینه‌های آینده آن در دست باشد. بودجه مجموعه‌سازی از جمله اینهاست و می‌توان آن را بر اساس تخمین از میانگین رشد قیمت‌ها تا پنج سال پیش‌بینی کرد. کانون هزینه‌های تشخیصی در حوزه خدمات قرار دارد که تخمین قطعی هزینه‌های آن امکان‌پذیر نیست. البته شاید بشود با استفاده از میانگین هزینه‌های سال‌های گذشته و یا کم یا زیاد کردن هزینه‌های سال قبل رقمی به دست آورد اما اکثر سازمان‌ها شاخص قیمت کالاهای مصرفی را اساس افزایش یا کاهش هزینه‌های تشخیصی قرار می‌دهند. در یک کتابخانه به طور مثال حق‌الزحمه خدمات تحقیقاتی در کانون هزینه‌های تشخیصی قرار دارد.

کانون‌های درآمد^۳ واحدهایی هستند که فعالیت آنها درآمد تولید می‌کند اما نه متناسب با هزینه‌ای که برای آن صرف می‌شود. اینها معمولاً واحدهای فروش هستند. در کتابخانه‌های دانشگاهی و کتابخانه‌های تخصصی خدمات تکثیر (فتوکپی، نسخه‌برداری از میکروفیلم‌ها، تکثیر

1. Engineered
2. Discretionary
3. Revenue center

دیجیتالی) و سایر خدماتی که هزینه‌های آنها را می‌توان دریافت کرد، **کانون‌های درآمد** هستند. به‌خصوص در کتابخانه‌های عمومی و آرشیوها درآمد حاصل از فروش کارت‌پستال‌ها، فروش تصاویر چاپی و نظیر اینها را شامل می‌شود.

برای تأمل بیشتر...

فهرست ۶ مرکز درآمد را در یک کتابخانه دانشگاهی تهیه کنید.

در کتابخانه‌ها **مرکز سود**^۱ و **مرکز سرمایه‌گذاری**^۲، جز در اوضاع و احوال بسیار استثنایی، مصداق ندارد. در مرکز سود، حسن عملکرد را بر مبنای سود حاصل شده می‌سنجند. مفهوم مرکز سود با خودکفایی و حدی از خودمختاری ملازم دارد. وجود مرکز سود را در جایی می‌توان تصور کرد که سازمان برای اطلاعاتی که از طریق کتابخانه به واحدهای دیگر ارائه می‌شود، قیمت‌گذاری کرده باشد. گرچه این قیمت‌گذاری مصنوعی است و احتمالاً به طریق مذاکره میان کتابخانه و واحدهای استفاده‌کننده از خدمات آن صورت می‌گیرد، باز مدیران کل سازمان آن را مفید می‌دانند زیرا موجب می‌شود مدیران واحدها به مفهوم سود توجه کنند و این امر کارکرد آنها را بهتر کند.

مفهوم کانون سرمایه‌گذاری در مورد کتابخانه به کار نمی‌آید. روش اندازه‌گیری و ارزشیابی که در این رویکرد به کار می‌رود، فرمول بازده (ROI)^۳ است:

$$\text{بازده سرمایه} = \frac{\text{مبلغ فروش} - \text{هزینه‌ها}}{\text{مبلغ سرمایه‌گذاری شده}}$$

مسئله برای سازمان‌های انتفاعی، به‌ویژه دارای سهام، فقط آن نیست که فروششان بیش از هزینه‌هایشان باشد، بلکه آن است که سودی که به سرمایه‌گذار می‌دهند بیش از سودی باشد که به سپرده‌های بانکی می‌رسد. واضح است در کتابخانه‌ها این نوع بازدهی سرمایه امکان‌پذیر نیست مگر در شرکت‌های کارگزار اطلاع‌رسانی انتفاعی.

برای تأمل بیشتر...

یک کتابخانه یا یک مرکز اطلاع‌رسانی انتفاعی را در نظر بگیرید. مدیریت آن چگونه می‌تواند عملکرد واحدهای آن را براساس سود حاصله بسنجد؟ دو راه ممکن را معرفی کنید.

1. Profit center
2. Investment center
3. Return on investment

در کتابخانه‌ها چیزهایی نظیر افزایش هزینه واحد و بهای مواد بر توان بخش فراهم‌آوری و فهرستنویس اثر می‌گذارد؛ این نیز بر سایر بخش‌ها اثر می‌گذارد. نتیجه آنکه همه در تهیه بودجه‌های بخش خود باید تخمینی داشته باشند.

دومین گام در تدوین بودجه، یعنی ادغام و هماهنگ‌سازی بودجه‌های واحدهای تابعه، می‌تواند بسیار پیچیده باشد و مطمئناً فقط عبارت از سرجمع کردن بودجه‌های واحدها نیست. حاصل این کار باید به دست دادن بودجه کلی‌ای باشد که با اهداف کتابخانه منطبق است. به همین سبب، در کتابخانه‌های خیلی بزرگ برای تهیه بودجه مسئول خاص وجود دارد که تنها به هماهنگ کردن بودجه‌های خرد و تدوین بودجه کل از آنها می‌پردازد. در کتابخانه‌های کوچک ممکن است این کار به عنوان شغل فرعی به کسی محول شود و یا یک نفر را نیمه‌وقت برای آن استخدام کنند. آخرین گام کنترل از راه بودجه عبارت است از مقایسه عملکرد واقعی واحد (مقدار کار انجام یافته، حجم کار انجام یافته و جز آن) با فعالیت‌های مورد انتظار (یعنی بودجه). در عین حال سرپرستان و مدیران رده بالای کتابخانه می‌توانند در یکی یا چند موضع که لازم یا مرجح بدانند، تغییر بدهند. با چند بار انجام این کار در طول سال مالی، کتابخانه می‌تواند تا اندازه‌ای آینده غیرقابل پیش‌بینی را مهار کند. از آنجا که بودجه‌ها اغلب ۱۲ تا ۱۸ ماه قبل از تصویب تهیه می‌شوند، در زمان بازنگری از پیش‌بینی‌های آن دو سال گذشته است.

دو نوع بودجه‌نویسی در کتابخانه وجود دارد: (۱) بودجه‌نویسی عملیاتی؛ و (۲) بودجه‌نویسی سرمایه‌ای. بودجه عملیاتی بودجه‌ای است که مقدار پولی را تعیین می‌کند که برای انجام فعالیت‌ها (عملیات) باید هزینه شود. مدت آن معمولاً ۱۲ ماه یا یک سال مالی است. این امر که آغاز و پایان سال مالی در سازمان‌ها و کشور مختلف است، می‌تواند مسئله‌ساز باشد. چرخه بودجه‌نویسی نیز می‌تواند برای کنسرسیوم‌های کتابخانه‌ای که قصد تأمین اعتبار برنامه‌های مشترک دارند، مسئله‌ساز باشد.

بودجه سرمایه‌ای برای خرید تجهیزات بادوام (با عمر دو تا پنج سال) و خرید فناوری اطلاعات (سخت‌افزار و وسایل زیرساختی) است. هزینه‌هایی از این قبیل جزء هزینه‌های سرمایه‌گذاری طبقه‌بندی می‌شوند. مراحل تهیه بودجه سرمایه‌ای ممکن است به همان ترتیب بودجه عملیاتی باشد یا نباشد. دوره بودجه سرمایه‌ای نیز ممکن است بیشتر یا کمتر از دوره بودجه عملیاتی باشد.

نوعی چرخه بودجه وجود دارد که زمانی نیست. این چرخه از لحاظ کنترل نقش مهمی دارد. مدیران مالی مدبر دوره بودجه سرمایه‌ای را معمولاً چهار سال مالی می‌گیرند. این چهار سال عبارتند از سال مالی گذشته، سال مالی جاری، و سال مالی آینده، و سال بعد از آن. شکل ۱-۱۵ یک نمونه از این بودجه‌نویسی را نشان می‌دهد. در این مثال سال مالی از یکم ژوئیه یا ۳۰ ژوئن سال بعد است و بودجه چهارساله تنظیم شده است.

شکل ۱-۱۵			
سال مالی قبل	سال مالی جاری	سال مالی بعد	سال مالی آتی
ژوئیه-دسامبر	ژوئیه - دسامبر	ژوئیه-دسامبر	ژوئیه - دسامبر
X	*** X	X	X
کلید: **** = تسلیم بودجه سال بعد +++ = دفاع از بودجه سال بعد ∞∞ = برنامه‌ریزی برای سال آتی			

مدیر کتابخانه باید مراقب هزینه‌های سال جاری باشد و آنها را با برنامه‌های پیش‌بینی شده مقایسه کند و اصلاحات را به موقع انجام دهد و در همین حال دلایل درخواست بودجه اضافی را برای مدیر ارشد کتابخانه تهیه کند. بخشی از این فرایند معمولاً طرح سؤالاتی توسط منبع تأمین مالی در خصوص نحوه هزینه‌های سال گذشته است. از آنجا که بودجه نوعی برآورد هزینه‌هاست، تأمین‌کننده می‌خواهد بداند واحد درخواست‌کننده از بودجه سال مالی جاری چگونه استفاده کرده است. این خود یک جنبه از نظارت فرایند بودجه محسوب می‌شود. مدیر ارشد باید آمادگی دفاع از هزینه‌های سال گذشته را داشته باشد و دلایل درخواست منابع بیشتر را بیان کند و بودجه سال مالی را بر این اساس تنظیم کند. این عمل در مثال بالا باید بین ژوئیه تا دسامبر انجام شود. در بسیاری سازمان‌ها درخواست مقدماتی واحدها را برای بودجه سال مالی آینده در پایان سال مالی طلب می‌کنند. برای رسیدن به برآورد حقیقی مدیران باید توجیه نحوه هزینه‌های بودجه سال گذشته را ارائه دهند و آن را با موقعیت کنونی بودجه مقایسه کنند تا برآورد نزدیک به واقع به دست آید و پایه‌ای شود برای بودجه سال آینده. از این طریق است که می‌توان بودجه را برای دو سال مالی آینده تنظیم کرد.

تهیه بودجه

سؤال طبیعی این است که چه کسی مسئولیت بودجه را برعهده دارد؟ جواب این سؤال مانند بسیاری از سؤال‌ها یک پاسخ ندارد. قانوناً مدیر ارشد کتابخانه مسئول بودجه است. تنها در کتابخانه‌های بسیار کوچک مدیر کتابخانه به تنهایی مسئول بودجه است. در تمام کتابخانه‌های متوسط و بزرگ معمولاً واحدهای مستقل این مسئولیت را برعهده دارد و موظف به تأمین منابع برای مجموعه است. البته ممکن است سایر کارکنان بخش مالی نیز در این فعالیت شرکت کنند. در کتابخانه‌های بزرگ غالباً یک نفر متصدی امور بودجه است و گزارش عملیات را مستقیماً به مدیر ارشد می‌دهد. حتی هنگامی که کسی مسئولیت مستقیم امور بودجه را برعهده ندارد یک مدیر کاردان بخش‌هایی از فرایند بودجه را به واحد تحت نظر خود واگذار می‌کند اما در هر حال سرپرست و در نهایت مدیر ارشد کتابخانه پاسخ‌گوی عملکرد بودجه خواهند بود.

مدیر ارشد با ارجاع مسئولیت تهیه بودجه به واحدهای تحت امر خود به چند چیز می‌رسد. نخست اینکه تصمیم روز به روز در مورد بودجه را در اختیار کسانی می‌گذارد که مستقیماً درگیر ارائه خدمات هستند و می‌توانند به آسانی جوابگوی تغییر نیازها باشند. دوم آن که فرصت برای مدیران میانی فراهم می‌شود که درک مناسبی از تهیه بودجه به دست آورند. دیگر آن که مدیر ارشد می‌تواند استعدادهای مدیران تحت سرپرستی خود را برای ارتقا به سطوح بالاتر و مسئولیت‌های بیشتر بسنجد و در نهایت برای مدیر ارشد زمان بیشتری را برای نظارت بر واحد خود فراهم می‌کند.

برای تأمل بیشتر...
 بر عواملی تأمل کنید که لازم است به‌هنگام تعیین مسئول تهیه بودجه کتابخانه به آنها توجه کرد. سه تا از مهمترین عوامل را برشمرد.

نخستین گام برای تهیه بودجه توسط سرپرستان واحدها برداشته می‌شود که برآوردهای خود را به مدیران میانی و عالی ارائه می‌دهند. سطوح بعدی مدیران بودجه‌های واحدهای زیر نظر خود را هماهنگ و ترکیب می‌کنند و به دست مدیر ارشد می‌رسانند. او در نهایت این درخواست‌ها را بررسی و بودجه عمومی کتابخانه را تدوین می‌کند.

خواست هر کتابخانه در تهیه بودجه عبارت از داشتن محیط پرباثبات مالی، و در بهترین حالت، قابل پیش‌بینی برای سال مالی آینده است. چرخه برنامه‌ریزی که بیشتر شرح دادیم، کمک بسیاری به فراهم کردن یک چنین محیطی می‌کند. عوامل دیگری که بر نیاز مدیران ارشد کتابخانه تأثیر

گذارند، شرایط اقتصادی و سیاسی جامعه است که کتابخانه و سازمان‌ها در آن محیط‌ها فعالیت می‌کنند.

تعیین کمیته برای تهیه بودجه محاسن زیادی دارد. نخست آنکه امر نظارت را عده بیشتری برعهده دارند. دوم آنکه به نیازهای آینده کتابخانه عده بیشتری می‌اندیشند. و سوم آنکه این آمادگی را برای مدیران سطوح میانی فراهم می‌سازد که با سهیم شدن در برنامه بودجه تجربه کسب کنند.

حتی رکود اقتصادی می‌تواند محاسنی داشته باشد. مثلاً رکود اقتصادی اواخر دهه ۸۰ و اوایل دهه ۹۰ سبب شد بسیاری از جنبه‌های اداری در تهیه بودجه و تخصیص‌ها حذف گردد. اثر دیگر آن بود که شهرها و روستاها اختیارات بیشتری برای استفاده از منابع مالی استانی و دولتی به دست آورند. حسن دیگر تخصیص درآمدها به اهداف خاص‌تر بود، بدین معنی که درآمدهای قانونی (مانند مالیات‌های خاص) به مقاصد مشخص مانند حمایت از کتابخانه اختصاص یافت زیرا در آن زمان مردم بیشتر می‌خواستند برای مالیات و یا هر موضوع دیگری که رأی می‌دهند اثر آن را مستقیماً مشاهده کنند. از آن سو، رئیس‌ان کتابخانه‌ها می‌بایست برای به دست آوردن منابع جدید درآمد، مانند کمک‌های بلاعوض و هدایا، یا منابع دیگر سعی جدی به عمل می‌آوردند. پیش‌بینی احتمالات آینده بخشی از ثبات بودجه است و این امکان را فراهم می‌کند که در دوران کمبود تلاش‌های فوق‌العاده صورت پذیرد.

یک جنبه عدم ثبات در محیط، مسئله کاهش منابع مالی است. کتابخانه‌ها چون برنامه ندارند با عجله به حذف خدمات خود رو می‌آورند. بیشترین تأثیر این کاهش‌ها، لاقلاً در آغاز، بر روی کارکنان است. مطالعات نشان داده است که هرگونه کاهش منابع مالی اثر نامطلوب بر روحیه و رضایت شغلی دارد و این خود موجب کاهش بازدهی در کار در زمان‌هایی می‌شود که نیاز به فعالیت بیشتر است (Shaughnessy, 1989). برای گذر از این مشکلات، سازمان با اتخاذ تدابیر کوتاه‌مدت می‌تواند با مضیقه‌های مالی برخورد کند. این تدابیر شامل ممنوعیت استخدام، حذف مخارج غیرضروری، کاهش عمومی هزینه‌ها، به تعویق انداختن تعمیرات و خرید تجهیزات می‌شوند. متأسفانه مضیقه مالی همیشه کوتاه‌مدت نیست که بتوان از راه حل‌های فوق استفاده کرد.

مضیقه مالی طولانی آسیب جدی به روابط کارکنان و سازمان و مراجعه‌کنندگان وارد می‌کند. روابط مراجعه‌کنندگان به سازمان آسیب می‌بیند و ممکن است دیگر هرگز به کتابخانه مراجعه نکنند. در صورت کاهش شدید منابع مالی کاهش ساعات کار کتابخانه راه‌حلی ساده اما کوتاه‌بینانه

است. کاهش بودجه‌های مجموعه‌سازی و تجهیزات الکترونیک نیز معمول است. کاهش این چیزها ساده، ولی موجب از دست دادن مردم است. منع استخدام در مراحل اولیه کمتر موجب آزار مراجعه‌کنندگان است اما خیلی طول می‌کشد تا اثر آن معلوم شود. کاهش همزمان در همه موارد بالا به زمان و کوشش زیاد نیاز دارد ولی در طول زمان نوید بخش‌تر است و کتابخانه می‌تواند سطح مراجعه‌کنندگان خود را نیز حفظ کند.

هر کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی، صرف نظر از اندازه و نوع مراجعه‌کنندگان، با چهار مسئله مالی روبه‌روست. اول آن است که بکوشد در عین رعایت محدودیت بودجه، خدمات و تسهیلات مناسب را برای جوابگویی مسئولانه به نیازها و خواسته‌ها و تقاضاهای رو به افزایش مراجعه‌کنندگان تأمین کند (متأسفانه کمتر مدیر مالی در تخصیص بودجه کتابخانه‌ها به حجم کار کتابخانه توجه دارد). بر عهده مدیر است که در عین قطع امید از افزایش بودجه بتواند پاسخگوی نیازهای متغیر مردم باشد.

دومین مسئله دائمی کتابخانه‌ها افزایش انتشارات است که تهیه و نگهداری آن به مکان وسیع (=پول بیشتر) و کار بیشتر (=پول بیشتر) نیاز دارد. کتابخانه‌های دانشگاهی، به خصوص، بیش از کتابخانه‌های عمومی با این مشکل مواجه هستند. برای مقابله با این مشکل می‌توان با وجین مواد به درد نخور و کهنه، جای مورد نیاز را فراهم کرد. آرشیوها باید توسعه یابند و از فناوری جدید، با وجود گران بودن آن کمک گیرند. حجم مجموعه جاری کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در شرکت‌ها معمولاً ثابت است و برای سایر منابع اطلاعاتی و کتابخانه‌ای قدیمی متکی به امانت بین کتابخانه‌ای هستند. هزینه استفاده از امانت بین کتابخانه‌ای، بخصوص قیمت مقالات و گزارش‌ها، از هزینه کارمندان کتابخانه بیشتر است.

مسئله مالی سوم که ارتباط نزدیک با مسئله دوم دارد، رشد سریع و تغییراتی است که در منابع الکترونیک، همراه با تغییر سیاست از مالکیت به دسترسی به اطلاعات رخ می‌دهد. مسئله چهارم مربوط است به تأمین نیروی انسانی. نگهداری سطح موجود و یا افزایش تعداد کارمندان کتابخانه از مسائل بودجه است. کارمندان نیز مانند اشتراک نشریات ادواری برای کتابخانه تولید تعهد مستمر می‌کند و در هر سال هزینه‌های آن افزایش می‌یابد. اگر تعداد کارکنان هم تغییر نکند، باز افزایش سطح حقوق و مزایای آنها افزایش بودجه طلب می‌کند. همانگونه که در فصل پیش دیدیم، هزینه کارکنان فقط حقوق نیست و می‌تواند خدمات و مجموعه‌سازی را تضعیف کند.

بررسی طرز عمل سازمان‌های غیرانتفاعی در بودجه‌نویسی نشان داده است که ۹۷ درصد از نظر پرسنل و پیش‌بینی استفاده می‌کنند؛ ۸۳ درصدشان از مدل‌های غیراقتصادی؛ ۶۱ درصد از نظر هیئت رئیسه، و ۳۹ درصد آنها مدل‌های اقتصادی را به کار می‌برند (Haas & Giamburro, 1994:317-329). یک سبب استفاده کم از مدل‌سازی نداشتن وقت است. تنها مؤسسات غیرانتفاعی بزرگ می‌توانند وقت و مساعی خود را صرف مدل‌سازی کنند.

تهیه درخواست بودجه معمولاً از دفاع از آن آسان‌تر است. سبب آن است که بین بخش‌های مختلف در به دست آوردن بودجه بیشتر رقابت برقرار است و هر کدام برای اثبات فوریت درخواست‌های خود دلیل می‌آورند. هر چه دلایل برای افزایش بودجه قوی‌تر باشد، امکان دست یافتن به افزایش بیشتر است. در عین حال کسانی در نبرد بودجه موفق‌ترند که سیاسی بودن تخصیص بودجه در دستگاه‌های دولتی را بشناسند و طبق آن عمل کنند.

توصیه می‌شود که تمام مدیران ارشد کتابخانه‌های امریکا آخرین چاپ کتاب آرون ویلداوسکی به نام «جنبه‌های سیاسی فرایند بودجه» (Wildavsky, 1992) را بخوانند. برخی متخصصان اطلاع‌رسانی و به ویژه دانشجویان این رشته، پذیرش نظرات ویلداوسکی را مشکل می‌یابند و می‌گویند که او در کتابش بیشتر به دولت فدرال توجه دارد تا دولت‌های ایالات. اینان کتابخانه‌ها را مأمون فرهنگ و به دور از دنیای زشت سیاست می‌دانند. بسیاری دانشجویان پس از تحصیل وارد کار می‌شوند، نظر مخالفشان تغییر می‌کند و بعضی از دانشجویان سابق ما بعدها با ما تماس گرفتند و گفتند «آن کتابی را که درباره پول و سیاست بود»، می‌خواهند چون «انگار حرف‌های جالبی داشت».

حقاً ویلداوسکی نظرات جالبی ارائه داده است. مطالب زیر را ما از کتاب او گرفته‌ایم اما نمی‌تواند جایگزین کتاب او باشد. بعضی‌ها تأکید او بر دولت فدرال را قابل تطبیق با نیازهای کتابخانه‌ها نمی‌یابند اما تا زمانی که کتابخانه‌ها بخشی از دستگاه دولت و تابع مدیریت دولتی و قوانین دولتی باشند، تحلیل‌ها و نظرات ویلداوسکی معتبر خواهد بود و با تغییر کلمات می‌توان نظرات او را در همه انواع کتابخانه‌ها به کار برد. به‌طور مثال به جای کلمه رئیس که در مؤسسات دولتی به کار می‌رود برای کتابخانه می‌توان مدیر را استفاده کرد و یا به جای کنگره تعبیر هیئت امنا را جایگزین کرد.

علیرغم تأکید دستگاه‌های دولتی بر مفاهیمی همچون نظام بودجه بر مبنای برنامه‌ریزی^۱ و بودجه‌نویسی بر پایه صفر^۲، بیشتر بودجه‌های دولتی با روش خطی تهیه می‌شود (بخش بعدی مطالعه شود). حتی وقتی دستگاه دولتی غیرفدرال سعی می‌کند که از روش‌های «جدید» استفاده کند، باز نتیجه نهایی یکسان است و بودجه‌اش به تدریج رشد می‌یابد. بودجه به تدریج رشد یافته آن است که معمولاً مبلغ آن در هر سال درصدی بیش از سال پیش است. اما می‌تواند ثابت هم بماند یا به تدریج کم شود. بنابراین کتابخانه‌ها می‌توانند فرض کنند که بودجه سال بعدشان بر اساس بودجه‌های سال پیش پرداخت می‌شود. تحقیقی که پیش از این به آن اشاره کردیم (Haas and Giamb Bruno, 1994:323-324) به روش بودجه‌نویسی در سازمان‌های غیرانتفاعی نیز پرداخته است و دریافته است که برخلاف نظر متخصصان، که عملکرد برنامه‌ریزی و بودجه‌نویسی بر مبنای صفر (پایه) را روش مطلوب در سازمان‌های غیرانتفاعی می‌دانند، در این گونه سازمان‌ها تا حدی از بودجه‌نویسی خطی استفاده می‌کنند. آمار ذیل نشان دهنده استفاده از انواع روش‌های بودجه است: روش خطی ۱۰۰ درصد، عملکردی ۶۱ درصد، پروژه‌ای ۷۱ درصد، بودجه‌نویسی بر مبنای صفر (پایه) ۱۰ درصد، ترکیبی ۷۰^۳ درصد. همه این سازمان‌ها روش بودجه‌نویسی اصلی‌شان خطی بود، اما در جاهایی در سازمان نیز از یک روش «استاندارد» دیگر استفاده می‌کردند. استفاده از روش بودجه‌نویسی بر مبنای صفر مانند استفاده از سایر مدل‌های اقتصادی برای سازمان‌های غیرانتفاعی (از جمله کتابخانه‌ها) بسیار زمان‌بر است.

کاهش در بودجه نیز گاه رخ می‌دهد. اگر نهادی «زیر آتش» قرار بگیرد، به نسبت وخامت اوضاع، بودجه آن می‌تواند کم شود و این نشان‌دهنده عدم رضایت منبع تأمین کننده مالی از آن نهاد است. از طرفی مالیات‌دهندگان نیز خواستار کاهش مالیات هستند. این نیز در صورت تحقق نتیجه‌ای جز کاهش بودجه تمام موسسات دولتی در بر ندارد (در بعضی موارد این کاهش به مؤسسات غیردولتی نیز سرایت می‌کند مانند مؤسساتی که خدمات و تدارکات مؤسسات دولتی را تهیه می‌کنند). در واقع کاهش بودجه عمومی بیشترین کاهش را متوجه مؤسساتی می‌کند که خدمات آنها غیرضروری تلقی می‌شود (مثل کتابخانه‌ها، موزه‌ها، مدارس و سایر فعالیت‌های فرهنگی). پلیس و آتش‌نشانی (که دارای اهمیت ایمنی هستند) معمولاً جزء آخرین مؤسساتی هستند که با کاهش بودجه روبه‌رو می‌شوند. واضح است که بودجه‌نویسی دولتی کاملاً سیاسی

-
1. Program and Planning Budgeting System (PPBS)
 2. Zero Based Budgeting (ZBB)
 3. Hybrid

است و به رأی مردم توجه دارد. اگر مقامی خدمات آتش‌نشانی را تعطیل کند و بودجه آن را به کتابخانه‌ها بدهد، به مردم چه دارد بگوید؟

به خاطر وجود تعهدات دراز مدت (حقوق، پس‌انداز بازنشستگی، خرید نشریات ادواری) رویکرد افزایش تدریجی بودجه در اکثر کتابخانه‌ها رایج است. همچنین اگر جامعه مورد خدمت کتابخانه افزایش یابد، فشار برای استخدام نیروی انسانی بیشتر می‌شود. در کشورهایی که قراردادهای دسته‌جمعی رواج دارد، اضافه کردن یک بند به قرارداد می‌تواند هزینه سنگینی برای سازمان به دنبال داشته باشد. افزایش سالانه حقوق‌ها و افزایش هزینه زندگی را نمی‌توان کنترل کرد و از جبران آن به مدت طولانی خودداری کرد. فشار کارکنان به تدریج زیاد می‌شود و تقاضا برای جبران افزایش می‌یابد. باید در نظر داشت که افزایش بودجه ماهیت تدریجی دارد. هرکس دست‌اندرکار بودجه بوده باشد، همین را انتظار دارد. بیشتر آن چه بعد از این می‌آید برای تحکیم پایه‌های سیاسی کتابخانه (به منظور اطمینان از حداکثر افزایش در منابع مالی) است. این سیاست‌ها هم در زمان فراوانی هم در زمان کمبود قابل اجرا هستند.

یکی از نخستین چیزها که کتابخانه باید به آن توجه داشته باشد اهمیت دادن به مراجعه‌کننده است. میزان این توجه است که میزان حمایت مردم را از کتابخانه در شرایط دشوار تعیین می‌کند. داشتن جامعه وسیع ممکن است خوب باشد اما اگر در هنگام سختی صدایشان را به طرفداری از کتابخانه بلند نکنند چه فایده دارد؟ اما اندکی توجه بیشتر به مراجعه‌کننده - به ویژه به گروه‌های از نظر سیاسی صاحب نفوذ - در هنگام خود می‌تواند بسیار کارساز باشد. گفتن این سخن به یکی از این متنفذان در پاسخ به تشکر او از خدمات کتابخانه هیچ اشکالی ندارد: «بله، به نظر می‌رسد ما کارمان را بد انجام نمی‌دهیم اما اگر کمی بیشتر پول داشتیم می‌توانستیم خدمت واقعی را نشان دهیم!» در زمان بحث در مورد بودجه کتابخانه در مجلس یا شورای شهر، نظرات مراجعه‌کنندگان (صرف نظر از آن که از آنها خواسته باشند یا نه) اثر مثبت خواهد داشت (این عمل می‌تواند از طریق عریضه نوشتن مردم به نماینده مجلس انجام شود).

یکی از دشوارترین پیام‌ها که باید به مسئولان تأمین بودجه و مراجع رساند، مسئله افزایش قیمت نشریات ادواری است (امروز باید هزینه سنگین تهیه منابع الکترونیک را به این موارد اضافه کرد). پیدا کردن راه ساده دقیق و کوتاه برای بیان این مطلب به کسانی که تخصصی در امور اطلاع‌رسانی ندارند که چرا قیمت مجلات دو برابر شده است و یا چرا سایر قیمت‌ها پنج درصد افزایش یافته‌اند، کار دشواری است (نگاه کنید به این مقاله کوتاه و عالی: (Cargill, 1988).

تأثیر نامه‌های حمایت‌آمیز مراجعه‌کنندگان به کتابخانه بر کارمندان دفتر بودجه سازمان بسیار زیاد است. کارمندان دفتر بودجه وظایف متعددی برعهده دارند. به خاطر آنکه آنها هستند که در امور دقیق می‌شوند و گزارش و برآورد تهیه می‌کنند و به مقامات پیشنهاد می‌دهند، ایجاد رابطه خوب با آنها در طول سال بسیار مفید است؛ به‌خصوص با کارکنانی که در کمیسیون بررسی بودجه عضویت دارند. حفظ این رابطه بسیار ساده است و فرصت‌های خوبی در اختیار می‌نهد. تماس دائم با آنها سبب می‌شود که کتابخانه از قبل بداند چه مواردی در کمیسیون بودجه مورد بررسی قرار می‌گیرد. یکی از راه‌های دستیابی به مقصود، دعوت از مسئولان بودجه و افراد مؤثر در تصمیمات به بازدید از کتابخانه و آشنایی با نحوه فعالیت آن است. آمدن یا نیامدن آنها مهم نیست، بلکه دعوت از آنها سبب می‌شود که کتابخانه در ذهن آنها به عنوان محلی که نیاز به بودجه دارد جا بیفتد. مدیر کتابخانه باید روحیات و علائق اشخاصی را که در بودجه مؤثرند بشناسد و سعی کند خدمات کتابخانه را به گونه‌ای برای آنها شرح دهد که تصور تیره‌ای در آنها ایجاد نکند. سعی نکنید تصویر خیلی دل‌انگیزی از همه چیز ترسیم کنید. صادق باشید و نخواهید سرشان شیره بمالید و بهشان کلک بزنید. ممکن است بشود کسی را یک یا دو بار فریب داد ولی برای همیشه امکان ندارد و بالاخره متوجه می‌شود. آن وقت است که اعتمادش را از دست می‌دهد و حسن ظنی که سعی در حفظ آن داشته‌اید آسیب خواهد دید و اثر منفی آن بر خدمات کتابخانه در آینده بیشتر خواهد بود.

در زمان ارائه برنامه‌های جدید محتاط باشید. بیش از حد توان خود قول ندهید، حتی اگر گمان می‌کنید بتوانید. اسیر وسوسه پول بیشتر نشوید. در برابر آن مقاومت کنید! حافظه مسئولان بودجه، موقعی که خود بخواهند، خیلی خوب کار می‌کند و جزئیات را به یاد می‌آورند! ناتوانی در اجرای وعده‌های گذشته موجب تردید جدی در وعده‌های امروztان می‌شود. این فقط نمونه‌ای از کتاب ۲۷۱ صفحه‌ای آقای ویلداوسکی بود. آیا این نکات برای کتابخانه‌ها زیاده از حد سیاسی است؟ قطعاً نه. این نکات قواعد نانوشته بازی تخصیص بودجه است که مقامات دولتی و مراکز تأمین بودجه به آن عمل می‌کنند.

شکل‌های بودجه

همانگونه که قبلاً گفتیم دو نوع بودجه وجود دارد: (۱) بودجه برای هزینه‌های عملیاتی؛ و (۲) بودجه برای هزینه‌های سرمایه‌ای. بودجه اصلی در کتابخانه‌ها عملیاتی است. برای درخواست آن

قالب‌های استاندارد وجود دارد: خطی، عملکردی، برنامه‌ای، بر مبنای صفر). ما بودجه خطی را برای مؤسسات غیرانتفاعی نظیر کتابخانه‌ها، دست کم در ایالات متحده، پیشنهاد می‌کنیم. با اینکه بودجه خطی مورد استفاده اکثر مؤسسات غیرانتفاعی است و دو سوم آنها آن را در ترکیب با یک روش دیگر استفاده می‌کنند، ما همه این قالب‌ها را معرفی می‌کنیم. ابتدا به سرفصل‌های اصلی بودجه می‌پردازیم.

بودجه عملیاتی رابطه بین درآمدها و هزینه‌ها را پیش‌بینی می‌کند. از آنجا که بودجه‌نویسی با پیش‌بینی درآمدها آغاز می‌شود، انسان امیدوار است آمار پیش‌بینی تولید ناخالص ملی و رشد اقتصادی تحقق پذیرد. بودجه عملیاتی محدوده فعالیت‌های مالی کتابخانه را در یک دوره زمانی خاص تعیین می‌کند. در درون بودجه عملیاتی کل اقلام هزینه‌های مربوط به فعالیت‌های خاص وجود دارد که هر یک را یک «فصل» می‌نامند. این موارد مشتمل است بر:

- بودجه مواد
- بودجه دستمزدها
- بودجه هزینه/توزیع^۱
- بودجه هزینه‌های اداری

در بودجه مواد انواع و مقدار مواد خام، قطعات، و تدارکات لازم برای اجرای فعالیت صورت می‌شود. در این فصل از بودجه کتابخانه‌ها هزینه‌های مربوط به مجموعه‌سازی (کتاب، نشریات منابع ادواری، دیداری و شنیداری، منابع الکترونیکی) درج می‌شود. در این فصل باید افزایش قیمت‌ها مورد توجه قرار گیرد (مانند نوسانات نرخ ارز). مثلاً اگر پیش‌بینی شود که نرخ ارز افزایش می‌یابد، می‌توان خریدهای عمده ارزی را جلو انداخت. افزایش قیمت کاغذ (برای فتوکپی و چاپگر) و تجهیزات نیز باید مورد توجه قرار گیرد. با خرید زود هنگام بعضی اقلام می‌توان به جنگ تورم رفت.

بخش دستمزدها میزان کار مورد نیاز برای تولید پیش‌بینی شده را مشخص می‌سازد (معمولاً براساس ساعت کار). با ضرب تعداد ساعات در نرخ دستمزد، کل بودجه دستمزد معلوم می‌شود. یکی از نکاتی که باید در تهیه بودجه دستمزد مورد توجه قرار گیرد اختلاف بین دستمزد کارکنان ثابت و کارکنان ساعتی است. بعضی از مؤسسات کارگزینی خود را موظف به تهیه بودجه

1. Distribution/expense budget

دستمزدها با توجه به نوع استخدام‌ها می‌کنند. بودجه دستمزدها به تعیین هزینه برنامه‌ها و خدمات جدید کمک می‌کند. برنامه‌های جایگزین برنامه جاری بودجه دستمزد جداگانه می‌خواهد. همین امر می‌تواند ما را وادارد که به دنبال مقرون به صرفه‌ترین برنامه برویم.

بودجه هزینه / توزیع تخمین هزینه‌های خدمات و دفترداری است. هزینه‌های توزیع معمولاً بر اساس بخش‌ها، مانند خدمات عمومی و هزینه عملیات شعبه‌های کتابخانه تقسیم می‌شود. بودجه هزینه‌های اداری همانگونه که از اسم آن پیداست، شامل هزینه عملیات مدیریتی می‌شود و شامل دستمزد کارکنان اداری، مدیران، هزینه سفر، هزینه‌های خدمات تخصصی و هزینه‌های دفتری می‌گردد. این فصل مانند هر فصل دیگر فقط یک وجه از هزینه‌های عملیات را نشان می‌دهد. بودجه هزینه‌های اداری را هرگاه خارج از بستر آن در نظر بگیریم، می‌تواند مسئله‌ساز باشد. به همین جهت لازم است آن را فقط در درون کتابخانه و صرفاً برای زیر نظر داشتن فعالیت‌های بخش اداری به کار برد.

در بودجه‌های عملیاتی چند دسته هزینه وجود دارد. در کتابخانه بیشتر بودجه عملیاتی صرف دستمزد کارکنان می‌شود (بین ۶۰ تا ۶۵ درصد کل بودجه). فصل دستمزدها فصلی است که در بیشتر کتابخانه‌ها نه می‌شود آن را حذف کرد و نه در طول سال مالی تغییر داد. استفاده از بودجه دستمزد برای مقاصد دیگر تنها زمانی ممکن است که از تعداد پرسنل تمام وقت بکاهیم. اگر این کار را برای خرید تکنولوژی جدید می‌کنیم، ابتدا باید مطمئن شویم که آن تکنولوژی در درازمدت سبب کاهش هزینه دستمزد می‌گردد. بسیاری کتابخانه‌ها که این کار را کردند بعدها پی‌بردند که کاهش بسیار ناچیز بوده و یا آنکه پشتیبانی آن تکنولوژی خود به نیروی انسانی نیاز دارد. فصل مهم بعدی در بودجه عملیاتی هزینه‌های مجموعه‌سازی و نگهداری مجموعه است که می‌تواند حدود ۲۵ تا ۳۰ درصد کل بودجه را ببلعد. مانند دستمزدها، هزینه‌های این فصل سریع‌تر از فصل‌های دیگر رشد می‌کند.

به طور کلی ۱۵ درصد از کل بودجه برای سایر فصل‌ها باقی می‌ماند. از این ۱۵ درصد، ملزومات اداری و تجهیزات و تعمیر و نگهداری بیشترین سهم را می‌برند. سایر هزینه‌هایی که کتابخانه باید آنها را مورد توجه قرار دهد عبارتند از هزینه تلفن، پست، هزینه نگهداری تجهیزات، هزینه چاپ و هزینه‌های تبلیغاتی، هزینه عضویت در انجمن‌ها، هزینه استفاده از خدمات اطلاع‌رسانی (مانند ا. سی. ال. سی)، سفرهای اداری و تخصصی، هزینه صحافی و هزینه

بیمه. آیا تعجب دارد که پس از این کمتر کتابخانه‌ای برایش چیزی باقی می‌ماند که خرج آموزش کارکنان کند؟

علاوه بر هزینه‌های فوق، هزینه‌های دیگری نیز در این ۱۵ درصد گنجانده می‌شود، مانند هزینه خرید مواد مصرفی اداری، چرخ حمل کتاب، هزینه نظافت کتابخانه، هزینه مبلمان دفتری، هزینه تعمیرات، هزینه ملزومات نمایشگاهی، هزینه تگ‌های حفاظتی برای مواد، هزینه تهیه کتاب‌های راهنما، هزینه تهیه منابع کتابشناختی، هزینه امانت بین کتابخانه‌ای و تحویل مدرک، هزینه تعمیرات وسایل نقلیه، هزینه پروانه‌های استفاده از منابع الکترونیک. برای دریافت بودجه بیشتر برای این‌گونه هزینه‌ها باید دلایل کافی مبنی بر تأثیر مثبت آنها در بازده کتابخانه ارائه داد (در انتهای این فصل دلایل ارائه شده است).

تذکر: اغلب می‌شنویم که مدیران ارشد از منابع مالی مقید و نامقید سخن می‌گویند. به طور کلی هزینه‌های عملیاتی جزو منابع نامقید نامحدود محسوب می‌شوند؛ بدین معنی که مثلاً بودجه خرید مواد کتابخانه‌ای را می‌توان صرف تهیه هر نوع کتاب یا مجله مناسب کرد. حال آنکه بودجه مقید فقط باید برای آنچه که معین شده صرف شود؛ مثل بودجه تخصیصی خرید کتاب‌های مربوط به باستان‌شناسی خاورمیانه. نامعمول نیست که کسی پولی را به کتابخانه اهدا کند به شرط آنکه تنها صرف خرید منابع در موضوعی که او تعیین می‌کند بشود یا بخواهد هدیه او در محلی خاص نگهداری شود. همانطور که دست‌اندرکاران جمع‌آوری اعانه خوب می‌دانند، گرفتن اعانه نامشروط خیلی دشوار است چون کسی دوست ندارد اعانه‌اش صرف خرید لامپ و دستمال توالت بشود!

تمرین

برای یک واحد اطلاع‌رسانی و خدمات کتابخانه که می‌شناسید، بودجه عملیاتی و اجرایی تنظیم کنید. آیا برای آن بودجه مواد، دستمزد، بودجه توزیع و هزینه بودجه اداری، در نظر می‌گیرید؟ اگر نمی‌گیرید، توضیح دهید چرا؟

بودجه خطی

بودجه خطی^۱ یکی از متداول‌ترین روش‌های بودجه‌نویسی است؛ گذشته بسیار طولانی دارد و می‌توان بودجه هر سال را با سال دیگر مقایسه کرد. شکل ۲-۱۵ چگونگی مقایسه بودجه‌های

1. Line-item budget

سال‌های گوناگون را نشان می‌دهد. لیست بودجه درخواستی و هزینه‌های انجام شده می‌تواند برای سه و حداکثر پنج تا شش سال مالی نشان داده شود.

شکل ۲-۱۵: کتابخانه...							
حساب شماره ۰۵۶۷۳۹ کتابخانه ...							
مبلغ درخواستی	مبلغ واقعی	مبلغ پیش‌بینی شد	مبلغ واقعی	مبلغ پیش‌بینی شده	مبلغ واقعی	مبلغ پیش‌بینی شده	
سال مالی ۹۹/۲۰۰۰	سال مالی ۹۸/۹۹	سال مالی ۹۸/۹۹	سال مالی ۹۶/۹۸	سال مالی ۹۶/۹۸	سال مالی ۹۶/۹۷	سال مالی ۹۶/۹۷	کد هزینه شرح هزینه (به دلار)
۸/۵۰۰	۸/۲۰۷	۶/۳۷۷	۷/۵۹۵	۶/۳۷۷	۶/۵۷۰	۶/۳۷۷	۴۲۲ تلفن
۳/۲۵۰	۳/۰۵۷	۳/۲۵۰	۲/۹۶۱	۲/۵۶۵	۳/۰۵۳	۲/۵۶۵	۴۶۵ امانت بین کتابخانه‌ای
۱/۵۰۰	۱/۳۲۵	۲/۵۰۰	۹۰۰	۷/۰۷۱	۳/۰۵۲	۷/۰۷۱	۴۶۶ مشاوره و تحقیق
۵/۲۰۰	۴/۴۸۲	۴/۵۰۰	۴/۲۷۹	۴/۲۷۵	۴/۱۹۸	۴/۲۱۷	۵۱۰ ملزومات اداری
۳/۱۰۰	۲/۹۵۶	۳/۰۰۰	۲/۶۰۸	۲/۵۰۰	۲/۴۸۳	۲/۵۰۰	۵۱۱ سایر هزینه‌های اداری

قبلاً اشاره کردیم که در ایالات متحده کمتر مقامی اجازه انتقال بودجه دستمزد را به سایر ردیف‌ها می‌دهد. تمام موسسات بزرگ سعی می‌کنند در بودجه تخصیص داده شده صرفه‌جویی کنند، برای این منظور برخی پست‌های تمام‌وقت را مدتی از سال خالی نگه می‌دارند. بدین صورت که اگر کسی مستعفی یا بازنشسته شد یا از کار افتادگی گرفت، جای او را به سرعت پر نمی‌کنند و به این صورت صرفه‌جویی می‌کنند. مؤسسات بزرگ در هر سال انتظار ۱۰ تا ۱۲ درصد صرفه‌جویی از این گونه را انتظار دارند.

نویسندگان این کتاب با سازمان‌هایی همکاری داشته‌اند که در آنها هر گونه تغییر ردیف بودجه نیاز به درخواست کتبی و دریافت تأیید داشت. در بعضی مؤسسات رعایت حداقل‌ها برای همه ردیف‌های بودجه لازم است به جز ردیف دستمزدها؛ و این امر یعنی قابلیت انعطاف در مواقع ضروری. هر مؤسسه‌ای برای استفاده از بودجه در غیر ردیف باید تابع مقررات سازمان خود باشد و مسئولان بودجه باید با این مقررات آشنایی کامل داشته باشند.

مخارج در بودجه خطی طبقه‌بندی می‌شوند و هر طبقه در قالب یک ردیف در بودجه نشان داده می‌شود. در سازمان‌های بزرگ، در دانشگاه‌ها، در شهرداری‌ها و در شرکت‌ها علاوه بر این، برای هر واحد یک بودجه مستقل تهیه می‌شود. در شکل ۲-۱۵ کد سمت راست ردیف‌های

ثابت‌اند و شماره حساب مندرج در بالا مشخص کننده واحد مربوطه است. کد هر ردیف مشخص‌کننده طبقه هر هزینه در مؤسسه اصلی است و نظارت مسئولان بودجه را از این طریق میسر می‌سازد. این شماره همان شماره رمز حساب است، به طور مثال در شکل ۲-۱۵ شماره ۴۶۵ هزینه مربوط به امانت بین کتابخانه‌ای است و این نشانه‌ها به منظور ارزیابی هزینه‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرند. حال اگر مسئولان بودجه بخواهند هزینه ملزومات اداری را در کل سازمان بدانند، کافی است که جمع هزینه‌های ردیف ۵۱۰ را به دست آورند. با استفاده از کامپیوتر تهیه یک چنین گزارش‌هایی بسیار ساده و سریع است. البته در بودجه خطی برای ردیف‌های هزینه شماره استاندارد وجود ندارد و هر سازمان ممکن است متفاوت باشد و با توجه به نیازها طراحی شود.

شکل ۳-۱۵: بخش سفارشات					
کتابخانه...					هزینه مواد کتابخانه‌ای
					کتاب
بخش	تخصیص	هزینه شده	تعهدات	تراز نقدی	تراز حساب
هنر/تاریخ هنر	۱۷۱۷	۰	۲/۵۵۱۰۳۱	۱۷/۱۱۷	۱۴/۵۶۵۰۶۹
مدیریت اداری	۲۱/۰۰۰	۱/۱۸۱۰۴۳	۵/۶۸۲۰۰۳	۱۹/۸۱۸۰۵۷	۱۴/۱۳۶۰۵۴
شیمی	۹/۰۸۲	۰		۹/۰۸۲	۹/۰۸۲
سایر					
سایر					
سایر					
جمع	۶۸۶/۰۸۱۰۰۰	۴/۵۰۱۰۹۲	۲۴/۴۷۴۰۰۱	۶۸۱/۵۷۹۰۰۸	۶۵۷/۱۰۵۰۰۷

یک مسئله خاص در تنظیم بودجه بسیاری کتابخانه‌ها خرید مواد برای مجموعه، به ویژه مواد غیر از نشریات ادواری است. چون تا زمانی که عین جنس به دست نرسیده است نمی‌توان قیمت آن را دقیقاً دانست. کارکنان باتجربه می‌توانند میزان تخفیف و هزینه حمل و نقل را تخمین بزنند اما همه در حد گمان است. اختصاص یک سوم بودجه کتابخانه به مجموعه‌سازی اهمیت آن را می‌رساند. پس لازم است روشی داشت که بتوان به کمک آن حدس و گمان‌ها را کنترل کرد. به این منظور، کتابخانه لازم است نظام تعهدات داشته باشد. دین به معنای تعهد انجام هزینه است. باید برای آن مبلغی معادل یا کمی بیشتر از آنچه که قرار است پس از رسیدن فاکتور پرداخت

کنیم، کنار بگذاریم. شکل ۳-۱۵ چگونگی نگهداری حساب تعهدات را توسط سیستم خودکار کتابخانه نشان می‌دهد. آنچه که در زیر می‌بینید، مثال خیلی ساده پردازش حساب تعهدات است.

تاریخ	ارقام بودجه	تعهدات	هزینه شده	تراز حساب
۱۹۹۹/۱/۷	۱۰۰/۰۰۰ دلار	۰	۰	۱۰۰/۰۰۰
۱۹۹۹/۲/۷	۱۰۰/۰۰۰	۱۰۰	۰	۹۹/۹۰۰
۱۹۹۹/۲/۸	۱۰۰/۰۰۰	۰	۹۵	۹۹/۹۰۵

در این مثال در آغاز سال مالی مبلغ ۱۰۰/۰۰۰ واحد برای خرج کردن در نظر گرفته و در آن تاریخ، هیچ دین یا هزینه‌ای وجود نداشته است. در روز دوم سفارش خرید برای خریدی که قیمت تخمینی آن ۱۰۰ واحد است داده می‌شود. بنابراین مبلغ ۱۰۰ واحد در قیمت تعهدات وارد می‌شود. میزان بودجه هیچ تغییری نمی‌کند مگر آنکه پول جدیدی به آن تزریق شود. مبلغ هزینه شده نیز در این حال صفر است اما تعهدات ۱۰۰ است. بنابراین تراز حساب ۹۹/۹۰۰ واحد می‌شود. پس از آن که جنس دریافت شد و فاکتور آن ۹۵ واحد بود، صفر دلار در خرید نسبه و ۹۵ دلار در قسمت هزینه وارد می‌شود. تراز حساب به این ترتیب ۹۹/۹۰۵ دلار می‌شود. در عالم واقع اما کار به این سادگی نیست. در هر روز ده‌ها مورد عملیات انجام می‌شوند و ارقام هریک از سه ستون دست راست عوض می‌شوند.

فقط دو روز از سال است که رئیس واحد سفارشات دقیقاً می‌داند هر پولی را کجا خرج کرده است. آن دو روز، روز اول و روز آخر سال مالی است و تراز حساب در طی سال فقط به تقریب معلوم است. چرا این امر مسئله تلقی می‌شود؟ دلایل آن بسیار است. ما در اینجا فقط به سه تا از مهم‌ترین آنها اشاره می‌کنیم. اینها عبارتند از کنترل بودجه، هزینه کردن پول‌های تخصیص یافته، و اینکه کدام یک از دو شیوه خرید نقدی یا تعهداتی در کار است.

ضرورت کنترل بودجه روشن است و نیاز به توضیح ندارد. ضرورت هزینه کردن تخصیص اما، ممکن است عجیب به نظر برسد. اما همانطور که هر کس در بخش سفارشات تجربه داشته باشد، خوب می‌داند که به هنگام تهیه منابع برای مجموعه نمی‌توان همواره بر روی دریافت تمام آنچه که سفارش داده‌ایم حساب کنیم، چه رسد به آنکه به موقع هم دریافت کنیم. سفارش‌هایی را که فروشنده در انبار ندارد و قول داده به موقع تهیه کند، چه بسا هیچوقت دریافت نکنیم. خیلی وقت‌ها چیزی که فروشنده می‌گوید موجود است، موجود نیست و مدتی طول می‌کشد تا

سفارشات به دست ما برسد. اگر حسابداری ما بر مبنای دوازده ماه باشد و به طور میانگین ۴۵ روز طول بکشد که سفارش به دست ما برسد، آیا باید شش هفته پیش از پایان سال مالی دست از سفارش دادن بکشیم؟ اگر این کار را بکنیم، یکدستی روند/ بار کار از دست می‌رود و هیچ ضمانتی نیز در دست نیست که تمام سفارشات به موقع برسند. این دغدغه‌ای است که دلیل سوم را موجب می‌شود.

در سازمان‌ها یکی از دو روش نقدی یا تعهداتی به کار می‌رود. متأسفانه در کتابخانه‌هایی که از بودجه دولتی استفاده می‌کنند شیوه حسابداری نقدی است. شیوه نقدی اجازه عمل در مورد بودجه هزینه نشده را نمی‌دهد. بدین ترتیب، در پایان سال مالی هر پولی تعهد شده اما خرج نشده باشد، باید به خزانه بازگردد. پرواضح است که با توجه به دشواری درخواست اضافه بودجه برای کتابخانه‌ها، از دست دادن بخشی از بودجه تحت سیستم نقدی حسابداری مطلوب نیست. کتابخانه‌هایی که با سیستم نقدی کار می‌کنند، فقط سه کار می‌توانند بکنند:

۱. بودجه خود را در اوایل سال خرج کنند و امیدوار باشند که پس از آن هر چیز خوب که منتشر می‌شود در سال بعد هم در بازار وجود داشته باشد.

۲. حدود دو ماه پیش از پایان سال درخواست‌های خود را بیش از بودجه سفارش دهند. این کار خطر دارد، چرا که ممکن است همه آنچه سفارش شده برسد و پول به اندازه کافی در بساط نباشد. به تدریج واحد فراهم‌آوری به دستش می‌آید که چند درصد از سفارشاتش را دریافت نمی‌کند و می‌تواند ۹۸ تا ۹۹ درصد بودجه را قبل از پایان سال هزینه کند.

۳. نزدیک پایان سال مالی از فروشنده بخواهند فاکتورهای خود را بی تاریخ صادر کنند. این کار به کتابخانه و فروشنده امکان می‌دهد فاکتور را بعداً تاریخ بزنند و به این ترتیب جریان یکنواخت کار را حفظ کنند. برخی فاکتورها سال بعد پرداخت می‌شود و برخی در همان سال در روش حسابداری نقدی امکان موکول کردن پرداخت تعهدات به آینده هست متنها هزینه دارد. این را با استفاده از مدل تعهدات قبلی که استفاده کردیم نشان می‌دهیم.

به طوری که مشاهده می‌شود نتیجه این است که فقط مبلغ ۹۰/۰۰۰ دلار در طول سال مالی بعد در اختیار خواهد بود که از مبلغ کل بودجه ۱۰ درصد کمتر است. یکی از نویسندگان این کتاب

در آغاز سال مالی رئیس یک کتابخانه دانشگاهی تخصصی شد که در آن از روش حسابداری نقدی استفاده می‌شد. بخش فراهم‌آوری کتابخانه به او گفت تمام بودجه سال جاری در سال

حسابداری نقدی

تاریخ	مبلغ بودجه	روش حسابداری نقدی	مبلغ باقیمانده	تراز
آخرین روز سال مالی	۱۰۰/۰۰۰	مبلغ تعهد شده	مورد انتظار	حساب
نخستین روز سال مالی	۱۰۰/۰۰۰	۱۰/۰۰۰	۹۰/۰۰۰	۰
	۱۰۰/۰۰۰	۱۰/۰۰۰	۹۰/۰۰۰	۹۰/۰۰۰

پیش هزینه شده است! چاره آن بود که یا به مدت دوازده ماه خرید نکنند، یا برخی از خریدهای قبل را لغو کنند. هیچیک از این دو مطلوب نبود. اما سرانجام چاره دوم را به کار زدند، چه به نظرشان رسید لغو خرید سفارش‌های تحویل نشده کمتر آسیب‌رسان است. از زاویه مصالح کتابخانه، سیستم تعهدی مطلوب است. این سیستم امکان می‌دهد مبالغ هزینه‌نشده، یا لاقط بخشی از پول دست نخورده را به سال بعد کشاند. مدل ساده شده زیر این معنی را نشان می‌دهد:

حسابداری تعهدی

تاریخ	مبلغ بودجه	روش حسابداری نقدی	مبلغ باقیمانده	تراز
آخرین روز سال مالی	۱۰۰/۰۰۰	مبلغ تعهد شده	مورد انتظار	حساب
نخستین روز سال مالی	۱۰۰/۰۰۰	۱۰/۰۰۰	۹۰/۰۰۰	۰
	۱۰۰/۰۰۰	۱۰/۰۰۰	۰	۱۰۰/۰۰۰

در این جا ما کل بودجه به اضافه مبلغ هزینه نشده از سال مالی پیش را داریم. گاه این امکان وجود دارد که از مقامات مالی درخواست شود اجازه دهند کتابخانه از شیوه تعهدی، لاقط برای مجموعه‌سازی، استفاده کند. حداقل برای یک بخش مجموعه‌سازی، با توجه به نوسانات صنعت نشر، کتابدار متخصص می‌تواند توجیه لازم را نزد مسئولان مالی به دست دهد. گاه مسئولان مالی در مورد پذیرش تعهد در آینده محدودیت قائل می‌شوند. در صورت ارائه دلایل کافی برای خرید منابع اطلاعاتی و مقدار بودجه تخصیص یافته ممکن است بتوان جلوی این امر را گرفت.

جدول‌های ۱-۱۵ و ۲-۱۵ راه‌های نشان دادن درآمدها و هزینه‌ها را در روش بودجه خطی ارائه می‌دهد. نمودار ۲-۱۵ موقعیت کتابخانه را در برابر سایر بخش‌های شهری نشان داده است و به ما یادآوری می‌کند که تأمین بودجه کتابخانه تا چه حد سیاسی است. (تذکر: ما اصلاحاتی بسیار جزئی در ارقام این نمودار برای سهولت استفاده انجام داده‌ایم ولی نسبت‌ها حفظ شده‌اند).

جدول ۱- ۱۵

صورت حساب مقایسه ای بودجه تخصیصی

	۱۹۹۹ - ۲۰۰۰		۲۰۰۰ - ۲۰۰۱		افزایش (کاهش) ۱۹۹۹ / ۱۰ / ۱۰
					تفاوت بودجه
	بودجه دریافت شده	مبلغ پیش بینی شده	مبلغ درخواست شده	بودجه تخصیص یافته	درصد
کتابخانه	۱۶,۸۳۱,۱۳۶	۱۷,۵۳۲,۳۹۳	۳۰,۳۲۱,۴۱۱	۱۷,۷۵۱,۲۵۰	۶,۷
مراکز تفریحی و پارکها	۲۹,۸۵۸,۵۱۵	۲۹,۸۹۰,۹۵۶	۳۵,۴۸۳,۶۸۱	۳۰,۸۰۰,۳۸۰	۵,۷
بازنشستگی کارمندان شهرداری	۶۰,۹۶۹,۷۴۸	۶۰,۷۵۴,۳۱۵	۵۹,۳۷۴,۴۷۴	۵۹,۳۷۴,۴۷۴	۱,۹
مستمری پلیس و آتش نشانی	۱۶۰,۸۰۴,۷۶۱	۱۶۲,۷۹۸,۹۴۶	۱۷۶,۲۱۳,۳۱۴	۱۶۵,۴۲۷,۷۶۶	۳,۲
سایر هزینه ها	۶۹۹,۴۳۵,۸۶۹	۶۹۶,۶۱۰,۳۰۲	۷۷۹,۳۸۹,۳۳۰	۷۵۰,۵۸۳,۹۰۸	
جمع هزینه های سنجش	۹۶۷,۹۰۰,۰۲۹	۹۷۶,۵۸۶,۹۱۲	۱,۰۷۰,۷۸۲,۱۱۰	۱,۰۲۳,۹۳۷,۷۷۸	۶,۹
بازپروری اجتماعی	۱۲,۰۰۰	۱۲,۰۰۰	۱۲,۰۰۰	...۱۲	---
خدمات عمومی شهر	۱۰,۵۶۱,۶۰۴	۸,۶۱۸,۹۷۸	۱۰,۲۱۴,۴۰۳	۱۰,۱۸۳,۷۲۹	۲,۷
هزینه های پیش بینی شده و افزایش	۲۰,۶۳۰,۰۰۰	۲۱,۵۲۹,۰۰۰	۲۲,۰۴۰,۲۵۶	۲۴,۹۴۰,۰۰۰	۲۰,۹
سرمایه فوق برنامه	۲۳,۵۱۳,۳۸۷	۱۰,۰۰۰	۸۲,۰۵۰,۰۰۰	۸۲,۰۵۰,۰۰۰	۳۶۰,۴
افزایش سپرده	۴۴,۳۷۸,۳۸۶	۴۸,۲۴۶,۰۰۰	۱۲۰,۱۰۹,۴۰۴	۴۵,۶۸۰,۶۰۲	۳,۶
کتابخانه	۴۰,۶۶۹,۸۳۴	۲۷,۲۴۶,۳۹۰	۴۷,۰۱۴,۱۹۴	۴۷,۰۱۴,۱۹۴	۱۵,۶
گواهینامه دوچرخه	۱۴,۷۱۶,۳۵۱	۱۰,۵۰۴,۹۳۸	۲۱,۲۲۷,۴۱۸	۲۱,۲۲۷,۴۱۸	۴۴,۶
سپرده تسهیلات	۴۸,۰۰۰	۱۹۹,۰۱۱	۴۸,۰۰۰	۴۸,۰۰۰	---
حمل و نقل عمومی	۴,۷۰۰,۰۰۰	۴,۷۰۰,۰۰۰	---	---	۱۰۰,۰۰
آموزش و مسافرت	۶,۰۰۰	۵,۸۰۰	۶,۰۰۰	۶,۰۰۰	---
درآمد خاص پارکینگ	۳,۰۷۵,۸۴۸	۲,۳۴۵,۱۶۰	۴,۰۷۸,۳۰۷	۲,۶۲۰,۰۰۰	۱۴,۸
ساختمان فاضلاب و نگهداری آن	۷,۶۳۲,۳۵۲	۷,۶۳۲,۳۵۲	۸,۵۲۰,۰۰۰	۸,۵۲۰,۰۰۰	۱۱,۶
هزینه های خاص	---	---	۸۵,۲۱۷	---	---
بازخرید سهام و پرداخت بهره	۱۶,۳۱۸,۵۷۷	۱۶,۳۱۸,۵۷۷	۱۵,۱۷۱,۸۳۹	۱۵,۱۷۱,۸۳۹	۷,۰
جمع هزینه های غیربخشی	۱۸۶,۲۶۲,۳۳۹	۱۴۷,۴۵۳,۴۳۳	۳۳۰,۵۴۱,۵۲۱	۲۵۷,۸۷۲,۷۸۱	۳۹,۳
جمع کل هزینه ها	۱,۱۵۴,۱۶۲,۳۶۸	۱,۱۲۴,۰۴۰,۳۴۴	۱,۴۰۱,۳۲۳,۹۳۱	۱,۲۸۱,۸۱۰,۵۵۹	۱۲,۲

جدول ۲-۱۵: خلاصه بودجه شهرداری لس آنجلس بخش کتابخانه	
این بخش شامل کتابخانه مرکزی و ۱۳ قسمت است و شامل خدمات مراجع خاص، امانت کتاب مجموعه‌ها و سال‌های مطالعه است. ۴ واحد آن در مرکز شهر قرار دارد که خدمات تخصصی کتابخانه‌ای را فقط به کارکنان دولت انجام می‌دهد ۷ شعبه در نواحی گوناگون دارد که خدمات مرجع و امانت را در آن نواحی برعهده دارد ۵۵ شعبه محلی دارد که به ساکنان آن محلات خدمات ارائه می‌دهد و ۵ شعبه خدمات مسافرتی دارد که از لحاظ بودجه مستقل‌اند.	
درآمدها	دریافت شده در سال ۱۹۹۸/۱۹۹۹
تخمین دریافتی	تخمین دریافتی ۱۹۹۹/۲۰۰۰ بودجه سال ۲۰۰۱
۲۰۰۰ -	
تخصیص ۶/۰۳۲/۳۹۳ ۸/۸۷۰/۳۹۹ تخصیص شورای شهر ۲/۰۰۶/۰۳۸	
ذخیره قانونی در تراز پیش‌بینی شده ۵۰۰/۰۰۰	
درآمد مستغلات یک درصد ۵/۵۹۲/۲۰۰۰	
هزینه در برنامه اول	
۱۱/۵۰۰/۰۰۰	ذخیره کمک‌های محلی (برنامه ششم) ۱۱/۵۰۰/۰۰۰
۷/۰۰۰/۰۰۰	جمع ۱۷/۵۳۲/۳۹۳
۱۵-۸۷۰/۳۹۹	جمع ۱۹/۵۹۸/۰۳۸
سایر درآمدها	
۱۰۷/۴۷۷	مانده صندوق در اول موجودی ۱۵۹-۹۰۰
۵۵۳/۰۶۰	جریمه‌ها ۶۷۱/۰۰۰
۱۵۹-۷۹۴	دریافتی بابت برق و آب ۱۹۵/۰۰۰
—	دریافتی از بابت خسارت‌های آتش‌نشانی ۷۲/۰۰۰
۹۹۴/۶۵۰	جمع سایر درآمدها ۱/۲۵۱/۹۰۰
۱۶/۸۶۵/۰۴۹	جمع کل درآمدها ۲۰/۸۴۹/۹۳۸
هزینه‌ها	
۱۳/۳۰۶/۴۲۹	دستمزدها ۱۴/۱۴۸/۹۸۷
(۳۴۶)	عمومی ۱۶/۳۱۱/۱۰۱
۱۳/۳۰۶/۰۸۳	جمع دستمزدها ۱۶/۱۴۸/۹۸۷
سایر هزینه‌ها	
۶/۷۳۶	هزینه تجهیزات اداری ۹/۳۰۰
۹۹/۲۵۹	هزینه چاپ و صحافی ۷۵/۰۸۵
۲۱۲	هزینه مسافرت ۵/۱۷۶
۱۹/۸۴۹	هزینه پیمان نامه‌ها ۴۳/۸۸۶
۵۲/۱۲۳	هزینه حمل و نقل ۶۰/۲۰۰
۲۹۱/۳۳۷	هزینه مرمت کتاب ۳۶۰/۶۲۵
۱/۲۸۵	هزینه لباس ۳/ ۲۹۱
۱۲۴/۱۰۳	هزینه‌های دفتری و اداری ۲۲۵/۵۳۲
۳۳/۷۷۱	هزینه ملزومات ۷۱/۲۰۳
۶۲۸/۶۷۵	جمع هزینه‌ها ۸۵۷/۸۴۸
دریافت شده در سال ۱۹۹۹ - ۱۹۹۸ پیش‌بینی دریافتی‌ها ۱۹۹۹-۲۰۰۰ بودجه سال ۲۰۰۱ - ۲۰۰۰	
۴۱/۸۰۰	ماشین آلات ۲۹۷/۲۲۱
۴۱/۸۰۰	ماشین آلات ۲۹۷/۲۲۱
۲۴۶/۰۰۰	جمع هزینه ماشین آلات ۲۹۷/۲۲۱
۲/۳۷۳/۳۳۷	هزینه‌های ویژه ۲/۹۶۸/۰۰۰
۶۰۰	هزینه‌های پیش‌بینی نشده ۱/۰۰۰
۲/۳۷۳/۹۴۷	جمع هزینه‌های ویژه ۳/۳۸۳/۷۶۹
۱۶/۳۵۰/۴۹۵	جمع کل هزینه‌های کتابخانه ۲۰/۸۴۹/۹۳۸

گاه در بودجه خطی برای محاسبه تخصیص‌ها از فرمول استفاده می‌کنند. در کتابخانه‌های عمومی این عمل به معنای تعیین بودجه سرانه است و شهرداری منطقه به ازای هر یک نفر از جمعیت منطقه، مبلغی از عوارض سالانه را به کتابخانه می‌پردازد. در کتابخانه‌های دانشگاهی نیز استفاده از فرمول‌های مختلف دیده می‌شود. فرمول رایج، کنار گذاشتن درصدی (۵ درصد را رقم مطلوب دانسته‌اند) از کل بودجه دانشگاه یا مؤسسه آموزش عالی برای کتابخانه است. روش رایج دیگر محاسبه بودجه بر پایه تعداد دانشجوی تمام‌وقت است، بدین معنی که کتابخانه بابت هر دانشجوی تمام‌وقت (و معادل آن) مبلغ معینی دریافت می‌کند. گرچه این روش این حسن را دارد که نسبت به تعداد دانشجو بودجه بالا پایین می‌رود، اما حساب تفاوت سطح استفاده (مثلاً سطح استفاده دانشجوی کارشناسی با دانشجوی دوره‌های عالی) در آن رعایت نمی‌شود. و هنگامی که تعداد دانشجو در رشته‌های علوم اجتماعی و انسانی زیادتر از رشته‌های علوم تجربی می‌شود، به کتابخانه بیشتر فشار می‌آید. همچنین، دو دانشجوی نیمه‌وقت چه بسا از کتابخانه بیش از دو دانشجوی تمام‌وقت استفاده کنند اما یکی به حساب آیند.

بودجه عملکردی

قبلاً گفتیم بودجه خطی را متخصصان از جهت کارایی و سودمندی به خوبی انواع دیگر نمی‌دانند. چرا؟ یک دلیل آن است که ساده‌ترین روش بودجه‌نویسی برای افزایش تدریجی است و به قول منتقدان یک ردیف که در آن ایجاد شد دیگر ایجاد شده است و یک اشتباه در آن همیشه ادامه می‌یابد. دلیل دیگر آن است که در بودجه خطی بیشتر توجه به دسته‌بندی هزینه‌هاست نه تفصیل آنها. در روش بودجه‌نویسی خطی نمی‌توان ارتباط بین وظایف، اهداف و مأموریت‌های کتابخانه را با ارقام بودجه به آسانی برقرار کرد، حال آنکه در شیوه‌های دیگر هزینه‌ها به اهداف پیوند می‌خورند.

بودجه عملکردی را صاحب‌نظران ابزار کنترل مالی می‌دانند. بودجه عملکردی به آنچه که کارکنان کتابخانه انجام می‌دهند (یعنی وظایف آنها) توجه دارد نه به خدمات (برنامه‌ها) یا ردیف‌های هزینه. بودجه عملکردی بودجه خطی بسط یافته‌ای است که به مدیران ارشد و مقامات مالی امکان برآورد عملکرد افراد را، دست کم از لحاظ کمی و براساس هزینه واحد کار، می‌دهد. یک مثال ساده نسبت میان بودجه عملکردی و بودجه خطی را نشان می‌دهد:

بودجه عملکردی					
امور اداری	امانت	مرجع	فهرست‌نویسی	سفارشات	
XX	XX	XX	XX	XX	دستمزدها
XX	XX	XX	XX	XX	مواد
XX	XX	XX	XX	XX	پست
XX	XX	XX	XX	XX	تلفن
XX	XX	XX	XX	XX	ملزومات اداری
XX	XX	XX	XX	XX	سایر هزینه‌ها
XX	XX	XX	XX	XX	سایر هزینه‌ها
XXX جمع کل	XXX	XXX	XXX	XXX	جمع
درصد ۱۰۰=	X درصد	X درصد	X درصد	XX درصد	درصد از کل

در روش بودجه عملکردی به دست آوردن رقم هزینه بر حسب واحد کار انجام شده بسیار ساده است. با در دست داشتن این رقم در مورد فعالیت‌های مختلف، می‌توان درباره مقرون به صرفه بودن استفاده از خدمات شرکتی به جای استخدام کارمند، تصمیم گرفت. بسیاری از خدمات را امروزه می‌توان به شرکت‌های خارج از کتابخانه واگذشت. گرچه این روزها در مورد برون‌سپاری^۱، لااقل در امریکا، زیاد می‌نویسند، اما این کاری است که کتابخانه‌ها از دیرباز در عرصه سفارش مواد کتابخانه‌ای، به ویژه در مورد نشریات ادواری، انجام می‌دادند.

اشکال عمده بودجه عملکردی در آن است که به درد برآورد نمی‌خورد. از این رو، گرچه در مربوط کردن هزینه‌ها به مأموریت، اهداف کلی و مشخص کتابخانه گامی به جلوست، اما نمی‌تواند ربط روشنی بین پول خرج شده و خدمت انجام یافته برقرار کند. یکی از دلایلی که مدیران کتابخانه‌ها شیوه بودجه عملکردی را در درون کتابخانه به کار می‌گیرند، پرورش نیروی انسانی و سرمایه‌گذاری است. در اساس، مدیر ارشد کتابخانه می‌تواند به مدیران بخش‌های عملیاتی بودجه ردیف آنها را بدهد که آن را تنظیم و اجرا کنند. این رویکرد ابزار خوبی برای پرورش توانایی مدیریتی متخصصان تازه کارتر، و نیز افزودن بر سطح شناخت آنها از مسائل عمومی مدیریت بودجه کتابخانه است. این کار، همچنین، معمولاً موجب می‌شود مدیران بخش‌ها واقع‌بینانه‌تر بودجه تقاضا کنند زیرا با مسائل تنظیم بودجه آشنا می‌شوند.

1. Outsourcing

بودجه برنامه‌ای

بودجه برنامه‌ای^۱ هزینه‌ها را به خدمات و برنامه مرتبط می‌کند و پیوند روشنی بین وظایف، اهداف و مأموریت‌های کتابخانه برقرار می‌سازد. نیاز به گفتن ندارد که تهیه این گونه بودجه وقت بسیار بیشتری می‌طلبد و چه بسا همین باعث شده که کمتر مورد استفاده قرار گیرد. مثال اینکه چرا تهیه بودجه برنامه‌ای بیشتر از بودجه عملکردی وقت می‌برد آن است که برای بودجه برنامه‌ای باید وقت هر کارمند بین برنامه‌های مختلف تقسیم شود. برخی کارمندان ممکن است همه وقتشان صرف یک کار شود، اما در کنار آن دیگرانی هم هستند که چند وظیفه را انجام می‌دهند. مسئله در مورد گروه اخیر تعیین این است که چه میزان وقت برای هر کار صرف کنند. تعریف برنامه‌های کتابخانه به تعریف کتابخانه از مأموریت، اهداف کلی، و اهداف مشخص خود نیاز دارد. (بزودی مثالی از یک کتابخانه تخصصی خواهیم آورد) هرچه که باشد به کارگرفتن بودجه برنامه‌ای به سه مفهوم اصلی عملیاتی نیاز دارد:

۱. به دست آوردن توانایی تجزیه و تحلیل بودجه و تطبیق آنها با اهداف کتابخانه و طراحی برنامه‌هایی جهت دستیابی به آن اهداف
۲. تولید برنامه ۵ ساله و یک نظام مدیریت اطلاعات
۳. ایجاد سازوکار بودجه نویسی که با آن بتوان تصمیمات مهم برنامه‌ای گرفت و آنها را به تصمیمات پالایش یافته بودجه‌ای ترجمه و حاصل عمل را عرضه کرد.

برداشتن گام‌های زیر برای انجام یافتن وظیفه سوم شناسایی برنامه‌های عملیاتی معقول برای تحقق اهداف ضروری است:

۱. شناسایی اهداف کتابخانه
۲. اهداف کلی را به قالب برنامه‌های خدماتی مشخص در آوردن
۳. مشخص کردن منابع مورد نیاز برای اجرای برنامه‌های خدماتی مشخص
۴. تعیین هزینه تهیه منابع به واحد پول
۵. توجیه هزینه‌ای که می‌شود با تکیه بر نتیجه حاصل از اجرای برنامه‌ها

این گام‌ها نه تنها طرز عمل کلی در بودجه‌نویسی برنامه‌ای را نشان می‌دهند، بلکه ماهیت بهم پیوسته فعالیت‌های مدیریتی را می‌رسانند؛ و نیز می‌رسانند چرا نوشتن بودجه برنامه‌ای وقت‌گیر

است. گام بعدی در تنظیم بودجه برنامه‌ای مشخص کردن برنامه کار واحدهاست. سپس به هر برنامه کار یک هزینه نسبت داده می‌شود که اساس پیش‌بینی هزینه‌های آن می‌شود.

هر بودجه برنامه‌ای یک بخش توجیه دارد که بیان‌کننده اهداف کلی آن برنامه و دامنه فعالیت‌های آن است. پس از آنکه مدیر کتابخانه میزان بودجه تخصیصی را دانست، یک نظام تخصیص^۱ ایجاد می‌کند. نظام تخصیص این امکان را می‌دهد که مدیر پیش از آگاهی از مشخص شدن بودجه، در صورت اقتضا ساختار برنامه را تغییر دهد.

مدیر کتابخانه می‌تواند به هر فعالیتی یک عامل زمان و یک عامل هزینه بدهد و سپس با پی‌ریزی این عامل‌ها مشخص کند چقدر زمان و پول برای هر بخش از کار و برای کل آن لازم دارد.

برای تعیین نیروی کار مورد نیاز می‌توان تعداد واحدهای کار مورد نیاز را در میزان زمان لازم برای انجام هر واحد آن کار ضرب کرد (به ساعت) و سپس آن را به تعداد ساعت‌های کار یک نفر در سال تقسیم کرد. هزینه سالانه هر کار را نیز می‌توان با تقسیم هزینه کل عرضه یک خدمت خاص بر تعداد ساعت‌های کار مربوط به آن در طی سال گذشته به دست آورد. سپس عدد به دست آمده را در میزان ساعت کاری که قرار است سال آینده انجام شود ضرب کرد.

این تأکید بر کمیت‌ها البته مسائلی را می‌آفریند. نخست آنکه چگونه می‌توان اندازه‌گیری واحد کار را انجام داد؟ واحد فهرستنویسی را جلد باید گرفت یا عنوان؟ هر دو که نمی‌شود. نیز، مسئله به کار بستن استانداردها در مواردی است که ناهم‌شکل هستند یا اصلاً موجود نیستند. یک مسئله مرتبط دیگر آن است که اندازه‌گیری فعالیت‌های مربوط به خدمات عمومی در بهترین حالت، دشوار است. اگر تولید واحد کار پایین بیاید اما کیفیت خدمت بالا رود، این را چگونه باید اندازه‌گیری کرد؟ آیا می‌شود کیفیت موادی را که به امانت رفته است اندازه گرفت؟ آیا استفاده از مواد در درون خود کتابخانه را می‌توان اندازه گرفت؟ اگر بله، چگونه؟ این مسائل ضرورت تبیین روشن اهداف مشخص را در آغاز تلاش برای اندازه‌گیری خدمات نشان می‌دهد.

تدوین هزینه و عملکرد استاندارد برای وظایف، فعالیت‌ها و فعالیت‌های فرعی هدف‌نهایی از تعیین هزینه برنامه و اندازه‌گیری کار است. استاندارد به بیان ساده، میانگینی است بر مبنای عملکرد گذشته که با به دست آمدن داده‌های جدید، آن را از نو می‌توان تعدیل کرد. مثال زیر یک درخواست بودجه برنامه‌ای است که برای کتابخانه تخصیصی آماده شده است. در آن اهداف خدمات، کارهایی که باید انجام شود و هزینه‌های آنها تخمین زده شده است.

1. Allotment system

بودجه درخواستی برای سال مالی ۲۰۰۱ (ص ۱)

اهداف

۱. تأمین دسترسی اعضای هیئت علمی «مرکز پژوهش‌های آبریان» و نهادهای همکار به اطلاعات پژوهشی مهم در خصوص ماهی‌ها و حیات وحش که طی برنامه‌های «کمک‌های دولت برای احیای منابع آبری و حیات وحش»، «بخش تحقیقات مرکز حفاظت از ذخیره منابع ماهیگیری تفریحی»، «مرکز حفاظت از گونه‌های در خطر انقراض»، و «واحد همکاری‌های تحقیقاتی در زمینه ماهیگیری و حیات وحش» حاصل آمده است.
 ۲. تأمین دسترسی اعضای هیئت علمی در نهادهای همکار به پژوهش‌های غیرمتعلق دولت مرکزی و پژوهش‌هایی که با حمایت مالی دولت‌های ایالتی انجام شده‌اند.
 ۳. تأمین دسترسی اعضای هیئت علمی نهادهای غیرهمکار و بخش خصوصی به پژوهش‌های دولتی و غیردولتی.
- برای حصول این اهداف کلی نیاز به تحقق اهداف مشخص (خدمات) زیر ضروری است.

الف. مصرف (خدمات نمایه سازی)

گردآوری، ارزشیابی، نمایه‌سازی و آماده‌سازی گزارش‌های پژوهشی تولید شده (۱) طی برنامه کمک دولت به احیای منابع آبری و حیات وحش؛ (۲) توسط قانون حفاظت از منابع آبری دولت فدرال (فقط بخش ماهیگیری تفریحی)؛ (۳) پایان نامه‌هایی که در واحدهای پژوهشی تعاونی تولید شده است؛ برنامه‌های مصوب که برطبق اصلاحیه ۱۹۷۸ قانون حفاظت از منابع آبری دولت فدرال برای آبریان در خطر انقراض تهیه شده است؛ (۴) گزارش پژوهش‌هایی که بدون کمک دولت فدرال و به هزینه دولت‌های ایالتی انجام شده است؛ (۵) به علاوه گزارش‌های انجمن ملی شیلات (تا سقف ۷۵ فقره) که در سال ۲۰۰۱ ارائه شده است.

۱. کار فراهم آوری مدارک را سازمان شیلات و حیات وحش انجام می‌دهد و مدیر پروژه و متخصصان نمایه‌سازی آن را هماهنگ می‌کنند. برنامه پنج مسافرت به هر یک از دفاتر منطقه‌های شیلات تنظیم می‌شود تا امر گردآوری گزارش‌های پژوهش‌های دولتی و غیردولتی تشویق و پیش برده شود. از این سفرها همچنین برای تبلیغ خدمات و منابع مرکز خدمات مرجع بهره‌گیری می‌شود. مدیر پروژه در «کارگاه کتابداران فعال در میدان‌های پژوهش» و «کنفرانس سالانه انجمن کتابخانه‌های تخصصی» شرکت می‌کند.

هزینه پرسنلی*	۱۱۱۱۴/۷۱ دلار
هزینه سفر	۲۸۰۰۰/۰۰ دلار
هزینه تلفن	۱۳۲/۰۰ دلار
جمع:	۱۴۰۴۶/۷۱ دلار

۲. ارزشیابی ۱۲۰۰ گزارش به منظور افزودن احتمالی به مجموعه «مرکز پژوهش‌های آذربایجان» صورت خواهد پذیرفت. این کار مطابق معیارهای از قبل تعیین شده برای انتخاب صورت می‌گیرد. بر اساس معیارهای از پیش تعیین شده انتخاب و با مشورت کارشناس (یکی از متخصصان باتجربه علوم زیست در رشته ماهی‌ها و حیات وحش) صورت می‌گیرد.

هزینه مشاوره ۴۸۰۰/۰۰ دلار

پرسنل هر جا مطرح شود، شامل حقوق، مزایای ۳۵ درصد، هزینه سفر به میزان ۱۲ درصد، افزایش حقوق سالانه به میزان ۲٫۵ درصد در سال ۲۰۰۱ است.

۳. نمایه سازی ۶۵۰ گزارش تحقیقاتی بر طبق معیارها و سیاست‌های از قبل تعیین شده برای توصیف کتابشناختی و رده‌بندی، و براساس موضوع محتوا و با استفاده از اصطلاحنامه «مرکز پژوهش‌های آذربایجان» توسط نمایه ساز متخصص انجام می‌شود.

۴. پردازش مدخل‌های گزارش‌ها، شامل پایان‌نامه‌ها، برای ذخیره کامپیوتری، با به‌کارگیری مناسب‌ترین مکانیزم‌ها توسط متخصص نمایه‌سازی انجام می‌شود. نسخه‌های میکروفیش برای نگهداری دائمی تهیه خواهد شد.

هزینه‌های پرسنلی ۷۲۷۱/۰۰ دلار

هزینه پردازش داده‌ها ۱۶۰۰/۰۰ دلار

هزینه تولید و تهیه میکروفیش ۳۰۸۷/۰۰ دلار

جمع ۱۱۹۵۸/۱۶ دلار

ب. پرونداد

فراهم آوردن امکان جست‌وجوی گذشته‌نگر در منابع برای تأمین اطلاعات مورد نیاز همکاران و مراجعان «مرکز پژوهش‌های آذربایجان».

۱. انجام جست‌وجو براساس سیاست تعیین شده در خصوص استراتژی جست‌وجو و با استفاده از اطلاعات ذخیره شده که در کامپیوتر انجام می‌شود. این اطلاعات شامل اطلاعات موجود در مجموعه مرکز و به صورت چاپی (حدود ۱۱۰۰ فقره) صورت می‌گیرد.

هزینه‌های پرسنلی ۹۴۸۴۸/۸۷ دلار

هزینه‌های مشاوره ۳۲۰/۰۰ دلار

هزینه پردازش داده‌ها ۲۷۶۲/۰۰ دلار

هزینه پست ۸۰۰/۰۰ دلار

هزینه تلفن ۳۳۸۸/۰۰ دلار

جمع ۱۶۷۵۴/۰۰ دلار

۲. نمایه‌های ایالتی هرگاه کتابشناسی‌ها مناسب نباشند، توسط کارکنان بخش مرجع عرضه می‌شوند. نمایه‌های روزآمد در موضوع آذربایجان و حیات وحش برای هر ایالت هر ساله تولید و میان ادارات مربوطه در ایالت‌ها توزیع می‌شود.

هزینه پرسنلی	۳۳۲۶/۰۷ دلار
هزینه پردازش اطلاعات	۶۰۰/۰۰ دلار
جمع	۳۹۲۶/۰۷ دلار
<p>۳. تکثیر و توزیع گزارش‌های مورد درخواست از روی اصل تهیه می‌شود. (حدود ۶۰۰۰۰۰ صفحه)، تکثیر میکروفیش‌ها (حدود ۴۰۰۰ کپی) توسط کارمند بخش فتوکپی. دفتر «مرکز پژوهش‌های آبریان» برای خدمت به مراجعان و بررسی گزارش‌های پژوهشی در ساعت‌های اداری باز خواهد بود.</p>	
هزینه پرسنلی	۲۷۴۱۲/۳۱ دلار
هزینه تکثیر میکروفیش	۱۲۰۰/۰۰ دلار
هزینه اجاره وسایل و تجهیزات	۱۵۰۸۷/۱۰ دلار
هزینه ملزومات	۵۴۰۰/۰۰ دلار
هزینه پست	۵۲۰۰/۰۰ دلار
هزینه چاپ	۴۴۴۵/۵۰ دلار
جمع	۵۸۷۴۴/۹۱ دلار
<p>پ. خبرنگار بخش خدمات مرجع «مرکز پژوهش‌های آبریان» برای شناساندن به استفاده‌کنندگان بالقوه از خدمات موجود، هر سه ماه یک‌بار خبرنگارهای با همکاری نهادهای همکار منتشر می‌شود. این نشریه خدمات جدید، تغییر فعالیت‌ها، و منابع جدید افزوده شده به کتابخانه «مرکز پژوهش‌های آبریان» را معرفی می‌کند. این خبرنگار رایگان خواهد بود و بین ده هزار نفر از استفاده‌کنندگان بالفعل و بالقوه توزیع می‌شود.</p>	
هزینه پرسنلی	۲۳۵۶۳/۲۶ دلار
هزینه چاپ	۴۰۰۶/۸۰ دلار
هزینه پست	۲۰۰۰/۰۰ دلار
هزینه تهیه و به روز نگهداری آدرسها	۲۰۰۰/۰۰ دلار
جمع	۳۱۵۷۰/۰۰ دلار
<p>ت. هزینه‌های اداری و متفرقه این فقره کلیه هزینه‌هایی را شامل می‌شود که برای اجرای برنامه صرف خواهد شد و هزینه آموزش، سرپرستی، حضور در جلسات، برنامه‌ریزی، تهیه صورت حساب‌ها، اجاره محل، و هزینه تجهیزات و تدارکات و مقداری از هزینه پست و تلفن را نشان می‌دهد.</p>	
هزینه پرسنلی	۱۶۴۲۳/۱۶ دلار
سایر هزینه‌ها	۷۳۳۶/۰۰ دلار
جمع	۲۳۷۵۹/۱۶ دلار

د. هزینه‌های عمومی و اداری، یا بالاسری

هزینه‌های عمومی و اداری برای آن محاسبه می‌شوند که هزینه‌های خاصی را که متوجه کتابخانه می‌شود، در برگیرد. این هزینه‌ها به فعالیت‌های بخش پرسنلی، حسابداری، تعمیرات، حفاظت و نگهداری، هزینه چاپ و تکثیر، و نگهداری که در خدمت بخش خدمات مرجع آزیان و حیات وحش هستند، مربوط می‌شود. علاوه بر موارد فوق، بخشی از هزینه‌های رئیس کتابخانه، مسئولان خدمات برنامه‌ریزی و ارزشیابی، و خدمات فنی نیز در این قسمت منظور می‌شود. این هزینه‌ها می‌تواند تا معدل ۱۷ درصد بودجه اجرایی بشود. البته درمورد برنامه‌های مشابه کتابخانه مصداق دارد.

ث. درآمدها

مشتریان برای تمام خدمات موظف به پرداخت هزینه هستند. درآمدها صرف تامین هزینه‌های برنامه خواهد شد.

برنامه	خلاصه هزینه‌های برنامه	درصد از کل
الف- درونداد	۵۱۷۱۳/۹۲ دلار	۲۳/۶۹ درصد
ب- برونداد	۷۹۴۳۳/۸۵ دلار	۳۶/۴۱ درصد
پ - خیرنامه	۳۱۷۵۰/۱۶ دلار	۱۴/۱۸ درصد
ت - هزینه‌های اداری	۲۳۷۵۹/۱۶ دلار	۱۰/۸۹ درصد
ث - هزینه‌های عمومی		
۱۷درصد موارد الف تا ت	۲۳۷۰۱/۰۹ دلار	۱۴/۵۳ درصد
جمع کل	۲۱۸۱۸۷/۰۰ دلار	۱۰۰ درصد
ج- درآمدها	۲۵۰۰۰/۰۰ دلار	
هزینه خالص پس از کسر درآمد	۱۹۳۱۷۸/۰۸ دلار	

ضعف اصلی بودجه برنامه‌ای تأکید آن بر کمیّت فعالیت‌هاست و هیچ ارزیابی از کیفیت خدمات ارائه نمی‌دهد. ارزشیابی‌های مقایسه‌ای شامل داوری‌های کیفی نیز می‌شود که انعکاس آنها در عناصر کمیّ بودجه دشوار است.

به اختصار، بودجه‌ریزی برنامه ای این چیزها نیست:

۱. انقلابی نیست مگر در شکل و آرایش.
۲. نمی‌تواند جانشین قضاوت، نظر، تجربه، یا شناخت خوب شود.
۳. برای کامپیوتری کردن تصمیم‌گیری نیست.
۴. چاره‌ای برای صرفه‌جویی و کم کردن هزینه‌ها نیست.
۵. پاسخ همه مسائل مالی نیست.
۶. بودجه‌نویسی برنامه‌ای چیزی نیست جز آنکه مدیران بودجه را وادارد به دقت به مأموریت، اهداف کلی، و اهداف مشخص، خدمات، اولویت‌ها، و هزینه‌ها بیندیشند.

بودجه‌نویسی بر مبنای صفر (نقطه شروع فعالیت)

در دهه ۱۹۶۰ و اوایل ۱۹۷۰ تصور می‌رفت بودجه برنامه‌ای برای همیشه می‌ماند. اما مشکل اندازه‌گیری فعالیت‌ها و میزان وقتی که برای گردآوری اطلاعات برای این شیوه بودجه‌نویسی صرف می‌شد، موج استقبال از آن را خواباند و در دهه ۱۹۸۰ روش دیگری به بازار مکاره بودجه‌نویسی عرضه شد که به بودجه‌نویسی بر مبنای صفر معروف است. بر پایه تحقیقات هاس و برونو که پیشتر به آن ارجاع دادیم، روش بودجه‌نویسی دوم نیز امروزه چندان خریداری ندارد. طرفداران این روش ادعا می‌کردند که بودجه‌نویسی بر مبنای صفر می‌تواند جایگزین شیوه‌های خطی، عملکردی، و برنامه‌ای شود. وقتی مردم مالیات‌پرداز زیر فشار مالیات بودند، این روش بودجه‌نویسی خواهان داشت گرچه کسی به کارش نمی‌برد. اما ممکن است در آینده باز خریدار پیدا کند.

بودجه‌نویسی بر مبنای صفر را پیتر فیر (Phyrr, 1970) ابداع کرد تا بتوان کنترل برنامه‌ریزی و مالی بهتری اعمال کرد. اما حرف اصلی او نزد عامه غلط فهمیده شد. اصطلاح «مبنای صفر» از نخستین گام در فرایند این شیوه بودجه‌نویسی بر می‌آید؛ و آن بدین معنی است که ابتدا باید زنجیره کارها را بر پایه این فرض تهیه کرد که گویی سازمان برای نخستین بار است که فعالیت خود را شروع می‌کند (= نقطه صفر). بدین ترتیب، توجه برنامه‌ریزی و تدوین بودجه بر این مبنا معطوف به فعالیت‌هایی است که واحد باید برای برآوردن منظور به وجود آمدنش، انجام دهد. در تئوری، سازمان یا دستگاه دولتی که به این سیستم بودجه‌نویسی عمل می‌کند، اقتصادی‌تر عمل می‌کند زیرا دائماً می‌کوشد عملیات خود را مورد بازنگری قرار دهد و آنچه را نالازم می‌یابد انجام ندهد. از زاویه نگاه مردم مالیات‌پرداز اگر دولت‌ها این شیوه بودجه‌نویسی را به عمل بگذارند، با مقدار مالیاتی که در حال حاضر می‌گیرند، می‌توانند بیشترین خدمات را عرضه کنند. اما، همانطور که نتیجه تلاش دولت جیمی کارتر در تحمیل این شیوه بودجه‌نویسی به دستگاه‌های دولت مرکزی نشان داد، بین تئوری و عمل اغلب شکاف عظیم است.

رعایت چند مرحله در بودجه‌نویسی بر مبنای صفر ضرورت دارد: پی‌ریزی^۱، برنامه‌ریزی، بودجه‌نویسی، و کنترل. بخش وقت‌گیر و آنچه ضمانت می‌دهد از پول‌های موجود به بهترین وجه بهره‌گیری شود، مرحله پی‌ریزی است. در طی این مرحله است که بودجه‌نویس فرض می‌کند واحد کارش را دارد از صفر شروع می‌کند.

در مرحله پی‌ریزی فرد مسئول موظف است شماری جمله که کارکرد و شماری جمله که نتایج حاصل از وجود و فعالیت واحد را برساند، بیان کند. مثلاً فرض کنید شما رئیس بخش مرجع یک کتابخانه دانشگاهی هستید. برای منظوری که گفتیم، شما دو کارکرد را بر می‌شمارید (ممکن است بتوان بیش از دو کارکرد برشمرد؛ اما ما فعلاً به همین دو تا بسنده می‌کنیم). اول «ارائه جواب صحیح به مراجعه‌کنندگان بخش مرجع» دیگر «ارائه راهنمایی لازم به مراجعه‌کنندگان برای استفاده از منابع مرجع». همین دو جمله شرح کارکرد این واحد می‌شود.

آنگاه کارکردهای فوق را به شماری کارکردهای فرعی تقسیم و سلسله مراتبی از فعالیت را لیست می‌کنیم. ذیل کارکرد «هدایت مراجعه‌کننده...» می‌توان کارکردهای فرعی ای مانند «اطمینان از شناسایی مهارت‌های لازم برای استفاده از کتابخانه» (نتیجه: مهارت‌های شناسایی شده) و یا «اطمینان از شناسایی مراجعه‌کنندگانی که نیاز به آموزش دارند» (نتیجه: مراجعه‌کنندگان شناسایی شده)، و «اطمینان از اینکه مراجعه‌کنندگان مهارت‌های استفاده از کتابخانه را آموخته‌اند» (نتیجه: مراجعه‌کنندگان آگاه) را در نظر گرفت. حتی می‌توان فراتر رفت و هر کارکرد فرعی را نیز به مورد فرعی‌تر خرد کرد. به طور مثال، تعریفی برای «شناسایی مهارت‌ها...» را می‌توان تقسیم کرد به «اطمینان از اینکه مراجعه‌کنندگان می‌توانند از فهرست آنلاین کتابخانه استفاده کنند» و یا «اطمینان از نحوه استفاده مراجعه‌کنندگان از نمایه‌های چاپی و الکترونیک» و یا «اطمینان از اینکه مراجعه‌کنندگان می‌توانند از اینترنت برای منظوره‌های پژوهشی استفاده کنند».

مثال ساده به ما نشان می‌دهد که بودجه‌نویسی بر مبنای صفر برای کتابخانه تا چه حد وقت‌گیر می‌تواند باشد. وقتی انسان در نظر بگیرد که کل یک دستگاه دولتی درگیر این طور بودجه‌نویسی شود، جای تعجب ندارد که قسمت اعظم وقت آن صرف پی‌ریزی شود. کسی منکر آن نیست که یک چنین بازنگری دقیقی از کارکردها هر از چند گاه ارزشمند است اما پس از نخستین پی‌ریزی، کمتر کسی به بازنگری در جملات اولیه خود می‌پردازد. این امر نقض غرض اصلی در بودجه‌نویسی بر مبنای صفر است. غرض نهایی مراحل پی‌ریزی و برنامه‌ریزی در بودجه‌نویسی بر مبنای صفر تهیه و بسته‌بندی مجموعه‌ای از تصمیمات است. در جریان پی‌ریزی باید ارزش کمی معین و منابع مالی مورد نیاز برای تحقق نتایج اعلام شده محاسبه شود. معمولاً آنچه محاسبه می‌شود ارقام و هزینه کل بر مبنای محصول سالانه است نه هزینه تولید برای هر واحد. این تلاش برای تعیین هزینه بسیار شبیه کاری است که در بودجه برنامه‌ای انجام می‌شود. نتیجه به صورت مجموعه‌ای از تصمیمات تدوین و مکتوب می‌گردد (در شکل ۴-۱۵ یک نمونه را می‌بینید).

در جریان مرحله بعد بودجه‌نویسی بر مبنای صفر باید به مطالعه و طرح سؤال در مورد مجموعه تصمیمات (کارکردها، کارکردهای فرعی، و کارکردهای فرعی فرعی) پرداخت و از خود

پرسید آیا به این منافع با این قیمت احتیاج داریم؟ آیا با به کار گرفتن تکنولوژی جدید، انجام کارها توسط خود استفاده‌کننده می‌توان هزینه هر واحد را کاهش داد؟ اگر ظرفیت را افزایش دهیم چه تأثیری بر هزینه تمام شده هر واحد خواهد داشت؟ از این جریان پرسشگری می‌توان گزینه‌های دیگر را با هزینه‌های مختلف شناسایی و جانشین گزینه فعلی کرد.

شکل ۴-۱۵: نمونه بسته تصمیمات بودجه		
نام برنامه: برنامه نوسازی ساختمان		
تهیه کننده: لیزا		
اهداف کلی و اهداف مشخص:		
زیبا سازی دفترهای کار تمام اعضای دفتر حقوقی		
خلق فضای مدرن و دلپذیر و اداری مطبوع برای راحتی و آسایش کارکنان و مراجعان		
امکان سنجی:		
۱. برنامه از لحاظ قانونی الزامی است؟	بله <input type="checkbox"/>	خیر <input checked="" type="checkbox"/>
۲. از لحاظ فنی امکان پذیر است؟	خیلی <input checked="" type="checkbox"/>	تاحدی <input type="checkbox"/>
۳. از لحاظ عملیاتی امکان پذیر است؟	خیلی <input checked="" type="checkbox"/>	تاحدی <input type="checkbox"/>
۴. توجیه اقتصادی دارد؟	خیلی <input checked="" type="checkbox"/>	تاحدی <input type="checkbox"/>
منافع ملموس:	احتمال وقوع	محمول
امکان جذب مشتری جدید	۰/۰۵	۲۵۰۰۰۰۰ دلار
امکان امضای قراردادهای عمده دولتی	۰/۰۸	۶۴۰۰۰۰۰ دلار
جمع کل منافع:	۰/۱۳	۸۹۰۰۰۰۰ دلار
هزینه‌های ملموس برای سازمان:	احتمال وقوع	محمول
قرارداد با پیمانکار برای نوسازی داخلی و	۰/۱۰	۸۰۰۰۰۰۰ دلار
هزینه مشاوره حقوقی برای انعقاد قرارداد	۰/۱۰	۸۰۰۰۰۰۰ دلار
جمع کل هزینه ها		۸۱۰۰۰۰۰ دلار
سود ناخالص محتمل		
منافع نامحسوس		
ارتقای روحیه کارکنان		
اثبات تمایل شرکت به بهتر کردن شرایط کار و ارتقای وجهه		
تأیید این معنی توسط مردم و کارکنان که سازمان از لحاظ داشتن دفاتر مدرن و هماهنگ از دیگر سازمان ها سر است.		
مخاطرات اقتصادی طرح		
زیاد <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> پایین <input type="checkbox"/>		
پیامدهای محتمل اجرا نکردن طرح:		
از دست دادن درآمد بالقوه قابل ملاحظه کاهش دل‌بستگی کارکنان به محیط کار		

نوعاً یک سطح حداقل برای خدمات وجود دارد و یک سطح موجود و دو سطح دیگر. دو سطح دیگر یکی حدی است میان سطح حداقل و سطح موجود؛ و دیگری حدی است میان سطح موجود و بالاترین حد. مدیریت می‌تواند در مورد تعیین سطح تصمیم بگیرد.

گام نهایی در شکل دادن به بسته تصمیمات، رتبه‌بندی هر گزینه و مجموعه تصمیم‌ها برحسب منافی است که از هر یک نصیب سازمان می‌شود. نیاز به گفتن ندارد که بیشتر گزینه‌ها در جهت افزایش سطح خدمات است. در تئوری مدیران خط اول این امکان را دارند که اولویت‌ها را تعیین کنند.

پس از آنکه مدیران خط اول تعیین اولویت‌ها را به پایان بردند، بسته تصمیمات نزد سرپرست فرستاده می‌شود. مدیران هر سطح بالاتر باید به عمل رتبه‌بندی ادامه دهند زیرا هر سطح باید عوامل بیشتری را متعادل کند. بدین ترتیب، فرایندی که از سطح واحد و بخش‌های کتابخانه آغاز شده است، تا سطح رئیس کل بالا می‌رود و مورد بررسی و چه بسا تجدید نظر قرار می‌گیرد. مقام تأمین‌کننده منابع مالی نیز رتبه‌بندی را بررسی می‌کند و شاید آن را تغییر دهد. بدین‌گونه بودجه نهایی، که قرار است حاوی بیشترین صرفه‌جویی و بازتاباننده هدف‌ها و خدمات تمام بخش‌های مربوطه باشد، آماده می‌شود.

زمان لازم برای آماده کردن هر ساله بودجه جامع به روش بودجه‌نویسی بر مبنای صفر بسیار زیاد است و اندک‌اند سازمان‌هایی که آن را به کار برند و هر ساله مرحله پی‌ریزی را تکرار کنند. در این روش، مدیر کل سازمان مجبور است انبوه مدارک و گزارش را زیر و رو کند. اکثر سازمان‌هایی که این شیوه را به کار می‌برند، از فشار اطلاعات زائد بر مدیران ارشد شکوه دارند. در نتیجه، این سازمان‌ها کار رتبه‌بندی را یکی دو رده قبل از رئیس کل سازمان ختم می‌کنند. بالاترین رده‌های مدیریتی فقط بودجه نهایی پیشنهادی را دریافت می‌کنند که همان است که با اتخاذ شیوه بودجه‌نویسی بر مبنای صفر قرار بوده از آن دوری کنند.

شاید منفی‌ترین جنبه بودجه‌نویسی بر مبنای صفر، به جز زمان‌بری، ماهیت مشارکتی آن باشد. مشارکت هنگام تدوین هر نوع بودجه‌ای مهم است. اما خطر در شیوه بودجه‌نویسی بر مبنای صفر در رتبه‌بندی و تجدید رتبه‌بندی خفته است. اگر مدیر خط اول و دوم دائماً شاهد رتبه‌بندی خود باشد، در بهترین حالت تعهدش را نسبت به این روش بودجه‌نویسی از دست می‌دهد، و در بدترین حالت روحیه و تعهدش به سازمان سقوط می‌کند و اعتمادش را به مدیریت رده بالای سازمان از دست می‌دهد.

حسابداری منابع مالی

به خاطر آنکه کتابخانه‌ها معمولاً غیرانتفاعی هستند، شرح مختصری از حسابداری منابع مالی^۱ آنها می‌آوریم. این بحث پیچیده است. از این رو فقط سر فصل‌های آن را بیان می‌کنیم.

حسابداری منابع مالی مختص سازمان‌های غیر انتفاعی است و حسابداران آن را منطبق با ویژگی‌های این گونه سازمان‌ها و نوع استفاده‌کنندگان و استفاده‌هایی که از اطلاعات می‌شود، تدوین کرده‌اند. سه ویژگی سازمان‌های غیرانتفاعی اینها هستند:

۱. توجه آنها به منافع اجتماعی است.
۲. در تأمین کنندگان مالی آنها (اعم از بخش دولتی و خصوصی) رفتار برآمده از سودجویی کم و بیش وجود ندارد.
۳. محدودیت‌های خاص دولتی و یا به خواست مؤسسان، بر آنها تحمیل می‌شود.

اطلاعات مندرج در حساب‌های این مؤسسات مورد استفاده گروه‌های مختلف، هم درون و هم برون سازمانی، هستند.

شباهت‌هایی میان سیستم حسابداری در مؤسسات غیرانتفاعی و انتفاعی از لحاظ فعالیت‌ها و اصطلاحات و منظور وجود دارد. اما مؤسسات تجاری سیستم حسابداری شان تک مدخلی^۲ است حال آنکه در مؤسسات غیرانتفاعی حسابداری معمولاً شامل گزارش‌های متعدد و پراکنده مالی است. این گزارش‌ها به منابع متعدد و مستقل درآمد و جریان پول در سازمان نظر دارند تا به درآمد.

حساب مستقل عمومی^۳ برای آن است که به حساب منابع نامقید و نیز منابعی که در هیچ‌یک از گروه حساب‌های مستقل به آنها رسیدگی نمی‌شود، برسند. (گزارش عملکرد حساب منابع مالی مستقل، درآمدها، هزینه‌ها، تعهد هزینه، و نیز تغییر در موجودی این منابع را نشان می‌دهد).

حسابداری بدهی^۴ حساب منابعی را دارد که برای پرداخت بهره و اصل تعهدات عمومی کنار گذاشته می‌شود (بسیاری کتابخانه‌ها ساختمان‌های جدید دارند که تمام یا بخشی از هزینه ساخت آنها از راه فروش اوراق مشارکت - تعهد عمومی - تأمین شده است). حسابداری منابع مالی پروژه‌های سرمایه‌ای^۵ منابعی را کنترل می‌کند که برای به دست آوردن دارایی‌های غیرمنقول عمده مصرف می‌شوند (در گزارش منابع مالی پروژه‌های سرمایه‌ای منابع، موارد مصرف، و منابع موجود

1. Fund accounting سیستم حسابداری که از آن در سازمان‌های غیر انتفاعی و به‌ویژه سازمان‌های دولتی استفاده می‌شود.

2. Single-entry focus

3. General fund

4. Debit service funds

5. Capital project funds

برای هر پروژه فهرست می‌شود. هزینه ساخت اکثر کتابخانه‌ها از منابع دولتی و خصوصی توأماً حاصل می‌شود. همه اینها روی هم منابع مالی پروژه‌های سرمایه‌ای هستند).

حساب درآمدهای خاص^۱ برای منابع خاص - مانند حساب یک دارایی نقدی وقفی است که در مصرف آن رعایت جوانب خاصی ضرورت دارد (بسیاری کتابخانه‌ها، به‌ویژه کتابخانه‌های ملی از دارایی‌های نقدی برخوردار هستند، که باید به مصارف خاص برسد. این گونه پول‌ها در این دسته قرار می‌گیرند). برخی شهرداری‌ها و برخی دانشگاه‌ها نیز به فعالیت‌های اقتصادی می‌پردازند. مثال آن فروش پروانه بهره‌برداری از ابداعی است که مثلاً در دانشکده مهندسی یک دانشگاه شکل گرفته است. حساب بهره مالکانه^۲ برای این منظور است و دو گونه دارد: یکی درآمد فروش کالا و خدمت به عموم است و به آن حساب وجوه مستقل^۳ می‌گویند (مثل درآمد خدمات فتوکپی به مردم). دیگری درآمد خدمات به داخل^۴ است که مشتریان آن بخش‌های مختلف سازمان هستند. (مورد اخیر اغلب به صورت «بدهکار کردن»^۵ انجام می‌شود، یعنی یک بخش از سازمان به بخش دیگر خدمتی را در ازای پرداخت هزینه عرضه می‌کند. دو عرصه رایج در مورد کتابخانه‌ها یکی خدمات کامپیوتری و دیگری خدمات تعمیر و نگهداری ساختمان و تأسیسات آن است).

دارایی‌ها و تعهدات درازمدت را معمولاً در گزارش تراز پرداخت‌ها نمی‌آورند. اما در هر حال، بر این دارایی‌ها و تعهدات باید کنترل اعمال شود و وضع آنها به نحوی ضبط و اعلام گردد. برای این منظور، دو نوع گروه حساب وجود دارد یکی گروه دارایی‌های عمومی ثابت^۶ و دیگری گروه بدهی‌های عمومی درازمدت^۷.

مدیران کتابخانه‌ها چه بسا اصلاً درگیر حسابداری منابع مالی نشوند اما به صورت غیرمستقیم با آن بسیار سر و کار پیدا می‌کنند، چه بدانند و چه ندانند. از این رو قدری آشنایی با حسابداری منابع مالی کمکشان می‌کند که بهتر بتوانند با مقامات مالی کار کنند.

حسابرسی و حسابرسان

حسابرسی مبنای مدیریت موفق است. بی‌گمان، پاسخگو بودن در مورد مصرف منابعی که در اختیار سازمان یا واحد گذارده می‌شود برای کسانی که این منابع را تأمین می‌کند بسیار اهمیت

-
1. Special-revenue fund
 2. Proprietor funds
 3. Enterprise funds
 4. Internal service funds
 5. Charge back
 6. General fixed-asset group
 7. General long-term debit group

دارد. حسابرسی در اساس بررسی بعد از هزینه کردن توسط بازرس مالی مستقل است. حسابرسی انواع مختلف دارد. همه حسابرسی‌ها مالی نیست اما اکثر حسابرسی‌ها دغدغه اصلی‌شان مالی است. دو طبقه کلی حسابرسی عبارتند از حسابرسی داخلی و حسابرسی خارجی. در ایالات متحده امریکا کم و بیش همه سازمان‌های انتفاعی و غیرانتفاعی موظف‌اند گزارش مالی سالانه خود را که توسط یک حسابرس خارج از سازمان و مستقل تهیه شده است، ارائه دهند. حسابرس مستقل معمولاً یک شرکت حسابداری رسمی است. برای حسابرسی سالیانه دو دلیل اصلی وجود دارد. نخست اطمینان از صحت حساب‌ها و سندهای مالی، و دوم اطمینان از اینکه سازمان مورد بررسی اصول حسابداری عمومی را رعایت کرده است. این‌گونه حسابرسی‌ها به سبب تبعات حقوقی که دارند، بسیار جامع انجام می‌شوند. کتابخانه‌ای که بخشی از یک سازمان بزرگ‌تر است و آن سازمان باید هر سال حسابرسی شود، هر از چندگاه سر و کارش با حسابرسان مستقل می‌افتد. از پیش نمی‌توان دانست که حسابرس به سراغ چه می‌رود اما بیشترشان به سراغ حساب و کتاب بخش مدیریت مجموعه می‌روند.

حسابرسی داخلی یا عملیاتی می‌تواند مالی باشد یا نباشد. برخی از انواع حسابرسی‌های اصلی اینها هستند:

- اسناد مالی (برای دقت، صحت، و نظم)؛
- رعایت مقررات و ترتیبات داخلی و خارجی؛
- عملیاتی (مفید و اقتصادی بودن عملیات احراز شود)؛
- عملکرد (خرید، دریافت، و پرداخت‌ها مقررات مالی و حسابداری را رعایت کنند)؛
- حقیقت‌یابی (اینکه طبقه‌بندی رسمی مشاغل و شرح وظایف با آنچه که افراد می‌کنند منطبق است).

در موارد نه چندان اندک، کسانی که در استخدام سازمان هستند حسابرسی را انجام می‌دهند. این حسابرس‌ها تحت امر مدیر کل عملیات سازمان هستند و گزارش خود را به او می‌دهند تا استقلال داوریشان محفوظ بماند. برای رسیدگی به عملیات و رعایت قوانین و مقررات می‌توان از بازرسان بیرون از سازمان استفاده کرد که در زمینه‌های خاص دانش بیشتری دارند.

نخستین بار که مدیر یا سرپرست یک واحد می‌شنود که بازرسان فردا از راه می‌رسند، قدری دلواپس می‌شود و از بابت تصمیم‌ها و اقداماتی که در طی سال انجام داده است دل‌نگران می‌شود. این حال طبیعی است. بازرسی حتی در کسی که تجربه دراز در کار مدیریت دارد قدری دلواپسی

به وجود می‌آورد. تصور رایج در مورد بازرسان "فضول" و "خبرچین" است که کارشان کار اضافی تولید کردن برای دستگاه است. البته که بازرسان کار اضافی تولید می‌کنند، اما در عوض مهر صحت بر عملیات دستگاه می‌زنند. از توصیه‌های ارزشمند در برخورد با بازرسان یکی توصیه سال‌ها پیش جنیفر کارگیل است. وی می‌گوید "برنامه‌ریزی مناسب از قبل حضور بازرسان را بی‌دردسر می‌کند" (Cargill, 1987). البته شاید بی‌دردسر نه، اما کم‌دردسر می‌کند.

برای تأمل بیشتر...

چه نوع مدارکی را بازرسان مورد حسابرسی قرار می‌دهند؟ مقررات و ترتیبات حسابرسی را در کشور خود بررسی کنید.

جلب کمک‌های مالی

این روزها کمتر مدیر کتابخانه‌ای است که انتظار داشته باشد هزینه همه فعالیت‌هایی را که دوست دارد انجام دهد، از مجاری عادی سازمانی دریافت کند. یکی از راه‌های کسب درآمد و تأمین بودجه برای برنامه‌ها، جلب کمک‌های مالی است. ما در این جا معنای وسیع "کمک مالی" را در نظر داریم. منظور ما از آن هر نوع بودجه‌ای است که بتوان از جایی غیر از سازمان مادر به دست آورد؛ چه کمک مالی اشخاص باشد و چه کمک مالی بنیادها، یا گرفتن پول از سازمان‌های دولتی دیگر، یا ایجاد گروه "دوستان کتابخانه" و تولید درآمد از فعالیت‌های کتابخانه. در این کتاب ما در بهترین حالت فقط می‌توانیم اشاره‌ای گذرا به این مباحث بکنیم.

ملاحظات اساسی‌ای وجود دارد که در چهار مورد اول از موارد بالا صحت دارد. اگر کتابخانه برنامه بازاریابی تدوین کرده باشد، برخی این ملاحظات را از پیش به‌کار زده است.^۱ به وجود آوردن و حفظ حیثیت و آبرو برای کتابخانه برای بسیاری از کارهای مدیریتی مهم است، اما برای جلب کمک‌های مالی اساسی است. اگر کتابخانه نتواند در ذهن مردم تصویر خوبی از خود ایجاد کند و نزد آنان حیثیت نداشته باشد، هیچ امکانی برای جلب کمک مالی ندارد. اما صرف داشتن حیثیت نیز کافی نیست. باید آن حیثیت و آبرو را با مردم در میان نهاد و آن را به مراجعه‌کننده، عموم جامعه، و مراکزی که می‌توانند کمک مالی کنند، بازتاباند. نهاد های دولتی و خصوصی و افرادی که کمک مالی می‌کنند، وجهه اجتماعی دریافت‌کننده کمک برایشان خیلی اهمیت دارد.

۱. دو نوشته خوب برای درک عمیق این مباحث اینها هستند:

Becoming a Fundraiser (Steele and Edor, 1992)

Ten Principles for Successful Fundraising (Hunt and Lee, 1993)

برنامه بازاریابی شامل اطلاعات در خصوص ویژگی‌های خاص کتابخانه (به تعبیر بازاریابانه: جایگاه در بازار) است. از نقطه نظر جذب کمک مالی، چه بسا لازم است جایگاه کتابخانه در بازار را تعدیل یا تقویت کرد تا بتوان خوب بیان کرد که امتیازهای کتابخانه در چیست. قبلاً در این فصل گفتیم یافتن اهداکننده کمک مالی برای تأمین لامپ و دستمال توالت کتابخانه بسیار دشوار است. بنیادها و افراد دوست دارند به برنامه‌های خاص که امکان توفیق آنها زیاد است، کمک مالی کنند. این دقیقاً کاری است که کتابخانه می‌تواند خوب انجام دهد. کسب کمک مالی برای برنامه‌های خاص، بودجه عمومی سازمان را برای مصرف در فعالیت‌های مهم و خاص آزاد می‌کند. یک جنبه از کار تعیین جایگاه در بازار آن است که کاری را انجام دهیم که دیگر کتابخانه‌ها به خوبی ما انجام نمی‌دهند. یادمان باشد که دیگر کتابخانه‌ها و سازمان‌ها هم در کار جلب کمک‌های مالی با ما در رقابت هستند.

جلب کمک‌های مالی هر چند فعالیت جنبی باشد، نیازمند برنامه‌ریزی و رهبری است و چندان موفق نخواهد بود اگر بگوییم «هر وقت وقتش را داشتیم می‌کنیم». فقط کتابخانه‌های بسیار بزرگ هستند که می‌توانند کسی را تمام وقت به این کار بگمارند. بیشتر کتابخانه‌ها برای این منظور باید به تلاش‌های چند تن، که بخشی از وقت خود را به این کار اختصاص می‌دهند، اکتفا کنند، یعنی رویکرد تیمی در این کار پیش بگیرند. مثل هر تیم دیگر، در این جا نیز باید یکی باشد که بقیه را به جلسات بخواند، دستور جلسه تهیه کند، ایده‌های جدید بدهد، نقشه‌ها را اجرا کند، و نتایج را زیر نظر داشته باشد و در یک کلام، رهبری کند. به طور کلی، این شخص رئیس کتابخانه یا شخص بعد از اوست. یک دلیل آن این است که کمک کننده می‌خواهد با کسانی که در کتابخانه صاحب تصمیم هستند سروکار داشته باشد.

به خاطر آنکه جلب کمک مالی فعالیتی پاره وقت است، باید منبع کمک مالی احتمالی را خیلی با دقت برگزید. چند کتاب مرجع راهنمای بنیادها و مراکز تأمین کمک‌های مالی که وجود دارد، فقط اطلاعات خیلی کلی در اختیار می‌گذارند. خیلی از این بنیادها و مراکز عرصه‌های علاقه خود را زودتر از تجدید چاپ این راهنماها تغییر می‌دهند. از این رو تماس تلفنی و نامه‌نگاری اولیه با آنها می‌تواند از اتلاف وقت بعدی در تهیه درخواست مفصل جلوگیری کند. در مورد افراد خیر نیز همینطور است. بررسی دقیق علایق آنها پیش از اقدام عاقلانه است.

حتی با وجود اینکه جلب کمک مالی کاری پاره وقت است، باز هزینه‌بر است و وقتی که برای آن صرف می‌شود، شخص را از توجه به کار کتابخانه باز می‌دارد. بخشی از یک سازمان

بزرگ‌تر بودن نیز موجب آن می‌شود که پیش از اقدام تأیید مقامات بالا را بگیریم. چه بسا مقامات بالادست رئیس کتابخانه موافق نباشند و هزینه فعالیت را بیش از کمک دریافتی بدانند. بیشتر دانشگاه‌ها و کالج‌ها در امریکا یک کارمند مخصوص جذب کمک‌های مالی دارند. هر جا این‌گونه باشد، کتابخانه به غیر از تأیید مقامات، کار خود را برای بررسی در اختیار او نیز می‌گذارد. یک دلیل انجام این کار هماهنگی در کارهاست و جلوگیری از آن که مثلاً همزمان چند بخش از سازمان برای جلب کمک به یک جا مراجعه کنند. یک دلیل دیگر آن است که ممکن است یک درخواست در برابر منبع تأمین کمک باشد و درخواست بعدی، وضع را مغشوش کند. سرانجام، به خاطر آنکه کارمندی که به صورت تمام‌وقت مسئول امور جذب کمک‌های مالی است، به احتمال زیاد بیش از دیگران نسبت به منابع محتمل کمک شناخت دارد.

برقرار کردن رابطه خوب برای توفیق در جذب کمک مالی بسیار اساسی است. اکثر کمک‌های مالی عمده یک‌جا یا کمک‌های مالی کوچک‌تر اما مداوم حاصل برقراری روابط درازمدت بر اساس احترام و اعتماد است. در مورد افراد خیر لازم است در مناسبت‌های مختلف به سراغ آنها رفت، نه فقط برای گرفتن پول. در مورد بنیادها و مراکز دولتی کمک مالی، آنچه مهم است پروژه‌های موفق است که نتایج مورد نظر را به بار آورده باشند.

بخشی از کار نگه داشتن کسان و منابع تأمین کمک مالی، فراموش نکردن آنهاست. ارسال گزارش نهایی یک پروژه به نهادی که منبع مالی آن را تأمین کرده است، به خصوص اگر ارسال آن اجباری نبوده باشد، موجب تازه شدن ذهن مقامات آن نهاد در خصوص کتابخانه و ارزش خدمات آن می‌شود. ارسال لیست کتابها یا موادی که با کمک مالی یک خیر تهیه شده به او عمل رایجی است. اگر کس یا کسانی برای ساختن یا نوسازی ساختمان کمک مالی کرده‌اند، دعوت آنها به مراسم افتتاح خوب است اما کافی نیست. نباید آنها را تا دفعه بعد فراموش کرد. خبر رساندن به آنها در مورد اینکه مردم از نتیجه سخاوت آنها چطور به نیکی یاد می‌کنند راهکار مناسب حفظ ارتباط با آنهاست.

برای تأمل بیشتر...

یک کتابخانه غیر انتفاعی را انتخاب کنید و شش راه ممکن جلب کمک مالی برای آن پیشنهاد کنید.

نکته

برخی کتابخانه‌ها در جلب کمک مالی بسیار موفق هستند. راه‌های به‌دست آوردن کمک مالی بسته به فرهنگ محیط، قوانین مالیاتی، قوت کمیته مسئول جلب کمک، و مدیر کتابخانه فرق می‌کند. یک مثال خوب، موفقیت کتابخانه عمومی شهر لس‌آنجلس است. این کتابخانه کمک‌های هنگفتی برای بازسازی کتابخانه، پس از آتش‌سوزی مهیب، فراهم کرد. در عین حفظ معماری ساختمان آسیب‌دیده، بخش‌های مهم جدیدی نیز به بنا افزوده شد و نام کسانی را که در این کار کمک مالی کرده بودند به طور دائمی در کتابخانه در معرض دید قرار دادند.

کسب درآمد از عملیات کتابخانه بر خلاف آنچه که در نوشته‌های این حرفه گفته اند، تازگی ندارد. اکثر نزدیک به همه کتابخانه‌ها ترتیباتی برای گرفتن هزینه و جریمه از بابت دیرکرد، خسارت به کتاب امانتی، یا گم کردن کتاب دارند. در برخی کتابخانه‌ها این پول‌ها بخشی از درآمد را تشکیل می‌دهد. در برخی دیگر این پول‌ها مستقیماً به صندوق سازمان مادر می‌رود و سازمان مادر دست کم بخشی از آن را به صورت غیرمستقیم در قالب بودجه سال بعد به ایشان برمی‌گرداند. در یک کتابخانه دانشگاهی متوسط در امریکا این مبالغ در سال چیزی حدود ۵۰ تا ۶۰ هزار دلار می‌شود، که آنقدر هست که علاقه مدیرکل حسابداری و هر کمیسیون مالی را به خود جلب کند!

پول گرفتن بابت استفاده از فتوکپی و چاپگر نیز در کتابخانه سابقه طولانی دارد. تفاوت هزینه گرفتن امروزی با گذشته در بالاتر بودن مبلغ آن از قیمت تمام شده مستقیم آن (کاغذ و مرکب) است. امروزه کتابخانه‌ها زیر فشارند که هزینه را، اعم از مستقیم و غیرمستقیم، به تمامی از استفاده‌کننده دریافت کنند. هزینه‌های مستقیم در این مورد شامل استهلاک تجهیزات، تعمیر و نگهداری، هزینه بهره‌برداری، وقت پرسنل برای ارائه خدمت، تجهیزات، کاغذ، و مرکب است. هزینه محل را می‌توان مستقیم یا غیرمستقیم تلقی کرد. از آن سو، وقتی که برای سفارش تدارکات صرف شده و هزینه‌های تجهیزات اداری از نوع غیرمستقیم هستند. برخی مدیران مالی سازمان‌ها می‌خواهند درصدی نیز به عنوان بهای منابعی که از آنها فتوکپی یا چاپ تهیه می‌شود به هزینه‌های غیرمستقیم بیفزایند.

روش کار کتابخانه‌ها در انگلستان برای جبران هزینه‌ها در مقاله‌ای به ظرافت آمده است (Tilson, 1995). این مقاله با استفاده از داده‌های حاصل از بررسی نویسنده از کتابخانه‌های عمومی، دانشگاهی، و تخصصی در کشورش نوشته شده است. فهرست خدماتی که کتابخانه‌ها بابت آنها

از مردم هزینه می‌گیرند، دراز است. بررسی‌های مشابه در سایر کشورها احتمالاً لیست مشابهی را نتیجه خواهد داد.

به جز فتوکپی و جریمه، نویسنده مقاله فوق موارد زیر را آورده است:

- امانت مواد دیداری - شنیداری؛
- امانت کتاب؛
- رزرو کتاب؛
- امانت بین کتابخانه‌ای (ظاهراً شامل انواع خدمات تأمین مدرک می‌شود)؛
- اجاره اتاق (برای برگزاری جلسه)؛
- برنامه‌های تفریحی (سخنرانی و نمایش فیلم و مانند اینها)؛
- فروش انتشارات کتابخانه؛
- فروش مواد وجین شده؛
- خدمات مخابراتی (تلفن، فکس)؛
- هزینه استفاده از منابع مرجع (در مورد کسانی که جزء جامعه اصلی کتابخانه نیستند)؛
- پژوهش (هزینه تهیه اطلاعات مفصل در پاسخ به درخواست استفاده‌کننده. ضمناً کتابخانه در حال گفتگو در مورد گرفتن هزینه برای پاسخ به سؤالات مرجع هستند که بیش از ۱۰ دقیقه وقت بگیرد)؛
- جست‌وجوهای آنلاین؛
- استفاده از سی‌دی‌ها؛
- استخراج اطلاعات از منابع الکترونیک؛
- خدمات مشورتی (کمک به انجام پژوهش/نوعی کارگزاری اطلاعات^۱)؛
- اشاعه‌گزینی اطلاعات؛
- سمینارها؛
- انتشارات (مثل کارت پستال، جزوه‌های آموزشی و تاریخ و آثار محلی).

کتابخانه‌ها در پی آنند که هرچه بیشتر هزینه خدمات خود را از استفاده‌کننده دریافت کنند. اغلب مقام‌های مالی هم این درآمدها را در بودجه کتابخانه منظور می‌کنند. این بدان معناست که به همان میزان از تخصیص بودجه از منابع عمومی سازمان به کتابخانه کاسته می‌شود. حال اگر

1. Information Broker

کتابخانه نتواند درآمد پیش‌بینی شده در بودجه را تحقق بخشد، دچار کسری بودجه می‌شود. بنابراین اگر این درآمدهای کتابخانه تکمیلی تلقی شوند، نه آنکه جزء بودجه سالانه به حساب آیند، آن وقت است که کتابخانه به معنای واقعی کسب درآمد کرده است. در هر یک از این دو صورت، به نظر می‌رسد کتابخانه‌ها با برقرار کردن رژیم هزینه در برابر خدمت^۱، بیشتر و بیشتر شبیه سازمان های انتفاعی می‌شوند.

خلاصه

از مدیریت مالی هر چه بیشتر بدانیم مدیریت ما بهتر خواهد بود. بدون شک روش‌های جدید بودجه‌نویسی ظهور می‌کنند که هر یک نقاط قوت و ضعف خود را دارند. با مطالعه شکل‌های مختلف بودجه‌نویسی و آگاهی از نقاط قوت و ضعف هر یک، بهتر می‌توان جنبه‌های مثبت و منفی آنها از لحاظ تناسب با عملیات کتابخانه مشخص کرد. به یاد داشته باشید که بودجه‌نویسی فعالیت در طول سال است و گرچه وقت گیر است اما نمی‌توان آن را به فردا موکول کرد. با مشکل‌تر شدن تأمین منابع مالی، مدیریت مالی اهمیت بسیار می‌یابد. آن گروه مدیران کتابخانه‌ها که بدانند تدوین بودجه تاحدی سیاسی است، و برحسب آن نیز عمل کنند، بیشتر احتمال دارد بتوانند از منابع موجود سهم «حق» خود را بگیرند.

مدیریت فناوری*

«همه کارها براساس تصورات و احتمالات انجام می‌گیرد نه قطعیات»

چارلز ایوت

«بهتر آن است که نظام‌ها را مطابق با هستی انسان کنیم نه اینکه پس از ایجاد بخواهیم

انسان‌ها با آنها سازگار شوند».

موریس لاین

مقدمه

شاید اختصاص فصلی به مدیریت فناوری غیرضروری به نظر برسد، آن هم با فرض اینکه خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی بسیار متکی به استفاده از کامپیوترها و ابزار دیجیتالی است. به هر صورت ما معتقدیم که باید حداقل یک فصل کوتاه به این موضوع اختصاص دهیم، چون استفاده کتابخانه‌ها از فناوری به ارائه خدمات بیست و چهار ساعته به مراجعه‌کننده منجر شده است. فناوری روز به روز سهم بیشتری از بودجه کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی را به خود اختصاص می‌دهد. به علاوه، اهمیت کامپیوتر، وقتی که در تمام بیست و چهار ساعت

* ترجمه جواد عباسپور، کارشناس ارشد کتابداری، ایمیل: abbaspourj2003@yahoo.com

منابع اطلاعاتی را در دسترس قرار می‌دهد، مانند موتور بنزینی برای اتومبیل است. فناوری‌های دیجیتال دیگری هم در این روند دست دارند و موجب می‌شوند تصویر تا اندازه‌ای پیچیده شود. امروزه، فناوری تقریباً تمامی کارکنان و مراجعه‌کنندگان کتابخانه را تحت تأثیر قرار داده است. اکثر کتابخانه‌ها - حداقل در کشورهای توسعه‌یافته - چه برای ارائه خدمات روزانه چه برای انجام امور داخلی، وابستگی شدیدی به فناوری دارند. حقیقت آن است که در تمامی سازمان‌ها، کارکنان و سرپرستان خط مقدم وظایفی دارند که قابل برنامه‌ریزی است (مثل عضوپذیری، صدور صورتحساب، تنظیم جدول کار کارکنان، گزارش‌های آماری، سؤالات راهنما و فعالیت‌های مربوط به امانت مواد). امروزه نقش مدیران رده میانی، که به واسطه فناوری با مدیریت ارشد در اطلاعات سهیم‌اند، متحول گردیده است (به نظر برخی نویسندگان که در باب مدیریت قلم می‌زنند، فناوری عامل کلیدی در فروریختن ساختار سازمان است (Koontz and Wehrich, 1991, p. 431). مدیران رده میانی مسئولیت بیشتری در برنامه‌ریزی، تدوین پروژه و اجرای آن دارند که در همه آنها استفاده از فناوری اهمیت بسزا دارد. به لطف فناوری نوین، امروزه مدیر رده بالا نسبت به گذشته به اطلاعات عملیاتی بیشتری دسترسی دارد. داده‌های مربوط به برنامه‌ریزی‌های درازمدت و تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌ها را فناوری اطلاعاتی با سهولت بیشتری در دسترس آنها می‌گذارد و آن هم بدون هزینه کارمند. در اختیار داشتن و استفاده از چنین داده‌هایی امکان می‌دهد سازمان با تغییرات در محیط سازگار شود، بدون این که مدیریت رده بالا در دریای داده‌ها گم شود.

داده‌های تصمیم‌گیری

فناوری قادر است اطلاعات بسیار ارزشمندی در اختیار مدیران قرار دهد. به طور کلی سطوح متفاوت مدیریت، به اطلاعات متفاوت نیاز دارند. در اینجا نیازهای مدیران رده بالا، رده میانی و رده پایین را مورد بررسی قرار می‌دهیم. همانطور که متذکر شدیم مدیران رده پایین بر انجام کارهای روزانه نظارت می‌کنند. داده‌های مربوط به انجام کار پرسنل، زمان‌بندی کارها، واحدهای کار انجام شده، صورت موجودی انبار ملزومات و فرم‌های اداری مثال این داده‌ها هستند. مدیران رده میانی به ترکیبی از داده‌های پایین‌دستی و بالادستی احتیاج دارند. اینها معمولاً به داده‌های جاری مربوط به عملکرد واحدهایی که سرپرستی آنها را برعهده دارند، و نیز به داده‌های عملکردهای پیشین به منظور مقایسه و ارزیابی عملکرد واحدها نیاز دارند. این مدیران پیش‌بینی‌های خود از

آینده را که مورد نیاز مدیران رده بالاست در اختیار آنها می گذارند. نیازهای اطلاعاتی مدیران رده بالا از اطلاعات داخلی کتابخانه فراتر است و دامنه آن به داده‌های سازمان مادر و محیط بیرونی کشیده می‌شود. چنین داده‌هایی به آنها کمک می‌کند تا برنامه‌های راهبردی و به‌طور کلی اهداف و مقاصد بلند مدت را کنترل و تدوین کنند.

برای تأمل بیشتر...

یک کتابخانه دانشگاهی را در نظر بگیرید و فهرستی از روش‌های استفاده از فناوری را برای تهیه داده‌های مفید برای مدیریت آن تهیه کنید. برای این کار به فصل‌های نخستین خصوصاً آنهایی که به تصمیم‌گیری، اجرا، کیفیت و نظارت مربوط‌اند، مراجعه کنید.

برخی مدرسان و محققان مدیریت تکنولوژی را عامل اصلی در عرصه خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی می‌دانند. ما نیز قبول داریم که فناوری مهم است اما ضمناً می‌دانیم که سازمان‌ها، کتابخانه‌ها، و مدیران آنها سالیان دراز بدون کامپیوتر کار کرده و به‌خوبی از عهده و وظیفه خود برآمده‌اند و ماحصل کار خود را در آغاز قرن بیست و یکم به ما سپرده‌اند. به علاوه، ما معتقدیم که در همان دوران بی‌کامپیوتری نیز اصول و طرز کارهایی شکل گرفتند که ربطی به فناوری ندارند. از نظر ما فناوری برای مدیران وسیله است، نه هدف. اگر فناوری بتواند به ما داده‌ها و راهکارهای نو بدهد و الگوهای بیشتر در اختیار ما بگذارد، می‌تواند به تصمیم‌گیری یا سایر کارهای مدیریت کمک کند. در هر صورت این مدیر است که باید درک کند چگونه داده‌ها را ارزیابی کند و براساس آن به تصمیم‌گیری (یا هر کار دیگر) بپردازد. فناوری نباید و نمی‌تواند جایگزین قضاوت و ارزیابی بشری شود. به علاوه، پژوهش نشان داده که از فناوری غالباً به‌صورت مقرون به صرفه و اقتصادی استفاده نمی‌شود (Davenport, 1993; Mcfarlan, 1991). این مسئله خصوصاً زمانی صادق است که سازمان برای فناوری برنامه بلندمدت نداشته باشد.

برخی از موارد کاربرد فناوری در فعالیتهای عملی عبارتند از: واژه‌پردازی، بودجه‌نویسی، حسابداری، تحلیل‌های آماری، پست الکترونیکی و مدل‌سازی. برنامه‌های کاربردی خاص کتابخانه از فهرست‌های عمومی پیوسته (آپک) تا مواد گرافیکی با کیفیت بالا و آثار ویدیویی را در سطح شبکه‌های محلی در اختیار همگان می‌نهند. به علاوه دسترسی به انواع منابع الکترونیک آنلاین را میسر می‌سازند.

وابستگی روزافزون به فناوری به مدیریت بسیار دقیق نیاز دارد؛ از تأمین متخصص پشتیبانی گرفته تا برنامه‌ریزی برای جایگزینی مدام نسل‌های نوین سخت‌افزار و نرم‌افزار سازگار با فناوری

موجود، کار را بسیار پیچیده می‌کند. به علاوه برنامه‌ریزی برای فناوری‌های پیشرفته به آموزش کارکنان نیاز دارد. ضمناً فناوری نوین معمولاً به آموزش مراجعه‌کننده نیز نیاز دارد. شرح وظایف به بازاندیشی و بازنویسی نیازمند است که خود می‌تواند مستلزم پرداخت دستمزد بیشتر شود. همان‌طور که پیشتر گفتیم رواج فناوری نوین خطوط تمایز بین سطوح مدیریت را تار کرده است و تمایز بین کارمندان صف و ستاد نیز از بین می‌رود. مشکلات مربوط به امنیت داده‌ها و حفظ این امنیت از مسائل مدیریت نوین کتابخانه‌هاست.

برای تأمل بیشتر...

چند مسئله ناشی از رشد کاربرد فناوری اطلاعات در کتابخانه را مورد بحث قرار دادیم. آیا می‌توانید دو مورد دیگر به این فهرست اضافه کنید و آنها را به ترتیب اهمیتی که برای مدیر دارند لیست کنید؟

استفاده از فناوری، خصوصاً کامپیوتر، در کتابخانه‌ها پیشینه طولانی دارد و به اوایل دهه ۱۹۶۰ می‌رسد. کتابخانه‌ها تا حدی نمونه عالی سازمان‌هایی هستند که از نظام‌های دستی به وابستگی کلی به فناوری حرکت کرده‌اند. در آغاز برخی کتابخانه‌ها رایانه‌های بزرگ را به کار گرفتند؛ سپس در اواخر دهه ۱۹۷۰ رایانه‌های کوچک از راه رسیدند و حال نوبت به روش‌های خدمت‌دهنده/خدمت‌گیرنده^۱ رسیده است. کتابخانه‌ها نیز مانند سایر سازمان‌ها خواهان افزایش کارایی سیستم‌های کامپیوتری خود هستند. از اواسط دهه ۱۹۸۰، اصطلاحات «سیستم یک‌پارچه کتابخانه‌ای»^۲ و «سیستم آماده»^۳ به فراوانی در نوشته‌های تخصصی دیده می‌شود. وقتی به گذشته می‌نگریم از مشاهده سرعت توجه مدیران و کارکنان کتابخانه به ارزش کامپیوتر برای بهبود خدمات کتابخانه‌ها تا حدی حیرت می‌کنیم. البته در سال‌های ۱۹۵۱ تا ۱۹۵۸ به جز کتابخانه کنگره، فقط چند کتابخانه به تهیه نرم‌افزار کتابخانه‌ای برای نخستین نسل سیستم‌ها دست زدند؛ اما در دوران نسل دوم (۱۹۵۹-۱۹۶۳) و سوم (۱۹۶۴-۱۹۷۹) کتابخانه‌ها فعالانه سیستم‌های کامپیوتری را به کار گرفتند. در طی دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ کتابخانه‌ها فهرست‌های خود را دیجیتالی کردند. نیاز به ذخیره و بازیابی مقادیر عظیم داده باعث شد کتابخانه‌ها مشتری عمده ابرکامپیوترهای سازمان خود شوند. زمانی بود که پایگاه اطلاعاتی کتابشناسی بزرگی مانند OCLC، که امروزه به تمام جهان خدمت می‌کند شروع به شکل‌گیری

-
1. Client/server.
 2. Integrated library system.
 3. Turn-key system.

کرد. در میانه دهه ۱۹۷۰ که نسل سوم کامپیوترهای کوچک رایج می‌شد، کتابخانه‌ها از شمار آخرین واحدهای عملیاتی بزرگ بودند که هنوز به کامپیوترهای بزرگ نیاز داشتند. دلیل این امر حجم هنگفت پایگاه‌های اطلاعاتی آنها بود. با ظهور رایانه‌های نسل چهارم (۱۹۷۹ به بعد) و تغییر سیستم به سمت کار با کامپیوترهای غیرمتمرکز، روش کار به شیوه خدمت‌دهنده/خدمت‌گیرنده رایج شد. این تحول کتابخانه‌ها را قادر ساخت تا «سیستم‌های یکپارچه کتابخانه» را با تجهیزاتی که در دفترهای کار جا می‌گرفتند، به راه اندازند.

هر نسل جدید کامپیوترها به معنی کاهش اندازه کامپیوتر و فضای مورد نیاز برای نصب آنها بود، در ضمن قابلیت اعتماد سیستم نیز در هر نسل بیشتر می‌شد. با دستگاه‌های نسل اول فقط چند ساعت کار مستمر ممکن بود. دستگاه‌های کنونی را می‌توان ماه‌ها و بلکه سال‌ها روشن نگه داشت. در ماشین‌های نسل اول هزینه هر هزار دستور در حدود ده دلار (امریکا) بود. در اواسط دهه ۱۹۹۰ این هزینه به حدود ۰/۰۰۱ دلار (امریکا) کاسته شد (Obrian, 1996:115). عامل مهم دیگر، رشد گنجایش ذخیره کامپیوترها بود. کامپیوترهای کوچک اولیه نمی‌توانستند با نیم گیگابایت کار کنند در حالی که رایانه‌های شخصی امروزی با هشت تا دوازده گیگابایت کار می‌کنند و افزایش حافظه‌شان هم با مبلغ ناچیزی ممکن است. در عین حال که هزینه اجرای فرمان در نتیجه افزایش حافظه بسیار پایین آمده است، توقعات کتابخانه‌ها بالا رفته و در نتیجه جایگزین کردن سیستم جدید با توان بیشتر هزینه کلان دارد.

می‌دانیم که پیش‌بینی دقیق سمت و سوی بعدی فناوری رایانه‌ای غیرممکن است. چگونگی تحولات آتی را از آن هم کمتر می‌توانیم دریابیم. با این وجود در حالی که این فصل را آماده می‌کردیم، به نظر می‌رسد که تا حدودی برخی اشکال خدمت‌دهنده/خدمت‌گیرنده در قرن بیست و یکم رایج باقی بماند.

بخشی از چالش‌های مدیریت فناوری در کتابخانه پیرامون دو موضوع است: نخست حل مسائل مربوط به سیستم یکپارچه کتابخانه که کارکنان به کمک آن وظایف روزانه خود را انجام می‌دهند و روش خدمت‌دهنده ضعیف کاملاً پاسخگوی آنهاست؛ دوم دسترسی مشتری به خدمات و مجموعه‌های کتابخانه است. امروزه کتابخانه‌ها به سمت خدمت‌رسانی بر مبنای وب حرکت می‌کنند، تا بتوانند تا جایی که بتوان نیاز به انواع سیستم‌های عامل و قابلیت‌های منفرد را که کاربر نهایی به کار می‌گیرد، دور بزنند.

آنچه که در هر محیط شبکه‌ای مهم است، اما برای خدمت‌دهندگان حیاتی است کار کردن دائمی سیستم است. با هفت روز کار کردن کتابخانه‌ها (برابر ۱۰۵ ساعت) وجود سرور مطمئن بسیار مهم است. حتی برخی بیش از این را می‌خواهند. قابلیت دسترسی از راه دور مستلزم کار بیست و چهار ساعته دستگاه‌هاست. برای رسیدن به این هدف سرور کتابخانه - اعم از اصلی یا فرعی - باید ۹۹/۹ درصد اوقات در حال کار باشند. چند منفعت بزرگ در اجرای محیط خدمت‌دهنده/ خدمت‌گیرنده وجود دارد که عبارتند از:

- امکان ایجاد فایل‌های مشترک و یکپارچه با سیستم‌های دیگر از طریق شبکه گسترده محلی یا منطقه‌ای.
- امکان حرکت از سیستم مرکزی اصلی به خدمت‌دهنده‌ها و سیستم‌های پایانه‌های موجود در محل.
- کاهش نیاز به آموزش کاربر نهایی با استفاده از رابط‌های گرافیکی و ماوس.
- قابلیت استفاده از کاربردهای چندگانه یک پایانه/ ایستگاه کاری واحد.

به علاوه چون معمولاً کتابخانه‌ها بخشی از یک سازمان بزرگ‌تر هستند، امکان دارد بدنه اصلی سازمان به محیط خدمت‌دهنده/ خدمت‌گیرنده نیاز داشته باشد. ما بعداً دوباره در همین فصل به مفهوم محیط خدمت‌دهنده/ خدمت‌گیرنده بر مبنای وب بازخواهیم گشت.

برای تأمل بیشتر...

به فناوری‌ای فکر کنید که کتابخانه می‌تواند داشته باشد اما هنوز وجود ندارد.

هزینه‌های برنامه‌ریزی و نظارت

ارتقای سیستم و حرکت از یک نسل به نسل دیگر هزینه‌بر است. برخلاف سایر هزینه‌های «سرمایه‌ای»، دوره عمر مفید فناوری دیجیتال بسیار کوتاه است. بنابراین مدیران باید «سرمایه‌گذاری» در این حوزه را کوتاه‌مدت ببینند و اصلاً آن را سرمایه‌گذاری واقعی به‌شمار نیاورند. مدیران کتابخانه در همه سطوح درک می‌کنند که عمر مفید تجهیزات کوتاه‌تر و کوتاه‌تر می‌شود، اما به نظر نمی‌رسد مقامات مالی در برخی سازمان‌ها هنوز این واقعیت را درک کرده باشند. اینان غالباً فکر می‌کنند «اگر امسال فلان مبلغ را برای تجهیزات فنی هزینه کنیم، تا چهار یا پنج سال دیگر به خرید مجدد نیازی نداریم». بنابراین مدیران کتابخانه با چند چالش رو به رو

هستند: برنامه‌ریزی برای خرید فناوری، هزینه‌های نظارت، و کوشش برای توجیه مدیران رده بالای مالی درباره ماهیت هزینه‌های فناوری و میزان تحول آنها.

دغدغه مالی در مورد همه برنامه‌های مدیریت کتابخانه مطرح است، اما اگر کنترل دقیق مالی در کار نباشد، فناوری می‌تواند کل بودجه تجهیزات را ببلعد و باز به بودجه بیشتر نیاز داشته باشد. در تاریخچه مختصری که از به‌کارگیری فناوری در کتابخانه‌ها آوردیم، خیلی گذرا به هزینه‌ها پرداختیم. مدیران تازه‌کار یا هر کسی که در جریان تحول سیستم‌ها در کتابخانه‌ها نبوده است، هزینه این پروژه‌ها را دست کم می‌گیرد. به علاوه باید هزینه‌های سخت‌افزار و نرم‌افزار جدید، مخارج برنامه‌ریزی و اجرای مجدد برنامه و آموزش کارکنان را نیز در نظر گرفت.

برنامه‌ریزی

عامل کلیدی در داشتن برنامه موفق برای فناوری در کتابخانه برنامه‌ریزی بلندمدت و دقیق است. اذعان داریم که تحولات آینده در فناوری و زمان آن تحولات قابل پیش‌بینی نیست (اگر کسی بخواهد برنامه‌ریزی را بیش از ۱۸ تا ۲۴ ماه در نظر بگیرد). با این حال معتقدیم که بهترین بیمه کتابخانه برای به راه انداختن فناوری به صورت مقرون به صرفه برنامه پنج ساله است.

با «غلتان» دیدن برنامه بلندمدت هر کس می‌تواند از برنامه‌ریزی بلندمدت سود ببرد و در عین حال برنامه قابلیت انعطاف و سازگاری با تحولات محیط را داشته باشد. (منظور ما برنامه حداقل پنج ساله است که هر سال مورد تأمل و تجدیدنظر مدیران قرار گیرد) همه عناصری که در فصل هفت (برنامه‌ریزی) مورد بحث قرار دادیم، در این جا به کار می‌رود. آنچه برنامه‌ریزی بلندمدت برای فناوری را از برنامه‌ریزی‌های دیگر متفاوت می‌کند، این است که برنامه هیچ‌گاه دقیقاً آن‌طور که ریخته شده، و هر سال بر اثر تحولات فنی و موقعیتی تبدیل آن لازم است، پیش نمی‌رود.

مدیران کتابخانه‌ها باید لااقل از چهار دیدگاه به برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات بیندیشند. مهم‌ترین ملاحظات راهبردی است؛ عواملی مانند تشخیص رقابت^۱، اصلاح فرایند تصمیم‌گیری و بهبود عملیات. اندیشیدن به فناوری، چه تهاجمی و چه تدافعی، بسیار مفید است. از بُعد تهاجمی، فکر کردن درباره چگونگی به‌دست آوردن یا تحقق حداکثر بهره‌برداری بهینه از فناوری ارزشمند است. از بُعد دفاعی، مدیران باید به توسعه کنترل شده و آنچه در سازمان‌های خدماتی مشابه رخ

1. Competitive differentiation

می‌دهد، بیندیشند. چهارمین دیدگاه که از جنبه‌های دیگر برجسته‌تر است عبارت است از توجیه هزینه.

ما به عوامل حیاتی موفقیت در فصل هفت اشاره کردیم. این عوامل در پنج یا شش عرصه هستند که در آنجا «همه چیز باید درست صورت گیرد» یا «خرابی آنها بیشترین صدمه را به اجرا می‌زند». عوامل حیاتی موفقیت در برنامه‌ریزی فناوری بسیار مفیدند و تا اندازه‌ای از عوامل حیاتی موفقیت در سطح کل سازمان آسان‌تر تشخیص داده می‌شوند. از دید کتابخانه، یکی از عوامل حیاتی موفقیت فناوری قابل اعتماد بودن شبکه است، چه شبکه محلی باشد، چه شبکه مرتبط با وب. عامل دیگر قابل اعتماد بودن سیستم یکپارچه کتابخانه است. آخرین مثال یکپارچه بودن پایگاه داده‌های مشتری‌هاست. چنین عواملی در برنامه‌ریزی و معماری و نیازهای بلندمدت کتابخانه و فناوری خدمات اطلاع‌رسانی مفید هستند.

برای تأمل بیشتر...

چند نمونه از عوامل حیاتی برای موفقیت در برنامه‌ریزی فناوری اطلاعات را ما مطرح کردیم. می‌توانید چهار عامل دیگر به آنها اضافه کنید؟

برای برنامه‌ریزی فناوری چند مدل وجود دارد. مدل مورد علاقه ما روش جی. امبرتون است که یک روش جامع‌نگر است (Emberton, 1987). مثل سایر برنامه‌ریزی‌ها، گام اول جلب موافقت مدیران ارشد یا بررسی اساسنامه کتابخانه و مأموریت و اهدافی است که منعکس‌کننده خواست‌های آتی مدیریت عالی یا هر هیئت دیگری است که تأیید آن لازم است. اگر موافقت حاصل است، گام بعدی بررسی وظایف و فعالیت‌هایی است که فناوری می‌تواند به انجام آنها مدد رساند.

مزیت آشکار آغاز کردن با مأموریت و اهداف آن است که هر دو کلی هستند. این بدان معنی است که عدم قطعیت در مورد آینده فناوری مسئله‌ای نیست. اهداف خاص‌تر مقاصد، وظایف و فعالیت‌های جاری را منعکس می‌کنند و به مدیر اجازه می‌دهند احتیاجات تکنولوژیکی امسال و سال آینده را رفع کند.

گام بدیهی دیگر عبارت است از اینکه هدف کلی و هدف هر وظیفه و فعالیت را بررسی کنیم و سپس به این سؤال پاسخ دهیم که: «آیا فناوری می‌تواند برای اجرا و رسیدن به آن هدف، وظیفه و فعالیت مذکور مفید باشد؟» پرسش‌های دیگری که با آن در ارتباطند عبارتند از: «چه نوع و چقدر فناوری می‌تواند برای آن منظور متناسب باشد؟» یا «فناوری باید به چه مسائلی بپردازد؟»

نمونه‌ای از اهداف کتابخانه می‌تواند این باشد: «دستیابی بیست و چهار ساعته به منابع کتابخانه برای افرادی که جامعه اصلی کتابخانه را تشکیل می‌دهند». بر مبنای هدف فوق و با قبول اینکه فناوری، عاملی برای دستیابی یا حصول چنین هدفی باشد، می‌توان جهت‌گیری بلندمدتی را برگزید بدون آنکه نگرانی زیادی از تغییرات پیش‌بینی نشده در فناوری داشت. این روش کتابخانه را در درازمدت به یک فناوری خاص محدود نمی‌کند. ضمناً برای تصمیم‌گیرندگان نیز آسان‌تر است که وقتی درباره ۱۲ تا ۱۸ ماه آینده تصمیم می‌گیرند به فناوری پیش‌تاز امروز نگاه کنند و روی نظر کارشناسان درباره گرایش‌های آینده حساب کنند. مسائل فنی ابتدایی نیز نقش کلیدی در فرایند برنامه‌ریزی موفق بازی می‌کنند. داشتن پاسخ برای این قبیل سؤالات اهمیت اساسی دارد:

- چه کنیم اگر سازمان سیاست‌هایی دارد که بر تصمیم‌گیری در مورد فناوری تأثیر می‌گذارند؟
- برای تصمیم آگاهانه به چه نوع داده‌هایی نیاز است؟
- کدام فناوری بیشترین ثمر را برای اهداف کلی و مشخص کتابخانه دارد؟
- امتیازات عملی فناوری کدامند؟
- پیش‌نیازهای فنی برای استفاده از فناوری مورد نظر چیست؟
- اگر برای منظورهای مختلف به فناوری‌های مختلف نیاز باشد، سازگاری بین آنها چه می‌شود؟
- برای پشتیبانی فناوری نوین، کتابخانه باید چه زیرساخت‌هایی داشته باشد؟
- آیا فناوری مورد نظر یک «سیستم باز» است یا اختصاصی؟ اگر اختصاصی است انتقال آن به سیستمی دیگر در آینده تا چه اندازه مشکل است؟
- کدام راهبرد فنی مؤثر خواهد بود: شبکه یا مستقل؟
- کارمندان چگونه تحت تأثیر قرار می‌گیرند؟
- به چه میزان کارمند و آموزش نیاز است؟
- مسائل ضمنی درازمدت و کوتاه‌مدت چیستند؟

گذشته از مسائل فنی، ملاحظات سیاسی و کاربر نهایی نیز برای برنامه‌ریزی فناوری وجود دارد. مسائل سیاسی کاربر نهایی چند نوع است. برخی از مهم‌ترین اشکال آن عبارتند از:

- نظر مؤسسه مادر درباره تأمین مخارج فناوری چیست؟ آیا دنبال برنامه‌های بلندمدت هستند یا کوتاه‌مدت؟
- آیا هزینه‌ها و پیاده کردن فناوری مورد نظر در ارتباط ما با سایر واحدها در مؤسسه مادر مشکل می‌آفریند؟
- هنگامی که زمان اجرای فناوری فرا می‌رسد، سابقه کتابخانه از لحاظ عملکرد با مسئولان مالی چگونه است؟
- آیا همه کاربران نهایی قادرند به فناوری مورد نظر دسترسی داشته باشند یا از آن بهره ببرند؟
- آیا مبنای متفاوت کاربر نهایی یا توان کار با کاربر متوسط مشکلی ایجاد نمی‌کند؟
- آیا فناوری پیشنهادی بلافاصله و به مدت زیاد نیازهای کاربران نهایی را تأمین می‌کند؟
- فناوری پیشنهادی خلاقیت کاربر نهایی را در فناوری مورد استفاده محدود یا مقید می‌سازد؟
- آیا سیستم به قدر کافی قابلیت انعطاف با همه نیازهای کاربر نهایی را دارد؟
- آیا نیاز به کارآموزی کاربران نهایی وجود دارد؟

برنامه‌ریزی باید تحلیل کارکردی، سازمانی، استفاده، خطر و تأمین نیروی انسانی و نیز برآورد هزینه سخت‌افزار و لوازم را در برگیرد. مدیران باید به‌خاطر بسیاری که برنامه‌ریزی فناوری از تهیه سیستم‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بیشتر اهمیت دارد و درک شرایط سازمان، اهداف و کاربران آن بدین منظور ضروری است. هدف مدیران باید آفریدن محیط اطلاعاتی‌ای مناسب برای کتابخانه و در عین حال در خدمت نیازهای سازمان مادر باشد؛ نه فناوری به خاطر فناوری یا ثابت کردن اینکه پیشرفته‌ترین فناوری را در اختیار داریم. در اصل، توسعه فناوری فرآیندی چهار مرحله‌ای است: ۱. تعریف مسئله و جمع‌آوری داده‌ها، ۲. طراحی مفهومی، ۳. طراحی تفصیلی، و ۴. اجرا.

کنترل هزینه‌ها

کنترل هزینه‌های فناوری چالش مدیر و بختک مسئول بودجه است. علی‌الاصول، کتابخانه‌ها دو دسته مخارج دارند که همیشگی‌اند و غالباً رو به فزونی دارند: حقوق‌ها و هزینه‌های اشتراک پیاپی‌ها. هر دوی این مخارج برای مدیران کتابخانه چالش‌هایی به همراه می‌آورد. برخی از فنون کنترل حقوق کارکنان عبارتند از اضافه نکردن پست جدید، نپرداختن افزایش حقوق سالانه، ممنوع کردن استخدام، و به‌ندرت، کاستن از پست‌ها. برای کنترل قیمت رو به تزايد اشتراک، گزینه‌های کمتری وجود دارد، زیرا خارج از کنترل مدیر کتابخانه و سازمان مادر هستند. لغو اشتراک مجلات در سال‌های اخیر برای کتابخانه‌ها بسیار معمول است.

هزینه‌های فناوری امروزه به بخش سوم هزینه‌های جاری تبدیل شده است. برای برخی از کتابخانه‌ها - اگر نگوییم اکثر آنها - این گروه از هزینه‌ها همیشگی و رو به افزایش هستند. همانند مجلات، هزینه‌های فناوری و تحولات آن از کنترل مدیران کتابخانه خارج است. برخلاف مجلات مدیران نمی‌توانند در مورد فناوری از لغو اشتراک سخن گویند. امروزه همانطور که قبلاً متذکر شدیم، کتابخانه‌ها برای انجام امور روزمره به فناوری بسیار وابسته‌اند. حقیقت آن است که می‌توان استفاده از فناوری را برای مدتی به تعویق انداخت اما عاقبت برای ارتقای سیستم پول صرف خواهد شد. اگر فروشنده فناوری پشتیبانی از آن را بر عهده نگیرد، یا باید به سراغ تجهیزات و نرم‌افزار جدید رفت، یا باید هزینه و کوشش‌های فرساینده تعمیر و نگهداری را تحمل کرد.

دوتا از بهترین ابزارهای کنترل هزینه‌های فناوری عبارتند از برنامه پنج ساله غلتان (همانطور که قبلاً اشاره شد) و داشتن تصویری روشن از کارهایی که لازم است سیستم انجام دهد و "کارهایی که اگر انجام دهد خیلی خوب است".

نزد مدیران کم تجربه، هزینه‌ها عبارتند از مخارج سخت‌افزاری و گاهی هم نرم‌افزاری. مدیران باتجربه‌تر - اگر تجهیزات جدید متعلق به فروشنده متفاوتی باشد - هزینه‌های برنامه‌نویسی یا برنامه‌نویسی مجدد احتمالی را هم اضافه می‌کنند. هزینه‌های کارآموزی کارکنان معمولاً بیشتر از آن است که گمان می‌رود. کابوس مدیران مسئول فناوری آن است که فروشنده سیستم کارش را تعطیل کند. چنین حادثه‌ای در روزهای آغازین مالکیت سیستم، کتابخانه را و می‌دارد کار را از خانه اول آغاز کند زیرا همه سرمایه‌گذاری روی سیستم قبلی از بین رفته است. از حدود دهه

۱۹۸۰ کتابخانه‌ها آموختند که باید از فروشنده درخواست «سیستم باز» کنند به جای سیستم‌هایی که در مالکیت فروشنده می‌مانند و امکان تصرف در آنها نیست.

موارد فوق همه هزینه هستند. اما آنچه فناوری را هر روز گران‌تر کرده و می‌کند، تمایل مصرف‌کننده به کاربردی‌تر شدن است. کاربردی بودن نیاز دارد فروشنده کارش را توسعه بخشد، و هزینه آن را در قیمت مدل‌های جدید ضمیمه کند. مدیران کتابخانه‌های امریکا که درگیر تهیه چند نرم افزار خودکارسازی بوده‌اند، آن را با خرید ماشین جدید یکی می‌پندارند. هر چیز بیشتری بخواهی باید اضافه پردازی. برای کنترل هزینه‌ها در دست داشتن مشخصات ضروری سیستم پیش از شروع جست‌وجو بسیار مفید است.

شکل بندی خدمت‌دهنده/گیرنده ایستگاهی سنتی نیز با مشکل عمده‌ای به نام هزینه روبه‌روست. بررسی‌ای که در «سان مایکروسیستم»^۱ انجام شد، کل هزینه سالانه اجرا با خدمت‌رسان‌های پایگاه جاوا را در یک شرکت کمتر از ۲۵۰۰ دلار در هر پایگاه برآورد کرد. مخارج عادی در محیط‌های موجود امروزی برای اداره سیستم‌های خدمت‌دهنده رومیزی^۲ چندگانه یا «خدمت‌دهنده فربه» از ۱۰,۰۰۰ دلار تا ۱۵۰۰۰ دلار است (Tribble, 1996).

هر دارنده کامپیوتر شخصی مشکل نیاز همیشگی به بالا بردن حافظه و قابلیت ذخیره را درک می‌کند. درست همان زمان که انسان فکر می‌کند کامپیوترش استاندارد است و تصمیم می‌گیرد یک نرم‌افزار جدید بخرد، درمی‌یابد لازم است قابلیت کامپیوتر برای تطبیق با نیازهای جدید بالا برود. کاربران نهایی قابلیت و ویژگی‌های اضافی می‌خواهند، تهیه‌کنندگان نرم‌افزارها محصول جدید می‌آفرینند تا این خواست‌ها را جوابگو باشند، و نیازهای سیستم به موازات هزینه‌ها بالا می‌رود. با این حساب، کتابخانه‌ها نباید بکوشند در لبه جلویی منحنی فناوری قرار گیرند، در اکثر قریب به اتفاق مواقع در محصولات «پیشرفته» اشکالات عمده وجود دارد - بعضی محصولات هیچ‌گاه کامل نمی‌شوند. به اعتقاد ما مدیر محتاط کتابخانه باید بکوشد نزدیک رأس منحنی یا اندکی پشت آن بماند. در اکثر موارد تأمین مالی برای تجهیزات مشکل است و صرف آن برای محصولات جان‌بافته خطرکردن است. در مدیریت فناوری کار کردن با کارکنان تا توقع خود از فناوری را در سطح معقول نگه دارند، امری اساسی است.

1. Sun Microsystems
2. Desk-top-center-cleint

اضافه بر هزینه‌های نرم‌افزار و سخت‌افزار، مدیر باید به هزینه‌های سیستم‌ها نیز بیندیشد. چه اندازه نیروی انسانی را می‌توان برای پشتیبانی و به کار انداختن سیستم‌ها اختصاص دهند؟ اگر تأمین مالی برای تجهیزات مشکل باشد، کسب موافقت برای استخدام پرسنل برای آنها غیرممکن است. اکثر کتابخانه‌ها مجبورند نیروی بیشتری را به اداره سیستم اختصاص دهند. جنبه‌ای از این روند که به توجه زیاد نیاز دارد تضمین دسترسی یا کوشش برای تأمین دسترسی برابر به خدمات الکترونیکی برای تمام کاربران نهایی است.

برای تأمل بیشتر...

مخارج شش حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات را فهرست کنید. انتظار دارید کدامیک در پنج سال آینده افزایش و کدامیک کاهش یابد؟

غالب اوقات کارکنانی که برای اداره سیستم گماشته می‌شوند جدید نیستند بلکه از کارکنان موجود هستند که به این کار گماشته شده‌اند. حداقل در کتابخانه‌ها فناوری به ندرت از میزان کار می‌کاهد - بلکه کار بیشتر ایجاد می‌کند و غالباً فعالیت‌های جدید نیز می‌آفریند. بنابراین مدیران با چالش برای متوازن کردن فعالیت‌های کتابخانه با مسئولیت‌های اداره سیستم‌های نوین روبه‌رویند و به ندرت بر تعداد کارمندان اضافه می‌کنند. هم اکنون جای خوشوقتی است که در اکثر دانشکده‌های کتابداری و اطلاع‌رسانی مدیریت سیستم آموزش می‌دهند.

تحصیلات و تجربه کارکنان و آموزش تکنولوژی به آنها

بخشی از وظایف مدیریت فناوری اطمینان از این امر است که کارکنان کتابخانه تجربه و آموزش لازم را در حد مورد نظر برای استفاده از فناوری موجود در کتابخانه دارند. بهترین وجه آن است که از کارکنانی استفاده شود که سابقه کار حرفه‌ای کتابداری داشته‌اند. در هر صورت معمولاً کارآموزی برای چنین فعالیت‌هایی خیلی محدود است. در حوزه فناوری، آموزش نه مطلوب بلکه اساسی است. مدیران کتابخانه با این مشکل روبه‌رو هستند که با بودجه اندک برای آموزش چه کنند.

چرا آموزش فناوری لازم است؟ دلیل اصلی، استفاده مؤثر از فناوری و وقت کارکنان است. البته کارکنان چه بسا به ابتکار خود با برنامه کاربردی جدید یا یک برنامه ارتقا یافته کار کنند. البته

دستنامه‌ها، ارزشمندند اما مطالعه فصل‌های دستنامه و سعی در خودآموزی زمان زیادی می‌برد. ضمناً در طی دوره یادگیری میزان بهره‌وری کارمند کاهش می‌یابد.

فروشنندگان سیستم‌های یکپارچه معمولاً آموزش‌های لازم را برای استفاده از سیستم خود ارائه می‌کنند (ساده‌تر است که هزینه‌های آموزش در قیمت تحویل سیستم گنجانده شود نه اینکه جداگانه در نظر گرفته شود). برخی فروشنندگان نیز نرم‌افزار بخش آموزش در برنامه می‌گنجانند، گاه نیز آن را مجزا، به صورت سی دی و یا حتی «فیلم ویدیویی آموزشی» عرضه می‌کنند.

مدیران کتابخانه باید برای سه نوع آموزش در مورد فناوری برنامه‌ریزی کنند. یکی برای کل کارکنانی که با برنامه کاربردی یا سیستم تازه سر و کار دارند، دوم برای کارکنان جدید یا جایگزین، و سوم برای کاربران نهایی. با در نظر گرفتن این واقعیت هزینه‌های آموزشی باید بخشی از بودجه سالانه فناوری باشد. یک جنبه از آموزش فناوری نیاز به نمایش نحوه کار دستگاه است نه صرفاً بیان چگونگی کار. گاهی برای آموزش در سطح یک کتابخانه می‌توان یک یا دو نفر را از هر واحدی که سیستم جدید در آنها نصب شده ابتدا آموزش داد، سپس آنها به دیگران در واحد خودشان آموزش دهند. امتیاز این روش در آن است که چنین کسی بهتر از یک مربی که از بیرون آمده باشد می‌تواند نیازهای خاص همکارانش را درک کند. آموزش گروهی بیشتر از آموزش فردی هزینه در بر دارد - این در مورد هر دو گروه کارکنان و کاربران نهایی صدق می‌کند.

مثل بسیاری فعالیت‌های دیگر، امروزه آموزش فناوری اطلاعات نیز به شدت تحت تأثیر کار با شبکه به‌طور کلی و اینترنت به‌طور خاص است. خصوصاً کارآموزی در دو نوع فناوری که عبارتند از چند رسانه‌ای‌ها و ویدیو بر اساس تقاضا^۱ آتیه‌دار است. هر دو فناوری می‌توانند هم ابزاری برای شبکه‌های محلی و هم وسیله‌ای برای شبکه‌های سازمانی (اینترنت) یا اینترنت باشند.

مانند بسیاری فعالیت‌های دیگر در این روزها، آموزش فناوری اطلاعاتی نیز با استفاده از شبکه صورت می‌گیرد. دو فناوری آموزشی که به ویژه آینده روشنی در برابر دارند، یکی پخش هم زمان در چند جا^۲ و دیگری تولید ویدیو بر اساس تقاضاست. هر دو فناوری را می‌توان در محیط شبکه‌های محدود به محل یا شبکه‌ها در سطح سازمان (اینترنت) و یا اینترنت به کار بست.

1. Video-on-demand
2. Multicasting

پخش هم‌زمان در چند جا این امکان را می‌دهد که ده‌ها نفر یک ویدیو را هم‌زمان دریافت کنند. این فناوری استفاده بهینه از امکانات شبکه‌ای سازمان را میسر می‌سازد. مثلاً اگر در ویرایش جدید یک پایگاه اطلاعاتی، شیوه‌های کار با آن به خاطر تغییر رابط کاربری پایگاه عوض شده باشد، با استفاده از فناوری پخش هم‌زمان در چند جا، می‌توان ویدیوی آموزشی طرز کار با ویرایش جدید را بر روی مانیتورهای کامپیوترهای کارکنان به نمایش درآورد و آنها را آموزش داد. چون می‌توان این ویدیو را بر روی اینترنت‌ها و اینترنت پخش کرد، کار آموزش را می‌توان در یک نقطه متمرکز کرد.

امتیاز عمده پخش هم‌زمان - یعنی استفاده خوب از وسعت باند شبکه به‌وسیله فرستادن یک جریان واحد ویدیویی - یکی از محدودیت‌های بزرگ آن نیز هست زیرا افراد را مجبور می‌کند در یک زمان و مکان خاص کار کنند. ویدیو بر مبنای تقاضا تا حدودی این امکان را فراهم می‌کند که هر کس هر زمان می‌خواهد آن را ببیند. چند رسانه‌ای‌ها این امکان را به‌وجود می‌آورند که صدها درس آموزشی روی یک کامپیوتر خدمت‌دهنده ویدیویی برای دسترسی تک‌تک کاربران ذخیره شود.

در حالی که چند رسانه‌ای و ویدیوی تولید شده بنا به تقاضا هر یک امتیازات خود را دارند، اما ترکیب آنها محیطی غنی برای آموزش آزاد فراهم می‌کند. امکان پخش از طریق شبکه مدیریت آنها را ساده، و به سبب استفاده در مقیاس وسیع، صرفه‌جویی در نیروی کار را ممکن می‌سازد. اکنون در برخی کتابخانه‌ها می‌کوشند محل خاصی را به آموزش اختصاص دهند و فناوری‌های ضروری را در آن جمع کنند. نیاز به گفتن نیست که این کار هزینه‌ها و چالش‌های اضافی برای مدیر می‌آورد.

هزینه دیگر آموزش مربوط به کارکنان متصدی میز مرجع است که وظیفه راهنمایی مشتری را برعهده دارند. به محض اینکه کتابخانه دسترسی از راه دور را امکان‌پذیر می‌سازد، مشتری‌ها پرسش‌های خود را مطرح می‌کنند یا به مشکلات مربوط به دستیابی به سیستم برمی‌خورند. کارکنان پاسخگو به چنین تقاضاهایی بیش از آنچه به‌نظر می‌رسد به دانش فنی نیاز دارند. منطقی آن است که اینها سیستم کتابخانه و پایگاه‌های الکترونیکی آن را که در دسترس مشتری‌هاست، بشناسند. اما کتابخانه در چه موردی می‌تواند از سیستم خود فراتر رود؟ کتابخانه در شرکت‌ها و محیط‌های آموزشی به ندرت مسئول کل شبکه است. شاید کارکنان کتابخانه از مسائل اصلی بین نظام کتابخانه و شبکه‌ای که به‌وسیله آن می‌توانند به کاربر از راه دور کمک کنند تا «در صحنه

باشد» اطلاع داشته باشند، اما آیا منطقی است درک کاملی از شبکه‌ای که مسئول آن نیستند داشته باشند؟ از نظر ما غیرمنطقی است که کتابخانه‌ها همه انواع تجهیزاتی را که یک کاربر نهایی می‌تواند به کار گیرد، بشناسند. در طی آموزش و کارآموزی، کارکنان کتابخانه مشتریان را هدایت می‌کنند - کاربران نهایی اهمیتی به اینکه مسئول کیست نمی‌دهند و فقط می‌خواهند با سیستم کار کنند. اما مدیران کتابخانه باید حدود مشخصی برای خدمات میز امانت در نظر بگیرند. در مورد پیش‌زمینه تجربی یا آموزشی، مقاله‌ای در باب انتظارات کارفرمایان از سطح سواد تکنولوژیک فارغ‌التحصیلان اخیر کالج‌ها در ایالات متحده یافته‌های قابل انتظار و نامنتظره‌ای به دست داده است. این سه مقاله در حالی که ضرورت سواد اطلاعاتی/تکنولوژیکی در آغاز دهه ۱۹۹۰ افزایش یافته بود اما سازمان‌ها و ادارات در امریکا آن را به حد مطلوب در هیچ‌یک از سطوح تحصیلی نمی‌یافتند.

آنچه دیویس انجام داده این است که از ۳۰۰ کارفرما در مورد سواد فناوری اطلاعاتی مورد نیاز کارمندان پرسش کرده است. یافته‌های او نشانی از کم شدن انتظارات کارفرمایان ندارد. چنانکه انتظار می‌رود ۹۶ درصد کارفرمایان مهارت‌های پایه‌ای واژه‌پردازی را بسیار مهم می‌انگاشتند. ولی ۶۵ درصد آنها نشر رومیزی را ضروری ندانستند، و حتی ممارست انجام کارهای ساده گرافیکی را ۴۶ درصد لازم تشخیص دادند. فقط ۳۰ درصد انتظار داشتند که کارمند جدید بتواند مدرک اینترنتی تولید کند. توانایی ورود اطلاعات و اصلاح اطلاعات موجود کم‌وبیش به اندازه واژه‌پردازی برای کارفرماها اهمیت داشت (۸۳ درصد). با توجه به انتظار نه‌چندان زیاد برای تولید مدارک اینترنتی، باز ۶۳ درصد آنها گفتند انتظار دارند کارمندان بتوانند جست‌وجوی آنلاین و اینترنتی انجام دهند.

بررسی دیویس انواع سازمان‌ها را در بر گرفته بود و پاسخگوها نیازهای مهارتی بخش‌های مختلف سازمانشان را عنوان کرده بودند. در کتابخانه‌ها اکثر کارکنان اعم از متخصصان و کارکنان پشتیبانی به سواد تکنولوژیکی سطح بالا نیاز دارند. امروزه آموزش کتابداری در سطح تخصصی کلاً پیش‌زمینه خوبی را در همه حوزه‌های پایه به وجود آورده است: مدیریت پایگاه‌های اطلاعاتی، صفحه‌های گسترده نظیر اکسل، واژه‌پردازی، جست‌وجوی آنلاین، گرافیک‌های مورد استفاده در سخنرانی‌ها و گاه تولید صفحات اینترنت. کارکنان پشتیبانی به ندرت آموزش کتابداری مختص خود دارند. بنابراین معمولاً مدیران کتابخانه باید چند تا یا همه آموزش‌های پایه را برای آنها مهیا سازند - این خود یکی از چالش برانگیزترین مسائل برای مدیریت فناوری است.

برای تأمل بیشتر...

بر مسائلی که یک مدیر به هنگام تدوین برنامه آموزش فناوری اطلاعات برای کارکنان با آنها مواجه می‌شود، تأمل کنید. سه تا از مهم‌ترین این مسائل را انتخاب کنید.

در فصل پنج (نوآوری و تحول) تغییر و مقاومت در برابر تغییر را مورد بحث قرار دادیم. اشاره کردیم که مدیر همیشه نمی‌تواند بروز مقاومت در برابر تغییر و زمان آن را پیش‌بینی کند. در هر صورت چند نوع تغییر وجود دارد که شدیداً باعث ایجاد مقاومت می‌گردد - فناوری یکی از آنهاست. ورود فناوری مقاومت برخی کارکنان را برمی‌انگیزد؛ جایگزین کردن یک سیستم یا ارتقای اساسی سیستم کمتر ایجاد مقاومت می‌کند اما هنوز هم نسبتاً مقاومت زیاد است. پژوهشگران نُه حوزه نگرانی یا دلایل کارکنان برای مقاومت در برابر فناوری را بر می‌شمارند و گفته‌اند کدام یک از این‌ها برای چهار گروه کارکنان محتمل‌ترین است: کارکنان غیردفتري عملیاتی، کارکنان دفتري، مدیران اجرایی، و مدیریت ارشد (Dickson & Simmon, 1970). این دلایل عبارتند از:

- تهدید امنیت اقتصادی
- تهدید موقعیت شغلی
- پیچیدگی شغلی بیشتر
- عدم اطمینان یا ناآشنایی
- تغییر روابط رئیس و مرئوس
- افزایش انعطاف‌ناپذیری یا فشار وقت
- ابهام در نقش
- احساس عدم امنیت

یافته آنها این بود که کارکنان غیردفتري کمتر در برابر فناوری مقاومت می‌کنند. اگر هم مقاومت کنند معمولاً به دلیل پیچیدگی شغلی، فقدان آشنایی و فشار وقت است. مدیریت فوقانی در دو نگرانی اول کارکنان غیردفتري شریک است اما در آخری نه؛ در عین حال نگران ابهام در وظیفه و احساس عدم امنیت نیز هست. مدیران اجرایی همه این نگرانی‌ها را دارند، در حالی که کارکنان دفتري بخش عملیات در همه این نگرانی‌ها، بجز پیچیدگی شغلی، سهم‌اند. بر برخی از مقاومت‌ها می‌توان از طریق آموزش غلبه کرد؛ اما غلبه بر اکثر آنها به ارتباط راحت میان برنامه‌ریزان و

پیاده‌کنندگان تغییرات تکنولوژیک بستگی دارد؛ همچنین باید به کارکنان اجازه داد در مورد نیازهای تکنولوژیکی خود و اینکه زمان تغییر کی باشد، نظر دهند.

یکی دیگر از مسائلی که کارکنان مرتبط با فناوری با آن سر و کار دارند و در مورد مدیران نیز صدق می‌کند، عبارت است از استرس ناشی از تکنولوژی یا تکنواسترس^۱. یک بخش تکنواسترس جسمی است. با وابستگی روزافزون به کامپیوتر در انجام مسئولیت‌های روزانه، پرسنل وقت بیشتری را در مقابل صفحه کلید و نمایشگر کامپیوتر می‌گذرانند. وضع نامناسب نشستن، تجهیزات، نور و در جای نامناسب قرار گرفتن تجهیزات می‌تواند به مشکلات جسمی و بهداشتی متعدد منجر شود، از سردرد خفیف گرفته تا خشک شدگی مچ دست (که نیازمند جراحی است). مدیران باید هر چه از دستشان برمی‌آید بکنند تا میز و صندلی و نور و تجهیزات مناسب را تأمین کنند. در برخی کشورها نظیر استرالیا، قانون بهداشت و ایمنی محیط کار تدابیری در این موارد اندیشیده است که کارفرمایان ملزم به اجرای آنها هستند. مدیران باید به کارکنان خود اطلاعات لازم را در مورد نحوه درست قرار گرفتن در مقابل کامپیوتر و استفاده مناسب از تجهیزات بدهند و در عین حال نرمش‌هایی را به آنها یاد بدهند که با اجرای آن اثرات بد نشستن ساعات متوالی در مقابل کامپیوتر خنثی شود.

جنبه دوم تکنواسترس ذهنی است. هم مدیران و هم کاربران نهایی می‌توانند دچار چنین استرسی شوند. مدیران می‌دانند که تجهیزات جدید یا ارتقای فناوری، حتی اگر هیچ مقاومتی هم وجود نداشته باشد، با تنش یا فشار روانی همراه است. یک تدبیر برای کاهش استرس/تنش آموزش کافی در خصوص تحولات تکنولوژیک است. وقتی تغییر رخ می‌دهد برخی افراد به فرصت نیاز دارند تا بتوانند با آن کنار آیند و استرسشان کاهش یابد. اگر وسایل اداری، از قبیل میز و صندلی مناسب تأمین شود، ناراحتی‌های جسمانی عامل فشار روانی کم می‌شود.

همکاری با فروشندگان برای واداشتن آنها به تهیه راهنماهای مکتوب و همراه کردن آن با فرآورده‌شان گام دیگری است که مدیر می‌تواند از طریق آن از استرس ناشی از تکنولوژی جدید بکاهد (هیچ چیز از کار کردن همراه با ضرب‌الاجل با دستگاه یا نرم‌افزار جدید استرس‌زاتر نیست، حتی وقتی که شخص گام به گام دستورالعمل‌های فروشنده را دنبال کند). هنگامی که در نظر دارید سخت افزار یا نرم‌افزاری را تغییر دهید، گفتگو با مدیرانی که پیش از شما از آن تجهیزات یا برنامه‌ها استفاده کرده‌اند، بسیار ثمربخش است. یکی از پرسش‌هایی که باید پاسخ

داده شود این است که «مدارکی که فروشنده همراه با فناوری تحویل داده است کافی است؟» دیگری عبارت است از اینکه آیا «آموزش یا پشتیبانی فروشنده مناسب است؟» این مسئله برای خدمات اطلاعاتی و کتابداری در نواحی دور از هم که ممکن است پشتیبانی محلی محدود باشد یا اصلاً وجود نداشته باشد، بسیار حیاتی است. در مورد کاری که انتظار دارید انجام شود قبل از اینکه مشکلی پیش آید که نیاز به حل شدن داشته باشد اطلاعات کسب کنید.

فاصله گرفتن از کامپیوتر حتی برای چند دقیقه در ساعت کمک می‌کند تا تکنواسترس کم شود. تلاش کنید فعالیت‌های تکنولوژیکی و غیرتکنولوژیکی را با هم ادغام کنید تا فرد بتواند وقت استراحت داشته باشد. مسائل دیگری که مدیران باید مد نظر قرار دهند، عبارتند از:

- آیا واقعاً ضروری است که من در خانه و اداره از فناوری و برنامه کاربردی یکسانی استفاده کنم؟
- آیا واقعاً ضروری است که این کار را در خانه انجام دهم؟
- آیا ممکن است که بتوانم در اداره بهتر از زمان استفاده کنم؟
- آیا می‌توانم این وظیفه را به دیگری واگذارم؟
- آیا واقعاً ضروری است که ایمیل اداره‌ام را شب هنگام از خانه، در پایان هفته، در کنفرانس یا حتی در تعطیلات چک کنم؟
- آیا ضروری است که در حالی که مسئولیت من نیست، در سازمانم به فرد فنی ماهر تبدیل شوم؟

تکنواسترس ممکن است یک «واژه باب روز» باشد اما حقیقت آن است که مشکلات جسمانی مربوط به مشاغلی که با فناوری سروکار دارند واقعی هستند. درست است که به نظر می‌رسد مدیران نمی‌توانند برخی خطرات را از کارکنان و خودشان دور کنند، اما می‌توانند بکوشند تا از فشار آنها بکاهند یا حداقل آنها را کنترل کنند.

برای تأمل بیشتر...

همه علل استرس‌های ناشی از تکنولوژی را در کتابخانه‌ها تا آنجا که می‌توانید فهرست کنید و سپس در مقابل هر یک روش‌های غلبه بر آنها را بنویسید.

ایترانت و وب در خدمت فناوری در کتابخانه‌ها

قبلاً متذکر شدیم که شاید روش خدمت‌دهنده/خدمت‌گیرنده ایستگاهی مبتنی بر وب بتواند به مدیران کمک کند تا هزینه‌های فناوری را کنترل کنند. شاید در آینده نزدیک شاهد یک سیستم جامع و سازگار با وب برای کتابخانه‌ها باشیم. به نظر می‌رسد آنچه اتفاق افتاده تغییر جهتی به سمت برنامه‌نویسی برمبنای جاوا بود (جاوا (Java) یک زبان برنامه‌نویسی بر مبنای اینترنت است). جاوا اجازه می‌دهد هر فرد بتواند با یک خدمت‌دهنده از راه دور از طریق اتصال به وب نیازهایش را مرتفع کند. آنچه در مورد برنامه‌های جاوا و وب بسیار مفید است آن است که بیشتر خدمت‌دهنده‌ها بدون در نظر گرفتن سیستم عامل یکسان، در صورتی که یک وب‌گرد^۱ استاندارد را به کار برند به آن دسترسی دارند. زیرا وب‌گرد استاندارد کدهای درخواستی جاوا را جمع و تنظیم و اجرا می‌کند و دیگر نوع سیستم عامل خدمت‌دهنده مسئله نیست.

اطلاعات نمایه شده و چکیده‌های کتابخانه‌هایی که سیستم عامل آنها داس (DOS) است برای کاربران نهایی که از تجهیزات غیرداس استفاده می‌کنند مشکل‌ساز می‌شوند. اگر کتابخانه فقط دسترسی در محل را ممکن کند، سیستم کاربر نهایی مسئله‌ساز نمی‌شود. برنامه کاربردی کاربر نهایی برای دستیابی از راه دور (مثل شبکه) باعث می‌شود تنوع برون‌دادهای سیستم کاربر نهایی مورد توجه مدیران کتابخانه که در پی ارائه خدمت هستند قرار بگیرد. برنامه کاربردی جاوا بر روی وب به امکان این نوع دستیابی کمک می‌کند.

روز به روز سازمان‌ها و کتابخانه‌های بیشتری از اینترنت استفاده می‌کنند (اینترنت به‌طور ساده یک شبکه داخلی است که از فناوری‌های اینترنت بهره می‌گیرد). اگر قرار باشد کار کردن بر مبنای جاوا برای کتابخانه مقرون به صرفه باشد، استفاده از اینترنت پیش شرط آن است. اکنون هر کتابخانه‌ای که فهرست آن بر روی وب در دسترس است، شیوه اینترنت را به خدمت گرفته است. فقط به این دلیل که کتابخانه آپک بر مبنای وب تهیه کرده، لازم نیست که دستیابی به اینترنت را نیز امکان‌پذیر کرده باشد. می‌توان مفهوم اینترنت را به کار گرفت بدون آنکه دسترسی به اینترنت را امکان‌پذیر ساخت. امتیاز این روش آن است که وضعیت «همه یا هیچ» در آن وجود ندارد. کتابخانه‌ها می‌توانند با برنامه‌های کاربردی اینترنتشان جلو بروند در حالی که به استفاده از روش خدمت‌دهنده ایستگاهی اصلی/خدمت‌دهنده برای سایر برنامه‌های کاربردی ادامه می‌دهند.

1. Web browser

حال نگاهی کنیم به برخی از مزیت‌های استفاده از محیط جاوا در عملیات کامپیوتری در کتابخانه‌ها. به غیر از موضوع دسترسی که پیش از این مطرح شد یکی از مهم‌ترین برتری‌های جاوا در این است که گسترش استفاده آن در کتابخانه‌ها باعث کاهش ملزومات خدمت‌گیرنده می‌شود. خدمت‌گیرنده دیگر احتیاجی به دسترسی به برنامه‌های بزرگ یا مرور کردن مقدار زیادی اطلاعات نخواهد داشت. در نتیجه نیاز خدمت‌گیرنده به حافظه و سرعت کامپیوتری کاهش پیدا می‌کند. در محیط جاوا بر خلاف محیط فربه امروزی، خدمت‌گیرنده وب، در عین دسترسی به جدیدترین برنامه‌ها احتیاج به تقویت کامپیوتر خود ندارد. با استفاده از جاوا کتابخانه‌ها می‌توانند حسابی در وقتی که صرف تعمیرات محیط فربه امروزی می‌شود، صرفه‌جویی کنند.

امتیاز بالقوه دیگر قابل اعتماد بودن جاواست. محیط خدمت‌گیرنده/خدمت‌دهنده امروزی خیلی پیچیده است و در آن اجزای متفاوت بسیاری با هم ترکیب شده‌اند و اشتباهات و از کار افتادن سیستم بسیار رواج دارد. روز به روز زمان کارکنان بیشتر صرف عیب‌یابی سیستم می‌شود. کاربران نهایی خواهان ابزار دسترسی به اطلاعات و داده‌های ضروری هستند و به آنها اعتماد دارند، اما امروزه سیستم خدمت‌دهنده/خدمت‌گیرنده ایستگاهی به‌ندرت خیلی قابل اعتماد می‌شود. جاوا از سطح پیچیدگی می‌کاهد و بنابراین اعتماد را بالا می‌برد.

خدمت‌دهنده/خدمت‌گیرنده‌های ایستگاهی امروزی و استفاده از سیستم‌های یونیکس استقلال سیستم عامل را میسر می‌کنند. اما یک عامل محدودکننده وجود دارد و آن محدودیت‌های کامپیوتر خدمت‌گیرنده است که گاهی مانع انتقال برنامه از خدمت‌دهنده به آن می‌شود (یک نمونه برنامه‌هایی است که باید محیط ویندوز ۹۸ داشته باشند آن‌هم وقتی اکثر ایستگاه‌های کاری دارای ویندوز ۹۵ هستند). در برخی موارد یک ویژگی خاص برنامه موجود نیست، زیرا سیستم عامل در برخی موارد اصلی دچار محدودیت است. با در اختیار داشتن یک وب‌گرد مسائل مربوط به ایستگاه‌های کاری دیگر مسئله نخواهد بود.

پیش از این به یکی دیگر از مزیت‌های استفاده از محیط جاوا یعنی پایین بودن هزینه سخت‌افزار اشاره کردیم. جانشین کردن خدمت‌گیرنده جاوا به جای خدمت‌گیرنده فربه می‌تواند هزینه‌ها را پایین بیاورد، یعنی می‌توان کامپیوترهای شخصی ارزان قیمت خرید، چون لازم نیست بر آنها برنامه‌های زیاد بار کرد.

صرفه‌جویی در وقت عملیات نیز امتیاز دیگر است. هر چند این صرفه‌جویی به معنی کم شدن هزینه‌های کتابخانه نیست، اما فرصت کارهای دیگر را به ما می‌دهد. در اساس رویکرد جاوا بازگشت به دوران ترمینال‌های کاذب است که در آنها رفع اشکال ساده بود.

برای تأمل بیشتر...

اگر طراح اینترنت باشید، چه خصایصی را مد نظر قرار می‌دهید که در یک کتابخانه عمومی ارزشمند باشد؟

منابع الکترونیکی

تنها باید به مسائل عملیاتی نرم‌افزار و سخت‌افزار بپردازند، بلکه باید محتوای آن نرم‌افزار و سخت‌افزاری را که در اختیار کاربران نهایی قرار می‌دهند، مدیریت کنند. این امر ضرورت ارزیابی و گزینش منابع الکترونیکی مناسب برای یک کتابخانه معین را مطرح می‌سازد.

برای تأمل بیشتر...

از دانش و تخیل خود برای پیش‌بینی جهت تحول محصولات الکترونیکی در پنج سال آینده استفاده کنید.

از بُعد مدیریت، مشکلات حقوقی و مشکلات مالکیت وجود دارد. در گذشته که اساساً مجموعه کتابخانه شامل مواد چاپی و میکروفرم‌ها بود، تنها مسئله رعایت قانون حق مؤلف بود. (نه اینکه فکر کنیم رعایت قانون حق مؤلف موضوع ساده یا بی‌اهمیتی باشد، بلکه تنها مسئله حقوقی مهمی بود که در استفاده از بیشتر مجموعه‌های کتابخانه مطرح بود).

امروزه کتابخانه‌ها انواع مواد را برای کاربران نهایی خود می‌توانند تهیه کنند: مواد چاپی، سی‌دی و منابع اینترنتی. ابزار جست‌وجو-نمایه‌ها و چکیده‌ها - و متن کامل مجلات را می‌توان به صورت الکترونیکی تهیه کرد. امروزه ما از واژه «تأمین» بیشتر از «خرید» استفاده می‌کنیم زیرا مالکیت در مورد مواد الکترونیکی مشخص نیست. وقتی کسی مجله یا کتاب را می‌خرد، مالکیت آن مشخص است. هیچ مسئله‌ای در مورد استفاده‌کننده یا چگونگی استفاده آن وجود ندارد، اگر از مجله دوازده نسخه در طبقات کتابخانه باشد و دوازده نفر خواهان آن باشند می‌توان در یک زمان همه را راضی کرد. اما دستیابی به سی‌دی‌ها و محصولات بر پایه وب محدودیت‌های متنوعی به همراه دارند.

از دید فروشندگان محصولات الکترونیکی پروانه استفاده ابزار کنترل نحوه استفاده از محصول و حفظ سرمایه آنها و چه بسا، سود بیشتر است. تلقی اکثر قریب به اتفاق کتابخانه‌ها از جمله «شکستن این مهر به معنای قبول شرایط مجوز است» که معمولاً روی نرم‌افزارهاست، شبیه امضای قرارداد اجاره ماشین است و مردم معمولاً بدون آنکه بخوانند آن را می‌پذیرند. اگر مردم

اجاره‌نامه ماشین را می‌خوانند و از مفاد آن مطلع می‌شدند شاید بسیار کم وسیله نقلیه اجاره می‌شد. برای ضمانت محصولات الکترونیکی اطلاعاتی نیز وضع به همین منوال است. پروانه‌های استفاده از محصولات الکترونیکی نیز قراردادهای حقوقی هستند. تعریف یک قرارداد حقوقی چنین است: «یک یا چند تعهد که موافقت بین دو طرف را ایجاب کند و بر عهده هر یک وظیفه قانونی ای گذارد و هر یک را نیز محق سازد که در صورت شکسته شدن تعهد، طلب خسارت کند. شرایط ضروری آن عبارت از وجود طرفین واجد صلاحیت، وجود یک موضوع حقوقی، موافقت دو طرف و تعهد دو طرف است» (Black's Law Dictionary). عنصر کلیدی در این تعریف موافقت دوسویه است. موافقتنامه نظراً بر وجود امکان مذاکره بین دو طرف دلالت دارد. ادوارد وارو (Warro, 1994) یادآوری می‌کند کتابخانه‌ها می‌توانند و باید بکوشند موافقتنامه‌های پروانه‌های بهره برداری از منابع الکترونیکی را بررسی کنند و برای جرح و تعدیل مورد مذاکره قرار دهند.

کوتاهی در خواندن و تعدیل شرایط استفاده از محصولات الکترونیکی ممکن است باعث خسارت یا محدود شدن حقوق کتابخانه شود. استفاده معقول، امانت بین کتابخانه‌ای نسخه‌های متعدد برای مصارف آموزشی از جمله این موارد هستند و توجه به مفاد قرارداد می‌تواند موجب ضایع یا محدود شدن این حقوق بشود.

مجوز یا پروانه استفاده می‌تواند دایره استفاده‌کنندگان را محدود اعلام کند و کتابخانه قادر نباشد این محدودیت‌ها را جز با هزینه گزاف برطرف کند. بسیاری اوقات کتابخانه را یکی از بندهای پروانه استفاده موظف می‌کند نحوه استفاده کاربر نهایی را کنترل کند، حال آن که این کار برای کتابخانه‌ها عملاً غیرممکن است. گاه در پروانه‌ها تعداد دفعات استفاده و گاه تعداد افرادی که در آن واحد حق استفاده از آن را دارند محدود شده است. آشکار است که هیچ یک از این ملاحظات در مورد مواد چاپی مطرح نیستند.

حال، آیا این موارد به این معنی است که مدیران کتابخانه‌ها می‌بایست، اگر نه تحصیلات، لاقلاً نوعی آموزش حقوقی ببینند؟ تردید داریم لازم باشد ولی آنچه لازم است داشتن برنامه‌ای برای برخورد کتابخانه‌ها با مسئله پروانه‌های استفاده محصولات الکترونیکی است. چنین برنامه‌ای می‌بایست با نظر و هدایت کارشناس حقوقی کتابخانه یا مؤسسه مادر تهیه شود. در این برنامه باید سیاست کتابخانه در مورد حقوق ضروری آن مثل انتقال فایل و دانلود کردن و چاپ و کپی کردن و حتی موارد ناچیز و بی‌اهمیت‌تر روشن باشد.

به‌خاطر بالا رفتن اهمیت طرح‌های الکترونیکی برای سازمان‌ها، گروه برنامه‌ریزی باید متشکل از نمایندگان همه واحدهایی باشد که به نحوی با این منابع سر و کار دارند. برخی از مسائل مهم برای منظور کردن در چنین فرایندی عبارتند از:

- سیاست مؤسسه درباره قراردادها / مجوزها
- هزینه‌های مواد، بررسی آنها، مذاکره درباره مجوزها و هزینه‌های اضافی برای حفظ «حقوق» انجام می‌شود
- تعریف مسائل کلیدی، اصطلاحات و بندها
- پیامدها برای کاربران نهایی
- پیامدها برای کارکنان کتابخانه
- مسائل مربوط به مالکیت و بایگانی
- مسائل غرامت

همان‌طور که گفتیم، پروانه استفاده می‌تواند حقوقی را که کتابخانه در مورد محصولات کاغذی از آنها برخوردار است محدود کند. هدف کتابخانه و مؤسسه مادر باید آن باشد که کاربران، براساس موافقت‌نامه نهایی، هر چه بیشتر به مواد دسترسی آزاد داشته باشند، درست مثل حق مؤلف. اگر غیر از این باشد حداقل از دید کتابخانه اشکالی در کار است. از یک لحاظ واژه «کاربر» در مجوزها از تعریف آن در کتابخانه محدودتر است. اصطلاح مسئله برانگیز دیگر «امانت» است - اکثر پروانه‌ها، حتی اگر امانت را ممنوع نکرده باشند، آن را به شدت کنترل می‌کنند. اگر دستیابی از راه دور امکان‌پذیر باشد، چه؟ هر کتابخانه‌ای که به پشتیبانی آموزش راه دور یا به فعالیت در یک منطقه پردازد، مسئله دستیابی از راه دور برایش بسیار مهم است.

امنیت

کامپیوترها و فناوری مربوط به آنها می‌توانند کارهای بسیاری را سریع‌تر و دقیق‌تر از انسان انجام دهند، اما چندین عیب هم دارند و این عیب‌ها می‌توانند این مزیت‌ها را خنثی کنند. یک مشکل خطای انسانی در هنگام وارد کردن داده‌هاست که هرگاه کسی متوجه آن نشود می‌تواند مسائل بسیار بیافریند. نامریی بودن مدارهای الکترونیک کامپیوتر نیز می‌تواند مشکل‌آفرین باشد هر چند موارد آن نادرتر از خطای انسانی باشد؛ ولی نادرتر از این اشکالی است که از درون

سیستم پدید آید؛ مثلاً یک اختلاف در برنامه‌ریزی بروز کند. کشف چنین مشکلی بسیار سخت‌تر از کشف یک ورودی غلط است.

مشکلات دیگر وقتی رخ می‌دهند که کسی به دلایل شخصی در سیستم دستکاری کند. مثلاً تغییر در تنظیمات^۱ یا دسترسی پیدا کردن به اطلاعات استفاده‌کنندگان کتابخانه.

همچنین امکان تخریب تصادفی یا عمدی در یک نرم‌افزار یا تمام سیستم وجود دارد. به خاطر این‌ها و دلایل دیگر مدیران کتابخانه‌ها می‌بایست به امنیت توجه داشته باشند. امنیت دو جنبه دارد: (۱) امنیت سیستم و (۲) اطمینان از کیفیت. به طور کلی سه راه برای کنترل کیفیت و امنیت وجود دارد:

- کنترل سیستم اطلاعاتی
- کنترل‌های رویه‌ای^۲
- کنترل‌های تجهیزات سخت افزاری

کنترل سیستم اطلاعاتی دقت و اعتبار و تناسب فعالیت‌های سیستم را حفظ می‌کند. بسیاری از این کنترل‌ها به ورودی و خروجی اطلاعات مربوط است. چند مثال از کنترل‌های ورودی‌های اطلاعاتی عبارتند از رمز ورود و تعیین سطح دسترسی، فرم یکدست برای ورود داده‌ها بر روی نمایشگر، و علائم صوتی به هنگام غلط بودن دستور. نوع دیگر، کنترل حفظ ریز عملیات افراد است که هر چیز را که به سیستم وارد شده است، ذیل نام واردکننده حفظ می‌کند.

کنترل‌های رویه‌ای کمک می‌کند اطمینان یابیم که داده‌ها صحیح وارد شده‌اند و به نحو مناسب پردازش می‌شوند. نمونه‌های کنترل رویه‌ای عبارتند از شناسایی اشتباهات در محاسبات یا عملیات منطقی، و داده‌های پردازش نشده یا پاک شده. این کنترل‌ها هم برای نرم‌افزار و هم برای سخت‌افزار است. کنترل‌های سخت‌افزار شامل ردیابی خطای مدارها، مدارهای مربوط به تشخیص عیب از راه دور و قطعات زائد است. نمونه‌های کنترل رویه‌ای در نرم‌افزار عبارتند از بررسی برچسب‌های فایل‌های داخلی، نقاط کنترل^۳ در برنامه‌ای که به ساخت ردیاب^۴ کمک می‌کند، و امنیت سیستم.

خروجی سیستم حوزه دیگر مورد نظر کنترل رویه‌ای است. یک نمونه آن ثبت خروجی مدارک و گزارش‌ها و محلی است که گزارش‌ها به آنجا ارسال شده است. لیست‌های کنترل برای

-
1. Setting
 2. Procedural
 4. Audit trial

۱. Check point فایل دارای اطلاعاتی را می‌گویند که وضعیت سیستم را در هر زمان توضیح می‌دهد.

تهیه نسخه چاپی از همه خروجی‌های تولید شده هستند. فهرست‌های توزیع کمک می‌کنند کارکنان مسئول کنترل اطمینان یابند که فقط کاربران مجاز به خروجی‌ها دسترسی دارند.

کنترل ذخیره نیز مهم است. کسانی باید مسئول تأمین و کنترل دستیابی به پایگاه‌های اطلاعاتی باشند. دستیابی می‌تواند از طریق واژگان عبور/رمزهایی که برای کاربران نهایی در نظر گرفته‌اند، یا از طریق سنجش صحت علائم شناسایی کنترل شود. سیستم دارای سه سطح امنیتی است: شروع عملیات کاربر، کلمه عبور کاربر، و نام فایل واحد. از نخستین تدبیرهای ایمنی در مورد ذخیره یعنی فایل پشتیبان از داده‌ها و برنامه‌ها و ذخیره فایل‌های پشتیبانی در جای دیگر است.

کنترل تجهیزات فیزیکی شامل چند تدبیر امنیتی است، از قفل کردن در اتاق تجهیزات کتابخانه گرفته، تا تجهیزات پیچیده امنیتی بالا، و کنترل دقیق محیط. در محیطی که از دستگاه‌های تکنولوژیکی بسیار استفاده می‌شود، امنیت تجهیزات به مراتب مشکل‌تر و پیچیده‌تر است، اما بجز «قفل»، مدیران کتابخانه باید بکوشند به هر حال امنیت را تأمین نمایند.

امروزه عنصر امنیتی مهم دیگر در محیط اینترنت «دیوارهای آتش»^۱ هستند. دیوار آتش شبکه رایانه‌ای است که با انتقال امن مطلب به شبکه‌های دیگر یا گرفتن مطلب از آنها شبکه را از دسترسی/دخالت ناخواسته حفظ می‌کند. کار آن حفظ فعالیت شبکه است و فقط به اطلاعاتی اجازه ورود یا خروج می‌دهد که مجاز هستند. با استفاده روزافزون کتابخانه‌ها از محصولاتی که بر مبنای وب هستند و به کاربر نهایی اجازه می‌دهند به مواد الکترونیکی از راه دور دسترسی پیدا کند، دیوارهای آتش اهمیت روزافزونی پیدا کردند. بدبختانه دیوارهای آتش فقط می‌توانند مانع باشند اما کاملاً بازدارنده نیستند و دسترسی را غیرممکن نمی‌کنند. بنابراین پیش‌بینی می‌شود مشکلات ناشی از خرابکاری^۲ در آینده هم ادامه یابد. شاید توسعه حوزه زیست‌سنجی^۳ مسائل امنیتی بلند مدت را حل کند. سیستم‌های امنیتی زیست‌سنج از ردیاب‌های فیزیکی استفاده می‌کنند که باعث می‌شود هر کس با شاخص‌های فردی‌اش شناخته شود: تنوع آوایی، اثر انگشت، شکل دست، تحلیل لمس صفحه کلید، اسکن چشم/مردمک چشم از این جمله‌اند. استفاده از زیست‌سنج‌ها برای برقراری امنیت باعث ساخت زیست‌سنج‌های دیجیتالی شد که برای هر کاربر از حس‌گرهای خاص استفاده می‌کرد و فرد مزبور برای دسترسی به منابع باید با حس‌گرها شناسایی می‌شد و اگر کاملاً با مشخصات آن منطبق می‌گردید دسترسی امکان‌پذیر می‌شد.

-
1. Firewalls
 2. Hacking
 3. Biometrics

هر کتابخانه‌ای که دسترسی عمومی از طریق رایانه‌های شخصی را امکان‌پذیر می‌کند باید انتظار داشته باشد با «ویروس‌ها» و «کرم‌ها» سروکار پیدا کند. هر دو نوع می‌توانند برای دستگاه‌ها مسئله ایجاد کنند، ویروس‌ها و کرم‌ها برای تجهیزات کامپیوتری در اختیار عموم، مسئله اساسی هستند. بین ویروس‌ها و کرم‌ها تفاوتی وجود دارد. کرم یک برنامه مجزاست که می‌تواند باعث مشکل در اجرا شود، در حالی که ویروس کد برنامه‌ای است که در برنامه دیگر جای می‌گیرد. بعضی از آنها فقط در دسرسازند در حالی که بقیه می‌توانند محتوای حافظه و دیسک‌های سخت را از بین ببرند. ویروس‌ها از فلاپی دیسک‌ها، اینترنت، پست الکترونیکی یا اینترنت از یک کامپیوتر به دیگری منتقل می‌شوند. داشتن نرم‌افزار مؤثر و روزآمد جست‌وجو و پاکسازی ویروس بسیار مهم است - به شرطی که مداوم به کار برده شود. برنامه جست‌وجوی ویروس که به‌طور خودکار همه فلاپی دیسک‌هایی را که در کامپیوتر قرار می‌گیرد و هر فایل بارگذاری شده از اینترنت یا اینترنت را اسکن می‌کند بسیار مطلوب است. همانند سایر جنبه‌های اداره فناوری، تأمین امنیت اطلاعات هرگز پایان نمی‌یابد و یک وظیفه اساسی است.

خلاصه

فناوری با تأمین دستیابی به اطلاعات برای کاربران - که هدف بزرگ خدمات کتابخانه‌ای است - منافع زیادی برای مدیران کتابخانه به همراه می‌آورد و به تولید اطلاعات مدیریت برای تصمیم‌گیری کمک می‌کند. آشکارا باعث بهبود تولید می‌شود، به گردآوری داده‌ها، تحلیل و استفاده از آنها کمک می‌کند، با انجام کارهای روزمره برای کارکنان وقت آزاد بیشتری به وجود می‌آورد تا به فعالیت‌های فکری بپردازند و می‌تواند اثربخشی هزینه‌های عملکرد سازمان را بیشتر کند. اما استفاده از آن نیازمند مهارت‌های بسیار نزد مدیر است. سرمایه اولیه در فناوری و هزینه‌های به دنبال آن متناوب و مخارج ثابت سالانه رو به فزونی می‌رود و بودجه سالانه سنگینی می‌کند. سرمایه زیادی برای آموزش کارکنان صرف می‌شود تا بتوانند با این فناوری به درستی کار کنند و استفاده‌کنندگان نهایی را در دسترسی به اطلاعات راهنمایی و هدایت کنند. روند تحول در منابع اینترنتی و الکترونیکی ادامه می‌یابد و توجه روزافزون به مسائل حقوقی و امنیتی را طلب می‌کند. فناوری آن حوزه فعالیت مدیریتی است که به برنامه‌ریزی و کنترل دقیق نیاز دارد.

مدیریت و برنامه‌ریزی تسهیلات فیزیکی*

مقدمه

این که پست مدیریت تسهیلات در کتابخانه‌های بزرگ به سرعت در حال اهمیت یافتن است مسئله قابل توجهی است. این شغل از زمانی پدید آمد که تکنولوژی عامل مهمی در محیط کار شد و به دنبال آن ترکیب و طراحی محیط از یک طرف، و سلامت و ایمنی از طرف دیگر بسیار مورد توجه قرار گرفت. تسهیلات فیزیکی عامل مهم در برنامه‌ریزی است و بر نحوه برقراری ارتباط، انگیزش، کارایی، و توانمندی کارکنان اثر دارد. تسهیلات فیزیکی فضایی را به‌وجود می‌آورد که مراجعه‌کننده را جذب و یا دفع می‌کند. تسهیلات فیزیکی ویتترین سازمان و مایه سرفرازی کسانی است که برای آن خرج می‌کنند. بنابراین، به تمام مهارت‌های مدیریتی نیاز است تا بتوان از عهده مسائل مربوط به تسهیلات فیزیکی برآمد.

در این فصل دو موضوع اساسی بررسی می‌شود؛ یکی مسئله مدیریت تسهیلات و دیگری برنامه‌ریزی برای تسهیلات جدید. همانند سایر مباحث این کتاب، در اینجا نیز صرفاً فتح‌بابی خواهیم کرد. منابع برای اطلاعات بیشتر در پایان فصل آمده است.

مدیریت تسهیلات

چون همه متخصصان اطلاع‌رسانی و کارکنان کتابخانه‌ها با تسهیلات فیزیکی سر و کار دارند، اول با آن شروع می‌کنیم. ساعات کار کتابخانه‌ها معمولاً طولانی‌تر از ساعات معمول اداری است. اغلب، کتابخانه‌ها هر هفت روز هفته باز هستند. مشکل چه بسا در ساعاتی که هیچ یک از سرپرستان یا مدیران میانی چه رسد به مدیران ارشد حضور ندارند، بروز کند. از این رو همه کارمندان کتابخانه باید در مورد مدیریت تسهیلات فیزیکی چیزهایی بدانند.

امور خدماتی و نظافتی

نظافت روزانه کتابخانه می‌تواند به مسئله تبدیل شود. سطوحی زباله را چه کسی و هر چند وقت یکبار باید خالی کند؟ چند وقت یکبار توالتهای پرسنل و عمومی باید تمیز شوند و مواد لازم در آنها تأمین گردد؟ آیا نیروی‌های خدماتی مسئول نظافت کتاب‌ها و قفسه‌ها هستند یا دیگران؟ این مسائل شاید «ناچیز» به نظر برسد، اما می‌تواند در مرحله نخست برای کارکنان و سپس برای مشتریان پیامدهای ناگوار بهداشتی داشته باشد. بوده‌اند کارکنان کتابخانه‌هایی که در اثر تماس طولانی مدت با خاک کتاب بیمار و در مواردی نیز از کار افتاده شده‌اند، و یا لاقط قادر به کار در کتابخانه نبوده‌اند.

علاوه بر مسئله سلامت افراد، سلامت مجموعه هم باید در نظر گرفته شود. گرد و غبار روی قفسه‌ها به هنگام جابه‌جا شدن کتاب‌ها مانند سمباده عمل می‌کند و در طول زمان آسیب ناشی از آن به حدی افزایش می‌یابد که به ناچار باید کتاب را تعمیر یا تعویض کرد. رئیس کتابخانه باید هزینه سالانه این گونه تعمیرات و جایگزینی‌ها را در مقایسه با هزینه نظافت قفسه‌ها بسنجد و ببیند خسارت و هزینه کدامیک بیشتر است!

برخی مسائل دیگر، مانند سوختن لامپ‌ها، تنظیم دما، و بروز اشکال در سیستم لوله کشی را نیز باید در نظر داشت. هرگاه در آخر وقت کار کتابخانه در روز تعطیل کسی خبر دهد یکی از شیرهای دستشویی بسته نمی‌شود و آب روی زمین راه افتاده است، چه باید کرد؟ آیا فرد یا جای

خاصی وجود دارد که بتوان به آن خبر داد؟ آیا کسی هست که قبل از شروع کار در روز بعد آن شیر را تعمیر کند؟ داشتن برنامه‌ها و رویه‌های مناسب به حل و فصل این گونه معضلات کمک خواهد کرد. اما تنظیم این برنامه‌ها و رویه‌ها مستلزم صرف وقت توسط مدیران است. در بیشتر کتابخانه‌ها متصدیان امور خدماتی و نظافتی از کارکنان کتابخانه نیستند. اگر هم باشند به احتمال بسیار عضو اتحادیه‌های کارگری هستند یا در قرارداد کارشان کارهایی که باید انجام دهند، با صراحت ذکر شده است. بنابراین، انجام کارهایی که در قراردادشان نیامده یا کار بیشتر هزینه اضافی خواهد داشت. با کمبود بودجه، تقبل هزینه اضافی، اگر ناممکن نباشد، خیلی سخت است. برای روشن شدن مطلب یک مثال ساده ذکر کنیم: یکی از نویسندگان این کتاب با سرپرست کارکنان خدماتی و نظافتی مشاخره‌ای در خصوص جارو کردن موکت کتابخانه داشت. مسئله مربوط به پله‌های موکت شده بود. این توافق از قبل وجود داشت که نظافتچی باید هر روز فرش‌های طبقات را جارو کند. اما در قرارداد پله‌های بین طبقات ذکر نشده بود. عاقبت، با خواهش و تمنا و مزد اضافی مشکل حل شد. البته این مسئله پیش پا افتاده بود و در قرارداد بعدی بدون شک ذکر می‌شد، اما مواردی هست که حل و فصلشان وقت‌گیر است و حرف و حدیث‌های منفی نیز از طرف مراجعان و کارمندان به دنبال دارد. هیچ "متخصص اطلاع‌رسانی" فکرش را هم نمی‌کند که باید وقت خود را صرف مسئله‌ای مانند نظافت پله کند.

برای تأمل بیشتر...

چهار دلیل برای مهم بودن امور خدماتی و نظافتی برای مدیر کتابخانه بیاورید.

بهداشت، ایمنی و امنیت

بهداشت، ایمنی و امنیت مسائل حیاتی برای مدیران، کارکنان و استفاده‌کنندگان از کتابخانه هستند. در اداره امور تسهیلات عمومی خطرات بسیاری پرسنل را تهدید می‌کند. به حکم قانون، کارفرما مسئول مراقبت از سلامت کارکنان و کاربران است. مسئولیت‌ها نیز ناشی از قرارداد های بیمه است؛ زیرا هیچ شرکت بیمه‌ای نمی‌پذیرد که بیمه شونده در معرض خطرات نامعقول قرار گیرد. اگر بیمه شونده خود را در معرض خطر بگذارد، بیمه نامه اثرش را از دست می‌دهد. یکی از مسائل همیشگی در اکثر کتابخانه‌ها کنترل محیطی است. احتمالاً هر مدیر ارشد کتابخانه گاه و بی گاه از خود پرسیده است «چرا وقتی می‌توان بشر را به فضا فرستاد و برگرداند

بی آنکه در اثر یخ زدگی یا سوختگی بمیرد، اینها نمی‌توانند یک سیستم گرمایش و سرمایش و تهویه برای ساختمانی بر روی زمین طراحی کنند که خوب کار کند؟! یک دلیل برای این گلایه و شکوه‌ها تفاوت‌های موجود در سیستم دمایی بدن افراد است؛ برخی کسان به هوای سرد عادت دارند و برخی به هوای گرم‌تر. گاه به نظر می‌رسد در استخدام فرد جدید باید به درجه حرارت مطلوب او در محیط نیز توجه کرد و افراد سرمایی را در کنار افراد گرمایی قرار نداد تا از کار کردن در کنار یکدیگر عذاب نکشند! علاوه بر تفاوت‌های فردی، گاه دستگاه‌ها نیز از کار می‌افتند یا لازم است برای تعمیر و نگهداری از کار انداخته شوند. مثل کارهای خدماتی و نظافتی، کارکنان مسئول دستگاه تهویه مطبوع نیز به ندرت از کارکنان کتابخانه هستند. کارمند کتابخانه نبودن کارکنان مسئول دستگاه تهویه مطبوع سبب جرو بحث و گلایه می‌شود.

شاید بزرگترین چالش روزمره مدیر تسهیلات، برقراری تعادل بین دغدغه در مورد مردم و دغدغه در مورد کارمندان باشد. ایمنی در پاره‌ای موارد نه تنها با سیستم تهویه مطبوع بلکه با اهداف و رسالت‌های کتابخانه پیوند دارد. ما ایمنی را در سه عرصه در نظر می‌گیریم: ایمنی در برابر آسیب‌های جسمی، ایمنی وسایل شخصی، و ایمنی روانی (برخی از این مطالب مربوط به بخش بعد یعنی - موقعیت‌های استثنایی - هستند). مدیران باید به همه این عرصه‌ها عنایت داشته باشند و بین آنها تعادل برقرار کنند.

در کتابخانه‌هایی که مسئولیت حفاظتی در آنها اهمیت بسیار دارد (نظیر آرشیوها، کتابخانه‌های تحقیقاتی و کتابخانه‌های ملی) مسئله برقراری تعادل بین شرایط آب و هوای مناسب برای افراد و برای منابع مهم است. ظاهراً برای کارمندان و یا مراجعان، دمای ۲۲ درجه سانتی‌گراد و رطوبت بین ۵۰ تا ۶۰ درجه مناسب است. برای مجموعه بهترین شرایط نگهداری در ۱۵ درجه سانتی‌گراد و رطوبت ۵۰ درصد یا کمتر است. با این تفاوت‌ها، اگر قرار باشد که آدمها و منابع در یک محل باشند، ناچار به مصالحه - معمولاً به نفع افراد - هستیم. جدا کردن آدمها از منابع شاید امکان‌پذیر و قابل اجرا باشد و شاید هم نباشد. با جدا کردن آنها از یکدیگر احتمالاً به دو سیستم تهویه مطبوع و یا تبدیل یک سیستم به دو سیستم معادل نیاز است.

برای درک کلی مسائل ایمنی باید سیستم ایمنی را ارزیابی کنیم. می‌توان یک سیاهه واریسی ایمنی ساخت و بررسی را بر مبنای آن انجام داد. برای این کار از مساعدت پلیس و آتش‌نشانی می‌توان بهره برد. پلیس و به ویژه مراکز آتش‌نشانی هم می‌خواهند از رعایت شرایط ایمنی اطمینان یابند و معمولاً به مشارکت و مساعدت تمایل دارند. از دیگر منابع دریافت کمک‌های

حرفه‌ای، مراکز مدیریت بحران هستند که با سازمان مادر کتابخانه کار می‌کنند. مراکز مدیریت بحران به سازمان‌ها کمک می‌کنند تا مقدار و نوع بیمه نامه و میزان تعهدات آن را مشخص کنند. بازرسی باید کلیه بخش‌های ایمنی را که از آنها اسم برده شد، پوشش دهد. اصول مربوط به تجهیزات آتش خاموش کن و خروجی‌های اضطراری بخشی از آن است. متأسفانه در مواردی ایمنی افراد و اشیاء در تعارض با یکدیگر قرار می‌گیرند. در همه کتابخانه‌ها، به جز آنها که در یک اتاق خلاصه می‌شوند، این احتمال وجود دارد که یک یا بیش از یک خروجی اضطراری وجود داشته باشد ولی در دیدرس کارکنان نباشند (خروجی‌های اضطراری معمولاً باید نسوز و مطابق با استاندارد و در فاصله بین درهای معمولی و متناسب با تعداد افراد موجود در پیرامون و نوع فعالیت‌های آنها باشند). خروجی‌ها برای ایمنی هستند، اما ممکن است کسی بدون امانت گرفتن با کتاب از آن بیرون رود.

در موارد بسیار گزارش شده که مدیران ایمنی اموال را بر افراد ترجیح داده و درهای ایمنی را قفل کرده و مرگ مردم را سبب شده‌اند. یک روش برای برطرف کردن این مشکل آن است که در هنگام ساختن بنا، این درها را در محل‌های خدمت کارمندان قرار دهند به نحوی که دائماً زیر نظر آنها باشند. انجام این کار حتی در ساختمان‌های کوچک ممکن نیست. روش دیگر این است که درهای ایمنی قابل استفاده، ولی مجهز به زنگ خطر باشند به طوری که هر کس در را باز کند، زنگ خطر به صدا درآید. اما تا کارمند خود را به در برساند شخص از آنجا دور شده است. از تجهیزات ایمنی پیشرفته تر، مانند تلویزیون مداربسته نیز می‌توان استفاده کرد، اما باید هزینه آن را سنجید و از متناسب بودن آن مطمئن شد.

کتاب‌های مجموعه می‌توانند پا در آورند و بدون کنترل کتابخانه را ترک کنند. (می‌توان گفت کتابخانه با شناسایی آنچه «گم شده» است می‌تواند «مجموعه هسته» خود را مشخص کند!) بسیاری کتابخانه‌ها برای محافظت از مجموعه خود از سیستم ایمنی (قرار دادن رشته‌های باریک یا برچسب‌های حساس مخفی در کتاب یا هر منبع دیگر و نصب دروازه کنترل خروجی که در صورت غیرفعال نشدن برچسب حساس آژیر به صدا در می‌آید) استفاده می‌کنند. این تجهیزات گران و هزینه برچسب‌های حساس نیز قابل ملاحظه است. آیا ارزش دارد که برای آنها هزینه کنیم؟ پاسخ این است که بستگی به شرایط دارد (برآورد ای جی. لینکلن^۱ در سال ۱۹۸۴ نشان داد که خسارت سالانه کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی ایالات متحده در حدود ۲۵۰ میلیون دلار

1. A. J. Lincoln

است. این مبلغ شامل خسارت‌های وارد بر تجهیزات، سرقت و تخریب اموال نیز می‌شود. پیش از تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری برای خرید سیستم امنیتی، مدیر باید اطلاعات زیر را در دست داشته باشد:

- اطلاعات مربوط به دزدی‌ها، شامل:
- - شکایات استفاده‌کنندگان در مورد آسیب خوردگی منابع؛
- - تعداد عناوین موجود در فایل «مفقودی»؛
- - نمونه‌گیری تصادفی از مجموعه؛
- - آمار مواردی که استفاده‌کننده «فراموش کرده» کتاب را امانت بگیرد و بعد بیرون ببرد؛
- - اطلاعات مربوط به پولی که سالانه برای جایگزین کردن منابع از بین رفته صرف می‌شود؛
- - تخمین اطلاعات مربوط به هزینه نصب و نگهداری سیستم‌های ایمنی و هزینه‌های سالانه تگ‌های ایمنی.

با در اختیار داشتن این داده‌ها، مدیر می‌تواند در مورد هزینه - سودمندی بهره‌گیری از سیستم حفاظتی مجموعه تصمیم بگیرد.

متأسفانه اکثر کتابخانه‌هایی که به عامه مردم خدمت می‌کنند، حداقل در ایالات متحده، باید علاوه بر این با عوامل بزهکاری علیه کاربران و کارمندان و دارایی‌ها نیز مقابله کنند. بازرسی حفاظتی به شناسایی محل‌هایی که امکان خطر در آنها بیشتر است، کمک می‌کند. فضاهای مخصوص کاربران در بخش‌های پرت یا دور افتاده ساختمان، از مکان‌های باز و بزرگ پرخطرترند. همچنین راه پله‌های کم نور و پرت نیز پرمخاطره‌اند. مدیر کتابخانه چند راه‌حل دارد: دست روی دست بگذارد و هیچ کاری نکند؛ تعدادی از کارمندان را به گشت زنی در ساختمان اختصاص دهد (کاهش زمان کار مفید)؛ تعدادی نگهبان یا یک شرکت را برای گشت زنی در ساختمان استخدام کند (یک گزینه هزینه‌بر اما موثر)؛ و یا تجهیزات نظارت الکترونیکی مستقر کند (هزینه‌بر و احتمالاً با پیامدهای حقوقی دور از انتظار).

مسئله صرفاً به ایمنی مردم ختم نمی‌شود بلکه ایمنی کارکنان هم مطرح است. غالباً در ساعات تعطیل، تنها دو یا سه کارمند برای برچیدن وسایل مشغول کار هستند. برخی شعبه‌های

کتابخانه‌های عمومی در مناطق جرم‌خیز یا پرت افتاده هستند و برای کارکنان، به‌ویژه در نوبت‌شب، خطرزا.

در اینجا تنها بخش کوچکی از مسائل روزمره مدیریت تسهیلات را مطرح کردیم و به عقیده ما همین مقدار نیز برای روشن ساختن این حقیقت که تسهیلات نیز به اندازه آدم‌ها و مجموعه‌ها به مدیریت و کنترل نیاز دارند، کافی است.

برای تأمل بیشتر...

خلاصه و فهرستی از نکات اصلی که بایستی مرتباً توسط مدیر موفق کتابخانه مرور شوند، بنویسید.

برنامه‌ریزی برای حوادث ناگوار

احتمال مواجهه متخصص اطلاع‌رسانی با موقعیت‌هایی که در ادامه می‌آید خیلی هم کم نیست. در این قسمت ما به خطرهای اصلی، یعنی آتش‌سوزی، آب، بلایای طبیعی، آسیب‌رسانی، و تروریسم می‌پردازیم.

حاصل بررسی ایمنی دقیق و اساسی باید تهیه طرح جامع ایمنی باشد. بخشی از چنین طرحی به مشکلات روزمره می‌پردازد که لازم است برطرف شوند. ولی این کارها بودجه نیاز دارد. بخش دیگری از طرح جامع، سند آمادگی برای حوادث ناگوار است. تهیه چنین نیاز به صرف وقت و تلاش بسیار دارد، اما این کار ارزشش را دارد. همه کارکنان باید در تهیه چنین سندی مشارکت داشته باشند چون بر همه کتابخانه تأثیرگذار است. برای این منظور لازم است کمیته‌ای متشکل از نماینده هر بخش برای شروع کار تشکیل شود. نکات اساسی تهیه یک طرح موفق عبارتند از:

- برآورد واقع بینانه از حوادث ناگوار احتمالی؛
- در نظر گرفتن تفاوت عمل در برخورد با حوادث خاص کتابخانه و حوادثی که بخشی از یک حادثه بزرگ‌تر در محل یا منطقه هستند؛
- تعیین اولویت‌ها در امر نجات مجموعه؛
- تعیین میزان پوشش بیمه و اختیار هزینه کردن برای جبران خسارت‌ها؛
- مشخص کردن عملیات در هنگام وقوع هر حادثه ناگوار؛

- آموزش کارکنان به منظور اطمینان از شدنی بودن عملیات فوق و آگاهی کارکنان نسبت به آنها؛
- وجود خط تلفن برای تماس‌های ضروری و در وهله نخست با فردی که عملیات نجات را رهبری می‌کند؛
- فهرست شماره‌های تماس با فروشنده‌گان مواد و خدمات بازسازی.

برای تأمل بیشتر...

فهرستی از انواع حوادث ناگوار که ممکن است در یک کتابخانه رخ دهند تهیه کنید؛ سپس کلیه نکاتی را که باید در یک طرح مدیریت حوادث منظور شوند بنویسید.

متداول‌ترین حادثه ناگوار در کتابخانه، خسارت ناشی از آب است. این خسارت تنها در اثر بارندگی سنگین یا عملیات آتش‌نشانی ایجاد نمی‌شود. لوله‌های آب معمولاً در هنگام تعطیلی کتابخانه می‌ترکند و ساعت‌ها و یا حتی یک روز طول می‌کشد تا کسی از آن آگاه شود. چنانچه کتابخانه رسیدگی به ساختمان را خیلی به تأخیر بیندازد، حتی باران مختصر هم می‌تواند خرابی به بار آورد. با توجه به مشکلات مالی متداول، یکی از شیوه‌های مدیر برای صرفه‌جویی در بودجه، تعمیر و عایق بندی نکردن بام و پنجره‌هاست. به تعویق انداختن این چیزها آسان است و معمولاً تا زمانی که مشکل حاد بروز نکند، اقدامی صورت نمی‌گیرد، اما زمانی که مشکل بروز کند، بودجه آن بسیار بیشتر خواهد شد. زیرا علاوه بر تعمیر، هزینه‌های ناشی از آسیب نیز به آن افزوده می‌شود.

طرح بازسازی به دنبال بلایای طبیعی مانند زلزله، طوفان، گردبادهای تند و طوفان‌های دریایی، بر اساس احتمال رخداد و آسیب، متفاوت است. عوامل دیگر یکی عمر ساختمان (بناهای جدید معمولاً از استاندارد بالاتر برخوردارند) و طرح‌های جبران خسارت ناشی از حوادث است که در سازمان مادر تهیه شده‌اند.

وقوع حادثه ناگوار طبیعی را می‌توان پیش‌بینی کرد اما تخریب و ترور کمتر قابل پیش‌بینی‌اند و پیامدهای آنها می‌تواند ویران کننده باشد. با این همه، این نوع وقایع در نقاط مختلف جهان رخ می‌دهند و باید هنگام برنامه‌ریزی، آنها را نیز در نظر گرفت.

نویسندگان این کتاب آتش‌سوزی سهمگین کتابخانه ملی استرالیا، ویران شدن کتابخانه ملی سانفرانسیسکو در اثر زمین لرزه، آشوب‌های داخلی که کتابخانه‌های عمومی را در ایرلند شمالی

ویران کرد، تخریب ناشی از بمب‌گذاری در کتابخانه‌های تخصصی شهرهای لندن و سریلانکا، و سیلابی را که آرشیو و کتابخانه ونیز را در بر گرفت، به یاد می‌آورند.

یکی از عرصه‌هایی که باید برای آن تدبیر اندیشید، محافظت از سیستم‌های رایانه‌ای است. خود رایانه و میز آن را می‌توان دوباره تهیه کرد، ولی بازگرداندن داده‌های از دست رفته می‌تواند بسیار وقت‌گیر و حتی گاه غیرممکن باشد. مشکلاتی را که مدیر در صورت از بین رفتن تمام رکوردهای کتابشناختی با آنها مواجه می‌شود، در نظر بگیرید. به همین دلیل باید مرتباً از این رکوردها نسخه پشتیبان تهیه کرد تا احتمال از بین رفتن سوابق به حداقل برسد. تصور بر آن است که در بسیاری سیستم‌ها تهیه فایل پشتیبان به شکل خودکار صورت می‌گیرد، اما گاه آنچه به صورت خودکار انجام می‌شود آن چیزی نیست که انتظار داریم.

در هر فاجعه یک چیز مسلم است و آن اینکه همه چیز قابل بازیافت نیست. برخی چیزها کاملاً نابود می‌شوند ولی بیشتر چیزها صدمه می‌بینند لیکن وقت و پول کافی برای نجات همه آنها وجود ندارد. در اینجا است که تعیین اولویت‌ها قبل از بروز حادثه اهمیت می‌یابد. در این کار باید اولویت را به آنچه که قابل جایگزین شدن نیست داد. سپس اهمیت را باید به چیزهای گران که جایگزینی آنها مشکل ولی ممکن است، داد. در نهایت به چیزهایی که جایگزینی‌شان ساده است پرداخت. دشواری کار تنظیم اولویت‌ها از آنجا ناشی می‌شود که هرکس بنا به وظیفه اصلی خود نگاه دیگری به مسائل دارد. دیدگاه‌های کارمندان و عموم مردم همیشه با هم یکی نیستند. مدیر کتابخانه ممکن است مجبور شود وقت بسیاری صرف تبیین و توجیه اولویت‌ها کند و در نهایت اولویت‌های دسته‌های اول و دوم را کاهش دهد.

در برنامه جبران خسارت باید فکر پول را هم کرد. در بازسازی مجموعه، زمان عنصری حیاتی است. اگر برای رسیدگی به منابع کاغذی خیس شده ۷۲ ساعت یا بیشتر دست دست کنیم، دیگر کاری نمی‌توان کرد. پس از وقوع حادثه، در انتظار مصوبه گرفتن برای هزینه کردن، از دست دادن فرصت است. مدیر ارشد نه اختیار نامحدود مصرف بودجه‌های فوق‌العاده را دارد و نه آن را می‌خواهد؛ ولی اجازه مصرف بودجه فوق‌العاده ضروری است. به همین دلیل است که برای تهیه طرح اطلاع از میزان پوشش بیمه، متوسط هزینه‌های لازم برای نجات منابع دارای اولویت بالا و جایی که باید برای مشاوره و مساعدت مراجعه کرد، اهمیت پیدا می‌کند.

تشکیل تیم بازسازی نیز ضروری است. اگر کتابخانه مسئول حفاظت از مواد دارد، اگر هم رهبر تیم نباشد، باید عضو آن باشد. رهبر تیم هر که باشد، باید در مواقع فشار و استرس زیاد،

آرامش خود را حفظ کند و بتواند خوب بیندیشد. داشتن طرح و ترتیب اجرای آن مفید است؛ اگر کارکنان آموزش دیده و برخی اجزای طرح را تمرین کرده باشند، چه بهتر. در اختیار داشتن مقداری وسایل کار به رهبر و گروه بیشتر کمک خواهد کرد. با این همه زمان اجرای طرح که فرامی‌رسد استرس و فشار بسیار زیاد است.

توصیه

برنامه‌های آموزش کارکنان برای تیم‌سازی بسیار مهم هستند. هیچ کس حتی به فکرش خطور نمی‌کند که روزی ممکن است حادثه ناگوار در کتابخانه او نیز رخ دهد ولی آموزش، کارکنان را برای موارد نامنتظره آماده می‌سازد و به آنان کمک می‌کند تا در خانه‌هایشان هم راجع به برنامه‌ریزی بیندیشند. محیط مناسب برای آموزش، به گردهم آمدن کارکنان و برقراری تماس بین آنها کمک خواهد کرد.

آماده نگه داشتن لیست تلفن که نام و شماره تماس و ترتیب تماس را برای کارمند، بسته به نوع حادثه، معین کند، مفید است. اگر تمرین در طی ساعات اداری انجام شود یک چیز است و چنانچه بعد از ساعات کاری صورت گیرد، چیز دیگری است. براساس تجربه، ما معتقدیم جز در مواردی که تخلیه ساختمان برای تمرین لازم است، بهترین زمان برای این تمرین، در ساعات تعطیلی کتابخانه و زمانی است که تعداد کارمندان در کمترین حد است. حتی با طرح تمرین شده نیز، عملیاتی کردن آن مقداری زمان می‌برد. کارمند با نیت خیر اگر عضو تیم مقابله با حوادث نباشد، می‌تواند مخل باشد و یا مشکلی بر مشکلات بیفزاید. امکان فراخوانی پرسنل در مواقع نیاز بسیار آسانتر و موثرتر از این است که از هر کسی که در محل موجود است بخواهیم کاری را انجام دهد.

صرف داشتن طرح و عدم بازنگری آن در فواصل زمانی معین و یا پیاده نکردن آن، دردی را دوا نخواهد کرد. تمرین به کار اصلی کتابخانه لطمه می‌زند ولی ارزشش را دارد. علاوه بر این، نسخه‌های طرح مقابله با حوادث باید در اختیار کلیه کارکنان اصلی، هم در منزل و هم در محل کارشان، و سازمان‌های آتش‌نشانی و امنیتی مربوط قرار گیرد.

در اینجا به یک مسئله دیگر هم باید توجه کرد و آن تاثیر حادثه بر کارکنان است. طبعاً عکس‌العمل فوری، مقابله با مشکل و دست به کار شدن است. اما بعداً ممکن است شوک رخ دهد و نیاز به مشاوره باشد. آتش‌سوزی گسترده در یکی از کتابخانه‌های عمومی کودکان به نقل از کتابدار آن به بروز اندوه شدید در برخی کارکنان و کودکان انجامید. مدتی طول کشید تا تسهیلات بازسازی و روحیه‌ها به وضع اول بازگشت.

سه کتاب را برای مطالعه بیشتر به شما پیشنهاد می‌کنیم:

- 1) Kahn, Miriam. *Disaster Response and Planning for Libraries*. (Chicago: American Library Association).
- 2) *Security in Libraries*. Edited by E. Brand (Chicago: American Association)
- 3) Fortsom, Judith. *Disaster Planning and Recovery: A How to do It Manual for Libraries and Archives* (New York: Neal-Schuman, 1992).

و نشریات تخصصی نظیر:

Association American Library , *Library Association Record The*

گزارش‌های تصویری از وقایع غیرمترقبه، راهنماهای آموزش مدیران و همچنین مطالعات موردی جهت دوره‌های آموزشی کارکنان ارائه می‌دهند.

رشد مجموعه

رشد مجموعه و تغییر الگوهای خدمات‌رسانی در اکثر کتابخانه‌ها امری ناگزیر است؛ نظیر گسترش روزافزون تعداد دانشجویان در انگلستان بدون افزایش بودجه. معدودند کتابخانه‌های خوش اقبالی که بودجه‌شان به شکل متناسب افزایش می‌یابد. مدیران کتابخانه ناگزیر می‌شوند یا رشد مجموعه را متوقف سازند و یا شیوه‌ای برای متراکم‌تر کردن مجموعه بیابند؛ و یا بودجه لازم را برای توسعه ساختمان تأمین کنند. همه گزینه‌ها، به جز مورد نخست، پرهزینه است. در اغلب موارد، سازمان مادر تمایلی به توقف رشد مجموعه ندارد و از کتابخانه می‌خواهد برای به تعویق انداختن بن بست طرح ارائه دهد.

یکی از روش‌های تأخیری، وجین منابع فرسوده یا قدیمی از مجموعه است. این فرایند پرمشقت است اما نگهداری منابع در محلی خارج از ساختمان اصلی کتابخانه علاوه بر اینکه رسیدن به بن بست را به تعویق می‌اندازد، شیکوۀ مراجعان و کارکنان از دور ریخته شدن منابع بارزش را کمتر بر می‌انگیزد.

در حال حاضر یکی از روش‌های تأخیری رایج استفاده از قفسه‌های فشرده است. در این سیستم‌ها اغلب به دلیل کمتر بودن تعداد راهروها، ظرفیت نگهداری منابع افزایش می‌یابد. به جای یک راهرو به ازای هر ردیف، در اینجا یک راهرو برای هر هشت تا ده ردیف وجود دارد. قفسه‌ها و محفظه‌ها بر روی ریل‌هایی قرار گرفته‌اند و با حرکت دادن ردیف‌ها با استفاده از یک سیستم برقی یا دستی می‌توان به قفسه مورد نظر دسترسی پیدا کرد. این نوع سیستم‌ها معمولاً بسته به

نحوه قرار دادن منابع در آنها، گنجایش نگهداری را حداقل تا ۲۵ درصد افزایش می‌دهند. اما هزینه‌های پرسنلی و تجهیزات آن کم نیست و مدیران کتابخانه باید هر دو را به دقت بررسی کنند. یکی دیگر از چالش‌های پیش روی مدیران و کارکنان کتابخانه‌ها تغییر ماهیت خدمات و ضرورت تجدید نظر در چگونگی استفاده از فضای موجود است. تجهیزات الکترونیکی به برق و خطوط ارتباط راه دور نیاز دارد. سیم‌کشی‌ها یا کابل‌ها و دستگاه‌های قدیمی مناسب این نوع خطوط نیستند. در پاره‌ای از موارد بهسازی این چیزها لازم است. این چالش‌ها طراحی خدمات را با کارآمدترین و منطقی‌ترین شیوه ایجاب می‌کند ولی محدودیت بودجه امکان اینگونه بازسازی‌ها را نمی‌دهد.

مدیران رده میانی و ارشد بخش قابل توجهی از وقت خود را صرف مسائل تسهیلاتی می‌کنند و از خود، مثلاً می‌پرسند: نیازهای کاربران چگونه تغییر می‌کنند؟ چه تعدادی از دانشجویان می‌خواهند از خانه‌هایشان به کتابخانه دسترسی داشته باشند و یا ظرفیت دانشجویان چقدر است؟ آیا آنها هنوز هم شخصاً به کتابخانه مراجعه می‌کنند؟ اینها برخی از مسائلی هستند که به صورت سؤال در آمده‌اند. چگونه از فضاهای موجود به بهترین نحو ممکن بهره‌برداری کنیم؟ اگر فلان فعالیت را انجام دهیم (یا ندهیم) هزینه‌های بازسازی در مقایسه با وقت و زحمتی که کارکنان صرف و تحمل می‌کنند چقدر خواهد بود؟ داشتن طرح‌های طبقه‌بندی شده دقیق از تسهیلات بسیار مفید است و استفاده از طرح‌های طبقه‌بندی تسهیلات، در طولانی مدت باعث صرفه‌جویی در وقت، بودجه و نیرو می‌شود.

برنامه‌ریزی برای فضای جدید

اندک‌اند کتابدارانی که تجربه مشارکت فعال در برنامه‌ریزی توسعه تسهیلات موجود و یا ایجاد تسهیلات جدید را دارند. در عمر حرفه‌ای یک مدیر این امر به ندرت بیش از یک بار رخ می‌دهد. شاید مهم‌ترین دلیل آن است که تقریباً همه پروژه‌های ساختمانی طرح‌های بزرگانده، به‌ویژه اگر بنا شود ساختمان کتابخانه قابل گسترش، حداقل تا بیست سال باشد. کمبود بودجه باعث کاهش امکانات و تجهیزات می‌شود و با افزایش قیمت‌ها متناسب با تورم، هر چه فاصله بین تأمین بودجه و اتمام پروژه بیشتر شود، امکانات و تجهیزات بیشتر کاهش خواهند یافت. در شرایط مطلوب ساختمان جدید باید همه این ویژگی‌ها را داشته باشد:

- انعطاف پذیری

- انطباق پذیری
- گسترش پذیری
- دسترس پذیری
- فشردگی
- مقاومت در برابر تأثیر آب و هوا
- امن بودن
- جذابیت
- اقتصادی بودن تعمیر و نگهداری

با تغییر خدمات و نحوه استفاده از فضا، انعطاف‌پذیر بودن ضروری است. ساختمان چند قطعه‌ای^۱ با کمترین میزان دیوار داخلی برای کاستن از وزن ساختمان، نمونه بارز **انعطاف‌پذیری** است. هرگاه وزن ساختمان بر روی دیوارهای داخلی نباشد، می‌توان دیوارها را مطابق نیاز و به اندازه‌ای که بودجه اجازه می‌دهد، بی‌هیچ آسیبی جابه‌جا کرد.

انطباق‌پذیری ضرورتاً با انعطاف‌پذیری یکی نیست. برای مثال کتابخانه‌های عمومی و تخصصی باید در جایی باشند که استفاده‌کنندگان در آنجا به صورت طبیعی جمع می‌شوند. اما احتمال دارد بعدها عوض و از آن به منظور دیگری استفاده شود.

همراه با توسعه کتابخانه، داشتن تسهیلات **گسترش‌پذیر** بسیار پسندیده است. فراهم ساختن بودجه برای گسترش تسهیلات موجود، راحت‌تر از بنای ساختمان جدید است. طراح باید محلی را برای بنای اولیه در نظر گیرد که امکان گسترش بنا در آن باشد و نحوه ارتباط بنای بعدی با بنای اولی معلوم و تضمین شده باشد.

در شرایط مطلوب، هدایت پروژه را یک گروه اصلی برنامه‌ریزی متشکل از حداقل چهار نفر شامل معمار، نماینده کتابخانه، مشاور طراحی فضای کتابخانه و نماینده سازمان مادر باید برعهده گیرد. این گروه می‌تواند بزرگ‌تر از این هم باشد، اما هرچه بزرگتر شود، جریان کار طولانی‌تر می‌شود. بدون شک شرکت شمار بیشتری در مراحل مختلف پروژه لازم است، اما درگیر ساختن همه در تمامی قسمت‌های پروژه، تنها باعث کند شدن برنامه‌ریزی می‌شود.

ضرورت حضور یک معمار در گروه فوق بدیهی است. نماینده کتابخانه، اگر نه مدیر اصلی، حداقل باید یکی از مدیران ارشد باشد. زیرا به‌ویژه در مراحل بعدی پروژه، باید تصمیمات سریع

گرفته شود. حضور نماینده سازمان مادر حداقل به این دلیل ضروری است که بر هزینه‌های پروژه نظارت داشته باشد. دلیل دیگر اینکه ببیند آیا طرح مورد نظر مطابق با طرح‌های معماری شناخته شده موجود است یا نه.

اما چرا به مشاور طراحی فضای کتابخانه نیاز داریم؟ طراحی هر ساختمان جدیدی فعالیتی است پیچیده و نیاز به اطلاعات بسیار جزئی- حتی در مورد اندازه میخ‌ها و پیچ‌ها - دارد. گذشته از این، کتابخانه‌ها از شمار ساختمان‌های بسیار پیچیده، تقریباً هم ردیف بیمارستان‌ها هستند. در آغاز گفتیم اندک‌اندک مدیرانی که تجربه چنین پروژه‌هایی را دارند و حتی شمار کمتری بیش از یک بار آن را تجربه کرده‌اند. این بدان معناست که تعداد این پروژه‌ها زیاد نیست؛ بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که تعداد معمارانی هم که این پروژه‌ها را انجام داده‌اند زیاد نیستند. مشاور طراحی در گروه برنامه‌ریزی معمولاً کسی است که بیشترین تجربه را در ساخت کتابخانه دارد. نقش مشاور باید این باشد که ضمانت کند طرح داخلی کتابخانه از کارایی لازم برخوردار است و فضای کتابخانه با رعایت ظرافت‌های مورد نیاز برای فعالیت‌های کتابخانه طراحی شده است.

یکی از اسناد اصلی برنامه‌ریزی ساختمان شرح تفصیلی آن است که باید حاصل تلاش مشترک کتابخانه و مشاور باشد. این شرح تفصیلی اطلاعات مورد نیاز برای طراحی تسهیلات را در اختیار معمار قرار می‌دهد و می‌تواند برای افزایش بودجه پروژه نیز مورد استناد قرار گیرد. در شرح تفصیلی به بیان خدمات، مجموعه‌ها، کارکنان، جامعه استفاده‌کننده و اطلاعات می‌پردازند. در این شرح آنچه برای معمار بسیار اهمیت دارد، نکات مربوط به مکان‌ها و بخش‌های مورد نیاز است. این نکات نه تنها در مورد تجهیزات و افراد مشغول به کار در این بخش‌هاست، بلکه وابستگی هر بخش به بخش‌های دیگر را نیز نشان می‌دهد. شکل ۱-۱۷ نمونه‌ای از چنین شرحی است که برای محوطه ورودی یک کتابخانه تهیه شده است.

برای فضاها، نظیر فضا برای مجموعه، استناداردهایی وجود دارد که در ادامه به یکی از آنها اشاره می‌شود:

فضای مجموعه: کتاب		
کشور	دسترسی آزاد	مخزن
ایالات متحده	۱۰۸ جلد/ مترمربع	۱۶۰ جلد/ مترمربع
کانادا	۱۰۸ جلد / مترمربع	۱۳۵ جلد/ مترمربع
انگلستان	۲۱۳ جلد/ مترمربع	۲۴۸ جلد/ مترمربع
فرانسه	۱۶۶ جلد/ مترمربع	—

طراحی پروژه چندین مرحله دارد. مرحله نخست نقشه‌های مفهومی است که برخی از طرح‌های بیرونی و نیز قطعات مجزای داخل ساختمان را که بیانگر فضاهای کار، فضای مجموعه و جز آن هستند، نشان می‌دهند. انتخاب طرح و شکل تسهیلات در این مرحله رخ می‌دهد و این ممکن است الزامات قابل توجهی برای پروژه به دنبال داشته باشد. ساختمان مربع یا مستطیل شکل کم هزینه‌ترین ساختمان است، در حالی که اگر دیوارهای بیرونی قرار باشد پیچ و تاب بخورند (برای مثال L شکل یا هلالی یا نامتعارف طراحی شوند) هزینه‌های نمای خارجی افزایش می‌یابد و در نتیجه برای داخل ساختمان بودجه کم می‌آوریم. در بسیاری از موارد در ساختن کتابخانه‌های مهم - نظیر کتابخانه‌های عمومی مرکزی، کتابخانه‌های ملی و کتابخانه‌های مرکزی دانشگاه‌ها - قصد آن است که بنا نمادین یا یادمانی باشد. در این موارد به معمار برجسته نیاز است. تعارض بین نمای بیرونی و فضای داخلی‌ای که بتوان در آن به راحتی کار کرد، در مرحله طراحی سطح خارجی بنا شروع می‌شود.

مرحله دوم، نقشه‌های تقریبی^۱ است. نقشه‌های تقریبی تلقی معمار را از ساختمانی که قرار است بر اساس خواست صاحبکار بسازد، نشان می‌دهد. در این مرحله مشارکت کتابخانه و کارکنان آن حیاتی است؛ زیرا در نهایت آنها هستند که در این فضاها کار خواهند کرد. گروه برنامه‌ریزی باید با دقت به نظرات کارکنان گوش دهد و آن را در طرح نهایی به کار بندد. در طول این مرحله، تجدید نظر اساسی در خصوص محل انجام هر یک از فعالیت‌ها آسانتر از هر زمان دیگری است، چون پیش‌نویس‌های بیشتری در راه است.

شکل ۱-۱۷
ADF 3502 واحد: منابع آرشویی و مجموعه‌های خاص نام بخش: فضای پذیرش مراجعان - مساحت ۸۵ مترمربع
فعالیت‌ها: در اینجا به مراجعان و بازدیدکنندگان از ساختمان خدمت ارائه می‌شود. با متقاضیان مصاحبه و نامشان ثبت می‌شود و سپس به تالار مطالعه هدایت می‌شوند. فهرست آنلاین کتابخانه در اینجا مستقر است. مراجعان برای دیدار با کارکنان در اینجا منتظر می‌مانند و مراجعان وسایل شخصی خود را در کمد‌ها می‌گذارند. سرپرست تالار مطالعه در این محل مستقر است.

(ادامه) شکل ۱-۱۷

وضع استفاده همزمان: مراجعه‌کننده: ۴-۳ نفر؛ کارمند: ۱ نفر.

تعداد روزهای مورد استفاده: همه روزه

مشخصه‌های اصلی طرح و نحوه طراحی محیط:

در ورودی باید مراجعان را به سمت خود بکشاند. ورودی باید از مواد شفاف مانند شیشه بیرنگ باشد تا شخص را به گشودن در تشویق کند. (در صورت امکان دیوار بین بخش دریافت و نمایشگاه هم به‌تمامی از جنس شیشه باشد). در داخل، تزئینات و پرداخت‌ها باید حاکی از استحکام، نظم و شکوه باشد. فضای داخلی باید نشانگر ظرافت، نظافت و اهمیت مجموعه‌ها باشد. سرپرستان در عین احترام به بازدیدکنندگان باید بر اتاق مطالعه نظارت داشته باشند. میز کارکنان باید به‌گونه‌ای قرار گیرد که مانعی برای دیدن تالار مطالعه و بخش پذیرش بر سر راه آن قرار گیرد. پیانو که یکی از اقلام مجموعه است و یک برگه دان کوچک جزء وسایل این مکان است. درها باید افراد را به سمت اتاق مطالعه، بخش کارکنان و اتاق سمینارها هدایت کنند. تنها راه ورود به ساختمان از بخش پذیرش می‌گذرد.

شرایط محیطی: دمای ۱-/+۲۴ درجه سانتیگراد و رطوبت ۵-/+۴۵ درصد. هوا باید تصفیه شود. کف زمین باید موکت شود. به پریزهای متعدد نیاز است.

امنیت: درهای مجهز به سیستم هشداردهنده در محل ورودی؛ دکمه اعلام وضعیت فوق‌العاده در میز پذیرش؛ حسگرهای حرکت و در صورت امکان قفل‌های الکترونیکی بر روی در بین بخش‌های مطالعه و پذیرش نصب شود.

همجواری: این محل نزدیک به ورودی اصلی ساختمان است. به بخش نمایشگاه دسترسی مستقیم دارد. به اتاق مطالعه هم دسترسی مستقیم دارد ولی با استفاده از موانع فیزیکی و روانی از آنها جدا می‌شود دیوار به دیوار آن تالار همایش‌هاست. کارکنان باید هم بر سالن مطالعه و هم بر بخش پذیرش نظارت داشته باشند.

وسایل و تجهیزات:

میز پذیرش که باید طوری طراحی شده باشد که کارمندان بتوانند همزمان بر بخش پذیرش و تالار مطالعه نظارت داشته باشند: همراه با: (۱) صندلی برای کارمند؛ (۲) تجهیزات اعلام خطر؛ (۳) تلفن همگانی؛ (۴) قفسه مخصوص بایگانی فرم‌ها؛ (۵) یک میز کوچک و صندلی دسته دار برای پرکردن فرم ثبت‌نام (این میز و صندلی را می‌توان در مقابل میز کارمند قرار داد)؛ (۶) سطح شیب‌دار برای حرکت صندلی چرخدار؛ (۷) صندلی راحتی با میز کوچک دم دستی برای بازدیدکنندگان؛ (۸) کمدهای قفل‌دار

<p>(ادامه) شکل ۱-۱۷</p> <p>(با ارتفاع متوسط) برای وسایل شخصی مراجعان؛ ۹) رخت آویز؛ ۱۰) ساعت دیواری؛ ۱۱) ویتترین کوچک (۸۰ در ۸۰ سانتیمتر) برای نصب بر دیوار؛ ۱۲) ویتترین افقی برای نمایش کتاب‌های نادر (به طول ۲۲۰ و ارتفاع ۹۰ و عمق ۴۵ سانتیمتر)؛ ۱۳) برگه دان کوچک (۵۰ در ۸۵ سانتیمتر)</p>
<p>دانشگاه لویولا ماری مانت پیش‌نویس نهایی ۹۷/۳۰/۱۱ طرح ساختمانی کتابخانه میاواکی عضو پیوسته استاکنن ضمیمه A:47</p>
<p>تابلو: بر روی ورودی، "منابع آرشیوی و مجموعه‌های خاص"، شماره اتاق و علامت بخش ثبت و پذیرش نصب شود.</p>
<p>مجموعه‌ها: کتابها - مواد غیر کتابی</p>
<p>محل استقرار افراد: پشت میزها: میزهای انفرادی؛ صندلی‌های راحتی؛ میز مطالعه جمعی سایر موارد: یادداشت‌ها:</p>
<p>کامپیوتر برای کارمند: ۱ نقطه خدمت: ۱</p>
<p>یادداشت‌ها:</p>
<p>تهیه‌کننده: ای. استیونس تاریخ: ۹۷/۱۱/۶ تاریخ آخرین تجدید نظر: ۹۷/۱۶/۱۱</p>
<p>دانشگاه لویولا ماری مانت پیش‌نویس نهایی ۹۷/۳۰/۱۱ طرح ساختمانی کتابخانه میاواکی عضو پیوسته استاکنن ضمیمه A:48</p>

نقشه‌های تقریبی آخرین مرحله طراحی هستند. در اینجا نقشه‌ها با آخرین جزئیات و تفصیل همراهند. در این نقشه‌ها مطالبی نظیر اینکه یک در معین به کدام سمت باز شود، عرض آن چقدر باشد، از چه جنسی ساخته شود، چه رنگی باشد و غیره منعکس می‌شود. نقشه‌ها تمامی جوانب ساختمان را نشان می‌دهند و اسناد حاوی مشخصات، مبنای کار پیمانکاران برای شرکت در مناقصه ساخت بنا هستند. تایید نهایی نقشه تفصیلی توسط صاحبکار لازم است. زیرا هر چه در نقشه تفصیلی از قلم بیفتد جیرانش پرهزینه است. در ایالات متحده این نوع اصلاحات با عنوان "تغییر در سفارش" شناخته می‌شوند. هر چه تغییر در سفارش بیشتر باشد، برای اثاثیه و تجهیزات

پول کمتر باقی خواهد ماند. بنابراین بازبینی کامل اسناد و مشخصات از این جهت ضروری است که بودجه کافی برای اتمام پروژه، مطابق آنچه از پیش برنامه‌ریزی شده است، داشته باشیم.

برای تأمل بیشتر...
 هنگامی که مدیر برای یک ساختمان جدید برنامه‌ریزی می‌کند چه چیزهایی باید بداند یا پیش‌بینی کند؟ یک سیاهه برای خودتان بسازید.

انتقال به محل جدید

پس از اتمام کار، انتقال مجموعه به محل جدید کاری ساده نیست. به هر دلیلی - شاید به دلیل اینکه آخرین مرحله است - هزینه‌های جابه‌جایی کفایت نمی‌کند. در طی انجام پروژه، هزینه‌های پیش‌بینی نشده بسیار است. بدین ترتیب، کارکنان با چالشی دوگانه رو به رویند. چالش نخست انتقال منابع از فلان نقطه به بهمان نقطه با حفظ نظم و ترتیب اولیه است (که برنامه‌ریزی آن چندان هم ساده نیست). چالش دوم انجام این کار با بودجه موجود است. بهترین راه حل این است که از کسانی که در جابه‌جایی مجموعه‌ها تخصص دارند، بخواهیم این کار را انجام دهند. راه‌حل‌های بسیار دیگری هم وجود دارد؛ سعی کنیم تا داوطلبان کافی برای انجام رایگان این کار (یا حداقل با تأمین غذا و نوشیدنی) پیدا کنیم. یکی از نویسندگان این کتاب انتقال بخش مرجع کتابخانه ایالتی استرالیای غربی^۱ را به یاد می‌آورد. ساختمان‌های جدید و قدیمی حدود یکصد متر از یکدیگر فاصله داشتند. منابع بایستی از طبقات بالای ساختمان قدیمی به طبقه بالای ساختمان جدید منتقل می‌شد. یک پل موقت بین دو ساختمان ساخته شد و کارکنان کتاب‌ها را به ساختمان جدید منتقل کردند. کار خیلی سر و صدا کرد و تحسین شد. در محاسبه هزینه باید هزینه‌های مازاد پرسنلی برای نظارت نقل و انتقال و استقرار در محل جدید را در نظر داشت. برنامه‌ریزی برای تسهیلات جدید از دو نظر شگفت‌آور است: هم یک تغییر و تحول سریع است؛ و هم یک عامل ناکامی و شکست. تسهیلات جدید برای کارکنان و مراجعان تغییر محسوب می‌شود. از تسهیلات جدید انتظارات بسیار می‌رود که اکثراً برآورده می‌شوند، اما تعداد اندکی نیز تحقق نمی‌یابند. تغییر تنش‌زاست و گاه لازم می‌شود با نگرانی‌های کارکنان کنار بیاییم. کارکنانی که فعالانه در برنامه‌ریزی درگیر هستند باید بسیار تلاش کنند منظم‌اً و به سرعت و با دقت، همکاران را از پیشرفت‌ها و تغییرات در نقشه و علل تغییرات آگاه کنند.

1. The State Reference Library of Western Australia

خلاصه

این فصل کوتاه این واقعیت را نشان می‌دهد که مدیر علاوه بر سایر وظایف مدیریتی، باید تسهیلات کتابخانه را نیز مدیریت کند. کسی باید مسئولیت مسائل تسهیلاتی روزمره را بر عهده گیرد. یک نفر باید مسئول طرح آماده باش برای وقایع ناگوار و اجرای آن باشد و کسان دیگری مسئول سلامتی و ایمنی منابع و افراد باشند. مدیر می‌تواند همه این وظایف را برعهده گیرد، اما ضرورتی برای این کار وجود ندارد. مؤکداً مطالعه برخی منابع را که در بخش مطالعه بیشتر آمده‌اند، توصیه می‌کنیم.

پی نوشت*

«سرانجام آینده نیز زمانی از راه خواهد رسید»

دین آچسن^۱

«بیایید بشر و دانش مکتوبش را با هم مانوس کنیم»

جس شرا^۲

امروزه این مسئله مطرح است که کدامیک از مواد کتابخانه‌ای شایسته نگهداری دائمی هستند. آینده برای کتابخانه‌ها و مدیرانشان چه در آستین دارد؟ پیشگویی می‌تواند پیشگو را به دردرس بیندازد. در این بخش نمی‌خواهیم پیشگویی دراز مدت در مورد کتابخانه‌ها و مدیریت آنها انجام دهیم، بلکه به بررسی چند گرایش و روند مشهود که معتقدیم از مسائل دراز مدت کتابخانه‌ها خواهند بود، می‌پردازیم.

روندها

نقش کلیه کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به سرعت در حال تغییر است. محمل‌های جدید اطلاعات و رسانه‌ها نیازمند تعاریف جدید از انتشارات و خط مشی انتخاب می‌شوند. دوره‌ تهیه

* ترجمه فاطمه زارع‌زاده، کارشناس ارشد کتابداری در کتابخانه ملی ایران

1. Dean Acheson
2. Jesse Shera

و حفظ «همه چیز برای همیشه» به پایان رسیده و هم اکنون زمان آن فرا رسیده است که تعیین کنیم چه چیز را باید برای آیندگان نگه داشت. شبکه‌ها، توزیع و ذخیره دیجیتال، و دسترسی در ازای پرداخت وجه یا به شیوه مجانی در مورد همه خدمات مطرح است. واسپاری قانونی در ارتباط با حق مؤلف و مالکیت معنوی در حال تغییر است. خصوصیات ساخت و محل فیزیکی کتابخانه مجازی این سئوالات را بر می‌انگیزد که چگونه کتابخانه‌هایی بسازیم که تاکنون کسی آنها را ندیده است؟ چگونه هم جزیی از وضع موجود باشیم و هم بخشی از جنبش برای تغییر؟ کتابخانه/ مرکز اطلاع‌رسانی آینده مکان تلاقی، اسناد کاغذی و چاپی سنتی و دنیای دیجیتال برای متخصصان - و انواع استفاده‌کنندگان خواهد بود. کتابخانه‌ها را همچنین پایگاه مستحکمی برای عامل انسانی در دنیای شبکه‌ای دانش دیجیتال می‌دانیم.

به یقین آنچه که به اصطلاح "انفجار دانش و اطلاعات" می‌خوانند، ادامه خواهد یافت. ممکن است این روند کمتر به شکل چاپی و کاغذی باشد، اما به هر شکل که باشد، مردم همواره به اطلاعات نیازمند و خواهان آن هستند. شاید زمانی برسد که مجموعه‌های کتاب و مجلات چاپی نیز همچون لوحه‌های گلی و طومارهای پاپیروس و کدکس‌های دست‌نویس در موزه‌ها جای بگیرند. در آن زمان، انسان‌ها اطلاعات مورد نیاز خود را از رسانه‌های الکترونیکی در خانه و محل کار به دست می‌آورند، و شاید هم دسترسی به اطلاعات از راه‌ها و شیوه‌هایی که هم اکنون نمی‌شناسیم، صورت گیرد.

چارلز هندی^۱ معتقد است کتابخانه‌ها که ماده کارشان اطلاعات است، در چالش‌ها و فرصت‌های ناشی از روند مجازی شدن در خط مقدم نبرد قرار دارند و با وابسته‌تر شدن کارها به اطلاعات، با این معضل بیشتر روبرو می‌شوند. هندی در مقاله‌اش از نشست جمعی از کتابداران و متخصصان اطلاع‌رسانی در مورد آینده کتابخانه‌های امروزی یاد می‌کند. این جمع کتابخانه‌های آینده را جاذب می‌دیدند که موبیلورها و صفحه کلیدها جای قفسه‌های کتاب و مجلات را گرفته‌اند و انتشار شکل چاپی مجله‌ها پایان یافته است. گروه گمانه می‌زند که زمانی بیاید که بدون رفتن به کتابخانه بتوان اطلاعات مورد نظر خود را به دست آورد. یکی از میان جمع می‌گوید چنین وضعیتی در دانشگاه ویرجینیا در شرف وقوع است. دیگری اضافه می‌کند در کتابخانه دانشگاه دوبرونیک در بالکان که در جنگ داخلی ویران شد، یک ترمینال کامپیوتری اهدایی متصل به پایگاه‌های اطلاعاتی خارجی، مشکل آنها را حل کرده است. جمع به این نتیجه می‌رسد که

1. Charles Handy

کتابخانه مجازی کتابخانه در معناست، نه یک مکان و یک فعالیت یا ساختمان. هندی می‌پرسد «کسانی که هرگز نمی‌بینیم چطور اداره کنیم؟» وی سازمان مجازی را پدیده‌ای متناقض‌نما وصف می‌کند که هر چه مجازی‌تر شود، کارکنانش بیشتر نیازمند دیدار یکدیگر خواهند بود. نزد کتابداران که نوعاً عادت کرده‌اند خود را متولی یک مکان بدانند، آینده بسته به نگرششان، ترسناک یا هیجان‌انگیز می‌رسد. حتی زمانی که گمانه‌های بالا تحقق یابد، کتابخانه‌ها باز به شکلی به حیات خود ادامه خواهند داد. مدیران هم وجود خواهند داشت و اساسی‌ترین مهارت‌های مورد نیاز مدیریت بدون تغییر باقی خواهند ماند. سبب آن است که فعلاً اینترنت آشفته بازاری بیش نیست. مقداری از آن بسیار مفید، و بخشی از آن به درد نخور است، بیشتر هم جنبه تجاری دارد. (شاید نسل آینده اینترنت با هر نام، قابل کنترل‌تر باشد - حداقل در ابتدا). قبول داریم که شرکت‌های بسیاری موتورهای جست‌وجو تولید کرده‌اند. اما اینها تنها کاری که می‌کنند درجه‌بندی وب سایت‌ها براساس اهمیت و ربطشان به کلید واژه‌های مورد جست‌وجوست. کنترل کیفیتی در کار آنها نیست. اما کتابخانه‌ها شماری کارکرد اساسی دارند که هیچ نهاد دیگری در جامعه آنها را انجام نمی‌دهد این عملکردها عبارتند از:

- شناسایی
- انتخاب
- مجموعه سازی
- پردازش و سازمان‌دهی
- ارائه خدمت
- ذخیره و حفاظت مواد اطلاعاتی

محمل اطلاعات در انجام این کارها مهم نیست. در دراز مدت مردم خواستار همان کیفیتی در اطلاعات الکترونیک می‌شوند که هم‌اکنون در مورد محمل چاپی انتظار دارند. در حال حاضر، به جز در سایت‌های کتابخانه‌ها، شیوه‌ای جز انطباق کلیدواژه، برای مرور و دستیابی به اطلاعات نمی‌بینیم. هر کس در صورت داشتن توانایی فنی می‌تواند، هر چه را بخواهد به روی شبکه بگذارد. وقتی کسی در مورد سرطان در اینترنت به جست‌جو بپردازد، هم اطلاعات بسیار تخصصی موثق مربوط به انستیتوهای علمی سرطان‌شناسی به دست می‌آورد و هم اطلاعات حاصل تجربه فردی.

در مورد مواد چاپی بررسی و کنترل وجود دارد (کمترین آن کنترل و بررسی غلط‌گیر چاپخانه است). البته هر کس می‌تواند هر چه بخواهد چاپ کند، اما به هر حال، ناشران شخصی به‌ندرت می‌توانند کتب و مجلات خود را در شمارگان بالا چاپ و توزیع کنند، چون نمی‌توانند جذب سرمایه کنند. (ایترنت مشکل این حقه‌بازها را حل کرده است) غیر از کنترل کیفی ناشر در مورد مواد چاپی، نوعی کنترل نشر نیز توسط مطبوعات و انجمن‌های تخصصی اعمال می‌شود. مرحله بعدی کنترل هنگامی است که کتابداران مجموعه‌ساز به انتخاب مواد می‌پردازند. اکثر استفاده‌کنندگان از این روندها اطلاعی ندارند، اما هنگامی که برای یافتن اطلاعات مورد نیازشان به کتابخانه وارد می‌شوند، مطمئن هستند که کنترل کیفیت در کار است و مواد و اطلاعات موجود در کتابخانه صحیح و موثق هستند.

نکته مهم بعدی، مسئله ذخیره و حفاظت است. هر که به طور مرتب از اینترنت استفاده کند، متوجه می‌شود که وب سایت‌ها همیشگی نیستند. ذخیره و حفاظت اطلاعات، به گونه‌ای که مفاهیم پایه آن بدون تغییر باقی بماند، کاری است که کتابخانه‌ها آن را بهتر از هر سازمان دیگری انجام می‌دهند. انجام این وظیفه در مورد اطلاعات الکترونیکی، هر روز مهم‌تر و مهم‌تر می‌شود و ما معتقدیم که کتابخانه‌ها به این خدمت برای جامعه ادامه خواهند داد. با سخن فیونا گیلاردی موافقیم که در دراز مدت کسی در کل جهان اطلاعات جست‌وجو نخواهند کرد بلکه به سراغ یک جزء کنترل پذیر آن خواهد رفت و جست‌وجو در بقیه جهان مجازی وظیفه متخصصان اطلاعات خواهد بود.

بی‌اطمینانی به آینده، به جای کاهش، افزایش می‌یابد. سرعت رشد فناوری‌ها آنقدر زیاد است که مردم نمی‌توانند با آن سازگار شوند، کاربرد فناوری‌های اطلاعاتی تازه شروع شده است و هنوز نوبت نیست. باید بدانیم که رشد و کاربرد فناوری جدید هیچ گاه متوقف نخواهد شد. شاید کارمندان قدیمی کتابخانه‌ها نتوانند به راحتی با تکنولوژی‌های جدید کنار بیایند، اما کارمندان جدید آسان‌تر تغییرات را می‌پذیرند. نقش مدیر در این مواقع این است که این احساسات را تشخیص داده و به کارمندان کمک کند تا با سیستم‌های جدید کنار بیایند. در این معنا، مدیریت سپر میان کارمندان و تکنولوژی خواهد بود.

سناریوهایی چون موارد بالا، در سرتاسر جهان در حال شکل گرفتن است مخصوصاً هنگامی که کتابخانه‌ها - و به خصوص کتابخانه‌های ملی - احساس می‌کنند که تحت تأثیرات چند جانبه

تکنولوژی اطلاعاتی، اطلاعات دیجیتالی و شبکه‌ها قرار گرفته‌اند. در اکثر موارد، این تأثیرات، به تمامی نعمت نیست، برخی حتی می‌پرسند تکنولوژی واقعاً نعمت است یا نکت؟ در عین حال که فناوری دستور کار جدیدی را برای گردآوری، ذخیره، بازیابی، و اشاعه اطلاعات سبب می‌شود، دشواری‌های حقوقی جدید در کار واسپاری قانونی، حق مؤلف و مالکیت معنوی بروز می‌کند.

توان کتابخانه‌های ملی در سطح جهان از لحاظ حجم مجموعه و وظایف قانونی و منابع مورد نیاز یکسان نیست، اما همه‌شان به وجود آمده‌اند تا تولیدات فرهنگ و دانش مضبوط ملی را گردآوری و حفظ کنند. کتابخانه‌های ملی هم برای منظورهای عملی و علمی، و هم برای آن که نماد افتخارات و غرور ملی باشند، این کار را می‌کنند. در حقیقت، کتابخانه‌های ملی، حافظه‌ی یک ملت هستند. بدین گونه، کتابخانه‌های ملی سراسر دنیا، پاره‌های حیاتی حافظه‌ی جهانی هستند. امروزه در آستانه‌ی هزاره‌ی جدید، کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در برابر موقعیتی قرار گرفته‌اند که در آن دانش و اطلاعات مضبوط به اشکالی حتی فراتر از ذهن ژول ورن موجود است.

نقش حیاتی کتابخانه‌های ملی را می‌توان از مطرح شدن بحث آن در کنفرانس هفت قدرت بزرگ جهانی و تأکید آل‌گور^۱، معاون رئیس جمهور وقت امریکا بر لزوم وجود نوعی زیرساخت اطلاعاتی جهانی^۲ در کنفرانس ۱۹۹۴ بوئنس آیرس دریافت. همایش بوئنس آیرس نخستین کنفرانس توسعه‌ی جهانی ارتباطات بود که اتحادیه‌ی بین‌المللی اتحادیه ارتباطات برگزار کرد. معاون رئیس جمهور امریکا در این کنفرانس همه‌ی ملت‌ها را به ایجاد این زیرساخت فرا خواند. او معتقد بود که چنین نظامی بشریت را قادر می‌سازد تا نوعی جامعه‌ی جهانی تشکیل دهد که مردم کشورهای همسایه، به جای دشمن بالقوه، یکدیگر را به چشم شرکای بالقوه و اعضای یک خانواده ببینند؛ خانواده‌ای بزرگ از انسان‌ها که هر روز به یکدیگر مرتبط‌تر می‌شوند.

امروزه، بسیاری معتقدند که این دیدگاه دور از ذهن نیست، بلکه حقیقتی در شرف وقوع است. محمل‌های اطلاعاتی در اثر دیجیتالی شدن، به سرعت به سمت یک شکل شدن پیش می‌روند.

کهکشان گوتنبرگ

در دنیای غرب، ما در مورد تمدن قبل و بعد از گوتنبرگ سخن می‌گوییم بی آنکه به این حقیقت اشاره کنیم که صدها سال پیش از او چاپ به وسیله‌ی حروف متحرک در شرق اختراع شده

1. Gore

2. Global Information Infrastructure (GII)

بود. به هر حال، اینکه چه کسی حروف متحرک چاپ را اختراع کرد مهم نیست، بلکه نکته اینجاست که دستگاه چاپ باعث انقلابی در ارتباطات شد. به مدت ۵۰۰ سال است میراث گوتنبرگ اوضاع دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم و انتظارات ما را از آن شکل داده است. هنوز هم چاپ بر روی کاغذ بیشترین شیوه تولید اطلاعات در سرتاسر جهان است و هیچ زمانی در طول تاریخ این همه مواد چاپی وجود نداشته است.

اما انتشارات چاپی و کاغذی دارند به سرعت جای خود را به محمول‌های جدید می‌دهند. سریع‌ترین رشد از آن دنیای دیجیتال است. برخی هنوز با سرسختی معتقدند کتابخانه‌ها باید فقط به جمع‌آوری اطلاعات کاغذی و چاپی بپردازند. دیگران، که ما نیز از آنها هستیم، می‌گویند کتابخانه/مرکز اطلاع‌رسانی - به خصوص، کتابخانه ملی و وظیفه‌اش مدیریت کردن اطلاعات است. در انجام چنین وظیفه‌ای دیگر نوع محمول اطلاعات مهم نیست. زیرا مشتری می‌خواهد اطلاعات مورد نیازش را به دست آورد؛ دیگر نوع و شکل محمول برایش مهم نیست. فناوری جدید اطلاع‌رسانی برای کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ابزار شگفت‌انگیزی برای ردیابی و دستیابی به انواع مختلف محمول‌های اطلاعاتی در اختیار ما نهاده است. شاید اگر بودجه کافی وجود داشته باشد، بتوان همه این اطلاعات را به شکل دیجیتال درآورد و در شبکه‌ها دسترس‌پذیر کرد. بدین شیوه، راه‌های جدید نیز برای کنترل کتابشناختی بهتر و قابل فهم‌تر در سطح ملی و جهانی به وجود می‌آید.

در طول قرن بیستم به برکت پیشرفت‌های علمی و فنی، انواع محمول‌های صوتی و تصویری را به محمول چاپی افزوده‌ایم. برای حفظ جایگاه کتابخانه‌های امروزی، باید از انواع محمول‌های اطلاعاتی سود ببریم. امروزه دستگاهی به نام اسکنر داریم که قادر است اطلاعات را از هر نوع محمول به فرم دیجیتال درآورد. با اسکن کردن، منابع موجود بر محمول‌های اطلاعاتی مختلف را می‌توان با هم ترکیب کرد و به شکل چند رسانه‌ای درآورد. و حتی می‌توان این اطلاعات را در یک فرم ذخیره و توزیع کرد.

در حالی که جهان اطلاعات به سرعت در حال تحول است، متخصصان اطلاع‌رسانی به‌عنوان فرزندان راستین کهکشان گوتنبرگ، هنوز با قانونی دست به گریبان هستند که ریشه در چاپ و کاغذ دارد. فناوری امکانات باور نکردنی به وجود آورده و ما تا این زمان با قانونی سروکار داریم که ضد تولید است و سرعت استفاده اطلاعات را در دنیای دیجیتال می‌کاهد. خوشبختانه، اکثر مشتریان ما، محافظه کارند، و طالب همه انواع موجود نیستند. یک دانشمند نروژی که مشتری

دائمی کتابخانه ملی نروژ است درباره این کتابخانه گفته است «چیزی را که می‌خواهیم به ما نمی‌دهد، ما لایق بهتر از اینها هستیم».

مسئله واسپاری قانونی مواد الکترونیکی مورد توجه خاص کنفرانس مدیران کتابخانه‌های ملی^۱، همتای اروپایی آن و سازمان‌های منطقه‌ای است. بحث کتابخانه دیجیتال و واسپاری قانونی در رأس دستور کار اینان قرار گرفته است. کنفرانس مدیران کتابخانه‌های ملی سعی دارد نقش کتابخانه‌های ملی را در محیط دیجیتالی جدید تعیین کند. چگونگی این تعیین نقش اثر عظیمی بر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی دارد. آشکار است که تعیین نقش کتابخانه ملی بر انتخاب و حفظ انتشارات الکترونیکی تأثیر حیاتی دارد. کشورها باید جواب سئوالات زیر را پیدا کنند:

- چگونه اطلاعات الکترونیکی را ذخیره، نگهداری و حفاظت کنند؟
- چگونه دسترسی به اطلاعات الکترونیکی را میسر کنند؟
- آیا این دسترسی در محل باشد یا از راه دور؟
- چه اطلاعات الکترونیکی حفاظت شود؟
- چگونه کنترل کتابشناختی آنها را انجام دهند؟

از کنفرانس مدیران کتابخانه‌های ملی پاره‌ای مفاهیم مفید ظهور کرده است. در حال حاضر کنفرانس در مورد دو نوع سند سخن می‌گوید: اول، اسناد ایستا، یعنی آن اسنادی که خواه به شکل الکترونیکی یا به شکل چاپی معمول منتشر می‌شوند و اطلاعاتشان هرگز تغییر نمی‌کند مانند کتاب، روزنامه، یا سی دی. علی‌الاصول، با این اشکال ایستا برای کنترل کتابشناختی یا واسپاری قانونی یکسان می‌توان عمل کرد. نوع دیگر اسناد پویا هستند. و آن منابعی است همواره در حال تغییرند. این نوع منابع ظاهر و سپس ناپدید می‌شوند (این چنین اسنادی دشواری‌های گوناگونی برای متخصصان اطلاع‌رسانی پدید آورده‌اند، خصوصاً در زمینه کنترل کتابشناختی؛ و همین‌طور برای استفاده‌کننده‌ای که هیچ‌گاه مطمئن نخواهد بود که پایگاه چه اطلاعاتی دارد. کتابخانه‌های ملی، در اجرای واسپاری قانونی، یا باید هرگاه که پایگاه‌های پویا عوض می‌شوند و تغییر می‌کنند، از آنها نسخه جدید تهیه کنند (که اغلب اگر غیرممکن نباشد، به شدت غیرعملی است)، و یا هر از چند گاهی از آنها نمونه‌برداری کنند.

به طور کلی اکثر مراکز واسپاری‌های قانونی در سطح جهان امروزه از عهده انتشارات ایستا برمی‌آیند. در کمتر قانون واسپاری محمل‌های اطلاعاتی غیرچاپی ذکر شده است. ما از قانونی

خبر نداریم که در آن ذکری از اهمیت اشکال الکترونیکی پویا مثل اطلاعات شبکه‌های اطلاع‌رسانی جهانی چون اینترنت، شده باشد.

پایان نگهداری همه چیز برای همیشه

ده سال پیش، بن روگاس^۱ مقاله‌ای با عنوان «پایان نگهداری همه چیز برای همیشه» منتشر کرد. وی در مقاله‌اش به شرح چالش‌های کتابخانه‌های ملی برای دسترس پذیر کردن هر چیزی که در کشور چاپ و منتشر می‌شود و همچنین حفظ و نگهداری آن برای همیشه به فرم اصلی پرداخته است. سخن او، که ما معتقدیم امروزه حقیقی‌تر نیز شده است، آن است که کتابخانه‌های ملی هرگز تمامی آن چه را که در یک مملکت منتشر شده است، جمع نکرده‌اند و در آینده نیز جمع نخواهند کرد.

با رواج همه‌محمل‌های اطلاعاتی جدید و امکاناتی که توسط انتشارات دیجیتالی در اواخر قرن بیستم به وجود آمده است، احتمالاً در این مورد که چه موادی را باید گردآوری، ذخیره و قابل دسترس سازیم، بیشتر بیندیشیم. اکثر کتابخانه‌ها در این زمینه خط مشی خود را دارند اما کارشان نیازمند گسترش و بازتعریف است. به نفع تاریخ و استفاده‌کنندگان حال و آینده‌مان است که کتابخانه‌ها در اجرای جزئی از سیاست اطلاعات ملی، برای تعیین نوع اطلاعاتی که ارزش حفاظت دراز مدت دارد، دارای خط‌مشی باشند اما شاید از طریق نمونه‌برداری بتوان به حفظ بخشی از این میراث موفق شد. لازم است قانون به وضوح نشان دهد چه کسی و بر چه پایه و اساسی باید دست به انتخاب زند.

سال‌های بسیاری است که کتابخانه‌های ملی وانمود می‌کنند همه چیز را جمع‌آوری می‌کنند و سعی در حفاظت آن برای همیشه دارند. امروزه، ما در جنگل اطلاعات سنتی و دیجیتالی قدم برمی‌داریم، و حوادث جهان از طریق بی‌شمار برنامه‌های رادیویی و تلویزیونی - تحت عنوان "جهان اطلاعات" به سمع و نظر ما می‌رسد. این را درک می‌کنیم که کهکشان گوتنبرگ تنها نقطه آغازین کشف دنیای ناشناخته‌ها بوده است.

در بحث اطلاعات دیجیتالی، شاید بزرگ‌ترین مرجع نیکلاس نگروپونته^۲ باشد که عقاید جالبی در مورد حق مؤلف و توزیع اطلاعات دیجیتالی دارد. به عقیده او، کل قانون حق مؤلف براساس اختراع گوتنبرگ و ارتباط آن با کاغذ، و بی‌خبر از عصر الکترونیک به وجود آمده است.

1. Ben Rugaas

2. Nicholas Negroponte

متخصصان اطلاع‌رسانی باید سال‌ها وقت بگذارند تا کتابخانه‌های دیجیتالی بسازند. برای تغییر قوانین حق مؤلف به زمان بیشتری نیاز است. مالکیت معنوی موضوع بسیار پیچیده‌ای است. هنوز هیچ نشان و سرنخ مشخصی از چگونگی مدیریت آثار دیجیتالی و استفاده صحیح دیجیتالی از آنها نداریم. بیت‌ها در دنیای دیجیتال بی‌نهایت قابل کپی‌برداری و بی‌اندازه شکل‌پذیر هستند و هرگز نایاب نمی‌شوند. میلیون‌ها انسان در آن واحد می‌توانند هرگونه سند دیجیتالی را بخوانند و آن را بدزدند. شاید بد نباشد که ما نیز از آقای نگرپونته پیروی کنیم و با بیانیه حقوق دیجیتالی وی همصدا شویم که در آن می‌گوید با هر اثری که به کتابخانه کنگره داده می‌شود باید یک نسخه دیجیتالی هم باشد و گرنه گرفتن حق مؤلف ممکن نیست. در موافقت‌نامه ضمانت شود که «بیت»هایی که به کتابخانه تحویل داده شده بدون اجازه ناشر و نویسنده نباید منتشر شوند. بدین طریق، به جای اینکه کتابخانه آخرین چاره باشد، نخستین مکان است که به آن رو می‌کنند. با نگرپونته موافق باشیم یا نباشیم، اینها پرسش‌هایی خواهند بود که کتابخانه‌های ملی سرتاسر جهان در چند سال آینده با آنها مواجه خواهند شد.

به عنوان مثال، در نروژ، کتابخانه ملی هم اکنون در حال بحث با ناشران روزنامه‌هاست تا علاوه بر فرم چاپی روزنامه، یعنی نسخه کاغذی آن، فرم ماشین‌خوان را نیز تحویل کتابخانه دهند. در برنامه‌های کنفرانس مدیران کتابخانه‌های ملی اروپا و در چارچوب طرح کبرا (CoBRA) کار بسیاری درباره مسئله حق مؤلف و مالکیت علمی انجام می‌شود. به احتمال قوی این امر به اندیشه کاملاً جدید در مورد خدمات مجانی و غیرمجانای کتابخانه ملی تبدیل خواهد شد. اگر هزینه گرفته شود، باید با اجازه نویسنده و ناشر باشد و آنان نیز از آن بهره‌مند شوند. هدف از این تدابیر اطمینان از دسترسی به اطلاعات و پرداخت حق مؤلف به صاحب اثر و ناشر است. امکان دارد که چنین ترتیب‌هایی منجر به دریافت هزینه در ازای اطلاعات توسط سایر کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی شود.

کتابخانه‌ای که پیش از این کسی ندیده است

در ۵ ساله اخیر [قبل از سال ۲۰۰۰- ویراستار]، مقالاتی که به نحوی در موضوع آینده کتابخانه‌ها انتشار یافته، بلااستثنا راه آینده کتابخانه‌ها را کتابخانه‌های مجازی دانسته‌اند. تصویر یک کتابخانه مجازی آن است که «هیچ جا نیست و همه جا هست». چیزی که مطرح است این حقیقت است که ما به بصیرت و عزم بیشتری برای پل زدن بر شکاف میان اطلاعات دیروز و

اطلاعات فردا نیاز داریم. بدین منظور، هنوز هم به کتابخانه‌هایی نیاز داریم که بتوانند عملیات کتابخانه‌ متعارف را نیز انجام دهند؛ سازمان‌هایی که بتوانند از مجموعه‌های وسیع مواد سنتی در دوره‌ تغییر، که شاید بسیار بیشتر از آنچه که انتظار ورود طول بکشد، نگهداری کنند. ما به سیستم‌هایی نیاز داریم که بتوانند مسائل نگهداری از کاغذهای اسیدی را حل کنند و اطمینان حاصل شود که این نسخه‌های اصل گران قیمت، نابود نخواهند شد. بار دیگر یادآور می‌شویم که کنفرانس مدیران کتابخانه‌های ملی و کتابخانه‌جامعه اروپا، و همینطور سایر مراکز اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌ها، وظیفه مخصوص دارند که از میراث مکتوب - ملی و بین‌المللی - محافظت کنند و از بلایایی که باعث نابودی مجموعه‌ها و فراموشی آنها می‌شوند، جلوگیری کنند. تکنولوژی نوین، لوازم بسیاری در اختیار ما گذاشته که با آنها بسیار بهتر از گذشته می‌توانیم از مجموعه‌های مهم و ارزشمند حفاظت کنیم. ذخیره دیجیتالی و شبکه‌هایی چون اینترنت، بهترین شیوه‌های دسترسی و سریع‌ترین شیوه اشاعه نسخه‌های خطی و سایر مواد نادر و باارزش آرشیوها و کتابخانه‌ها را در هر شکلی، میسر ساخته است. برنامه "حافظه جهانی" یونسکو به مسائل و سئوالات مهمی چون، مناسب‌ترین فعالیت و کارها برای نگهداری و رشد حافظه‌های گردآمده می‌پردازد. بالاخره اینکه باید در اجرای برنامه‌های مجموعه‌سازی زمان حال طوری عمل کنیم که مشکلات حفاظت مواد را با خود به آینده منتقل نکنیم.

کتابخانه ملی نروژ به سمت تبدیل شدن به یک "کارگاه آموزشی" گام برمی‌دارد. این کتابخانه به مکان دیدار متخصصان حرفه‌های سنتی، رسانه‌ها و تکنولوژی‌های نوین و همه مردم جامعه تبدیل شده است؛ بدین گونه قدیمی‌ها و جدیدترها می‌توانند به تبادل فکر بپردازند و به کمک یکدیگر به راه‌حل‌های جالب و جدید دست پیدا کنند. بزودی این کتابخانه یک چاپخانه کامل شامل کارگاه صحافی و سایر تسهیلات و امکانات مرتبط با تکنولوژی‌های جدید و قدیم و انواع لوازم دیداری شنیداری خواهد بود.

به زعم ما کتابخانه در بسیاری موقعیت‌ها هنوز هم یک مفهوم زنده و ضروری است. اگرچه محمل‌های اطلاعات از زمان لوحه‌های گلین، پاپیروس و پارشمن تغییر فراوان کرده‌اند، اما ایده نهفته در ورای وجود کتابخانه‌ها همچنان ثابت مانده است؛ و آن نگهداری از اطلاعات برای منفعت زمان حال و استفاده آیندگان است، در دوران هیجان‌انگیز و سرشار از فرصت زندگی می‌کنیم. اگر به سازماندهی اطلاعات در اینترنت نگاه کنیم (که بندرت توسط یک متخصص اطلاع‌رسانی انجام شده است) اطمینان حاصل می‌کنیم که هنوز هم برای متخصصان اطلاع‌رسانی

عرصه فعالیت و دستاورد فراوان وجود دارد. در حالی که بسیاری از همکاران با دیدی منفی، آینده‌ای مبهم و تیره و تاریک را برای کتابخانه‌ها پیش‌بینی می‌کنند و فکر می‌کنند که دیگر دوران کتاب و کتابداری به سر آمده است، موقعیت‌ها و فرصت‌ها فراوان در می‌زنند و منتظر هستند تا در را برای آنها بگشاییم. (راستی می‌دانید که وقتی در می‌زنند، آدم بدبین به جای هر کاری، از صدای کوبیدن در شکوه می‌کند؟) ما تخصصی داریم که به دوران اسکندریه و بابل باز می‌گردد، حال نیز زمان آن است که رهبری را در دست بگیریم.

موفقیت ما بسیار به این بستگی دارد که بتوانیم سهم رشته خود را از بهترین و باهوش‌ترین دانشجویان مؤسسات پژوهشی و دانشگاه‌ها ببریم و برنامه‌هایی برای آموزش حرفه‌ای کتابداران طرح کنیم که از عهده چالش‌های هزاره جدید برآیند. به هر حال، آموزش این برنامه باید با عقلانیت شیوه‌های سنتی روزگار کهکشان گوتنبرگ نیز همراه باشد. همانطور کامپیوترها، که هر روز کم حجم‌تر، مناسب‌تر، سریع‌تر و قابل انعطاف‌تر می‌شوند (گروهی می‌گویند که هر چه بیشتر شبیه کتاب می‌شوند!) کتابداران نیز باید تغییر کنند و همین کیفیت‌ها را کسب کنند.

عامل انسانی

منظره هزاره جدید به مانند یک جنگل دیجیتالی است. هر روز اطلاعات بیشتری به فرم دیجیتالی تولید می‌شود، و از طرفی سایر قالب‌ها نیز به قالب دیجیتالی در می‌آیند و از طریق شبکه‌ها دسترس پذیر می‌شوند. فقط همین را در نظر بگیرید که شما هم اکنون در حال خواندن شکل کاغذی کتاب حاضر هستید، در حالی که این کتاب با استفاده از واژه پردازهای کامپیوتری تهیه شده است و متن آن در چند جا به فرم دیجیتالی موجود است. مثال دیگری می‌زنیم، در نظر بگیرید که یک نامه را در برنامه کامپیوتر تایپ دیجیتالی می‌کنید، سپس چاپ می‌کنید و با فکس برای کسی می‌فرستید. فکس نامه شما را دوباره به صورت چاپی بر روی کاغذ دریافت می‌کند. ایمیل در حال منسوخ کردن گیرنده ماشین فکس است. با این وجود هنوز نامه‌های طولانی یا مهم را چاپ می‌کنیم، شاید بدین دلیل که هنوز هم به میراث گوتنبرگی خود چسبیده‌ایم یا به کامپیوتر اطمینان نداریم که بتواند آن را برایمان حفظ کند. بار دیگر، پای صحبت نیکولاس نگروپونته می‌نشینیم:

هنگامی که یک سند را با کامپیوتر تولید کردیم بعد چه می‌کنیم؟ آن را روی یک کاغذ آرم‌دار چاپ می‌کنیم. اکنون، سند ما، کلیه خواص دیجیتالی خود را از دست داده است. سپس این کاغذ را در

دستگاه فکس می‌گذاریم؛ تا دوباره به فرم دیجیتالی دربیاید، اینجاست که دیگر رنگ‌ها، آرم کاغذ و خطوط آن کیفیت کاغذی خود را از دست می‌دهد. و آن را روی یک کاغذ لژ، برش نخورده و رنگ پریده دریافت می‌کند که طومارهای باستانی را به یاد می‌آورد. اینکه شد نامه‌نگاری به شیوه باستانی! (Negroponte, 1994: 134)

ما آینده درخشانی برای متخصصان اطلاع‌رسانی پیش‌بینی می‌کنیم. چون میلیون‌ها صفحه وب و اسناد اینترنتی موجود باید به شیوه صحیح سازماندهی شوند. دانشجویان و دانشمندان و مردم عادی، وقتی که تمام آزمون‌هایشان در جست‌وجوی اطلاعات درست و مرتبط به خطا انجامید، به دنبال کمک خواهند گشت. آنگاه بسیار خوشحال خواهند شد که بدانند انسانی وجود دارند که راه را می‌شناسند و می‌توانند به ایشان آموزش دهند تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن، اطلاعاتی که حتی فکرش را هم نمی‌کردند، پیدا کنند. شاعر دانمارکی، ایوان مالینووسکی، می‌گوید «یک دانه برف، قطره آبی است در انجماد» اما اگر دانه برف را با دقت بیشتر نگاه کنید، در خواهید یافت که این توصیف به شدت ناکافی است. کتابخانه‌های ما همان دانه‌های برف هستند که به تنهایی چه بسا شکننده و کوچک اند اما در یک شبکه جهانی در کنار یکدیگر، کوه یخی هستند عظیم که می‌تواند اقیانوسی را منجمد کند و شهرها را از جنب‌وجوش بیندازد. حال به سخن متضاد پروفیسور هندی باز گردیم: «هر چه که سازمان‌ها مجازی‌تر شوند، مردم بیشتر نیازمند دیدار یکدیگر خواهند بود.»

در آینده مدیران بیشتر و بیشتر با چنین تناقض‌هایی در سازمان‌هایشان مواجه خواهند شد و باید این تناقض را قبول کنند. تناقض‌ها همیشه با ما خواهند بود، اما به نظر می‌رسد که با افزایش پیچیدگی‌های اجتماعی بیشتر می‌شوند. تناقضی که اکنون با آن مواجه هستیم این است که از کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی انتظار می‌رود خدمات متنوع‌تر و بیشتر با صرف منابع کمتر ارائه دهند (افزایش نقاط خدمت، افزایش مجموعه‌ها، و غیره). این تناقض این تلقی را در بر دارد که ما باید کمتر از امروز کار کنیم و در عین حال بهتر بهره ببریم. مدیران همیشه در قلب این تناقض‌ها باقی خواهند ماند. این حقیقت را مشکل می‌توان ندیده انگاشت که مشتری هر روزه کتابخانه که خدمات بهتر و بیشتر می‌طلبد، عضو سرسخت کمیته "محدود کردن مخارج دولتی" باشد.

مثال دیگر از انواع تناقض‌هایی که کتابخانه‌ها با آنها درگیر خواهند شد، بحثی است که جورج گوردن در مورد معانی چندگانه واژه‌های نمایندگی و نماینده^۱ مطرح می‌کند.

در سراسر بحث خود به ندهایی که از هر سو در مورد «نماینده‌گی داشتن» سر داده می‌شود، اشاره کردم. نماینده‌گی داشتن به معنای آنکه همه کسانی که منافعشان بر اثر یک تصمیم تحت تأثیر قرار می‌گیرد، در فرایند آن تصمیم شرکت داده شوند؛ به‌ویژه کسانی که در گذشته کنار گذاشته می‌شدند. در معنای قدیمی و متعارف، نماینده‌گی، دموکراسی عددی، یعنی داشتن اکثریت از طریق نماینده‌گی سیاسی است که در آن مقامات اجرایی در انجام وظایف خود به‌طور عمده مسئول و تابع بالادست‌هایی هستند که نمایندگان مردم‌اند. (1927:426)

کتابخانه‌ها در زمینه برآوردن نیازهای کارمندان‌شان از بسیاری جهات در موقعیت اقلیت قرار دارند. در آینده این وضع هیئت‌امنا را نیز شامل می‌شود.

متخصصان اطلاع‌رسانی در کتابداری و هم در مدیریت عمومی بیشتر آموزش می‌یابند. دیگر اینگونه نخواهد بود که فقط در حین کار این چیزها را بیاموزند. در نتیجه، شاید بهتر بتوانند با مشکلات مواجه شوند. در آینده‌ای نه چندان دور، شاید دانشجویان در یک نوع تخصص مدیریتی نیز فارغ‌التحصیل شوند و این امری رایج شود. به نظر می‌رسد که برنامه‌های مدیریتی می‌تواند باعث پیشرفت چشمگیر امور کتابخانه شوند.

مدیر آینده کتابخانه باید با رویکرد سیستمی به کار خود پردازد و بداند کتابخانه یک کل به‌هم پیوسته (نه فقط مجموع چند قسمت مجزا)، بین رشته‌ای، تجربی، اندام‌وار، تصمیم‌محور و اطلاعاتی است. مدیر آینده نیاز خواهد داشت که سیستم‌ساز باشد - کسی که خود را عمیقاً درگیر یکپارچه‌سازی کتابخانه و تبدیل آن به یک نظام کلی می‌کند، چه در رابطه با خارج و چه داخل کتابخانه. در گذشته، مدیر کتابخانه، هر قسمت آن را در امر مدیریت مجزا می‌دانست؛ در حالی که هرگز نمی‌توان تعاون و ارتباط میان انسان‌ها و اشیای فیزیکی در کل نظام کتابخانه را نادیده گرفت.

در آینده مدیران کتابخانه‌ها در محیط بین رشته‌ای کار خواهند کرد و از علوم گوناگون چون ریاضیات، فیزیک و علوم اجتماعی بهره خواهند جست. در مدیریت تأکید بر چگونگی پاسخ انسان به موقعیت‌های گوناگون خواهد بود؛ موقعیت‌هایی که نیازمند تعامل سازگار عوامل گوناگون در یک محیط چند وجهی دانش هستند. (بار دیگر سخن جس شرا را در آغاز بخش مرور کنید.)

اطلاعات حاصل از پژوهش اهمیت بیشتری برای مدیران خواهد داشت. تجربه‌های گذشته به تدریج جای خود را به داده‌های یک‌دست و یک‌کاسه می‌دهند تا تصمیم‌گیری‌ها عقلانی‌تر شوند. تجزیه و تحلیل ذهنی همچنان اعتبار خاص خود را خواهد داشت و مدیر برای انجام چنین تحلیل‌هایی داده‌های بیشتری خواهد داشت.

در رویکرد آینده مدیر سازمان را موجودی زنده می‌انگارد و دیگر کارها سرسری که یادآور مدیریت کارخانه‌ای در بدترین وضع آن است، صورت نمی‌پذیرد؛ بلکه سازمان سعی می‌کند تا ساختاری داشته باشد که کارمندان تشویق شوند برای حل مسائل، کمتر به تماس چهره به چهره با مدیریت نیاز یابند. در اثر این روش یکدستی و تعامل بین کلیه قسمت‌های سازمان به وجود می‌آید.

علاوه بر آن، تصمیم‌گیری عقلانی بیشتر اهمیت می‌یابد. چون شمار تصمیمات بیشتر می‌شود، مدیریت فوقانی بیشتر درگیر تهیه خط‌مشی و استراتژی و طراحی نظام‌هایی خواهد شد که برای پیاده‌سازی این برنامه‌ها لازم است.

نهایت اینکه، اطلاعات وسیله خواهد بود و نظام‌های اطلاع‌رسانی، ساختارها، برای عملی کردن رویکرد سیستمی به کار خواهند رفت. چون دانش افزایش می‌یابد، نظام‌های اطلاع‌رسانی منطقی و توانمند ناگزیر باید به وجود آیند و به دست مدیرانی به کار افتند که رویکردشان با رویکرد امروزی به کلی فرق خواهد داشت.

تمام این مطالب، محیط کاری با نشاط فردا را به تصویر می‌کشند. علی‌رغم تأکید فزاینده بر مدیریت علمی و داده‌های غیرقابل انعطاف، اطمینان داریم که افق خدمات کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در این هیاهو، گم نخواهد شد. موفق‌ترین مدیران کتابخانه کسانی هستند که دانش مدیریت را با علاقه‌رستین به انسان‌ها و نیازهای آنها در هم آمیزند.

برای تأمل بیشتر...

برای آینده نوع کتابخانه‌ای که دوست دارید در آن کار کنید، سناریویی بنویسید.

خلاصه

در پایان چند نکته را در مورد این مطلب که هر چه سازمان مجازی‌تر شود، انسان‌ها بیشتر نیاز پیدا خواهند کرد که یکدیگر را رو در رو ببینند، بگوییم. در حقیقت آنطور که عده‌ای فکر می‌کنند مشکل این نیست که چگونه ماشین را تربیت کنیم تا مانند انسان فکر کند، بلکه مشکل این است که چگونه انسان را تعلیم دهیم تا مانند ماشین فکر نکند. انسان برخوردار از دانش در جواب به سئوالات گنگ و مبهم می‌تواند تفسیر کند، راهنمایی کند، و پیشنهاد بدهد؛ می‌تواند منابع مرتبط به پاسخ خود را حذف یا اضافه کند. هنوز هم مغز انسان در پاسخ گویی به سئوالات مبهم و نه چندان واضح، در مقایسه با کامپیوتر بسیار سریعتر، خلاقانه‌تر و با قدرت تخیل بیشتر

عمل می‌کند، پس هرگاه پای پاسخ به سؤال‌های مبهم و نه چندان مشخص به میان آید، به کتابخانه به شکل امروزمین نیاز می‌افتد.

عده‌ای می‌گویند که در هزارهٔ جدید به کتابخانه نیاز نداریم و کتابخانه‌های مجازی آن را منسوخ خواهند کرد. همانطور که گفتیم، ما فکر نمی‌کنیم این طور بشود. کتابخانه و ایدهٔ وجودی آن هنوز هم معتبر است. یکی از مشاوران رئیس جمهور وقت نقل می‌کند که در روز پایان جنگ آمریکا در ویتنام به رئیس جمهور گفته بود «خبر خوش اینکه جنگ تمام شد، خبر بد اینکه ما باختیم!» در مورد نبردی که ما به خاطر کتابخانه‌ها در آن درگیریم نیز ما می‌گوییم: «خبر بد اینکه جنگ ما تمام نشده است، خبر خوب اینکه هنوز هم احتمال دارد برنده شویم».

REFERENCES

REFERENCES ١ فصل

- Barnard, Chester. 1938. *Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Emerson, Harrington. 1912. *Twelve Principles of Efficiency*. New York: Engineering Magazine.
- Fayol, Henri. 1962. *Administration Industrielle et Generale*. Paris: Dunod.
- Gilbreth, Lillian. 1914. *Psychology of Management*. New York: Sturgis and Walton.
- Gulick, Luther and Lyndall Urwick. 1937. *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration, Columbia University.
- Katz, Robert. 1974. "Skills of an Effective Administrator." *Harvard Business Review* 52 (September/October): 90-102.
- Lindblom, Charles. 1959. "The Science of 'Muddling Through'." *Public Administration Review* 19: 78-88.
- Luthans, Fred. 1973. "Contingency Theory of Management: A Path Out of the Jungle." *Business Horizons* 6 (June): 62-72.
- Luthans, Fred and Todd I. Stewart. 1977. "A General Contingency Theory of Management." *Academy of Management Review* 2 (April): 181-195.
- Mahoney, Thomas, Thomas Jardee, and Stephen Carroll. 1964. "The Job(s) of Management." *Industrial Management* 4 (February): 97-110.
- Maturana, Humberto and Francisco Varela. 1980. *Autopoiesis and Cognition: Realization of the Living*. London: Reidl.
- Mintzberg, Henry. 1971. "Managerial Work: Analysis from Observation." *Management Science* (October): B97-B110.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry. 1975. "The Manager's Job: Folklore and Fact." *Harvard Business Review* 53 (July/August): 49-61.
- Munsterberg, Hugo. 1913. *Psychology and Industrial Efficiency*. New York: Houghton Mifflin.
- Ouchi, William. 1981. *Theory Z*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Pascale, Richard and Anthony Athos. 1981. *Art of Japanese Management*. New York: Warner Books.
- Peters, Thomas and Nancy Austin. 1985. *A Passion for Excellence*. New York: Random House.
- Peters, Thomas and Robert Waterman. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Warner Books.
- Scott, Walter and R.C. Clothier. 1923. *Personnel Management: Principles, Practices and Point-Of-View*. Chicago, IL: A. W. Shaw.

- Sheldon, Oliver. 1923. *Philosophy of Management*. London: Isaac Pitman and Sons.
- Simon, Herbert. 1947. *Administrative Behavior*. New York: Macmillan.
- Taylor, Frederick. 1947. *Principles of Scientific Management*. New York: Harper.
- Urwick, Lyndall. 1943. *Elements of Management*. New York: Harper & Bros.
- Von Bertalanffy, Ludwig. 1950. "Theory of Open Systems in Physics and Biology." *Science* 3: 23–29.
- Wren, Daniel. 1979. *The Evolution of Management Thought*, 2nd ed. New York: Wiley.

FURTHER READING

General Management

- Argyris, Chris. 1965. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- Babbage, Charles. 1961. *Selected Writings by Charles Babbage*. New York: Dover.
- Cyert, Richard. 1963. *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Cyert, Richard. 1988. *Impact of Technological Change on Employment and Economic Growth*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Deming, W. Edwards. 1968. *Out of Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Drucker, Peter. 1964. *Managing for Results*. New York: Harper & Row.
- Drucker, Peter. 1992. *Managing for the Future*. New York: Dutton.
- Follett, Mary Parker. 1941. *Dynamic Administration*. London: Pitman.
- Gantt, Henry. 1961. *Gantt on Management*. New York: American Management Association.
- Gantt, Henry. 1974. *Work, Wages, and Profits*. Easton, PA: Hive Publishing.
- Gelatt, James P. 1992. *Managing Nonprofit Organizations in the 21st Century*. Phoenix: Oryx.
- Gilbreth, Frank. 1972. *Motion Study*. Easton, PA: Hive Publishing.
- Gilbreth, Frank. 1973. *Primer of Scientific Management*. Easton, PA: Hive Publishing.
- Gilbreth, Frank. 1953. *The Writing of the Gilbreths*. Homewood, IL: R.D. Irwin.
- McGregor, Douglas. 1960. *Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McGregor, Douglas. 1966. *Leadership and Motivation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Machiavelli, Niccolo. 1907. *The Prince*. New York: The National.
- Machiavelli, Niccolo. 1955. *The Ruler*. Chicago, IL: Gateway Editions.
- March, James. 1958. *Organizations*. New York: Wiley.
- Maslow, Abraham. 1970. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.
- Maslow, Abraham. 1959. *New Knowledge in Human Values*. New York: Harper & Row.
- Mayo, Elton. 1933. *The Human Problems of an Industrial Civilization*. Salem, NH: Ayer.
- Mayo, Elton. 1945. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston, MA: Andover Press.

- Mill, James. 1963. *Elements of Political Economy*. New York: A.M. Kelley.
- More, Thomas. 1957. *Complete Works of Sir Thomas More*. Los Angeles, CA: Loyola Marymount University.
- Owen, Robert. 1927. *A New View of Society*. New York: E. P. Dutton.
- Owen, Robert. 1971. *Robert Owen, Prophet of the Poor*. Lewisberg, PA: Bucknell University Press.
- Sloan, Alfred P. 1941. *Adventures of a White-Collared Man*. New York: Doubleday.
- Smith, Adam. 1976. *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Smith, Adam. 1982. *Poverty and Wealth*. Washington, DC: University Press of America.
- Sun-Tzu, Ping Fa. 1983. *Art of War*. New York: Delacorte Press.
- Urwick, Lyndall. 1943. *Elements of Administration*. New York: Harper & Bros.
- Urwick, Lyndall. 1956. *Pattern of Management*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.

Library and Information Services

- Bradsher, James, ed. 1989. *Managing Archives and Archival Institutions*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Bryson, Jo. 1999. *Effective Library and Information Centre Management*, 2nd ed. Aldershot, U.K.: Gower.
- Carson, Paula, et al. 1995. *The Library Manager's Deskbook*. Chicago, IL: American Library Association.
- Dougherty, Richard and Fred Heinritz. 1982. *Scientific Management of Library Operations*, 2nd ed. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Ellis, Judith, ed. 1993. *Keeping Archives*, 2nd ed. Melbourne: Thorpe.
- Evans, G. Edward. 1983. *Management Techniques for Librarians*, 2nd ed. Orlando, FL: Academic Press.
- Ford, Jeanette W. 1990. *Archival Principles and Practice: a Guide for Archives Management*. Jefferson, NC: McFarland & Co.
- McCrank, Lawrence. 1986. *Archives and Library Administration: Divergent Traditions and Common Concerns*. New York: Haworth Press.
- Mohlenbrock, S. 1976. "Organization in General and In Principle." *Biblioteksadministrasjon I: Om Samverkan*, Lund: Bibliotekjanst: 83–89. In *International Reader in the Management of Library, Information and Archive Services*. Paris: UNESCO.
- Stueart, Robert and Barbara B. Moran. 1998. *Library Management*. 5th edition. Englewood, CO: Libraries Unlimited, Inc.
- Tell, Bjorn. 1990. "Information Management—Vision om Integration eller Bara Illusion?" *Tidskrift for Dokumentation* 45 (1): 38–45.
- Vaughan, Anthony. 1987. *International Reader in the Management of Library, Information and Archive Services*. Paris: UNESCO.

REFERENCES فصل ۲

- Blau, Peter M. 1955. *Dynamics of a Bureaucracy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bowen, Howard Rothman. 1953. *Social Responsibility of the Businessman*. New York: Harper & Row.
- Carroll, Archie B. 1979. "A Three-Dimensional Concept of Corporate Performance." *Academy of Management Review* 4 (October): 497-505.
- Carroll, Archie B. 1981. *Business and Society*. Boston, MA: Little Brown and Company.
- Dougherty, Richard M. and Fred J. Heinritz. 1982. *Scientific Management of Library Operations*, 2nd ed. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Etzioni, Amitai. 1964. *Modern Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gerard, David. 1978. *Libraries in Society: a Reader*. London: Clive Bingley.
- Gouldner, Alvin W. 1954. *Patterns of Industrial Bureaucracy*. Glencoe, IL: The Free Press.
- Greenhalgh, Liz and Ken Worpole. 1995. *Libraries in a World of Cultural Change*. London: UCL Press.
- Haire, Mason. 1964. *Psychology in Management*. New York: McGraw-Hill.
- Hodson, Sara. 1993. "Freeing the Dead Sea Scrolls: A Question of Access." *American Archivist* 56 (4 Fall): 697-698.
- Jolley, Leonard. 1962. "The Function of the University Library." In *Libraries in Society: a Reader*, edited by David Gerard. London: Clive Bingley.
- Library and Information Commission. 1997. *New Library: The People's Network*. London: Library and Information Commission.
- Lifer, Evan St. 1994. "Are You Happy in Your Job." *Library Journal* 119 (18 November 1): 44.
- Luckham, Brian. 1971. "The Public Library: For Whom and How?" In *Libraries in Society: a Reader*, edited by David Gerard. London: Clive Bingley.
- Lynch, Beverly. 1974. "The Academic Library and Its Environment." *College and Research Libraries* 35 (March): 127.
- Maack, Mary Niles. 1994. "Public Libraries in Transition: Ideals, Strategies, and Research." *Libraries & Culture* 29 (1 Winter): 75-94.

- Schmidt, Warren H. and B. Posner. 1982. *Managerial Values and Expectations*. New York: American Management Association.
- Weber, Max. 1947. *The Theory of Social and Economic Organizations*. Translated by A. M. Henderson and Talcott H. Parsons. New York: Free Press of Glencoe.

FURTHER READING

- Abell, Angela and Nigel Oxbrow. 1999. *Competing with Knowledge: the Information Professional in the Knowledge Management Age*. London: Library Association/TFPL.
- American Society for Information Science. 1994. *ASIS Professional Guidelines*. New York: American Society for Information Science.
- Anthony, C. 1993. "Using Business Strategies to Manage" in *Against All Odds*, edited by Linda Crismond. Fort Atkinson, WI: Highsmith Press.
- Atherton, Jay. 1993. "From Life Cycle to Continuum: Some Thoughts on the Records Management—Archives Relationship." In *Canadian Archival Studies and the Rediscovery of Provenance*, edited by Tom Nesmith. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Auster, Ethel and Chun Wei Choo. 1996. *Managing Information for the Competitive Edge*. New York: Neal Schuman.
- Azarova, V.A. 1989. "Bibliotekariam o Professional'noi Etike." *Sovetskoe Bibliotekovedenie* (4): 50–52.
- Bailey, Martha J. 1989. *The Special Librarian as a Supervisor or Middle Manager*. Washington, DC: Special Libraries Association.
- Baker, David, ed. 1997. *Resource Management in Academic Libraries*. London: Library Association.
- Bakewell, Kenneth G.B. 1997. *Managing User-Centered Libraries and Information Services*, 2nd ed. Herndon, VA: Mansell
- Basov, Sergei Aleksandrovich. 1987. "I Pedagog, I Upravlenets, I . . ." *Bibliotekar* 5: 30–31.
- Berner, Richard C. 1986. "Archival Management and Librarianship: An Exploration of Prospects for their Integration." *Advances in Librarianship* 14: 253–283.
- Best, David P. 1996. *The Fourth Resource: Information and Its Management*. London: Aslib/Gower.
- Bielefield, Arlene and Lawrence Cheeseman. 1994. *Maintaining the Privacy of Library Records: a Handbook and Guide*. New York: Neal-Schuman.
- Bierbaum, Esther G. 1994. "Searching for the Human Good: Some Suggestions for a Code of Ethics for Technical Services." *Technical Services Quarterly* 11 (3): 1–18.
- Bitoumbou, Jean Pierre. 1986. "Le L' Advancement d'un Programme d' Archives Dans les Pays en Development." In *Proceedings of the 10th International Congress on Archives 1984*. New York: K.G. Saur.
- Bowden, Russell. 1994. "Professional Responsibilities of Librarians and Information Workers." *IFLA Journal* 20 (2): 120–129.

- Brown, Yvette. 1994. "From the Reference Desk to the Jail House: Unauthorized Practice of Law and Librarians." *Legal Reference Services Quarterly* 13 (4): 31-45.
- Bryson, Jo. 1999. *Effective Library and Information Centre Management*, 2nd ed. Aldershot, U.K.: Gower.
- Budd, John. 1998. *The Academic Library: its Context, its Purpose, its Operation*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Carmel, Michael, ed. 1995. *Health Care Librarianship and Information Work*. London: Library Association.
- Clark, Mike. 1994. "Skills Come in All Sizes: Training Program Develops Leaders in Small Libraries." *Texas Libraries* 55 (1 Spring): 22-24.
- Coughlin, Caroline and Alice Gertzog. 1997. *Lyle's Administration of the College Library*. Lanham, MD: Scarecrow.
- Craig, Barbara. 1999. *Archival Appraisal*. London: Bowker-Saur.
- Davis, Susan E. 1988. "Development of Managerial Training for Archivists." *The American Archivist* 51 (3): 278-285.
- Dorum, Anne Mette. 1988. "Hva har Bibliotekareri i Arkiv a Gjore?" *Bokog Bibliotek* 55 (5): 12-13.
- Drake, Miriam A. 1991. "Library Manager—Chief Information Officer." *IATUL Quarterly* 5 (June): 137-141.
- Eidet, Rannveig Egerdal. 1992. "Management Training for Chief Librarians—Does it Produce Results?" *Scandinavian Public Library Quarterly* 25 (2): 8-13.
- Fasick, Adele. 1998. *Managing Children's Services in the Public Library*, 2nd ed. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Froelich, Thomas J. 1992. "Ethical Considerations of Information Professionals." In *Annual Review of Information Science and Technology*, volume 27 edited by Martha E. Williams. Medford, NJ: Learned Information.
- Gerhardt, Lillian N. 1990. "Ethical Back Talk, I: Librarians Must Provide the Highest Level of Service Through Appropriate Collections, Fair Policies and Skillful Responses to all Requests for Assistance." *School Library Journal* 36 (February): 4.
- Gerhardt, Lillian N. 1990. "Ethical Back Talk, II: Librarians Must Resist all Efforts by Groups or Individuals to Censor Library Materials (Gift-Bearing Zealots Often Employ the Same Tactics as Censors)." *School Library Journal* 36 (April): 4.
- Gerhardt, Lillian N. 1990. "Ethical Back Talk, III: Librarians Must Protect Each User's Right to Privacy with Respect to Information Sought or Received, and Materials Consulted, Borrowed, or Acquired." *School Library Journal* 36 (June): 4.
- Gertzog, Alice and Edwin Beckerman. 1994. *Administration of the Public Library*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Greiner, Joy M. 1989. "Professional Views: Intellectual Freedom as a Professional Ethic." *Public Libraries* 28 (March/April): 69-72.
- Grimwood-Jones, Diana and Sylvia Simmons, eds. 1998. *Information Management in the Voluntary Sector*. London: Aslib.
- Hare, Catherine C. and Julie McLeod. 1997. *Developing a Records Management Programme*. London: Aslib.

- Hare, Catherine C. and Julie McLeod. 1999. *Records Management for the Third Millennium*. London: Aslib.
- Hauptman, Robert, ed. 1991. "Ethics and the Dissemination of Information." Special Issue. *Library Trends* 40 (2): Entire Issue.
- Heery, Mike and Steve Morgan. 1996. *Practical Strategies for the Modern Academic Library*. London: Library Association.
- Hill, Michael. 1998. "Facing Up to Dilemmas: Conflicting Ethics and the Modern Information Professional." *Aslib Proceedings* 50 (4): 71–78.
- Horton, Forest W. 1987. "Education for Information Resources Management in the Federal Government." *Intellectual Foundations for Information Professionals*: 81–95.
- Hurych, Jitka M. and Ann C. Glenn. 1987. "Ethics in Health Science Librarianship." *Bulletin of the Medical Library Association* 75 (October): 342–348.
- Ifidon, Sam E. 1992. "The Librarian as Manager of an Academic Library." *Library Review* 41 (4): 6–15.
- James, Stuart. 1994. "The Manager and the Library: A Review of Some General and Industrial Management Books and their Relevance to Library Management." *Library Review* 43 (1): 39–45.
- Johnson, Margaret Anne. 1996. "Managing Changing Roles: Professional and Paraprofessional Staff in Libraries." *Journal of Library Administration* 22 (2/3): 79–99.
- Josey, E.J. ed. 1987. *Libraries, Coalitions and the Public Good*. New York: Neal-Schuman.
- Kania, Antoinette M. 1992. "The Effective Learning Resources Center Manager for the 1990's." *Community College Libraries*: 29–42.
- Kantsleris, Algirdas I. 1987. "Grani Profesii." *Bibliotekar* 1: 49–50.
- Koenig, Michael E.D. 1998. *Information Driven Management Concepts and Themes: A Toolkit for Librarians*. Munchen: K.G. Saur.
- Krauss, Gisela. 1989. "Zum Berufsbild des Kulturmanagers in der Kommune." *Buch und Bibliothek* 41 (9 September): 778–782, 784.
- Kreizman, Karen. 1999. *Establishing an Information Center: a Step-by-Step Guide*. London: Bowker-Saur.
- Lancaster, F. Wilfred, ed. 1991. *Ethics and the Librarian*. Urbana, IL: University of Illinois at Urbana-Champaign (Graduate School of Library and Information Science).
- Lennon, Donald R. 1993. "Ethical Issues in Archival Management." *North Carolina Libraries* 51 (Spring): 18–22.
- Lindsey, Jonathan A. and Anne E. Prentice. 1985. *Professional Ethics and Librarians*. Phoenix: Oryx Press.
- Lynch, Beverly, ed. 1985. *Management Strategies for Libraries: a Basic Reader*. New York: Neal-Schuman.
- Mahmoodi, Suzanne H. and Geraldine King. 1991/1992. "Identifying Competencies and Responsibilities of Top Management Teams in Public Libraries." *Minnesota Libraries* 30 (1/2 Autumn/Winter): 26–32.
- Martin, Lowell A. 1998. *Enrichment: a History of the Public Library in the United States in the Twentieth Century*. Lanham, MD: Scarecrow.

- May, Gregory D. and Michael J. Kruger. 1990. "The Manager Within." In *Developing Leadership Skills*, edited by Rosie L. Albritton and Thomas W. Shaughnessy. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Megill, Kenneth A. 1996. *The Corporate Memory: Information Management in the Electronic Age*. London: Bowker-Saur.
- Mnjama, Nathan M. 1993. "Archives and Records Management in Africa." *Information Development* 9 (1/2 March/June): 83-86.
- Monteiro, Norma de Groes. 1986. "Le Defi aux Dans les Pays Federaux: L'Exemple Bresilien." In *Proceedings of the 10th International Congress on Archives, 1984*. New Providence, NJ: Saur.
- Mount, Ellis. 1995. *Special Libraries and Information Centers*, 3rd ed. New York: Special Libraries Association.
- Mowat, May. 1998. *Legal Liability for Information Provision*. London: Library Association.
- Mwiyeriwa, Steve S. 1985. "The Development of Archives in Africa: Problems and Prospects." In *Aspects of African Librarianship*. New York: Mansell.
- Newman, George C., Amy L. DiBartolo, and Margaret R. Wells. 1990. "Becoming an Effective Academic Library Manager: Preparation, Process, and Performance." *Library Administration and Management* 4 (Winter): 33-37.
- Newman, Wilda B. 1987. "Information Resources Manager: A Career in Scientific and Technical Information Service." *Science and Technology Libraries* 7 (Summer): 23-30.
- Nicholson, Fay and Maxine Rochester, eds. 1996. *Best Practice: Challenges in Library Management*. Blackwood, South Australia: Auslib.
- Nyirenda, H.D. 1994. "Archives Administration in Tanzania: Quo Vadis?" *African Journal of Library, Archives and Information Science* 4 (2 October): 107-116.
- Oldroyd, Margaret. 1994. "The Role of the Library Staff Development and Training Manager in the New Universities." *British Journal of Academic Librarianship* 9 (3): 201-208.
- Pandora, Cherie Pettit. 1992. "Library/Media Specialist as Manager: Gaining Administrative Respect for your Managerial Skills." *Ohio Media Spectrum* 44 (Winter): 103-106.
- Parker, Elizabeth. 1999. *Managing Your Organization's Records*. London: Library Association.
- Piston, C. 1986. "The Application of Business Management Techniques in Archives: Australian Experience." In *Proceedings of the 10th International Congress on Archives, 1984*. New Providence, NJ: Saur.
- Popiul, Jacklyn. 1987. "The Modern Manager and the People/Productivity Balance." *Inform* 1 (April): 30-33.
- Preer, Jean L. 1991. "Special Ethics for Special Librarians?" *Special Libraries* 82 (Winter): 12-18.
- Rastic, Marijan. 1986. "Management of Smaller (Local) Archival Institutions." In *Proceedings of the 10th International Congress on Archives, 1984*. New Providence, NJ: Saur.
- Rosenqvist, Kerstin. 1986. "Bibliotekarar ma Formulere en Yrkesetik." *Bok og Bibliotek* 53 (1): 10-12.

- Rosenqvist, Kerstin. 1987. "Var Yrkesetik: En Kvalitetsaspekt pa Biblioteksarbetet." *Tidskrift for Dokumentation* 43 (2): 43–49.
- Rubin, Richard E. 1998. *Foundations of Library and Information Science*. New York: Neal Schuman.
- Santschi, Catherine. 1992. "La Formation des Archivistes en Position Dirigeante: Quel Profil? Quelles Exigences? Quelles Possibilites Concrettes?" *Arbido-R* 7: 53–55.
- Scammell, Alison, ed. 1997. *Handbook of Special Librarianship and Information Work*. 7th ed. London: Aslib.
- Smith, Martha M. 1993. "Information Ethics and Librarianship: a Bibliography." *North Carolina Libraries* 51 (Spring): 32–34.
- Smith, Martha M. 1994. "Online Information Ethics: Online Searching and the Searching Self." In *National Online Meeting Proceedings* edited by Martha E. Williams. Medford, NJ: *Learned Information*.
- St. Clair, Guy. 1996. *Entrepreneurial Librarianship*. London: Bowker-Saur.
- Stein, Barbara L. and Risa W. Brown. 1992. *Running a School Library Media Center: a How-To-Do-It Manual*. New York: Neal-Schuman.
- Stibic, Vlado. 1986. "The Information Manager—His Role, Functions, Profile and Education." *Nachrichten fur Dokumentation* 37 (6 December): 259–266.
- Stibic, Vlado. 1986. "Van Bedrijfsbibliotheecaris naar Informatiemanager; Veranderingen in het Beheer van Bedrijfsinformatie." *Open* 18 (7 July/August): 329–334.
- Strauch, Katina P., ed. 1990. *Legal and Ethical Issues in Acquisitions*. New York: Haworth Press.
- Stueart, Robert D. and Barbara B. Moran. 1998. *Library and Information Center Management*, 5th ed. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Sullivan, Maureen. 1992. "The Changing Role of the Middle Manager in Research Libraries." *Library Trends* 41 (2 Fall): 269–281.
- Swift, Michael. 1986. "The Use of Management Techniques and Technical Resources in Response to the Challenges Facing Modern Archives." In *Proceedings of the 10th International Congress On Archives, 1984*. New Providence, NJ: Saur.
- Tyckoson, David A. 1984. "On the Convention Circuit; Seduction and the Librarian: The Ethics of Librarian-Vendor Relations." *Technicalities* 4 (September): 14–15.
- Weckert, John and Stuart Ferguson. 1993. "Ethics, Reference Librarians and Expert Systems." *Australian Library Journal* 42 (August): 172–181.
- Weingand, Darlene E. 1994. *Managing Today's Public Library: Blueprint for Change*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Whitesides, William L. Sr. 1998. *Reinvention of the Public Library for the 21st Century*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Wilsted, Thomas and William Nolte. 1991. *Managing Archival and Manuscript Repositories*. Chicago: The Society of American Archivists.
- Woolls, E. Blanche. 1999. *The School Library Manager*, 2nd ed. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Xu-Yuqing. 1991. "Differences and Similarities in Chinese and American Approaches to Archives." *The American Archivist* 54 (Spring): 206–215.
- Zajac, Josef. 1985. "O Etyce Zawodowej Bibliotekarza." *Bibliotekarz* 52 (3): 18–24.

REFERENCES فصل ۳

- Barnard, Chester. 1956. *Organization and Management*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Burns, Tom and G.M. Stalker. 1961. *Management of Innovation*. London: Tavistock.
- Child, John. 1972. "Organization Structure, Environment and Performance—the Tale of Strategic Choice." *Sociology* 6: 1–22.
- Drucker, Peter 1973. *Management*. New York: Harper.
- Emery, Fred and Eric Trist. 1986. "Causal Texture of Organizational Environments." *Human Relations* 18 (February): 21–31.
- Gellerman, Saul. 1973. *Management of Human Resources*. Hinsdale, IL: Dryden Press.
- Komolafe, Helen Olubunkola. 1994. "Promoting Nigeria's Health Care Delivery System Through Effective Library and Information Services." *African Journal of Library, Archives and Information Science* 4 (October): 139–141.
- Lawrence, Paul and Jay Lorsch. 1967. *Organization and Environment*. Homewood, IL: Irwin.
- Schneider, Karen, ed. 1998. "Outsourcing." *Bottom Line* 11 (3): 97–121.
- Townsend, Robert. 1970. *Up the Organization*. New York: Knopf.

FURTHER READING

General Management

- Aldrich, Howard E. and Jeffrey Pfeffer. 1976. "Environments of Organizations." In *Annual Review of Sociology*, Vol. 2. Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- Analyzing and Managing Corporate Culture*. 1997. New York: American Management Association.
- Belbin, R. Meredith. 1997. *Changing the Way We Work*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Child, John. 1972. "Organization Structure and Strategies of Control." *Administrative Science Quarterly* 17 (June): 409–443.
- Druckman, Daniel, Jerome E. Singer, and Harold Van Cott. 1997. *Enhancing Organizational Performance*. Washington, DC: National Academy Press.
- Emery, Fred and Eric Trist. 1965. "The Causal Texture of Organizational Environment." *Human Relations* 18: 21–32.
- Francis, Dave and Mike Woodcock. 1996. *New Unblocked Manager*. Aldershot, U.K.: Gower.
- Hirschorn, Larry. 1991. *Managing In the New Team Environment*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Karpik, Lucien. 1976. *Organization and the Environment*. New York: Russell Sage.
- Morgan, Gareth. 1997. *Images of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Morgan, Gareth. 1990. *Organizations in Society*. London: Macmillan.
- Terreberry, Shirley. 1968. "Evolution of Organizational Environments." *Administrative Science Quarterly* 12 (March): 590–613.

Library and Information Services

- Baldwin, David and Robert L. Migneault. 1996. *Humanistic Management by Teamwork: an Organizational and Administrative Alternative for Academic Libraries*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, Inc.
- Bleiweis, Maxine. 1997. *Helping Business—the Library's Role in Community Economic Development*. New York: Neal-Schuman.
- Bullinger, H. J., J. Niemeier, and M. Schafer. 1987. "Aufbauorganisation des Informationsmanagements." *Nachrichten für Dokumentation* 38 (August): 193–199.
- Busch, Nancy J. A. 1996. "Dialogue: A Tool for Examining Organizational Culture." *Library Administration & Management* 10 (Fall): 198–203.
- Hall, Richard B. 1995. *Winning Library Referenda Campaigns: a How-To-Do-It Manual*. New York: Neal-Schuman.
- Hobrock, Brice. 1992. *Library Management in the Information Technology Environment*. New York: Haworth Press.
- Hoke, Joy L. 1991. "Site-based Management: An Historical Perspective." *North Carolina Libraries* 49 (Summer): 71–73.
- Janssens, Gus. 1991. "Archiefvorming." *Bibliotheek- en Archiefgids* 67 (May/August): 230–236.
- Josey, E.J. and Kenneth Shearer. 1990. *Politics and the Support of Libraries*. New York: Neal-Schuman.
- Morris, Beryl. 1996. *First Steps in Management*. London: Library Association.
- O'Connor, Mary Ann. 1991. "Information Management Alternatives in the Legal Environment." *Document Image Automation* 11 (September/October): 275–277.
- Rees, Alan. M. 1989. Preparing for New Library Roles in the Electronic Information Environment. In *Health Information: New Directions*. Auckland, NZ: New Zealand Library Association.
- Schwartz, Diane G. 1987. "New Roles for the Medical Librarian in an Information Management Environment." *Medical Reference Services Quarterly* 6 (Winter): 27–33.
- Smith, Catherine and Debbie Ellis. 1992. "Responding to the Changing Environment: Managers and Information." *International Forum on Information and Documentation* 17 (January): 33–35.
- St. Clair, Guy. 1993. "Benchmarking, Total Quality Management, and the Learning Organization: New Management Paradigms for the Information Environment." *Special Libraries* 84 (Summer): 155–157.
- St. Clair, Guy. 1996. *Entrepreneurial Librarianship: The Key to Effective Information Services Management*. London: Bowker-Saur.
- Steele, Colin. 1993. "Millennial Libraries: Management Changes in an Electronic Environment." *The Electronic Library* 11 (December): 393–402.
- Willett, Holly G. 1992. "Public Library Directors in the Organizational Environment: Four Case Studies." *Library and Information Science Research* 14 (July/September): 299–339.

phasized the need for market analysis, the marketing process, and the importance of linking the strategic and tactical framework in ways to promote the service. Finally, we noted the all-important matter of evaluation and its input to the decision-making process

REFERENCES فصل ۴

- Alexander, Ralph S. 1961. *Marketing Definitions*. Chicago: American Marketing Association.
- Ansoff, Igor. 1988. *New Corporate Strategy*. New York: John Wiley & Sons.
- Cope, Robert. 1987. *Opportunity From Strength*. Washington, D.C.: American Association of Higher Education.
- Cronin, Blaise, ed., 1992. *Marketing of Library and Information Services*, 2nd ed. London: Aslib.
- Drucker, Peter. 1974. *Management Responsibilities: Practices*. New York: Harper & Row.
- Elam, Houston and Norton Paley. 1992. *Marketing for Nonmarketers*. New York: American Management Association.
- Evans, Joel and Barry Berman. 1985. *Marketing*. New York: Macmillan.
- Feber, Robert. 1980. "What Do We Know About Consumer Behavior." In *Marketing Management and Strategy: A Reader* edited by Philip Kotler. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Fine, Seymour. 1990. *Social Marketing: Promoting the Causes of Public and Non-profit Agencies*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Fleming, Helen R. 1993. "Library CPR: Savvy Marketing Can Save Your Library." *Library Journal* 118 (September 15): 32-36.
- Griffith, Samuel B. 1963. *Sun Tzu: The Art of War*. London: Oxford University Press.
- Gronroos, Christian. 1988. *Assessing Competitive Edge in the New Competition of the Service Economy*. Working Paper, No. 9. First Interstate Center for Services Marketing. Tempe, AZ: Arizona State University.
- Hartridge, Digby, Gill Baker, and Christiane Nicholson. 1996. "Implementing a Marketing Strategy." *Public Library Journal* 11 (3 May/June): 65-68.
- Institute of Marketing, 1991. "What Is Marketing" brochure. London: Institute of Marketing.
- Jefkins, Frank. 1994. *Public Relations Techniques*, 2nd ed. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Kies, Cosette. 1987. *Marketing and Public Relations for Libraries*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Kotler, Philip. 1980. *Marketing Management Analysis: Planning and Control*, 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip, 1994. *Marketing Management Analysis: Planning and Control*, 8th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip and Allen Andreasen, 1996. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Levinson, Jay C. 1989. *Guerilla Marketing Attack*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- McCormack, Mary J. 1980. *Marketing of Public Issues as Private Troubles*. Ann Arbor, MI: University Microfilms.
- McDaniel, Carl D. 1996. *Contemporary Marketing Research*, 3rd ed. St. Paul, MN: West Publishing.
- McNeal, James U. 1992. *Kids As Customers: A Handbook of Marketing to Children*. New York: Macmillan.
- Nash, E. L. 1986. *Direct Marketing: Strategy, Planning, and Execution*, 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Porter, Michael. 1979. "How Competitive Forces Shape Strategy." *Harvard Business Review* 57 (March-April): 137.
- Rapp, S. and T.L. Collins. 1994. *Beyond MaxiMarketing: The New Power of Caring and Daring*. New York: McGraw Hill.
- Ries, Al and Jack Trout. 1986. *Marketing Warfare*. New York: McGraw-Hill.
- Walters, Suzanne. 1992. *Marketing: A How-to-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Weingand, Darlene. 1998. *Future-Driven Library Marketing*. Chicago: American Library Association.
- Weingand, Darlene E. 1987. *Marketing/Manning Library and Information Services*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Weingand, Darlene. 1995. "Preparing for the New Millennium: The Case for Using Market Strategies." *Library Trends* 43 (3 Winter): 296.
- Wood, Elizabeth J. and Victoria L. Young. 1988. *Strategic Marketing for Libraries*. New York: Greenwood Press.
- Wright, Peter L. 1973. *Analyzing Consumer Judgment Strategies*. Urbana, IL: College of Commerce and Business Administration.

FURTHER READING

General

- Achrol, Ravi S. 1997. "Changes in the Theory of Interorganizational Relations in Marketing." *Academy of Marketing Science* 25 (Winter): 56-71.
- Bauer, Hans H., Andreas Herrman, and Frank Huber. 1997. "Customer Orientation of Non-Profit-Making Enterprises Taking a Public Theater Company as an Example." *Journal of International Marketing and Marketing Research* 22 (February): 35-46.
- Carson, David and Danielle McCartan-Quinn. 1995. "Non-Practice of Theoretically Based Marketing in Small Business." *Journal of Marketing Theory and Practice* 3 (Fall): 24-33.
- Christian, Jack. 1992. *Marketing Design for Nonprofit Organizations*. Rockville, MD: Fund Raising Institute.
- Espy, Sivi N. 1993. *Marketing Strategies for Nonprofit Organizations*. Chicago, IL: Lyceum Books.
- Espy, Sivi N.. 1996. "Marketing Your Mission." *Nonprofit World* 14 (September/October): 22-25.

- Johnson, Eugene M. 1986. "Developing a Marketing Plan for a Nonprofit Organization." *NonProfit World* 4 (September/October): 28-31.
- Kitchell, Susan. 1995. "Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovative Adoption." *Academy of Marketing Science* 23 (Summer): 195-206.
- Kotler, Philip. 1982. *Marketing for Nonprofit Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, Philip. 1996. *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*, 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Lauer, Larry D. 1995. "How to Use a Total Marketing Approach to Renew Your Organization and Make an Impact." *Nonprofit World* 13 (May/June): 51-55.
- Murray, John A. and Aidan O'Driscoll. 1996. "Reconsidering the Management of Marketing." *Irish Marketing Review* 9: 35-47.
- Oded, Shenkar and Ephraim Yuchtman-Yaar. 1997. "Reputation, Image, Prestige, and Goodwill: An Interdisciplinary Approach to Organizational Standing." *Human Relations* 50 (November): 1361-1381.
- Parkinson, Stephen. 1996. "Benchmarking Marketing Performance." *Manager Update* 7 (Spring): 11-22.
- Pineda, Radley C. and Carlton J. Whitehead. 1997. "The Effect of Ethnic Group Culture on Managerial Task Activities." *Group & Organization Management* 22 (March): 31-52.
- Rados, David L. 1996. *Marketing for Nonprofit Organizations*, 2nd ed. London: Auburn House.
- Rees, Patricia L. 1998. "Marketing in the UK and US Not-for-Profit Sector." *Service Industries Journal* 18 (January): 113-131.
- Rosen, Jordan. 1995. "Marketing Services to Not-for Profits." *Journal of Accountancy* 180 (September): 75-79.
- Scheff, Joanne and Philip Kotler. 1996. "Crisis in the Arts: The Marketing Response." *California Management Review* 39 (Fall): 28-52.
- Schneider, Benjamin and Bath Chung. 1996. "Service Quality." *Journal of Organizational Behavior* 3: 65-80.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver. 1995. "Market Orientation and the Learning Organization." *Journal of Marketing* 59 (July): 63-75.
- Snow, Charles C. 1997. "Twenty-First-Century Organizations: Implications for a New Marketing Paradigm." *Academy of Marketing Science* 25 (Winter): 72-75.
- Woodruff, Robert B. 1997. "Customer Value: The Source for Competitive Advantage." *Academy of Marketing Science* 25 (Spring): 139-153.

Libraries and Information Services

- Bradley, Phil and Anna Smith. 1995. *World Wide Web: How to Design and Construct Home Pages*. London: Aslib.
- Brown, Suzan A. 1997. "Marketing the Corporate Information Center for Success." *Online* 21 (4 July/August): 74-79.
- Cihak, Herbert E. 1995. "Marketing and Libraries: An Inevitable Alliance." *Kentucky Libraries* 59 (Autumn): 21-24.
- Coote, Helen. 1998. *How to Market Your Library Service Effectively*, 2nd ed. London: Aslib.

- Coult, Graham. 1999. *Promotional Strategies and Techniques for the Information Service*. London: Aslib.
- Crocker, Jane Lopez. 1994. "Marketing, Public Relations, and the Academic Library." *New Jersey Libraries* 27 (3 Summer): 6–8.
- D'Andraia, Frank A. 1994. "The Business of Libraries Is Staying in Business." *Journal of Library Administration* 20 (2): 81–91.
- De Saez, Eileen E. 1993. *Marketing Concepts for Libraries and Information Services*. London: Library Association.
- De Saez, Eileen E. 1996. "Marketing the School Library." *School Librarian* 44 (February): 8–10.
- Doherty, N. F., Jim Saker, and Gareth Smith. 1995. "Marketing Development in the Public Library Sector," *Journal of Information Science* 21 (6): 449–458.
- Flowers, Helen F. 1998. *Public Relations for School Library Media Programs: 500 Ways to Influence People and Win Friends for Your School Library Media Center*. New York: Neal-Schuman.
- Grimes, Jan. 1996. "'Look Us Up': The Statewide Marketing Campaign for Illinois Libraries." *Illinois Libraries* 57 (3): 110–117.
- Hack, Vanessa. 1997. *Targeting the Powerful: International Prospect Research*. London: Aslib.
- Hartridge, Digby, Gill Baker, and Christiane Nicholson. 1996. "Implementing a Marketing Strategy." *Public Library Journal* 11 (3 May/June): 65–68.
- Johnson, Margaret A. 1996. "Marketing Is Not a Dirty Word," *Technicalities* 16 (October): 4–5.
- Jose, Antony. 1995. "Marketing and Libraries." *Herald of Library Science* 34 (3/4 July/October): 231–234.
- Kinnell, Margaret. 1994. *Meeting the Marketing Challenge: Strategies for Public Libraries and Leisure Services*. London: Taylor Graham.
- Maxymuk, John. 1997. *Using Desktop Publishing to Create Newsletters, Library Guides, and Web Pages: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Mooney, Philip F. 1994. "Modest Proposals: Marketing Ideas for the Expansionist Archive." In *Advocating Archives*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Olson, Christine A. and Suzanne S. Moseman. 1997. "Overworked? Understaffed? Don't Stop Marketing." *Information Outlook* 1 (3 March): 20–23.
- Smith, I. G. and J. Saker. 1992. "Developing Marketing Strategy in the Not-for-Profit Sector." *Library Management* 13 (4): 6–22.
- "Survival Strategies: Ideas for Marketing the Library in the School and Community." 1997. *Book Report* 15 (January/February): 25–27.
- Wadley, Andrea L., Judy E. Broady, and Tim E. Haywood. 1997. "Marketing Public Library Services to the Full-time Employed." *Library Management* 18 (5/6): 253–263.
- Walters, Suzanne. 1992. *Marketing: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Wolfe, Lisa A. 1997. *Library Public Relations, Promotions, and Communications: a How-To-Do-It Manual*. New York: Neal-Schuman.
- Yutzey, Susan D. 1995. "Marketing the Library Media Program." *Ohio Media Spectrum* 47 (Winter): 14–15.

REFERENCES فصل ۵

- Baker, Sharon. 1989. "Managing Resistance to Change." *Library Trends* 38 (1): 53-61.
- Bennett, George Kemble. 1964. "What is Creativity?" *Transactions of the New York Academy of Science* 26 (May): 789.
- Bunge, Charles. 1989. "Stress in the Library Workplace." *Library Trends* 38 (1 Summer): 93-102.
- England, A.O. 1964. "Creativity: An Unwelcome Talent?" *Personnel Journal* 43 (September): 458-461.
- Fine, Sara. 1991. "Change and Resistance: The Cost/Benefit Factor." *Bottom Line* 5 (1): 24.
- Fisher, David. 1990. "Are Librarians Burning Out?" *Journal of Librarianship* 22 (4 October): 216-235.
- Gomulka, Stanislaw. 1990. *Theory of Technology Change and Economic Growth*. London: Routledge.
- Green, David. 1964. "Creative Organization: The Librarian as Manager." *Special Libraries* 55 (October): 549.
- Haefele, John W. 1962. *Creativity and Innovation*. New York: Reinhold.
- Kotter, John and Leonard Schlesinger. 1979. "Choosing Strategies for Change." *Harvard Business Review* 57 (2): 106-114.
- Lewin, Kurt. 1951. *Field Theory in Social Sciences*. New York: Harper & Row.

- McGrath, Joseph E. 1976. "Stress and Behavior in Organizations." In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by Marvin D. Dunnette. Chicago: Rand McNally.
- Machiavelli, Niccolo. 1952. *The Prince*. New York: New American Library.
- MacKinnon, Donald. 1971. "The Nature and Nurture of Creative Talent." In *Creativity and Innovation in Organizations*, edited by D. C. Dauw and A. J. Freidan. Dubuque, IA: Kendall Hunt Publishing.
- Maguire, Carmel, Edward Kazlauskas, and Anthony Weir. 1994. *Information Services for Innovative Organizations*. San Diego, CA: Academic Press.
- Quick, James. 1992. *Stress and Well-Being in the Workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Zaccaro, Stephen and Anne Riley. 1987. "Stress, Coping, and Organizational Effectiveness." In *Occupational Stress and Organizational Effectiveness*, edited by Stephen Zaccaro and Anne Riley. New York: Praeger.

FURTHER READING

General

- Bessant, John, Sarah Caffyn, and John Gilbert. 1996. "Learning to Manage Innovation." *Technology Analysis & Strategic Management* 8 (March): 59-71.
- Clark, John. 1995. *Managing Innovation and Change*. London: Sage Publications.
- Gilbert, Joseph. 1996. "Managing Innovation: The Role of the General Manager." *Review of Business* 17 (Spring 1996): 12-18.
- Hiebler, Robert. 1995. "Managing Through Insight and Innovation." *Management Review* 84 (July): 62-54.
- Higgins, James. 1995. "Innovate Or Evaporate." *The Futurist* 29 (September): 42-49.
- Jones, Richard and Douglas Eadie. 1994. "Fostering Innovation and Growth." *Nonprofit World* 12 (January/February): 23-29.
- Koenraad, Debackere, Bart Van Looy, and Jan Vliegen. 1997. "A Process View on Managing Quality During the Creation of Technical Innovations." *R & D Management* 27 (July): 197-211.
- Lampikoski, Karl and Jack B. Emden. 1996. *Igniting Innovation: Inspiring Organizations by Managing Creativity*. New York: Wiley & Sons.
- McGourty, Jack, Lemuel Tarshis, and Peter Dominck. 1996. "Managing Innovation: Lessons from World Class Organizations." *International Journal of Technology Management* 11 (3/4): 354-369.
- Noer, David M. 1997. *Breaking Free: A Prescription for Personal and Organizational Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Robinson, Alan and Sam Stern. 1997. *Corporate Creativity: How Innovation and Improvement Actually Happens*. San Francisco: Bernett-Koehler Publishers.
- Schall, Ellen. 1997. "Public-Sector Succession: A Strategic Approach to Sustaining Innovation." *Public Administration Review* 57 (January/February): 4-10.
- Tullett, Arthur. 1995. "Adaptive-Innovative (A-I) Cognitive Styles of Male and

- Female Project Managers: Implications for Management of Change." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 68 (December): 359-366.
- Tushman, Michael. 1997. "Winning Through Innovation." *Strategy & Leadership* 25 (July/August): 14-19.
- Want, Jerome H. 1995. *Managing Radical Change*. New York: John Wiley & Sons.
- Weaver, Richard G. and John D. Farrell. 1997. *Managers as Facilitators: A Practical Guide to Getting Work Done in a Changing Workplace*. San Francisco: Bernet-Koehler Publishers.
- Webb, Alan. 1994. *Managing Innovative Projects*. London: Chapman & Hall.
- Wolff, Michael. 1995. "Managing Change—Who Does It Best?" *Research Technology Management* 38 (July/August): 10-12.
- Zoglio, Suzanne. 1997. "How to Rejuvenate a Tired Team." *Managing Office Technology* 42 (September): 34-36.

Library and Information Services

- Boudet, Isabelle. 1996. "Agence Bibliographique Nationale Francaise: Tradition et Innovation." *International Cataloguing and Bibliographic Control* 25 (April/June): 34-37.
- Clapton, Peter. 1997. *Implementation of Organizational Innovation*. San Diego, CA: Academic Press.
- Curzon, Susan C. 1989. *Managing Change: a How-To-Do-It Manual for Planning, Implementing, and Evaluating Change in Libraries*. New York: Neal-Schuman.
- Drake, Miriam. 1993. "Technological Innovation and Organizational Change." *Journal of Library Automation* 19 (3/4): 39-53.
- Edgar, B. 1994. *Obstacles to Innovation in Libraries in Non-profit Settings*. (Theses) Chapel Hill, NC: University of North Carolina School of Library and Information Science.
- Gallacher, Cathryn. 1999. *Managing Change in Libraries and Information Services*. London: Aslib.
- Goulding, Anne. 1996. *Managing Change for Library Support Staff*. Aldershot, U.K.: Avebury Press.
- Grygierczyk, Natasha, et al. 1996. "Utrecht Electronic Library: Planning and Ambitious Innovation." *Journal of Academic Librarianship* 22 (1 January): 45-50.
- Hersberger, Rodney. 1997. "Leadership and Management of Technological Innovation in Academic Libraries." *Library Administration & Management* 11 (1 Winter): 26-29.
- Hilzinger, Karen L. 1996. "Innovation and the Australian Infocosm." *Australian Library Journal* 45 (1 February): 50-56.
- Intner, Sheila. 1996. "Leaders and Paradigms: Models of Leadership and Innovation Are Not Limited by Type of Library." *Technicalities* 16 (March): 3-4.
- Johannsen, Carl Gustav. 1995. "Quality Management and Innovation: Finding of a Nordic Quality Management Survey." *Libri* 45 (3/4 September/December): 131-144.
- LaGuardia, Cheryl, ed. 1995. *The Upside of Downsizing: Using Library Instruction to Cope*. New York: Neal-Schuman.

- McAleese, Ray. 1992. "Innovation and the Support of Learning." *British Journal of Academic Librarianship* 7 (3): 149–162.
- Managing Change: The Developing Role of the Librarian/Information Manager*. 1995. Grimsby, U.K.: Effective Technology Marketing Ltd.
- Michelson, Martin. 1992. "Informationsmanagement und Technische Innovation." *Nachrichten für Dokumentation* 43 (4 July/August): 209–214.
- Moloney, Peter. 1997. "Kogarah Municipal Library: Library Automation and Innovation Diffusion." *Australian Library Journal* 46 (2 May): 154–160.
- Muddiman, David. 1994. "Innovation . . . Or Instrumental Drift?" *Education for Information* 12 (2 June): 259–270.
- Olaisen, Johan, Hugo Lovhoiden, and Olav Djupvik. 1995. "The Innovative Library: Innovation Theory Applied to Library Services." *Libri* 45 (2 June): 79–90.
- Pederson, Ann. 1995. "Empowering Archival Effectiveness: Archival Strategies as Innovation." *American Archivist* 58: 430–453.
- Penfold, Sharon. 1999. *Change Management for Information Services*. London: Bowker-Saur.
- Perry, John and Anne Woodsworth. 1995. "Innovation and Change: Can We Learn From Corporate Models?" *Journal of Academic Librarianship* 21 (2 March): 117–120.
- Pienaar, Heila and A.B. Boshoff. 1996. "Relationship Between Creativity and Innovation in University Libraries and the Organizational Climate." *South African Journal of Library and Information Science* 64 (2 June): 67–75.
- Renzetti, Françoise and Serge Rouveyrol. 1992. "Process d'Innovation a la Mediatheque de l'IMAG." *Bulletin des Bibliothèques de France* 37 (2): 72–76.
- Ridgeway, Trish. 1988. "Don't Be A Creativity Killer." *College and Research Library News* (2 February): 83–84.
- Varlejs, Jana. 1992. *Agents of Change: Progress and Innovation in the Library Information Profession*. Jefferson, NC: McFarland & Company.
- Whetherly, June. 1998. *Achieving Change Through Training and Development*. London: Library Association.

making is important. We improved quality in the sense that managers review more alternatives, consider more factors, and see long-range implications more clearly. The main thing to remember is to avoid the "easy" decision of doing nothing.

SUMMARY

We have emphasized the fact that decision making is the process of selecting a course of action based on assessing a variety of options. Managers should attempt to make their decisions in light of as much information about the situation as they can assemble. Using rational problem solving methods can improve decision-making skills.

Managerial decision-making skills are essential when introducing innovation and change. A manager bases the decisions upon the information and data gathered from the environment in which the service operates and its marketing plan. Decision making is an essential part of the planning which we cover in the next chapter.

REFERENCES فصل ۶

- Auster, Ethel and Chun Wei Choo. 1994. "CEOs, Information and Decision Making." *Library Trends* 43 (Fall): 206-225.
- Buckland, Michael. 1975. *Book Availability and the Library User*. New York: Pergamon.
- Guth, William D. and Reneto Tagiuri. 1965. "Personal Values and Corporate Strategy." *Harvard Business Review* 37 (September-October): 123-132.
- Hamburg, Morris et al. 1974. *Library Planning and Decision Making System*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Huber, George P. 1980. *Management Decision Making*. New York: Scott Foresman & Company.
- Kepner Charles H. and Benjamin B. Tregoe. 1965. *The Rational Manager*. New York: McGraw-Hill.
- Landau, Martin. 1962. "The Concept of Decision Making in the Field of Public Administration." In *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, edited by S. Mailick and H. Van Ness. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Leys, Wayne A. R. 1962. "The Value Framework of Decision Making." In *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, edited by S. Mailick and H. Van Ness. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, Henry, Duru Raisinghani, and André Théorêt. 1976. "The Structure of Unstructured Decision Process." *Administrative Science Quarterly* 21 (June): 246-276.
- Mintzberg, Henry. 1976. "Planning on the Left Side and Managing on the Right." *Harvard Business Review* 54 (July/August): 49-58.

- Peanuts* 1963. United Features Syndicate, Inc.
- Rigby, Fred. D. 1964. "Heuristic Analysis of Decision Situations." In *Human Judgment and Optimality*, edited by W. Shelby and L. Bryan. New York: Wiley.
- Schermerhorn, John S. 1984. *Management for Productivity*. New York: John Wiley & Son.
- Simon, Herbert. 1976. *Administrative Behavior*, 3rd ed. New York: Free Press.
- Speich, Daniel. 1976. "English Ruling, UC Decisions Sometimes Just Seem to Happen." *Los Angeles Times* (November 14, pt.1): 34.
- Von Neumann, John and Oskar Morgenstern. 1953. *Theory of Games and Economic Behavior*, 2nd ed. New York: Wiley.
- Waldo, Dwight. 1965. *Study of Public Administration*. New York: Doubleday.

FURTHER READING

General Management

- Brinkerhoff, Peter C. 1990. "Mixing Business and Mission: How Should a Board Decide?" *Nonprofit World* 8 (May/June): 9–11.
- Carley, Kathleen and Zhian Lin. 1997. "A Theoretical Study of Organizational Performance Under Information Distortion." *Management Science* 43 (July): 967–997.
- Cutt, John et al. 1997. "Do You Have Enough Cost Information to Make Good Decisions?" *Nonprofit World* 15 (November/December): 41–48.
- Goll, Irene and M. Abdul Rasheed. 1997. "Rational Decision Making and Firm Performance." *Strategic Management Journal* 18 (August): 583–591.
- Hogling, Arthur. 1994. "Ethical Decision Making for Boards." *Nonprofit World* 12 (January/February): 12–15.
- Judge, William and Alex Miller. 1991. "Antecedents and Outcomes of Decision Speed in Different Environmental Contexts." *Academy of Management Journal* 34 (June): 449–463.
- Korsgaard, M. Audrey, Bruce M. Meglino, and Scott W. Lester. 1996. "Effect of Other-Oriented Values On Decision Making." *Organizational Behavior and Human Decisions Process* 68 (December): 234–245.
- McMurtry, Steven L., F. Ellen Netting, and Peter M. Ketter. 1990. "Critical Inputs and Strategic Choice in Non-Profit Human Services Organizations." *Administration of Social Work* 14 (3): 67–83.
- Nwachukwu, Saviour L. and Scott J. Vitell. 1997. "Influence of Corporate Culture on Managerial Ethical Judgments." *Journal of Business Ethics* 16 (June): 757–776.
- Presson, E. Wynn. 1994. "Networking: Making the Hard Decisions." *Trustee* 47 (May): 8–12.
- Priem, Richard L., Abdul M. Rasheed, and A.G. Kotulic. 1995. "Rationality in Strategic Decision Processes: Environmental Dynamism and Firm Performance." *Journal of Management* 21 (5): 913–929.
- Schwartz, Andrew E. and Joy Levin. 1990. "Making the Best Decision: Steps to

Take, Methods to Avoid." *Nonprofit World* 8 (November/December): 28–31.

Schwenk, Charles R. 1990. "Conflict in Organizational Decision Making." *Management Science* 36 (April): 436–449.

Wernet, Stephen P. and David M. Austin. 1990. "Decision Making Style and Leadership Patterns in Nonprofit Human Service Organizations." *Administration in Social Work* 15 (3): 1–18.

Library and Information Services

Browne, Mairead. 1992. "Information and Executive Decision Making." In *American Society for Information Science, 55th Annual Meeting, Pittsburgh, PA*. Washington, DC: American Society for Information Science.

Connaway, Lynn Silipigni. 1996. "Focus Group Interviews: A Data Collection Methodology for Decision Making." *Library Administration & Management* 10 (Fall): 231–239.

Davis, Donald G. and E. Stewart Saunders. 1992. "Decision Making and Uncertainty." *Journal of Academic Librarianship* 17 (January): 356–357.

Dubois, C. Pablo R. 1995. "The Information Audit: Its Contribution to Decision Making." *Library Management* 16 (7): 20–24.

Edem, U. S. and Olu Olat Lawal. 1997. "Utilization of Quantitative Methods in Decision Making Among Nigerian University Librarians." *Library Management* 18 (1–2): 53–58.

Forgionne, Guiseppi A. 1991. "Decision Technology: A Vehicle to Consolidate Decision Making Support." *Information Processing & Management* 27 (6): 679–697.

Hernon, Peter. 1989. "Research and the Use of Statistics for Library Decision Making." *Library Administration & Management* 3 (Fall): 176–180.

Johnson, Margaret A. 1994. "Ethical Considerations in Decision Making." *Technicalities* 14 (December): 2–4.

Kleyle, Robert M. and Andre De Korvin, A. 1990. "A Belief Function Approach to Information Utilization in Decision Making." *Journal of the American Society for Information Science* 41 (8 December): 569–580.

Tyler, Julia K. 1993. "Changing Times: Quantitative Analysis and Decision Making for Special Libraries." In *Looking to the Year 2000*. New York: Special Libraries Association.

major study on library space planning in the U.S. One of the findings was the average length of time between first identifying the need for additional space or a new building to moving into the new space was 8.3 years. Costs for building projects are high, and they escalate with each passing year; what was a reasonable estimate five years ago becomes inadequate today and even less so tomorrow. Thus, the shorter the time between developing the building program and starting construction, the less costly the project will be. Unfortunately, five years seems to be the minimum time lapse between making the initial request and moving into the facility.

SUMMARY

Good planning helps managers to control the uncertainties of the future and provide direction to day-to-day operations. Thus, existing plans support a predictable environment. Good planning entails having in place all the types of plans we discussed in this chapter. The plans need continuous review and revision. Staff members need to be fully briefed about the plans and what each person needs to do for the plans to be successful. Planning takes time but is an integral aspect of effective management.

REFERENCES فصل ٧

- Andrews, Kenneth. 1987. *The Concept of Corporate Strategy*, 3rd ed. Homewood, IL: Irwin.
- Arvey, Richard D. 1978. "A Longitudinal Study of the Impact of Changes in Goal Setting on Employee Satisfaction." *Personnel Psychology* 31: 595-608.
- Boynton, Ralph E. 1970. "Policies of the Successful Manager." *California Business Review* 73: 38-44.
- Drucker, Peter. 1974. *Management: Tasks, Responsibilities, and Practice*. New York: Harper.
- Etzioni, Amitai. 1972. "Human Beings Are Not Very Easy to Change After All: An Unjoyful Message and Its Implications for Social Programs." *Saturday Review* 72 (June 3): 46.
- Hamburg, Mark, et al. 1974. *Library Planning and Decision Making Systems*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Himmell, Ethel and Bill Wilson. 1998. *Planning for Results: a Public Library Transformation Process and The Guidebook*. Chicago: American Library Association.
- Michalko, James. 1975. "Management by Objectives and the Academic Library: A Critical Overview." *Library Quarterly* 45 (July): 248-250.

- Mintzberg, Henry. 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice Hall.
- Mockler, Robert J. 1970. "Theory and Practice of Planning." *Harvard Business Review* 48: 148-159.
- National Library of Australia Council. 1993. *Strategic Plan 1993-98: Service to the Nation, Access to the Globe*. Canberra: National Library of Australia.
- Osgood, William R. 1980. *Basics of Successful Business Planning*. New York: AMACOM
- Shirley, Robert C. 1982. "Limiting the Scope of Strategy: A Decision Based Approach." *Academy Management Review* 7 (April): 265-266.
- Steuart, Robert D. and Barbara B Moran. 1998. *Library Management*, 5th ed. Englewood, CO: Libraries Unlimited, Inc.
- Terry, George R. 1972. *Principles of Management*, 6th ed. Homewood, IL: Irwin.

FURTHER READING

General Management

- Bryson, John M. 1990. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Chlala, Nadi and Anne Fortin. 1995. "To the Rescue of Not-for-Profit Organizations." *CMA Magazine* (May): 10-14.
- Galpin, Timothy J. 1998. *Making Strategy Work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Goold, Michael. 1997. "Institutional Advantage: A Way Into Strategic Management in Not-for-Profit Organizations." *Long Range Planning* 30 (April): 291-294.
- Kemp, Roger L. and Jonathan D. Kemp. 1992. "A New Planning Model for the Public and Nonprofit Sector." *Management Research News* 15 (2): 1-4.
- Lowry, Robert C. 1997. "Private Production of Public Goods: Organizational Maintenance of Objectives and Goals." *American Political Science Review* 91 (2): 308-323.
- Maslyn, John L., Steven M. Farmer, and Daniel B. Fedor. 1996. "Failed Upward Influence Attempts: Predicting the Nature of Subordinate Persistence in Pursuit of Organizational Goals." *Group & Organization Management* 21 (4): 461-481.
- Moldorf, Edwin. 1993. "Strategic Planning for Nonprofits." *Fund Raising Management* 24 (December): 29-33.
- Vogt, Jean. 1994. "Demystifying the Mission Statement." *NonProfit World* 12 (January-February): 29-33.

Library and Information Services

- Asantewa, Doris. 1992. *Strategic Planning Basics for Special Libraries*. Washington, DC: Special Library Association.
- Black, Kirsten. 1996. *Project Management for Library and Information Service Professionals*. London: Aslib.

- Bolden, Barbara French and Kitty Smith. 1993. "Who Plans and How? A Profile of One State's Public Libraries." *Public Library Quarterly* 13 (2): 5-22
- Bouthillier, Françoise. 1993. "Planification Stratégique et Bibliothèques: Concepts et Enjeux." *Argus* 22 (Spring/Summer): 30-33.
- Bremer, Suzanne W. 1994. *Long Range Planning: a How-To-Do-It Manual for Public Libraries*. New York: Neal-Schuman.
- Bridgland, Angela Hayes. 1995. "Strategic Planning for Libraries." *Australian Library Review* 12 (1 February): 1-57.
- Broadbent, Marianne. 1995. "Strategic Context and Information Service Investments: Some Thoughts From a Hybrid." *Australian Library Review* 12 (1 February): 4-10.
- Brophy, Peter. 1991. "The Mission of the Academic Library." *British Journal of Academic Librarianship* 6 (3): 135-147.
- Cline, Nancy M. and Salvatore M. Meringolo. 1990. "A Strategic Planning Imperative." *Journal of Library Administration* 13 (3/5): 201-221.
- Cope, Russell L. 1994. "Making the Whole Man Move Together: a Review of the Strategic Plan of the National Library of Australia for 1993-1998." *Australian Academic and Research Libraries* 25 (4 December): 256-262.
- Corrall, Sheila. 1995. "Strategic Management of Information Resources—Planning for a Better Future." *The Law Librarian* 26 (3 September): 399-403.
- Corrall, Sheila. 1999. *Strategic Management of Information Services: a Planning Handbook*. London: Aslib.
- Cousins, Margaret. 1991. "Public Libraries and Planning." *New Zealand Libraries* 46 (10 June): 11-14.
- Denham, Rudi. 1995. "Strategic Planning: Creating the Future." *Feliciter* 41 (November/December): 38-43.
- Dickman, Floyd C. 1995. "The Why and How of Planning." In *Youth Services Librarians as Managers*. Chicago: American Library Association.
- Giesecke, Joan, ed. 1998. *Scenario Planning for Librarians*. Chicago: American Library Association.
- Griebel, Rolf. 1993. "Literaturmarkt und Etatplanung—Überlegungen aus der Sicht Wissenschaftlicher Bibliotheken." *Libri* 43 (1 January / March): 53-66.
- Hayes, Robert M. 1996. *Strategic Management for Public Libraries: A Handbook*. Westport: Greenwood Press.
- Heery, Mike and Steve Morgan. 1996. *Practical Strategies for the Modern Academic Library*. London: Aslib.
- Hipsman, Jacqueline L. 1996. "Strategic Planning for Academic Libraries." *Technical Services Quarterly* 13 (3-4): 85-104.
- Hofmann, Ulrich. 1995. "Developing a Strategic Planning Framework for Information Technologies for Libraries." *OCLC Systems and Services* 11 (4): 22-32.
- Ifidon, Sam E. 1994. "Planning With and Without Facts: A Comparative Study of the Uses and Abuses of Information and Information Technology." *Library Review* 43 (6): 27-36.
- Jacob, M.E.L. 1990. *Strategic Planning: a How-to-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.

- Jakobsen, Mikael J. 1987. "Biblioteksplanlægning, Resultater og Fremtid." *Bogens Verden* 69 (7): 506-507.
- Johnson, Margaret A. 1996. "Anticipating the Future." *Technicalities* 16 (September): 4-6.
- Kalseth, Karl. 1988. "Strategisk Planlegging: En Nødvendig Lederaktivitet Ogso i Bibliotek?" *Bok og Bibliotek* 55 (1-2): 25-26.
- Klee, Edward Lee. 1995. "Predicting Trends and Forecasting the Future." *Library Administration and Management* 9 (3 Summer): 179-184.
- Lomheim, Inga and Gier Arne Rosvoll. 1995. "Quality Management and Its Influence on Service Strategies." *IATUL Proceedings (New Series)* 4: 48-56.
- McClure, Charles R, et al. 1987. *Planning and Role Setting for Public Libraries: a Manual of Options and Procedures*. Chicago: American Library Association.
- McCreight, Jo Ann. 1992. "Is the Sky Falling? or, Using the Policies and Procedures Manual as an Evaluation Tool." *The Reference Librarian* (38): 251-255.
- MacLachlan, Liz. 1996. *Making Project Management Work for You*. London: Library Association.
- Marco, Guy A. 1996. "The Terminology of Planning: Part 1." *Library Management* 17 (2): 17-23.
- Marco, Guy A. 1996. "The Terminology of Planning: Part 2." *Library Management* 17 (7): 17-24.
- Martin, Lowell A. 1996. *Organizational Structure of Libraries*. Lanham, MD: Scarecrow.
- Molz, Redmond Kathleen. 1990. *Library Planning and Policy Making: the Legacy of the Public and Private Sectors*. Lanham, MD: Scarecrow.
- Odini, Cephas. 1990. "The Management of Change in a Library Service." *Library Review* 39 (4): 8-20.
- Odini, Cephas. 1990. "Planning for Public Library Development in Developing Countries with Special Reference to African Countries." *Libri* 40 (1 March): 33-48.
- Oli, Mohamed. 1991. "Formulating a National Policy on Library and Information Services in Malaysia." *Libri* 41 (June): 132-144.
- Palmour, Vernon E., Marcia C. Bellassai, and Nancy A. DeWathy. 1980. *Planning Process for the Public Libraries*. Chicago: American Library Association.
- Pitkin, Gary. 1997. "Empowerment Through Strategic Planning, Financial Redistribution, and Structural Change." *Colorado Libraries* 22 (Summer): 24-29.
- Poa, Miranda Lee. 1989. "Strategic Planning for the 1990's: A Challenge for Change." *Education for Information* 7 (September): 263-271.
- Pungitore, Verna L. 1993. "Planning in Smaller Libraries: A Field Study." *Public Libraries* 32 (November/December): 331-336.
- Raber, N. Douglas. 1995. "A Conflict of Cultures: Planning vs. Tradition in Public Libraries." *R.Q.* 35 (1 Fall): 50-63.
- Rosser, James M. and James I. Penrod. 1990. "Strategic Planning and Management." *Journal of Library Administration* 13 (3/5): 9-34.
- Skarstein, Vigdis M. 1986. "Local Strategic Planning in Public Libraries: Managing Library Services on Reduced Budgets." *Scandinavian Public Library Quarterly* 19 (4): 123-128.

- Stephens, Andy. 1995. "Working Towards the British Library's Strategic Objectives for the Year 2000." *Library Management* 16 (4): 12-17.
- Sutton, Brett. 1994. "Modeling Function of Long-Range Planning in Public Libraries." *Library Administration and Management* 8 (Summer): 151-160.
- Tarapanoff, Kira. 1987. "Planejamento Bibliotecario - Em Busca de Identidade." *Revista de Biblioteconomia de Brasilia* 15 (2 July-December): 229-236.
- Tiulina, Nataliia Ivanovna. 1994. "Strategicheskoe Planirovanie Kak Metod Upravleniia Bibliotekoi." *Bibliotekovedenie* (1): 11-17.
- Underwood, Peter G. 1996. *Soft Systems Analysis and the Management of Information Services: a Planning Handbook*. London: Library Association.
- Williams, James F. et al. 1990. "Strategic Planning in Higher Education Implementing New Roles for the Academic Library." *Journal of Library Administration* 13 (3/4): entire special issue.
- Wright, V. 1994. "Formulating Library Policy (At Whitmore High School, Harrow, Middlesex)." In *School Libraries in Action*, edited by Margaret Kinnell. London: Taylor Graham.
- Zheng, Ting. 1989. "A Strategic Plan for Developing University Libraries in China." *International Library Review* 21 (4 October): 509-518.

REFERENCES فصل ۸

- Cartwright, Dorwin. 1965. "Influence, Leadership and Control." In *The Handbook of Organizations*, edited by James G. March. Chicago: Rand/McNally.
- Kotter, John P. 1977. "Power Dependence and Effective Management." *Harvard Business Review* 55 (July-August): 135-136.
- Mechanic, David. 1962. "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations." *Administrative Science Quarterly* 7 (December): 349-364.
- Presthus, R.V. 1962. "Authority in Organizations." In *Concepts and Issues in Administrative Behavior*, edited by S. and E.H. VanNess. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Report on Legality of Branch Funding Disparities*. 1975. Los Angeles, CA: City Attorney of Los Angeles.
- Weber, Max. 1947. *Theory of Social and Economic Organization*. Translated by A.M. Henderson and T. Parsons, T. Parsons editor. New York: Free Press.

FURTHER READING

General Management

- Chiatt, Richard P., Thomas P. Holland, and Barbara E. Taylor. 1997. *Improving the Performance of Governing Boards*. Phoenix: Oryx.
- Dayton, Kenneth. 1986. *Governance Is Governance*. Washington, DC: Independent Sector.
- Fenn, Dan H. 1979. "Finding Where the Power Lies in Government." *Harvard Business Review* 57: 144-153.
- Gibelman, Margaret, Sheldon Gelman, and Daniel Pollack. 1997. "The Credibility of Nonprofit Boards." *Administration in Social Work* 21 (2): 21-40.
- Golembiewski, Robert T. 1964. "Authority as a Problem in Overlays." *Administrative Science Quarterly* 9: 23-49.
- Harris, Margaret. 1993. "Exploring the Roles of Boards Using Total Activities Analysis." *Nonprofit Management & Leadership* 3 (Spring): 269-281.
- Harris, Margaret. 1987. *Management Committees: Roles and Tasks*. Working Paper No. 4. London: Centre for Voluntary Organisation, London School of Economics.
- Herman, Regina. 1989. "Board Functions and Board-Staff Relations in Non-profit Organizations: An Introduction." In *Nonprofit Boards of Directors*, edited by R. Herman and J. VanTil. New Brunswick, NJ: Transaction.
- Herzlinger, Regina E. 1994. "Effective Oversight." *Harvard Business Review* 72 (July/August): 52-61.
- Neidert, David. 1996. "19th Century Boards Operating in a 21st Century World." *Nonprofit World* 14 (May/June): 17-20.
- Nonprofit Governance*. 1997. Chicago: American Bar Association.
- Senior, Clarence. 1963. "Another Look at the Executive-Board Relationship." *Social Work* 18 (20): 19-25.

- Umopathy, Srinivasan. 1993. "Financial Risk Management: The Board's Responsibility." *Nonprofit World* 11 (September/October): 10–16.
- Zald, Mayer N. 1969. "The Power and Functions of Boards of Directors: A Theoretical Synthesis." *American Journal of Sociology* 75: 97–111.

Libraries and Information Services

- Armstrong, Chris. J. ed. 1999. *Staying Legal: a Guide to Issues and Practice for Users and Publishers of Electronic Resources*. London: Library Association.
- Belanger, David. 1995. "Board Games: Examining the Trustee/Director Conflict." *Library Journal* 120 (19 November 15): 38–45.
- Bielefield, Arlene and Lawrence Cheeseman. 1995. *Library Patrons and the Law*. New York: Neal-Schuman.
- Cornish, Graham P. 1999. *Copyright: Interpreting the Law for Libraries, Archives and Information Services*, 3rd ed. London: Library Association.
- Forster, Bettina. 1991. "Staatliche Beratungsstellen für Öffentliche Buchereien." *Bibliothek* 15 (2): 153–188.
- Graham, Rufus. 1994. "Tales of a Trustee." *Public Libraries* 33 (November/December): 317–318.
- Henington, David M. 1994. "Public Library Directors: Hierarchical Roles and Proximity to Power." *Library Trends* 43 (1 Summer): 95–104.
- Henry, Linda J. 1985. "Archival Advisory Committees: Why?" *The American Archivist* 48 (Summer): 315–319.
- Herring, Mark Y. 1993. *Organizing Friends Groups: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Howard, Edward N. 1978. *Local Power and the Community Library*. Chicago: American Library Association.
- Kaiser, John Boynton. 1958. "Legal Aspects of Library Administration." *Library Trends* 6: 389–391.
- Kniffel, Leonard. 1994. "Mayor Fires Commissioners Over Vote to Close Branches." *American Libraries* 25 (April): 295–296.
- Larson, Jeanette and Herman L. Totten. 1998. *Model Policies for Small and Medium Public Libraries*. New York: Neal-Schuman.
- Mittermeyer, Diane. 1983. "Public Libraries: Boards Don't Make a Difference." *Buch und Bibliothek* 35 (March): 210–218.
- Mowat, Mary. 1998. *Legal Liability for Information Provision*. London: Aslib.
- Schepke, Jim. 1991. "The Governance of Public Libraries." *Public Libraries* 30 (September/October): 288–294.
- Usherwood, Bob. 1993. *Public Library Politics: the Role of the Elected Member*. London: Library Association.
- Vogt, Winold. 1978. "Die Rechtsstellung der Bibliotheken." In *Beiträge zum Bibliotheksrecht*. Berlin: Deutscher Bibliotheksverband.
- Wade, Gordon S. 1991. *Working with Library Boards: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Williams, Lorraine M. 1993. *The Library Trustee and the Public Librarian: Partners in Service*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Young, Virginia G. 1988. *Library Trustee*, 4th ed. Chicago, IL: American Library Association.

REFERENCES فصل ۹

- Baker, Harold and Richard France. 1954. *Centralization and Decentralization in Industrial Relations*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Corbin, John and Irene Hoadley. 1990. "Up the Beanstalk," *American Libraries* 21 (7 July): 676-678.
- Dale, Ernest. 1952. *Planning and Developing the Company Organization Structure Research Report 20*. New York: American Management Association.
- Hill, Lawrence. 1963. "Application of Queuing Theory to the Span of Control." *Academy of Management Journal* 6: 79-85.
- Kolodny, Harvey F. 1979. "Evolution to a Matrix Organization." *Academy of Management Review* 4 (4): 543-553.
- Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch. 1967. *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Homewood, IL: Richard Irwin.
- Migneault, Robert. 1988. "Humanistic Management by Teamwork in Academic Libraries." *Library Administration and Management* 2 (June): 132-136.
- Schafer, Jay and Camila Alire. 1995. "Changing a Library Service Faculty Model." In *Continuity and Transformation: The Promise of Confluence*. ACRL Seventh National Conference Proceedings. Pittsburgh, PA: Association of College and Research Libraries.
- Sherman, Harvey. 1966. *It All Depends: A Pragmatic Approach to Organizations*. University, AL: University of Alabama Press.
- Terry, George R. 1977. *Principles of Management*, 7th ed. Homewood, IL.: Richard Irwin.
- Thompson, James D. 1967. *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.

FURTHER READING

General Management

- Alexander, Jeffrey, Beverly Nuchols, Joan Bloom, and Shoou-yih Lee. 1995. "Organizational Demography and Turnover." *Human Relations* 48 (December): 1455-1481.
- Bistayi, Scott. 1997. "Delegate - Or Not?" *Forbes* 159 (April 21): 20-22.
- Carlisle, Arthur E. 1995. "MacGregor: An Organizational Dynamics Classic Revisited." *Organizational Dynamics* 24 (Autumn): 65-80.
- Fry, Ronald E. 1995. "Accountability in Organizational Life: Problem or Opportunity for Nonprofits?" *Nonprofit Management & Leadership* 6 (Winter): 181-195.
- McConnell, Charles. 1995. "Delegation Versus Empowerment: What, How, and Is There a Difference?" *Health Care Supervisor* 14 (September): 69-80.
- Maynard, Roberta. 1996. "Do You Delegate as Much as You Should?" *Nation's Business* 84 (July): 9-11.
- Painter, Charles. 1995. "Effective Delegation for the New Supervisor." *Supervision* 56 (August): 3-6.
- Pollack, Ted. 1996. "Beware of These Delegation Traps." *Automotive Production* 108 (October): 10-12.

- Pollar, Odette. 1996. "Management: Giving Up Control." *Successful Meetings* 45 (January): 75–80.
- Webster, George D. 1996. "Apparent Authority." *Association Management* 48 (July): 147–151.
- Wise, Lois Rescascino and Robert Agranoff. 1991. "Organizational Characteristics and Productivity Measurement." *Public Productivity & Management Review* 15: 1–18.

Library and Information Services

- Baldwin, David A. and Robert L. Migneault. 1996. *Humanistic Management by Teamwork: an Organizational and Administrative Alternative for Academic Libraries*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Bloss, Alex and Don Lanier. 1997. "The Library Department Heads in the Context of Matrix Management and Reengineering." *College & Research Libraries* 58 (6 November): 499–508.
- Bluck, Robert. 1996. *Team Management*. London: Library Association.
- Chenier, Jacques. 1984. "Description and Organization of Archives." *Argus* 13: 133–135.
- Cherniakova, I.U. 1992. "Reorganizing Methodological Work at a Moscow District Library." *Biblioteka* (2): 61–62.
- Ladner, Sharyn J. 1991. "Effect of Organizational Structure on Resource Sharing in Sci-tech Libraries." *Science & Technology Libraries* 12 (2 Winter): 59–83.
- Lynch, Beverly. 1990. *Management Theory and Organizational Structure*. Chicago: American Library Association.
- Martin, Lowell A. 1984. *Organizational Structure of Libraries*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Mata-Castillon, J.M. 1986. "Repercussion of Decentralization on Archival Policies and Administration." In *Proceedings of the 10th International Congress on Archives, 1984*. New Providence, NJ: Saur.
- Propas, Sharon W. 1997. "Rearranging the Universe: Reengineering, Reinventing, and Recycling." *Library Acquisitions* 21 (2 Summer): 135–140.
- Shapiro, Beth J. and Kevin Brook Long. 1994. "Just Say Yes: Reengineering Library User Services for the 21st Century." *Journal of Academic Librarianship* 20 (5/6 November): 285–290.
- White, Herbert W. 1973. "Organizational Placement of the Industrial Special Library. Its Relationship to Success and Survival." *Special Libraries* 64: 141–144.

REFERENCES فصل ۱۰

- Barnard, Susan B. 1993. "Implementing Total Quality Management: A Model for Research Libraries." In *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*, edited by Susan Jurow and Susan B. Barnard. New York: Haworth Press.
- Bloor, Ian. 1991. *Performance Indicators and Decision Support Systems for Libraries: A Practical Application of "Keys to Success."* British Library Research Paper 93. London: British Library Research and Development Department.
- Campbell, Corinne A. 1994. "Continuous Quality Improvement in the Boeing Technical Libraries." *Bulletin of the American Society for Information Science* 20 (April/May): 10-12.
- Clack, Mary Elizabeth. 1993. "Organizational Development and TQM: The Harvard College Library's Experience." In *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*, edited by Susan Jurow and Susan B. Barnard. New York: Haworth Press.
- Crosby, Philip B. 1979. *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York: McGraw-Hill.
- Deming, W. Edward. 1986. *Out of Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- De Prosopo, Ernest R., Ellen Altman, and Kenneth E. Beasley. 1973. *Performance Measures for Public Libraries*. Chicago: American Library Association.
- Erickson, Paul and Robert Shuster. 1995. "Beneficial Shocks: The Place of Processing-Cost Analysis in Archival Administration." *American Archivist* 58 (Winter): 32-52.
- Feigenbaum, Armand V. 1985. *Total Quality Control*, 3rd ed. Milwaukee, WI: ASQC Quality Press.
- Gore, Daniel. 1978. "The Mischief in Measurement: A Caveat on the Hazards of Using Faulty Instruments to Measure Library Performance." *Library Journal* 103 (9 May 1): 933-937.

- Ishikawa, Kaoru. 1985. *What is Total Quality*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Juran, Joseph M. 1974. *Juran's Quality Control Handbook*, 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- Lancaster, F. Wilfred. 1988. *If You Want to Evaluate Your Library . . .* London: Library Association.
- Lancaster, F. Wilfred. 1977. *The Measurement and Evaluation of Library Services*. Arlington, VA: Information Resources Press.
- Lubans, John. 1991. "Productivity in Libraries? Managers Step Aside." *Journal of Library Administration* 17 (3): 40.
- Lubans, John. 1994. "Sherlock's Dog, Or Managers and Mess Finding." *Library Administration & Management* 8 (Summer): 146.
- Martin, Allie-Beth. 1972. *A Strategy For Public Library Change: Proposed Public Library Goals-Feasibility Study*. Chicago: American Library Association
- Office of Arts and Libraries. 1990. *Keys to Success: Performance Indicators for Public Libraries: A Manual*. London: HMSO.
- Oppenheim, Bohdan. 1994. Presentation to Deans and Directors Meeting, March 1994. Loyola Marymount University.
- Orr, Richard. 1973. "Measuring the Goodness of Library Services: A General Framework For Considering Quantitative Measures." *Journal of Documentation* 29 (3): 315-332.
- Palmour, Vernon E., Marcia A. Ballassai, and Nancy de Wath. 1980. *A Planning Process for Public Libraries*. Chicago: American Library Association.
- Parasurman, Raja A., Valaria A. Zeithaml, and Leonard L. Berry. 1987. *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. Report No. 84-106. Cambridge, MA: Marketing Science Institute: 13-14.
- Proctor, Richard, Bob Usherwood, and Gill Sobczyk. 1997. "What Happens When a Library Service Closes Down?" *Library Management* 18 (1): 59-64.
- Reading the Future: A Review of Public Libraries in England*. 1997. London: Department of National Heritage.
- Reagan, Gaylord. 1992. "Total Quality Management Inventory." In *The 1992 Annual: Developing Human Resources*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Scholtes, Peter. 1988. *Team Handbook: How to Use Teams to Improve Quality*. Madison, WI: Joiner Associates.
- Shaughnessy, Thomas W. 1993. "Benchmarking, Total Quality Management, and Libraries." *Library Administration & Management* 7 (Winter): 10.
- Shaughnessy, Thomas W. 1987. "Search for Quality." *Journal of Library Administration* 8 (1): 5-10.
- Shewhart, Walter A. 1939. *Statistical Method From the Viewpoint of Quality Control*. Washington DC: U.S. Department of Agriculture—Graduate School.
- Sirkin, Arlene F. 1993. "Customer Service: Another Side of TQM." In *Integrating Total Quality Management in a Library Setting*, edited by Susan Jurow and Susan B. Barnard. New York: Haworth Press.
- Van House, Nancy, Beth T. Weil and Charles R. McClure. 1990. *Measuring Academic Library Performance: A Practical Approach*. Chicago: American Library Association.
- Van House, Nancy A. and Thomas A. Childers. 1993. *The Public Library Effectiveness Study: The Complete Report*. Chicago: American Library Association.

- Walter, Virginia A. 1995. *Output Measures and More: Planning and Evaluating Public Library Services for Young Adults*. Chicago: American Library Association.
- Walter, Virginia A. 1992. *Output Measures for Public Library Service to Children: A Manual of Standardized Procedures*. Chicago: American Library Association.
- Zweizig, Douglas, Debra Wilcox Johnson, and Jane Robbins. 1996. *The TELL IT! Manual*. Chicago: American Library Association.

FURTHER READING

General

- Bergvall-Kareborn, Birgitta and Anita Grahn. 1996. "Multi-model Thinking in Soft Systems Methodology." *World Futures* 47 (No. 1): 79-93.
- Brent, Robert J. 1996. *Applied Cost-Benefit Analysis*. Cheltenham, U.K.: Elgar Publishing.
- Chinapah, Vinayagum and Gary Miron. 1990. *Evaluating Educational Programmes and Projects*. Paris: UNESCO.
- Cost-Benefit Analysis*. 1994. Edited by R. Layard and S. Glaister. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.
- Cutt, James, et al. 1997. "Do You Have Enough Cost Information to Make Good Decisions?" *Nonprofit World* 15 (November/December): 41-48.
- Czegel, Barbara. 1994. *Running an Effective Help Desk: Planning, Implementing, Improving, and Outsourcing*. New York: John Wiley.
- Ethridge, Jack R. 1990. "Criteria for Evaluating Performance." *Health Care Supervisor* 9 (September): 49-57.
- Ghosen, A. A., M. I. Al-Jazzaf, and A. Nazar. 1997. "A Model for Evaluating Organizational Performance." *International Journal of Technology Management* 13 (5/6): 497-510.
- Ginn, Martin E. 1998. "Underlining Professional Career Development Through a Systems Analysis Methodology." *Socio-Economic Planning Sciences* 32 (March): 67-81.
- Kennedy, Larry. 1991. *Quality Management in the Nonprofit World*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Kirwin, Patricia M. and Leonard W. Kaye. 1993. "Comparative Cost Analysis of Alternative Models of Adult Day Care." *Administration in Social Work* 17 (2): 105-123.
- McCartney, Elspeth, et al. 1998. "Development of a Systems Analysis Approach to Small-Scale Educational Projects." *Educational Review* 50 (February): 65-74.
- Rebitzer, James B. and Lowell J. Taylor. 1995. "Do Labor Markets Provide Enough Short-Hour Jobs?" *Economic Inquiry* 33 (April): 257-274.
- Ruparel, Bharat. 1991. "A Case Study of Systems Analysis at the American Red Cross." *Journal of Systems Management* 42 (July): 13-21.
- Performance and Credibility: Developing Excellence in Public and Nonprofit Organizations*. 1986. Edited by Joseph S. Wholey, Mark A. Abramson, and Christopher Bellavita. Lexington, MA: Lexington Books.

- Sheinfeld, Gorin, N. Sherri, and Thomas W. Weirich. 1995. "Innovation Use: Performance Assessment in a Community Mental Health Center." *Human Relations* 48 (December): 1427–1454.
- Shelton, Ronald B. 1997. *Gaming the Market: Applying Game Theory*. New York: Wiley.
- Sobol, Iliia Meerovich. 1994. *A Primer for the Monte Carlo Method*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- Solloway, Richard. 1996. "Don't Forget Your Indirect Costs!" *Nonprofit World* 14 (September/October): 46–51.

Library and Information Services

- Abbott, Christine. 1994. *Performance Measurement in Library and Information Services*. London: Aslib.
- Abels, Eileen G. 1997. "Improving Reference Service Cost Studies." *Library & Information Science Research* 19 (2): 135–152.
- Bain, George W. 1996. "Visualizing the Archival Work Process: A Survey and Interpretation." *Archival Issues* 21 (1): 47–60.
- Blagden, John and John Harrington. 1990. *How Good is Your Library? A Review of Approaches to the Evaluation of Library and Information Services*. London: Aslib.
- Bradburn, Frances Bryant. 1998. *Output Measures for School Library Media Programs*. New York: Neal-Schuman.
- Brockman, John, et al. 1997. *Quality Management and Benchmarking in the Information Sector: Results of Recent Research*. London: Bowker-Saur.
- Brophy, Peter and Kate Coulling. 1996. *Quality Management for Information and Library Managers*. London: Aslib.
- Calvert, Philip J. 1997. "Measuring Service Quality From Theory to Practice." *Australian Academic & Research Libraries* 28 (3 September): 198–204.
- Coleman, Paul and Ada Jarred. 1994. "Regional Association Criteria and the Standards for College Libraries: The Informal Role of Quantitative Input Measures for Libraries in Accreditation." *Journal of Academic Librarianship* 20 (5/6 November): 273–284.
- Coleman, Vicki, et al. 1997. "Toward a TQM Paradigm." *College & Research Libraries* 58 (3 May): 237–245.
- Cooke, Alison. 1999. *A Guide to Finding Quality on the Internet*. London: Library Association.
- Crawford, John. 1996. *Evaluation of Library and Information Services*. London: Aslib.
- Eagleton, Kathleen M. 1988. "Quality Assurance in Canadian Hospital Libraries." *Health Libraries Review* 5 (3): 145–159.
- Ellis, Debbie and Bob Norton. 1996. *Implementing BS EN ISO 9000 in Libraries*. London: Aslib.
- Evans, G. Edward, Harold Borko, and Patricia Ferguson. 1972. "Review of Criteria Used to Measure Library Effectiveness." *Bulletin of the Medical Library Association* 60: 102–110.
- Evans, Margaret, Bob Usherwood, and Kathryn Jones. 1999. *Improving Library and Information Services Through Self Assessment*. London: Library Association.

- Goodall, Deborah. 1988. "Performance Measurement: A Historical Perspective." *Journal of Librarianship* 20 (2): 128-144.
- Green, Lois and Robert A. Clarke. 1995. "Professional Excellence and Customer Care: An Academic Library Perspective." *Library Management* 16 (6): 16-23.
- Hafner, Arthur W. 1998. *Descriptive Statistical Techniques for Librarians*, 2nd ed. Chicago: American Library Association.
- Hernon, Peter and Ellen Altman. 1998. *Assessing Service Quality: Satisfying the Expectations of Library Customers*. Chicago: American Library Association.
- Kollen, Christine. 1990. "Work Flow of Map Copy Cataloging at the University of Arizona." *Western Association of Map Librarians Information Bulletin* 21 (3 June): 143-146.
- Koulopoulos, Thomas M. 1993. "The Document Factory: Work Flow Approach to TQM." *Inform* 7 (June): 42-44.
- Leonard, W. Patrick. 1992. "On My Mind: Facing Outcome Assessment." *Journal of Academic Librarianship* 18 (September): 228-229.
- Mendelson, Jennifer. 1997. "Perspectives on Quality of Reference Service in an Academic Library." *RQ* 36 (Summer): 544-557.
- Merrill-Oldham, Jan. 1989. "Flow Charts for Library Binding." *New Library Scene* 8 (February): 7-9.
- Olaisen, Johan L., et al. 1996. "Pathological Process in Library Systems." *Libri* 46 (September): 121-140.
- Perrault, Anna H. and Ronald David Blazek. 1997. "Transforming Libraries Through Action Research." *Florida Libraries* 40 (March/April): 60-63.
- Pitkin, Gary M., ed. 1989. *Cost-Effective Technical Services: How to Track, Manage, and Justify Internal Operations*. New York: Neal-Schuman.
- Poll, Roswitha, ed. 1996. *Measuring Quality: International Guidelines for Performance Measurement in Academic Libraries*. IFLA Publications No. 76. London: Bowker-Saur.
- Pritchard, Sarah. 1994. "External Library Reviews: Issues and Approaches." *Library Issues* 15 (November): 1-6.
- Saxton, Matthew L. 1997. "Reference Service Evaluation and Meta-analysis." *Library Quarterly* 67 (July): 267-289.
- Smith, Jack T. and Mary Colette Smith. 1991. "Decision Points in the Integrative Research Review Process." *Medical Reference Services Quarterly* 10 (Summer): 47-72.
- Smith, Jennifer A. 1993. "Analyzing and Redesigning Workflows for Imaging." *Document Image Automation* 13 (Fall): 9-11.
- Smith, Mark L. 1995. *Collecting and Using Public Library Statistics*. New York: Neal-Schuman.
- St. Clair, Guy. 1997. *Total Quality Management in Information Services*. London: Bowker-Saur.
- Underwood, Peter G. 1993. *Soft Systems Analysis and the Management of Libraries, Information Services, and Resource Centres*. London: Library Association.
- Walters, Suzanne. 1994. *Customer Service: A How-To-Do-It Manual For Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Yaru, Dang. 1997. "Structural Modeling of Network Systems in Citation Analysis." *Journal of the American Society for Information Science* 48 (October): 946-952.
- Yesner, Bernice L. and Hilda L. Jay. 1998. *Operating and Evaluating School Library Media Programs: A Handbook for Administrators and Librarians*. New York: Neal-Schuman.

REFERENCES فصل ١١

- Angell, David and Brent Heslop. 1994. *The Elements of E-mail Style: Communicating Effectively Via Electronic Mail*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bartlett, Frederic C. 1951. *The Mind at Work and Play*. London: Allen & Unwin.
- Berlo, David K. 1960. *The Process of Communication*. New York: Holt.
- Conroy, Barbara and Barbara S. Jones. 1986. *Improving Communication in Libraries*. Phoenix, AZ: Oryx Press.
- Graham, Roderick and M. Valentine. 1973. "Management, Communication and the Destandardized Man." *Personnel Journal* 52 (November): 962-979.
- Korzybski, Alfred. 1948. *Science and Society*. Lakeville, CT: International Non-Aristotelian Library Publishing Co.
- Maslow, Abraham H. 1937. "Dominance-feeling, Behavior and Status." *Psychological Review* 44 (September): 404-429.
- Pool, Robert. 1989. "Skepticism Grows Over Cold Fusion." *Science* 244 (April 21): 284.
- Ross, Catherine Sheldrick and Patricia Dewdney. 1998. *Communicating Professionally*, 2nd ed. London: Library Association.
- Stevens, Norman. 1983. *Communication Throughout Libraries*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Turkle, Sherry. 1995. *Life on the Screen*. New York: Simon Schuster.
- Wade, Nicholas. 1998. "Cloner of a Sheep Moves To Persuade the Sceptics." *New York Times* (Saturday February 28): A6.
- Welborn, Victoria. 1991. "Cold Fusion Story." *Science & Technology Libraries* 11 (Spring): 51-60.

FURTHER READING

General

- Allen, David G. 1997. "Vertical and Lateral Information Processing." *Human Relations* 50 (October): 1239-1260.
- Bullis, Connie. 1997. "Business Communication and the Natural Environment." *Journal of Business Communication* 34 (October): 455-477.
- Dromby, Frederick. 1995. "Organizational Communication Imperatives." *Organizational Studies* 16 (5): 908-1002.
- Ford, Jeffrey D. and Laurie W. Ford. 1995. "The Role of Conversation in Producing Intentional Change in Organizations." *Academy of Management Review* 20 (July): 541-571.
- Gundry, Lisa and Denise M. Rousseau. 1994. "Critical Incidents in Communicating Culture to Newcomers." *Human Relations* 47 (September): 1063-1089.
- Hargie, Owen and Dennis Tourish. 1994. "Communication Skills Training: Management Manipulation or Personal Development?" *Human Relations* 47 (November): 1,377-1,309.

- Minton-Eversole, Theresa. 1995. "Consultant's Craft: Improving Organizational Communication." *Training & Development* 49 (June): 73-75.
- Morley, Donald D., Pamela Shockley-Zalabak, and Ruggerio Cesaria. 1997. "Organizational Communication and Culture." *Journal of Business Communication* 34 (July): 253-268.
- Orlikowski, Wanda and JoAnne Yates. 1994. "Genre Repertoire: Structuring of Communicative Practices in Organizations." *Administrative Quarterly* 39 (December): 541-575.
- Smith, Ken G., et al. 1994. "Top Management Team Demography and Process: the Role of Social Integration and Communication." *Administrative Science Quarterly* 39 (September): 412-439.
- Yarwood, Dean L. 1995. "Humor and Administration: A Serious Inquiry Into Unofficial Organizational Communication." *Public Journal Administration Review* 55 (January): 81-91.

Library and Information Services

- Berstein, Paula. 1994. *Communicating With Library Users*. Washington, DC: Special Libraries Association.
- Birkbeck, Barbara. 1991. "Where Did You Hear That?" *New Zealand Libraries* 46 (11 September): 13-14.
- Blake, Barbara Radke and Barbara L. Stein. 1992. *Creating Newsletters, Brochures, and Pamphlets: a How-To-Do-It Manual For School and Public Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Buckland, Michael K. 1989. "Information Handling, Organizational Structure, and Power." *Journal of the American Society for Information Science* 40 (5 September): 329-333.
- Budd, John M. 1992. *The Library and Its Users: The Communication Process*. New York: Greenwood Press.
- Carter, Nancy C. 1989. "Communication as a Tool of Organizational Renewal in Law Libraries." *Law Library Journal* 81 (2 Spring): 221-239.
- Cleveland, Donald B. 1992. *Cartooning for the Librarian: a How-To-Do-It Manual*. New York: Neal-Schuman.
- Deines-Jones, Courtney and Connie Van Fleet. 1995. *Preparing Staff to Serve Patrons with Disabilities: a How-To-Do-It Manual For Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- DeVore-Chew, Marynelle, et al. 1988. "Effects of Reference Librarians Nonverbal Communications on Patrons' Perceptions of the Library, Librarians and Themselves." *Library & Information Science Research* 10 (4 October/December): 389-400.
- Divatanker, N. I. 1987. "Trends in Communication." *Herald of Library Science* 26 (2 July-October): 201-206.
- Embleton, Marjory. 1991. "Communication in a Large Library System." *New Zealand Libraries* 46 (September): 15-17.
- Erzinger, Tania. 1995. "Internal Communication in a Public Library." *Australian Library Journal* 44 (November): 239-248.

- Forrest, Charles. 1995. "Talking in the Library: Channels of Communication for Library Staff." *Georgia Librarian* 32 (2/4 Summer/Fall/Winter): 50–52.
- Intner, Jonathan S. 1990. *A Meeting of the Minds: Effective Communication With Technical Staff*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Manly, Will. 1990. "Facing the Public." *Wilson Library Bulletin* 64 (May): 74–75.
- Parsch, Janet H. and Alberta S. Bailey. 1987. "Nominal Group Technique: Aid to Improving Communication." *Arkansas Libraries* 44 (3 March): 9–17.
- Radcliff, Carolyn J. 1995. "Interpersonal Communication With Library Patrons." *RQ* 34 (4 Summer): 497–506.
- Raymond, Chadwick T. 1991. "But No One Told Us How to Talk in a Library." *Library Administration & Management* 5 (Summer): 140–144.
- Smith, Kitty. 1994. *Serving the Difficult Customer: a How-To-Do-It Manual for Library Staff*. New York: Neal-Schuman.
- St. Clair, Guy. 1994. *Customer Service in the Information Environment*. London: Bowker-Saur.
- Tower, Kathleen R. 1997. "Small-Group Interaction Among Professional Librarians." *College & Research Libraries* 58 (2 March): 157–171.
- Webb, Sylvia. 1995. *Preparing a Guide to your Library and Information Service*. London: Library Association.
- Weingand, Darlene. 1997. *Customer Service Excellence*. Chicago: American Library Association.
- West, C. Barry. 1987. *Staff Management and Communication*. London: Gower.
- Wilson, Lucille. 1996. *People Skills for Library Management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Xu, Hong. 1995. "Type and Level of Position in Academic Libraries Related to Communication Behavior." *Journal of Academic Librarianship* 22 (4 July): 257–266.

REFERENCES فصل ۱۲

- Alderfer, Clayton P. 1969. "An Empirical Test of A New Theory of Human Needs." *Organizational Behavior and Human Performance* 4: 142-175.
- Alemna, Anaba A. 1992. "Motivation and Productivity in Academic Libraries." *Journal of Library Administration* 16 (4): 45-56.
- Argyris, Chris. 1965. *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.
- Argyris, Chris. 1973. "Personality and Organization Theory Revisited." *Administrative Science Quarterly* 18: 747-767.
- Bass, B. and G. Barret. 1987. "Motivation in a Third World Library." *International Library Review* 19 (July): 257.
- Davis, Allison. 1946. "The Motivation of the Underprivileged Worker." In *Industry and Society*, edited by W.F. Whyte. New York: McGraw-Hill.
- Ford, Robert N. 1979. *Why Jobs Die and What to Do About It*. New York: AMACOM.
- Herzberg, Frederick. 1959. *Motivation to Work*, 2nd ed. New York: Wiley.
- House, Robert J. and Lawrence Wigdor. 1967. "Herzberg's Dual-Factor Theory of Job Satisfaction and Motivation." *Personnel Psychology* 20 (Winter): 369-389.
- Likert, Rensis. 1958. "Measuring Organizational Performance." *Harvard Business Review* 36: 41-50.
- Likert, Rensis. 1967. *The Human Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Locke, Edwin A. 1970. "Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis." *Organizational Behavior and Human Performance* 5: 496.
- McClelland, David. 1961. *Achieving Society*. New York: Van Nostrand.
- McGregor, Douglas. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Marchant, Maurice P. 1976. *Participative Management in Academic Libraries*. Westport, CT: Greenwood, 1976.
- Maslow, Abraham H. 1954. *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Maslow, Abraham H. 1943. "A Preface to Motivational Theory." *Psychosomatic Medicine* 23: 85-99.
- Participative Management, Quality of Worklife and Job Enrichment*. 1997. Parkridge, NJ: Noyes Data Corporation.
- Peter, Laurence and Raymond Hull. 1969. *The Peter Principle*. New York: Morrow.
- Plate, Kenneth P. and Elizabeth W. Stone. 1974. "Factors Affecting Librarians' Job Satisfaction A Report of Two Studies." *Library Quarterly* 44: 97-110.
- Sager, Donald J. 1979. "Leadership and Employee Motivation." In *Supervision of*

- Employees in Libraries*, edited by R. E. Stevens. Urbana, IL: University of Illinois Graduate School of Library Science.
- Schermerhorn, John R. 1984. *Management for Productivity*. New York: John Wiley & Sons.
- Verrill, Phil and Val Wilkins. 1986. "People Who Need People—Thoughts on Motivation." *Outlook on Research Libraries* 8 (October): 7–11.
- Vroom, Victor H. and Floyd C. Mann. 1960. "Leader Authoritarianism and Employee Attitudes." *Personnel Psychology* 13: 125–140.

FURTHER READING

General Management

- Alonzo, Vincent. 1997. "Poor Motivation A Top Factor in Unethical Behavior." *Incentive* 171 (July): 14–16.
- Beavers, Kim. 1996. "Supermotivation: a Blueprint for Energizing Your Organization From Top to Bottom." *Business Credit* 98 (February): 23–26.
- Buhler, Patricia. 1994. "Motivating the Employee of the 90s." *Supervision* 55 (July): 8–10.
- Haasen, Adolf and Gordon F. Shea. 1997. *A Better Place to Work: A New Sense of Motivation Leading to High Productivity*. New York: American Management Association.
- Jurkiewicz, Carol L. and Tom K. Massey. 1997. "What Motivates Municipal Employees?" *Public Personnel Management* 26 (Fall): 367–377.
- Kovach, Kenneth A. 1995. "Employee Motivation." *Employment Relations Today* 22 (Summer): 93–107.
- Labov, Barry. 1997. "Inspiring Employees the Easy Way." *Incentive* 171 (October): 114–118.
- McGarvey, Robert. 1997. "Inspiration Points: Unmotivated Employees Could Cost You Your Business." *Entrepreneur* 25 (September): 76–78.
- MacLachlan, Rob. 1997. "Modern Leadership Is A Motivational Matter." *People Management* 3 (November 6): 13–15.
- Meyer, Christopher. 1997. "What Makes Workers Tick?" *Inc* 19 (December): 74–85.
- Nohria, Nintin and Ranjay Gulati. 1997. "What Is the Optimum Amount of Organizational Slack?" *European Management Journal* 15 (December): 602–611.
- Onyx, Jenny and Madi Maclean. 1996. "Careers in the Third Sector." *Nonprofit Management & Leadership* 6 (Summer): 331–345.
- Phillipchuk, J. and J. Whittaker. 1996. "An Inquiry Into the Continuing Relevance of Herzberg's Motivation Theory." *Engineering Management Journal* 8 (March): 15–21.
- Spitzer, Dean R. 1995. "Seven Deadly Demotivators." *Management Review* 84 (November): 56–60.
- Ulrich, Dave. 1998. "Intellectual Capital = Competence x Commitment." *Sloan Review* 39 (Winter): 15–26.

Libraries and Information Services

- Alemna, Anaba A. 1992. "Motivation and Productivity in Academic Libraries." *Journal of Library Administration* 16 (4): 45-56.
- Andersen, Anni. 1993. "Mal—Middel—Motivation." *DF-Revy* 16 (7 September): 194-196.
- Baker, Betsy K. and Beth A. Sandore. 1991. "Motivation in Turbulent Times." *Journal of Library Administration* 14 (4): 37-50.
- Banks, Julie. 1991 "Motivation and Effective Management of Student Assistants in Academic Libraries." *Journal of Library Administration* 14 (1): 133-154.
- Goulding, Anne. 1991. "Managing the Job Satisfaction of Public Library Para-professionals in a Changing Climate." *Public Library Journal* 6 (July/August): 93-99.
- Gouws, Andriette and Adeline S.A. Du Toit. 1996. "Verwantskap Tussen Motivering en Werkstevrendenheid by 'n Groep Inligtinwerkers in Openbare Biblioteke." *South African Journal of Library and Information Science* 64 (December): 186-193.
- Lanier, Patricia, et al. 1997. "What Keeps Academic Librarians in the Books?" *Journal of Academic Librarianship* 23 (May): 191-197.
- Leckie, Gloria J. and Jim Brett. 1997. "Job Satisfaction of Canadian Librarians." *College & Research Libraries* 58 (January): 31-47.
- Rowley, Jenny E. 1996. "Motivation of Staff in Libraries." *Library Management* 17 (5): 31-35.
- Schneider, Margaret S. 1991. "Stress and Job Satisfaction Among Employees in a Public Library System With a Focus on Public Service." *Library & Information Science* 13 (October/December): 385-404.
- Siggins, Jack A. 1992. "Job Satisfaction and Performance in a Changing Environment." *Library Trends* 41 (Fall): 299-315.
- Squire, Jan S. 1991. "Job Satisfaction and the Ethnic Minority Librarian." *Library Administration & Management* 5 (Fall): 194-203.
- Thapisa, Amos. P. N. 1991. "The Motivation Syndrome: Job Satisfaction Through the Pay Nexus." *International Library Review* 23 (2 June): 141-148.
- Voelck, Julie. 1995. "Job Satisfaction Among Support Staff." *College & Research Libraries* 56 (March): 157-170.

REFERENCES فصل ١٣

- Davis, Keith. 1972. *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- DiMattio, Susan. 1990. "Leadership Can Be Learned." *Special Libraries* 81 (2): 126.
- Dusenbury, Carolyn. 1982. "Reference Service: Software in the Hardware Age." In *Library Leadership: Visualizing the Future*, edited by Donald Riggs. Phoenix, AZ: Oryx Press.
- Egely, Alice H. and Blair T. Johnson. 1990. "Gender and Leadership Styles: A Meta-Analysis." *Psychological Bulletin* 108: 234-249.
- Evered, Roger D. and James C. Selman. 1989. "Coaching and the Art of Management." *Organizational Dynamics* 18 (Autumn): 18.
- Fiedler, Fred E. 1969. "Style of Circumstances: The Leadership Enigma." *Psychology Today* 2 (March): 39-43.
- Gordon, James. 1978. *Public Administration in America*. New York: St. Martin's.
- Jarow, Susan. 1991. "Preparing for Library Leadership." *Journal of Library Administration*. 14 (2): 73-85.
- Jeevan, Sivanaiah. 1988. "Leadership Role of the Middle Manager in the University Library." *Herald of Library Science*. 27 (July-October): 162.
- Krech, David, et al. 1962. *Individual in Society*. New York: McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry. 1973. *The Nature of Managerial Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

- Murgai, Sarla R. 1991. "Attitudes Toward Women as Managers in Libraries and Information Science." *Sex Roles* 24: 681.
- Pelz Donald C. 1966. *Scientists in Organizations: Productive Climates for Research and Development*. New York: Wiley & Sons.
- Presthus, Robert. 1970. *Technological Change and Occupational Response*. Washington, DC: Office of Education.
- Sager, Donald L. 1982. "The Warrior/Philosopher: Leadership in the Large Public Library." In *Library Leadership: Visualizing the Future*, edited by Donald Riggs. Phoenix, AZ: Onyx Press.
- Tannanbaum, Robert and Warren H. Schmidt. 1973. "How to Choose a Leadership Pattern." *Harvard Business Review* 51: 162-175.
- U.S. Department of Labor, Women's Bureau. 1992. "Women Workers: Outlook to 2005." *Facts on Working Women* 92 (January): 4.

FURTHER READING

General

- Bloskie, Cynthia. 1995. "Leadership and Integrity." *Optimum* 26 (Autumn): 37-42.
- Bryman, Alan, David Gillingwater, and Iain McGuinness. 1996. "Leadership and Organizational Transformation." *International Journal of Public Administration* 19 (June): 849-873.
- Denis, Jean-Luis, Ann Langley, and Linda Cazale. 1996. "Leadership and Strategic Change Under Ambiguity." *Organization Studies* 17 (4): 673-700.
- Gray, Sandra T. 1995. "Fostering Leadership for the New Millennium." *Association Management* 47 (January): L78-L83.
- Griffin, Mark A. and John E. Mathieu. 1997. "Modeling Organizational Processes Across Hierarchical Levels: Climate, Leadership, and Group Process in Work Groups." *Journal of Organizational Behavior* 18 (November): 731-744.
- Herrin, Phyllis M. 1996. "Beyond Leadership." *Personnel Psychology* 49 (Spring): 224-229.
- "In Conversation With . . . Warren Bennis." 1997. *Director* 51 (September): 58-63.
- Massad, Victor J. 1995. "Mayor vs. Manager Revisited: An Archival Approach to Comparing Efficiency." *International Journal of Public Administration* 18 (November): 1673-1692.
- Mintzberg, Henry. 1996. "Musing on Management." *Harvard Business Review* 74 (July/August): 61-68.
- Muehrcke, Jill. 1997. "The Termite Theory of Leadership." *Nonprofit World* 15 (November/December): 2-5.
- Nelson, Ruben F. W. 1996. "Four-Quadrant Leadership: Leadership, Management, Administration, and Societal Change." *Planning Review* 24 (January/February): 20-27.

- Noer, David M. 1995. "Center for Creative Leadership: Leadership In An Age of Layoffs." *Journal of Management Development* 14 (5): 27-39.
- Pearse, Robert F. and E.H. Fram. 1991. "Are You Giving Your Professional the Direction They Need?" *Nonprofit World* 9 (September/October): 31-36.
- Schubert, Kathy. 1995. "So, You've Been Asked To Be A Team Leader." *Journal of Quality and Participation* 18 (September): 64-68.
- Shenkar, Oded, et al. 1998. "The Role Structure of Chinese Managers." *Human Relations* 51 (January): 51-72.
- Sparrowe, Raymond. T. and Robert C. Liden. 1997. "Process and Structure in Leader-Member Exchange." *Academy of Management Review* 22 (April): 522-552.
- Spector, Bert. 1995. "Sequential Path to Transformation Management." *European Management Journal* 13 (December): 382-390.
- Sung, Tina. 1997. "Quality and the 21st Century Leader." *Public Manager* (Summer): 35-39.
- Yammarino, Francis J., et al. 1997. "Women and Transformational and Contingent Reward Leadership." *Academy of Management Journal* 40 (February): 205-222.
- Zaleznik, Abraham. 1997. "Real Work." *Harvard Business Review* 75 (November/December): 53-62.

Library and Information Services

- Allen, Bryce L. and Terry L. Weech. 1995. *Critical Issues*. In *Library Management: Organizing for Leadership and Decision Making*. Urbana, IL: University of Illinois Graduate School of Library and Information Science.
- Arkin, Elizabeth. 1993. "Behov for Lederudvikling i Forskningsbibliotekerne." *DF-Revy* 17 (February): 12-13.
- Barron, Daniel D. 1996. "Mostly Women and Leadership." *School Library Media Activities Monthly* 12 (June): 47-49.
- Beasley, Augie. 1996. "Leadership 101: Survival Skills for School/Media Coordinators." *North Carolina Libraries* 54 (Summer): 54-57.
- Burgin, Robert. 1996. "Leadership in Libraries." (special issue) *North Carolina Libraries* 54 (Summer): 45-75.
- Crowley, John D. 1995. "A Leadership Role for Library Media Specialists." *School Library Media Annual*: 13.
- Dumont, Monique. 1992. "Prendre le Leadership." *Argus* 21 (Spring): 4-7.
- Euster, Joanne R. 1996. "Maturity, Leadership, and Generational Change in Libraries." *Library Management* 17 (1): 5-10.
- Faerman, Sue R. 1996. "Organizational Change and Leadership Styles." *Journal of Library Administration* 19 (3-4): 55-79.
- Gleaves, Edwin S. 1995. "On the Nature of Leadership." *Tennessee Librarian* 47 (Fall): 20-23.
- Gregory, Vicki L. and Nina Aguilar. 1994. "Comparison of Gender Variations in Management and Leadership Styles." *Florida Libraries* 37 (December): 396-410.

- Hendry, Joseph D. 1996. "On the Fast Track or Road to Nowhere: Grooming Librarians for Public Service Leadership." *Library Association Record* 98 (July): 356-357.
- Intner, Susan S. 1996. "Leaders and Paradigms." *Technicalities* 16 (March): 3-4.
- Lee, Susan A. 1994. "Leadership: Revised and Redesignated for the Electronic Age." *Journal of Library Administration* 20 (2): 17-28.
- Mech, Terrence F. 1996. "Leadership and the Evolution of Academic Librarianship." *Journal of Academic Librarianship* 22 (September): 345-353.
- O'Brien, Patrick M. 1989. "Quality of Leadership for the 21st Century." *Journal of Library Administration* 11 (1/2): 27.
- Osborne, Reed. 1996. "Evaluation of Leadership in Ontario Public Libraries." *Canadian Journal of Information and Library Science* 21 (September/December): 20-34.
- Riggs, Donald E. 1997. "What's In Store for Academic Libraries? Leadership and Management Issues." *Journal of Academic Librarianship* 23 (January): 2-8.
- Sager, Donald J. 1997. "Leadership for the Profession: the Art and the Reality." *Public Libraries* 36 (July/August): 212-215.
- Sweeny, Richard T. 1994. "Leadership in the Post-Hierarchical Library." *Library Trends* 43 (Summer): 62-94.
- Sweeny, Richard T. "Leadership Skills in the Reengineered Library." *Library Administration & Management* 11 (Winter): 30-41.
- Taylor, Merrily E. 1995. "Getting It All Together: Leadership Requirements for the Future of Information Services." *Journal of Library Administration* 20 (2-3): 9-24.

REFERENCES فصل ١٤

- Bequai, August. 1992. "The New Office: Personnel Laws in the 1990s." *Risk Management* (January): 44.
- Deming, W. Edward. 1993. *Out of Crisis*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- DeSteuben, Karla J. and Jane Y. Rastallis. 1992. "Dealing with the New Risks of Employment Liability." *John Liner Review* 5 (Winter): 10.
- Evans, G. Edward and Benedict Rugaas. 1982. "Another Look at Performance Appraisal in Libraries." *Journal of Library Administration* 3 (Summer): 61-69.
- Gellerman, Saul. 1976. *Management of Human Resources*. New York: Holt Rinehart.
- "Interview Questions Probe Integrity." 1987. *The Billings Gazette*. (July 5): 4-5.
- Jordan, Peter. 1995. *Staff Management in Library and Information Work*, 3rd ed. Aldershot, U.K.: Gower.
- Scott, K. Dow and Beverly L. Little. 1991. "Affirmative Action: New Interpretations." *Human Resource Planning* 14 (3): 177-182.

FURTHER READING

General

- Brewster, Charles. 1992. *European Human Resource Management Guide*. London: Academic Press.
- Bridges, William P. and Wayne J. Villemez. 1994. *The Employment Relationship: Causes and Consequences of Modern Personnel Administration*. New York: Plenum Press.
- Bruce, Willa M. 1990. *Problem Employee Management*. New York: Quorum Books.
- Cable, Daniel M. and Timothy A. Judge. 1997. "Interviewers' Perception of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions." *Journal of Applied Psychology* 82 (August): 546-561.
- Campion, Michael A., David K. Palmer, and James E. Campion. 1997. "A Review of the Structure in the Selection Interview." *Personnel Psychology* 50 (Autumn): 655-702.
- Carson, Roberta. 1993. "How to Start a Successful Ergonomics Program." *Occupational Hazards* 55 (September): 122-128.
- Daley, Dennis M. 1992. "Recruitment and Selection in North Carolina: A Profile of Municipal Personnel Practices." *International Journal of Public Administration* 15 (8): 1579-1601.
- Deshpande, Satish P., Peter P. Schoderbek, and Jacob Joseph. 1994. "Promotion Decisions." *Human Relations* 47 (February): 223-232.
- Equal Employment Opportunity Manual for Managers and Supervisors*. 1989. Chicago: Commerce Clearing House.
- Hays, Steven W. and Richard C. Kearney, eds. 1995. *Public Personnel Administration: Problems and Prospects*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Heneman, Herbert. 1999. *Staffing Organizations*, 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Hohl, Karen L. 1996. "The Effects of Flexible Work Arrangements." *Nonprofit Management and Leadership* 7 (Fall): 69-86.
- Hunter, Ian. 1998. "Adding to the Agony." *People Management* 4 (January 22): 23-25.
- Johnson, Bradford A. and Harry H. Ray. 1993. "Employee-Developed Pay System Increases Productivity." *Personnel Journal* 72 (November): 112-118.
- Kossek, Ernest E. and Sharon A. Lobel. 1996. *Managing Diversity*. Cambridge, MA: Blackwell Business.
- London, Manuel. 1995. *Employees, Careers, and Job Creation*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Lousig-Nont, Gregory M. 1997. "Six Deadly Hiring Mistakes." *Incentive* 171 (September): 66-69.
- McGregor, Eugene B. Jr. 1991. *Strategic Management of Human Knowledge, Skills, and Abilities: Workforce Decision-Making in the Postindustrial Era*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McShulskis, Elaine. 1997. "Why the Wrong People Are Hired." *HR Magazine* 42 (August): 18-22.
- Miller, Shazia R. and James E. Rafinllan. 1997. "Hiring in a Hobbesian World." *Work and Occupations* 24 (November): 24-28.
- Niehaus, Richard J. and Karrell F. Price. 1991. *Bottom Line Results From Strategic Human Resource Planning*. New York: Plenum Press.
- Pace, Joseph M. and Zachary Smith. 1995. "Understanding Affirmative Action: From the Practitioner's Perspective." *Public Personnel Management* 24 (Summer): 139-148.
- Pashardis, Petros. 1993. "Selection Methods for Educational Administrators in the U.S.A." *International Journal of Educational Management* 7 (1): 27-36.
- Prendergast, Kevin. 1998. "Your Company's Reputation: You Are Who You Hire." *Human Resource Professional* 11 (January/February): 19-23.
- Pynes, Joan. 1997. *Human Resources Management For Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Sampson, Charles L. 1993. "Professional Roles and Perceptions of the Public Personnel Function." *Public Administration Review* 53 (March/April): 154-161.
- Shenkar, Oded, et al. 1995. *Global Perspective of Human Resource Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Stephenson, Karen and Valdia Krebs. 1993. "A More Accurate Way to Measure Diversity." *Personnel Journal* 72 (October): 66-74.
- Ulrich, David. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Van Wart, Montgomery, N. Joseph Cayer, and Steve Cook. 1993. *Handbook of Training and Development for the Public Sector: A Comprehensive Resource*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Vincola, Ann. 1998. "Performance Management." *HR Focus* 75 (February): 9-11.
- Waddell, J. R. 1998. "Looking for Mr./Ms. Right." *Supervision* 59 (February): 16-19.
- Wilson, Aubrey and Gina Pimm. 1996. "The Tyranny of the Volunteer: the Care and Feeding of Voluntary Workforces." *Management Decision* 34 (4): 24-40.

Library and Information Services

- Allen, Barbara. 1999. *Developing Information and Library Staff Through Work-Based Learning*. London: Library Association.
- Baldwin, David A. 1998. *The Academic Librarian's Human Resources Handbook: Employer Rights and Responsibilities*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Baldwin, David A. and Robert L. Migneault. 1996. *Humanistic Management by Teamwork: An Organizational and Administrative Alternative for Academic Li-*

- braries. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Baldwin, David A. 1998. *Public Librarian's Human Resources Handbook*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Barnes, Melvyn P. 1995. "Will the Last Cataloguer to Leave Please Turn Out the Light?" *Catalogue & Index* (116): 4-5.
- Barron, Daniel D. 1995. "Staffing Rural Public Libraries." *Library Trends* 44 (1 Summer): 77-87.
- Bednar, Marie L. and Nancy M. Stanley. 1993. "Hiring Test for Technical Services Support Staff Positions." *Technical Services Quarterly* 11 (1): 3-19.
- Belcastro, Patricia. 1998. *Evaluating Library Staff: A Performance Appraisal System*. Chicago: American Library Association.
- Bessler, Joanne M. 1994. *Putting Service Into Library Staff Training: A Patron-Centered Approach*. Chicago: American Library Association.
- Bielefeld, Arlene and Lawrence Cheeseman. 1993. *Library Employment Within the Law*. New York: Neal-Schuman.
- Bouthillier, Françoise. 1993. "Services d'Information et Evaluation du Rendement du Personnel." *Argus* 22 (2 Autumn): 31-34.
- Bryant, Bonita. 1997. *Staffing and Organization for Collection Development in a New Century*. Westport, CT: Greenwood.
- Castelyn, Mary. 1996. *Job Descriptions for the Information Professional*. London: Aslib.
- Cline, Nancy M. 1994. "Staffing: The Art of Managing Change." In *Collection Management and Development*. Chicago: American Library Association.
- Creth, Sheila and Frederick Duda, eds. 1989. *Personnel Administration in Libraries*, 2nd ed. New York: Neal-Schuman.
- Curzon, Susan C. 1995. *Managing the Interview: a How-To-Do-It Manual*. New York: Neal-Schuman.
- Davis, H. Scott. 1994. *New Employee Orientation: a How-To-Do-It-Manual For Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- De Briujn, Erick and Margaret Friesen. 1996. "Investing in Human Resources: Staff Training and Development at the University of British Columbia." In *Advances in Library Administration and Organization* 14, edited by Delmus E. Williams and Edward D. Garten. Greenwich, CT: JAI Press.
- Dewe, Barbara I. 1990. "Practical Methodology for the Study of Job Components and Staffing Needs." *College & Research Libraries* 51 (March): 107-112.
- Duchin, Douglas. 1997. "Moving Right Along: Changes in Staffing, Function Workstations, and Personnel." *Library Resources & Technical Services* 41 (2 April): 139-142.
- "Evaluating the Library Director." 1995. In *Library Trustee*, 5th ed. Chicago: American Library Association.
- Giesecke, Joan, ed. 1992. *Practical Help for New Supervisors*, 2nd ed. Chicago: American Library Association.
- Goodson, Carol. 1997. *The Complete Guide to Performance Standards for Library Personnel*. New York: Neal-Schuman.
- Goodson, Carol F. 1997. "Performance Standards in Libraries." *Library Personnel News* 11 (July/August): 1-2.

- Goulding, Anne. 1992. "Grading System and Career Structure of Library Assistants in Public Libraries." *Personnel Training and Education* 9 (1): 3-17.
- Goulding, Anne. 1996. "Flexible Working in Libraries: Profit and Pitfalls." *Library Management* 17 (2): 8-16.
- Goulding, Anne and Evelyn Kerslake. 1997. *Training for Part-Time and Temporary Workers*. London: Library Association.
- Houtman, John and Tineke Meijerman. 1990. "Staffing Policy With Regard to Ethnic-Cultural Groups." In *Library Work for Immigrants*, edited by Yolande Inklaar. The Hague: NBLC.
- Jaramillo, George R. 1996. "Personnel." *Colorado Libraries* 22 (Winter): 5-34.
- Kathman, Michael D. and Jane McGurn Kathman. 1994. *Managing Student Employees in College Libraries*. Chicago: Association of College and Research Libraries.
- Kenney, Donald J. and Frances O. Painter. 1995. "Recruiting, Hiring, and Assessing Student Workers in Academic Libraries." *Journal of Library Administration* 21 (3/4): 29-45.
- King, Marion J. and Faye Pattinson. 1997. "New Staff? Catch Them and Keep Them—Holmesglen Institute of TAFE Library's Induction Program." *Australian Library Journal* 46 (2): 195-198.
- Kratz, Charles E. and Valerie A. Platz. 1993. *The Personnel Manual: an Outline for Libraries*, 2nd ed. Chicago: American Library Association.
- McCune, Bonnie F. and Charleszine Nelson. 1995. *Recruiting and Managing Volunteers in Libraries: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- McDonagh, Brendan. 1995. "Appraising Appraisals." *Law Librarian* 26 (September): 423-425.
- Martin, Lowell A. 1994. *Library Personnel Administration*. Lanham, MD: Scarecrow.
- Miller, Robert C. 1992. "Ludzie i Zarzadzanie Bibliotekami (People and Library Management)." *Bibliotekarz* 59: 11-14.
- Moyo, Lesley M. 1996. "Library Staff Retention Strategies in the Face of Accelerated Turnover: University of Zimbabwe Case." *International Information and Library Review* 28 (2): 105-119.
- Odini, Cephias. 1996. "Staffing Structures in the Public Library System in Kenya." *Library Review* 45 (7): 28-34.
- Oldroyd, Margaret, ed. 1996. *Staff Development In Academic Libraries*. Chicago: American Library Association.
- Osif, Bonnie A. and Richard L. Harwood. 1996. "Manager's Bookshelf: Performance Appraisal." *Library Administration & Management* 10 (3 Summer): 176-181.
- Pawlowski, Connie and Patsy H. Troutman. 1993. "Library Media Paraprofessionals—We Can't Live Without Them." *Book Report* 12 (September/October): 19-20.
- "Performance Evaluation: A Brief Annotated Bibliography." 1996. *Library Personnel News* 10 (November/December): 4-5.
- Pynes, Joan. 1997. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Rothlisberg, Allen P. 1995. "Sharing the Wealth: An Approach to Creative Professional Staffing in Northeastern Arizona." *Rural Libraries* 15 (1): 21–23.
- Rubin, Richard E. 1991. *Human Resource Management in Libraries: Theory and Practice*. New York: Neal-Schuman.
- Rubin, Richard E. 1993. *Hiring Library Employees: a How-To-Do-It Manual*. New York: Neal-Schuman.
- Rubin, Richard E. 1995. "A Study of Job Factors Affecting Current Public Library Employees' Desire to Remain With or Leave Their Employer." *Journal of Library Administration* 22 (1): 85–111.
- Stoakley, Roger J. 1990. "(Everything You Always Need to Know About) The Selection and Appointment of Professional Staff." *Public Library Journal* 5 (September/October): 115–117.
- Stockmarr, Mette. 1993. "Kvalitative Krav til Medarbejderne." *DF-Revy* 16 (2 March): 39–41.
- Stueart, Robert D. and Maureen Sullivan. 1991. *Performance Analysis and Appraisal: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Thapisa, Amos P. N. 1994. "Human Resources Planning in Swaziland." *Library Management* 15 (4): 22–29.
- Trotter, Marcia. 1995. *Successful Staff Development: a How-To-Do-It Manual*. New York: Neal-Schuman.
- Uhler, Scott F. and Rinda Y. Allison. 1997. "Investigating Sexual Harassment Complaints. Part I: General Considerations." *Illinois Libraries* 79 (3): 110–112.
- Uhler, Scott F. and Rinda Y. Allison. 1997. "Investigating Sexual Harassment Complaints. Part II: A Sample Procedure." *Illinois Libraries* 79 (3): 113–116.
- Watkin, Alan. 1995. "Staff Training and Development." In *Supporting Adult Learners*. London: Library Association.
- Wright, Keith C. and Judith Davie. 1990. "Recruiting, Selecting, and Hiring Disabled Persons for Library Staff Positions." In *Library Manager's Guide to Hiring and Serving Disabled Persons*. New York: McFarland & Co.

REFERENCES فصل ۱۵

- Baker, David. 1997. "Resource Management: the Context." In *Resource Management in Academic Libraries*, edited by David Baker. London: Library Association.
- Cargill, Jennifer. 1987. "Waiting for the Auditor: Some Interim Advice." *Wilson Library Bulletin* 67 (September): 45-47.
- Cargill, Jennifer. 1988. "Financial Constraints: Explaining Your Position." *Wilson Library Bulletin* 68 (April): 32-34.
- Haas, Peter and John Giambruno. 1994. "Fiscal Management in Government-Funded Nonprofit Organizations An Exploratory Study." *Nonprofit Management and Leadership* 4 (Spring):331-44.
- Hunt, Gary and Hwa-Wei Lee. 1993. "Ten Principles for Successful Fundraising." *Bottom Line* 6 (3/4): 27-33.
- Phyrr, Peter A. 1970. "Zero Base Budgeting." *Harvard Business Review* 48 (November/December): 111-121.
- Shanahan, Eileen. 1991. "The Other Side of the Recession." *Governing* 4 (March): 44.
- Shaughnessy, Thomas. 1989. "Management Strategies for Financial Crisis." *Journal of Library Administration* 11 (1): 67.
- Steele, Victoria and Stephen Edor. 1992. *Becoming a Fundraiser: The Principles and Practices of Library Development*. Chicago: American Library Association.
- Tilson, Yvette. 1995. "Income Generation and Pricing in Libraries." *Bottom Line* 8 (2): 23-36.
- Wildavsky, Aaron. 1992. *The New Politics of the Budgetary Process*, 2nd ed. New York: Harper Collins.

FURTHER READING

General

- Arwidi, Olof and Lars A. Samuelson. 1993. "Development of Budget Control in Sweden." *Management Accounting Research* 4 (June): 93-108.
- Bigelow, Barbara and Melissa M. Stone. 1995. "Why Don't They Do What We Want?" *Public Administration Review* 55 (March): 183-193.
- Bolten, Patrick and Mathias Dewatripont. 1995. "Time and Budget Constraints of the Firm." *European Economic Review* 39 (April): 691-704.
- Brinkerhoff, Peter C. 1993. "Calculating Your Capital Needs." *Nonprofit World* 11 (November/December): 18-22.
- Brinkerhoff, Peter C. 1996. "How to Save Money Through Bottoms-up Budgeting." *Nonprofit World* 14 (January/February): 22-25.
- Budgeting, Auditing, and Evaluation*. 1993. Edited by Andrew Gray, Bill Jenkins, and Bob Segsworth. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Budgeting, Policy, Politics: An Appreciation of Aaron Wildavsky*. 1995. Edited by Naomi Caiden and Joseph White. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.
- Chan, Amy and Dan Rich. 1996. "Sunnyvale's Outcome Management: Taking Performance Budgeting One Step Further." *Government Finance Review* 12 (December): 13-17.
- Cutt, James, et al. 1997. "Do You Have Enough Cost Information Make Good Budget Decisions." *Nonprofit World* 15 (November/December): 41-48.
- Garner, C. William. 1991. *Accounting and Budgeting in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McMillan, Edward J. 1994. *Budgeting and Financial Management Handbook*. Washington, DC: American Society of Association Executives.
- Martin, D. Edward and Julie L. Floch. 1997. "New Not-For-Profit Audit and Accounting Guide." *CPA Journal* 67 (May): 36-40.
- Netting, F. Ellen and Frank G. Williams. 1997. "Is There an Afterlife? (nonprofits search for funding)." *Nonprofit Management & Leadership* 7 (Spring): 291-304.
- Nierenberg, Gerard. 1986. *Art of Negotiating*. New York: Simon & Schuster.
- Palmer, Ian. 1997. "Arts Management Cutback Strategies." *Nonprofit Management & Leadership* 7 (Spring): 271-290.
- Swain, David. 1987. *Managing Public Money: An Introduction to Public Finance and Budgeting*. Lanham, MD: University Press of America.
- Uneno, Susumai and Uma Sekaran. 1992. "Influence of Culture on Budget Control Practices in the U.S.A and Japan." *Journal of International Business Studies* 23 (4): 659-675.
- Vinter, Robert D. 1984. *Budgeting for Not-For-Profit Organizations*. New York: Free Press.

Library and Information Services

- Barber, Peggy and Linda Crowe. 1993. *Getting Your Grant: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Beckerman, Edwin. 1996. *Politics and the American Public Library: Creating Support for Library Goals*. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Bénaud, Clare-Lise and Sever Bordeianu. 1998. *Outsourcing Library Operations in Academic Libraries*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Birdsall, Douglas G. 1995. "Micropolitics of Budgeting in Universities." *Journal of Academic Librarianship* 21 (November): 427-437.
- Corson-Finnerty, Adam and Laura Blanchard. 1997. *Fundraising and Friendraising on the Web*. Chicago: American Library Association.
- Dalrymple, Tamsen. 1987. "Budgeting at the Library Department Level: A Middle Manager's Perspective." *Reference Librarian* (19): 39-51.
- Dewey, Barbara I., ed. 1991. *Raising Money for Academic and Research Libraries: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Giacoma, Pete. 1989. *The Fee or Free Decision: Legal, Economic, Political and Ethical Perspectives for Public Libraries*. New York: Neal-Schuman.
- Goldberg, Susan. 1993. "Fund Raising, Friend Raising: the San Antonio Public Library Foundation." *Bottom Line* 7 (1 Summer): 37-39.
- Hawks, Carol P. 1994. "EDI, the Audit Trail and Automated Acquisitions." *Library Acquisitions* 18 (3 Fall): 351-353.
- Huckle, Marion. 1997. "Relegation Through Delegation." *Library Association Record* 99 (7 July): 362-363.
- Johnson, Margaret A. 1990. "Real Money." *Technicalities* 10 (February): 10-13.
- Kelly, Lauren. 1985. "Budgeting in Nonprofit Organizations." *Drexel Library Quarterly* 21 (3 Summer): 3-18.
- Kingma, Bruce R. 1996. *The Economics of Information*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Klinec, Peter. 1994. "Public Responsibility for Public Library Services Concerning Law, Staffing and Networking." *Libri* 44 (2 June): 111-122.
- Leonard, Barbara G. 1990. "Politics, Pressure, and Power in the Budgeting Process." In *1st Conference on Acquisitions, Budgets, and Collections '90*. New York: Genaway & Assoc.
- McCabe, Gerard B. and Robin N. Bish. 1993. "Planning for Fund Management in Multiple System Environments." *Library Administration & Management* 7 (Winter): 51-55.
- Martin, Murray S. 1995. *Collection Development and Finance*. Chicago: American Library Association.
- Martin, Murray S. and Betsy Park. 1998. *Charging and Collecting Fees and Fines: a Handbook for Libraries*. New York: Neal-Schuman.
- Martin, Murray S. and Milton T. Wolf. 1997. *Budgeting for Information Access*. Chicago: American Library Association.
- Millican, Rita and Susan P. Morrison. 1994. "Decapitalization of Discard in a Law Library." *Law Library Journal* 86 (4 Fall): 817-822.

- Pantry, Sheila and Peter Griffiths. 1997. *Complete Guide to Preparing and Implementing Service Level Agreements*. London: Library Association.
- Prentice, Ann E. 1996. *Financial Planning for Libraries*, 2nd ed. Lanham, MD: Scarecrow Press.
- Ramsey, Inez L. and Jackson E. Ramsey. 1986. *Library Planning and Budgeting*. New York: Watts.
- Ratcliffe, Fred W. 1996. "Follett Report." *Reference Librarian* (55): 121-141.
- Roberts, Stephen A. 1998. *Financial and Cost Management for Libraries and Information Services*, 2nd ed. London: Bowker-Saur.
- Sallis, Philip J. 1990. "Semantics of Cost Recovery or User Pays." *New Zealand Libraries* 46 (7/8 December): 5-7.
- Sayre, Ed. and Lee Thielen. 1989. "Cost Accounting." *Bottom Line* 3 (4): 15-19.
- Scilken, Mary. 1994. "More Mumbblings: Public Library Funding." *Unabashed Librarian* (90): 3-4.
- Searle, Jo-Anne M. 1995. "Funding Politics in a Hospital Library." *New Jersey Libraries* 28 (4 Fall): 5-7.
- Snyder, Herbert W. 1997. "Protecting Our Assets: Internal Control Principles in Libraries." *Library Administration & Management* 11 (1 Winter): 42-46.
- Snyder, Herbert and Elizabeth Davenport. 1997. *Costing and Pricing in the Digital Age: a Practical Guide for Information Services*. New York: Neal-Schuman.
- Stanley, Nancy M. 1993. "Accrual Accounting and Library Materials Acquisitions." *Bottom Line* 7 (2 Fall): 15-17.
- Swan, James. 1990. *Fundraising for the Small Public Library: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Trumpeter, Margo C. and Richard S. Rounds. 1985. *Basic Budgeting for Librarians*. Chicago: American Library Association.
- Turock, Betty J. and Andrea Pedolsky. 1992. *Creating a Financial Plan: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Ward, Suzanne M. 1997. *Starting a Fee-Based Information Service in Academic Libraries*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Warner, Alice Sizer. 1998. *Budgeting: A How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Webb, Sylvia P. 1994. *Making a Charge for Library and Information Services*. London: Aslib.
- White, Robert and Barry James. 1996. *The Outsourcing Manual*. Aldershot, U.K.: Gower.
- Wilkinson, Frances C. and Connie Capers Thorson. 1998. *The RFP Process*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.

REFERENCES فصل ۱۶

- Association of Research Libraries. 1997. "Strategic and Practical Consideration for Signing Electronic Information Delivery Agreement." (March 13) (<http://arl.cni.org/scomm/licensing>).
- Babcock, Charles. 1996. "Client/Server is Dead: Long Live Intranet." *Computer World* (March 11): 26.
- Black's Law Dictionary* 1990. West Group: 322.
- "Computer Skills Are More Critical, But Training Lags." 1993. *HR Focus* 70 (5): 18.
- Davenport, Thomas. 1993. *Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Davis, Philip. 1997. "What Computer Skills Do Employers Expect From Recent College Graduates?" *T.H.E. Journal* (September): 74-78.
- Dickson, G. W. and J.K. Simmons. 1970. "The Behavioral Side of MIS." *Business Horizons* 13 (August): 63-71.
- Emberton, John. 1987. "Effective Information System Planning and Implementation." *Information Age* 9 (July): 159-162.
- Koontz, Harold and Wehrich Heinz. 1990. *Essentials of Management*, 5th ed. New York: McGraw Hill.
- McFarlan, Warren. 1991. "Experts' Opinion." *Information Resources Management Journal* 4 (Fall): 39-41.
- O'Brien, James. 1996. *Management Information Systems*. Chicago, IL: Irwin.
- Thompson, Curt and Bob Smith. 1992. "Are College Graduates Missing the Corporate Boat?" *HR Focus* 69 (4): 21-24.
- "Training and Testing for Computer Skills Lag." 1993. *Supervision* 54 (12): 6-8.
- Tribble, Guy. 1996. "Java Computing in the Enterprise—What It Means for the General Managers and CEOs." *White Paper*. Sun Microsystems (September). (www.sun.com/javacomputing/whpaper/ch1_).
- Warro, Edward. 1993. "What Have We Been Signing? A Look at Database Licensing Agreements." *Library Administration and Management* 8 (3): 173-177.

FURTHER READING

General

- Baldwin, Joe. 1997. "Managing IT Costs Under Decentralized Processing." *Capacity Management Review* 25 (May): 1-9.
- Davenport, Thomas H. and Laurence Prusak. 1997. *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. Oxford, U.K.: Oxford University Press.
- Due, Richard. 1994. "Client/Server Feasibility." *Information Systems Management* 11 (Summer): 79-83.
- Friend, David. 1994. "Client/Server vs. Cooperative Processing." *Information Systems Management* 11 (Summer): 7-15.
- Green, James H. 1992. *Irwin Handbook of Telecommunications*, 2nd ed. Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.
- King, William 1994. "Creating a Client/Server Strategy." *Information Systems Management* 11 (Summer): 71-75.
- Martin, E. Wainwright, et al. 1994. *Managing Information Technology*, 2nd ed. New York: Macmillan.
- Palvia, Shailendra, Prahant Palvia, and Ronald Zigli, eds. 1992. *Global Issues in Information Technology Management*. Harrisburg, PA: Idea Group Publishing.
- Von Schilling, Peter and John Levis. 1995. "Distributed Computing Environments. Process and Organizational Issues." *Information Systems Management* 12 (Spring): 76-80.

- Weill, Peter. 1990. "Strategic Investment in Information Technology: An Empirical Study." *Information Age* 12 (July): 141-147.
- Zahedi, F. 1995. *Quality of Information Systems*. Danver, MA: Boyd and Frazer.

LIBRARY AND INFORMATION SERVICES

- Ashman, John. 1995. *Disaster Planning for Library and Information Services*. London: Aslib.
- Balas, Janet. 1997. "Protecting the Network." *Computers in Libraries* 17 (10 November/December): 34-38.
- Batt, Chris. 1998. *Information Technology in Public Libraries*, 6th ed. London: Library Association.
- Beachboard, John C. and Charles McClure. 1996. "Managing Federal Information Technology." *Government Information Quarterly* 13 (1): 15-33.
- Bielefeld, Arlene and Lawrence Cheeseman. 1999. *Interpreting and Negotiating Licensing Agreements: a Guidebook for the Library, Research, and Teaching Professions*. New York: Neal-Schuman.
- Benson, Allen C. 1997. *Neal-Schuman Complete Internet Companion for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Benson, Allen C. 1998. *Securing PCs and Data in Libraries and Schools: a Handbook with Menuing, Anti-Virus, and other Protective Software*. New York: Neal-Schuman.
- Boeglin, Michael. 1997. "Implementing an Intranet Based Library Help System." *Computers in Libraries* 17 (10 November/December): 24-27.
- Brandt, D. Scott. 1997. "Networking Through the 90s." *Computers in Libraries* 17 (10 November/December): 39-42.
- Burgstahler, Sheryl, Dan Comden, and Beth Fraser. 1997. *Universal Access: Electronic Resources in Libraries*. Chicago: American Library Association.
- Cameron, Ruth. 1994. "Developments in Brisbane City Council Library Services." *APLIS* 7 (3): 156-157.
- Cohn, John M, Ann L. Kelsey, and Keith M. Fiels. 1997. *Planning for Automation: a How-To-Do-It Manual for Librarians*, 2nd ed. New York: Neal-Schuman.
- Davies, J. Eric. 1997. "Managing Information About People: Data Protection Issues for Academic Library Managers." *Library Management* 18 (1/2): 42-52.
- Dewey, Patrick R. 1997. *303 Software Programs to Use in Your Library*. Chicago: American Library Association.
- Fecko, Mary Beth. 1997. *Electronic Resources: Access and Issues*. London: Bowker-Saur.
- Fouty, Kathleen G. 1994. *Implementing an Automated Circulation System: a How-To-Do-It Manual*. New York: Neal-Schuman.
- Gauthier, Michael R. and John G. Sifonis. 1990. "Managing Information Technology Investments in the 1990s." *Bulletin of the American Society for Information Science* 16 (June/July): 16-19.
- Griffiths, Peter. 1999. *Managing Your Internet and Intranet Services*. London: Library Association.

- Hambleton, James. 1989. "Electronic Technology and the Law Firm Librarian." *Law Library Journal* 81 (3 Summer): 551-554.
- Hanson, Terry and Joan Day, eds. 1998. *Managing the Electronic Library*. London: Bowker-Saur.
- Hersberger, Rodney M. 1997. "Leadership and Management of Technological Innovation in Academic Libraries." *Library Administration and Management* 11 (1 Winter): 26-29.
- Hirshon, Arnold and Barbara Winters. 1996. *Outsourcing Library Technical Services: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Hirshon, Arnold and Barbara Winters. 1996. *Outsourcing Library Technical Services: Ready-to-Import RFP Specifications Disk*. New York: Neal-Schuman.
- Holden, Stephen. 1996. "Managing Information Technology in the Federal Government." *Government Information Quarterly* 13 (1): 65-82.
- Imhoff, Kathleen R.T. 1996. *Making the Most of New Technology: a How-To-Do-It Manual for Librarians*. New York: Neal-Schuman.
- Janes, Joseph, et al. 1999. *The Internet Public Library Handbook*. New York: Neal-Schuman.
- Kovacs, Diane and Michael Kovacs. 1997. *The Cybrarian's Guide to Developing Successful Internet Programs and Services*. New York: Neal-Schuman.
- Lancaster, F.Wilfred and Beth Sandore. 1997. *Technology and Management in Library and Information Services*. London: Library Association.
- Large, Andrew, Lucy A. Tedd, and R.J. Hartley. 1998. *Information Seeking in the Online Age*. London: Bowker-Saur.
- Lomhein, Ingar and Geir Arne Rosvoll. 1995. "Quality Management and Its Influence on Service Strategies." *IATUL Proceedings* 4: 48-56.
- Malinconico, S. Michael. 1992. "What Librarians Need to Know to Survive in an Age of Technology." *Journal of Education for Library and Information Service* 33 (3 Summer): 226-240.
- Martin, Susan K. 1989. "Library Management and Emerging Technology." *Library Trends* 37 (3 Winter): 374-382.
- Megill, Kenneth A. and Schantz, Herb. 1999. *Document Management: New Technologies for the Information Services Manager*. London: Bowker-Saur.
- Muirhead, Graeme ed. 1997. *Planning and Implementing Successful System Migration*. London: Library Association.
- Nkereuwem, Edet E. 1997. "A Prescriptive Model for Planning a National and Technical Information Network for Nigeria." *OCLC Systems & Services* 13 (3): 98-101.
- Robertson, Guy. 1998. *Disaster Planning for Systems Librarians*. London: Library Association.
- Schneider, Karen G. 1997. *A Practical Guide to Internet Filters: a Neal-Schuman Special Report*. New York: Neal-Schuman.
- Schwarzwalder, Robert. 1995. "Sci/Tech Image Invasion: Approaches to Managing the Digital Library." *Database* 18 (August/September): 81-84.
- Smith, Mark. 1999. *Neal-Schuman Internet Policy Handbook For Libraries*. New York: Neal-Schuman.
- Stolt, Wilbur. 1996. "Managing Electronic Resources." *Collection Management* 21 (1): 17-28.
- Storey, Colin. 1995. "Impact of Information Technology on Management and Organization." *Library Management* 16 (2): 22-33.

FURTHER READING فصل ١٧

General

- Brown, Andrew. 1997. "Facilities Planning Iconoclast." *Facility Management* 29 (August): 28–31.
- Fuller, Michael J. 1998. "Attack Your Strategic Plan in Two Prongs." *Facilities Design & Management* 17 (March): 54–58.
- Gibson, Ronald W. and Judy D. Stewart. 1981. "Confounding Murphy's Law With Step-by-Step Facilities Planning." *Systems Planning* 9 (November): 23–30.
- Haas, Peter R. 1997. "Quality Security." *Buildings* 91 (December): 32–33.
- Hale, Jonathan L. 1995. "Security Concerns Influence Increased Access Control." *Consulting-Specifying Engineer* 18 (July): 68–76.
- Karpiloff, Douglas G. 1997. "When Disaster Strikes: How to Manage a Successful Comeback." *Site Selection* 42 (August/September): 684–688.
- Lavrinovich, William W. 1997. "Safety Measures a Must in Parking Lots and Garages." *Consulting-Specifying Engineer* 22 (September): 50–51.
- Monroe, Linda K. 1997. "Rethinking Facilities Management." *Buildings* 91 (October): 78–80.
- Monroe, Linda K. 1998. "Carpet Directions." *Buildings* 92 (January): 36–37.
- Monroe, Linda K. 1998. "Value-Added Lighting." *Buildings* 92 (March): 84–85.
- Pritscher, Charlie. 1998. "Construction: Dial Once for Disaster Response." *Facilities Design & Management* 17 (February): 26–27.
- "Shelving Solves Problems of Space and Weight." *Modern Materials Handling* 52 (September): 56–58.
- Sommerhoff, Emily Worthen. 1998. "Quality Videoconferencing: Not Light Years Away." *Facilities Design & Management* 17 (February): 50–55.
- Stanley, Janet, Tim Hill, and John Hoffman. 1998. "Coping With Proliferating Electronic Cabling." *Plant Engineering* 52 (January): 55–58.
- Sullivan, C. C. 1997. "Reviewing Disabled Access." *Buildings* 91 (November): 44–45.
- Watkins-Miller, Elaine. 1998. "Fire Defense." *Buildings* 92 (March): 60–62.
- Worthington, John. 1998. "Facilities Management—Theory and Practice." *Construction Management and Economics* 16 (January): 117–118.

Library and Information Services

- Anderson, Pauline. 1990. *Planning School Library Media Facilities*. Hamden, CT: Library Professional Publications.
- Ashman, John. 1995. *Disaster Planning for Library and Information Services*. London: Aslib.
- Atlas, Randall L. 1997. "Designing Crime-Free Environments." *Library Administration & Management* 11 (Spring): 88–93.
- Boss, Richard W. 1995. "Facilities Planning for Technology." *Library Technology Reports* 31 (July/August): 389–483.

- Brown, Carol R. 1995. *Planning Library Interiors: The Selection of Furnishings for the 21st Century*. Phoenix: Oryx.
- Clark, James H. 1997. "Making Our Buildings Safer." *Library Administration & Management* 11 (Summer): 157-161.
- Cunha, George D. M. 1992. "Disaster Planning and Guide to Recovery Resources," *Library Technology Reports* 28 (September/October): 533-624.
- Dempsey, Lorcan, Robin Murray, and Rosemary Russell. 1999. *Moving to Distributed Environments for Library Services: Technology and Service Trends*. London: Library Association.
- Eulenberg, Julia N. 1993. "Disaster Recovery Planning for the Corporate Archives." In *Corporate Archives and History*. Malabar, FL: Krieger Publishing.
- Faulkner-Brown, Harry. 1992. "Role of Architecture and Design in a Security Strategy." In *Security and Crime Prevention in Libraries*. Aldershot, U.K.: Gower.
- Fortson, Judith. 1992. *Disaster Planning and Recovery: a How-To-Do-It Manual for Librarians and Archivists*. New York: Neal-Schuman.
- Fraleigh, Ruth A. and Carol L. Anderson. 1985. *Library Space Planning: a How-To-Do-It Manual for Assessing, Allocating, and Reorganizing Collections, Resources, and Facilities*. New York: Neal-Schuman.
- Hagloch, Susan B. 1994. *Library Building Projects: Tips for Survival*. Englewood, CO: Libraries Unlimited.
- Hall, Richard B. 1994. *Financing Public Library Buildings*. New York: Neal-Schuman.
- Higgenbotham, Barbara B. 1996. "It Ain't Over 'Til It's Over." *Technicalities* 16 (May): 12-33.
- Holt, Raymond M. 1989. *Planning Library Buildings and Facilities*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Kahn, Miriam B. 1998. *Disaster Response and Planning for Libraries*. Chicago: American Library Association.
- Kaser, David. 1997. *The Evolution of the American Academic Library Building*. Lanham MD: Scarecrow.
- Knirk, Frederick G. 1992. "New Technology Considerations for Media Facilities." *School Library Media Quarterly* 20 (Summer): 205-210.
- Koontz, Christine M. 1997. *Library Facility Siting and Location Handbook*. Westport, CT: Greenwood.
- "Library/Media and Technology Facilities," (special issue). 1992. *Ohio Media Spectrum* 42 (Winter): 5-26.
- McDonald, Andrew. 1994. *Moving Your Library*. London: Aslib.
- MacLachlan, Rachel. 1996. "Safety and Security Considerations." In *Preconference Institute on Library Buildings, Equipment, and the ADA, (New Orleans)*. Chicago: American Library Association.
- Michalak, Sarah C. 1994. "Planning Academic Library Facilities." *Journal of Library Administration* 20 (2): 93-113.
- Miller, Robert Bruce. 1990. "Contingency Planning Resources." *Information Technology and Libraries* 9 (June): 179-180.
- Potthoff, Joy K. and Dale S. Montanelli. 1990. "Use of Library Facilities." *Journal of Library Administration* 12 (1): 47-61.

- Robles, Patricia A. 1996. "Security Upon Moving Into a New Library Building." *College & Research Libraries News* 7 (July/August): 427-430.
- Ruyle, Carol J. and E.M. Schobernd. 1997. "Disaster Recovery Without the Disaster." *Technical Services Quarterly* 14 (4): 13-26.
- Smith, Richard D. 1992. "Disaster Recovery." *IFLA Journal* 18 (1): 13-24.
- Stephenson, Mary Sue. 1990. *Planning Library Facilities*. Metuchen, NJ: Scarecrow Press.
- Wells, Marianna S. and Rosemary Young. 1997. *Moving and Reorganizing a Library*. Aldershot, U.K.: Gower
- Winters, Sharon A. 1994. "A Proactive Approach to Building Security." *Public Libraries* 33 (September/October): 251-256.
- Wood, Larry. 1994. "1,000 Easy Steps Toward Developing a Disaster Recovery Plan." *Conservation Administration News* (58/59): 16-20.

libraries, our message is: "The bad news is that the war is not over, the good news is that we may still be winning."

REFERENCES فصل ۱۸

- Ghilardi, Fiona Mellor. 1994. "The Information Center of the Future: The Professional's Role." *Online* 18 (November/December): 9.
- Gordon, George G. 1978. *Public Administration in America*. New York: St. Martin's Press.
- Handy, Charles. 1995. "Trust and the Virtual Organization." *Harvard Business Review* 73 (May): 40-48.
- Rugaas, Bendik. 1996. *National Libraries for a New Millennium*. National Diet Library Symposium. Tokyo, March 14-15.
- Negroponte, Nicholas. 1994. "Prime Time Is My Time." *Wired* 2 (August): 134.

FURTHER READING

General

- Burrus, Daniel. 1993. *Technotrends*. New York: Harper.
- Castells, Manuel. 1996. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume 1. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, Manuel. 1997. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume II. *The Power of Identity*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Castells, Manuel. 1998. *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Volume III. *End of Millennium*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Drucker, Peter F. 1998. *Management Challenges for the 21st Century*. London: Butterworth Heinemann.
- Hesselbein, Frances, Marshall Goldsmith, and Richard Beckhard, eds. 1997. *The Organization of the Future*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Toffler, Alvin. 1990. *Powershift: Knowledge, Wealth, and Violence at the Edge of the 21st Century*. New York: Bantam Books.

Libraries and Information Services

- Broadbent, Marianne. 1997. "Emerging Phenomenon of Knowledge Management." *Australian Library Journal* 46 (February): 6-24.
- Buckland, Michael. 1992. *Redesigning Library Services: a Manifesto*. Chicago: American Library Association.
- Cetron, Marvin J. and Owen Davies. 1994. *Mastering Information in the New Century*. Washington, DC: Special Libraries Association.
- Crawford, Walt. 1999. *Being Analog: Creating Tomorrow's Libraries*. Chicago: American Library Association.
- Crawford, Walt and Michael Gorman. 1995. *Future Libraries: Dreams, Madness & Reality*. Chicago: American Library Association. Library Association.
- Raitt, David, ed. 1997. *Libraries for the New Millennium: Implications for Managers*. London: Library Association.
- Stear, Edward B. 1997. "Ten Ways to Gain Management Support for Key Projects." *Online* 21 (May/June): 103-104.
- Taylor, Valerie and Gianna Renzulli. 1997. "Mastering Middle Management." *Information Outlook* 1 (February): 18.

واژه‌نامه انگلیسی – فارسی

Acceptance theory of authority	نظریه پذیرش اقتدار
Accountability	پاسخگویی
Administrative expense	هزینه‌های اداری
Affirmative action	اقدام مثبت
Appealed policy	سیاست درخواستی
Argyris Immaturity/Maturity theory	نظریه بلوغ / عدم بلوغ ارگریس
Audit	حسابرسی
Authority	اقتدار، اختیار، اجازه
Authority of respect	اقتدار مبتنی بر احترام
Benchmarking	محک‌گذاری، معیارگذاری
Best practice	بهترین طرز عمل
Block diagram	نمودار بلوکی
Bone - fide occupation qualification (BFOQ)	معیارهای مرتبط با صلاحیت‌های شخصی
Burn-out	فرسودگی
Capital budget	بودجه سرمایه‌ای
Challenge- response approach	رویکرد چالش – پاسخ
Charges for service	هزینه برای خدمت
Check and balances	مهار و تعادل

Civil rights	حقوق شهروندی
Client/servers	خدمت گیرنده - خدمت دهنده
Competitive advantage	برتری رقابتی
Contingency theory	رویکرد اقتضایی
Cost accounting	حسابداری قیمت تمام شده
Crisis situations	موقعیت‌های بحرانی
Critical path method	روش مسیر بحرانی
Critical success factors	عوامل حیاتی موفقیت
Cultural diversity	تنوع فرهنگی
Decision aids	تکنیک‌های کمکی تصمیم‌گیری
Decision curves	منحنی‌های تصمیم
Delegation	تفویض اختیار
Delphi technique	تکنیک دلفی
Departmentation	بخش‌بندی
Directive method	روش دستوری
Disaster planning	برنامه‌ریزی برای حوادث ناگوار
Disaster recovery team	تیم بازسازی خسارت‌ها
Disciplinary action	اقدام تأدیبی
Distribution/ expense budget	بودجه هزینه - توزیع
Effectiveness	کفایت، اثربخشی
Efficiency	کفایت، کارایی
Employee centered	کارمند محور
Encumbrance	تعهدات (حسابداری)
Equal employment opportunity (EEO)	فرصت برابر استخدامی

Expense center	کانون هزینه
Fishbone chart	نمودار استخوان ماهی
Focus group	گروه تمرکز
Forced- relationship techniques	تکنیک‌های رابطه چندگزینه‌ای
Forced-field analysis	تحلیل نیروهای بازدارنده و راننده
Forecasting	آینده‌نگری
Form analysis	تحلیل فرم‌های اداری
Formalistic approach	رویکرد شکلی
Free association	تداعی آزاد
Functions	وظایف، کارکردها
Fund accounting	حسابداری منابع مالی
Fund raising	جذب یا جلب کمک مالی
Game theory	تنوری قمار
Gender differences	تفاوت‌های جنسیتی
General adaptation syndrome	عارضه‌ی عام سازگاری
Governing board	هیئت رئیسه
Grid analysis	تحلیل جدولی
Grievance	شکایت
Health and Safety	بهداشت و ایمنی
Housekeeping	امور خدماتی و نظافتی
Idea generation	تولید فکر
Image	حیثیت، آبرو
Implied plan	برنامه‌ی تلویحی
Implied policy	سیاست تلویحی

Imposed policy	سیاست تحمیلی
Ineffective communication	ارتباط نامؤثر
Innovative thinking	اندیشه‌آبتکاری
Institutional effectiveness	کارایی سازمانی
Interdependence	وابستگی متقابل
Intuitive decision making	تصمیم‌گیری شهودی
Investment centers	کانون‌های سرمایه‌گذاری
Labor budget	بودجه دستمزدها
Labor unions	اتحادیه‌های کارگری
Law suit	دعوی حقوقی
Legitimizing by expertise	مشروعیت ناشی از تخصص
License agreements	پروانه بهره‌برداری
Line and staff	صف و ستاد
Linear programming	برنامه‌ریزی خطی
Management by objectives	مدیریت بر مبنای اهداف
Managerial grids	شبکه‌های مدیریت
Managing by results	مدیریت بر مبنای نتیجه
Marketing intelligence	اطلاعات بازاریابی
Marketing niche	جایگاه در بازار
Matrix organization	سازمان ماتریسی
McGregor's theory x and y	نظریه ایکس و ایگرگ مک‌گره‌گور
Memo	یادداشت اداری
Montecarlo technique	تکنیک‌های مونت کارلو
Multicasting	پخش همزمان در چند جا

Netiquette	آداب شبکه
Nonprofit marketing	بازاریابی غیرانتفاعی
Nonverbal communication	ارتباط غیرکلامی
Office supplies	تدارکات دفتری
Operating budget	بودجه عملیاتی
Organizational development	تحول سازمانی
Orientation	آشناسازی
Originated policy	سیاست ابداعی
Para - professional staff	کارکنان نیمه متخصص
Parent organization	سازمان مادر
Performance budget	بودجه عملکردی
Position	پست سازمانی
Post-hiring training	آموزش پس از استخدام
Problem avoidance	مسئله گریزی
Professional jargon	اصطلاح‌های تخصصی
Professional education	آموزش تخصصی
Profit center	کانون سود
Program budget	بودجه برنامه‌ای
PERT (Program Evaluation and Review Techniques)	پرت (تکنیک‌های ارزیابی و بازبینی برنامه)
Programs	برنامه‌های مشخص
Promotion	ترویج
Publicity	نمایش تبلیغی، تبلیغ
Queuing theory	تئوری صف
Rational action	عمل عقلانی

Rational decision making	تصمیم‌گیری عقلانی
Reinforcement theories	نظریه‌های تحکیم و تقویت
Remuneration	حقوق و مزایا
Revenue centers	کانون‌های درآمد
Sales promotion	تبلیغ فروش
Sanctions	مصونیت
Scheduling	زمانبندی
Semi- professionals	نیمه متخصص‌ها
Service intangibility	ناملموس بودن خدمات
Simulation model techniques	تکنیک‌های شبیه‌سازی
Situational approach	رویکرد موقعیتی
Social marketing	بازاریابی اجتماعی
Span of control	گستره کنترل
Spontaneity theory	نظریه خودجوشی
Statistical process control	کنترل فرایندهای آماری
Status	مقام
Systems approach	رویکرد سیستمی
Taskforce	کارگروه
Technostress	استرس ناشی از تکنولوژی
Thematic apperception test	آزمون خود ادراکی موضوعی
Time frame	چارچوب زمانی
Time scale	زمانبندی
Time series analysis	تحلیل سری‌های زمانی
Total quality management	مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت کیفیت کلی

Validation process

فرایند کسب اعتبار

Value judgments

قضایوت‌های ارزشی

Verbal communication

ارتباط کلامی

Virtual organization

سازمان مجازی

Work flow

گردش کار

واژه نامه فارسی - انگلیسی

Thematic apperception test	آزمون خود ادراکی موضوعی
Netiquette	آداب شبکه
Post-hiring training	آموزش پس از استخدام
Professional education	آموزش تخصصی
Forecasting	آینده‌نگری
Labor unions	اتحادیه‌های کارگری
Nonverbal communication	ارتباط غیر کلامی
Ineffective communication	ارتباط غیر مؤثر
Verbal communication	ارتباط کلامی
Technostress	استرس ناشی از تکنولوژی
Professional jargon	اصطلاح‌های تخصصی
Marketing intelligence	اطلاعات بازاریابی (خرید)
Authority of respect	اقتدار مبتنی بر احترام
Authority	اقتدار، اختیار، اجازه
Disciplinary action	اقدام تأدیبی
Affirmative action	اقدام مثبت
Housekeeping	امور خدماتی و نظافتی
Innovative thinking	اندیشه ابتکاری
Social marketing	بازاریابی اجتماعی
Nonprofit marketing	بازاریابی غیرانتفاعی

Departmentation	بخش‌بندی
Competitive advantage	برتری رقابتی
Implied plan	برنامه تلویحی
Disaster planning	برنامه‌ریزی برای حوادث ناگوار
Linear programming	برنامه‌ریزی خطی
Programs	برنامه‌های مشخص
Best practice	بهترین طرز عمل
Health and Safety	بهداشت و ایمنی
Operating budget	بودجه عملیاتی
Program budget	بودجه برنامه‌ای
Labor budget	بودجه دستمزدها
Performance budget	بودجه عملکردی
Distribution/ expense budget	بودجه هزینه - توزیع
Capital budget	بودجه سرمایه‌ای
Accountability	پاسخگویی
Multicasting	پخش همزمان در چند جا
PERT (Program Evaluation and Review Techniques)	پرت (تکنیک‌های ارزیابی و بازبینی برنامه)
License agreements	پروانه بهره‌برداری
Position	پست سازمانی
Queuing theory	تئوری صف
Game theory	تئوری قمار
Sales promotion	تبلیغ فروش
Grid analysis	تحلیل جدولی
Time series analysis	تحلیل سری‌های زمانی

Form analysis	تحلیل فرم‌های اداری
Forced-field analysis	تحلیل نیروهای بازدارنده و راننده
Organizational development	تحول سازمانی
Office supplies	تدارکات دفتری
Free association	تداعی آزاد
Promotion	ترویج
Intuitive decision making	تصمیم‌گیری شهودی
Rational decision making	تصمیم‌گیری عقلانی
Gender differences	تفاوت‌های جنسیتی
Delegation	تفویض اختیار
Delphi technique	تکنیک دلفی
Forced- relationship techniques	تکنیک‌های رابطه چندگزینه‌ای
Simulation model techniques	تکنیک‌های شبیه‌سازی
Decision aids	تکنیک‌های کمکی تصمیم‌گیری
Montecarlo technique	تکنیک‌های مونت کارلو
Cultural diversity	تنوع فرهنگی
Encumbrance	تعهدات (حسابداری)
Idea generation	تولید فکر
Disaster recovery team	تیم بازسازی خسارت‌ها
Marketing niche	جایگاه در بازار
Fund raising	جذب یا جلب کمک مالی
Time frame	چارچوب زمانی
Managerial grids	شبکه‌های مدیریت
Cost accounting	حسابداری قیمت تمام شده

Fund accounting	حسابداری منابع مالی
Audit	حسابرسی
Civil rights	حقوق شهروندی
Remuneration	حقوق و مزایا
Image	حیثیت، آبرو
Client/servers	خدمت گیرنده - خدمت دهنده
Charges for service	هزینه برای خدمت
Law suit	دعوی حقوقی
Directive method	روش دستوری
Critical path method	روش مسیر بحرانی
Contingency theory	نظریه اقتضایی
Challenge- response approach	رویکرد چالش - پاسخ
Systems approach	رویکرد سیستمی
Formalistic approach	رویکرد شکلی
Situational approach	رویکرد موقعیتی
Scheduling	زمانبندی
Time scale	زمانبندی
Matrix organization	سازمان ماتریسی
Parent organization	سازمان مادر
Virtual organization	سازمان مجازی
Originated policy	سیاست ابداعی
Imposed policy	سیاست تحمیلی
Implied policy	سیاست تلویحی
Appealed policy	سیاست درخواستی

Grievance	شکایت
Line and staff	صف و ستاد
General adaptation syndrome	عارضه عام سازگاری
Rational action	عمل عقلانی
Critical success factors	عوامل حیاتی موفقیت
Validation process	فرایند کسب اعتبار
Burn-out	فرسودگی
Equal employment opportunity (EEO)	فرصت برابر استخدامی
Value judgments	قضاوت‌های ارزشی
Taskforce	کارگروه
Institutional effectiveness	کارایی سازمانی
Para- professional staff	کارکنان نیمه متخصص
Employee centered	کارمند محور
Profit center	کانون سود
Revenue centers	کانون‌های درآمد
Investment centers	کانون‌های سرمایه‌گذاری
Expense center	کانون هزینه
Effectiveness	کفایت، اثربخشی
Efficiency	کفایت، کارایی
Statistical process control	کنترل فرایندهای آماری
Work flow	گردش کار
Focus group	گروه تمرکز
Span of control	گستره کنترل
Benchmarking	محک‌گذاری، معیارگذاری
Management by objectives	مدیریت بر مبنای اهداف
Managing by results	مدیریت بر مبنای نتیجه
Total quality management	مدیریت کیفیت فراگیر، مدیریت کیفیت کلی

Problem avoidance	مسئله‌گریزی
Legitimizing by expertise	مشروعیت ناشی از تخصص
Sanctions	مصونیت
Bona-fide occupation qualification (BFOQ)	معیارهای مرتبط با صلاحیت‌های شخصی
Status	مقام
Decision curves	منحنی‌های تصمیم
Check and Balances	مهار و تعادل
Crisis situations	موقعیت‌های بحرانی
Service intangibility	ناملموس بودن خدمات
McGregor's theory x and y	نظریه‌ی ایکس و ایگرگ مک‌گره‌گور
Argyris Immaturity/Maturity theory	نظریه‌ی بلوغ / عدم بلوغ ارگریس
Spontaneity theory	نظریه‌ی خودجوشی
Acceptance theory of authority	نظریه‌ی پذیرش اقتدار
Reinforcement theories	نظریه‌های تحکیم و تقویت
Publicity	نمایش تبلیغی، تبلیغ
Fishbone chart	نمودار استخوان ماهی
Block diagram	نمودار بلوکی
Semi-professionals	نیمه متخصص‌ها
Administrative expense	هزینه‌های اداری
Governing board	هیئت رئیسه
Interdependence	وابستگی متقابل
Functions	وظایف، کارکردها
Memo	یادداشت اداری

نمایه نام کسان

امرسون، رالف ۲۹۷	آچسن، دین ۵۲۹
امری، فرد ۷۲-۷۳	آرگریس، کریس ۳۴۳-۳۴۷
آنسوف، ایگور ۱۰۶	آگوستین، نورمن ۲۱۱
انگلند، آ. ۱۲۵	آلدرفر، کلیتون ۳۳۸
اورد، روجر ۳۷۱	آندرو، کنت ۱۸۲
اوانز، ادوارد ۲۶۳-۲۶۴	آپنهایم، بودام ۲۶۱
اُشی کاوا، کائورو ۲۵۶-۲۵۷	اتزیونی، آمیتای ۵۸-۵۹
بارتلت، اف. سی. ۲۹۹	ادیسون، توماس ۱۱۳
بارنارد، چستر ۱۹، ۲۸	ادیورن، جرج ۳
باکلند، مایکل ۱۵۲	اُر، ریچارد ۲۴۵
بیچ، چارلز ۱۱	اُرویگ، لیزال ۲۰، ۲۷
برنز، تام ۷۳	استاکر، جی.ام. ۷۳
بلانچارد، کنت ۳۲۹	استیونز، نورمن ۳۰۸
بلیک، رابرت ۳۵۶	اسکات، واترویل ۱۵، ۳۸۷
بنت، جورج ۱۲۰	اسکینر، جی. ۳۵۳
بنیس، وارن ۳۶۲	اشمیت، وارن ۳۷۵
بوون، هاوارد ۶۵	افشار، ابراهیم ۸۹، ۱۱۳، ۱۳۵، ۱۶۱، ۱۹۱،
بیکر، شارون ۱۱۴	۴۳۵
پرستاس، رابرت ۱۹۲، ۳۶۷	الیوت، چارلز ۴۸۱
تامپسون، جیمز ۲۲۷	امبرتون، جان ۴۸۸

- تاگیوری، رنه تو ۱۳۸
 تانابناووم، رابرت ۳۷۵
 تایلور، فردریک ← تیلور، فردریک
 تراتر، موریس ۲۹۵
 تری، جورج ۱۸۰، ۲۱۲، ۲۲۸
 تره‌گو، بنجامین ۱۴۳، ۱۴۵
 تیلور، فردریک ۱۰، ۱۲، ۱۹، ۲۰
 جُردن، پیتر ۳۸۴
 جُوران، جوزف ۲۵۷
 جونز، باربارا ۳۰۷
 جیمز، ویلیام ۱۳۵
 حیوان، سیوانایا ۳۷۰
 چایلد، جان ۸۰-۸۱
 چایلدرز، توماس ۲۴۹، ۲۵۱
 حاج زین‌العابدینی، محسن ۳۲۹
 داوِرتی، ریچارد ۴۷
 داوِنپورت، توماس ۴۸۳
 دراکر، پیتر ← دروکر، پیتر
 دروکر، پیتر ۸۴
 دمینگ، ادوارد ۲۵۶-۲۵۷، ۲۶۲، ۴۱۷
 دوسن پری، کارولین ۳۶۳
 دیل، ارنست ۲۳۲-۲۳۳
 دیویس، فیلیپ ۳۷۵
 ریگان، گیلرد ۲۶۲
 ریگی، فرد ۱۵۷
 زارع‌زاده، فاطمه ۵۲۹
 زوایزیگ، داگلاس ۲۴۹
- سائیرت، ریچارد ۲۸
 سایمون، هربرت ۲۸، ۱۳۶
 سلْمَن، جیمز ۳۷۱
 شلی، هنس ۱۱۸
 سیجر، دونالد ۳۴۷، ۳۶۴
 سیرکین، آرلن ۲۶۲
 شاونسی، توماس ۲۵۸، ۲۶۸، ۴۴۳
 شِرا، جس ۵۲۹
 شِرمَن، هاروی ۲۱۴
 شلدون، اَلیور ۲۰، ۲۷
 شِلزینگر، لئونارد ۱۱۵
 شمسبُد، محمود ۳۶۳
 شُولتز، پیتر ۲۶۹
 عباسپور، جواد ۵۰۹
 فائول، هنری ۲۰-۲۷، ۱۹۲
 فرج‌پهلوی، عبدالحسین ۲۱۱، ۲۴۳، ۲۹۵
 فُن‌نومان، جان ۱۵۲
 فون برتالنفی، لودویگ ۳۰
 فولت، مری پارکر ۵
 فیر، پیتر ۴۶۷
 فیگن باووم، آرماند ۲۵۶-۲۵۷
 کابیرا، آکن ۳۸۳
 کارترایت، دوروین ۱۹۵-۱۹۶
 کارگیل، جنیفر ۴۴۷
 کارل، آرچی ۶۶
 کانرول، باربارا ۳۰۷
 کپنر، چارلز ۱۴۳، ۱۴۵

- کتز، رابرت ۸
 کُتِلر، فیلیپ ۹۱، ۹۷، ۱۰۳-۱۰۴
 کرامبی، فیلیپ ۲۵۶، ۳۷۰
 کرباسیان، ملیحه ۴۸۱
 کمولافه ۷۶
 کوتر، جان ۱۱۵، ۱۹۶-۱۹۷
 کولوڈتی، هاروی ۲۲۵
 گات، ویلیام ۱۳۸
 گانت، هنری ۱۲-۱۳
 گر، دانیل ۲۴۵
 گراهام، رودریک ۳۰۸
 گلرمن، سائول ۸۵، ۴۱۵
 گوردون، جیمز ۳۶۴
 گولیک، لوتر ۲۰، ۲۶-۲۷
 گیلبرت، فرانک ۱۳
 گیلبرت، لیلیان ۱۲-۱۳
 لاندائو، ماتینی ۱۵۵
 لارنس، پاول ۷۳
 لاین، موریس ۳، ۴۱، ۶۹، ۱۱۳، ۱۳۵،
 ۱۶۱، ۱۹۱، ۲۱۱، ۲۴۳، ۲۹۵، ۳۲۹، ۳۶۳،
 ۳۸۳، ۴۳۵، ۴۸۱
 لُرش، جی ۷۳
 لُویانز ۲۶۹
 لوتائز، فرد ۳۱
 لوکهام، برایان ۴۲
 لوین، کورت ۱۱۶-۱۱۷
 لیتل، بورلی ۳۸۷
 لیز، وین ۱۵۷
 لیکرت، رنسیس ۳۴۳، ۳۵۳-۳۵۳
 لینچ، بورلی ۵۳
 لیندبلوم، چارلز ۴
 ماتیو، سوزان ۳۷۰
 مارچ، جیمز ۲۸
 ماکیاولی ۱۰، ۱۱۴
 مایو، التون ۱۵، ۱۷، ۱۹-۲۰
 مَرچنت، موریس ۳۵۹
 مزلو، آبراهام ۳۳۱، ۳۳۴-۳۳۵، ۳۳۷-۳۳۸،
 ۳۴۳
 مک فارلن، وارن ۴۸۳
 مک کلاند، دیوید ۳۳۸
 مک گراث، جوزف ۱۲۰
 موتون، یان ۳۵۶
 مورگنسترن، اُسکار ۱۵۲
 مونستربرگ، هوگو ۱۵
 میکالکو، جیمز ۱۷۲
 میل، جیمز ۱۱
 میلتن، جان ۱۹۱
 میتزبرگ، هنری ۷-۸، ۱۳۷، ۱۴۵، ۱۶۲،
 ۳۶۸
 نگر وپونته، نیکلاس ۵۳۹
 وارن، دانیل ۵
 وارو، ادوارد ۵۰۳
 واعظزاده، مینو ۳، ۴۱، ۶۹
 والدو، دوايت ۱۵۶

هامبورگ، موریس ۱۵۲-۱۵۳، ۱۷۰

هرزبرگ، فردریک ۳۴۳، ۳۴۷-۳۵۰

هندی، چارلز ۵۳۰

هورن، جان شمر ۳۳۰

هیل، لارنس ۲۲۸

هیئز، فرد ۴۷

والنتین، ام ۳۰۸

ویر، ماکس ۲۷، ۵۴، ۵۷، ۱۹۲

وتر، مریم ۳۸۳

ون هاوس، نانسی ۲۴۹، ۲۵۱

ویلدوونسکی، آرون ۴۴۵

هابرماس، یورگن ۴۲

نمایه موضوعی

- آداب شبکه ۳۱۴
 آزمون استخدامی ۴۰۳-۴۰۲
 آزمون خود ادراکی موضوعی ۳۳۹
 آمارهای ملی ۲۵۶-۲۵۵
 آموزش تخصصی ۵۴۱
 آینده‌نگری ۸۰، ۱۸۶-۱۸۷
 ~ محیط ۱۸۶
 ~ انواع ۱۸۶-۱۸۷
 آپک ۵۰۰
 اتحادیه‌های کارگری ۷۵
 اختیار ← اقتدار
 اخلاق در شبکه ۳۱۴-۳۱۵
 اخلاقیات ۶۵-۶۷
 ارتباطات ۶۱-۶۵، ۱۷۱-۱۷۲، ۲۱۲-۲۱۳،
 ۲۹۵-۳۲۸
 ~ الکترونیک ۲۹۶، ۳۱۲-۳۱۵
 ~ رسمی ۳۰۸-۳۰۹
 ~ سازمانی ۳۰۴-۳۰۶
 ~ شفاهی ۳۱۵-۳۲۶
 ~ عناصر ۲۹۶
 ~ غیررسمی ۳۰۹
- غیرکلامی ۲۹۶، ۳۲۰-۳۲۱، ۳۲۴-۳۲۵
 ~ غیرمؤثر ۲۹۶
 فرآیند ۳۰۳-۳۰۴، ۳۰۸، ۳۱۰-۳۱۱
 ~ فیلترکردن ۳۱۷
 ~ کانال‌ها ۳۲۷
 ~ کتبی ۳۰۹-۳۱۵
 ~ کلامی ۲۹۶
 ~ گستره کنترل ۲۳۱
 ~ گوش دادن ۳۱۷-۳۲۲
 ~ محیط ۳۰۱
 ~ مشروعیت ۳۲۷
 ~ منظوره‌های مدیریتی ۳۰۶-۳۰۸
 ~ موانع ۲۹۷-۳۰۱، ۳۱۸-۳۲۲
 ~ موانع سازمانی ۳۰۳-۳۰۹
 ~ نمودارهای سازمانی ۲۳۶
 ~ نکات مهم ۳۲۸
 ~ نیازها ۳۰۳-۳۰۶
 ارزش و اثرگذاری ۲۵۵
 ارزش‌های فرهنگی - اجتماعی ۲۹۵
 ارزشیابی ۲۳۱
 استانداردها ۲۴۸-۲۴۹، ۲۷۳-۲۷۵

- استخدام ۴۰۰
 اقتصاد سنجی ۱۸۷
 ~ قوانین و مقررات ۳۸۵-۳۹۱
 ~ نامه اظهار علاقه ۴۰۲
 ~ بازاریابی ۱۰۵-۱۰۷
 ~ استرس ۱۲۰-۱۲۱
 ~ استفاده کننده ← مشتری
 ~ تقسیم کار ۲۲-۲۶
 ~ نظریه‌های تحکیم و تقویت ۳۵۳-۳۵۶
 ~ نظریه‌های فرآیندی ۳۴۰-۳۴۴
 ~ نظریه‌های محتوایی ۳۳۴-۳۴۰
 ~ رفتار ۳۳۱-۳۳۴
 ~ و رهبری ۳۸۰
 ~ اهداف ۲۲۷-۲۲۸
 ~ اهداف سازمانی ۷۰-۷۱
 ~ پیامدها برای کتابخانه ۵۰۰-۵۰۲
 ~ سیاست ۴۲۲
 ~ اقدام مثبت ۳۸۷-۳۸۹
 ~ بررسی وضعیت ۵۱۵
 ~ انواع ۱۹۲
 ~ تعریف ۱۹۱-۱۹۲
 ~ دوسویه بودن ۱۹۵
 ~ سازمانی ۱۹۲-۱۹۳
 ~ ماهیت ذهنی ۱۹۵
 ~ مناسبات ۲۰۲-۲۰۴
 ~ نظریه پذیرش ۱۹۳-۱۹۴
 ~ اقتدار مبتنی بر احترام ۳۷۶-۳۷۷
 ~ اقدام تأدیبی ۴۲۱-۴۳۰
 ~ رویه ۴۲۲-۴۲۶
 ~ اقتدار ۱۹۱-۲۰۸، ۳۶۵
 ~ اصول فایول
 ~ نظریه‌های تخصصی ۳۲۱
 ~ انگیزش ۳۲۹-۳۶۲
 ~ نظریه‌ها ۳۲۰-۳۵۶
 ~ نظریه‌های تحکیم و تقویت ۳۵۳-۳۵۶
 ~ نظریه‌های فرآیندی ۳۴۰-۳۴۴
 ~ نظریه‌های محتوایی ۳۳۴-۳۴۰
 ~ و رفتار ۳۳۱-۳۳۴
 ~ و رهبری ۳۸۰
 ~ اهداف ۲۲۷-۲۲۸
 ~ اهداف سازمانی ۷۰-۷۱
 ~ ایمیل ۳۱۳-۳۱۵
 ~ اینترنت ۲۹۹-۵۳۱-۵۳۳-۵۴۰
 ~ اقدام مثبت ۳۸۷-۳۸۹
 ~ اعمال قدرت ۱۹۶-۱۹۷

- | | |
|--------------------------------------|------------------------------------|
| برنامه | بازارپژوهی ۹۸-۱۰۱ |
| ~ ابداعی ۱۷۳ | بازار کار |
| ~ اجرا ۱۷۱-۱۷۲ | ~ برآورد نیروی موجود ۳۹۳-۳۹۴ |
| ~ تحمیلی ۱۷۵ | بازاریابی |
| ~ تفسیر از ۲۳۵ | ~ ارزشیابی ۱۱۰ |
| ~ تلویحی ۱۷۴ | ~ استراتژی‌ها ۹۷-۱۰۳، ۱۰۵-۱۰۷ |
| ~ چارچوب زمانی ۱۶۵ | ~ اطلاعات ۹۵-۹۶ |
| برنامه‌ریزی ۱۶۱-۱۹۰، ۲۴۶-۲۴۷، ۵۲۹- | ~ انتشارات ۱۰۱ |
| ۵۴۲ | ~ بازخورد ۱۰۱-۱۰۲ |
| ~ برای بازاریابی ۱۰۱ | ~ بازرسی ۱۰۲ |
| ~ تحلیل کار ۲۷۵ | ~ برنامه ۹۳-۹۶ |
| ~ حوادث ۵۱۵-۵۱۹ | ~ تاکتیک‌ها ۱۰۸-۱۱۰ |
| ~ در معنای کنترل ۱۶۴ | ~ تحلیل ۸۹-۹۰ |
| ~ زمانبندی ۱۸۷-۱۹۰ | ~ تعریف ۹۱-۹۲ |
| ~ عوامل محیطی ۱۶۳ | ~ جایگاه در بازار ۴۷۵ |
| ~ فناوری ۴۸۶-۴۹۰ | ~ فرآیند ۹۷-۱۰۳ |
| ~ کارایی ۱۶۵ | کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ۹۳ |
| ~ منظورها ۱۶۴ | ~ کتابخانه‌های عمومی |
| ~ موفقیت ۱۶۴ | بازاریابی اجتماعی ۹۲-۹۳ |
| برنامه‌ریزی استراتژیک ۱۰۵، ۱۶۲، ۱۸۱- | بازاریابی غیرانتفاعی ۹۱ |
| ۱۸۵، ۲۶۱، ۲۷۱ | بخش‌بندی ۲۲۰-۲۲۷ |
| ~ بودجه ۴۳۵-۴۳۷ | ~ انواع ۲۲۰-۲۳۱ |
| ~ بودجه‌های برنامه‌ای ۴۶۱-۴۶۶ | برتری رقابتی ۱۸۲-۱۸۳ |
| ~ فناوری ۴۸۸-۴۹۰ | بررسی اثربخشی کتابخانه‌های عمومی |
| ~ مدیریت نیروی انسانی ۳۸۴ | (پروژه) ۲۵۰-۲۵۱ |

- بودجه هزینه‌های عملیاتی ۱۸۸، ۴۴۹-۴۷۰
بودجه‌ریزی بر مبنای صفر ۴۶۷-۴۷۰
بودجه نویسی
~ تحلیل کار ۲۷۵
بوروکراسی ۵۴-۵۷
~ و انگیزش ۳۳۰
بهترین طرز عمل ۲۶۷
بهداشت و ایمنی ۳۸۹-۳۹۰، ۴۹۸، ۵۱۱-
۵۱۵
پارادایم قدرت‌دان باش، بیافرین، قدرت بده
۳۷۲-۳۷۶
پاسخگویی ۱۳۷، ۲۰۰-۲۰۲، ۲۰۸، ۴۷۴
~ انواع ۲۰۰-۲۰۱
~ تعریف ۲۰۰
~ فرآیند ۲۰۰-۲۰۱
~ و عملکرد ۲۴۴
~ و مدیریت مشارکتی ۳۶۰
پاسخگویی اداری ۲۰۱
پاسخگویی حقوقی ۲۰۱
پخش همزمان در چند جا ۴۹۴-۴۹۵
پدیده هائورن ۱۶-۱۷
پرت (تکنیکهای ارزیابی و بازبینی برنامه)
۲۸۶
پرسنل ← کارکنان؛ نیروی انسانی
پروانه بهره‌برداری ۵۰۲-۵۰۴
- برنامه‌ریزی برای حوادث ناگوار ۵۱۵-۵۱۹
برنامه‌ریزی خطی ۱۵۱، ۲۸۷
برنامه‌ریزی راهبردی ← برنامه‌ریزی
استراتژیک
برنامه‌ریزی منابع انسانی ۳۸۴
برنامه ساختمان ۵۲۲-۵۲۶
برنامه‌های شخصی ۱۸۰
بودجه ۱۸۱، ۴۳۵-۴۷۰
~ انواع ۴۴۹-۴۷۰
~ برنامه‌ای ۴۶۱-۴۶۶
~ به عنوان ابزار کنترل ۴۳۵-۴۳۷
~ تهیه ۴۴۲-۴۴۸
~ چرخه ۴۴۰-۴۴۱
~ خطی ۴۵۱-۴۵۹
~ سرمایه‌ای ۴۴۰
~ عملیاتی ۴۴۹-۴۵۱
~ عملکردی ۴۵۹-۴۶۰
~ فرمول‌ها ۴۵۹
~ کانون مسئولیت ۴۳۸-۴۴۱
~ کنترل ۴۳۶-۴۳۷
بودجه دستمزدها ۴۴۹
بودجه مواد کتابخانه‌ای ۴۵۰
بودجه هزینه، توزیع ۴۵۰
بودجه هزینه‌های اداری ۴۵۰
بودجه هزینه‌های سرمایه‌ای ۱۸۸-۱۹۰

- پوسدکورب (آغازه‌های کارکردهای مدیریت) ۷
- پوشش خبری ۱۰۴
- پیش‌بینی ← آینده‌نگری
- پیمایش آماری ۱۸۷
- پیمایش‌ها ۲۶۵-۲۶۶
- ~ مسائل ۴۴۳-۴۴۸
- تأمین مالی و تصمیم‌گیری ۱۴۹
- تأمین نیروی کار ۷۵
- تبعیض ۳۸۳-۳۸۷
- تبلیغات ۱۰۳-۱۰۴
- تبلیغ فروش ۱۰۴
- تحقیق عملیاتی ۱۵۰-۱۵۲، ۲۹۲
- تحلیل آماری ۱۸۷
- تحلیل احتمالات ۱۵۲
- تحلیل تفکیکی بازاریابی ۱۰۰
- تحلیل سری زمانی ۱۸۷
- تحلیل عملیات ۲۸۱
- تحلیل فرم‌های اداری ۲۸۱
- تحلیل مسئله ۱۴۱-۱۴۵
- تحول سازمانی ۱۱۸
- تدارکات دفتری ۱۸۸
- تداعی آزاد ۱۲۳
- ترویج خدمات ۱۰۳-۱۰۵
- تسهیلات فیزیکی ۵۰۹-۵۲۷
- ~ امور خدماتی و نظافتی ۵۱۰-۵۱۱
- ~ برنامه‌ریزی ۵۲۰-۵۲۶
- ~ بهداشت، ایمنی و امنیت ۵۱۱-۵۱۵
- ~ مدیریت ۵۰۸-۵۱۹
- تصمیم‌گیری ۳۲-۳۳، ۱۳۵-۱۳۹، ۱۵۹-۱۸۴-۱۸۵
- ۱۸۵، ۲۰۶-۲۰۸
- ~ آثار درازمدت ۱۴۸-۱۵۰
- ~ اسلوب‌ها ۱۳۹-۱۴۰
- ~ انواع ۱۴۷
- ~ انواع راه‌حل‌ها ۱۴۶-۱۴۷
- ~ تعریف ۱۵۵
- ~ تکنیک‌های کیفی ۱۵۵-۱۵۹، ۱۸۶
- ~ تکنیک‌های کمکی ۱۵۰-۱۵۹
- ~ داده‌ها ۴۸۲
- ~ راه‌حل‌های اضطراری ۱۴۷
- ~ عوامل موفقیت ۱۳۹
- ~ متمرکز و غیرمتمرکز ۲۳۲، ۲۳۶
- ~ هزینه ۲۳۵
- تصمیم‌گیری شهودی ۱۴۵
- تصمیم‌گیری عقلانی ۱۳۶-۱۴۵، ۵۴۱
- تصمیم‌گیری (نظریه) ۲۸-۲۹
- تعارض ۷۰-۷۱
- ~ در محیط ۸۱-۸۳
- ~ کنترل ۷۱

- تکنیک مونت کارلو ۱۵۱-۱۵۲، ۲۸۷
تکنیک نمونه‌گیری ۲۷۵-۲۷۶
تکنیک‌های ارزیابی و مرور برنامه (پرت)
۲۸۶
- تکنیک‌های تحلیلی
~ تحلیل جدولی ۱۲۸
~ تکنیک درون داد - برون داد ۱۲۷
تکنیک‌های تداعی آزاد ۱۲۸-۱۳۰
~ تکنیک گوردون ۱۲۹
~ جریان سیال ذهن ۱۲۸-۱۲۹
~ جلسه بحث آزاد فیلیپس ۱۳۰
تکنیک‌های رابطه چند گزینه‌ای
~ تکنیک فهرست ۱۳۰-۱۳۱
~ تکنیک لیست کردن ۱۳۱
~ تکنیک موضوع متمرکز ۱۳۱
تکنیک‌های شبیه‌سازی ۱۵۱
تکنیک‌های کمی ۱۸۷
تکنیک‌های کیفی ۱۸۳
تمرکز ۲۳۲
تمرکز و عدم تمرکز ۱۲۴
تنوع فرهنگی ۲۹۵
تولید فکر ۱۲۶-۱۳۲
~ تکنیک‌ها ۱۲۷-۱۳۱
~ تکنیک‌های تحلیلی
~ فهرست کردن ویژگی‌ها ۱۲۷
- ~ ملاحظات اخلاقی ۶۶-۶۷
تعهدات ۱۵۸، ۴۵۳-۴۵۶
~ تعریف ۴۵۳-۴۵۴
تغییر
~ مراحل ۱۱۷-۱۱۸
~ مقاومت در برابر ۱۱۴-۱۱۶
تغییر سازمانی ۱۱۳-۱۳۲
تفکر ابتکاری ← اندیشه ابتکاری
تفکر خلاق ۱۲۴
تفویض اختیار ۲۱۱-۲۴۲، ۳۷۸
~ اهداف و ماهیت ۲۱۲-۲۱۳
~ درجات ۲۱۴
~ کارکردها ۲۱۱
~ موانع ۲۱۵
~ مسئولیت‌ها ۲۱۳-۲۱۴
تقاضانامه ۴۰۱-۴۰۲
تکنولوژی
~ ایمنی ۵۰۴-۵۰۷
~ تاثیر بر تصمیم‌گیری‌ها ۷۸
~ تحولات ۵۳۳-۵۳۶
~ مدیریت محتوا ۵۰۲-۵۰۴
~ مقاومت در برابر تغییر ۴۹۷-۴۹۹
~ و قضاوت انسانی ۴۸۳
تکنواسترس ۴۹۸
تکنیک دلفی ۱۸۷

- ~ تکنیک درون داد - برون داد ۱۲۷-
 ۱۲۸
 ~ تکنیک تحلیل جدولی ۱۲۸
 تیم سازی ۲۷۰
 تئوری، نیز نگاه کنید به: نظریه
 تئوری بازی ← تئوری قمار
 تئوری جستجو ۲۸۷
 تئوری صف ۱۵۱-۱۵۲، ۲۸۷
 تئوری قمار ۱۵۲، ۲۸۷
 تیم بازسازی آسیب ها ۵۱۷
 جلب کمک های مالی ۴۷۴-۴۷۹، ۵۲۱
 چهارخانه های مدیریت ۳۵۶-۳۵۸
 حرفه ای شدن ← تخصصی شدن
 حسابداری قیمت تمام شده ۲۹۱-۲۹۲
 حسابداری منابع مالی ۴۷۱-۴۷۴
 حسابرسی ۴۷۲-۴۷۴
 حسابرسی، نیز نگاه کنید به پاسخگویی
 حق مؤلف ۵۳۷
 حقوق
 ~ حداقل دستمزد ۳۸۹
 ~ مزایا ۳۹۰
 ~ نظام طبقه بندی ۳۹۶
 حقوق شهروندی ۳۸۸
 ~ قانون ۱۹۸
 حقوق فردی در سازمان ۶۷
- حقوق و مزایا ۴۰۹-۴۱۰
 ~ تفاوت های جنسیتی ۶۰-۶۱
 حل مسئله ۱۳۸-۱۴۷
 حوادث ناگوار ۵۱۵-۵۱۹
 حیثیت ۴۷۴
 خدمات غیر رایگان ۵۲
 خدمت گیرنده - خدمت دهنده (کامپیوتر)
 ۴۸۵-۴۸۶، ۵۰۰-۵۰۱
 خرد در سازمان ۸۳-۸۵
 خط مشی ← سیاست
 خلاقیت ۱۲۱-۱۲۲
 خلق نظرات جدید ← تولید فکر
 خودکارسازی
 ~ هزینه ها ۲۹۳
 درآمدزایی ۴۷۷-۴۷۹
 درخت تصمیم ۱۵۳
 دریافت هزینه برای خدمات ۴۷۷-۴۷۹
 دستمزد
 ~ ساعات کار ۳۸۹
 دستور دادن ۳۷۶-۳۷۹
 دیجیتالی کردن ۵۳۵
 دیدگاه های ضد محیطی ۸۰-۸۱
 دیوار آتش ۵۰۶
 دیوانسالاری ← بوروکراسی
 ذخیره و حفاظت ۵۳۳-۵۳۴

- راهبرد ← استراتژی ۳۷۹ ~ تفاوت‌های جنسیتی
- راه‌حل‌های اضطراری ۱۴۷ ~ رویکرد موقعیتی ۳۶۵
- راه‌حل‌های پیشگیرانه ۱۴۷ ~ سبک‌ها ۳۷۰-۳۷۵، ۳۷۷
- رسیدگی ← پاسخگویی ۳۵۳-۳۵۲ ~ فرآیند
- رشد مجموعه ۵۱۹-۵۲۰ ~ کارمند محور ۳۷۳
- رضایت استفاده‌کننده ۲۴۷ ~ کفایت ۳۶۵
- رضایت شغلی ۱۶۵ ~ مفروضات ۳۶۶-۳۶۷
- رفتار انسانی ۳۳۱-۳۳۴ ~ نقطه تمرکز ۳۴۶
- ~ رده‌بندی ۳۳۲-۳۳۳ ~ وظایف ۳۶۸-۳۷۰
- ~ عوامل مؤثر بر نیاز ۳۳۳ ~ ویژگی‌های شخصی ۳۶۵
- رفتار سازمانی ۱۳۵-۱۳۶ ~ زمانبندی ۲۸۴
- رقیبان ۷۴ ~ زمانبندی برنامه ۱۸۷-۱۹۰
- روابط انسانی ~ مهارت‌ها ۶۱-۶۵ ~ زنان در کتابداری ۶۰-۶۱
- روابط عمومی ۹۰ ~ ساختار سازمانی ۱۴۸، ۱۹۲
- روش مسیر بحرانی ۲۸۶ ~ سازمان
- روش مونت کارلو ۲۸۷ ~ ارتباطات ۳۰۴-۳۰۶
- روندها ۵۲۹-۵۴۲ ~ استراتژی ۱۸۱-۱۸۲
- رویکرد سیستمی ۲۹۲-۲۹۴ ~ ساختار ۳۶۱، ۳۷۳-۳۷۴
- رویه‌ها ۱۷۷-۱۷۹ ~ ماهیت ۸۲-۸۵
- ~ کنترل ۱۷۸ ~ رفتار ۳۵۳-۳۵۴
- ~ هدف از تدوین ۱۷۷ ~ استراتژی‌ها ۲۳۴
- ~ هزینه ۱۷۸ ~ اقتدار ۱۹۲-۱۹۳
- رهبری ۱۹۴، ۲۳۶، ۲۶۱، ۳۶۳-۳۸۰ ~ تحول ۴۴
- ~ تعریف ۳۶۳-۳۶۴ ~ تعیین کار ۲۱۶-۲۱۹
- ~ ساختار ۱۹۲، ۲۱۳، ۲۱۶-۲۱۸

سلسله مراتب ۱۹۴، ۲۰۴-۲۰۶، ۲۲۸، ۴۸۲	~ فرهنگ ۲۶۲
سلسله مراتب نیازهای مزلو ۳۳۱	~ کارکردها ۲۰۶-۲۰۴
سناریوها ۵۳۲-۵۳۳	سازمان غیررسمی ۲۱۳-۲۱۴
سندروم عام سازگاری ۱۱۸-۱۲۰	سازمان ماتریسی ۲۲۵-۲۲۶
سیاست	سازمان مادر ۶۹
~ تأثیر بر تصمیم‌گیری ۷۶	سازمان‌های انتفاعی ۴۲، ۵۰-۵۱
سیاست ابداعی ۱۷۳	سازمان‌های غیرانتفاعی ۴۹-۵۱، ۵۰، ۴۴۳،
سیاست تلویحی ۱۷۴-۱۷۵	۴۷۱-۴۷۴
سیاست درخواستی ۱۷۳	بازاریابی ۹۷
سیاست در کتابخانه‌ها ۵۰-۵۱	سازماندهی
سیاست‌ها ۱۷۲-۱۷۷	~ اشتباهات رایج ۲۴۱-۲۴۲
~ رهنمود برای یقین ۱۷۶	~ تعریف ۲۱۲
سیستم اطلاعات مدیریت ۲۹۳-۲۹۴	~ چرخه پنج مرحله‌ای ۲۱۲-۲۱۳
شاخص‌های اثربخشی ۲۵۰-۲۵۵	~ فرآیند ۲۱۵-۲۱۹
شبیه‌سازی ۱۵۱	سازماندهی پروژه‌ای ۲۲۵
شرح شغل ۳۹۸	سازمان‌های مجازی ۵۴۱-۵۴۲
شغل	ساعات کار ۳۸۹
~ بسط ۳۴۸-۳۴۹	ستاد ۲۰۴-۲۰۵
~ دامنه ۲۱۶	سرپرست ۳۲۹
~ زمینه ۳۴۹	سرپرستان ۶۱-۶۵، ۱۷۳-۱۷۶، ۳۰۶، ۳۵۵
~ شرح ۳۹۸، ۴۸۳	~ نقش ارتباطی ۳۰۶-۳۰۹
~ طراحی ۲۱۶-۲۲۰، ۳۹۴-۳۹۷	~ نقش برنامه‌ریزی ۱۶۴-۱۶۵
~ عمق ۲۱۶	سرپرستی ۲۲۸، ۲۳۱
~ غنی‌سازی ۳۴۹	~ دسته‌بندی‌ها ۳۵۱-۳۵۳
~ محتوا ۳۴۹	~ کنترل ۳۴۲

- فرآیند کسب اعتبار ۱۹۳
فرد و گروه ۸۳-۸۴
فرصت برابر استخدامی ۳۸۵-۳۸۶
فروشنندگان ۷۵
فرهنگ ۳۲۷
فرهنگ سازمانی ۶۹
فضا (ساختمان) ۵۲۰-۵۲۶
~ تیم برنامه‌ریزی ۵۲۱
~ طراحی ۵۲۲-۵۲۶
~ کتابخانه مجازی ۵۲۹-۵۳۱
~ معیارها ۵۲۰-۵۲۱
فلوچارت ۲۸۰
فناوری ← تکنولوژی
~ آموزش ۴۹۳-۴۹۹
~ برنامه‌ریزی ۴۸۸-۴۹۰
~ مدیریت ۴۸۱-۵۰۷
~ نیروی انسانی ۴۹۳
~ هزینه‌ها ۴۹۱-۴۹۳
فنون ← تکنیک‌ها
قانون برنامه‌ریزی کتابخانه‌ای ۱۸۸
قانون حقوق شهروندی ایالات متحده
آمریکا ۱۹۸
قدرت ۱۹۴-۲۰۰
~ انواع ۱۹۵-۱۹۶
~ توصیه‌ها برای اعمال ۱۹۶-۱۹۷
- ~ معیارهای موفقیت ۳۹۷
~ نگرش‌ها ۳۴۷-۳۵۱
~ ویژگی‌ها ۲۱۶-۲۱۷
شکایت ۴۲۶-۴۲۹
صف و ستاد ۲۰۴-۲۰۶
طوفان ذهنی ۱۲۸، ۲۶۷
عارضه عام سازگاری ۱۱۸-۱۲۰
عدم تمرکز ۲۳۳-۲۳۶
~ درجات ۲۳۴-۲۳۶
~ معیارها ۲۳۳-۲۳۴
عدم تمرکز، نیز نگاه کنید به: تمرکز و عدم
تمرکز
عمل عقلانی ۱۵۷
عملکرد ۲۴۳
~ ارزشیابی ۲۳۱، ۳۵۵
~ ارزیابی ۴۱۴-۴۱۹
~ سنجش ۲۴۵-۲۵۵
~ شاخص‌ها ۲۵۲-۲۵۵
~ مسائل ۴۱۹-۴۲۲
~ مشاوره ۴۱۹
عوامل اجتماعی - فرهنگی ۷۹-۸۰
عوامل اقتصادی
~ تأثیر بر تصمیم‌گیری‌ها ۷۶
عوامل حیاتی موفقیت تکنولوژی ۴۸۸-۴۸۹
عوامل محیطی و تصمیم‌گیری ۱۳۹

- ۱۵۸-۱۵۷ قضاوت اخلاقی
- ۱۸-۱۷ ~ نیازهای روانی
- ۲۶۱ قضاوت ارزشی ۱۵۷-۱۵۸، ۲۶۱
- ~ و تصمیم‌گیری ۳۶۱
- ~ رویکرد کثرت‌گرا ۱۵۷
- ~ و تغییر ۱۱۵
- قوانین و مقررات ۷۶، ۱۹۸-۱۹۹، ۳۸۵-
- ۳۹۱
- ~ تأثیر بر تصمیم‌گیری ۷۶
- ~ کارکنان، نیز نگاه کنید به: نیروی انسانی
- ~ قانون حقوق شهروندی ایالات متحده
- ۲۰۵-۲۰۴ کارکنان ستادی
- ~ آمریکا ۱۹۸
- ۳۶۷ کارکنان غیرمتخصص
- ~ واسپاری‌های قانونی ۵۳۶-۵۳۵
- ~ کارکنان نیمه متخصص ۳۶۷
- قوانین و مقررات استخدامی ۳۹۰
- ~ کارگروه‌ها ۲۲۵
- ~ کارایی سازمانی ۲۴۶-۲۴۵
- کارمند جدید
- ~ مسائل مربوط به منابع ۲۴۷
- ~ آشناسازی ۴۰۹-۴۱۱
- ~ کارکنان ۳۸۳-۴۳۴
- کامپیوتر
- ~ آموزش پس از استخدام
- ~ افزایش قابلیت ۴۸۴-۴۸۵
- ~ مدل خدمت‌گیرنده - خدمت‌دهنده
- ۴۱۳-۴۱۲
- ~ هزینه‌ها ۴۹۱
- ~ تأثیر حوادث ناگوار ۵۱۸
- ~ انگیزش ۳۵۵-۳۲۵
- ~ تربیت ۴۱۱-۴۱۲
- ~ تأمین نیاز ۳۹۱-۳۹۴
- ~ کانون‌های درآمد ۴۳۸-۴۳۹
- ~ توانایی‌ها ۲۴۲
- ~ کانون‌های سرمایه‌گذاری ۴۳۹
- ~ جلسات ۳۰۳
- ~ کانون‌های هزینه ۴۳۸
- ~ کتابخانه‌ها
- ~ برنامه‌ها ۱۶۱
- ~ دعاوهای حقوقی ۴۳۱
- ~ سابقه به کار بردن تکنولوژی
- ~ عملکرد ۳۲۹-۳۳۱
- ~ الکترونیک ۴۸۴
- ~ غیبت از کار ۲۵
- ~ کارکردها ۵۳۱-۵۳۲
- ~ نیازهای ارتباطی ۳۰۵

- ~ محیط سازمانی ۵۳-۵۷
- ~ نیروی انسانی ۸۴
- ~ ویژگی‌های خدمات ۵۰-۵۲
- ~ وابستگی به سازمان مادر ۵۳
- کتابخانه‌های آموزشگاهی ۴۴
- کتابخانه‌های تخصصی و مراکز اطلاعات ۴۴
- کتابخانه‌های دانشگاهی ۴۳
- کتابخانه‌های عمومی ۴۲-۴۳
- ~ بازاریابی ۹۲
- کتابخانه‌های کوچک ۱۲۴-۱۲۵
- کتابخانه‌های مجازی ۵۴۱-۵۴۲
- کتابخانه‌های ملی ۵۳۳، ۵۳۵-۵۳۷
- کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی
- ~ بازاریابی ۹۳
- ~ تاریخچه مدیریت ۴۶-۴۹
- کتابدار
- ~ نقش و مسئولیت‌ها ۴۵
- کتابداری به عنوان تخصص ۵۷-۶۱
- کسب درآمد ۴۷۷-۴۷۹
- کمیته جستجو (استخدام) ۳۸۹
- کمیته‌ها ۲۰۶-۲۰۸
- ~ جلسات ۳۵۲
- ~ رسیدگی به شکایت‌ها ۴۲۷-۴۲۹
- کنترل ۲۷۳ - ۲۷۴
- ~ اهداف ۲۷۳
- ~ فرآیند ۲۷۵
- کنترل فرآیندهای آماری ۲۶۷
- کیفیت
- ~ ابعاد ۲۵۸
- ~ تعریف ۲۵۶
- ~ سنجش ۲۴۵-۲۴۷
- ~ مدیریت ۲۵۵-۲۵۹
- ~ معیارها ۲۵۸
- گردش کار
- ~ نمودار ۲۷۹
- گروه تمرکز ۲۶۴-۲۶۵
- گروه و فرد ۸۳-۸۴
- گروه هدف ۹۸-۹۹
- گستره کنترل ۲۲۷-۲۳۱
- گوتنبرگ
- ~ کهکشان ۵۳۳-۵۳۶
- ~ میراث ۵۳۹
- مارکتینگ ← بازاریابی
- متغیرهای سازمانی ۷۳-۸۰
- مجذور کی ۱۵۲
- محک‌گذاری ← معیارگذاری
- محرك‌ها ۲۱۵
- محیط ۱۸۵
- محیط سازمانی ۶۹-۸۳

- محیط عملیاتی ۶۹-۸۳
- محیط عملیاتی و تصمیم‌گیری ۱۴۹
- مدل‌سازی اقتصادسنجانه ۱۸۷
- مدل‌سازی آماری ۲۶۷
- مدل‌سازی ریاضی ۱۸۳
- مدیر ۱۹۲-۱۹۳
- ~ اقتدار ۱۹۲-۱۹۴
- ~ در مقام مربی ۳۷۲-۳۷۳
- ~ قدرت ۱۹۶-۱۹۸
- مدیران آینده ۵۴۱-۵۴۲
- مدیر بازاریابی ۱۰۱-۱۰۲
- مدیریت
- ~ آموزش ۴
- ~ تاریخچه ۹-۲۰
- ~ تعریف‌ها ۳-۵
- ~ سبک شخصی ۴۹
- ~ سبک‌ها ۲۷-۳۶، ۳۵۲-۳۵۳
- ~ روش دستوری ۳۴
- ~ رویکرد اقتصادی ۳۱
- ~ رویکرد تجربی ۳۷-۳۸
- ~ رویکرد چالش - پاسخ ۳۴
- ~ رویکرد ریاضی ۲۹
- ~ رویکرد سیستمی ۳۰-۳۱
- ~ رویکرد مهار و تعادل ۳۵
- ~ شیوه شخصی ۲۹
- ~ مشارکتی ۳۲
- ~ نظریهٔ تصمیم ۲۸
- ~ نظریهٔ خودجوشی ۳۲
- ~ سیستمی ۳۰
- ~ علم یا هنر ۹
- ~ فعالیت‌ها و کارکردها ۶-۹
- ~ نظریه‌ها ۲۰-۳۹
- مدیریت با رویکرد انسانی ۱۴-۱۹
- مدیریت با رویکرد ترکیبی (علمی/ انسانی)
- ۱۹-۲۰
- مدیریت براساس شواهد ۲۴۶
- مدیریت بر پایه هدف (ام.بی.او) ۱۷۱-۱۷۲
- مدیریت بر مبنای نتیجه ۳۵۵-۳۵۶
- مدیریت تسهیلات ۵۰۹
- مدیریت تغییر ۱۱۳-۱۳۲
- ~ ارتباطات ۱۱۵
- ~ پیاده‌سازی ۱۱۶-۱۱۸
- ~ تحلیل نیروهای بازدارنده و راننده ۱۱۸
- ~ مقاومت در برابر تکنولوژی
- ۴۹۷-۴۹۹
- مدیریت علمی ۱۱-۱۴
- مدیریت کیفیت فراگیر ۳۸، ۷۴، ۱۰۷، ۲۵۹-
- ۲۷۲
- ~ آموزش برای ۲۷۱

- ~ انتخاب اعضای تیم ۲۶۹-۲۷۰
- ~ انتخاب پروژه ۲۷۰
- ~ پیاده‌سازی ۲۷۲-۲۷۳
- ~ تعریف ۲۵۶
- ~ سنجش ۲۶۵-۲۶۷
- ~ سیاهه ۲۵۷
- ~ مدل به کارگیری ۲۵۹-۲۶۰
- ~ موانع و مشکلات ۲۷۲
- مدیریت مشارکتی ۳۵۸-۳۶۱
- مدیریت نیروی انسانی ۳۸۳
- مراجعه‌کننده ← مشتری
- مرکز هزینه ۴۳۸
- مزایای پرداختی ۳۹۰
- مزیت‌های رقابتی ۱۰۱
- مراجعان ۷۴
- مراکز تأمین بودجه ۷۴
- مسائل حقوقی
- ~ پروانه بهره‌برداری ۵۰۳
- ~ حق مؤلف ۵۰۳
- ~ مالکیت ۵۰۲-۵۰۴
- مسائل مالی ۴۴۳-۴۴۸
- مسئله
- ~ انواع راه‌حل‌ها ۱۴۶-۱۴۷
- مسئله جویی ۱۳۸
- مسئله‌گریزی ۱۳۸
- مسئولیت ۲۰۲، ۲۱۱-۲۱۲
- ~ تعریف ۲۰۰
- ~ فردی ۲۰۲
- مسئولیت اجتماعی ۶۵-۶۷، ۱۶۷-۱۶۸
- مشتری ۸۹-۹۰، ۹۳-۹۴، ۱۷۵، ۱۸۷، ۳۰۵، ۴۴۳، ۴۴۷-۴۴۸، ۴۸۵، ۵۱۴، ۵۳۳
- ~ آموزش ۴۸۳
- ~ انتظارات ۲۶۴-۲۶۵
- ~ تحلیل رفتار ۱۰۰
- ~ پایه ۲۶۲-۲۶۴
- ~ خارجی و داخلی ۲۶۳-۲۶۴
- ~ رضایت ۲۴۴، ۲۶۰، ۲۶۳
- ~ شکست در جذب ۹۳-۹۵
- ~ نیازسنجی ۱۰۰
- مشتری ناراضی ۳۲۲-۳۲۶
- مشروعیت ناشی از تخصص ۱۹۳
- مصاحبه استخدامی ۴۰۳-۴۰۸
- ~ سؤال‌های غیرمجاز ۴۰۵
- مصاحبه شونده
- ~ توصیه‌ها به ۴۰۷-۴۰۸
- مصونیت ۱۹۵
- مطالعات هرزبرگ ۳۴۷-۳۵۱
- معیارگذاری ۲۵۵، ۲۶۸
- معناشناسی ۲۹۷-۳۰۰

نظریه پذیرش اقتدار ۱۹۳-۱۹۴	معیارهای مرتبط با صلاحیت‌های شغلی
نفوذ ۱۹۴	۳۸۶
نمایش تبلیغاتی ۱۰۴-۱۰۵	مقام ۲۰۳
نمودار استخوان ماهی ۲۶۷	مقاومت در برابر تغییر ۱۱۴-۱۱۶
نمودار بلوکی ۲۷۸	مقررات
نمودار سازمانی ۲۱۱	~ تعریف ۱۷۹
نمودار علت و معلولی ۲۶۷	مواد کتابخانه‌ای
نمودارهای انسان - ماشین ۲۸۴	~ بودجه ۴۵۰
نمودارهای سازمانی ۲۳۶-۲۴۲	مواد مصرفی اداری ۱۸۸
نمودارهای گانت ۲۸۴-۲۸۵	منحنی تصمیم ۱۵۲
نوآوری ۱۱۳-۱۳۲	موفقیت‌های بحرانی ۱۴۵
~ تعریف ۱۲۲	مهارت‌های ارتباطی ۶۰-۶۱
~ تکنیک‌ها ۱۲۲-۱۳۲	مهار و تعادل ۳۵
~ رواج ۱۲۱	ناملموس بودن خدمات ۲۵۷
نیروی انسانی ← کارکنان	نظام‌های حسابداری ۴۵۵-۴۵۹
~ استخدام ۳۹۸-۴۱۰	~ تعهدی ۴۵۶-۴۵۹
~ انگیزش ۱۴۸	~ نقدی ۴۵۵-۴۵۶
~ انواع ۲۰۴-۲۰۵	نظام‌های سازمانی ۷۳
~ بودجه ۴۴۹	نظام‌های مدیریت لیکرت ۳۵۱-۳۵۳
~ پاره وقت ۲۲۹	نظریه، نیز نگاه کنید به: تئوری
~ در کتابخانه‌ها ۸۴	نظریه ارگ ۳۳۸
~ فرسودگی ناشی از فشار تغییر ۱۱۸-	نظریه انگیزش مزلو ۳۳۴-۳۳۸
۱۱۹	نظریه ایکس و ایگرگ مک گرگ گور ۳۴۰-
~ گرینش ۳۹۸-۴۱۰	۳۴۳
~ و تغییر ۱۲۵-۱۲۶	نظریه بلوغ/ عدم بلوغ ارگریس ۳۴۴-۳۴۷

هزینه‌های خودکار سازی ۲۹۳	~ هزینه‌ها ۲۹۱
هزینه‌های عملیاتی ۱۸۱	نیمه متخصص‌ها ۵۷-۶۱
هزینه‌های واحد ۲۹۱-۲۹۲	وابستگی متقابل
هماهنگی ۲۲۷-۲۳۱	~ انواع ۲۲۷
همکاری ۷۲	واگذاری اختیار ← تفویض اختیار
هیئت رئیسه ۲۰۷	وب ۲۹۹، ۴۸۵، ۵۳۲، ۵۴۰
یادداشت اداری ۳۱۰-۳۱۲	ویروس‌ها و کرم‌ها (کامپیوتر) ۵۰۶-۵۰۷
	هدف‌ها ۱۶۷-۱۷۲
	~ رهنمود برای تعیین ۱۶۹-۱۷۱
	هزینه‌های سرمایه‌ای ۱۸۱

Management Basics for Information Professionals

G.Edward Evans

Patricia Ward

Bendik Rugaas

**National Library and Archives of the I.R. of IRAN
Tehran, 2009**