یک

پیشنهاد شگفت انگیز

برای کاربران سایت کتابناک و علاقه مندان به کتابخوانی

در دوره رایگان آموزش تقویت حافظه و تند خوانی فوق پیشرفته فانتوم شرکت کنید و از خواندن کتاب در سریع ترین زمان ممکن لذت ببرید

میخواهم در این دوره ثبت نام کنم

www.motalesharif.com

مهم‌ترین ویژگی دوره رایگان تقویت حافظه و تند خوانی فانتوم

- دوره مرگ در آموزش چیست؟
- چگونه در منطقه خاکستری گیر نکنیم؟
- جدیدترین نمودار حافظه در انسان ۲۰۱۵
- محاسبه سرعت مطالعه شما
- جدیدترین تندخوانی جهان
- دستیابی به موفقیت در کنکور، آزمون‌های مهم
- و تمام امتحانات

مطالعه شریف
MOTALE SHARIF

تقدیم به خاطرهٔ تابناک پدر مهربانم
که قلبی به وسعت دریا داشت

یادداشت مترجم

درجوامع پیچیدهٔ کنونی با توجّه به رشد چشمگیر سازمانها و نهادهای مختلف و تعدّد و تنوّع وظایف و مسؤولیتها، ضرورت هماهنگ‌کردن منابع انسانی و مالی، به منظور نیل به اهداف موردنظر با حداکثر کارآیی، توجه بیش از پیش به علم ـ یا به تعبیری هنر مدیریت را ایجاب می‌کند. آگاهی مدیریت از مفاهیم علوم رفتاری، روانشناسی، جامعه‌شناسی، مردم‌شناسی و اقتصاد و شناخت کامل وضع فرهنگی واجتماعی موجب می‌شود که مدیریّت هر سازمان بتواند بابهره بردن از این گاهی وشناخت و نیز به‌کارگیری صحیح افراد در موقعیّتهای مناسب در جهت رشد و پیشرفت سازمان یا نهاد مورد نظر گام بردارد. بی‌گمان کتابخانه نیز همچون سازمانها و مؤسسه‌های دیگر، به منزلهٔ نهادی که در عصر انفجارِ دانش بیشترین بارِ رسالت سنگین اطلاع‌رسانی را به دوش می‌کشد، از دانش مدیریّت بی‌نیاز نیست.

اگرچه تاکنون کتابهای متعدّدی در زمینهٔ مدیریت تألیف یا ترجمه شده است، اما متن حاضر به دلیل ارتباط ویژگیها و وظایف منحصربه فرد کتابخانه با اصول و شیوه‌های اساسی مدیریّت می‌تواند کتابداران عزیزی را که جسورانه و با علاقه‌مندی خدمات اطلاع‌رسانی را به مراجعه‌کنندگان ارائه می‌دهند با مفاهیم و اصول بنیادیِ مدیریّت بیش از پیش آشنا و موجبات موفقیت آنان را در انجام وظایفشان فراهم کند، چه به قول ایوانز نویسندهٔ کتاب: «موفّقترین کتابداران کسانی هستند که دانش مدیریّت را با علاقهٔ واقعی به مردم و نیازهای آنان درآمیزند».

تجدید چاپ کتاب فنون *مدیریّت برای کتابداران* گواه این واقعیّت است که امروزه استدان و دانشجویان رشتهٔ کتبادار و اطلاع رسانی با توجه به تأثیر نقش روابط انسانی در جوامع کنونی به اهمیّت مدیریّت در کتابخانه پی برده ودر پی آنند که باکسب مهارت در شناسیایی انگیزه‌های انسانی، توانایی و همبستگی بین اعضای کتابخانه و مراجعه کنندگان را به دست آورنده از این طریق به پیشبرد اهداف کتابخانه کمک کنند.

در چاپ کنونی کوشیده‌ایم اغلاط چاپی را به حد اقل برسانیم، در این چاپ نیز شمارهٔ پانوشتها به دو شکل ظاهر شده است. شماره‌هایی که بدون پرانتز آورده شده و متعلّق به نویسنده ومربوط به کتابشناسیهای آخر هر فصل است، و شماره‌های داخل پرانتز که مربوط به توضیحات مترجم است.

در پایان لازم می‌دانم از استاد ارجمند آقای دکتر اسدالله آزاد که ویرایش علمی کتاب را برعهده داشته و با راهنماییها و ارائهٔ برابرنهاده‌های مناسب به بهبود ترجمه کمک شایانی کرده‌اند، آقای اسدالله توکّلی که ویرایش تطبیقیِ متن را با کمال دقّت به انجام رسانیده‌اند، آقای محمّدفلسفی که امور مربوط به نشر کتاب را به طور مداوم پیگیری کرده‌اند و نیز از همکاران گرامی آقایان سیّدرضا سیادت، حمیدرضا موفّقی، محمّدسعید رضوانی، علاءبصری، محمود رسولی و محمّدعلی علاقمند که نمونه‌خوانی، آماده‌سازی، حروفچینی و صفحه‌آرایی کتاب را عهده‌دار بوده‌اند سپاسگزاری کنم. همچنین ضمن سپاس از مسؤولان محترم بنیاد پژوهشهای اسلامی که امکان ترجمه و نشر وتجدید چاپ کتاب حاضر را فراهم ساخته‌اند، توفیق هر چه بیشتر آنان را در امور فرهنگی از خداوند متعال خواستارم.

فرشتهٔ ناصری ـ پاییز ۸۳

فهرست مندرجات

پیشگفتار

۱ ـ کتابخانه‌ها، کتابداران و مدیریت

ابعاد ویژهٔ کتابخانه‌ها
کتابخانه، سازمانی دیوان سالارانه
نقش افراد حرفه‌ای و نیمه حرفه‌ای در مدیریّت
مهارتهای روابط انسانی و مدیریّت
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۲ ـ آموزش مدیریّت و سابقهٔ آن

مدیران چه می‌کنند؟
اصول کلّی فایول
ماهیّت سازمانهای رسمی
مردم در سازمانها
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۳ ـ تاریخچه و سبکهای مدیریّت

تاریخچه تفکر مدیریت
توسعهٔ مدیریّت کتابخانه
شیوه‌های مدیریّت

کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۴ـ دگرگونی ، خلاّقیّت و کتابخانه

خلاقیّت و مدیریت
خلاقیّت در سازمان
انواع تفکّر خلاق
تشویق تفکر خلاق
فنونی برای پیدایش اندیشه‌های نو
تفکّر تحلیلی و خلاّق
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۵ـ قدرت ، اختیار و جوابگویی

قدرت
اختیار
جوابگویی و مسؤولیت
پایگاه اجتماعی
صف وستاد
کمیته‌ها
خلاصه
کتابشناسی
برای مطالعه بیشتر

۶ـ تفویض

هدف و ماهیّت تفویض
نمودارهای سازمان
اشتباهات رایج در سازماندهی
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۷ـ تصمیم‌گیری

ماهیّت تصمیم‌گیری
تحلیل مسأله
فرآیند تصمیم‌گیری
انواع راه حلها
آثار بلند مدّت تصمیم‌گیری
فنون کمک به تصمیم‌گیرندگان
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۸ـ برنامه‌ریزی

ماهیّت برنامه‌ریزی
انواع برنامه
چرا باید برنامه‌ریزی کرد؟
جدول زمانی برنامه‌ریزی
برنامه‌ریزی به معنای دگرگونی
مقبول ساختن دگرگونی
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۹ـ ارتباطات

موانع ادراک
موانع سازمانی ارتباط
نیازهای ارتباطی
نقش ارتباطی سرپرستان
ارتباط کتبی و شفاهی
مجاری، جهت و مشروعیّت ارتباط

۱۰ـ انگیزش

انگیزش و رفتار

نظریهٔ انگیزش مزلو
نظریهٔ x و y مک گرگور
نظریه عدم بلوغ / بلوغ آرگریس
بررسیهای هرزبرگ
سیستمهای مدیریّت : لیکرت
مدیریّت بر مبنای نتایج کار
شبکهٔ مدیریت
مدیریّت مشارکتی
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۱۱ ـ رهبری در مدیریّت

شیوه‌های رهبری
پیش فرضهای مربوط به رهبری
وظایف رهبری
فرماندهی
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۱۲ ـ کارگزینی : بعد انسانی

شناخت نیاز
شرایط شغلی
استخدام
انتخاب
فرمهای درخواست شغل
آزمونها
مصاحبه
تحقیق و ارزشیابی
تصمیم‌نهایی
کارمند جدید
آموزش کارمندان حرفه‌ای

ارزشیابی عملکرد
کارمند نامطلوب
سایر عوامل در کارگزینی
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۱۳ ـ کارگزینی : بعد سیستمی

ویژگیهای نظام شایستگی
مشکلات نظام شایستگی
نظامهای شایستگی و گفتگوی دسته‌جمعی
فعالیّتهای پس از انتخابات
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۱۴ ـ مدیریّت مالی

بودجه : ابزار مهار و نظارت
دورهٔ زمانی بودجه
آماده کردن بودجه
دفاع از بودجهٔ درخواستی
انواع بودجه
بودجهٔ خطّی
بودجه عملیاتی
بودجه بر مبنای صفر
بودجه‌بندی بر مبنای مکان
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۱۵ ـ تحلیل کار

نمونه‌گیری از کار
انواع تحلیل کار
برنامهٔ زمان‌بندی : نمودارهای گانت

پرت
دیگر مفاهیم مفید
محاسبهٔ هزینه‌ها
شیوهٔ نظامها
ارزشیابی کتابخانه
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

۱۶ـ دگرگون سازی محیط

گرایشها
کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر

پیشگفتار

فنون مدیریت برای کتابداران کتابی درسی برای دوره‌های مقدماتی مدیریت کتابخانه و اطلاع‌رسانی است. در این کتاب مفاهیم و ابعاد مدیریت، که بویژه برای تازه واردان به این وادی اهمیّت دارد، مورد تأکید قرار گرفته است. اگر چه در این کتاب آخرین روشهای مدیریّت بررسی نشده امّا بیش از چاپ نخست بر روشهای کنونی مدیریت تأکید شده است . مقولهٔ نظامهای شایستگی و گفتگوهای دسته جمعی[۱] (که امرزه نسبت به سالهای ۱۹۷۴ و ۱۹۷۵ که اوّلین چاپ کتاب تهیّه شد، بسیار بیشتر متداول است) و نظام شایستگی (خدمات کشوری)[۲] در این ویرایش در یک فصل کامل ارائه داده شده است. در چاپ نخست، موضوع رهبری در چند فصل بررسی شده بود، امّا در این ویرایش فصل ۱۱ به طور کامل به این مسأله اختصاص یافته است. دو مقولهٔ تاریخچهٔ مدیریت و دیدگاههایی دربارهٔ مدیریت که در چاپ نخست در دو فصل مورد بحث قرار گرفته بود، در این ویرایش درهم ادغام و در قالب فصل ۳ ارائه شده است .

بازخورد استادان و دانشجویان نشان داد که برای ارائه مفاهیم و آرای مهم، به نمونه‌های کتابخانه‌ای بیشتری نیاز است. برای این منظور تعداد نمونه‌ها افزایش یافت. در مواردی این نمونه‌ها اسناد شغلی بوده است (مانند یادداشتها، نامه‌ها، و کاغذهای مربوط به مقامها که نام کتابخانه و شخص (یا اشخاص) از آنها حذف شده است. انتشار ویرایش دوّم امکان داد که مطلب به صورتی غیر رسمی‌تر نگاشته شود. در ویرایش دوّم نمونه‌های غیر معمول و گاه دردآور و حتّی خنده‌آور از ضعفهای مدیران کتابخانه‌ها آورده شده است.

آثار روزآمدی برای مطالعه و بررسی بیشتر در هر فصل پیشنهاد شده است. آثار

---

(1) - Collective bargaining.

(2) - Civil service.

معرفی شده براساس در دسترس بودن و روزآمد بودن انتخاب شده است (البته برخی آثار قدیمی نیز مطرح شده است)، امید است که خوانندگان با مطالعهٔ آثار معرفی شده شناخت عمیقتری نسبت به موضوع پیدا کنند.

در فلسفه‌ای که من از مدیریت دارم، انسانها از اشیا اهمیّت بیشتری دارند، از این رو تقریباً همهٔ فصول جنبه‌ای «انسانگرایانه» دارند. کتاب با چهار فصل کلّی در مورد کتابخانه‌ها و مدیریت، مفاهیم کلّی مدیریت، تاریخچهٔ مختصری از مدیریت و شیوه‌های آن و خلاقیّت و نوآوری در کتابخانه آغاز می‌شود. یازده فصل بعدی به طور کلّی موضوعات اساسی مدیریت را در بر می‌گیرد: اهمیّت اختیار و مسؤولیت (از جمله جوابگویی در قبال مسؤولیت)؛ تفویض اختیار و مسؤولیت؛ تصمیم‌گیری؛ برنامه‌ریزی، ارتباطات؛ انگیزه و رهبری؛ کارگزینی با توجه به افراد و نظامها (خدمات کشوری و گفتگوی دسته جمعی)؛ تنظیم بودجه و تحلیل کار. فصل آخر به چند روش در همین زمینه اختصاص دارد.

لفظ *کتابخانه* به مفهوم کتابخانه، مرکز اطلاعات، مرکز مرجع، یا عبارات مشابهی به کار می‌رود. این عبارات تداعی‌گر سازمانی است که اساس موجودیت آن ارائه خدمات اطلاعاتی از قبیل اطلاع‌رسانی، مدیریت اطلاعات، سنددداری و مانند آنهاست لفظ *کتابدار* نیز به طور کلّی به معنای فردی است، اعم از زن و مرد، که در این سازمان کار می‌کند همچنین از واژه *حرفه‌ای* به معنای کتابدار [متخصص] استفاده کرده‌ام.

کاربرد یکی از مفاهیم مشتق شده از کتابخانه، یعنی مرکز اطلاعات، ایجاب می‌کند که برای مردمی که از خدمات این سازمانها بهره می‌جویند نامی انتخاب شود. ظاهراً هیچ اصطلاح کلّی منفردی که مورد پذیرش همگان باشد در کاربردهای کنونی وجود ندارد. بنابراین از اصطلاحات *مراجعه کننده‌دایم*[1] (که شاید بیش از همه اصطلاحات مورد استفاده قرار می‌گیرد) *مراجعه کننده*[2] (شناسهٔ جدیدتری که در متون کتابداری و اطلاع رسانی به کار می‌رود و *استفاده کننده* (که شاید کمتر از همهٔ اصطلاحات مورد پذیرش باشد) به جای یکدیگر استفاده کرده‌ام.

در این جا مایلم از همه کسانی که در تهیهٔ این ویرایش مرا یاری داده‌اند سپاسگزاری کنم. طبیعی است که از راهنماییهای خوانندگان برای بهبود کیفیت کتاب استقبال می‌کنم. سرانجام برای همهٔ دانشجویانی که در این زمینه به تحصیل اشتغال دارند و مسؤولیت سرپرست و مدیر را می‌پذیرند، آرزوی نیکبختی می‌کنم.

---

(1) - patron.

(2) - client.

۱

کتابخانه‌ها، کتابداران و مدیریت

مدیریت کتابخانه به همان مهارتهای بنیادینی نیاز دارد که مدیریت هر نوع سازمان دیگری. افراد با تجربه‌ای که از مفاهیم و نظریه‌ها و اصول مدیریت شناختی اساسی دارند، می‌توانند مدیریّت هر نوع سازمانی را، صرف نظر از محیط آن، به عهده گیرند. اگر این مسأله حقیقت دارد، پس چرا به نوشتن کتابی درسی دربارهٔ مدیریّت کتابخانه مبادرت ورزیده‌ایم؟

کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ترکیبی از ویژگیها و وظایفی هستند که آنها را از هر سازمان دیگر متمایز می‌سازد. آنچه در این کتاب مورد نظر بوده، رابطهٔ میان این ویژگیها و وظایف با نظریه‌ها، اصول و شیوه‌های اساسی مدیریّت است.

متن حاضر عمدةً برای کتابداران مبتدی نوشته شده که به طور رسمی با مفاهیم مدیریّت روبرو نبوده‌اند و نظریهٔ بنیانی مدیریّت در آن بیش از اندیشه‌های کنونی متداول در مدیریت، مورد تأکید قرار گرفته است. این امر سه دلیل دارد: (۱) در این مورد نیز مانند هر مهارت یا تخصص موضوعی دیگر، فرد نخست باید اصول را بشناسد؛ (۲) بسیاری از اندیشه‌های جدید و مفاهیم متداول تنها چند سال مطرح و سپس منسوخ می‌شوند و (۳) فردی که اصول را نشناسد، هنگام رویارویی با مفاهیم جدید مدیریّت، صلاحیّت آن را ندارد که در مورد مزایا و معایب آن مفاهیم داوری کند.

در این فصل ویژگیهایی عرضه می‌شود که به طریقی منحصر به فرد درهم آمیخته و نهاد کتابخانه را پدید آورده است. بررسی توصیف ماکس وبر از ویژگیهای یک سازمان

دیوان سالارانه و چگونگی تطبیق کتابخانه‌ها یا یک سازمان دیوان سالارانهٔ «نمونه» بخشی از این مقوله را تشکیل می‌دهد. ساختار سازمان دیوان سالارانه برای افرادی که در آن به کار مشغولند و اداره آن را به عهده دارند دارای مفاهیمی است. در این فصل این پرسش باختصار مورد بحث قرار خواهد گرفت که آیا یک سازمان باید توسط کتابداران اداره شود (مانند بسیاری از کتابخانه‌ها) یا توسط مدیران حرفه‌ای (مانند بسیاری از بیمارستانها)؟ نکته آخر آن است که مدیریت یعنی فراهم آوردن موجبات کار از طریق افراد؛ از این رو در بخش آخر این فصل به نظریه‌هایی پرداخته شده است که روشن می‌سازد چگونه می‌توان یک کارمند مبتدی با کفایت‌تر و یا یک سرپرست مبتدی کارآمدتر بود.

ابعاد ویژه کتابخانه‌ها

یکی از ویژگیهای یک کتابخانه[۱] که آن را از بسیاری سازمانهای دیگر متمایز می‌سازد غیر انتفاعی بودن آن است: مفاهیم مهمی در این واقعیّت نهفته است، امّا دو مفهوم که بیشترین اهمیّت را دارد عبارت است از : (۱) منابع مالی مورد استفاده برای ادارهٔ یک سازمان غیر انتفاعی معمولاً از تخصیص سالانهٔ پولهایی حاصل می‌شود که از منابع خارج از سازمان (مانند کمکهای بلاعوض سرپرست، هدایا، بودجه‌های تخصیص داده شده از طرف دولت، و کمکهای افراد نیکوکار) تأمین می‌شود و (۲) تصور می‌شود که اکثر سازمانهای غیر انتفاعی بیشتر دولتی‌اند تا خصوصی (تعداد زیادی از آنها یا مؤسسات دولتی هستند یا آن که به طور کلّی از سرمایه دولت استفاده می‌کنند) و از این رو در برابر موشکافیهای مردم آسیب پذیرند.

مزیّت سازمانهای انتفاعی بر غیر انتفاعی در آن است که سود می‌تواند نمایانگر کارآیی عملکرد باشد. عدم سود دهی یک سازمان انتفاعی، آشکارا نمایانگر وجود یک مشکل است (هر چند که جایگاه مشکل را مشخص نمی‌کند) امّا در سازمانهای غیر انتفاعی چنین شاخصی وجود ندارد. عدم موفقیّت در تأمین سرمایهٔ عملیاتی کافی

---

(۱) ـ واژهٔ کتابخانه در این متن به یک معنای عام به کار رفته است و از آن معانی کتابخانه، مرکز آموزشی، مرکز رسانه‌ها، مرکز مواد آموزشی، مرکز اسناد و مرکز اطلاعات مستفاد می‌شود.

می‌تواند دال بر مشکلی باشد، امّا این نکته نیازمند قضاوتی ارزشی است که بدانیم در این جا چه چیز کافی است. به طور کلّی در سازمانهای غیر انتفاعی بحران بودجه در دراز مدّت بتدریج افزایش می‌یابد، افزایشی که می‌تواند سالها به طول انجامد. در بخش سود، گزارشهایی که در پایان سال ارائه می‌شود و گزارشهای فصلی، هشداری زودرس محسوب می‌شود.

به استثنای کتابخانه‌های خصوصی و کتابخانه‌های سازمانهای انتفاعی، کتابخانه‌ها به مالیاتی متّکی‌اند که از حوزه‌های دولتی و در بسیاری موارد از مجموعه‌ای از مؤسسات دولتی حاصل می‌شود. هنگامی که مسألهٔ مالیاتها و سیاستمدارانی مطرح می‌شود که تصمیم می‌گیرند کی و کجا این مالیاتها صرف شود، ناگزیر فرآیند تخصیص آن جنبهٔ سیاسی پیدا می‌کند. عدم توفیق در تشخیص این واقعیّت موجب شده است که بسیاری از کتابخانه‌ها طی سالیان، بودجه‌ای ناکافی داشته باشند و از این رو نتوانند خدمات لازم را برای جامعهٔ استفاده کنندهٔ خود انجام دهند.

از آن جا که کتابخانه‌ها بخشی از فرآیندهای سیاسی و یک نظام دولتی (محلّی، ایالتی، منطقه‌ای یا مرکزی)اند، در بسیاری از فعالیتهای مدیریّت محدودیتهایی دارند که در بخش خصوصی وجود ندارد (از نظر کارگزینی، روشهای بودجه‌بندی، تصمیم‌گیری و مانند آن). احتمالاً شما در یک موقعیّت خاص کار می‌کنید، امّا چنانچه روشهای دیگری را برای کار بشناسید که از روشهای مورد استفاده در نظام شما مؤثرتر باشد، می‌توانید سعی کنید این نظام را تغییر دهید. برای انجام این منظور باید سابقه‌ای کلّی از تفاوتهای موجود داشته باشید و اصول و روشهای اساسی مدیریت را بشناسید.

سیاست و فرآیندهای سیاسی را باید بخشی از فرایند حفظ یک نظام کتابخانه‌ای دانست که از سوی مردم سرمایه‌ای به آن اختصاص داده شده است ـ نه سیاست هواخواهی حزبی، بلکه سیاست تصمیم‌گیری. واژهٔ سیاست تعاریف و تعبیر بسیاری دارد که بخش اعظم آن عبارت است از : (۱) کسب قدرت و حفظ آن؛ (۲) رقابت و تضاد بر سر منابع نادر؛ (۳) تخصیص منابع و (۴) تعیین این مسأله که چه کسی چه چیز را، چه موقع، چرا و چگونه به دست می‌آورد. جدا از نکته نخست، کتابخانه‌ها همواره در این قلمروهای سیاسی گرفتارند. به طور مسلم اعتراض مالیات دهندگان در چند سال گذشته

نشانگر این واقعیّت بوده است که کتابخانه‌ها می‌توانند به نحوی چشمگیر از سیاست تأثیرپذیر باشند.

مدیران کتابخانه‌ها به عنوان بخشی از یک نظام دولتی که با سیاست ارتباط دارد باید از سیاست و ادارهٔ امور دولتی آگاه باشند. ادارهٔ امور دولتی فرآیند اجرای قوانین، مقررات و خط مشی‌هایی است که هیأت قانونگذار مربوط آن را تصویب کرده است. مدیر و سرپرست کتابخانه به دلیل وجود این قوانین و مقررات، نسبت به مدیران بخش خصوصی آزادی عمل کمتری دارند. این بدان معنا نیست که مدیران بخش خصوصی اختیارات تام و نامحدودی دارند. در جریان عمل، عوامل بسیاری انتخاب روشهای آنان را محدود می‌کند ـ مقررات دولتی (در همهٔ سطوح)، قراردادهای اتحادیه، رقابت و مانند آن، در عین حال، بخش خصوصی نسبت به مؤسسات دولتی محدودیتهای کمتری دارد. برای نمونه کتابخانه نمی‌تواند جدول حقوقی خود را تنظیم کند. اگر چه مدیریت کتابخانه ممکن است یک جدول حقوقی معیّن را توصیه یا در آن اعمال نفوذ کند، این جدول باید با نظام کلّی قلمرو اختیارات دولتی هماهنگ باشد. یک سازمان خصوصی مادام که حداقل دستمزد را به کارمندانش بپردازد ـ که حتی همین محدودیت هم اعمال نمی‌شود ـ در تنظیم جدول حقوقی آزاد است.

دیگر ویژگی خاص کتابخانه‌ها نوع خدمات و گرایش آموزشی آنهاست. تا همین سالهای اخیر، اصل اساسی کتابداری آن بوده که خدمات کتابخانه رایگان است؛ به بیان دیگر انتظار نمی‌رفت که مراجعه کننده برای خدمات ارائه شده مستقیماً مبلغی بپردازد. امروزه با تغییر وضع اقتصادی جهان، با توجه به برخی انواع خدمات برای برخی از طبقات مراجعه کننده، این مفهوم مورد سؤال قرار گرفته است. شاید به مرور زمان لازم باشد کتابخانه‌ها خدمات را در ازای دریافت وجهی انجام دهند. این امر موجب خواهد شد که کتابخانه به بخش انتفاعی نزدیکتر شود، امّا تا آن زمان بیشتر کتابخانه‌ها و کتابداران می‌کوشند بهترین خدمات رایگان ممکن را با توجه به سطح منابع مالی کتابخانه ارائه دهند.

بخشی از خدماتی که کتابخانه‌ها ارائه می‌دهند (و در مورد مدارس، دانشکده‌ها و دانشگاهها، خدمات اوّلیه) حول محور کارکرد آموزشی آن می‌گردد. بنابر این یک

کتابخانهٔ آموزشی به سازمان بزرگتری وابسته است ـ مؤسسه‌ای که کتابخانه در خدمت آن است. برنامهٔ درسی، فلسفهٔ آموزشی و خط‌مشی‌های آن مؤسسه برای روش عملکرد کتابخانه مفاهیم عمده‌ای دارند. معمولاً از کتابخانه‌های عمومی انتظار می‌رود بعضی مواد خودآموز را برای عموم فراهم آورند. این نوع کتابخانه‌ها گرچه مستقیماً به یک مؤسسه آموزشی وابسته نیستند، امّا افرادی که مسؤولیت کارکرد آموزشی را در یک کتابخانهٔ عمومی به عهده دارند باید تا حدی از نظریه‌ها و مفاهیم آموزشی و یادگیری کشوری که کتابخانه در آن واقع است آگاه باشند.

هر کتابخانه (بجز معدودی کتابخانه‌های خصوصی) بخشی از یک سازمان بزرگتر محسوب می‌شود. کتابخانهٔ آموزشگاهی بخشی از یک مدرسهٔ خاص، یک ناحیهٔ آموزشی، و حوزه‌ای است که در قلمرو اختیارات دولت است. هر چند برخی از کتابخانه‌های دانشکده‌ای و دانشگاهی بخشی از مؤسساتی هستند که بودجهٔ آنها را بخش خصوصی تأمین می‌کند، امّا بسیاری از آنها بخشی از یک نظام و یک حوزهٔ دولتی نیز می‌باشند (برای نمونه دانشگاه کالیفرنیا). کتابخانه‌های عمومی بخشی از جامعه و یک حوزهٔ دولتی هستند. و حتّی کتابخانهٔ اختصاصی بخشی از یک شرکت، بخش تجاری یا سازمان است بخشی از جایی بودن بدان معناست که مدیریت کتابخانه باید از آنچه سازمان فراگیر آن انجام می‌دهد آگاه باشد و بداند که آن سازمان فراگیر ممکن است در مورد آنچه کتابخانه انجام می‌دهد حرفهایی داشته باشد.

مدیر کارآمد کتابخانه ویژگی بخشی از جایی بودن را در کار کتابخانه می‌شناسد و ناگزیر محیط کتابخانه اعم از محیط داخلی (جوّ فیزیکی که مراجعه کننده با آن روبروست) و محیط خارجی برای او اهمیّت دارد. طبعاً در میان محیطهای خارجی احتمالی، محیط محلّی (بلافصل) کتابخانه بیشترین اهمیّت را دارد، امّا از آن جا که کتابخانه‌ها شبکه‌هایی را تشکیل می‌دهند و فعالیّت آنان مبتنی بر همکاری ملّی و حتی بین‌المللی است، محیطها را باید در نظر داشت. در واقع محیطی که یک کتابخانه در آن واقع است آن را از سایر کتابخانه‌ها متمایز می‌سازد. کتابخانهٔ عمومی خدمات خود را به جمعیّت یک شهرک ، شهر، ناحیه یا کشور، ارائه می‌دهد؛ از خدمات یک کتابخانهٔ آموزشگاهی دانش‌آموزان یک مدرسهٔ ابتدایی یا یک دبیرستان بهره می‌جویند؛ یک

کتابخانهٔ دانشگاهی در خدمت یک مؤسسه آموزش عالی است؛ و کتابخانهٔ اختصاصی خدمات خود را به منظور رفع نیازهای یک گروه یا سازمان خاص ارائه می‌دهد.

بورلی لینچ(۱) در مقاله‌ای بسیار خوب و کوتاه در بررسی محیط کتابخانه چهار عامل بسیار مهم را شرح داده است که باید مورد توجه قرار گیرد. «(۱) ماهیّت خود محیط؛ (۲) رابطهٔ میان کتابخانه‌ها در مجموعه‌ای از سازمانها (همچنین بررسی روابط سایر سازمانهای تشکیل دهندهٔ آن محیط نیز حائز اهمیّت است)؛ (۳) ویژگیهای تبادل مواد اطلاعاتی در درون کتابخانه‌ها (در این مورد هم، مطالعه مبادلات میان سایر سازمانها، اعم از آن که میان خودشان باشد و میان خودشان و کتابخانه، حائز اهمیت است)؛ (۴) تأثیر محیط بر بافت داخلی و فعّالیتهای کتابخانه‌ها.»[۱] از آن جا که امروزه مدیریت کتابخانه آثار منتشر شده چندانی در اختیار ندارد که بر مبنای آنها آنچه را که بویژه به کتابخانه مربوط می‌شود تهیّه کند، روابط و مبادلات میان سایر سازمانها را باید بررسی کند.

کتابخانه، سازمانی دیوانسالارانه

سازمانهای غیر انتفاعی، بویژه مؤسسات دولتی یا اداره‌هایی که به بودجهٔ دولتی متکی هستند، ویژگیهایی دارند که ماکس وبر آنها را ویژگیهای دیوانسالاری نامیده است. برای بسیاری افراد واژه‌های دیوانسالاری و دیوانسالارانه تنها مفهومی منفی دارد که حاکی از کاغذ بازی و سردواندن مراجعان است ـ به نظر می‌رسد هیچ شخص یا اداره‌ای جواب کاملی [برای پرسشهای مراجعان] ندارد، و مهم نیست که چه چیز لازم است یا چه کاری باید انجام شود، فرمها باید تکمیل شوند. همیشه چنان می‌نماید که گرفتن موافقتنامه برای انجام (یا تغییر) حتی چیزهای ساده تا ابد طول می‌کشد. امّا، این مفهوم آن نکته‌ای نیست که وبر آن را توصیف کرده است. بیشتر به نظر می‌رسد که این ویژگیها تابع اندازه‌اند. بطور کلّی هر چه سازمانی بزرگتر می‌شود، دانستن این مسأله که واحدهای مختلف آن چه می‌کنند و نیل به هماهنگی و کارآیی بالا؛ دشوارتر می‌شود. فرمها، گزارشها، نامه‌های غیر رسمی و غیره و عامل زمان حاصل تلاشهایی است که

(1) - Beverly Lynch.

برای حفظ درجه‌ای از ارتباط و هماهنگی در میان چند واحد صورت می‌گیرد؛ این ابزارها الزاماً نشان دهندهٔ آن نیست که یک سازمان به معنای حقیقی این واژه یک سازمان دیوانسالاری است.

از دیدگاه وبر ویژگیهای یک سازمان دیوانسالاری عبارت است از :

[۱] سازمانی پیوسته از وظایف رسمی که از طریق قوانین به هم مربوط است.

[۲] حوزه‌ای خاص از شایستگیها. این امر به (الف) حوزهٔ تعهدات برای انجام وظایفی مربوط می‌شود که به عنوان بخشی از تقسیم نظام‌مند کار مشخص می‌شود. (ب) شرط احراز شغل با اختیار لازم برای انجام این وظایف (ج) ابزار لازم برای انجام وظایف کاملاً مشخص است و کاربرد آنها تابع شرایط مشخصی است.

[۳] در سازمان اداره‌ها سلسله مراتب حاکم است؛ بدین معنا که هر اداره تحت نظارت ادارهٔ بالاتر است.

[۴] مقرراتی که در رهبری یک اداره نقش تعیین کننده دارد ممکن است قوانین فنّی یا هنجارها باشند. در هر دو مورد برای آن که اجرای آنها کاملاً معقول نماید، آموزش تخصصی لازم است. بنابر این طبعاً درست است که تنها آن کس که در این زمینه کفایت خود را نشان دهد صلاحیت دارد عضو کارمندان اداری باشد...

[۵] این یک اصل است که مفهوم کارمند اداره باید کاملاً از مفهوم مالکیت ابزار تولید یا اداره تفکیک شود.

[۶] دارندهٔ یک مقام رسمی به هیچ روی مالک آن تلقی نمی‌شود.

[۷] کارهای اداری، تصمیمها، و مقررات تنظیم و به صورت نوشته ثبت می‌شود... .[۲]

بالطّبع باید تمام کتاب وبر را در مورد این مسأله خواند تا دیوانسالاری «آرمانی» او را کاملاً شناخت، زیرا دیوانسالاری آرمانی وبر در بررسی سازمانها و چگونگی کارکرد آنها به یک اثر کلاسیک تبدیل شده است. در عین حال این دیوانسالاری مبنای مناسبی است برای تشخیص آن که چگونه بیشتر کتابخانه‌ها با نمونهٔ وبر تطبیق می‌کنند. اینک یکایک این نکته‌ها را مورد توجه قرار می‌دهیم.

کتابخانه‌های سراسر جهان بی‌تردید به وسیلهٔ مقررات، اعم از داخلی و خارجی، محدود می‌شود. از نظر فنّی (کتابداری) در مورد فهرست نویسی و رده‌بندی قواعدی

وجود دارد؛ همچنین روشهایی اعمال می‌شود که، حداقل در یک کشور و نه در سطح بین‌المللی، مورد قبول همگان است. برای نمونه چگونگی تنظیم و فرستادن درخواستهای امانت بین کتابخانه‌ای. بسیاری از روشهای کتابخانه بیشتر در عمل به صورت معیار در می‌آید تا این که با مقررات سازمان کتابخانه‌ای ملّی یا بین‌المللی و براساس مطالعه‌ای دقیق و نظام‌مند تنظیم شده باشد. کتابخانه‌ها با توجه به آن چه کسی ممکن است از تسهیلات استفاده کند، به چه طریق، و حتی برای چه مدّتی، قوانین و مقررات را تنظیم می‌کنند. حتی کتابهایی وجود دارد که خلاصه‌ای از قوانین و مقررات کتابخانه‌ها را ارائه می‌دهد.[۳] نکتهٔ آخر آن که سازمان با قلمرویی از قدرت دولت که کتابخانه بخشی از آن است، قواعد، مقررات و قوانین خاص خود را دارد که بر شیوهٔ عملکرد آن کتابخانهٔ خاص حاکم است.

تصمیمهای خودسرانه یا میل افراد برای ایجاد کار بیشتر، در به وجود آمدن بیشتر این قوانین و مقرّرات نقشی نداشته است، بلکه این قوانین برای صرفه‌جویی در وقت، فراهم آوردن خدمات پیوسته، دستیابی به درجه‌ای از معیار و استفاده بهینه از منابع کمیاب (افراد، زمان و پول) وضع شده است. اگر قوانین منصفانه وضع و معقولانه اجرا شود، رفتار همانند با همگان تضمین می‌شود. قوانین، همچنین، میزان تصمیمهایی را که تنها برای یک منظور و مورد خاص اتخاذ می‌شود و موجب ناهماهنگی. غیر قابل اعتماد بودن کتابخانه و ارائه خدمات نامنظم می‌شود، کاهش می‌دهد.

بی گمان کتابخانه در قلمروی خاص کار می‌کند (نکتهٔ دوّم وبر) و در بسیاری موارد قانوناً موظف به ارائه خدمات به گروه خاصی از مردم است. کمتر اتفاق می‌افتد که کتابخانه فاقد اختیار کافی برای انجام خدمات اساسی باشد. گهگاه، هنگامی که کتابخانه‌ای می‌کوشد خدماتش را توسعه دهد (در برخی موارد، حوزهٔ فعالیّت خود را توسعه می‌دهد)، مشکلاتی پدید می‌آید. برای نمونه چنانچه کتابخانهٔ عمومی مجموعهٔ فیلمهای نمایشی خود را توسعه دهد و یک یا دوبار در هفته به نمایش فیلم مبادرت کند، ممکن است مالک سینمای آن منطقه مدعی شود که کتابخانه حق ارائه سرگرمی رایگان ندارد. در آن صورت مقامات شهرداری منطقه باید این دعوی را حل کنند. بالاخره شمار اندکی از کتابخانه‌ها (در صورت وجود) با مسألهٔ اجبار از نظر وبر مشکلاتی دارند.

سؤال اساسی در این زمینه آن است که تجویزها چگونه باید به کار گرفته شود (اگر به کار گرفته شود). که متضمّن رعایت قواعد و مقررات از سوی مراجعه کننده باشد؟

به رغم بحث‌های زیادی که طیّ چند سال گذشته در مورد روشهای مدیریت گروهی، مدیریت شراکتی، مدیریت دانشکده، روشهای هیأت بررسی و غیره صورت گرفته ـ که از قرار معلوم همه آنها برای از بین بردن یا کاهش محیطهای مبتنی بر سلسله مراتب طراحی شده است ـ هنوز هم بیشتر کتابخانه‌ها نمونه‌های خوبی از سلسله مراتب سازمانی‌اند که با سومین ویژگی دیوانسالاری وبر تطبیق می‌کند. معدودی از کتابخانه‌ها برخی شیوه‌های دیگر را آزمایش کرده‌اند، امّا موفقیّت چندانی به دست نیاورده‌اند. هنوز در هر کتابخانه گروهی از افراد را (در سطوح بالای مدیریت) می‌توان یافت که تقریباً در مورد هر مسأله‌ای که به نظرشان می‌رسانند حرف آخر را می‌زنند. همچنین هنوز افرادی در «سطوح میانی» دیده می‌شوند که تاحدی در تصمیم‌گیریها دخالت دارند و بالاخره بیشترین تعداد را گروه کارکنان کتابخانه تشکیل می‌دهند. کتابخانه با سطوح بالا، میانی و زیرین، صرف نظر از آن که چه عناوینی بر این سطوح داده شود، شبیه یک سازمان مبتنی بر سلسله مراتب است. تعداد افراد در سطوح مختلف ممکن است تقریباً برابر باشد، بنابر این دیگر ساختار هرم قدرت وجود ندارد، امّا هیچ کتابخانه‌ای را نمی‌شناسم که مدیر نداشته باشد (صرف نظر از عنوانی که در عمل به این مقام می‌دهند). در برخی از کشورها، مانند کشورهای اسکاندیناوی، والامقامترین فرد را در کتابخانه اغلب با عنوان رهبر می‌شناسند. این عنوان منعکس کنندهٔ این واقعیّت است که شیوهٔ مدیریت مردم‌سالارانه یا گروه‌گراست.

همان‌گونه که پیشتر آمد، برخی از مقررات حاکم بر فعالیتهای کتابخانه، مقرراتی فنّی است که به کتابخانه و اطلاع‌رسانی مربوط می‌شود و بی‌شک هنجارهای حرفه‌ای بسیاری وجود دارد (نکته چهارم وبر). اجرای این مقررات و هنجارها، اگر قرار باشد که به شکلی خرد پذیر صورت گیرد، با توجه به این مقررات و هنجارها، به آموزش رسمی (تخصصی) نیاز دارد. به همین دلیل از میان افرادی که آموزش کتابداری ندیده‌اند، تعداد بسیار کمی موفق می‌شوند که کتابداران یا مدیران کارآمدی شوند: شرکت فعّال در برنامه‌ریزی و هماهنگ کردن فعالیتهای حرفه‌ای کتابخانه‌ها نیاز به آموزش حرفه‌ای دارد

و جلب احترام و اطمینان افراد حرفه‌ای در زمینه‌ای خاص، هنگامی که سوابق فنّی آنها وجود ندارد، کار بسیار دشواری است.

در مورد ویژگی پنجم وبر هیچ مسأله‌ای وجود ندارد جز آن که کارمندان امور اداری هیچ گونه مالکیتی بر ابزار تولید یا اداره ندارند. ابزار نهایی تولید عبارت است از پولی که صرف انجام کار در کتابخانه می‌شود. این پول از جانب مؤسساتی تأمین می‌شود که تحت نظارت کارکنان اداری نیست، در واقع این کارکنان در مقابل هیأت تأمین هزینه مالی کتابخانه مسؤول‌اند. البته در بیشتر کتابخانه‌ها هم بودجهٔ سالانه و هم، به طور نظری، حسابرسی سالانه برقرار است سختگیری در این حسابرسی از دامنهٔ بسیار کم تا بسیار زیاد متفاوت و در بیشتر کتابخانه‌ها این فرآیند کم تا متوسط است.

فعالیتهای روزانهٔ بیشتر کتابخانه‌ها مادام که از حوزهٔ معیّن مسؤولیت و قوانین خود فراتر نرود از نفوذ عوامل خارجی تأثیر نمی‌پذیرد (ویژگی ششم وبر). کوشش هیأت اداره کننده یا گروهی خارج از کتابخانه برای تأثیرگذاری بر نحوهٔ کارکرد واقعی کتابخانه کاری غیر معمول است. مواردی چون سانسور یا تلاش برای مهار آنچه در کتابخانه است. بسیار متداول می‌باشد، امّا این امر به چگونگی عملکرد کتابخانه ارتباطی ندارد، بلکه بیشتر به محتوای مجموعهٔ کتابخانه مربوط می‌شود. بندرت شنیده می‌شود که هیأت امنا یا مؤسسه تأمین بودجه با دخالت بی‌جا در کار مدیر تلاش ورزند که کتابخانه‌ای را اداره کنند. معمولاً چنانچه هیأت امنا یا کارگزاری که برای ادارهٔ کتابخانه صاحب اختیار است، حس کند که باید در فعالیتهای مدیر دخالت ورزد، وی را از کار بر کنار می‌کند و به جای او معمولاً کسی استخدام می‌شود که دیدگاههای مشترکی با هیأت امنا یا کارگزار داشته باشد.

در تعداد بسیار کمی از کتابخانه‌ها مدیرانی وجود دارند که بنابه میل خود در استخدام یا اخراج کارکنان مخیّرند. در واقع بیشتر کتابخانه‌ها تحت مهار نسبةً شدیدی در این محدوده قرار دارند و تابع مقررات دولتی بسیاری هستند. معمولاً کسی که سعی می‌کند با ایجاد رعب و ترس کتابخانه را اداره کند نمی‌تواند برای مدتی طولانی مدیر باقی بماند. در موارد بسیار کمی که من از آنها آگاهم، مشکلاتی از این نوع به وسیلهٔ کارکنان کتابخانه یا نمایندهٔ دولت بسرعت حل شده است.

سخن کوتاه، کتابخانه‌ها بهترین نمونهٔ سازمانهایی هستند که اعمال تصمیمها، برنامه‌ها، روشها، قوانین و مقررات (نکتهٔ هفتم وبر) خود را ثبت می‌کنند. بدون شک این روش تا حدی ناشی از ماهیّت کار ـ یعنی حفظ و اشاعهٔ اطلاعات ـ است. تمایل کتابخانه‌ها برای فراهم کردن و حفظ پیشینه‌ای مکتوب از فعالیتهایشان امری طبیعی است. درصد عمده‌ای از احساسات منفی در مورد سازمانهای دیوانسالاری ناشی از کار دفتری، فرمها و کتابهای قوانین و مقرراتی است که ظاهراً افرادی را که در جستجوی مسائل ساده‌ای هستند، احاطه می‌کند. در عین حال هر سازمانی، اعم از دیوانسالارانه یا غیر آن می‌تواند از سوابق مکتوب در مورد گذشته و حال خود بیش از حد استفاده یا سوءاستفاده کند.

اکنون با بررسی هفت ویژگی دیوانسالاری از نظر وبر، با توجّه به کتابخانه‌ها، می‌بینیم که کتابخانهٔ «شاخص» با همهٔ این ویژگیها تطابق دارد. بنابر این می‌توان نتیجه گرفت که کتابخانه‌ها سازمانهای دیوانسالاری «آرمانی»اند. حال این مسأله که کتابخانه‌ای تصویری مثبت یا منفی از دیوانسالاری را به نمایش می‌گذارد، به مدیر و کارکنان آن بستگی دارد. چنانچه کتابخانه‌ای به نحو درستی اداره شود، سازمان دیوانسالاری کلاسیکی است که خدماتی مؤثر، کافی، معقول و انسانی ارائه می‌دهد. چنین کتابخانه‌ای به دلیل ویژگیهایش، حتّی در زمانهای پر دردسر، سازمانی با ثبات فراهم می‌آورد. هیچ سازمانی به خودی خود خوب یا بد نیست. افرادی که آن را اداره می‌کنند تعیین می‌کنند که آن سازمان ویژگیهای مثبت یا منفی دارد. برخی از روشهای اساسی مدیریت که می‌تواند در ادارهٔ صحیح کتابخانه کمک کند در فصلهای بعد مورد بحث قرار خواهد گرفت.

نقش افراد حرفه‌ای و نیمه حرفه‌ای در مدیریّت

یکی از ویژگیهای نظام دیوانسالاری بنا به تعریف وبر آن است که مدیر در خدماتی که ارائه می‌شود اعم از آن که در زمینهٔ آموزشی، رفاه اجتماعی یا کتابداری باشد، صلاحیّت فنی داشته باشد یعنی «حرفه‌ای» باشد. در واقع این، آن چیزی است که ما، در بسیاری از سازمانهای غیر انتفاعی و دولتی اعم از یک مدرسه، گروه مددکاری اجتماعی، یا کتابخانه دیده‌ایم. امّا این ترتیب مشکلات خاصی را برای سازمان پدید

می‌آورد.

یکی از این مشکلات به واژهٔ *حرفه‌ای* مربوط می‌شود. این واژه معانی ضمنی بسیاری دارد و به طرق مختلف تعریف شده است. ظاهراً این واژه در اصل تنها در رشته‌های حقوقی و پزشکی کاربرد داشته است. امروزه تقریباً در هر زمینه‌ای این اصطلاح در ارتباط با کار آن زمینه مورد استفاده قرار می‌گیرد. دلیل عمدهٔ تمایل داشتن به عنوان حرفه‌ای اعتباری است که طیّ سالیان به رشته‌های حقوق و پزشکی تعلق گرفته است.

سالیان درازی است که جایگاه اجتماعی حرفه‌ای فکر کتابداران را به خود مشغول کرده است. بسیاری از آنان احساس می‌کنند که عبارت «کتابدار حرفه‌ای» غیر ضروری، نامناسب و بدون تردید زاید است، زیرا احساس می‌شود که اصطلاح *کتابدار* به خودی خود معنای ضمنی حرفه‌گرایی را در خود دارد. اگر به واقع چنین باشد در آن صورت در طول ۳۰ سال گذشته بسیاری از کتابداران وقت، انرژی، فضا و تلاش بی‌حاصلی را صرف بحث در این مورد کرده‌اند.

امیتای اتزیونی دو دسته‌بندی برای حرفه‌ها قائل است: حرفه‌های کامل، و نیمه حرفه‌ها. از نظر او حرفه‌های کامل حرفه‌هایی هستند که به پنج سال آموزش حرفه‌ای یا بیشتر (که همگان در این حرفه‌ها باید آن را بگذرانند) نیاز دارند. رشته‌های نیمه حرفه‌ای به کمتر از پنج سال آموزش حرفه‌ای نیاز دارند.[۴] بنابر این با این تعریف غیر از حقوق و پزشکی تعداد حرفه‌های کامل بسیار کم است. کتابداری مشمول این تعریف نمی‌شود زیرا در هیچ جای دنیا برنامه‌های کتابداری برای تکمیل شدن به بیش از ۴ سال آموزش نیاز ندارد.

اتزیونی و افراد دیگری که حرفه‌گرایی را بررسی می‌کردند،[۵، ۶، ۷] مدعی بودند که یک حرفه‌ای کامل باید از آزادی عمل مبتنی بر وجدانی مسؤول برخوردار باشد تا بتواند کار حرفه‌ای را به نحو مؤثری انجام دهد. بدون آن هیچ روش یا شیوهٔ ابداعی برای مشکلات وجود نخواهد داشت، بندرت آزمایشی انجام خواهد شد و نوعی بی‌میلی عمومی برای آزمودن خطر شکست در کوششهای به عمل آمده برای حلّ یک مسألهٔ دشوار یا مسأله‌ای که قبلاً غیر قابل حل بوده، غالب خواهد شد. طبعاً آزادی عمل موجب خواهد شد که هر کس شیوه‌ای بسیار فردی برای کار خویش برگزیند؛ چنین

شیوه‌ای با نیاز به مهار، هماهنگی و نظارت که در یک سازمان دیوانسالاری دیده می‌شود سازگار نیست. نیاز چندانی به استفاده از قدرت تخیّل نداریم تا بتوانیم مجسم کنیم که اگر هر کتابداری از روش خود استفاده کند در کتابخانه چه رخ خواهد داد. کتابخانه‌ها برای کارآمد بودن به چیزی پیش از همکاری، هماهنگی، استاندارد شدن و ثبات مقطعی نیاز دارند. اگر این امر درست است که کتابداری مشمول تعریف آموزشی حرفه‌گرایانه نمی‌شود پس شاید بهتر باشد خود را نیمه حرفه‌ای تلقّی کنیم.*

طبق نظر اتزیونی، سازمانهای نیمه حرفه‌ای «بیشتر با ارتباط و تا حد کمتر با کار و دانش [در مقابل خلاقیّت و کاربرد دانش در یک حرفهٔ کامل] سروکار دارند. احتمال آن که به افراد حرفه‌ای این سازمان حق ارتباط ممتاز داده شود کمتر است و بندرت به طور مستقیم با مسایل مرگ و زندگی سروکار دارند.»[۸] باز هم کتابخانه، با تعریف یک سازمان نیمه‌حرفه‌ای تطبیق می‌کند، امّا حتی در چنین سازمانی در پیوند با مدیریّت و افراد نیمه‌حرفه‌ای همواره مشکلاتی وجود دارد.

یکی از اوّلین مشکلات به آزادی عمل مربوط می‌شود. عدم شناخت تفاوتهای میان سازمانهای کاملاً حرفه‌ای و نیمه حرفه‌ای می‌تواند به درگیری کارکنان منجر شود. افرادی که خود را کاملاً حرفه‌ای می‌دانند اغلب انتظار دارند که از آزادی عمل کامل در کارشان برخوردار باشند. امّا یک سازمان نیمه‌حرفه‌ای با ماهیّت کارکردی خود نسبت به یک سازمان حرفه‌ای باید مهار بیشتری بر فعالیّت کارکنانش داشته باشد. یک رشته نظارتها در سطوح مختلف بر این مهار، اثر می‌گذارد. ایّام کار (برنامه) به طور نسبةً فشرده به وسیلهٔ سازمان تنظیم می‌شود و هر چند در این محدوده احتمالاً انعطاف پذیری بسیاری وجود دارد، امّا در نهایت قبل از آن که نیازهای اعضا در نظر گرفته شود، نیازهای سازمان باید تأمین شود. چنانچه نظارت مستقیماً صورت نگیرد، معمولاً باید گزارشهای دقیق مکتوب به سرپرست تسلیم شود. حتّی از واحدهای درون سازمان انتظار می‌رود که برای کارکرد کلّی آن سازمان گزارشهای شفاهی یا کتبی پیشرفت را به افراد مسؤول بدهند.

از دید مثبت، بسیاری از مهارتها و نگرشهای لازم در نیمه حرفه‌ها برای مدیریت یک

(*) ـ به رغم این مسأله، در این متن واژه حرفه‌ای را به جای کتابدار مورد استفاده قرار داده‌ایم.

سازمان مورد نیاز است. در نتیجه بیشتر اوقات مدیران از میان کارکنان نیمه حرفه‌ای انتخاب می‌شوند. چنین مدیرانی از آگاهی فنّی لازم برای کارآمدترین برنامه و اجرای طرحهای مطلوب برخوردارند.

در برخی رشته‌های نیمه حرفه‌ای مانند کتابداری، این واقعیت که مدیران از میان کارکنان آن رشته انتخاب می‌شوند، تا حدّی به غیر حرفه‌ای شدن کار منجر می‌شود. در کتابداری غالباً پیشرفت کار و توسعهٔ امور مالی بیشتر ناشی از مهارتهای مدیریّت است تا مهارتهای شغلی، ممکن است به دلیل موفقیّت شما به عنوان کتابدار مرجع از شما خواسته شود مقام معاون رئیس مرجع را بپذیرید. شما در پشت میز مرجع به ارائه خدمات ادامه خواهید داد، امّا درصدی از ساعت معمول کار خود را صرف کارهای مختلفی چون کمک به طرح‌ریزی برنامهٔ کار، آماده کردن درخواستهای مربوط به بودجه، نظارت بر کار دستیاران پاره وقت و احتمالاً کمک به ارزشیابی عملکرد سایر کتابداران مرجع خواهید کرد. اگر در مقام معاون رئیس مرجع موفق باشید مقام ریاست مرجع به شما پیشنهاد می‌شود، چنانچه بپذیرید، وقت کمتری را پشت میز مرجع خواهید بود و این الزاماً به سبب آن نیست که شما نمی‌خواهید آن جا باشید، بلکه بدان علّت است که مسؤولیتهای مدیریت بیشتر وقت مفید شما را می‌گیرد. بعد از آن مقامهای بالاتر مانند رئیس خدمات عمومی یا معاون مدیر تقریباً همیشه به معنای انجام وظایف تمام وقت مدیریت است و هیچ وقتی برای کارهای ردیف اوّل با مراجعان کتابخانه برای شما باقی نمی‌ماند. به این ترتیب دیدگاه شما از توجه به مراجعه کننده به سمت توجه به سازمان تغییر جهت می‌یابد. این بدان معنا نیست که این یک گرایش ضد مراجعه کننده است، بیشتر دیدگاهی است که بنابر آن، آنچه برای سازمان خوب است باید برای مراجعه کننده خوب باشد.

مشکل دیگری که درصدها کتاب ومقاله به طریقی شناسایی شد آن است که بیشتر نیمه حرفه‌ایها بر خلاف حرفه‌ایهای کامل زن هستند. تا چند وقت پیش، ظاهراً فرض بر آن بوده که زنان به مفهوم سازمانی بیشتر «قابل اداره کردن» هستند، از وضع اجتماعی آگاهی کمتری دارند، و معمولاً تحصیلات آنها از مردان کمتر است. در گذشته شاید مورد آخر تا حدی حقیقت داشت، امّا امروزه دیگر چنین نیست. می‌توان پرسید که آیا

سازمانهای نیمه‌حرفه‌ای به دلیل تعداد زنان در این زمینه شکل گرفته‌اند یا زنان را به دلایل سازمانی استخدام کرده‌اند.

مطلب هر چه باشد، یک مشکل رفتاری و یک مشکل استخدامی در ارتباط با مدیریت هنوز در کتابخانه وجود دارد. اعداد تفاوت می‌کنند امّا می‌توان گفت که در بیشتر کشورها نسبت کتابداران مرد به کتابداران زن بین ۱ به ۳ و ۱ به ۴ است. امّا نسبت رؤسا و معاونان مرد به رؤسا و معاونان زن تقریباً به طور کامل بر عکس است. گهگاه موقعیتهایی یافت می‌شوند (برای نمونه ۱۵ ـ ۱۰ سال قبل در ایالات متحدهٔ آمریکا) که ۹۰ درصد یا بیشتر مقامهای بالای مدیریّت در کتابخانه‌ها به وسیلهٔ مردان اشغال شده است. بعلاوه در این زمینه نیز مانند سایر زمینه‌ها تفاوت حقوق زنان و مردان قابل ملاحظه است. به رغم تساوی‌کار، حقوق کتابداران مرد، حتّی در سطح ابتدایی معمولاً بیش از زنان است. در حال حاضر وضع در حال تغییر است و برای کار یکسان حقوق یکسان پرداخت می‌شود، امّا تفاوتها همچنان وجود دارد و هنوز هم نقاطی یافت می‌شود که حقوق مردان بیش از زنان است.

یافتن علّت یا علل این وضع یا وضعیّتهای مشابه کاری است که بسیاری افراد تمام عمر به دنبال آن بوده‌اند. بدون شک تاریخ دورترین منابع، به قبل از آغاز تاریخ مکتوب باز می‌گردد. غلبهٔ مردان، آگاهانه یا ناآگاهانه بدون شک عامل اوّلیه بوده است. امروزه حداقل در مورد این مسأله که چه کسی ریاست کتابخانه را عهده‌دار شود یا باید عهده‌دار شود، نشانه‌هایی وجود دارد که حاکی از یک نگرش کلیشه‌ای در زنان و مردان است. طیّ دو سال (۱۹۷۶ ـ ۱۹۷۵) با ۲۰۳ دانشجو مورد مدیریت کتابخانه را بررسی کردم که در آن از افراد نامی برده نشده بود، بلکه فقط عناوین شغلی مانند رئیس کتابخانه، رئیس بخش مرجع، کتابدار مرجع، دو منشی و چند دانشجوی دستیار مطرح بود. هنگامی که تحلیلهای موردی مکتوب را به من بازگرداندند برای تعیین آن که دانشجویان از کدام ضمایر شخصی برای آن پستها استفاده کرده بودند، تحلیلها را مورد بررسی قرار دادم. ۱۷۹ دانشجو از ضمایر شخصی استفاده کرده بودند: ۷۲٪ از ضمیر مذکر «he» برای رییس و ۸۳٪ از ضمیر مؤنث «she» برای کتابدار مرجع و رئیس بخش مرجع استفاده

کرده بودند.[۱]

هر چند تعداد دانشجویان و چارچوب زمانی محدود بود امّا این نتایج نشانگر مشکلی در تصور ذهنی افراد به شمار می‌رفت. به نظر می‌رسد که حتّی هنگام خواندن یا شنیدن یک اصطلاح مربوط به افراد شاغل در سطوح مدیریّت، معمولاً زنان و مردان سطوح بالای مدیریت را قلمرو مردانه می‌دانند. هر چه تعداد بیشتری از زنان برای تصدی مقامهای بالای کتابخانه وارد عرصهٔ کار شوند، این کلیشه کم رنگتر خواهد شد. امّا تا آن زمان باید هر چه بیشتر از این مشکل آگاه شویم. بنابر این یکی از وجوه تلاش ما در این کتاب پرهیز از کاربرد ضمایر سوم شخص مذکر و مؤنث بوده است، مگر آن که شخص خاصی مورد نظر بوده باشد. هنگام خواندن واژه‌هایی چون رئیس، سرپرست، رئیس گروه یا کتابدار به یاد داشته باشید که این واژه‌ها باید از لحاظ جنسی خنثی تلقی شود.

مهارتهای روابط انسانی و مدیریت

معلمان مدارس کتابداری از موقعیّت ویژه‌ای برخوردارند، زیرا معمولاً در تمام سطوح کتابداری دوستانی دارند. اگر این افراد پس از اشتغال در سمت کتابدار، سالیانی چند به تدریس پرداخته باشند. دوستانی دارند که در میان آنها از مدیران با سابقهٔ کتابخانه‌های عمدهٔ تحقیقاتی تا فارغ التحصیلان جدید یافت می‌شود. این وضع بدان سبب ویژه است که معلم با دامنهٔ وسیعی از افکار، احساسات، شایعات و واقعیتها دربارهٔ روشهای عملکرد کتابخانه و ادراک افرادی که مسؤول کارهای انجام شده هستند روبرو می‌شود. برای یک معلّم درس مدیریت کتابخانه درک این نکته که میان سطوح «بالا» و «پایین» کتابخانه‌ای چگونه ممکن است نظرها با یکدیگر متفاوت باشد، دلسرد کننده است. در هر دو جناح افکار زیادی در مورد «آنها ـ و ـ ما» وجود دارد.

در این بخش برخی از اموری را که کتابداران تازه کار می‌توانند انجام دهند و باید دربارهٔ مدیریت و در مورد سرپرست شدن به خاطر داشته باشند، بررسی می‌کنیم. هر چند که همهٔ بخشهای کتاب بجز این بخش به موضوعاتی اختصاص دارد که در ساختن

---

(۱) ـ اشاره به ضمایر مذکر و مونث سوّم شخص مفرد در زبان انگلیسی که زبان متن اصلی کتاب است . م .

مدیری صالح نقش دارند، امّا این بخش از دیدگاه یک فرد غیر مدیر یا حداقل از دیدگاه پایین‌ترین سطح مدیریت تألیف شده است. هدف این بخش آن است که به شما کمک کند کارمند و سرپرست بهتری باشید و تأکید بر مهارتهای روابط انسانی است که لازم است شما از آنها برخوردار و آنها را به خاطر داشته باشید.

از کتابداران مبتدی، به استثنای مواردی معدود، انتظار نمی‌رود بدانند که مسؤول یک سازمان نسبةً بزرگ و پیچیده باید چگونه باشد. با وجود این آنها عقاید و دیدگاههایی نو دارند و گاه برای انجام یک کار روشی جدید را می‌شناسند. مدیران، اعم از مدیران سطوح میانی و سطوح بالا اغلب فراموش می‌کنند که یک کتابدار جدید مشتاق و جاه‌طلب چگونه فردی است. آنها فشار زمان و هزاران درخواست روزانه را احساس می‌کنند و معمولاً وقت آن را ندارند آن گونه که دوست دارند مبتدیان را بشناسند، با مراجعه‌کنندگان کار کنند و با مشکلات و خواسته‌هایی که کارمندان هر روز با آنها مواجه‌اند تجارب دست اوّلی کسب کنند.

امروزه کتابخانه‌ها مانند اکثر سازمانها با مشکل اعتماد و تا حدی اطمینان کارمندان روبرو هستند. آنان اغلب تصمیمها و حرکات مدیران را به دیدهٔ سوءظن می‌نگرند و بیشتر اوقات شنیده می‌شود که می‌گویند. «از گفتن این حرف *واقعاً* چه منظوری دارند؟» از سوی دیگر مدیران غالباً احساس می‌کنند که کارمندان وفاداری چندانی به مؤسسه‌ای که در آن کار می‌کنند ندارند یا اصولاً بدان وفادار نیستند. وفاداری چیزی است که بیشتر مدیران امیدوارند آن را نزد کارکنان خود بیابند امّا اغلب فراموش می‌کنند که وفاداری چیزی است که به دست می‌آید، با تقاضا کسب نمی‌شود و چیزی است شکننده. در واقع وفاداری پدیده‌ای است که یک عمل ممکن است آن را از میان ببرد، امّا آنچه معمولاً کارمندان کتابخانه فراموش می‌کنند آن است که کتابخانه در بیشتر موارد بخشی از یک سازمان است و رئیس و کارکنان اداری نمی‌توانند خارج از قلمرو اختیاری که دارند حرکت کنند. سطوح بالای تصمیم‌گیری در خارج از کتابخانه می‌توانند به تصمیماتی که کارکنان اداری کتابخانه اتخاذ کرده‌اند بی اعتنا باشند. در چنین مواردی معمولاً گلهٔ کارمندان کتابخانه آن است که مدیران رده بالا « فلان مورد را نمی‌خواهند بنابر این *واقعاً* کاری برای به دست آوردن آن انجام نمی‌دهند.» در ۹۰٪ موارد این گفته درست نیست و

فقط عدم تمایل به پذیرش این واقعیّت را منعکس می‌کند که کتابخانه فقط بخشی از یک سازمان است ـ اگر دلیل آن ناآگاهی از این واقعیّت نباشد.

نخستین چیزی که باید در مورد رئیس به خاطر بسپارید آن است که این شخص انسانی‌است با همان نیازهایی که دیگران دارند. این موارد شامل نیاز به محبوب بودن (به رغم آنچه شما فکر می‌کنید)، نیاز به احترام، نیاز به داشتن دوست، انجام کار به نحو شایسته و موفق بودن می‌شود. رؤسا مواظب امور هستند و آنها هم مانند شما وقتی که کارها آن‌گونه که باید پیش نمی‌رود ناامید می‌شوند. به خاطر داشته باشید هنگامی که شما موفق می‌شوید رئیس شما نیز موفق می‌شود، همان‌گونه که شکست شما به منزلهٔ شکست رئیس شماست. بنابراین سرپرست شما واقعاً خواهان آن است که موفق شوید.

خوب است به رئیس بگویید که شما به موفقیّت واحدی که در آن کار می‌کنید علاقه‌مندید و حتّی بهتر آن است که به او نشان دهید که شما نه تنها علاقه‌مند بلکه مشتاق و توانا هستید کاری را انجام دهید که به این موفقیّت کمک کند.

تلاشهای شما موجب خواهد شد که واحد و سرپرست شما وجههٔ خوبی کسب کند و نیز سبب جلب حمایت واحدهای بالاتر از واحد و سرپرست شما خواهد شد. این بدان معناست که سرپرست از شما بیشتر حمایت خواهد کرد. همهٔ اینها سبب ایجاد اعتماد و اطمینان دو طرفه و احساس مشارکت می‌شود.

مشارکت مسألهٔ مهمی است و اغلب باید از جانب کارمند شروع شود. سرپرستان درخواستهای بسیار زیادی در مورد دقّت و توجّه ، از سطوح بالا و پایین دریافت می‌دارند. ممکن است به نظر نیاید امّا شما بیشتر از سرپرست خود وقت آزاد دارید. دادن یکی دو خبر خوش همیشه خوشایند است و اگر شما با تشخیص این مسأله که رئیس گرفتار است با سرعت بیشتری این کار را انجام دهید نتیجهٔ بهتری خواهد داشت. به خاطر داشته باشید که باید در همهٔ امور خوب و بد مشارکت کنید. بهتر است مشکلات را وقتی که جزئی هستند به بحث بگذارید تا این که منتظر بمانید و امیدوار باشید که خود بر طرف شوند. معمولاً وقتی شما این مشارکت را آغاز می‌کنید سرپرست شما نیز در امور مشارکت خواهد داشت. در اصل هر دوی شما در پیشبرد فرآیند ارتباط نقش خواهید داشت. در عین حال احتیاط را رعایت کنید. اگر مشارکت به صورت

خصوصی و مخفیانه صورت گیرد. انتظار می‌رود همکاران شما واکنش منفی‌نشان دهند. مشارکت باید بدون پرده‌پوشی و برای واحد صورت گیرد، نه به *طور* مخفیانه و برای منافع شخصی.

چنان که در فصل ۹ خواهیم دید گشودن باب ارتباط امری ضروری است. عدم ارتباط (یا ارتباط ضعیف) متداولترین مشکل مشخص سازمانهاست و تقریباً می‌توان گناه همه چیز را به حساب آن گذاشت. غالباً عدم ارتباط مشکل واقعی است امّا گهگاه سپر بلای شکایتهاست. بررسیهای متعدد (و کار مشاورهٔ شخصی من) نشان داده است که مردم احساس می‌کنند کارمندان کتابخانه، در همهٔ سطوح، به قدر کافی اطلاعات صحیحی ندارند. ارتباط وجود دارد ـ به صورت کتبی و شفاهی ـ امّا آنچه موجود است همان چیزی نیست که مورد نیاز یا تقاضاست.

از این نظر می‌توانید کمک کنید تا آنچه را فکر می‌کنید لازم است برای انجام مؤثر کارتان بدانید، برای رئیس‌تان روشن شود. احتمالاً شما و رئیس‌تان پی‌خواهید برد که بررسی وظایف شما کاری مفید است. اگر اختلاف نظر داشتید متعجب نشوید؛ این، یکی از معمولترین سرچشمه‌های سوءتفاهم در هر سازمانی است. تنها زمانی درک وظایف برای هر دو طرف میسّر خواهد شد که مشکلات و موفقیّتهای عملکرد شغلی به طور مکرر مورد بحث قرار گیرد. باز هم می‌گوییم که اگر شما مشارکت را آغاز کنید می‌توانید کمک کنید که فرآیند ارتباط موثر تقویت شود.

هرگاه اندیشه‌ای «بزرگ» برای موردی در سر دارید مدّتی دربارهٔ آن بدقّت بیندیشید. پس از بررسی، داده‌هایی گردآوری کنید و سپس خلاصه‌ای از طرح پیشنهادی را همراه با مدارک به رئیس خود عرضه کنید. باز هم تکرار می‌کنیم که رئیس شما از نظر وقت دچار مشکل است و ارائه یک اندیشهٔ خام به کسی که معمولاً بسیار گرفتار است، کار عبثی است. چنانچه چنین اندیشه‌ای بی‌درنگ رد شود شگفت‌زده نشوید. از سوی دیگر در صورتی که اندیشه‌ای را چنان ارائه کنید که معلوم شود کامل است و مدارکی برای تأیید آن گردآوری شده است، بدون شک مورد توجه قرار خواهد گرفت: با ارائه اطلاعات کتبی به طوری که رئیس شما بتواند در یک زمان بی سرو صدا آن را مطالعه کند بخت بررسی جدّی اندیشه خود را افزایش می‌دهید.

هنگامی که پیشنهادی کتبی را ارائه می‌دهید، یا هر نوع درخواستی دارید، مدام آن را گوشزد نکنید، زیرا این عمل یکی از رایجترین راههایی است که متضمن پاسخ منفی است. هیچ اشکالی ندارد هنگامی که درخواست خود را مطرح می‌کنید از سرپرست خود بپرسید که چه زمانی احتمالاً انتظار می‌رود پاسخ شما داده شود یا حتی بپرسید که آیا ممکن است تا یک زمان معیّن تصمیم ایشان به شما ابلاغ شود یا خیر. امّا اگر در زمان ارائه درخواست خود یکی از این دو کار را انجام ندهید معمولاً اگر پس از ۲ یا ۳ هفته از سرپرست خود بپرسید که آیا فرصتی برای نگاه کردن به درخواست شما داشته است یا خیر، این گفته به منزلهٔ گوشزد کردن تلّقی نمی‌شود.

در صورتی که از سرپرست خود ناامید شوید طبیعی است که فکر کنید صحبت با مافوق رئیس کار خوبی است. در بعضی مواقع رفتن به سراغ مافوق رئیس کاری شایسته و ضروری است. امّا همیشه شرایط آن گونه که ما می‌خواهیم نیست. این واقعیّت که رئیس شما بیستمین اندیشه بزرگ یا درخواستهای مکررتان را رد کرده است دلیل نمی‌شود که زنجیرهٔ اقتدار را پاره کنید. هنگامی که مشکلی در سطح سازمان بروز می‌کند و درخواستهای مکرری وجود دارد که در مورد آن وضع با سرپرست بلافصل بحث شود (بدون آن که نتیجهٔ رضایتبخشی حاصل گردد). در این صورت زمان آن فرا می‌رسد که به طور جدّی به مسألهٔ «صحبت با مافوق» فکر کنید. امّا حتی در چنین شرایطی به جای بدگویی پشت سر کسی بهتر است از سرپرست مورد بحث بپرسید که آیا همهٔ شما می‌توانید با طرف ثالثی برای مطرح کردن مشکل خود ملاقات کنید یا خیر. با رفتن به سراغ شخص دیگری محیطی پر از سوءظن و بدگمانی به وجود می‌آورید که کار مولّد چندانی در آن انجام نمی‌شود. اگر شما آنچه را در بندهای قبل گفته شد و نیز آنچه را که به دنبال خواهد آمد به خاطر بسپارید و به کار ببندید، احتمالاً هرگز بدان جا نخواهید رسید که تصوّر صحبت با مافوق سرپرست را به مغز خود راه دهید.

در مطالب بعدی خلاصه‌ای از بندهای قبل، از نظر اعمال مثبتی که می‌توانید برای کمک به ایجاد تفاهم بیشتر میان خود و رئیستان انجام دهید ارائه می‌شود. پیشنهادات دیگری نیز مطرح خواهد شد.

در مقام یک کارمند

مسؤولیت برقراری ارتباط خوب را بر عهده بگیرید و برای این کار منتظر دیگران نشوید. مسأله محدودیت وقت را که رئیس شما هر روز با آن روبروست در نظر بگیرید.

به خاطر داشته باشید که شما صرف نظر از عنوان شغلی دستیار رئیس خود هستید و موفقیّت شما به تنهایی در حکم موفقیّت هردوی شماست.

مسؤولیتهای تفویض شده را با حسن‌نیّت بپذیرید، به خاطر داشته‌باشید که اگر مسؤولیت بیشتری به شما واگذار شده به رئیستان نیز واگذار شده است.

در صورت ضرورت، در کارها پیشقدم باشید و به یاد داشته باشید که بین این مسأله و هرگونه تصور بسیار جاه‌طلبانه، مهاجم و «تشنهٔ» قدرت بودن تعادل ایجاد کنید.

بدون آن که شایعه پراکنی کنید یا از وقت رئیس بیشتر از سهم خود بخواهید، اندیشه‌ها و اخبار کتابخانه را به دیگران برسانید. همچنین هنگام ارائه اندیشه‌های تازه مسأله را مرتب گوشزد نکنید.

فرصتی فراهم کنید که رئیس فراتر از مهارتهای حرفه‌ای و علایقتان دربارهٔ شما بداند و با پرهیز از افراط، رفتار دوستانه‌ای با رئیس داشته باشید.

به‌خاطر داشته باشید که مجبور نیستید با آنچه رئیس می‌گوید و انجام می‌دهد موافقت کنید، امّا بهتر است عدم موافقت خود را به صورت خصوصی مطرح کنید تا در جمع.

اگر اتفاقی روی می‌دهد که خوشایند شماست آن را به رئیس ابراز کنید، رؤسا مانند هرکس دیگر از خوشامدگویی لذت می‌برند اطمینان و تفاهم در هر دو سمت مؤثر است چنانچه شما به رئیس اعتماد کنید، رئیس هم احتمالاً به شما اعتماد خواهد کرد.

به یاد داشته باشید که رؤسا انسانند؛ با آنان همان گونه رفتار کنید که دوست دارید با شما رفتار کنند.

در مقام یک سرپرست

اولین کسی باشید که اشتباهاتتان را می‌پذیرد و نشان دهید که از این اشتباه درس گرفته‌اید.

مشتاق قبول مسؤولیت باشید و شانه از زیربار خالی نکنید.

مطئمن شوید که علل یک مشکل کاری را جستجو می‌کنید، نه علایم آن را.

در تأکید برآینده نسبت به گذشته و حال مثبت باشید، این کار به افراد کمک می‌کند با تغییرات براحتی کنار آیند. برای دیدن تأثیرهای کوتاه مدّت و دراز مدّت اعمال و تصمیمهای خود مشتاق باشید.

در مشارکت دادن افراد در تصمیمهایی که بر آنان اثر گذار است فعّال باشید، زیرا به این ترتیب پذیرش اندیشه‌های جدید بسیار آسانتر می‌شود.

خواهان آن باشید که برای رسیدن به اهداف سرپرستی یا سازمان تنها از راههای اخلاقی استفاده کنید. در تمام اوقات نمونه باشید، آنچه را می‌خواهید نشان دهید، تقاضا نکنید.

محققاً در تلاش باشید که کارکنانتان را درک کنید و مطئمن شوید که واقعاً آنها را درک می‌کنید.

در پی آن باشید که با همه در خورشأن آنها و با احترام رفتار کنید (اگر چنین کنید با شما نیز همانگونه رفتار خواهد شد).

بقیهٔ مطالب کتاب به مسائلی اختصاص دارد که به فراهم آمدن کتابخانه‌ای با مدیریّت مطلوب مربوط می‌شود. حتی اگر شما در آینده در مقام مدیریّت نباشید داشتن مطالبی در مورد مدیریّت به شما کمک خواهد کرد که بدانید چه چیز برای شما انجام می‌شود و چرا. چنین شناختی، از شما کارمند بهتری خواهد ساخت و موجب خواهد شد که از محیط کار خود احساس رضایت بیشتری بکنید.

فصل بعدی به برخی مطالب پیشینه‌ای مدیریت و کتابخانه اختصاص دارد. پس از آن در فصل بعدی به تاریخچهٔ مدیریت و روشهای آن پرداخته می‌شود. فصلی را به ابتکار و خلاقیّت اختصاص داده‌ایم، چه این دو ، ابزاری هستند که سازمان به کمک آنها در یک جامعهٔ در حال تحوّل، فعّال باقی می‌ماند. ده فصل بعد به مسایل اساسی مدیریّت، اختیار و قدرت؛ تصمیم‌گیری؛ تفویض اختیار، ارتباطات، انگیزه، کارگزینی، مسایل مالی و بودجه و تحلیل کار اختصاص دارد. در فصل آخر به آیندهٔ مدیریت کتابخانه پرداخته خواهد شد. هر فصل شامل صورتی از منابع است که برای مطالعهٔ بیشتر پیشنهاد شده

است. هدف از این کار آن است که یک مقولهٔ خاص مورد مطالعهٔ عمیقتری قرار گیرد و به دانشجویان کمک کند که از آن موضوع شناخت بیشتری به دست آورند.

کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر
کتابخانه‌ها و مدیریت
سازمانهای غیر انتفاعی
تهیهٔ کارنامه و مصاحبه
زنان در مدیریّت

۲

آموزش مدیریت و سابقهٔ آن

هر سازمان باید کسی داشته باشد که کارها را بخوبی اداره کند و این چیزی است که همهٔ مقولهٔ مدیریت را تشکیل می‌دهد. البته افراد بشر هزاران سال امور خویش را اداره کرده‌اند. امّا مدارس مدیریت و ادارهٔ امور بازرگانی پدیده‌هایی جدیدند. این مدارس توسعه یافته و موفّق بوده‌اند، تنها به این دلیل که ظاهراً افرادی که در آنها تحصیل کرده‌اند در مقایسه با کسانی که اصول مدیریت را فرا نگرفته‌اند، در ادارهٔ امور توفیق بیشتری کسب کرده‌اند.

چند سال پیش چارلز لیندبلوم(۱) اقتصاددان دانشگاه ییل(۲) «مدیریّت موفق به رغم آشفتگی و عدم برنامه‌ریزی»[۱] را توضیح داد. احتمالاً شما همیشه در مقام یک مدیر، صرف نظر از آموزشی که دیده‌اید، ناچار می‌شوید به رغم آشفتگی و عدم برنامه‌ریزی، چنان امور را اداره کنید که موفق شوید، امّا معمولاً هر چه میزان آموزش بیشتر می‌شود، میزان آشفتگی و عدم برنامه‌ریزی کاهش می‌یابد. متأسفانه کتابخانه‌ها و سایر مؤسسات غیرانتفاعی و سازمانهای دولتی ضرورت آموزش رسمی برای مدیریت را دیر تشخیص داده‌اند.

در مؤسسات انتفاعی برای مهار و نظارت بر امور مالی، آموزش رسمی مدیریت مورد تأکید زیادی قرار می‌گیرد، زیرا پول و منابع دیگر متغیّرهایی هستند که نسبت به

(1) - Charles Lindbloom.

(2) - yale.

انسان بیشتر قابل پیش‌بینی‌اند و انسان می‌تواند از ضابطه‌ها، نمونه‌ها و نظریه‌ها برای حلّ موفقیّت آمیز یک مشکل استفاده بهینه کند (برای نمونه افزایش سود یا تبدیل زیان به سود). کتابخانه‌ها نسبةً با بی دقتی خدماتی معیّن را به آنچه اغلب جمعیّتی بسیار نامتجانس است ارائه می‌دهند. کتابخانه‌ها و تعداد بسیار زیادی از سازمانهای خدماتی به دلیل فقدان اهداف دقیق و عدم انجام اقدامات لازم برای رسیدن به آنها، درگذشته ضرورت چندانی برای آموزش رسمی مدیریت احساس نکرده‌اند.

امّا طیّ ۲۰ سال گذشته، این فکر که هر کتابداری می‌تواند یک مدیر باشد جای خود را به این شناخت داده است که داشتن کمی پیشینهٔ رسمی در مدیریت ضروری است. آموزش رسمی موجب شناخت عناصر اساسی فعالیتهای مربوط به مدیریّت می‌شود. زیرا مدیران طیّ سالها مطالب زیادی را دربارهٔ فعالیتهایشان، اعم از موفق یا غیر موفق گرد آورده‌اند.

بقیهٔ این فصل به مطالبی اختصاص دارد که برخی از نویسندگان دربارهٔ مدیریت، نظریهٔ مدیریت، مردم و سازمانها، و نقش مدیران می‌بایست بگویند.

مدیران چه می‌کنند؟

قبل از پاسخ به این پرسش که مدیران چه می‌کنند لازم است تفاوت میان *مدیریت* و *اداره* را بدانیم. تفاوتی که در سطحی گسترده پذیرفته شده و در این کتاب مورد نظر است آن است که رؤسا نمونه‌های اساسی عملیات و اهداف را برای سازمان پی‌می‌ریزند، حال آن که مدیران دستورات اداره کنندگان را اجرا می‌کنند. در بخش انتفاعی، هیأت مدیران قدرتِ پی‌ریزی جهت کلّی یک سازمان را دارا هستند (در مقام اداره کنندگان) در حالی که کارکنان اداری شرکت (از رئیس به پایین) جزو مدیران محسوب می‌شوند. اغلب مقامات سطح‌بالای ارشد شرکت نیز اعضای هیأت مدیره‌اند؛ از این رو برای افراد خارج از یک سازمان و کارمندان جزء اغلب شناخت وجه تمایز مدیریت از اداره دشوار است.

در عمل همهٔ کتابداران از جمله مدیران کتابخانه هنگامی که در نقش کتابدارند بیشتر مدیرند تا رئیس. از آن جا که تقریباً همهٔ کتابخانه‌ها بخشی از یک واحد سازمانی بزرگترند (شرکت، مؤسسهٔ آموزشی، یا واحد دولتی) باید در چارچوب رهنمودها،

اهداف، مقاصد، قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها، روشها و غیره که از طرف دیگران تنظیم می‌شود عمل کنند. در عین حال، وجود مدیران در پی‌ریزی این دستورها بی‌تأثیر و بی‌فایده نیست. غالباً مدیر یا رئیس انجام تغییری را ضروری می‌بیند، پیشنهاداتی را برای تغییر تنظیم می‌کند و آنها را به افرادی ارائه می‌دهد که قدرت تصمیم‌گیری در دست آنهاست. در وضعی که همه بدرستی انجام وظیفه می‌کنند، میان مدیر (مدیران) و کارکنان اداری نوعی هماهنگی مبتنی بر احترام متقابل وجود دارد.

امروزه مدیران چه می‌کنند؟ برای این پرسش پاسخهای زیادی وجود دارد. با وجود این از دو دیدگاه می‌توان به این پرسش پاسخ داد: کار و رفتار. برخی از نمونه‌های کار عبارت است از : برنامه‌ریزی، رهبری، بودجه‌بندی و غیره، رفتار به معنی نقشهایی که افراد به عهده دارند، مانند رهبر، تعریف می‌شود. معمولاً نویسندگان یک بُعد قضیه را مورد توجه قرار می‌دهند. بیشتر متون مدیریّت پایه ظاهراً دیدگاه کارکردی و کتابهای سطوح پیشرفته دیدگاه رفتار گرایی را مدّ نظر قرار داده‌اند. این کتاب ضمن آن که چنان سازمان یافته که به وظایف بپردازد، ابعاد رفتارگرایی را نیز روشن ساخته است. در صفحات بعد چند دیدگاه را که برخی از مؤلفان معتبر در زمینهٔ مدیریت به کار برده‌اند، مطرح می‌کنیم.

برای دستیابی به این پاسخ که مدیران چه می‌کنند، این تجربه را به محک آزمایش بگذارید: با شخصی که می‌دانید، مدیر، سرپرست یا رئیس واحد، یا کسی است که مسؤول نظارت بر کار شخص دیگری است تماس بر قرار کنید (حوزهٔ وظایف شخص در این مورد مهم نیست). فقط از او بخواهید به شما بگوید که چه می‌کند. تعجب نکنید که پاسخهایی از این قبیل بشنوید: «خوب من رئیس بخش مرجع هستم» یا «معاون خدمات فنّی هستم» یا «رئیس کتابخانه هستم» در این صورت شما باید بررسی بیشتری بکنید و بگویید «بسیار خوب، امّا بگویید در طول یک روز کاری نوعی واقعاً چه می‌کنید؟» بندرت به چنین پاسخی دست خواهید یافت: «آه ، من امور را رهبری می‌کنم، برنامه‌ریزی می‌کنم، کنترل می‌کنم، اختیاراتم را تفویض می‌کنم، بودجه‌بندی می‌کنم و افراد را استخدام و اخراج می‌کنم.» اغلب پاسخ چنین است «در جلسه‌های خسته کنندهٔ زیادی شرکت می‌کنم، نامه‌نگاری می‌کنم، گزارشها و یادداشتها را می‌نویسم و به

شکایتها گوش می‌دهم. به نظر می‌رسد که هیچ کس کاری برای من انجام نمی‌دهد.»

احتمالاً مدیری که می‌گوید «هرگز کسی برای من کار واقعی انجام نمی‌دهد» به برخی از جنبه‌های کلاسیک وظایف یک مدیر اشاره می‌کند. گیولیک و اروبک[۱] (۱۹۷۳) مجموعه‌ای از عناوین این وظایف را در رساله‌ای مطرح ساختند. در این رساله آنها سرنام[۲] پُسدکورب[۳] را ساختند که عملیات زیر را شامل می‌شود:

برنامه‌ریزی[۴]
سازماندهی[۵]
کارمندگزینی[۶]
رهبری[۷]
هماهنگی[۸]
گزارش‌دهی[۹]
بودجه‌بندی[۱۰]

این وظایف هفتگانه (که ممکن است عنوان آنها تغییر کند) به شکلی اساسی همهٔ فعالیتهای مدیریّت تلقّی می‌شود. آنها کار مدیر را تعریف نمی‌کنند؛ بلکه تنها اهداف کار یک مدیر را مشخص می‌کنند. حداقل یک نویسنده ادعا می‌کند که چون این عناوین آنچه را واقعاً انجام می‌شود تعریف نمی‌کنند، چندان مورد استفاده نیستند.[۲] چنین قضاوتی بسیار ناگوار می‌نماید، زیرا اگر ندانیم که به کجا می‌رویم (یعنی اگر هدفی نداشته باشیم)، چگونه می‌دانیم که چه موقع به مقصد خواهیم رسید؟ با مطالعهٔ مفاهیم تحت

---

(1) - Gulic and Urwick.
(2) - acronym
(3) - POSD CORB.
(4) - planing
(5) - Organization.
(6) - Staffing.
(7) - directing.
(8) - Coordinating.
(9) - reporting.
(10) - budgeting.

پوشش پُسدکورب، دانشجویان می‌توانند آنچه را که یک مدیر خوب سعی می‌کند انجام دهد بشناسند.

نویسندگان مختلف از عناوینی استفاده می‌کنند که تفاوت مختصری با یکدیگر دارد، امّا همهٔ آنها به طور مستقیم یا غیر مستقیم از مجموعهٔ مفاهیمی استخراج شده که مهندس فرانسوی، هنری فایول[1] توضیح داده است. وی پس از آن که سالیانی دراز مدیریت سودآور چند سازمان صنعتی غیر وابسته را به عهده داشت. اصولی را پی‌ریزی کرد که در کار خویش آنها را با ارزش یافته بود. همهٔ این اصول تفکر یک شخص عملگرا را منعکس می‌کند، نه کسی که بخواهد فلسفه یا نظریه‌ای بزرگ تدوین کند. ممکن است چنین به نظر آید که مفاهیم فایول نمایانگر عقل سلیم اوست، امّا تا اواخر دههٔ ۱۹۴۰ در هیچ یک از متون مربوط به مدیریّت در ایالات متّحده آمریکا اصالت آنها تشخیص داده نشده بود، هر چند امروزه دیدگاههای او با بیشتر اندیشه‌های معاصر کاملاً توافق دارد.

فایول فعّالیتهای سازمانها را به شش گروه بنیانی تقسیم کرد: (۱) جنبه‌های فنّی یا تولیدی؛ (۲) جنبه‌های تجاری (خرید و فروش و مبادلهٔ کالا)؛ (۳) جنبه‌های مالی (جستجو و حفظ پول و استفادهٔ مفید از آن)؛ (۴) امنیّت (حفظ امنیّت کارمندان و اموال به طور یکسان)؛ (۵) محاسبات (شامل حفظ آمار وگزارشها)؛ و (۶) فعّالیتهای مربوط به مدیریّت (برنامه‌ریزی، سازماندهی و مهار). زمانی که فایول این کتاب را نوشت گروه ششم از گروههای فوق به حد کافی شناخته شده نبود: وی بیشتر توجه خود را به تعریف فعالیتهای مربوط به مدیریّت معطوف داشت.

فایول استدلال کرد که مهمترین ویژگی کارگر، توانایی فنی او برای انجام وظیفه‌ای معیّن است. با پیشرفت کارگر در سلسله مراتب یک سازمان اهمیّت داشتن توانایی مدیریت برای او افزایش می‌یابد تا آن جا که، در سطح بالای سازمان به نیاز اساسی تبدیل می‌شود. به تصور فایول، مهارت مدیریّت قابل کسب است و بهترین راه کسب آن ترکیب آموزش و تجربهٔ عملی است.

این دیدگاه، از طرق مختلف منعکس کنندهٔ فلسفهٔ من است. آموزش مبانی مدیریت باید با تجربهٔ عملی در موقعیتهایی که خاص مسؤولیتها و وظایف واقعی است توأم شود.

---

(1) - Henri Fayol.

فقدان زمینه‌ای محکم و استوار موجب می‌شود که یادگیری ضمن کار به کاری طاقت‌فرسا و دلسرد کننده تبدیل شود، زیرا مدیری که در حال آموزش دیدن است به زمان زیادی نیاز دارد تا به عضو مولّدی تبدیل شود. هنگامی که کتابخانه‌ها این مشکل را شناختند، برخی از نظامهای بزرگتر تلاش کردند که دوره‌های آموزش مدیریت را ایجاد کنند. نمونه‌ای از آموزش ضمن خدمت، آموزش کارآموزانی است که شورای منابع کتابخانه برای یک برنامهٔ مدیریّتی به صورت یک سال کار و تحصیل معرفی می‌کند. این برنامه مورد نیاز است، زیرا تا سالهای اخیر مدارس کتابداری واحدهای مدیریت عمومی را ارائه نمی‌کردند و کارآموزان گاهی خود را در موقعیتهایی می‌یافتند که از اطلاعات اساسی مدیریت بی‌بهره بودند.

سیاههٔ کامل فعالیتهای فایول در موقعیّت کتابخانه مفید است. *تولید* به طور بدیهی بُعدی از فرایندهای فهرست نویسی کتابها و آماده‌سازی آنها برای استفاده است. خرید و فروش و مبادلهٔ مواد کتابخانه به طور مسلم نشانگر فعالیتهای *تجاری* است. یکی از ویژگیهای کتابخانه جنبهٔ مالی آن است، بدین گونه که رؤسا و غالباً تمام کارمندان نسبت به تعیین محل تخصیص منابع مالی برای حمایت از برنامه‌های کتابخانه توجه خاصی دارند. *امنیّت*، اعم از حفاظت مواد در مقابل سرقت و اضمحلال فیزیکی یا امنیّت کارمندان و رؤسا، یکی از مسایل مهم کتابخانه است. کسانی که از کار بخش انتفاعی تجربیاتی دارند، اهمیّت عملیات مربوط به *حسابرسی* را می‌شناسند و بالاخره اگر چه برای کتابخانه مقولهٔ سود و زیان وجود ندارد، اما مهارتهای مدیریت برای کتابخانه همان قدر اهمیّت دارد که برای سازمانهای انتفاعی.

اصول کلّی فایول

فایول چهارده اصل را برای مدیریت شناسایی کرد.

تقسیم کار یا تخصص ـ گماردن کارگران به مشاغلی که دامنهٔ نسبةً محدودی دارند بهترین کار است. به این ترتیب آنها می‌توانند مهارت زیادی در کار خود کسب کنند و این امر کارآیی سازمان را بالا می‌برد. بعلاوه، مقام مافوق بر کارها نظارت می‌کند زیرا هر کس فقط دامنهٔ محدودی از کارها را به عهده دارد. از آن جا که تقسیم کار برای کارآیی

حائز اهمیّت است، تنها سؤال واقعی این است که تقسیم کار چگونه صورت گیرد. در یک کتابخانه این کار را بر حسب نوع خدمت یا نوع مواد کتابخانه می‌توان انجام داد. صرف نظر از روش، آنچه اهمیّت دارد، توجّه به جهت و اهداف یک واحد سازمانی است (برای جزئیات بیشتر در این باب بنگرید به : فصل ۶).

اختیار و مسؤولیت ـ اختیار و مسؤولیت باید با هم توأم باشند. ممکن است این امر بدیهی به نظر آید، امّا اغلب این مسؤولیت است که تفویض می‌شود نه اختیار، تکرار نقض این اصل، شگفت‌آور امّا دلیل آن کاملاً روشن است. شخصی که اختیارات خود را به دیگری واگذار می‌کند، همواره برخی از مسؤولیتها را برای تکمیل یک وظیفه نگاه می‌دارد. بسیاری از مدیران میل ندارند اختیارات خود را به زیر دستان تفویض کنند، زیرا تردید دارند که آنان بتوانند وظیفهٔ خود را انجام دهند (در فصل ۵ این مسأله را بیشتر روشن خواهیم ساخت).

انضباط ـ بدیهی است که وجود محدودیتهای مشخص برای رفتارهای قابل قبول کاملاً ضروری است، به این ترتیب هر فرد در سازمان می‌داند چه کاری را می‌تواند یا نمی‌تواند انجام دهد. هنگامی که قانون نقض می‌شود، باید کسی که دارای صلاحیت و بصیرت است و می‌تواند انضباط را برقرار سازد، به‌طور یکسان و عادلانه آن را برای همه لازم‌الاجرا سازد، اغلب برای سرپرست دشوار است که‌قانون را بابی‌طرفی اجرا کند، زیرا بویژه در سبک مدیریتی مبتنی بر روابط انسانی این تمایل وجود دارد که انضباط را بر حسب عوامل غیرکاری تغییر دهند. این روشی است که ممکن است به نفع یک سازمان به عنوان یک مجموعه، باشد یا نباشد (برای جزئیات بیشتر بنگرید به: فصل ۱۲).

وحدت فرماندهی ـ هر کارمند فرامین را فقط باید از یک مقام مافوق دریافت کند. امّا به دلیل وجود متغیرهای متعامل در هر موقعیّت شغلی، صف و ستاد[۱] در مقام قدرت در مقابل صف و ستاد در مقام تابع قرار می‌گیرد (بنگرید به: فصل ۶). برای نمونه متخصصان موضوعی باید به چه کسی گزارش دهند؟ احتمالاً به سرپرست خدمات فنی،

---

(۱) ـ واحدهای صف (line) مأمور اجرای عملیات مربوط به هدف سازمان هستند و واحدهای ستاد (Staff) موظف‌اند وسایل پیشرفت و تسهیل کار واحدهای صف را از طریق انجام خدمات مشورتی و کمکی و تخصص فراهم آورند. ـ م .

زیرا آنها در کار انتخاب و نیز آماده سازیِ مواد اطلاعاتی به دست آمده دست دارند. در عین حال، متخصصان موضوعی بـه سـؤالات مـرجـع تـخصصی نـیز پـاسخ مـی‌دهند. بنابراین، منصوب کردن آنها برای خدمات عمومی منطقی است. امّا بیشتر کتابخانه‌ها با کارمندانی از این نوع وظایف خود را بین خدمات فنی و خدمات عمومی تقسیم می‌کنند که این امر، به طور آشکار ناقض اصل وحدت فرماندهی است. بنابر این، فرد متخصص باید انتظارات و نیازهای هر دو بخش را تأمین کند. پیدایش احسـاس سـرخـوردگی در چنین شرایـطی بسـهولت قـابل درک است. تـقریباً هـمهٔ خـوانـندگان در یک زمـان، در شرایطی بوده‌اند که به طور همزمان زیر نظر دو رئیس کار کرده باشند. من چنین شرایطی را در مقام یک کتابدار غیر حرفه‌ای در کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی و در مقام یک کتابدار حرفه‌ای در کتابخانه‌های دانشگاهی و تخصصی تجربه کرده‌ام.

وحدت جهت ـ تنها باید یک برنامه دنبال شود و یک نفر باید مسؤول نظارت بر آن باشد؛ همهٔ فعالیتهایی که یک هدف را دنبال می‌کنند باید تحت نظارت یک فرد و دارای یک برنامهٔ کار باشند. امّا کتابخانه‌ها معمولاً با داشتن یک واحد مهار کتابشناختی در دو بخش فراهم آوری کتاب و فهرست نویسی این اصل را نقض می‌کنند. برای ادغام ایـن واحدها و تأمین نیازهای فراهم آوری مواد اطلاعاتی و فهرست‌نویسی بـاید بـرنامه‌ای تنظیم شود. (بنگرید به : فصول ۷ و ۸).

تابعیّت فرد از منافع عمومی ـ فایول معتقد بود که فرد باید منافع عمومی را بر منافع شخصی مقدم بدارد، هر چند که این کار در یک موقعیّت شغلی که کارمند می‌بیند مدیر هیچ گونه توجهی به رفاه فرد ندارد، کاری دشوار است. بر مدیر فرض است که هرگاه امکان‌پذیر باشد. تضاد میان منافع فردی و گروهی را کاهش دهد. (بنگرید به: فصول ۱۰ و ۱۱).

پاداش ـ پاداش برای کار باید عادلانه و صحیح باشد و حداکـثر رضـایت کـارمند و کارفرما را تعیین کند. برخی از کتابخانه‌ها برای استخدام افراد حداقـل دسـتمزد لازم را می‌پردازند، امّا بدیهی است که این نظامها هیچ معیاری برای استخدام یا ارتـقای افـراد ندارند. مدیر کتابخانه باید وظایف را بـررسی کـند، مسـؤولیتها را بشـناسد و در مـورد پرداخت عادلانهٔ پاداش تصمیم بگیرد. گام بعدی یافتن افرادی است که انجام وظـایفی

معیّن را در مقابل حقوقهای تثبیت شده به عهده گیرند.

تمرکز ـ به تصور فایول تمرکز اختیار حداقل برای نظارت فراگیر مطلوب است. بی‌گمان تنظیم سیاست و تدوین قوانین و روشهای اساسی باید به طور متمرکز صورت گیرد. تصمیمهای مدیریتی ممکن است در سطح پایین‌تری اتخاذ شود، امّا این تصمیم‌گیری فقط در چارچوبی صورت می‌گیرد که قدرت مرکزی اداره کننده تعیین کرده است. بسیاری از کتابخانه‌ها تا حد زیادی به این اصل پای بندند و این اصل، تسهیلات فیزیکی و خدمات را شامل می‌شود.

سلسله مراتب یا زنجیرهٔ نردبانی سازمانها به سلسله مراتب رسمی نیاز دارند که نشانگر جریان اختیار و مسؤولیت باشد. فایول ابراز داشت که در بیشتر اوقات وجود یک زنجیرهٔ فرماندهی ضرورت دارد، امّا در برخی مواقع بهتر آن است که این اصل نادیده گرفته شود. هنگامی که سازمانی به طور آشکار بر اثر نظام سلسله مراتبی لطمه می‌بیند، این قانون باید نقض شود (بنگرید به : فصل ۵).

نظم ـ میان واحدهای مختلف، در حالتی منطقی و معقول، باید روابطی ایجاد شود تا این واحدها بتوانند به طور هماهنگ با یکدیگر کار کنند.

تساوی حقوق ـ مدیران / سرپرستان تنها زمانی از کارمندان وفاداری خواهند دید که با آنان به مثابهٔ انسان رفتار کنند. کارمندان باید انسان به حساب آیند نه ابزارهایی که باید جابجا شوند: اگر مدیران مایلند محیطی مطلوب برای کار ایجاد کنند باید با همه به صورت عادلانه و یکسان برخورد کنند. (بنگرید به : فصول ۹، ۱۰ و ۱۱).

ثبات تصدی مشاغل ـ بالا بودن میزان ترک خدمت و جابجایی کارمندان برای یک سازمان هزینهٔ زیادی در بر دارد. ترک خدمت زیاد علت و نیز معلول مدیریّت بد است و یکی از راههای ارزشیابی یک مدیر / سرپرست بررسی میزان ترک خدمت و غیبت کارمندان تحت فرمان آن مدیر است. کم بودن میزان ترک‌خدمت ممکن است نمایانگر یک مدیریت خوب باشد یا نباشد، امّا بالا بودن میزان آن حاکی از وجود مشکلی است که مدیر / سرپرست موفق به حل آن نشده است. معمولاً هر زمان که کارمندی شغل خود را رها می‌کند، سازمان برای گرفتن عضو جدید، گزینش و آموزش او متحمل هزینهٔ قابل ملاحظه‌ای می‌شود. افزون بر آن، کارمند جدید برای آن که به عضو مؤثری تبدیل شود

نیاز به زمان دارد. کسی که اغلب از اداره غیبت می‌کند می‌تواند موانعی در جریان امور ایجاد کند، از کارآیی سازمان جلوگیری کند (و اغلب بیش از حقوقش برای سازمان هزینه ایجاد کند). (بنگرید به : فصول ۱۲ و ۱۳).

شکل دیگر غیبت از کار که معمولاً در آمار منعکس نمی‌شود مربوط به کارمندانی است که «حاضر امّا، غایب‌اند.» این افراد تاآخرین حد ممکن دیر سرکار حاضر می شوند، برای شروع به کار بیش از حد لازم وقت‌گذرانی می‌کنند، چاشت نیمروزی را زود آغاز می‌کنند و آن را دیر خاتمه می‌دهند و کارهای مربوط به نظافت محیط کار را هر چه بیشتر در اوقات کاری به انجام می‌رسانند. چنین افرادی معادل یک روز کاری را در هفته تلف می‌کنند؛ اگر چنین وضعی پیش آید، سرپرست (و سرپرستِ سرپرست) باید وضع را بررسی کنند.

ابتکار ـ ابتکار در همهٔ سطوح باید مورد تشویق قرار گیرد، و از کارمندان خواسته شود طرحها و اندیشه‌های جدید خود را به افراد مافوق ارائه دهند، همهٔ این طرحها و اندیشه‌ها باید بدقّت بررسی شود و هر کس پیشنهادی را مطرح می‌کند باید از وضع آن آگاه شود. اگر چه این اصل در بسیاری از کتابخانه‌ها به زبان پذیرفته شده است امّا در عمل اجرا نمی‌شود. برای نمونه هنگامی که در حین ارزشیابی کارکنان دربارهٔ ابتکار یک کارمند تحقیق می‌شود، اغلب تنها دلیل واقعی این کار، همرنگی با سازمانهای دیگر است (که این به معنای فقدان ابتکار است). آنچه فایول در نظر داشت این نبود و نباید مورد نظر یک مدیر شایسته باشد (بنگرید به فصل ۴.)

روحیهٔ همبستگی ـ فایول در مقام یک فرانسوی خوب به روحیهٔ همبستگی معتقد بود. وی احساس کرد که همهٔ سازمانهای موفق تنها زمانی باقی می‌مانند که احساس وحدت در میان گروه حاکم شود و نیز احساس کرد که سازمانهای پویا به صورت یک گروه با بحرانها روبرو می‌شوند. (بنگرید به : فصول ۹ ، ۱۰ و ۱۱.)

من کار فایول را تأیید می‌کنم چرا که اندیشه‌های او از زمانی که وی کتابش را به چاپ رساند، در پی‌ریزی مطالبی که نویسندگان دربارهٔ مدیریت قلم زده‌اند، مانند مطالب همین کتاب، نقش داشته است.

اغلب با مقالاتی مواجه می‌شوید که این پرسش را مطرح می‌کنند: آیا مدیریت هنر

است یا علم؟ معمولاً در این مقاله‌ها چنین نتیجه‌گیری می‌شود که به رغم وجود عناصر علمی فراوان، مدیریّت در تحلیل نهایی یک هنر است. هر چند شما می‌توانید مفاهیم اساسی، اصول، عملیات و فنونی را که فایول و دیگران توصیف کرده‌اند فرا بگیرید، امّا هر موقعیّت مدیریتی، موقعیّتی منحصر به فرد است. حتّی هنگامی که موقعیتهای خاص شبیه به هم می‌نماید، افراد درگیر، اعم از آن که واقعاً یا فقط در گذر زمان درگیر باشند متفاوتند. بنابر این، آنچه دیروز نتیجه‌بخش بوده ممکن است امروز مؤثر باشد یا نباشد. توانایی شما برای ارزیابی درجات دگرگونی، هنر واقعی مدیریت است.

در مقام یک مدیر، ناچارید در موقعیّتهای مختلف نقشهای مختلفی ایفا کنید. عبارت «من ناگزیرم چند کلاه بر سرم بگذارم» بیش از آنچه اکثر مردم تشخیص می‌دهند. حقیقی است. هنری مینتزبرگ[1] هنگام بحث دربارهٔ آنچه مدیران انجام می‌دهند ده نقش[3] اساسی را مشخص می‌کند : (۱) رئیس تشریفاتی، (۲) رهبر، (۳) رابط، (۴) ناظر، (۵) مأمور ابلاغ ، (۶) سخنگو، (۷) (کارفرما)، (۸) رسیدگی کننده به آشوبها، (۹) تخصیص دهندهٔ منابع، و (۱۰) مذاکره کننده.

هر چند تعدادی از این نقشها عناصر فرآیند سیاسی را در خود دارند، امّا برای کتابداران کتابخانه‌های عمومی نقشی دیگر را هم باید به صورت مینتزبرگ افزود و آن، سیاستمدار است. جای شگفتی نیست که مدیران با توجه به این نقشها، متفق‌اند که مدیریت هنر است نه یک روش علمی. به این دلیل، در این کتاب جنبهٔ رفتارگرایانه در ارتباط با فعالیتهای کارکردی مطرح شده است.

ماهیّت سازمانهای رسمی

چند کلمه‌ای دربارهٔ ماهیّت سازمانهای رسمی کمک خواهد کرد تا بافتی را که در آن فعالیتهای رفتاری و کارکردی صورت می‌گیرد مشخص کنیم. سازمانهای رسمی واحدهایی اجتماعی‌اند که برای نیل به اهداف مشخصی تشکیل شده‌اند. افراد به این دلیل به این سازمانها می‌پیوندند که اهداف این سازمانها تا حدی مشابه اهدافی است که آنان خود آرزو دارند به صورت شخصی یا حرفه‌ای (یا هر دو) بدانها دست یابند. با رشد

(1) - Henry Mintzberg.

و تحوّل یک سازمان، اهداف اولیهٔ سازمان تغییر خواهد کرد و ممکن است بـه حـدی دگرگون شود که مؤسسان آن در شناخت سازمان قدیمی خود دچار مشکل شوند. بنابر این سازمانهای رسمی دو ویژگی اساسی دارند: (۱) این سازمانها برای نـیل بـه هـدف مشخصی تشکیل شده‌اند. (۲) این هدف ممکن است در طول حیات سازمان بـارها و بارها تغییر کند.

با پیچیده‌تر شدن یک سازمان یکی از اهداف ممکن است با هدف دیگر تضاد پیدا کند. جامعه خود از هزاران سازمان تشکیل شده است که اهداف بسیاری از آنها با اهداف سازمانهای دیگر در تضاد است. افزون بر آن اهداف شخصی اعضای سازمانها بندرت با اهداف سازمانی هماهنگی کامل دارد، بویژه آن که هر فرد درصدها سازمان عضو است (رسمی و غیررسمی، عضویت داوطلبانه و غیر داوطلبانه). همان گونه که براحتی معلوم می‌شود ویژگی عمدهٔ دیگر سازمانها وجود تضادهای گسترده است.

تعدادی از مقاله‌های مربوط به مدیریت، در دههٔ ۱۹۶۰ و اوایل دههٔ ۱۹۷۰ دربارهٔ مهار تضاد نوشته شده ـ که در نظر برخی موضوع اصلی مدیریّت است. فرض کنیم که تضاد یک واقعیّت زندگی است، امّا تظاهر به این که تضادتنها عنصر زندگی است همان قدر ساده لوحانه است که فرض کنیم ابدا تضادی وجود ندارد. آنچه باید بدانیم این است که یک رشته میانکنشها دائما صورت می‌گیرد:

میانکنش افراد با محیط
میانکنش افراد با یکدیگر
میانکنش افراد با سازمانها
میانکنش سازمانها با یکدیگر
میانکنش سازمانها با محیط

از آن جا که بین مردم و سازمانها وابستگی وجود دارد و عکس‌العملی ایجاد می‌کند، بدیهی است که مدیریّت مسأله‌ای پیچیده است.

تضاد علل متعددی دارد. توانایی شناخت منشأ اصلی آن می‌تواند به مدیر کمک کند که وظایف خود را به نحو مؤثرتری انجام دهد. شاید منشأ اصلی تضاد رقابت بـر سـر منابع باشد، زیرا تمامی منابع سازمانی از نظر کمیّت محدودند. در طول هر دورهٔ معین،

برخی منابع بیش از منابع دیگر در دسترس است، امّا نمونهٔ در دسترس بودن و تقاضا در نوسان است. در دههٔ ۱۹۵۰ کتابخانه‌ها به منابع مواد، تسهیلات فیزیکی و سرمایه برای حمایت از آزادی تفکر اهمیّت می‌دادند. در دههٔ ۱۹۶۰ کارکنان سازمان و در دههٔ ۱۹۷۰ پشتوانهٔ مالی منشأ اصلی مشکل بود: دههٔ ۱۹۸۰ قابل پیش‌بینی نیست.(۱)

رقابت بر سر منابع کمیاب هم در داخل و هم در خارج سازمان پیش می‌آید و رقابت میان سازمانهای مشابه می‌تواند بسیار شدید باشد. از آن جا که بیشتر کتابخانه‌ها مؤسسات دولتی‌اند، برای تأمین سهم بیشتری از مالیاتِ اخذ شده (یا برای نگاه داشتن سهم حاضر خود) هر ساله در گیرمنازعه‌اند. به دلیل آن که هر اداره تمام پولی را که می‌تواند مورد استفاده قرار دهد در درخواست خود توجیه می‌کند، و از آن جا که هر درخواست پشتیبانهای فعّالی خواهد داشت، کتابخانه بر سر هر ریالی که تقاضا دارد با دیگر کتابخانه‌ها رقابت می‌کند. مجموع پولی که همه اداره‌ها درخواست می‌کنند، معمولاً از پول موجود بیشتر است، لذا هر یک از اداره‌ها سعی می‌کند ثابت کند که مستحق این درخواستهاست و در نتیجه ممکن است تضاد پیش آید (و اغلب پیش می‌آید).

همچنین ممکن است درون یک سازمان، میان واحدهای تشکیل دهندهٔ آن، بر سر منابع، رقابت پیش آید. شاید کتابخانه تنها یکی از شش مقام جدیدی را که درخواست کرده تأمین کرده و سرپرستان بخشها درصدد باشند دلیل پذیرفتن عضو جدید را نزد خود، توجیه کنند. در این مورد مانند تضاد میان اداره‌ها، مدیر (تصمیم‌گیرنده) باید تشخیص دهد که هر تصمیمی ممکن است تنش و تضادی ایجاد کند که احتمالاً مدّتی به طول می‌انجامد. بدیهی است که رقابت بر سر منابع این دعوا را تشدید می‌کند. مدیر باید سعی کند از اثرات دراز مدّت چنین تضادهایی اجتناب کند.

شکل دیگر تضاد ـ که میان صف و ستاد پیش می‌آید ـ درون سازمان شکل می‌گیرد و گاه بعمد تشدید می‌شود. در یک کتابخانه، این نوع تضاد اغلب میان کارمندان نظامها و واحدهای صف پیش می‌آید. کارمندان نظامهایی که سعی می‌کنند موجبات ارتقای کتابخانه را به عنوان یک کل فراهم کنند، معمولاً دید وسیعتری نسبت به کارمندان

(۱) ـ زیرا کتاب در همان دهه به چاپ رسیده است ـ م.

عملیاتی دارند. هنگامی که یکی از اعضای نظامها تغییری را در یک بخش توصیه می‌کند و هنگامی که عضو نظام و کارمندان آن بخش می‌دانند که این به معنای کارآیی کمتر بخش خواهد بود (حتّی اگر به معنای کارآیی بیشتر کتابخانه باشد)، مخالفت شدیدی از سوی بخش ابراز خواهد شد که امری طبیعی است. کارمندان عملیاتی آن بخش مایل نیستند کارآیی کتابخانه کمتر باشد، امّا مایل هم نیستند که کارخود آنها با کارآیی کمتری انجام شود. وظیفهٔ مدیر است که مشخصی کند کاهش کارآیی آن بخش جریمه‌ای در پی نخواهد داشت. اگر چه تضادی که پیش می‌آید در این جا تشدید می‌شود، زیرا کارمندان عملیاتی بخش مذکور مسأله کارکرد کلّی سازمان را فراموش کرده‌اند، امّا برای هر کس که در این نظام کار می‌کند کارکرد و عملیات کلّی باید در اولویّت نخست باشد.

گاه چند کارمند عملیاتی درخواستهای تضاد برانگیزی را به سرپرستی واحد ارائه می‌دهند. از آن جا که هر واحد هدف و مسؤولیتهای خاص خود را دارد، سرپرست واحد اغلب برای هر درخواست اهمیّتی قائل می‌شود امّا هرگز نباید اجازه داد که چنین امری روی دهد. مدیر کل باید همهٔ اولویّتها را تعیین کند و به کل سازمان اجازه دهد که از تخصصهای واحدهای صف و ستاد استفاده کند.

نوع دیگر تضاد از تفاوتهای موجود در زمینهٔ کار و نیازها ناشی می‌شود. در یک کتابخانه یکی از روشنترین نمونه‌های این امر را می‌توان در جستجوی کتابشناختی دید. بخشهای فراهم آوری مواد می‌توانند بدون جستجوی دقیق کتابشناختی که اغلب مورد نیاز بخشهای فهرست نویسی است، کتابها را فراهم کنند. اغلب بحث بر سر آن در می‌گیرد که کی، کجا و چگونه این جستجو باید انجام شود. اگر بخشهای فراهم آوری مواد، جستجو را به طور کامل انجام دهند، بیش از زمانی که برای رفع نیاز بخش فهرست‌نویسی لازم است، وقت صرف می‌شود. اگر بخش فهرست‌نویسی جستجو را انجام دهد، جریان کار فهرست‌نویسی پیشرفت خواهد کرد، امّا فرآیند واقعی فراهم‌آوری ممکن است کند شود. در هر مورد، یکی از بخشها کار دیگر را انجام می‌دهد، که تقریباً به طور اجتناب ناپذیر به تنش و تعارض می‌انجامد.

اگر قرار باشد سازمانها کارآیی داشته باشند، تضاد، منشأ آن هر چه باشد، باید مهار شود. افرادی که در مقام مدیریّت قرار، می‌گیرند، *باید* تحمل موقعیتهای متضاد را داشته

باشند. مدیر باید منشأ و ماهیّت تضاد را بشناسد، نباید از دست و پنجه‌نرم کردن با مشکلات هراس داشته باشد و هنگام درگیر شدن با مشکلات باید آرامش داشته باشد. روشهای کنار آمدن با موقعیّتهای متضاد از استفاده از قضاوت شخصی تا تلاش برای گفتگو و چانه‌زدن و تا توافق به هر شکل ممکن که بسیار متداول است، تفاوت می‌کند.

مردم درسازمانها

کوشش برای نیل به هدف همراه با سایر مردم یا از طریق آنها یک فعالیت عمدهٔ انسانی است و بیشتر افراد به نحوی همراه با دیگران کار می‌کنند. اگر در تعریف سازمان بگوییم که سازمان متشکل از دو یا چند نفر است که برای رسیدن به هدفی خاص با یکدیگر کار می‌کنند، می‌توانیم بگوییم که هر کس عضو چند سازمان است. اعضای سازمانها برای رسیدن به هدف مورد نظر خود باید به صورتی سازنده و وابسته به یکدیگر، بر هم اثر متقابل داشته باشند، هر چند درجهٔ سازماندهی و وابستگی میان اعضا همیشه در حال تغییر است، امّا هر جا دو نفر در پی هدفی مشترک باشند، در سازمان آنها باید تاحدی ساختار و وابستگی میان اعضا وجود داشته باشد.

بنابر مدارک فراوانی که انسان شناسی، باستان شناسی و تاریخ در اختیار ما می‌گذارد، وجود سازمان ضروری است. در واقع یافته‌های این رشته‌ها این بحث را تقویت می‌کند که عضویت رسمی و غیر رسمی در سازمانها، همهٔ مراحل زندگی یک فرد را مشخص می‌کند. همان گونه که اتزیونی (۱۹۶۴) و دیگران اشاره کرده‌اند، هیچ کس واقعاً مرده محسوب نمی‌شود مگر آن زمان که دولت به طور رسمی این واقعیّت را گواهی می‌کند. بحثی کوتاه در مورد چند نوع از بسیاری از انواع سازمانهایی که یک فرد بدانها وابسته است، این پیچیدگی و ماهیّت فراگیر را نشان می‌دهد.

گروههای *اقتصادی* فقط محل استخدام یک فرد را شامل نمی‌شود، بلکه بانکها، صدوقهای پس‌انداز و وام و اتحادیه‌های اعتباری را نیز در بر می‌گیرد داشتن یک برگهٔ اعتباری نشانگر عضویّت در یک گروه اقتصادی است. در این مثالها هرگروه نمایانگر ساختاری است که برای رسیدن به هدف (اهداف) اقتصادی خاص به وجود آمده است، اهدافی که هر یک از اعضا مایل است بدان برسد (اعم از آن که خدمات باشد یا تولید)،

سازمان خود در برابر ارائه خدمات یا تولید کالای مورد نظر انتظار سودی دارد.

گروههای *مذهبی* بر اشخاص اثر می‌گذارند و این تأثیر حتی افرادی را که به گروههای رسمی وابسته نیستند در بر می‌گیرد. تعطیلات مذهبی و رعایت آنها بر رفتار سازمانها و افراد تأثیر می‌گذارد، در نتیجه حتّی یک فرد غیر مذهبی از تأثیر هیأتهای رسمی مذهبی بر کنار نیست.

مؤسسات *دولتی* از هر نوع (از جمله نظامی) همواره بر افراد تأثیر می‌گذارند. عضویت در چنین سازمانهایی همیشه داوطلبانه نیست؛ افراد تنها با زندگی کردن یا کار کردن در یک منطقهٔ خاص عضو این سازمانها می‌شوند. سایر گروههای سازمانی عبارت‌اند از : آموزشی و اجتماعی و سیاسی.

پیتر دراکر(۱) در چند کتاب خود چهار اصل تولید را چنین توصیف کرده است: تولید تک محصولی، تولید انبوه ثابت، تولید انبوه متغیّر و تولید «جاری»[۴] هر چند این اصول از طریق بررسی تولید صنعتی پی‌ریزی شد، امّا برای تولید اطلاعات و آنچه بتوان «کار اطلاعاتی» نامید نیز به همان صورت به کار می‌رود. کتابخانه‌ها و بیشتر سازمانهای خدماتی در قالب سازمانهای تک محصولی قرار می‌گیرند. اگر کتابداران تعریف این قالب را به خاطر بسپارند، قادر خواهند بود فعالیتهای خود را به بیشتر فعالیتهای دیگر ارتباط دهند به نحوی که برای مدیران و سیاستمداران خارج از محدودهٔ کتابداری قابل درک باشد.

دراکر کار تک محصولی را فعّالیتی کار بر توصیف کرده است:

> «حتّی» هنگامی که کار بسیار مکانیزه است ـ و با خودکاری تناسب کاملی ندارد. سرمایه‌گذاری ثابت در قیاس با هزینهٔ کارگر نسبةً کم خواهد بود. امّا این کار انعطاف‌پذیری زیادی دارد. هزینه‌های همهٔ محصولات انفرادی بالاست، امّا نقاط سر بسر پایین است. تولید تک محصولی می‌تواند با ستادهٔ کم یا با نوسان قابل ملاحظه‌ای در ستاده عمل کند. چنین کاری مهارت زیادی می‌طلبد، امّا کمتر به داوری نیاز دارد، یا اصولاً نیازی ندارد.[۵]

به استثنای عبارت آخر در جملهٔ پایانی، این تصویر صحیح از کار کتابخانه است. کتابخانه ۵۰ درصد از بودجهٔ خود را به حقوق و استفادهٔ کارمندان اختصاص می‌دهد.

---

(1) - Peter Drucker.

سرمایه‌گذاری ثابت در مقایسه با هزینه‌های کار کم است و (اگر واقعاً محاسبه شود) هزینه‌های واحد برای ارائه خدمات به افراد بالاست. معمولاً کار در کتابخانه بر خلاف آنچه دراکر در این مورد معتقد است به مهارت و قدرت داوری زیادی نیاز دارد.

مدیریّت کتابخانه به مثابهٔ یک فعالیّت کاربر، حتّی بدون در نظر گرفتن مراجعه کنندگان اهمیّت زیادی برای افراد و روابط میان آنها قایل است. امّا به دلیل پیچیدگی روزافزون و تعداد در حال رشد سازمانها باید توجه داشت که آیا سازمانها بر افراد نظارت می‌کنند یا خیر، این امر ما را به دو جنبهٔ اساسی مدیریّت رهنمون می‌شود: فعّالیتها و مردم. مادام که مدیر کاملاً از انشعابهای ذاتی در سازمانها و در میان مردم آگاه باشد و مادام که سعی کند توازن میان نیازهای این دو را حفظ کند، مردم تحت نظارت سازمانها هستند. هنگامی که این توازن به نفع فعالیّتها به هم می‌خورد، مردم دیگر در مهار سازمانها نیستند. سازمانی که آزادی و ارزش فرد را تهدید کند، در وضع متوازنی قرار ندارد.

سائول گلرمن(۱) این وضع را در نوشتهٔ زیر خلاصه کرد:

> بنابر این ما به شکلی بر می‌گردیم که سازمانها همواره با آن روبرو بوده‌اند و تا زمانی که متشکل از مردم باشند با آن روبر خواهند بود. سازمان با مهار استعدادهای افراد و استفاده از آن موجودیّت می‌یابد، تلاش می‌کند و به بقای خود ادامه می‌دهد. مشکل سازمان آن است که بدون ممانعت از رشد استعدادها یا چرخاندن آنها بر ضد خود، باید این کارها را انجام دهد. این عمل که توازنی دائمی ایجاد می‌کند، بر عهدهٔ مدیر است؛ بویژه آن دسته از اعضای مدیریّت که در سطوح پایین‌تر هستند و نفوذ آنها بر کارمندان بی‌واسطه‌تر است.[۶]

با گفتهٔ رابرت تاون سند(۲) که در مقدمهٔ کتابش با عنوان *بر فراز سازمان*(۳) دربارهٔ مردم و سازمانها نگاشته است موافقم: «راه حل دوّم، مبارزهٔ چریکی منفی است که شدید نیست. سازمانهایی را که در آنها به خدمت اشتغال داریم ویران کنیم. تنها بخشهایی را باقی بگذاریم که در خدمت ما هستند.»[۷] معدودی از مردم منکر وجود

---

(1) - Saul Glerman.

(2) - Robert Townsend.

(3) - Up The Organization.

عوامل ضد مردمی در سازمانها هستند. با وجود این هنگامی که فردی کلّ ساختار سازمانی را تهدید کند، بسیاری از مردم به دفاع از وضع موجود بر می‌خیزند. امّا اگر انرژی خود را صرف تصحیح عناصر ضد مردمی کنیم و میان مردم و اشیا توازن بر قرار سازیم، آنگاه تقریباً همه در سازمان به این فرآیند کمک خواهند کرد. کتابخانه‌ها و کتابداران مردم‌گرا هستند و کمی آگاهی بیشتر از فنون مدیریّت تنها چیزی است که برای کتابخانه‌ها لازم است تا به سازمانهای مردم‌گرای مؤثری تبدیل شوند.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۳

تاریخچه و سبکهای مدیریت

اگر مدیریّت را به عنوان یک هنر بپذیرید، نیازی نیست بگوییم که شما خود باید سبک مدیریّت خودتان را پدید آورید. بعلاوه هنگامی که از یک نقش مدیریّت به نقش دیگر می‌پردازید، در آن سبک دگرگونیهای جزئی به وجود خواهد آمد. اگر با نکتهٔ اساسیِ این کتاب موافقید که مردم مهمترین منبع یک سازمان هستند، در این صورت درک می‌کنید که هر شخص موجودی منحصر به فرد است و به همین دلیل شما در مقابل همگان به طور یکسان پاسخگو نیستید. در اصل با تغییر موقعیّتها و مردمی که در آن موقعیتها قرار دارند، شما نیز سبک خود را تغییر می‌دهید. نتیجهٔ این عبارت که مدیریت یک هنر است، آن است که چیزی به عنوان یک شیوهٔ «صحیح» وجود ندارد. شاید شما در موقعیتی دو نفر را با شخصیتها و شیوه‌های مختلف مدیریّت دیده باشید که سازمانی واحد را به نحو مؤثری اداره کرده‌اند، چنین تجربه‌ای روشنترین گواه این امر است که در یک موقعیّت کاری، شیوه‌های مختلف می‌تواند کارآمد باشد.

مدیر مبتدی باید قدرتها و ضعفهای شخصی خود را ارزیابی کند و این پرسشها را از خود بپرسد: چه کاری را دوست ندارم در حقّم انجام دهند؟ چه نوع دستور یا نظارتی را می‌پسندم؟ چه نوع دستورهایی مرا آشفته نمی‌کند؟ آیا می‌توانم (و چگونه) به کسی بگویم که کار خود را خوب یابد انجام داده است؟ با پاسخ دادن به این پرسشها می‌توانید شیوهٔ خاص مدیریّت خود را فراهم آورید. امّا با دگرگون شدن شما، این شیوه تغییر خواهد کرد. هنگامی که از کار کناره‌گیری کنید ممکن است شیوهٔ نخست مدیریّت خود

را تشخیص ندهید.

تغییرات شیوهٔ شخصی براساس اندیشه‌هایی صورت می‌گیرد که دربارهٔ چگونگی روبرو شدن با مسألهٔ مدیریّت وجود دارد. در این فصل روشهایی مورد بحث قرار می‌گیرد که برای روش یا شیوهٔ شخصیِ شما در مدیریت اندیشه‌هایی در اختیارتان خواهد گذاشت واژهٔ *روش* در این فصل به منزلهٔ یک اصطلاح کلّی برای اندیشه مفهوم، فلسفه، مکتب و شیوه به کار می‌رود. یکی از مشکلاتی که در متون مدیریّت دیده می‌شود آن است که نویسندگان معمولاً از واژه‌هایی چون *مکتب*، *شیوه* و *فلسفه* به طرق مختلف استفاده می‌کنند. بنابر این ممکن است کتابهایی را ببینید که در یکی نویسندهٔ آن از واژهٔ مکتب و در دیگری از واژهٔ فلسفه برای یک مفهوم یا یک روش استفاده کرده‌اند. دلیل استفادهٔ نگارنده از واژهٔ روش آن است که همهٔ اندیشه‌های مورد بحث در این فصل نحوهٔ نگرش و رویکرد به رشتهٔ مدیریّت را نشان می‌دهند.

در این فصل همهٔ روشهای مدیریّت مطرح نشده است چنین تحقیقی کتابی دو برابر کتاب حاضر را در بر خواهد گرفت. قبل از بحث دربارهٔ برخی از روشهای مدیریّت، تاریخچهٔ مدیریّت به طور مختصر به ترتیب بررسی خواهد شد. همهٔ روشهای مورد بحث در گذر زمان و در نتیجهٔ تأثیرات پیشرفت تاریخی این رشته به وجود آمده است.

تاریخچهٔ تفکر مدیریّت

تاریخچهٔ مدیریّت را می‌توان به چهار دوره تقسیم کرد؛ دورهٔ پیش از مدیریّت علمی، دورهٔ مدیریّت علمی، دورهٔ روابط انسانی، و دورهٔ هم نهاد (سنتز). عنوانها و تاریخ این دوره‌ها که در متون مدیریّت مورد بحث قرار می‌گیرد، تفاوتهای جزئی با یکدیگر دارد. امّا در مورد ویژگیهای عمومی هر یک از این دوره‌ها توافقی نسبةً کلّی وجود دارد. روش مدیریت در کتابخانه از همین نمونه تبعیّت کرده است. (چند سالی از روشهای متداول در تجارت و صنعت، امّا در امتداد همان خطوط اصلی پیروی شده است). اگر چه تعداد کمی از کتابخانه‌ها ظاهراً در جهت مدیریّت هم نهاد (سنتز) حرکت می‌کنند، امّا تاکنون مدارک چندانی که مؤید دورهٔ هم نهاد در علم کتابداری باشد به دست ما نرسیده است.

دورهٔ پیش از مدیریّت علمی ـ پیش از ۱۸۸۰

دورهٔ پیش از مدیریت علمی را می‌توان به صورت صفی‌طولانی از بردگانی تصویر کرد که عرق‌ریزان قطعه سنگی آهکی را با زحمت زیاد به سوی یک هرم می‌کشند و در امتداد این صف «مدیران» شلاقهای خود را تکان می‌دهند. این دوره را دورهٔ *استبدادی* نامیده‌اند. برای مدیر بودن شخص فقط باید مستبد می‌بود. البته استثناهایی وجود داشت، امّا تکیهٔ زیاد بر قدرت مطلق العنان، شاخص این دوره است.

طیّ این دورهٔ طولانی، برای تغییر وضعیّت بسیاری اقدامات متهورانه و قابل ملاحظه به وسیلهٔ سازمانها و از طریق تلاشهای مشترک افراد صورت گرفت. برجهای بلند پلکان‌وار خاورمیانه، اهرام مصر و آمریکای مرکزی، دیوار بزرگ چین و جاده‌ها و ابنیهٔ پروگواه این واقعیت است. این آثار انعکاسی از استفادهٔ بیش از حد از کار انسانی است و هر یک احتمالاً با استفاده از فنون مدیریت که بشدّت بر زور متّکی بوده ساخته شده است. همچنین می‌دانیم که در دنیای قدیم برای چنین کارهایی از بردگان استفاده می‌شده است. (هر چند مشخص نیست که در دنیای جدید هم این مورد وجود نداشته است). با وجود این احتمالاً این تلاشهای سترگ سازنده در دوران کهن عمدةً بر خودکامگی و زور متّکی بوده است. نتایج اغلب دیدنی است. امّا تعداد محدود چنین اماکنی نمایانگر ضعف این روش است ـ هماهنگی میان مدیران و کارگران امری نادر بوده است.

ظهور صنعتگرایی و نظام کارخانه‌ای اوّلین بارقه تفکر دربارهٔ مهارت مدیریّت را به وجود آورد. بررسی اریک رول[1] (۱۹۳۰) نشان می‌دهد که در سال ۱۸۰۵، حداقل یک کارخانه در بیرمنگام انگلستان، اقداماتی «نوین» را در عملیات خط زنجیر[2] به کار گرفت. این نظام پرهزینه، تقریباً با هر نظامی که امروزه مورد استفاده قرار می‌گیرد برابری می‌کرد. «سازمانی بود به نفع مدیریت که هرگز مهارت فنّی صنعتگری که در آن کار می‌کرد بر مهارت مدیریّت اولویّتی نداشت»[1]

---

(1) - Eric Roll.

(۲) ـ assembly line زنجیره‌ای از کارگران و ماشینها که هریک از آنها به ترتیب نوعی کار تخصصی بر روی تولیدات کارخانه انجام می‌دهند و آنها را کامل می‌کنند ـ م.

برخی از ویژگیهای نظام کارخانه‌ای به طور اجتناب ناپذیر به پدید آمدن برخی مفاهیم مدیریّتی انجامید. به دلیل مشکلات بزرگی که صاحبان ـ مدیران کارخانه با آن روبرو بودند، تلاش زیادی صرف فعالیتهای هماهنگ کننده برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری شد. با جابجایی رابطهٔ سنّتی مالک ـ کارگر نظامی به وجود آمد که در ارتباط با هر گروه، از روشهای رسمی تبعیّت می‌کرد. (و سرانجام منجر به پدید آمدن اتحادیه گرایی شد). تضاد، ویژگی اساسی رابطهٔ کارفرما، کارگر بود، مهار و نظارت، موضوع مورد بحث برای عملیات موفق کارخانه بود و سود به یک مسأله عمده تبدیل شد. از آن جا که سرمایه‌گذاری ثابت در همهٔ مراحل عملیات افزایشی عمده یافت، نظارت بر هزینه، ستاده و داده باید بدقّت هماهنگ می‌شد. بنابر این، قدرت و اختیار هنوز حائز اهمیّت بود؛ زیرا حربهٔ اقتصادی در دست مالک ـ مدیر بود. کارگران بخوبی از این واقعیّت آگاه بودند. با وجود این تعداد بسیار کمی از شرکتها که تنها بر اختیار اتکا داشتند در طول این دوره موفق بودند. عناصری چون برنامه‌ریزی، توانایی انتخاب کارگران خوب و قابلیّت ادامهٔ خدمات نیز از اهمیّت برخوردار بود. بنابر این قبل از تلفیق برخی از روشهای موفق تکراری در یک شکل واحد، فقط مسألهٔ زمان مطرح بود.

اگر صفی از بردگان که عرق می‌ریختند و کار می‌کردند ویژگی دورهٔ پیش از مدیریت علمی بود، شاخص دورهٔ دوّم یعنی دورهٔ انقلاب صنعتی، سوار کرد دستگاهها، عملیّات خط زنجیری، چرخش چرخ دنده‌ها، بالا رفتن بخار و توده‌های انبوه کالا بود. واژهٔ کلیدی این دوره *مکانیکی* بود. بیشتر مفاهیم مدیریّت این دوره بر جنبه‌های سازمانی کار تأکید داشت، بویژه جنبه‌هایی که به تولید کالاها مربوط می‌شد.

انقلاب صنعتی دوّم چه بود؟ به نظر برخی از مؤلفان، پردازش اطلاعات و خودکاری و به نظر برخی دیگر پیدایش مدیریّت علمی، صرف نظر از آن که هر یک از این دو مقوله چه جایگاهی دارد، کار افرادی چون فردریک وینسلوتیلور[۱]، فرانک ولیلیان گیلبرت[۲] و هنری گانت[۳] بدون تردید در تکوین نظریه و روش مدیریّت علمی، کاری اساسی بود.

---

(1) - Fredrick Winslow Taylor.

(2) - Frank and Lilian Cilbert.

(3) - Henry Gant.

تاریخ دقیق آغاز این دوره و نیز این مسأله که چه کسی چه چیز را نخست انجام داد مورد سؤال است، امّا به طور کلّی، تصور می‌شود که تیلور کسی است که شیوه‌ای علمی برای مدیریّت بنیان گذاشت.

تیلور و پیروانش

فردریک وینسلوتیلور کار خود را در سال ۱۸۷۴ در یک تعمیرگاه ماشین به عنوان شاگرد مکانیک آغاز کرد در سال ۱۸۷۸ در شرکت میدوال استیل[1] در سمت کارگر شروع به کارکرد امّا مدّتی کوتاه در این شرکت به عنوان کارگر فنی کار می‌کرد. تیلور بتدریج به سمتهایی چون رئیس گروه، سرکارگر تعمیرگاه، سر کارگر فنّی و طرّاح اصلی برگزیده شد. در طول شش سال تیلور به مهندسی ارشد شرکت رسید. تیلور همچنین ضمن کار در شرکت به صورت مکاتبه‌ای به تحصیل در رشتهٔ علوم پرداخت. او بسرعت مدارج ترقّی را پشت سرگذاشت چرا که بر تولید تأکید می‌کرد و می‌دانست که در بهترین شرایط چه بکند. در نتیجه بدان سبب که به حداکثر تولید اهمیّت می‌داد به عنوان ضد کارگر شهرت یافت. امّا نگرش اصلی او را نسبت به موقعیّت کاری در عبارات زیر می‌توان مشاهده کرد.

> هنگامی که مردی پر انرژی چند روزی در کنار مردی تن پرور کار می‌کند، به طور منطقی این پرسش او جوابی ندارد: «چرا وقتی این کارگر تنبل به اندازهٔ من حقوق می‌گیرد و فقط نصف من کار می‌کند، من باید سخت کار کنم؟»[2]

به نظر تیلور منشأ اختلاف میان کارگر و مدیریّت در تعریف کار روزانهٔ منصفانه نهفته بود، هر چند که بر آوردهای هر دو گروه تنها بر برداشتهای کلّی استوار بود. مشاهدات تصادفی از محیط کار، مختصری از کار را انجام دادن، یا دانستن ارقام در موقعیّتی که بازده عملیات بالاست، همه موجب می‌شد که نظر مدیران عاری از سوگیری نباشد. از سوی دیگر کارگران «می‌دانستند» که مدیریّت انتظارات بسیاری دارد. مدیران با استانداردهای عینی راضی می‌شدند و کارگران می‌کوشیدند تا به سطح معیّنی از تولید برسند (زیرا در این صورت مبلغ بیشتری دریافت می‌کردند). تیلور برای نیل به این هدف

---

(1) - Midvale Steel Company.

بررسیهایی دربارهٔ زمان و حرکت[۱] انجام داد تا کار روزانهٔ منصفانه را برای یک وظیفهٔ معیّن تعریف کند. امروزه بسیاری از فنون اساسی او هنوز هم مورد استفاده است (در فصل ۱۵ کاربرد این فنون در مسائل کتابخانه مورد بحث قرار گرفته است).

عنصر دوّم در نظام تیلور طرح جدید پرداخت حقوق بود. در این طرح از دستمزد تشویقی[۲] استفاده می‌شد، زیرا به طور بدیهی کارگران مایل نبودند، در مقابل دستمزد یکسان کار بیشتری انجام دهند. تیلور در این جا پاره‌کاری‌نسبی[۳] را پیشنهاد کرد. به این ترتیب هنگامی که کارگران کار را در حد استاندارد تثبیت شده انجام می‌دادند به طور یکسان دستمزد می‌گرفتند امّا چنانچه بیش از حد استاندارد کار می‌کردند، دستمزد بیشتری دریافت می‌داشتند (صاحبان صنایع تولیدی به دلیل تولید اضافی می‌توانستند از عهدهٔ این کار بر آیند). امّا با ارائه این طرح دو مسأله پدیدار شد. نخست این فرضیه بود که میزان استاندارد کار برای کارگران منطقی و قابل قبول باشد و دیگر آن که در زمانی که کارگران کار را در حد استاندارد انجام نمی‌دادند آنچه پیش می‌آمد قابل پیش‌بینی نبود. از کار افتادن واقعی ابزار، تأخیر در ارائه ابزار لازم، بیماری و نظایر آن همه عواملی بود که می‌توانست مانع از رسیدن کار کارگر به حد استاندارد شود. چنین بیعدالتیهایی در صورت ادامه می‌توانست معضلات واقعی اقتصادی و مشکلات اخلاقی به وجود آورد. هنری گانت با طرح خود مبنی بر *کار ـ و ـ پاداش* برخی از این مشکلات را حل کرد. بر این مبنا کارگران در قبال کاری معیّن، اعم از آن که میزان کار ایشان در حد استاندارد باشد یا نباشد، یک حقوق پایه دریافت می‌دارند و زمانی که از حد استاندارد بیشتر کار کنند، به آنان پاداش تعلّق می‌گیرد.

به نظر من هیچ کتابخانه‌ای از نظام نرخ پاره‌کاری[۴] استفاده نمی‌کند، هر چند بخشهایی را دیده‌ام که می‌توان این نظام را در آن جا آزمایش کرد. اگر چه کتابخانه احتمالاً نمی‌تواند کار اضافی را از نظر مالی جبران کند، امّا از وقت می‌توان سود جست. از دادن مرخصی می‌توان به عنوان یک انگیزه بویژه برای برخی از وظایف که بیش از حدِ معمول

---

(1) - Time and Motion.

(2) - incentive pay.

(3) -differencial piecework.

(4) - piece _ rate system.

و جاری انجام می‌شود استفاده کرد.

افراد بسیاری در رشتهٔ مدیریت علمی نقش داشته‌اند. گانت همچنین فنونی در مورد تهیهٔ جدول حقوقی ابداع کرد. که هنوز هم نام وی را به همراه دارد (برای مطالعهٔ بیشتر در مورد جدولهای حقوقی گانت بنگرید به: فصل ۱۵). امّا شاید خانم و آقای گیلبرت مشهورترین نوآوران در این زمینه بودند (که با اندیشهٔ *خرید به صورت دو جینی ارزانتر است* شهرت یافتند) سایر چهره‌های عمده در این زمینه عبارت بودند از سی برتراند تامپسون[۱] اچ.امرسون[۲] و اِی.پی. اسلوان[۳] امروزه بیشتر کار در تحلیل نظامها و جریان کار بر فنونی استوار است که این افراد و دیگران مطرح کرده‌اند. به طور مسلم تنها به این دلیل که مدیریت علمی بر وظیفه بیشتر تأکید می‌ورزد تا انسان، نباید فواید آن را از نظر دور داشت.

هدف اصلی مدیریت علمی انجام کار بیشتر به صورتی مؤثر است. تولید، کارآیی و جلوگیری از اتلاف مورد تأکید است. لذا به نظر می‌رسد که به انسانها هیچ توجّهی نشده است. اتهام «ضد مردمی» بودن مدیریت علمی تاحدی صحیح است امّا تنها در پرتو آگاهی و شناخت بیشتر است که چیزی بیش از عوامل مادی مردم را به کار ترغیب می‌کند.

این بحث نشان دهندهٔ یکی از نقایص شیوهٔ مدیریت علمی است و آن فرضیهٔ اساسی آن است که انسان را موجودی اقتصادی می‌داند. تیلور فرض کرد که کارگر و مدیر هر دو باید از نظریهٔ او استقبال کنند زیرا هر دو از نتایج آن بهره‌مند می‌شوند. در عین حال عوامل دیگری هم بر کار کرد اثر می‌گذارد. شرایط کار، روابط میان افراد، فشارهای اجتماعی، پذیرش گروهی و نظرهای اتحادیه نیز نقشی مهمی در میزان کار انجام شده دارد.

---

(1) - G.Bertrand thampson.

(2) - H.Emerson.

(3) - A.P.Sloan.

دورهٔ روابط انسانی ، ۱۹۵۰ ـ ۱۹۲۷

دورهٔ روابط انسانی را با یک رشته تصاویر که بسرعت تغییر می‌کنند بخوبی می‌توان نشان داد: تصاویری از تیم بولینگ ما تیم فوتبال شرکت، چایخانهٔ شرکت و بحثهای با روحی که در ساعات استراحت بین کار میان کارگران در می‌گیرد. این تصاویر اندکی دور از ذهن است، امّا بوضوح نمایانگر محیط کار می‌باشد. این دوره واکنشی بود علیه تأکید بیش از حدّی که در دورهٔ مدیریت علمی بر تولید می‌شد. در دورهٔ جدید کارگر به عنوان یک واحد بی‌احساس و بی هویّت تلقی نمی‌شد که همانند یک قطعه لگو[۱] باید با نمونه‌های سازمانی تطبیق داده می‌شد. *انسان‌گرایی* بهترین ویژگی و التون مایو[۲] احتمالاً مؤثرترین چهرهٔ این دوره بود.

مایو عضو یک گروه پژوهشی از دانشکدهٔ مدیریت بازرگانی، دانشگاه هاروارد بود که مدّتی طولانی در کارخانهٔ هاثورن[۳] وابسته به شرکت وسترن الکتریک[۴] در ایلی نویز در مورد خستگی کارگران و تولید به بررسی پرداخت. هدف این بررسی تعیین اعتبار یک پیشنهاد بود (که خانم و آقای گیلبرت مطرح کرده بودند). بر مبنای این پیشنهاد دوره‌های کوتاه مدت استراحت، تولید را افزایش می‌دهد. شرکت وسترن الکتریک دست محققان را در بررسی خستگی کارگران و تأثیر دوره‌های استراحت بر تولید، باز گذاشت، در نتیجه بررسی ۵ ساله، مایو به عنوان پایه‌گذار نظریه‌های روان‌شناسی ـ اجتماعی صنعتی و روابط انسانی مدیریّت شناخته شد.

در مورد کارهایی چون سوار کردن دستگاههای تقویت کننده و سیمکشی که در کارخانهٔ مزبور انجام می‌شد، آزمایشهایی صورت گرفت. کار سوار کردن قطعات یدکی را گروهی از زنان و سیمکشی را گروهی از مردان انجام می‌دادند و هر دو گروه در زمینهٔ تولید پیشرفت خوبی داشتند. این دو گروه از قبل تحت نظر بودند و گزارشهای دقیقی از تولید در هر گروه ثبت شده بود (بدون اطلاع کارگران). سپس گروه تحقیق از کارگران

---

(۱) ـ از سرگرمیهای آموزشی کودکان که کودکان با سر هم کردن قطعات مختلف شیء واحدی را می‌سازند. ـ م

(2) - Elton Mayo.

(3) - Hawthorne.

(4) - Western Electric.

خواستند که در کار تحقیق مشارکت داشته باشند. داوطلبان برای کار به محلی دیگر که شبیه همان محلّی بود که قبلاً کار در آن جا انجام شده بود (تا آن جا که به تنظیم ابزار کار مربوط می‌شد) منتقل شدند از آن جا که این تغییر می‌توانست بر تولید اثر بگذارد تا مدّتی هیچ تغییر دیگری ایجاد نکردند.

سپس یک رشته آزمایشهای معروف مانند : دوره‌های کوتاه مدّت استراحت، کاهش تواتر دوره‌های استراحت و طولانیتر کردن فواصل آنها، صرف غذای سبک در صبح و بعد از ظهر، به اجرا گذاشته شد و پس از اخذ نتیجه به آزمایشها پایان داده شد و کارگران به نظام اوّلیه بازگشتند. امّا صرف نظر از آنچه صورت گرفت [در دورهٔ آزمایشی] تولید همچنان افزایش یافت. اوقات بیماری و تأخیر به تقریباً $\frac{1}{3}$ سطح بقیهٔ کارکنان و نظارت به حداقل رسید زیرا گروه آزمایشی قابل اعتماد بودند.

نتیجهٔ آزمایش در کارخانهٔ هاثورن

امروزه آنچه در آن زمان در کارخانهٔ هاثورن وابسته به شرکت وسترن الکتریک روی داد، بسیار روشن است، امّا در آن زمان آنچه در جریان بود برای کسی قابل درک نبود. «نتیجه هاثورن» همان گونه که امروزه مشخص شده؛ در همهٔ بررسیهای انجام شده در مورد رفتار انسانی مشترک است. به همین دلیل مدیران باید در کاربرد نتایج طرحهای تحقیقاتی کوتاه مدت بسیار هوشیار باشند. در اصل، این نتیجه حاصل حضور یک مشاهده‌گر و آگاهی افراد مورد مشاهده است. فرد مورد مشاهده به دلیل وجود مشاهده‌گر وظیفهٔ خود را برای مدّتی، یا شاید هرگز به شکلی نمونه انجام نخواهد داد. همچنین هیچ راهی وجود ندارد که دقیقاً بدانیم نتیجه چه خواهد بود: ممکن است کارگران عصبی شوند و بسیار بد کار کنند؛ ممکن است از حد معمول سخت‌تر کار کنند، یا ممکن است مشاهده‌گر را به منزلهٔ یک تهدید تلقّی کنند و به نحوی انجام وظیفه کنند که به تصور آنان احتمالاً خطر مورد مشاهده بودن خنثی شود. بدیهی است که برای اعمال مدیریّت مؤثر بر هر واحد کاری، تحلیل کار ضرورت دارد امّا سرپرست یا مدیر باید از مشکلات بالقوّه‌ای که ممکن است در نتایج یک بررسی کوتاه مدّت نهفته باشد آگاه باشد.

تأثیر واقعی مایو در نظریهٔ مدیریّت ارائه چشم اندازی جامعه شناسانه از وضع کار

بود. هنگامی که آزمایش کنندگان آنچه را که روی داده بود درک کردند توجّه خود را به جنبه‌های جامعه شناختی معطوف داشتند. نتایجی که در کارخانه هاثورن به دست آمد و نیز نتایج سایر بررسیها مایو را متقاعد کرد که اعتقاد دیرینه به «فرضیهٔ تودهٔ عوام»[1] باید رد شود. بنابر این فرضیه کارگران گروهی از افراد فاقد سازماندهی بودند که هر یک از آنها فقط برای نفع شخصی کار می‌کرد. اگر مدیران این فرضیه را بپذیرند، در پی آن خواهند بود که به منظور افزایش تولید به آن نفع شخصی رو آورند. امّا کار مایو اهمیّت گروه را نشان داد و نادرستی این فرضیه را اثبات کرد.

گروههای کاری بویژه در یک جامعهٔ شهری، اغلب به کانون زندگی اجتماعی کارگر تبدیل می‌شود. در کتابخانه‌ها کارمندان دفتری و حرفه‌ای بخش اعظم زندگی اجتماعی خود را به نحوی وابسته به افراد محیط کار خود یا افراد مربوط به آن محیط می‌بینند. در این جا خوب یا بد بودن این مسأله برای جامعه مطرح نیست، آنچه اهمیّت دارد این است که بدانیم این وضع وجود دارد. بنابر این هنگامی که تغییراتی در وضع کار پیش می‌آید، حسی قوی خبر می‌دهد که نه تنها امنیّت شغلی، بلکه امنیّت اجتماعی نیز مورد تهدید است. یک مدیر مردم‌گرا همواره این واقعیّت را به یاد خواهد داشت.

دورهٔ هم نهاد (سنتز) ـ ۱۹۵۰ تاکنون

شاخص آشکار این دوره مجموعه‌ای از تصاویر انسان و ماشین است. که هر یک فوق دیگری قرار گرفته است. به دلیل تغییرات پیشرونده یا قهقرایی مداوم، تشخیص این که کدام تصویر بالاتر از دیگری قرار دارد دشوار است و هیچ یک از تصاویر هرگز به طور کامل محو نشده است.

حق با که بود، تیلور یا مایو؟ پاسخ باید این باشد که هر دو به لحاظ فلسفی تا حدی مردم‌گرا و نیز تولیدگرا بودند. تیلور نیازها و تفاوتهای فردی و همچنین فشار برابری [حقوق و مزایای برابر در قبال کار نابرابر] و مایو نیاز به تولید بیشتر را تشخیص داد. تفاوت عمدهٔ این دو، دیدگاههای آنان نسبت به چیزی است که بیشترین انگیزش را در افراد ایجاد می‌کند. ازنظر تیلور مسائل اقتصادی و از دید مایو تشکّل گروهی بیشترین

---

1 - rabble Hypothesis.

انگیزش را ایجاد می‌کرد.

در هر حال تیلور و مایو هر دو، یک عامل مهم را نادیده گرفتند و آن نیازهای «من» فرد بود. نیازهای «من» انسان ممکن است هم بر نیازهای اقتصادی و هم بر نیازهای اجتماعی فرد پیشی گیرد. درست همان گونه که موقعیت کار از سه عنصر تشکیل می‌شود ـ مردم، سازمان و محیط ـ به نظر می‌رسد انگیزهٔ کار برای فرد از سه عنصر اقتصادی، اجتماعی و شخصی تشکیل شده باشد. با در نظر گرفتن این شش متغیّر می‌توان فهمید که چرا وضعیّت کاری پر از تناقض است. این شش عامل باید با یکدیگر در توازن باشند تا احتمالاً شمایی از هماهنگی به دست آید و حتّی بعد از دستیابی به هماهنگی باز هم رگه‌هایی از تناقض وجود خواهد داشت.

بنابر این یک مدیر خوب نه تنها باید مطالب زیادی در مورد «کالای تولید» سازمان و نظریهٔ مدیریت مربوطه بداند، بلکه دانستن مسایلی دربارهٔ اقتصاد، آمار، جامعه‌شناسی، علوم سیاسی و بسیاری علوم اجتماعی و طبیعی دیگر برای او الزامی است. تقریباً هر زمینه کمکی برای یک مدیر محسوب می‌شود و کار را سهلتر و وضع کاری کارمندان را خوشایندتر می‌کند. هیچ کس نمی‌تواند در همهٔ زمینه‌ها متخصص باشد، امّا اگر کسی مایل است مدیر باشد باید دربارهٔ برخی یافته‌های مهمتر اطلاعاتی داشته باشد. برای یک کتابدار راه رسیدن به این مقام بالا رفتن از سلسله مراتب سازمانی در کتابخانه است. حتّی اگر کسی مدیر نشود، چنین دانشی مفید خواهد بود، زیرا کار را روزبروز سهلتر و مؤثرتر خواهد کرد.

از اویل دههٔ ۱۹۵۰، تفکّر مدیریّت به سمت تصفیهٔ مفاهیم پیشنهاد شدهٔ تیلور و مایو و تلفیق عناصر هر دو مکتب با اندیشه‌هایی از سایر زمینه‌ها پیش رفته است. از آن جا که مفاهیم و نظریه‌های جدیدی از علوم رفتاری به نظریهٔ قدیم مدیریّت افزوده شده است بسیاری از افراد امروزه از مدیریّت به مثابهٔ *فرآیند ترکیبی* سخن می‌گویند.

توسعهٔ مدیریّت کتابخانه

در صفحات قبل، از کتابخانه‌ها بندرت سخن گفتیم، توسعهٔ مدیریّت کتابخانه اساساً از همان نمونهٔ متداول در تجارت پیروی می‌کند (امّا از نظر ترتیب زمانی همان مراتب را

طی نمی‌کند). در توسعهٔ مدیریّت کتابخانه سه دورهٔ اساسی وجود دارد. دروهٔ پیش از سال ۱۹۳۷ ، دورهٔ علمی (۱۹۵۵ ـ ۱۹۳۷) و دورهٔ روابط انسانی (از ۱۹۵۵ تاکنون). همچنین باید اشاره کرد که این تقسیمات از تقسیمات نظریهٔ کلّی مدیریّت اختیاری‌تر و همپوشیِ میان دوره‌ها بسیار زیاد است. هر چند شاید هنوز وقت آن نرسیده که دربارهٔ توسعهٔ نظریه‌های مدیریّت صحبت کنیم یا به تشخیص دوره‌ها بپردازیم، امّا برخی مدارک حاکی از آن است که این دوره‌های تعیین شده نمایانگر تلاش مدیران اداری کتابخانه برای گزینش اندیشه‌هایی از سایر رشته‌ها، بویژه نظام مدیریّت و ادارهٔ عمومی است. البته یکی از خطرات چنین گزینشی آن است که بسیاری از مدیران اداری و کتابداران زمینهٔ کافی ندارند تا بتوانند تأثیر کامل برخی از مفاهیم گزینش شده و آزموده شده در کتابخانه را ارزشیابی کنند. در کتابخانه همان گرایش حاکم است که بیشتر افراد و گروهها دارند؛ گرایشی مبنی بر انتخاب اندیشه یا مفهومی که بیش از همهٔ اندیشه‌ها و مفاهیم عمومیّت داشته باشد.

مدیریت کتابخانه قبل از ۱۹۳۷

تا اواسط دههٔ ۱۹۳۰، بیشتر کتابخانه‌ها از لحاظ مدیریت به شیوه‌ای مستبدانه و یا حداقل محافظه‌کارانه اداره می‌شدند. روند تحوّلات در کتابخانه کُند بود. از کتابداران ارشد در همهٔ مراحل کار، انتظار تصمیم‌گیری می‌رفت. از آن جا که کتابخانه‌ها معمولاً کوچک بودند، این مسأله امکان‌پذیر بود. حتّی در کتابخانه‌هایی که تعداد کارکنان بسیار زیاد و مجموعهٔ کتابها بزرگ بود (مانند کتابخانهٔ کنگره، کتابخانهٔ عمومی نیویورک، کتابخانه‌های هاروارد، ییل، کلمبیا، کلولند[1] و شیکاگو) و مدیران ناگزیر بودند برخی از اختیارات خود را تفویض کنند، هنوز تأکید بسیار زیادی وجود داشت که از روشهای گذشته و آنچه در کتابخانه‌های دیگر صورت می‌گرفت پیروی شود (کتابخانهٔ ب آنچه را کتابخانهٔ الف موفقیّت‌آمیز یافته بود انجام می‌داد. کتابخانهٔ ج آنچه را کتابخانه‌های الف، ب و پ اعمال می‌کردند و آنچه را به نظر بهترین می‌آمد می‌آزمود).

هر چند روش مشاهدهٔ سایر کتابخانه‌ها امروزهٔ هنوز از امور بدیهی است امّا ممکن

(1) - Clere land.

است بهترین روش نباشد. شاید لازم باشد وقت بیشتری را بـه تـفکّر دربـارهٔ نـیازهای منحصر به فرد جامعهٔ هر کتابخانه و چگونگی رفع آنها به صورتی ویژه، اگر نه منحصر به فرد، اختصاص دهیم. به این ترتیب شاید بتوانیم کمی سریعتر به سـمت تـحقق هـدف کتابخانه پیش برویم.

مدیریّت علمی ، ۱۹۵۵ ـ ۱۹۳۷

در اواخر دهـهٔ ۱۹۳۰ در تـعدادی از رسـاله‌های دکـترا بـه مسـألهٔ مـدیریت عـلمی کتابخانه‌ها پرداخته شد و این آغاز کار بود. مطالعاتی دربارهٔ تحلیل هزینه‌ها، خـدمات فنّی، فهرست نویسی و استفاده از بـرگه‌های لبـه مـنگنه در ایـن دوره صـورت گـرفت. کتابداران در مورد مدیریّت علمی به تحقیق پرداختند تا ببینند آیا برخی از فنون برای کار کـتابخانه کـاربردپذیر است یـا خـیر. پس از جـنگ جـهانی دوّم کـتابداران تـلفیقی از اندیشه‌های مدیریّت علمی و برخی از فـنون تـحقیقات کـارکردی / ریـاضی را بـه کـار گرفتند. اثر دورتی و هنریتز[۱] با عنوان *مدیریت علمی عـملیات کـتابخانه* [۲] (۱۹۶۶) نمایانگر توجهی است که در این دوره به عملیات کارآمد ابراز می‌شده است و مطالعهٔ آن به هر کس که به مدیریّت کتابخانه علاقه‌مند است توصیه می‌شود.

بر خلاف تیلور که در اثر خود بصراحت به افراد پرداخته بود، در بیشتر آثار مربوط به کـتابخانه در ایـن دوره بـه فـعالیّتها و اشـیا پـرداخـته شـده است تـا انسـانها، مـدیران کتابخانه‌هایی که پیرو تفکّر مدیریّت علمی بودند به جای آن که مانند تیلور مشخص کنند که هر شغلی باید چه باشد و سپس کارکنانی با ویژگیهای خاص مناسب آن شغل بیابند، معمولاً جریان کار را بدون توجه به افراد، مشـخص مـی‌کردند. ایـن بـدان مـعنا نـیست مدیریّت کتابخانه ضد مردمی شده بود، بلکه فقط مقصود آن است که توجّهی به تطابق افراد و مشاغل نمی‌شد.

---

(1) - Dougherty and Heinritz.

2 - *Scientific Management* of *Library Operations*.

روابط انسانی، از ۱۹۵۵ تاکنون

اکنون به جای پرداختن به یک دورهٔ محض روابط انسانیِ عملیات، ببینیم ترکیب مفاهیم دو نظریهٔ مدیریت کتابخانه چه می‌تواند باشد. تنها اندکی از مفاهیم مایو و پیروانش در این دورهٔ پذیرفته شده است و آن گونه که مایو احتمالاً انتظار داشته در عمل به کار گرفته نشده‌اند. «روابط انسانی» معمولاً در کتابخانه‌ها به معنای ادارهٔ مردم‌سالارانه، ادارهٔ مبنی بر مشارکت افراد، استفادهٔ وسیع از کمیته‌ها و مشارکت (یا مشارکت ظاهری) با کارکنان در امر تصمیم‌گیری است. امّا روشی که بسیاری از مدیران امور اداری کتابخانه برای استفاده از روابط انسانی در ادارهٔ مردم‌سالارانه کتابخانه در پیش گرفته‌اند منجر بدان شده است که برخی از جنبه‌های دشوارتر روابط انسانی مورد تأکید قرار گیرد. برای نمونه دخالت واقعیِ افرادِ مشمولِ تصمیم‌گیریها در فرآیند تصمیم‌گیری بدون تردید موجب می‌شود که تصمیمها برای آنان خوشایندتر باشد، امّا اغلب عوامل خارجی دامنهٔ دخالت واقعی را محدود می‌کند، در مقابل، این امر می‌تواند موجب شود که کارکنان فرآیند تصمیم‌گیری را ساختگی تلقّی کنند؛ مدیران باید دقّت کنند که چه موقع و چگونه از این فرآیند استفاده کنند.

شیوه‌های مدیریّت

از نیمهٔ دههٔ ۱۹۵۰ چند شیوهٔ مدیریّت ابداع شده است. طرفداران یک دیدگاه خاص جنبه‌های مختلف نظریه و فنون مدیریّت را در هم تلفیق می‌کنند و یک نظام واحد به وجود می‌آورند. در این بخش برخی از شیوه‌های متداولتر مورد بحث و تقسیمات فرعی اساسی که معمولاً برای آنها مطرح می‌شود مورد بررسی قرار می‌گیرد.

مدیریّت سنّتی

شیوهٔ سنّتی مدیریّت عامترین شیوه است و بسیاری از اصولی که هنری فایول مطرح کرده زمینه‌ساز اصلی آن است. این روش چهار ویژگی اساسی دارد: (۱) وظایف مدیریّت مانند برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزش و ارتباط قابل تعریف، تأکید و بررسی است؛ (۲) اصول یا حقایقی اساسی وجود دارد که سازماندهی و مدیریّت را

مورد توجه قرار می‌دهد، و در روشن ساختن بررسی مدیریت و بهبود شیوهٔ مدیریت نقش بسیار مهمی دارد: (۳) اصول حاصل از بررسی مدیریّت باید نقطهٔ آغاز تحقیق باشد و حتّی باید نظریهٔ مفیدتری برای مدیریّت به وجود آورد؛ و (۴) مدیریّت تا حد زیادی یک هنر است که با کاربرد اصول خاصی که فقط تا حدّی مستعد بررسی علمی است سرو کار دارد. اگر چه همیشه چنین نیست امّا بیشتر مطالب متون مدیریّت بر این مفاهیم استوار است.

در شیوهٔ سنّتی فرآیندهای مدیریّت برای پی‌ریزی یک چارچوب نظری ـ فلسفی تحلیل می‌شود و برای ساختن یک نظریهٔ یکنواخت مدیریّت، اصول مورد شناسایی و استفاده قرار می‌گیرد. مدیریّت یک فعالیّت عمومی محسوب می‌شود. امّا عوامل محیطی نیز که مشکلات خاصی را پدید می‌آورد شناسایی می‌شود. تصور بر آن است که که صرف‌نظر از همهٔ مسایل خاص محیطی، پیکره‌ای از دانش وجود دارد که از نظر عملی بودن جنبهٔ کلّی دارد. همچنین افرادی که این شیوه را، چه به صورت عملی یا نظری مورد استفاده قرار می‌دهند قائل به این مسأله نیستند که اصولی چون اصول جامعه‌شناسی، زیست‌شناسی، روان‌شناسی و اقتصاد به فعالیّتهای آنان مربوط می‌شود. امّا واقعیّت آن است که این عوامل بر همهٔ فعالیتهای سازمان یافته تأثیر می‌گذارد و مدیر باید آگاه باشد که مطالعهٔ آنها می‌تواند در فعالیّتهای روزانهٔ مدیریّتی نقش داشته باشد.

مدیریت تجربی

در مدیریّت تجربی، تجربه عنصر اساسی است. عمل‌گرایان با تأکیدی مختصر بر نظریه معتقدند که آزمایش تجربهٔ گذشته می‌تواند مفید باشد، امّا ممکن است اصول کلّی بسهولت از چنین تحقیقاتی حاصل نشود. بهترین راه فراگیری مهارتهای مدیریّت آن است که تحت نظارت فردی که به عنوان یک مدیر شناخته شده است به کسب تجربه بپردازیم. این شیوه را می‌توان شیوه‌ای عملی نامید زیرا از طریق آزمایش شکل می‌گیرد، از این رو آن را «شیوهٔ تجربهٔ گذشته» نامیده‌اند. مدیر سؤالاتی از این قبیل می‌پرسد: افراد پیش از من چگونه با این وضع برخورد می‌کرده‌اند؟ در سازمانهایی مانند این تشکیلات، مدیران چگونه چنین مشکلاتی را در گذشته حل کرده‌اند؟ در این شیوه به تاریخچه و

توسعهٔ سازمانها، به خاطرات و زندگینامهٔ مدیران توجّه می‌شود و هدف آن است که از طریق پند گرفتن از تاریخ راه پیشرفت هموار شود.

شیوهٔ تجربی بسیار بر مطالعهٔ موردی متّکی است که به یقین فنّ مفیدی است. معلّم شیوهٔ تجربی به جای طرح سؤال و تکیه بر دانش‌آموزان برای پیشنهادها و راه حلها، از موارد واقعی و کوششهایی که مدیران در عمل برای حل مشکلات بـه عـمل آورده‌انـد استفاده می‌کند و اینها همه برای نشان دادن حقایق اساسی است. امّا به طور مسلّم در برخی کتابخانه‌ها، سنتّهای گذشته به صورت گاوی مـقدّس[1] در آمـده است و چـنین کتابخانه‌هایی به محیط در حال تغییر خود بسیار بسیار کُند پاسخ می‌دهند. هدف آنـها حفظ وضع موجود است که از این دیدگاه مایهٔ بقای سازمان تلقّی می‌شود. از نظر مدیر این وضع، متضمن یک سازمان با ثبات و موفّق است: امّا مراجعه کننده ممکن است به ضریب موفقیّت چندان خوش بین نباشد و سازمان را در حکم یک نظام رو به موت تلقی کند.

شیوه‌های سنّتی و تجربی در چند فرضیهٔ اساسی با هم مشترکند. و در هر دو شیوه بر ضروت شناخت برخی حقایق مدیریت موفق تأکید می‌شود و بسیاری از تعمیمهای مایو به طور یکسان در هر دو شیوه قابل استفاده است. تفاوت این دو در آن است که پیروان شیوهٔ سنّتی معتقدند که در شکلی انتزاعی این اصول قابل آموزش و مطالعه است، امّا طرفداران شیوهٔ تجربی معتقدند که کسب چنین دانشی تنها در سایهٔ کار واقعی تحت نظر مدیری با سابقه و مجرّب امکان‌پذیر است.

نظریهٔ تصمیم

شیوهٔ نظریهٔ تصمیم بر منطق و فرآیند عقلانی مربوط به تصمیم‌گیری و نیز بر تحلیل شرایط و مشکلات به منظور تصمیم‌گیری، متّکی است. اندیشهٔ اصـلی ایـن نـظریه آن است که قبل از آن که هرگونه طرحی ارائه شود یا فعالیّتی صورت گیرد باید تصمیم‌گیری شود و این که وظایف مدیریّت شامل برنامه‌ریزی، سازماندهی، ایجاد انگیزش و نظارت

(۱) ـ اشاره به عقاید برخی از هندوان که گاو را مقدّس می‌دانند، تا آن جا که حتّی جابجایی آن را از خـیابانها نوعی بی‌حرمتی به این حیوان تلقی می‌کنند و آن را مجاز نمی‌دانند. ـ م .

فقط تا زمانی انجام می‌گیرد که برای آنها تصمیم‌گیری شده باشد. و بالاخره آن که هر چه تصمیم عقلانی‌تر باشد، سازمان مؤثرتر و کارآمدتر خواهد بود. اقتصاد، تحلیل ارزشها و فرآیند انتقال اطلاعات برخی از مواد درونداد این شیوه است. هربرت سایمون[۱] این روش را ابداع کرد و به کارچستر بارنارد[۲] نزدیک شد. افراد دیگری که در این زمینه به سبب آثارشان شهرتی دارند عبارت‌اند از جیمز مارچ[۳] و ریچار سایرت.[۴]

نظریهٔ تصمیم بر تصمیم عقلانی یعنی ارزشیابی راهها و نتایج استوار است. این نظریه با تصمیم عملی، افراد و گروههای مرتبط و تحلیل خود فرآیند تصمیم‌گیری سرو کار دارد. نخستین مشکل در حوزهٔ ارزشها و اخلاق به وجود می‌آید که در این جا تصمیم‌گیری بسیار ذهنی می‌شود، امّا هنگامی که این شیوه به حوزهٔ اقتصاد محدود می‌شود بسیار مؤثر است. نظریهٔ تصمیم در وهلهٔ اوّل برای ارزشیابی راههای اقتصادی به کارگرفته شد، امّا امروزه تقریباً همه فعالیتهای بشری را می‌توان در یک تحقیق مربوط به تصمیم‌گیری مدّ نظر داشت.

مشکلاتی که کتابخانه‌ها با آنها مواجه‌اند از جمله، تسهیلات جدید، خدمات ویژه و ایجاد خدمات خاص کودکان، همه نیاز به تحلیل دقیقی دارد. نظریهٔ تصمیم روشهایی را مطرح می‌کند که به وسیلهٔ آنها به شکلی منسجم، اگر نه کاملاً منطقی، می‌توان به تصمیم‌رسید. نظریهٔ تصمیم، مدیران ـ مدیران کتابخانه ـ را به ابزاری بسیار مفید برای ایجاد فنونی مجهز ساخته است که امکان می‌دهد مشکلات به شکلی نظام‌مند شناسایی و با آنها مقابله شود.

ریاضی

نخستین تفاوت میان نظریهٔ تصمیم و شیوهٔ ریاضی آن است که به عقیدهٔ طرفداران این شیوه استفاده از مدلهای ریاضی (به تصویر در آوردن برنامه‌ها و راه حل‌های مورد نظر) بهترین راه برای تعیین نتایج است، بدون آن که مجبور باشیم تصمیمی را به اجرا

(1) - Herbert Simon.

(2) - Chester Barnard.

(3) - James March & Richard Cyet.

(4) - Richard cyert.

بگذاریم. جنبهٔ منطقی ریاضی براحتی در چارچوب نظریهٔ تصمیم قرار می‌گیرد. امّا هدف اوّلیه شیوهٔ ریاضی تصمیم‌گیری نیست بلکه مدل‌سازی است. افرادی که این شیوه را به کار می‌گیرند خود را تحلیلگر عملیات یا محقق و اغلب خود را دانشمند مدیریّت می‌دانند. از دیدگاه آنان شیوهٔ ریاضی به احتمال قوی نظریهٔ علمی مدیریّت را مطرح می‌کند.

بدیهی است که شیوهٔ ریاضی در مورد هر تحقیقی می‌تواند مفید باشد. این شیوه موجب می‌شود که مدیر یا محقق مشکل را بدرستی و بدقّت مشخص کند؛ امکان استفاده از نمادهای ریاضی را برای کمیّتهای مشخص و نامشخص فراهم آورد؛ و برای افرادی که با اصول مدیریّت آشنایی ندارند امّا با ریاضی آشنا هستند قابل درک است. این واقعیّت که یک مدل ریاضی، منطقی و با ثبات است بسهولت درک می‌شود، آن را به ابزار بسیار ارزشمندی تبدیل می‌کند که بویژه در حل مشکلات پیچیده منطقی یا تنظیم منطقیِ منابع اطلاعاتی و داده‌ها برای یعیین کمیّت مورد استفاده قرار می‌گیرد.

طبیعی است که این شیوه در حوزه‌هایی چون خدمات فنّی که نسبت به ماهیّت هیچ موردی ابهامی وجود ندارد، بیشترین موفقیّت را دربر خواهد داشت، امّا در ارزشیابی رفتار انسان، شناسایی دقیق دشوارتر است. این مسأله بویژه در کتابخانه‌ها که ارائه خدمات بیش از سود دهی مالی مورد نظر است صدق می‌کند. برای نمونه، در خدمات عمومی کمیّت اکثر کارهایی که انجام می‌شود براحتی تعیین نمی‌شود. (چگونه می‌توانید برای پاسخگویی به پرسشهایی نظیر ارتفاع قلهٔ اورست در مقایسه با منابع احتمالی برای جین‌مارپل، شخصیّت داستانهای آگاتا کریستی ارزشی تعیین کنید؟ آیا ارزش تابع زمان صرف شده برای یافتن پاسخ است یا تابع استفاده‌ای است که از این پاسخ می‌شود؟) بنابر این، هنگامی که شیوهٔ ریاضی در حوزه‌هایی به کار می‌رود که سنجش بیشتر بر مبنای قضاوت صورت می‌گیرد تا بر یک مبنای علمی، مشکلات عمده‌ای پدید می‌آید. همین محدودیت است که موجب می‌شود شیوهٔ ریاضی به عنوان تنها روش مورد توجّه نباشد، زیرا مدل ریاضی تنها یک جنبه از مشکل کلّی را می‌نمایاند.

روابط انسانی

بنابر شیوهٔ انسانی در مدیریّت که بر نظریه‌های التون مایو متکی است، نقش مدیر آن است که برای نیل به اهداف سازمان، آن را از تضاد بری نگاه می‌دارد. نقش مدیر طبعاً به نوعی وابستگی به روان‌شناسی اجتماعی و فردی به عنوان منابعی برای تکامل مفاهیم جدید مدیریّت متّکی است. از آن جا که پیروان این شیوه هر فرد را موجودی اجتماعی روانی می‌دانند، روان‌شناسی را به منزلهٔ مرکز همهٔ جنبه‌های مدیریت تلقی می‌کنند و این مسأله آنان را به بُعد هنری مدیریت رهنمون می‌شود.

بنابر این، مدیریّت باید نیازهای روان‌شناختی هر یک از کارکنان را درک و تأمین و از تنوع گستردهٔ عوامل روان‌شناختی گروه استفاده کند. این شیوه از دو طریق در نظریهٔ کلّی مدیریّت نقش دارد: (۱) نظریهٔ روابط انسانی بر شرکت و دخالت فرد در همهٔ سطوح سازمان تأکید می‌ورزد و (۲) راههای از بین بردن تضاد را در یک سازمان پیشنهاد می‌کند. نقش جزئی‌تر این شیوه آن است که تأثیر محیط و نیز افراد را بر سازمان به رسمیّت می‌شناسد. این امر به درک راههای میانکنش و افراد سازمانها کمک می‌کند.

در مورد این مسأله که آیا روابط انسانی فقط یک شیوهٔ مدیریّت یا در واقع یک نظریه است، بحثهای زیادی صورت گرفته است. شاید روابط انسانی تنها پویایی گروه، روابط میان افراد و روابط اجتماعی ـ روان‌شناختی افراد را بررسی کند. همان‌گونه که بخش قابل توجّهی از آثار منتشره دربارهٔ ویژگیهای مدیریّت، گواهی می‌دهند، مفاهیم عناصر انگیزش و مدیریّت به عنوان رهبر حائز اهمیّت است. تردیدی نیست که ادامهٔ کار سازمانها و انجام وظایف متضمن رفتار انسانی است و مدیری که روابط افراد با یکدیگر یا افراد با سازمان را ندیده بگیرد احتمالاً در مدّت کوتاهی دچار مشکلاتی جدّی خواهد شد، امّا کسانی که می‌گویند روابط انسانی زمینهٔ کلّی کار مدیر است حوزه‌های برنامه‌ریزی و سازماندهی را که در آنها اهمیّت رفتار بمراتب از اهمیّت آن در اجرا و مهار فعالیتهای مختلف کمتر است، ندیده می‌گیرند.

نظامهای اجتماعی

شیوهٔ نظام اجتماعی اغلب با شیوهٔ روابط انسانی ارتباط نزدیکی دارد و با آن اشتباه می‌شود. در این جا تأکید بر سازمانهای رسمی و روابط میان آنها و افراد است، حتی ممکن است گفته شود که شیوهٔ نظامهای اجتماعی به روابط متقابل فرهنگی که ناشی از میانکنش سازمانهای رسمی و افراد است مربوط می‌شود، بنابر این هدف، مطالعهٔ نظامهای اجتماعی کوچک با وابستگی بسیار به علوم رفتاری است.

یکی از ویژگیهای این شیوه تأکید بر همکاری در یک واحد اجتماعی است که افراد در شکل آرمانی آن به طور مؤثر با یکدیگر ارتباط دارند و برای رسیدن به یک هدف مشترک به صورت هماهنگ با یکدیگر کار می‌کنند. امّا توجّه داشته باشید که صورت آرمانی بندرت به دست می‌آید یا اصولاً به دست نمی‌آید. در نتیجه، مطلوب آن است که تنشها و تضادهای میان اعضای یک واحد که از نظر قابلیّتها و میل به همکاری با یکدیگر تفاوت دارند حل شود. نکتهٔ شایان ذکر دیگر روابط غیر رسمی میان اعضای سازمان است که ممکن است با نقش فردی آنان در سازمان هماهنگ نباشد. این امر ممکن است به سازمان کمک کند یا مانع پیشروی آن شود، امّا دلیل آن را در نظریهٔ نظامهای اجتماعی باید جست. سرانجام مدیران باید بافت اجتماعی را که سازمان در آن فعالیّت می‌کند، هم از نظر روند کلّی اجتماع و هم از نظر روابط هر سازمان با سازمان دیگر مورد توجه قرار دهند.

بنیانگذار شیوهٔ نظامهای اجتماعی چستر بارنارد بود که با اعتقاد به این که افراد برای مقابله با محدودیتهای شخصی، زیست‌شناختی. روان‌شناختی و جامعه شناختی باید با یکدیگر همکاری کنند این نظریه را مطرح کرد. این شیوه دیدگاهی را به نظریهٔ کلّی مدیریّت افزوده است که بر مبنای آن، سازمان به منزلهٔ یک‌انداموارهٔ اجتماعی دقیقاً دچار همان مشکلات و فشاری است که فرد بدانها دچار است. از این رو، این شیوه، شیوهٔ ریاضی را توازن می‌بخشد. شاید ترکیبی از این دو شیوه بتواند راه معتبری را برای هر دو طرف ارائه دهد.

شیوهٔ رسمی‌گرا

بنابر شیوهٔ رسمی‌گرایِ مدیریّت، هنگامی که مشاغل و وظایف اعضای سازمان کاملاً برای آنان مشخص و از نظر ساختاری در سطح بالایی باشد، آنها را به بهترین وجه انجام می‌دهند. آنان دقیقاً می‌دانند برای رسیدن به سطح مورد نیاز کار از آنان چه انتظاری می‌رود و برای چه باید تلاش کنند. بنابر این سلسله مراتب اهداف، اختیار و مسؤولیت رسمی، وحدت فرماندهی و حیطهٔ نظارت (که در یک جدول سازمانی مشخص شده باشد) اهمیّت عمده دارند. نظام دیوانسالارانه (طبق تعریف وبر) تا حد زیادی بر این شیوه متکی است. و از نظریهٔ مدیریّت کلاسیک استفاده بسیاری می‌کند.

انتقادی که بر این شیوه وارد شده آن است که این شیوه ضد انسانی است و بیشتر بر شغل و وظیفهٔ تأکید می‌کند تا بر افراد. امّا در این شیوه به روابط میان شغل و فرد توجّه شده است، از این رو، این انتقاد صحیح نیست.

حسن بزرگ این شیوه آن است که به رغم تحولاّت محیطی اساسی سازمانهای بسیار استواری پدید می‌آورد، لذا تداوم سازمان تضمین شده است. دولت فرانسه پس از جنگ دوّم جهانی نمونه‌ای کامل از سازمانی بود که به رغم دگرگونیهای خارجی متعدد طیّ سالها دارای ثبات بود. اتهامهایی نظیر آن که چنین سازمانهایی متحّجر می‌شوند و در واقع ابداع و خلاقیّت را از میان می‌برند، ممکن است در مواردی درست باشد. امّا یک مدیر خوب از توازن میان شرح مشاغل برای یک شغل و فردی که آن شغل را دارد آگاه است، بنابر این تحجر الزاماً اجتناب ناپذیر نیست.

شیوهٔ خودبخودی

پیروان شیوهٔ «خودبخودی» در مدیریّت، معتقدند که انسجام گروه و رفتار مؤثر خودبخود از «رهبر طبیعی» گروه ناشی می‌شود. در مفاهیم این شیوه از روان‌شناسی اجتماعی، پویایی گروه و رشته‌های روان‌شناختی استفاده شده است. مسألهٔ عمده آن است که اگر کسی این شیوه را بپذیرد، میان موفقیّت چشمگیر و شکست چشمگیر فاصله بسیار کم است و خطر در این واقعیّت نهفته است که تعداد بسیار کمی ازمردم در یک محیط فاقد ساختار می‌توانند کار کنند. و این شیوه تاحد امکان به ساختار کمی نیاز

دارد. بنابر این هنگامی که این پرسش مطرح می‌شود که چگونه اعضا بدانند که برای رسیدن به اهداف سازمان چه باید کرد، غالباً پاسخ این است که هیچ کس نمی‌داند.

برخی افراد کارکردن در یک محیط فاقد ساختار را به دلیل فقدان جهت، دشوار می‌دانند، حال آن که برخی دیگر به شرط کوتاه بودن مدّت و در برخی موارد، آن را جالب و مفید می‌دانند. از این رو، این شیوه هر چند به میانکنش فرد و سازمان قائل است، امّا با شیوهٔ رسمی‌گرا تا حدی مخالف است. تأثیر عمدهٔ روش خودبخودی تأکید آن بر قابلیتهای خلاّق انسان است.

شیوهٔ مشارکت

در شیوهٔ مشارکت اعتقاد بر آن است که چنانچه به افراد امکان مشارکت در تصمیم‌گیری، بویژه در مسایلی که بر آنها تأثیر می‌گذارد، داده شود آنها به بهترین وجه به وظایف خود عمل می‌کنند. [با این تعریف] در این شیوه تلاش می‌شود میان شیوه‌های رسمی‌گرا و خودبخودی توازن ایجاد شود. در شیوهٔ مشارکت اغلب با استفاده از کمیته به منزلهٔ ابزار تصمیم‌گیری، قدرت یک فرد نفی می‌شود. بسیاری از کتابخانه‌ها از این شیوه استفاده کرده‌اند و در چنین مجموعه‌هایی آزمودن این شیوه معقول است. همهٔ عناصر سازمان رسمی دست نخورده باقی ماند. امّا در مورد ساختار، سلسله مراتب و شرح شغل کمیته تصمیم می‌گیرد نه فرد.

مزیّت عمده آن است که استعدادها، اندیشه‌ها و مهارتهای تعداد بسیار زیادی از مردم به کار گرفته می‌شود، در حالی که در شیوه‌های دیگر ممکن است بلا استفاده بماند. عبارت «چند فکر بهتر از یک فکر» ممکن است کاملاً گویای این مطلب باشد، امّا کمیته احتمالاً کارآیی ندارد، گروهی است که به بهای اتلاف وقت نتایج بی‌پشتوانه‌ای به بار می‌آورد که هیچ کس با اشتیاق آنها را نمی‌پذیرد. از سوی دیگر عدم مشارکت ممکن است به مخالفت مستقیم با دستورهایی که یک نفر صادر می‌کند منجر شود.

احتمالاً بیشترین زیان وقتی به بار می‌آید که ازمشارکت به صورتی هدفمند استفاده نشود و کسی که این شیوه را به کار می‌گیرد به آن اعتقادی نداشته یا قصد استفاده از نتایج آن را نداشته باشد. افراد باید بدانند که مشارکت آنان نتایجی خواهد داشت و اداره در

عمل آنچه را گروه تصمیم بگیرد اجرا می‌کند. با وجود این، این شیوه ارزشمند است و اغلب در متون مربوط به کتابداری دربارهٔ آن بحث شده است.

شیوهٔ چالش ـ پاسخ

این شیوه از نظر آن که به افراد آزادی عمل و تصمیم‌گیری می‌دهد به شیوهٔ مشارکت نزدیک است امّا ساختار آن رسمی است. تصمیم‌گیری اساساً فرد مدار است تا کمیته‌مدار، امّا افراد و حدودی رسمی برای به کارگیری ابتکار در انجام وظایف دارند. شیوهٔ چالش ـ پاسخ احتمالاً برای استفاده در بیشتر کتابخانه‌ها کاملاً مناسب است، بویژه در بخشهای خدمات فنّی که افراد آزادند با هر روشی که نیل به اهداف سازمان را ممکن سازد عملکرد خود را ارتقا بخشند.

نکته این است که آزادی فرد برای نیل به یک هدف معیّن (مثلاً فهرست نویسی ۸۰۰ کتاب در هر ماه) دقیقاً عاملی است که فرد را بر می‌انگیزد واکنشی مثبت به چالش مطرح شده نشان دهد. این امر، بویژه در مورد افرادی که فرهنگ آنان بر رقابت تأکیدی ندارد یا افرادی که در عمل نیاز دارند کاری روزانه و ثابت برای آنان تثبیت شود، همیشه صادق نیست. در چنین مواردی، مدیر بخوبی می‌تواند به فرد دستورهای گام به گام بدهد و تأکید کند که این یکی از راههای انجام وظایف و ارتقا و تغییر در آن پذیرفتنی است. بنابر این، برای افراد دو دل امنیّت ایجاد می‌کند، امّا برای افراد جسور یا مبتکری که همان کار را انجام می‌دهند، آزادی عمل قائل است.

شیوهٔ دستوری

شیوهٔ دستوری مخالف روش چالش ـ پاسخ است : طرفداران این شیوه معتقدند که مردم هم می‌خواهند و هم نیاز دارند که، اغلب با جزئیات دقیق به آنها گفته شود که چه بکنند، بنابر این می‌توان این شیوه را گامی فراتر از بررسی زمان و حرکت[1] تلقی کرد یعنی راهی وجود دارد که بهترین راه است و مردم می‌خواهند و نیاز دارند به آنها گفته شود که آن راه کدام است. ـ این شیوه بر حقوق، قدرتها و اختیار مدیریّت تأکید می‌ورزد و

(1) - Time and Motion Study.

طرفداران آن معتقدند که تنها افرادی که در رأس سازمان قرار دارند می‌دانند که چه چیز خوب است و چه چیز کارآیی دارد. بعلاوه در این شیوه، مانند دورهٔ پیش از مدیریّت علمی ، قدرت، همسنگ دانش شناخته می‌شود. با این حال، این اندیشه در آن زمان همواره کارساز نبود و امروز هم در همهٔ موارد نیست. در واقع امروزه احتمالاً میزان شکست این شیوه در قیاس با گذشته ، اگر به صورت مداوم و طیّ یک دورهٔ زمانی پیوسته به کار رود، بیشتر است.

تفاوت شیوهٔ دستوری با شیوهٔ رسمی‌گرا در آن است که در شیوهٔ دستوری یک فردِ قدرتمند، امّا در شیوهٔ رسمی‌گرا سلسله مراتب سازمان یعنی اداره، مورد تأکید است. بنابر این در شیوهٔ دستوری، قدرت یک اداره از کسی نشأت می‌گیرد که متصدی امور است و همین مقام احتمالاً هنگامی که توسط افراد متفاوتی اشغال می‌شود، تأثیر متفاوتی خواهد داشت. همچنین شیوهٔ رسمی گرایانه به ارتباط دوسویه قائل و بر آن متّکی است، حال آن که شیوهٔ دستوری این ارتباط را نادیده می‌گیرد.

به خاطر داشته باشید که گاه در مورد برخی افراد شیوهٔ دستوری تنها شیوهٔ مؤثر است. همچنین درک نظریهٔ شیوهٔ دستوری می‌تواند به شما کمک کند تا مشکلاتی را که در کشمکشهای قدرت دخالت دارند بشناسید، قدرت طلبی و مهار آن را درک و اثرات کشمکشهای قدرت را بر موفقیّت یا شکست یک سازمان شناسایی کنید.

مهارها و توازنها

عقیدهٔ اساسی در شیوهٔ مهارها و توازنها آن است که «قدرت مایهٔ فساد است»، این گفته حاکی از آن است که فرد دارای قدرت به نحوی اجتناب ناپذیر بر اثر قدرت فاسد می‌شود بنابر این ساختار سازمان باید به گونه‌ای باشد که هیچ فرد یا گروهی نتواند مهار کامل آن را به دست گیرد؛ یعنی مناصب قدرت باید متعدد و در مقابل یکدیگر در حال توازن باشند.

امّا مشکل غالب آن است که آن قدر انرژی صرف اعمال این مهارها و ایجاد توازنها می‌شود که اهداف سازمان طیّ این فرآیند از دست می‌رود. همچنین مدیر باید از عهدهٔ روان‌شناسی فرد و گروه بر آید. از این رو در چنین وضعی ممکن است مدیریّت مستلزم

انجام وظایف و فعالیتهای اضافی باشد که ارتباط چندانی به اهداف سازمان ندارد.

مساله عمده در این روش آن است که در یک واحد ویژه یا حتی در یک شخص، رشد نامحدود قدرت باید تا حدی تحت نظارت باشد. فنون نظارت و ایجاد توازن، مفیدند و مدیر باید از آنها آگاه باشد. امّا به نظر می‌رسد که در این شیوه بیش از حد به ماهیّت فاسد کنندهٔ قدرت و برخی از جنبه‌های رفتار انسانی که کمتر مطلوب می‌نماید، توجه شده است.

فرآیند مدیریّت

برخی معتقدند که فرآیند مدیریّت هستهٔ اصلی ومرکزی مدیریت است. این شیوه چهار عنصر متعارف دارد: برنامه‌ریزی، سازماندهی، راه اندازی و نظارت، این عملیات اساسی تا حدی به هم در آمیخته‌اند که در بیشتر موارد، کسی واقعاً نمی‌تواند بدرستی زمان انجام هر یک را تعیین کند. تنها زمانی که این کار مقدور است تقریباً وقتی است که سازمان پایه‌ریزی می‌شود. بنابر این فردی که از ابتدا کتابخانه‌ای را دایر کند فرصتی منحصر به فرد دارد تا اهداف را تعیین کند. برنامه‌ها را برای اجرا طراحی کند، ساختار سازمان را معیّن و روشن کند که بهترین راه برای راه اندازی آن چیست، کارکنانی متناسب بابرنامه انتخاب و انجام کار را مشاهده کند.

کسی که وظیفهٔ سازماندهی مجدد یک سازمان یا، تأسیس یک واحد جدید در درون سازمانی به او واگذار می‌شود، *باید* فرآیند مدیریّت را درک کند. زیرا اهداف از قبل تعیین شده‌اند و اصلاح اهداف قدیمی دشوارتر از خلق اهداف جدید است. چنانچه کارکنان فاقد برخی مهارتها باشند در آن صورت مدیریّت با این مشکل روابط انسانی روبرو می‌شود که : مدیر تا چه حد باید برنامه‌ها و سازمان را به منظور متناسب شدن با تواناییهای کارکنان موجود تغییر دهد؟ سازمان چه مدّت قبل از آن که تغییراتی بر آن حاکم شود، می‌تواند در سطح نازلی کار کند؟ قبل از تغییر کارکنان چه اندازه عدم کارآیی و صرف هزینه قابل تحمل است؟

مدیری که برای انجام همزمان طیف وسیعی از وظایف و فعالیّتها، آسوده خاطر نباشد موفقیّت زیادی کسب نخواهد کرد. کسانی که برای برنامه‌ریزی و خلاقیّت

خواستار آرامش مطلق‌اند، ساعتهای متمادی ورای روزکاری معمول، سرگرم کار هستند. اگر این افراد سعی کنند در طول روزکاری، خود را از دیگران دور نگاه دارند، مشکلاتی در روحیهٔ کارکنان به وجود خواهد آمد. بندرت پیش می‌آید که مدیری مسؤول فقط یک برنامه واحد باشد و هر چند توالی برنامه‌ریزی، سازماندهی، راه‌اندازی و نظارت ثابت است امّا مراحل هر برنامه احتمالاً با مراحل برنامهٔ دیگری که در حال شکل‌گیری است، تطابق نخواهد داشت. بنابر این مدیر ممکن است در حین طراحی یک برنامه، بر هر چند برنامهٔ دیگر نظارت داشته باشد و حتّی تعداد بیشتری را سازماندهی کند.

فردی که همه چیز برای او باید در یک شکل منظم خطّی واقع شود، احتمالاً مصلحت نمی‌داند که مقام مدیریّت را در یک سازمان پویا بپذیرد. امّا کتابخانه‌ها معمولاً بکُندی دگرگون می‌شوند و مدیر کتابخانه برای موارد مبهم و تغییر آن قدر به سعهٔ صدر نیاز ندارد که مدیران برخی دیگر از سازمانها ممکن است نیاز داشته باشند.

شیوه‌های دیگر

همان گونه که قبلاً گفته شد، شیوه‌های مدیریّت عنوانهای متعددی دارد. مدیران کارآمد، با استفاده از اندیشه‌های موجود، نوشته‌های مربوط به مدیریّت و مهمتر از همه تجارب خود به عنوان مدیر، سبکهای خاص خود را به وجود می‌آورند. بنابراین، هنگامی که فردی دربارهٔ سبک مدیریّت خود مطلبی می‌نویسد، تمایل شدیدی دارد که به جای استفاده از عنوان موجود، عنوانی منحصر به فرد برای آن برگزیند که این امر به «نابسامانی الفبای مدیریّت» منجر می‌شود. بسته به وضع فرد در این زمینه، نام مذکور مقبولیّت بیشتر یا کمتری خواهد یافت. برای دیدن تنوع نامها کافی است عنوان مقاله‌های یک مجله مدیریّت مهم (مانند *هار وارد بیزنس رویو*[1])، را طیّ یک سال، یا عنوانهای کتابهای مدیریّت را که در طول یک سال منتشر شده است بررسی کنید. با تحلیل دقیق معمولاً براحتی می‌توان شیوهٔ «جدید» را زیر یکی از شیوه‌هایی قرارداد که در این جا توصیف شده‌اند.

---

(1) - Harward Business Review.

برخی اندیشه‌ها، عمدةً به دلیل آن که متعلق به افرادی بوده‌اند که تنها خودشان می‌توانسته‌اند آنها را مورد استفاده قرار دهند، عمر بسیار محدودی دارند. برخی دیگر بیشتر دوام دارند، سپس به دلیل آن که فقط برای مدّت زمان محدودی معتبر بوده‌اند کنار گذاشته می‌شوند. گاه چند سال طول می‌کشد تا اثرات سوء مشاهده شود. به هر حال، با شناخت درست مبانی مدیریت و شیوه‌های اساسی آن، مدیر شخصاً می‌تواند اعتبار اندیشه‌های جدید را هنگام پیدایش آنها ارزشیابی کند.

دو شیوه که تا حدی در کتابخانه (و طبعاً در سازمانهای تجاری و سایر سازمانهای خدماتی) طیّ دهۀ ۱۹۷۰ مقبولیّت یافت عبارت بود از مدیریّت بر مبنای هدف[۱] و توسعۀ سازمان[۲].

کتاب جورج اودیورن[۳] با نام *مدیریّت بر مبنای اهداف* [۴] (۱۹۶۵). اوّلین انگیزۀ را برای مدیریّت بر مبنای هدف فراهم آورد. اگر چه در بدو امر هدف آن بود که از این شیوه به مثابۀ وسیله‌ای برای هماهنگی فرد و اهداف سازمان استفاده شود، امّا آن گونه که معمولاً این شیوه به کار می‌رود به تغییرات عمده در عملیات یک سازمان می‌انجامد. مفهوم اساسی در این شیوه روشن است: بر مبنای شناخت اهداف کلّی سازمان، هر سرپرست و کارمند مجموعه‌ای از اهداف را برای هر شخص تعیین می‌کند. سپس این اهداف کار روزانه را جهت می‌بخشند و برای ارزشیابی اجرای کارها مورد استفاده قرار می‌گیرند.

امّا اغلب ثابت می‌شود که آنچه به طور مجرد، ساده و روشی آرمانی می‌نماید، در دنیای واقعی بسیار پیچیده است. برای آماده کردن اهداف کلّی سازمان، مطلع ساختن همۀ سطوح کارمندان از این اهداف، روشن ساختن اهداف فردی، حصول اطمینان از آن که اهداف فردی هدف کل را پوشش می‌دهد، و ارزشیابی نتایج، باید دقت زیادی صرف شود. تجربۀ اصلی من در مورد این شیوه نشان می‌دهد که در طول ۱۰ ـ ۸ ماه که برای ابقای این شیوه لازم است، تقریباً ۴۶٪ از وقت معمول کار برای انجام فعالیتهای فوق به

---

(1) - Management by Objectives (MBO).

(2) - Organizational Development (OD).

(3) - George Odiorne.

(4) - *Management by objectives*.

هدر می‌رود. پس از یک یا دو سال زمان صرف شده به مقدار قابل توجهی کاهش می‌یابد، امّا رسیدن به آن مرحله می‌تواند صدمات قابل ملاحظه‌ای به کارمندان و مدیران وارد کند. به طور مسلم، بدون همکاری *کامل* همهٔ کارمندان ـ از کتابدار ارشد تا کارمندان دفتری پاره وقت ـ هیچ امیدی برای به کارگیری موفقیت‌آمیز این شیوه وجود ندارد.

امّا کاربردهای ویژهٔ مدیریّت بر مبنای اهداف نشانگر مزایایی عمده است:

ارتباط پیشرفته، افزایش درک متقابل مشکلات متقابل، هماهنگی بهتر برنامه‌ها، نگرش بهتر نسبت به فرایند ارزشیابی، استفادهٔ بهینه از تواناییهای مدیریّت، و تا حدی افزایش ابتکار و خلاّقیت. تردیدی نیست که این موارد تحولاتی ارزشمند است. سؤال اینجاست که آیا برای رسیدن به این مراحل وقت داریم یا خیر؟

توسعهٔ سازمانی هوادارانی داشته است؛ در اثر جی.کی.فوردایس و آر. ویل[۱] با عنوان *مدیریت با مردم*[۲] توضیح کلّی خوبی ارائه شده است. در اثر دبلیو.جی. بنیس[۳] با عنوان *توسعهٔ سازمانی ماهیّت، خاستگاه و چشم‌اندازهای آن*[۴]. (۱۹۶۹) تعریف مختصری از مفهوم توسعهٔ سازمانی داده شده است:

«توسعهٔ سازمانی واکنشی در مقابل دگرگونی است، یک راهبرد آموزشی پیچیده برای دگرگون ساختن باورها، نگرشها، ارزشها و ساختار سازمانها مورد نظر است تا به این ترتیب سازمانها بتوانند با فناوریهای نوین، بازارها، چالشها و سرعت سرسام آور ـ خودِ این دگرگونیها بهتر سازگار شوند.»[۳]

این کار معمولاً از طریق یک گروه «سوم» صورت می‌گیرد یعنی مشاوری بیرون از سازمان که رخداد را بررسی می‌کند و موقعیّت یا موقعیّتهایی را فراهم می‌کند که در آن کارمندان به طور مستقیم با مشکلات روبرو شوند.

طرفداران توسعهٔ سازمانی برای نیل به اهداف برنامه‌هایشان چند روش ایجاد کرده‌اند. به طور کلّی این روش را می‌توان در چهار گروه طبقه‌بندی کرد: (۱) روش ایجاد دگرگونی؛ (۲) تشخیص دقیق آنچه اتفاق می‌افتد؛ (۳) استفادهٔ بیشتر از جلسه‌ها؛ (۴)

---

(1) - J.K.Fordyce and R,Weill

(2) - *Managing with People* .

(3) - W.G.Bennis

(4) - *Orgnaization Development* : Its Nature , Orgins , nad Prospects.

تغییر کیفیّت روابط افراد. کاربرد چنین روشهایی به مهارت و تجربهٔ قابل ملاحظه‌ای نیاز دارد تا نتایج مثبتی حاصل شود و افراد بی‌تجربه‌ای که می‌کوشند این روشها را به کارگیرند زیانهای زیادی به بار می‌آورند.

چند سرپرست را می‌شناسم که پس از گذراندن فقط یک واحد درسی در این مورد سعی کردند روش توسعهٔ سازمانی را به کار گیرند و دچار دردسر شدند (در واقع یکی از آنان به دلیل مشکلاتی که در مورد کارکنان بروز کرد و نتیجهٔ مستقیم کاربرد روشهای توسعهٔ سازمانی بود، از نظر سازمانی تنزل کرد.)

سبک شما

موارد تنزل یا انفصال در نتیجهٔ آزمودن یک فن نوین یا اندیشه معروف نادر است. با وجود این تعداد دفعات رخداد چنین مواردی کافی است که نشان دهد چرا فرد نیاز دارد قبل از کاربرد یک اندیشه جدید مطالب زیادی دربارهٔ آن بداند.

من پی برده‌ام که معمولاً در چنین مواردی فردی که سعی می‌کند یک اندیشه را به کارگیرد، بجز چند کلمه و عبارت کلیدی، از مبانی مدیریّت شناخت کمی دارد و یا اصولاً شناختی از آن ندارد (تا چه رسد به یک اندیشهٔ جدید). همچنین دریافته‌ام که میان موارد تنزل، انتقال یا انفصال و افرادی که در آزمودن آنچه انجامش برای آنان ساده نیست دچار گرفتاری می‌شوند، ارتباط محکمی وجود دارد.

اگر قواعدی اساسی (اعم از قدیم و جدید) برای مدیران وجود داشته باشد، این قواعد عبارت است از : (۱) خود را بشناسید و بدانید که چگونه با مردم کار کنید؛ (۲) قبل از کشف اندیشه‌های جدید در زمینهٔ مدیریت، مبانی آن را بشناسید؛ (۳) قبل از آزمودن پدیده‌ای دوبار و پس از آن یک بار، دربارهٔ آن بیندیشید.

نکتهٔ اساسی دربارهٔ هر اندیشهٔ جدید یا شیوهٔ متفاوت آن است که قبل از کاربرد آن باید بدقّت دربارهٔ آن بیندیشیم.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۴

دگرگونی، خلاّقیّت و کتابخانه

خلاقیّت و دگرگونی پا به پای هم پیش می‌روند. اندیشه‌ای خلاّق در صورت اجرا به دگرگونی منتهی می‌شود. و اندیشه‌های خلاّق اغلب از تغییر شرایط حاصل می‌آید چگونه سازمانها از تغییر و «خلاقیّت» سود می‌برند؟ این مسأله‌ای است که در این فصل عمدةً به آن می‌پردازیم.

در طول سالهایی که مدیریّت را تدریس کرده‌ام شاید هیچ موضوع دیگری بیش از خلاقیّت دانشجویان را به هیجان نیاورده باشد. یکی از دانشجویان مقالهٔ تحقیقی خود را با عنوان «تباهی شخصیّت خلاّق توسط سازمان»(۱) ارائه داد. دانشجویان دیگر یا به طور شفاهی و یا در قالب مقاله مطالبی اظهار داشته‌اند مبنی بر این که «نگرش من نسبت به خلاقیّت در ضمن کار در زمینه موزیک (یا هنر، یا ادبیّات)، پرورش پیدا کرده است.» واکنش غالباً خصمانه‌ای که نسبت به تعریف محدود واژهٔ خلاقیّت ابراز می‌شود به من نشان می‌دهد که این موضوع موجب می‌شود دانشجویان دربارهٔ آن بیشتر بیندیشند و بیشتر بخوانند. امّا آنان اغلب، حتی پس از آن که چند بار به طور متناوب گفته شده است، این نکته را فراموش می‌کنند که خلاقیت به پیدایش اندیشه‌های جدید سازمانی و نظارت و دگرگونی کمک می‌کند. بنابر این چنین می‌نماید که قسمتی از این مشکل در تعریف خلاقیّت نهفته است.

---

(1) - «The Organizationa Rape of Creative Personality»

خلاقیّت و مدیریّت

به نظر می‌رسد هر نویسنده‌ای که می‌کوشد به مفهوم خلاقیّت بپردازد به یک تعریف منحصر به فرد می‌رسد. چند نمونه، حاکی از دامنهٔ وسیع تعریفهاست و نیز نشان می‌دهد که چرا ظاهراً همه در درک معنای این کلمه دچار مشکل هستند. به ادعای دونالد مکینون(۱) خلاقیّت «فرآیندی است که در زمان جاری است و اصالت، قدرت توافق و درک از ویژگیهای آن است.»[۱] دیوید گرین(۲) خلاقیّت را چنین تعریف می‌کند «به کارگیری قدرت تخیل در واداشتن دیگران به انجام کاری.»[۲] امّا بنا به گفتهٔ جی.کی.بنت(۳) خلاقیّت عبارت است از «فعالیّت ذهن در موقعیّتهای مربوط به طرح مسأله و حل آن که نوآوریهای هنری یا فنّی حاصل آن است.»[۳] و جی.دبلیو.هافل(۴) آن را چنین تعریف کرده است «توانایی به ضابطه در آوردن ترکیبهای جدید حاصل از دو مفهوم یا بیشتر که از قبل در ذهن وجود داشته است.»[۴] برخی از این تعریفها نشانگر یک فرآیند است، حال آن که برخی دیگر به حاصل این فرآیند پرداخته‌اند. از نظر سازمانی تعریف هافل («ترکیب جدید») حتّی با آن که کاملاً مسألهٔ «تباهی» فردی را که از نظر هنری خلاّق است، حل نمی‌کند، بهترین تعریف است.

در پرداختن به خلاقیت با استفاده از تعریف هافل یعنی «ترکیب جدید» می‌توان دید که چرا این ویژگی برای سازمان اهمیّت دارد. بی‌گمان سازمان بشدّت متأثر از محیط خود است و علاوه بر مرگ محتوم و مالیاتها به چیز دیگری در زندگی می‌توان اهمیّت داد و آن تغییر است. از سویی، تقریباً هر کسی در برهه‌ای از زمان احساس می‌کند که جامعه (محیط) با سرعت بیش از حدی در حال تغییر است. از سوی دیگر سازمانها مایلند ایستا باشند و از زمان تأثیر نپذیرند. در ایالات متحده کتابخانه‌ها بخوبی مصداق این نظرند، زیرا معمولاً سازمانهایی بسیار سازمان یافته و سنّتی هستند. به نظر می‌رسد که مدیریّت آنها بیشتر در دست افرادی است که از سبک مدیریت رسمی‌گرا که با قسمتهایی از

---

(1) - Donald Mackinnon.

(2) - David Green

(3) - G.K.Bennett

(4) - J.W.Haefele

شیوه‌های مختلف نظامهای اجتماعی تلفیق شده است استفاده می‌کنند. حاصل چنین مدیریتی سازمانهای استوار و نسبةً ماندنی بوده است.

متأسفانه این شیوه آن گونه که برای یک سازمان خدمات اجتماعی مطلوب است، در برابر محیطی که پیوسته در حال تغییر است پاسخگو نیست. سبک خودبخودی [در برابر تغییرات محیط] کاملاً پاسخگوست امّا سازمانهای مستحکم و دیرپایی به وجود نمی‌آورد. در این جا برخی از شیوه‌های ایجاد خلاقیّت را در یک سازمان منسجم مورد توجه قرار می‌دهیم. شاید کاربرد تعدادی از این اندیشه‌ها منجر به ایجاد یک نظام کتابخانه‌ای پویاتر شود، نظامی که به روند سریع تغییر در جامعهٔ ما پاسخ گوید.

خلاقیّت در سازمان

خلاقیّت به سازمانها، از جمله کتابخانه‌ها امکان می‌دهد بیش از آن که فقط بعد از وقوع تغییر نسبت به آن واکنش نشان دهند، تغییراتی سازنده را که برای موجودیّتشان ضروری است به وجود آورند. امّا یک مدیر چگونه اندیشه‌های جدید خلاّقه را می‌گیرد؟ یکی از بهترین راهها درک این نکته است که هر کس تا حدّی از قدرت خلاقیّت برخوردار است و به اعضای ستادی امکان داده شود که خلاقیّت خود را به کار اندازند. ظاهراً برخی از فنون کمک می‌کند که ظرفیّت فرد برای استفاده از این قوّه و ارائه تعداد زیادی اندیشه جدید در مدّتی کوتاه، افزایش یابد. این فنون عملی به افراد کمک می‌کند که بر ترس از کاربرد قوهٔ تخیّل خود فائق آیند زیرا آنان را قادر می‌سازد به عادات کودکی خود باز گردند و بپرسند که *چرا*، *اگر چنین باشد* چه و *چگونه*. در مرحلهٔ بعد برای یافتن پاسخ به تفحّص در محیط خود می‌پردازند.

امّا چند عامل را در مورد این فنون عملیّاتی باید به خاطر سپرد. نخست آن که کاربرد آنها باید تابع یک طرح پیشرونده، نه فعالیّتی کوتاه مدت باشد که پس از یک یا دو روز کار خلاّق صورت می‌گیرد (و پس از آن همه چیز به وضع اوّلیهٔ خود باز می‌گردد). همچنین به دلیل ماهیّت این فنون، بعید است که نخستین تلاش نتایج مفید زیادی به بار آورد. مبتدیان در همان مرحلهٔ نخست خواهان دستیابی به اندیشه‌های جدیدند. در نتیجه مصمم می‌شوند که دوباره این تلاش را تکرار نکنند. در واقع برای دستیابی قطعی به

اندیشه‌های سازنده باید دفعات زیادی تجربه را آزمود وکار را تکرار کرد.

مدیریّت باید بخواهد ازاندیشه‌های ارائه شده استفاده کند. هیچ چیز ناامید کننده‌تر از آن نیست که از فردی اندیشه‌های جدید خواسته شود، وی آنها را ارائه دهد و سپس ناظر آن باشد که به غفلت و فراموشی سپرده شوند. پس از چنین تجربه‌ای اندیشه‌های ارائه شده از نظر کمی و کیفی کاهش خواهد یافت، بدیهی است که بسیاری از پیشنهادات، احمقانه یا غیر ممکن خواهند بود، امّا برای ردّ اندیشه‌های کاربردپذیر باید توضیحی وجود داشته باشد.

بنابر این مدیر، برای سود مثبت متقابل فرد و سازمان، باید خلاقیّت کارمندان را تشویق و برای آن برنامه‌ریزی کند. امّا برنامه‌ریزی برای کارمند خلاّق مستلزم آگاهی مدیر از نتایج بررسیهای شخصیّت خلاّق است. اساساً این بررسیها نشانگر آن است که چنین شخصیّتهایی معمولاً درون‌نگر هستند، از وضع موجود به طور نسبی انتقاد می‌کنند و پس از رسیدن به یک تصمیم [برای اجرای آن] اراده‌ای قوی دارند: افزون بر آن، برای فرد خلاّق کارکردن در یک گروه بزرگ و همراه با آنان دشوار است.

انواع تفکر خلاّق

در آثار موجود در مورد فرآیند تفکر خلاّق اساساً چهار نوع تفکر خلاّق معرفی شده است (به خاطر داشته باشید که مراد از خلاّق در این جا نمونه اولیه‌ای است که شکل می‌گیرد و بیان می‌شود) این چهار نوع بوضوح با این تعریف تطبیق می‌کنند و می‌توان آنها را در پایه‌ریزی کتابخانه مورد استفاده قرارداد، به شرط آن که مدیر مایل به پذیرش تفکّر خلاّق به عنوان جزء لاینفک سازمان باشد.

در نوع اوّل تفکر خلاّق شیوه‌ای *منطقی* و *عملی* دخالت دارد. مسأله، یک مشکل وضعیّتی است که در آن نوعی عدم توازن وجود دارد برای تصحیح این وضع فرضیه‌ای تدوین می‌شود و سپس از طریق یک رشته آزمایشهایی که بدقّت برنامه‌ریزی شده باشد، به تجربه گذاشته می‌شود. نیروی ابتکار تا آن جا در این قضیه نقش دارد که افراد دخیل در این فرآیند، مفاهیم غیر مشابه را به هم ارتباط می‌دهند و فرضیه‌ای را با توجه به این ارتباط می‌سازند. در این نوع تفکّر یک شیوهٔ برنامه‌ریزی شده و منطقی مورد تأکید قرار

می‌گیرد:A = X , B = X , A = B. از جهات بسیاری ممکن است چنین به نظر آید که در این شیوه، خلاقیّت از شیوه‌های دیگر کمتر است. (بویژه از دید هنری)، با وجود این مفاهیم جدید، شیوه‌های جدید و نمونه‌های جدید ممکن است از این طریق به وجود آیند.

نوع دوّم تفکر خلاّق، که با شیوهٔ منطقی ارتباط نزدیکی دارد، *تفکر مسأله گشایی*(۱) نام دارد. تفاوت شیوهٔ منطقی با این شیوه آن است که شیوهٔ دوّم بر تعریف دقیق مسأله تأکید زیادی دارد. بدیهی است که این دو نوع تفکّر خلاق با یکدیگر مرتبط‌اند. در واقع هر چهار نوع تفکر به یکدیگر وابسته‌اند، و این گفته که از این چهار نوع، تنها یکی به کار می‌رود، اعتباری ندارد.

نوع سوّم تفکر خلاّق *پیوند اندیشه‌هاست*. انواع گسترده‌ای از اندیشه‌ها، تجربیّات، موقعیّتهای مشاهده شده و نتایج این موقعیّتها جمع‌آوری و سپس به طرق مختلف به یکدیگر مرتبط می‌شوند. برخی از فنون مورد استفاده برای افزایش خلاقیّت تا حد زیادی بر این نوع تفکر استوار است. مفاهیم نتایج و اندیشه‌های غیر مشابه اخذ می‌شود و سپس در کنار یکدیگر قرار می‌گیرد و تلاش می‌شود به این سؤال پاسخ داده شود که: اگر چنین شود چه؟ چه اتفاقی خواهد افتاد؟ چه روابطی حاکم است؟ می‌توان آن را مورد استفاده قرار داد؟ اگر اینها به هم مرتبط شوند چه روی خواهد داد؟ از طریق این فن مفاهیم جدیدی به دست می‌آید.

یکی از متداولترین مفاهیم در چند سال اخیر، یعنی *تداعی آزاد*(۲)، تلاشی است تا اندیشه‌های بسیار بیشتری، بیش از آنچه که معمولاً به سطح خود آگاه می‌رسد به این سطح آورده شود. تصور بر آن است که میان سطوح ناخودآگاه و خودآگاه در شخصیّت انسان تنها شکاف باریکی وجود دارد و سطح ناخودآگاه به دلایل گوناگون اندیشه‌های بسیار زیادی را سرکوب می‌کند. از آن جا که معمولاً، نمونه‌های تفکّر انسان کاملاً ساخت یافته است، آنها به دشواری می‌توانند ارتباط، هدف یا روابط تعداد زیادی اندیشه را با یکدیگر ببینند، گاه حتّی نمی‌توانند تصویری کلّی از آنها را ببینند. تداعی آزاد اندیشه‌ها

---

(1) - Problem _ Solving.

(2) - Free _ association.

را تکان می‌دهد تا از نمونهٔ معمول که در آن بوده‌اند رها شوند و نمونه‌های جدیدی تشکیل دهند. همچنین تداعی آزاد امکان در آمیخته شدن اندیشه‌های ناخودآگاه را با اندیشه‌های خودآگاه فراهم می‌سازد و به این ترتیب باز هم دامنهٔ نمونه‌های احتمالی افزایش می‌یابد. نتایج تداعی آزاد اغلب بی‌نهایت بی‌سابقه است (گاه تا حدی که هیچ کس نمی‌تواند معنای آنها را بفهمد).

اکنون وقت آن است که عنصر دوّم این تعریف، یعنی *بیان* نمونه‌هایی را که از این تفکّر خلاّق حاصل شده است مورد توجه قرار دهیم. تنها زمانی که شخصی بتواند یک مفهوم جدید را به نحوی منتقل یا بیان کند که دیگران آن را بفهمند می‌توان گفت که فرآیند حقیقی خلاقیّت انجام پذیرفته است. خط میان فرآیند خلاّق و غیر خلاّق، به روش انتقال اندیشه به دیگران و یا به میزان انتقال آن بستگی دارد. ممکن است شخص اندیشه‌های بکر زیادی در سر داشته باشد، امّا چنانچه نتواند آنها را به شکلی فهم پذیر بیان کند، در آن صورت آن شخص فرد خلاّقی نیست. امّا نوابغ خلاّق ممکن است در زمان خود درک نشوند، و این حاکی از قصور آنان نیست، امّا در دوره‌های بعد دیگران می‌توانند آنان را درک کنند و مورد قدردانی قرار دهند. شاید از خطرات خلاّق بودن آن باشد که ممکن است شخص درک نشود و درک و شناخت اندیشه‌های خلاّق برای هر کس حائز اهمیت است.

هر مدیر امور اداری کتابخانه ممکن است از چهار نوع تفکّر خلاق بهره جوید. اگر هر چهار نوع تفکر درهم ادغام شوند ممکن است به دو چیز دست یابیم: (۱) این ادغام ممکن است. موجب پیدایش تعداد زیادی اندیشه و روش بکر برای اجرای عملیات کتابخانه شود، و (۲) این نمونه‌ها می‌توانند با حداقل گسیختگی با نمونه‌های سازمان متناسب شوند. استفاده از مدیریّت مشارکتی به طریقی از همان مفاهیم بهره می‌جوید. گسیختگی یا *عامل اختلال* که ناشی از کاربرد اندیشه جدید است، اغلب موجب می‌شود که مدیران برای به کارگیری فنون تفکر خلاق بیشترین مقاومت را نشان دهند.

تشویق تفکر خلاّق

به فرض آن که شما به عنوان یک مدیر، علاقه‌مند به تشویق فکرهای ابتکاری کارمندان کتابخانهٔ خود باشید، برای این کار چه گامهایی از نظر سازمانی و سرپرستی بر می‌دارید؟ بنابر تحقیقات، اشخاص بسیاری مدعی آن هستند که مدتهای زیادی است احساس می‌کنند یک سازمان سنّتی، بسیار سازمان یافته و دارای سلسله مراتب دیوانسالاری، خلاقیّت را از بین می‌برد و میانمایه بودن را تشویق می‌کند. یکی از راههای تشویق فکر ابتکاری افزایش تمرکززدایی و تصمیم‌گیری و تفویض اختیار است (بنگرید به : فصل ۶ در مورد تفویض اختیار) (همچنین توجه داشته باشید که وجود کتابخانه‌های شاخه‌ای ممکن است معنایی بیش از عدم تمرکز خدمات نداشته باشد.) حتی اگر تفکر ابتکاری بر اثر این حرکت افزایش نیابد، باز خورد همهٔ سطوح و شناخت دقیق افزایش خواهد یافت، که [درک] معنای هدف را برای کارمندان بیشتر خواهد کرد.

عدم تمرکز باید به آزاد شدن مرزهای بخشها و قلمرو قانونی همراه باشد تا تماس و ارتباط بین بخشها افزایش یابد. برای نمونه بررسی کتابشناختی را تقریباً هر واحدی از کتابخانه می‌تواند انجام دهد. تصور کنید که این فرآیند تمرکز یافته بوده، امّا نتایج رضایتبخش حاصل نشده است. همهٔ واحدها می‌توانند شیوه‌های جدید را بیازمایند. برای آن که کمی نظارت بر کار صورت گیرد، ارتباط میان بخشها باید افزایش یابد. افزایش ارتباط و شاید کمی رقابت می‌تواند موجب پیدایش فکرهای ابتکاری شود. ارتباط بیشتر وضعیّت را کمی پر تنش می‌کند که موجب تحریک ذهن خلاّق می‌شود. این ارتباط به طور طبیعی وضعی به وجود می‌آورد که در برخی فنون اندیشه‌زایی، شبیه‌سازی می‌شود. چنین ارتباطی میان بخشها ممکن است منجر به کشف دیدگاهی جدید در مورد وظیفه یا مشکلی شود که باید انجام یا حل شود. هر چه کار تخصصی‌تر باشد این احتمال کمتر می‌شود که شخصی که آن رانجام می‌دهد با اطلاعات گوناگونی روبرو شود که به وسیلهٔ آن بتواند مسایل را با هم ترکیب یا خلاّقیّتی از خود بروز دهد یا با دیدگاه جدیدی با مشکل روبرو شود. به جای آن چنین شخصی احتمالاً در دام نمونه‌هایی برای انجام کار خواهد افتاد که از آن رهایی نخواهد یافت.

انگلند و مارس[۱]، ۵، ۶ اشاره کرده‌اند که سازمانهای بزرگ در مقایسه با سازمانهای کوچک، ممکن است چالش بیشتری ایجاد کنند و به انطباق کمتری نیاز داشته باشند. معمولاً سازمانهای بزرگ نسبت به سازمانهای کوچک، پول بیشتری به تحقیقات و فعالیّتهای ابتکاری اختصاص می‌دهند. از آن جا که در سازمانهای بزرگ میزان انتخاب افراد و دیدگاهها بیشتر است، کمتر به انطباق و نیز نظارت دقیق گرایش دارند. یک سازمان کوچک برای تشویق تفکّر خلاّق چه می‌تواند بکند؟ کارکنان یک کتابخانهٔ کوچک عمومی یا آموزشگاهی را یک کتابدار، و احتمالاً یک غیر متخصص یا داوطلب تشکیل می‌دهند. گاه کتابدار کاملاً تنهاست. بدون شک چنین وضعی می‌تواند موجب رکود شود، زیرا فاقد انگیزهٔ کارکردن با افراد متخصص است. در چنین وضعی، خواندن مطالب مربوط به خلاقیّت و کاربرد آنها در مدیریّت بغایت اهمیّت دارد. حفظ رابطه با حرفه از طریق روزنامه‌ها و کنفرانسها کمترین کاری است که شخص برای اجتناب از قرار گرفتن در جریان راکد غیر خلاّق باید انجام دهد. در چنین وضعی برای حفظ استانداردهای حرفه‌ای و ادامهٔ رشد خلاّق شخصی، همهٔ انگیزش ذهنی ممکن باید به کار گرفته شود. کارهای ذوقی خارج از محیط کار، چشم‌انداز فرد و دامنهٔ انتخاب منابع، اندیشه‌ها را وسعت می‌بخشد و میانکنش دو علاقه یا بیشتر ممکن است موجب پیدایش یک ترکیب (پیوند اندیشه‌ها) یعنی یک اندیشه خلاق شود. از برخی جهات در یک کتابخانهٔ کوچک، کتابدار محیط مطلوبی برای مدیریّت خلاق دارد. در چنین کتابخانه‌ای کتابدار برای انتخاب وظیفه و شیوه‌های مسأله گشایی، برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری از استقلال زیادی برخوردار است. همچنین گرچه ممکن است این کتابخانه فاقد میانکنش افراد حرفه‌ای در ضمن کار باشد، امّا کتابدارانی که به تنهایی کار می کنند، در یک مسیر بسیار تخصصی باقی نمی‌مانند، زیرا مسؤول فراهم‌آوری کتاب، فهرست‌نویسی، مرجع و گردش کتاب هستند. اگر کتابدار آن قدر خوش‌اقبال باشد که برای کارهای روزمره دستیاری داشته باشد، در آن صورت برای برنامه‌ریزی خلاّق وقت بیشتری وجود دارد. ویژگی شخص خلاّق آن است که کارکردن مستقل را دوست دارد و دنباله‌روی را نمی‌پسندد این هر دو ویژگی با وضع کتابخانه‌های کوچک تناسب دارد.

---

(1) - England and Mars.

در خود کتابخانه (صرف نظر از اندازهٔ آن) ، باید تلاشهای ویژه‌ای به منظور تشویق خلاقیّت در کارکنان فرودست صورت گیرد. در هر واحد یک سازمان اعمال استبداد در مهار و تفویض اختیار آسان است، چنین شیوه‌ای معمولاً یک محیط باثبات و صرفه‌جویی‌های مقیاس[۱] به وجود می‌آورد که اغلب خواستهٔ مدیران است، امّا بهترین روش برای ظهور اندیشه‌های جدید تشویق تفکر و مسؤولیّت مستقل در فرودستان است. هر چه بیشتر آنها خود را جزئی از تصمیمها و عملیّات واحدها بدانند کیفیّت تولید آنها بهتر خواهد بود ـ و این حاصل فزونی احساس مشارکت و اجرای کار است. این موضوع برای دانشجویان دستیار نیز کاربرد دارد و مهم نیست که سطح پیچیدگی یا اهمیّت آن چقدر باشد. با استفاده از دانشجویان دستیار کتابدار کارها را به صورت غیر متمرکز انجام می‌دهد (برای نمونه، اگر آنها را تعیین خط‌مشی مشارکت دهد). اطلاعات دستیاران چیزی نیست که بزرگ منشانه به آن بخندیم، زیرا دیدگاههای نو آنان منبعی غنی از اندیشه است. از آن جا که داده‌های استفاده کنندگان نیز به شکل دهی یک کتابخانه و به تداوم برنامه‌ای که جوابگوی نیاز آنها طیّ یک دورهٔ زمانی باشد، کمک می‌کند، نظر آنان را نیز باید جویا شد.

فنونی برای پیدایش اندیشه‌های نو

در این بخش فنونی را مورد بحث قرار می‌دهیم که برای پیدایش اندیشه‌های نو به کار می‌رود، امّا موفقیّت هر فن به دو قاعده بستگی دارد:

۱ ـ هیچ *اندیشه‌ای در مرحلهٔ ارائه آن نباید به طور شفاهی یا غیر شفاهی مورد ارزشیابی یا قضاوت قرار گیرد*. هنگامی که همه این مطلب را درک کنند، هر چند ممکن است زمانی که یک اندیشه غریب به زبان آورده می‌شود، گهگاه صدای نفس نفس زدن شنیده شود، امّا مهار قضاوت شفاهی نسبةً آسان است. آنچه مهمتر و مهار آن دشوارتر است، ارزشیابی غیر شفاهی است که همیشه وجود دارد و با زبان حرکات اعضای ظاهری و جسمانی بدن بیان می‌شود. چرخاندن چشمها، بالا بردن ابروها، روبر گرداندن، از پنجره به *بیرون* یا به سقف نگریستن همه نمایش ارزشیابی ذهنی هستند و

(۱) ـ economies of Scale صرفه‌جویی‌های مقیاس یا صرفه‌جویی‌های تولید انبوه ـ م .

فقط هنگامی که مردم در یک گروه بحث می‌کنند باید نگاه کرد و دید که چگونه اغلب چنین رفتارهایی از آنها سر می‌زند. امّا چنین ارزشیابیهایی در این مرحله افرادی را که اندیشه‌هایشان به این نحو مورد انتقاد قرار می‌گیرد، از ادامه دادن باز می‌دارد.

۲ ـ *همهٔ اندیشه‌هایی که در مرحلهٔ نخست جلسه مطرح می‌شود، باید پیشنهادهای جدّی تلقی شود، و در مرحلهٔ ارزشیابی مورد بحث قرارگیرد.* این کار دشوار است، زیرا حتماً کسی خواهد گفت که برخی اندیشه‌ها آن قدر احمقانه است که بحث دربارهٔ آنها اتلاف وقت خواهد بود. امّا به محض این که چنین نظری بیان شود (به طور شفاهی یا غیر شفاهی)، جلسه احتمالاً شکست می‌خورد. تنها وقتی همه توافق کنند که هر پیشنهادی را به طور جدّی مورد بحث قرار دهند، امید موفقیّت وجود دارد.

فنونی که مشوّق ارائه اندیشه‌های جدید و تفکّر می‌شود، سه دستهٔ اساسی طبقه‌بندی شده است: فنون تحلیلی، فنون تداعی آزاد و فنون رابطه اجباری.

فنون تحلیلی و خلاّق

شیوهٔ تحلیلی برای پیدایش اندیشه، بسیار بر مسألهٔ گشایی منطقی متّکی است به نظر می‌رسد سه فن تحلیلی زیر بیشترین استعداد بالقوه را برای وضع کتابخانه دارد: صورت برداری از ویژگیها، داده ـ ستاده و تحلیل شبکه‌ای.

تهیهٔ سیاهه ویژگیها

تهیهٔ سیاهه ویژگیها دارای دو فرآیند است: (۱) ویژگیهای عمدهٔ یک مسألهٔ خاص بدقّت جدا و سیاهه‌ای از آنها تهیّه می‌شود، و (۲) تغییراتی که می‌تواند در هر یک از ویژگیها به منظور حل مسأله داده شود مورد بحث قرار می‌گیرد و از این راه حلها سیاهه‌ای تهیّه می‌شود. سپس ازهر تغییر در هر ویژگی سیاهه‌ای تهیّه می‌شود تا مشخص شود که آیا آن تغییر بر سایر ویژگیهای مندرج در سیاهه اثری دارد یا خیر. نکتهٔ این جلسه به وجود آمدن تعداد زیادی اندیشه جدید برای تغییر و ارزشیابی آنهاست.

برای نمونه، مسأله ممکن است کاهش موجودی آمادهٔ فهرست‌نویسی باشد. گروه برای حل مسأله گرد هم می‌آیند و کار را با تهیه سیاهه‌ای از ویژگیهای مسأله آغاز می‌کنند ـ جریان اطلاعات، ذخیرهٔ مواد فهرست نشده، فهرست‌نویسی توصیفی، فهرست‌نویسی

تحلیلی، کارکنان متخصص، کارکنان غیر متخصص، ابزار، فضا، بایگانی، آماده‌سازی و مانند آن. در این سیاهه تا آن جا که مقتضی به نظر برسد به جزئیات پرداخته می‌شود. سپس افراد گروه هر مورد ذکر شده در سیاهه را مورد بحث قرار می‌دهند و تغییراتی را برای سرعت بخشیدن به کار فهرست نویسی در همهٔ مراحل پیشنهاد می‌کنند. سرانجام این مسأله را مورد توجه قرار می‌دهند که آیا تغییرات پیشنهادی در یک حوزه (مثلاً فهرست نویسی توصیفی) بر سایر حوزه‌ها (مثلاً نمونه‌های کارگزینی، فهرست‌نویسی تحلیلی بایگانی، آماده‌سازی و مانند آن) اثر می‌گذارد یا خیر.

این روش به طور منطقی بخوبی کارآیی دارد. بجز آن که افراد معمولاً خیلی زود تصور می‌کنند که از همهٔ مسائل و همهٔ راه حلهای احتمالی سیاهه‌ای تهیّه کرده‌اند. از آن جا که این افراد با اندیشه‌های از پیش فرض شده دربارهٔ آن که هرچیز چگونه باید باشد در جلسه شرکت می‌کنند ممکن است نتوانند به قدر کافی در عمق مسائل نفوذ کنند. این دلیل دیگری است که نشان می‌دهد یک بار استفاده یا استفاده منقطع از این فن ممکن است نتایج نامطلوبی به بار آورد؛ تکرار تنها روشی است که مردم را وادار می‌کند اندیشه‌های از پیش فرض شده را کنار بگذارند و براستی راه حلهای مختلف را کشف کنند.

داده ـ ستاده

هر چند فن داده ـ ستاده کاملاً شبیه به فن سیاهه‌نویسی ویژگیها می‌نماید، امّا چند تفاوت اساسی میان این دو وجود دارد. نخست، در این شیوه مشخص می‌شود که چه نتایج مطلوبی (ستاده) باید به دست آید. دوّم شخصی خارج از گروه شرکت کننده در بحث، ستاده را تعیین می‌کند. به این ترتیب گروه با مسأله‌ای مواجه است که راه حل مشخصی برای آن تعیین شده است: وظیفهٔ گروه آن است که چگونگی سازماندهی مجددِ وضع را برای رسیدن به آن نتیجه بررسی کند. این امر گروه را وادار می‌سازد که راههای بسیار بیشتری را در مقایسه با آنچه احتمالاً در روش تهیهٔ سیاهه از ویژگیها بررسی می‌شود، مورد توجه قرار دهد، زیرا راههای بدیهی در بسیاری موارد با نتیجهٔ مطلوب وفق نمی‌دهد.

باز هم مثال موجودی آماده برای فهرست‌نویسی قابل استفاده است. فرض کنید که

مدیر کتابخانه نتیجه‌ای را برای موجودی انباشته شده مواد انگلیسی زبان تعیین می‌کند. مثلاً مواد جاری به زبان انگلیسی باید طّی پنج روز یا کمتر از نظر خدمات فنی آماده شوند. گروه باید همهٔ عوامل مربوط به موجودی جمع شده را در نظر بگیرد، سپس همهٔ منابع در دسترس (داده‌ها) که می‌تواند به رفع مسأله موجودی انباشته شده کمک کند باید مورد بررسی قرار گیرد. مزیّت عمدهٔ این شیوه آن است که ضمن آن که در مقایسه با روش تهیهٔ فهرست از ویژگیها بحث با صراحت بیشتری مورد تأکید است، گروه باید دامنهٔ وسیعتری از راه حلهای ممکن را در مقایسه با روشهای احتمالی دیگر، مورد توجّه قرار دهد.

تحلیل شبکه‌ای[1]

تحلیل شبکه‌ای، به بیان ساده، تهیّهٔ سیاهه‌ای از ویژگیهایی است که به شکلی دقیق انجام می‌شود. همهٔ مواردی که معمولاً به عنوان ویژگی در سیاهه درج می‌شود در یک شبکهٔ دو بعدی قرار می‌گیرد. این شبکه تضمین می‌کند که همهٔ ترکیبهای احتمالی مورد توجه قرار خواهند گرفت. از این رو، این فن تا حدی یک فن رابطهٔ اجباری است و نیز فنّی تحلیلی از این نظر که هر مربع شبکه باید مورد بررسی قرار گیرد. در این شیوه، اندیشه‌ها و روابط جدید که احتمالاً در روشهای دیگر ندیده گرفته شده است ممکن است بخوبی دیده شود.

ویژگیها	۱	۲	۳	۴	۵	
۱						
۲						
۳						
۴						
۵						

(1) - grid analysis.

فنون تداعی آزاد

سیال سازی ذهن

در تجارت و صنعت چند فن تداعی آزاد به عنوان وسیلهٔ ایجاد اندیشه‌ها و فراورده‌های نو بسیار عمومیّت یافته است. در فن اساسی سیال‌سازی ذهن از قواعدی که قبلاً مورد بحث قرار گرفت با دو تفاوت مهم استفاده می‌شود. نخست آن که هر چند یک موضوع کلّی برای بحث باید مورد نظر باشد، هیچ تعریف دقیقی از مسأله ارائه نمی‌شود. دوّم آن که هر نظریه، اندیشه یا پیشنهادی ـ مهم نیست که تا چه حدی بی‌پروا و آزادانه بیان شود ـ مورد استقبال قرار می‌گیرد؛ در واقع آنها را به طور فعال مورد تشویق قرار می‌دهند و می‌طلبند؛ همچنین هیچ‌گونه واکنش منفی اعم از شفاهی یا از طریق زبان حرکتی نباید ابراز شود. مادام که اندیشه‌ها مطرح می‌شود جلسه باید ادامه داشته باشد و شرکت کنندگان تشویق می‌شوند تا اصلاحات یا تعدیلاتی دربارهٔ اندیشه‌هایی که قبلاً مطرح شده‌اند، ارائه دهند. نظر آن است که برای یک موضوع یا یک مشکل حداکثر شیوه‌های ممکن فراهم آید.

شیوهٔ سیال‌سازی‌ذهن چنانچه عاقلانه و با تعدادکمی از افراد (۶ تا ۸ نفر) به کار گرفته شود می‌تواند شیوه‌های بسیار زیادی را برای حل مسائل یک کتابخانه به وجود آورد.

اگر افراد جدیدی به تناوب وارد گروه شوند نوع اندیشه‌های مربوط به یک مسألهٔ واحد تا حد قابل ملاحظه‌ای تغییر خواهد کرد. آشنایی کامل افراد به نمونه‌های تفکّر یکدیگر کمک می‌کند که از رکود اجتناب شود. اندیشه‌ای که در پشت این فن قرار دارد آن است که تا سر حد امکان بینشهای جدیدی فراهم آید.

فن‌گوردُن[1]

این روشی است که به وسیلهٔ یکی از کارکنان شرکت آرتور دی. لیتل[2] (کمبریج، ماساچوست) ابداع شد.این شرکت، یک شرکت مشاور است که چند کار کتابخانه‌ای انجام داده است. این شرکت خدمات نسبةً غیر متعارفی دارد: یک گروه طراح مبتکر که

---

(1) - Gordon Tochnique.

(2) - Arthur D. Little Company.

ادعا می‌کنند در ایجاد فرآورده‌های جدیدی که به درخواست شرکتها صورت گرفته است، هرگز شکست نخورده‌اند. فنّ گوردن مانند فن سیال‌سازی ذهن است با این تفاوت که تنها رهبر گروه مشکلی را که باید حل نشود می‌داند. به گروه واقعی تنها یک نشانهٔ مبهم داده می‌شود زیرا چنین تصور می‌شود که هرگاه گروه دقیقاً بدانند مسأله‌ای که به آن می‌پردازند چیست، بی‌درنگ یک یا دو اندیشه ثابت را اختیار و احساس خواهند کرد که مسأله را حل کرده‌اند. به محض آن که بدیهی‌ترین راه حلها پیشنهاد شود، این عقیده جریان اندیشه‌ها را متوقف خواهد کرد. شیوهٔ گوردُن مبنی بر بیان کلّی یک مسأله است مثلاً به جای آن که گفته شود «چگونه یک مجموعهٔ کتابخانه را اداره کنیم» می‌گویند «چگونه کارها را اداره کنیم»؛ چنین شیوه‌ای کمک می‌کند از وضعی که افراد در آن نسبت به یک راه حل پیشنهادی موضع بسیار انتقادی یا دفاعی دارند اجتناب شود چه در غیر این صورت افکاری که دامنهٔ وسیعتری دارد، ممکن است به زبان آورده نشود.

فنّ گوردن در مقام روشی برای دستیابی به اندیشه‌های خلاّق برای کتابخانه به آسانیِ مثلاً روش سیال‌سازی ذهن یا تحلیل شبکه‌ای انجام نمی‌شود. در فن‌گوردن مدیر باید مهارت زیادی داشته باشد (که باید بحث کلّی را که آزادانه جریان دارد به یک مسألهٔ خاص مرتبط سازد). و اعضای گروه برای ارتقای این فن به سطحی بالا باید تمرین زیادی داشته باشند. کارکنان کتابخانه وقت لازم را برای تشکیل گروهی که بتواند به نحوی موفقیّت‌آمیز از فن‌گوردن استفاده کند، ندارند.

نشست غیر رسمی ۶۶ فیلیپس (۱)

نشست غیر رسمی ۶۶ فیلیپس نوع دیگری از روش سیال‌سازی ذهنی است. گروه بزرگی از افراد (شاید ۵۰ نفر) به گروههای کوچکتر ۵ یا ۶ نفره برای بحث تقسیم می‌شوند. سپس این گروهها به سیال‌سازی ذهن می‌پردازند و در رأس هر گروه رهبری وجود دارد که اندیشه‌های افراد را ثبت می‌کند. هنگامی که کار گروههای کوچک تمام می‌شود، همهٔ آنها گردهم می‌آیند و رهبر هر گروه اندیشه‌های آن گروه را ارائه می‌دهد. افراد گروه بزرگ سپس اندیشه‌های پیشنهادی را به بحث می‌گذراند و به جایی می‌رسند

(1) - Phillips 66 Buzz Session.

که می‌توانند توصیه‌هایی را مطرح کنند.

این فن احتمالاً زمانی می‌تواند در کتابخانه کاربرد داشته باشد که شرکت همهٔ کارکنان کتابخانه مورد نظر باشد. یکی از مشکلات این روش آن است که معمولاً افراد مجبور می‌شوند اندیشه‌ها را به صورت انتقادی ارزیابی کنند که این امر می‌تواند تعداد پیشنهادهای مطرح شده را کاهش دهد. مسألهٔ دیگر برای کتابداران، مشکل تعطیل کردن کتابخانه برای یک روز کامل به منظور برپایی چنین جلسه‌هایی است و لازم است که نشست غیر رسمی مانند فن‌گورذن توسط افراد تمرین شود. این مشکلات نشان می‌دهد که هزینه‌های یادگیری احتمالاً برای کتابخانه سنگینتر از منافع خواهد بود.

فنون ارتباط اجباری

تفاوت میان فنون رابطهٔ اجباری و دو روش قبل آن است که پیش از آن که بحثی صورت گیرد، روابط بر قرار می‌شود و گروه بحث، گروه کوچکی است. این روش تا حد زیادی بر احتمال رویداد تصادفی، به دست آوردن فرصت تحریک نظریه‌های جدید و وادار ساختن مردم به پرسیدن این پرسش که «اگر چنین شود چه می‌شود؟» متکّی است. سه فن ارتباط اجباری (فهرست، تهیّهٔ سیاهه و هدف متمرکز) همه به تداعی خودبخود یا اختیاری بستگی دارد که بر دو اندیشه راه حل یا مسأله متفاوت تحمیل می‌شود.

فنّ فهرست

فن فهرست روشی است که به جای حلّ یک مسألهٔ خاص به ارائه اندیشه‌های جدید کمک می‌کند. با این فن اعضای گروه دور هم جمع می‌شوند و دستور نامه‌ای (مانند دستور نامهٔ کتابخانه) را به طور تصادفی باز می‌کنند. بندی از صفحهٔ باز شده را انتخاب و اندیشه یا مفهوم مورد بحث در آن بند را ثبت می‌کنند و کتاب را می‌بندند. دوباره کتاب به طور تصادفی باز می‌شود و بند دیگری انتخاب و محتوای آن ثبت می‌شود. سپس این دو اندیشه که ثبت شده‌اند در ارتباط با یکدیگر مورد بحث قرار می‌گیرند. چه نمونه و چه اندیشه‌هایی از بررسی این دو مفهوم با یکدیگر به وجود می‌آید؟ این فرآیند انتخاب و مقایسه به مدّت چند ساعت ادامه می‌یابد.

فنّ تهیّهٔ سیاهه

در این شیوه سیاهه‌ای از مفاهیم، اندیشه‌ها، خدمات و غیره مورد استفاده قرار می‌گیرد. این سیاهه توسط کسی استخراج شده که هدف واقعی آن را نمی‌داند. مقوله‌هایی که باید در سیاهه آورده شود به گرد آورنده داده می‌شود و به او دستور می‌دهند که موارد بیشتری را اضافه کند. سپس گروه هر مقولهٔ سیاهه را در ارتباط با سایر مقوله‌ها به همان سیاق روش فهرست مورد توجه قرار می‌دهد. تفاوت این فن با فن قبلی در آن است که سیاههٔ مقوله‌ها برای بحث، به جای آن که به طور تصادفی انتخاب شود، به وسیلهٔ یک نفر تهیّه می‌شود.

فنّ هدف متمرکز

در فن هدف متمرکز سیاهه‌ای از اندیشه‌ها یا مفاهیم از پیش طرح شده به وسیلهٔ کسی که خواهان حل یک مسأله خاص است تهیّه می‌شود. این سیاهه شبیه سیاههٔ ویژگیهاست. سپس هر مقولهٔ سیاهه با یک رشته از مقوله‌هایی که به طور تصادفی از یک واژه‌نامه یا دستنامه در همان زمینهٔ تحقیقی انتخاب شده است. جفت می‌شود. سپس گروه دربارهٔ جفتهای حاصل بحث می‌کند تا به اندیشه‌های جدیدی که از این مقایسهٔ اجباری حاصل می‌شود، دست یابد.

هر سه فن ارتباط اجباری، اگر به صورت عاقلانه مورد استفاده قرار گیرند، به احتمال قوی از نظر ارائه خدمات عمومی در کتابخانه سودمندند. این فنون ممکن است مفاهیم جدیدی برای رفتار مراجعان و نیز خدمات جدیدی پدید آورد که احتمالاً به آنچه مراجعان واقعاً می‌خواهند و نیاز دارند نزدیکتر باشد، تکرار این نکته ارزشمند است که اگر انتظار می‌رود از این فنون اندیشه‌های مفیدی حاصل شود، باید آنها را به طور منظم به کار گرفت. فقط در اثر تمرین است که افراد با این روشها خاطری آسوده‌تر پیدا می‌کنند و اجازه می‌دهند که تخیلّاتشان آزادانه به پرواز درآید.

تفکّر تحلیلی و تفکّر خلاّق

برای ابقای یک سازمان کارآمد و پویا دو نوع فرآیند عمدهٔ تفکّر وجود دارد: تحلیلی و خلاّق. تفکّر تحلیلی ـ علمی که به مسأله گشایی معطوف است، تفکّری اساسی است.

این تفکر در موقعیتهای آشفته نظم را حاکم می‌کند. در این نوع تفکر برای هماهنگی حداقل توافق، ارزش قائل می‌شوند. تفکر تحلیلی از راه تجربهٔ منطقی، دقیق و مطالعه به حل مشکلات می‌پردازد. این نوع تفکر که با روشهای علمی که تیلور و دیگران پیشنهاد کرده‌اند مرتبط است تحلیل شغل، توصیف شغل، هزینه‌ها، منافع، هزینه، معیاربندی، نظریه، روشهای حسابداری و تحقیق را به طور کلّی مورد توجّه قرار می‌دهد. ورود به همهٔ این موضوعها از یک دیدگاه منطقی ـ عقلانی صورت می‌گیرد. این نوع تفکر تداوم و توانایی پیشرفت را موجب می‌شود که شاید روند آن کُند باشد، امّا به هر حال پیشروی است. تفکّر تحلیلی در عملیات روزانه ضروری است.

تفکّر خلاّق تا حدی فاقد ساختار و غیر قابل پیش‌بینی است و اغلب غیر منطقی می‌نماید. این نوع تفکّر برای جهشهای بزرگ لازم ـ که فاصله‌ای واقعی با گذشته ایجاد کند و برای پویا و فعال نگاه داشتن یک سازمان ضروری است. هر مدیری که فکر کند این تفکّر اهمیّتی ندارد، احتمالاً سازمان خدماتی راکدی به وجود می‌آورد که خیلی زود خود را دور از نیازهای جامعه می‌یابد: ناامید کننده است که بسیاری از مدیران نیازی به تواناییهای خلاّق در سازمانهای خود ـ بویژه در کتابخانه‌ها احساس نمی‌کنند و به مفهوم خلاقیّت و جایگاه آن در سازمانها و مدیریّت توجّه بیشتری مبذول نمی‌دارند. در طول سال تحصیلی ۷۹ ـ ۱۹۷۸ خانم دکتر سی.متویر ـ دوران[1] استاد دورهٔ کارشناسی ارشد از دانشکدهٔ کتابداری و اطلاع‌رسانی دانشگاه کالیفرنیا در لولس‌آنجلس، در مورد دیدگاههای مدیران کتابخانه‌های بزرگ عمومی در ایالات متّحده با توجه به موضوعهای جاری در ادارهٔ کتابخانه تحقیقی انجام داد. چند پرسش او به ابتکار و خلاّقیّت و کوشش برای پرورش این فعالیّتها در نظام کتابخانه مربوط بود. وی دریافت که تعداد بسیار کمی از مدیران نقش خلاقیّت را در سازمان درک می‌کردند و بدین لحاظ نظامهایی داشتند که ظاهراً از نظر مسائل مربوط به بودجه و کارکنان (بویژه روابط افراد) مشکلات کمتری داشت، هر چند تحلیل دکتر دوران هنوز کامل نشده و بقیهٔ کار باید انجام شود، امّا این داده‌ها مؤید این اندیشه است که خلاقیّت در یک سازمان ممکن است کمک کند که آن سازمان کارآمدتر باشد.

---

(1) - C.Metoyer _ Duran.

هنگامی که برای تشویق اندیشه‌های جدید و ادغام آنها در تفکّر تحلیلی کوشش سنجیده‌ای صورت می‌گیرد، کتابخانه استفاده کنندگان و کارکنانش را به طور یکسان بر می‌انگیزد و به زندگی آنان راه می‌یابد. کتابخانه در دنیایی که سرعت تحوّلات در آن بیش از هر وقت دیگر است موجودیتی است که آینده‌ای دارد. از آن جا که یک کتابخانه، مخزن اطلاعات است، وجود ابتکار در آن ضرورت است، زیرا سرعت کهنه شدن اطلاعات بسیار بیشتر از گذشته است. امروزه بیشتر *استفاده* از اطلاعات مورد تأکید است تا داشتن آن و اکنون کتابخانه در برانگیختن تفکّر خلاق جایگاهی اساسی دارد. اگر قرار باشد کتابخانه در آینده به عنوان یک نهاد رشد کند و با جامعه‌ای که آن را ایجاد کرده ارتباط مستمری داشته باشد، مدیریّت خلاّق امری ضروری است.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۵

قدرت ، اختیار و جوابگویی

قـدرت و اخـتیار کـتابخانه‌های عـمومی از اخـتیار قـانونی دولت نـاشی مـی‌شود، کتابخانه‌های اختصاصی چـه در مـؤسسات خـصوصی و چـه در ارتـباط بـا شـرکتهای تجاری، قدرت و اختیار خود را از سازمان مادر و هیأت اداره کنندهٔ آن کسب می‌کنند. در این فصل مفاهیم و فنون اساسی مدیریّت در ارتباط با قدرت، اختیار و یک مـفهوم دو جانبه یعنی جوابگویی مورد توجه قرار می‌گیرد.

کتابخانه‌ها که معمولاً بخشی از سازمانهای بزرگترند، مدیران خود را با برخی مسائل جالب مربوط به قدرت و اختیار مواجه می‌سازند. بدون شک یکی از اوّلین چیزهایی که برای یک مدیر ضروری است، آن است که میزان قدرت و اختیار مقامی را که به او واگذار شده بروشنی بداند. بسیاری از کتابداران تازه‌کار زمانی که متوجه می‌شوند قوانینی بویژه در ارتباط با شیوهٔ عملکرد احتمالی کتابخانه وجود دارد شگفت‌زده می‌شوند. به طـور کلّی این قوانین را حکومتهای ایالتی، استانی و شهری[۱] تصویب می‌کنند؛ امّا در برخی از کشورها مسأله خدمت کتابخانه مهمتر از آن است که به اختیار قانونی محلّی واگذار شود. بنابراین (برای مـثال در کشـورهای اسکـاندیناوی) از قـوانـین و مـقررات دولتـی استفاده می‌شود.

بعلاوه، قوانین ملّی که از کتابخانه‌ها به طور اخص در آنها نامی برده نمی‌شود، ممکن

---

(۱) ـ این تقسیمات مربوط به به ایالات متحدهٔ آمریکا است . ـ م.

است تأثیر قویِ شگفت‌آوری بر آنچه یک کتابخانه احتمالاً انجام می‌دهد یا نمی‌دهد داشته باشد. برای نمونه در سال ۱۹۶۴، کنگرهٔ آمریکا قانون حقوق مدنی را از تصویب گذراند. از آن جا که به موجب آن قانون همهٔ شهروندان باید از خدمات مساوی برخوردار می‌شدند، افراد انتظار داشتند کتابخانه‌ها که قبلاً خدمات یکسانی ارائه نمی‌دادند از آن پس چنین کنند. و در واقع بیشتر کتابخانه‌ها در برنامه‌های خود تجدید نظر و آنچه را به نظر ضروری می‌آمد اصلاح کردند. امّا مفهوم خدمت مساوی، از نظر قانونی، از آنچه نخست انتظار می‌رفت پیچیده‌تر است.

حداقل یک نظام کتابخانه‌ای بادادستان محلّی ناحیه بر سر روش تأسیس کتابخانه‌های شاخه‌ای دچار مشکل شد. بیشتر کتابخانه‌های عمومی در آمریکا یکی از سه روش اساسی را برای تأمین بودجه کتابخانه‌های شاخه‌ای به کار گرفته‌اند. در یک روش بودجهٔ موجود بر تعداد کتابخانه‌های شاخه‌ای تقسیم می‌شود که کار سنگینتر و هزینه‌های بیشتر برای برخی مناطق در آن منظور نمی‌شود. در روش دوّم، بودجه را براساس میزان استفاده، یعنی استفاده از مواد در منزل، پرسشهای مرجع که پاسخ داده می‌شود، یا برخی دیگر از راههای استفاده، تقسیم می‌کنند. متداولترین روش، ادغام این دو روش است به طوری که همهٔ کتابخانه‌های شاخه‌ای از حداقل حمایت برخوردارند و بودجه‌ای اضافی بر مبنای برخی مقیاسهای استفاده به آنها تعلّق می‌گیرد. این روش تضمین می‌کند که آن دسته از کتابخانه‌های شاخه‌ای که میزان استفاده از آنها زیاد است (هزینهٔ بالایی دارند) می‌توانند خدمات مورد نیاز جوامع استفاده کنندهٔ خود را انجام دهند. در نظر اوّل، این روشها، بویژه روش آخر، به نظر عادلانه می‌آید و قانون حقوق مدنی را نقض نمی‌کند، امّا در عمل در نمونهٔ ما چنین نبود، زیرا دفتر دادستان محلّی ناحیه چند مورد از نقض بالقوه قوانین ایالتی و دولت مرکزی را کشف کرد. هر چند این کتابخانه در ارائه خدمات نامساوی به استفاده کنندگان عمدی نداشت، امّا این نظام در عمل چنین کرده بود و نتیجه (نه قصد) چیزی است که دادگاههانگران آنند.

آنچه در تقسیم بودجه براساس میزان استفاده یا تقسیم بودجهٔ موجود در نظر گرفته نشده است، ترکیب متغیّر یک جامعه است. فرض کنید که کتابخانه‌ای برای رفع نیازهای جامعهٔ محلی مجموعه‌ای فراهم کرده باشد (مثلاً برای گروهی که عمدةً از طبقهٔ متوسط

سفیدپوست تشکیل شده است)، هنگامی که این جامعه به نوعی تغییر پیدا کند که ۶۰ درصد افراد آن را اسپانیاییها تشکیل دهند، ممکن است مشکلاتی پدید آید. مجموعه‌ای که در بدو امر برای گروه اوّل در نظر گرفته شده بود ممکن است برای جامعهٔ دوّم جاذبهٔ کمتری داشته باشد. در نتیجه استفاده از کتابخانه کمی کاهش خواهد یافت و این به کاهش مختصری در بودجه منجر خواهد شد. در این مرحله چرخه‌ای پدید می‌آید که گسستن آن کار دشواری است ـ پول کمتر و قیمتهای روبه افزایش، تجدید و نوسازی یک مجموعهٔ کامل را هر چه دشوارتر خواهد کرد.

نظام کتابخانه‌ای لُس‌آنجلس که کتابخانه‌های شاخه‌ای آن به جوامعی که از نظر نژادی در حال تغییر بودند خدمات ارائه می‌داد، با این مشکل برخورد کرد. نتیجهٔ گزارش دادستان شهر بدین شرح بود:

> همان‌گونه که قبلاً گفته شد، معیار گردش مواد، اگر چه در ظاهر بیطرف است. امّا به نظر می‌رسد به گونه‌ای عمل می‌کند که از نظر عملیات، اثر و نتایج برای همه نژادها یکسان نیست. در نتیجه، تفاوتهای موجود در اختصاص منابع کتابخانه میان سفیدپوستها و اقلیّتها موجب پدید آمدن مشکلات جدّی قانونی، تحت قوانین جزایی و اساسی ایالتی و دولت مرکزی می‌شود.

هر چند به دنبال این گزارش هیچ اقدام قانونی صورت نگرفت، امّا کتابخانه، هیأت مدیره کتابخانه و دیگران را برانگیخت تا وضع را به طور کامل مورد تجدید نظر قرار دهند. در سال ۱۹۸۰، کمی افزایش بودجه و اختصاص مجدّد منابع، به بهبود توازن ارائهٔ خدمات کمک کرد.

این مثال نشان می‌دهد که چگونه «نوشتن» انجام کاری آسان است، امّا باز هم می‌بینید که دچار گرفتاری بالقوه و مشکلات اجتماعی قانونی هستید. حتّی زمانی که مردم بهترین نیّات را در سر دارند ممکن است مشکلاتی پدید آید و چنین هم می‌شود. اگر در مورد قانونی بودن یک وضع سؤالی داشته باشید، بیشتر کتابخانه‌ها به یک مشاور قانونی دسترسی دارند و شما می‌توانید از آنها *نظر* بخواهید. امّا به خاطر داشته باشید که یک نظر فقط بهترین برآورد از چگونگی تفسیری است که دادگاهها ممکن *است* از نکتهٔ قانونی مورد سؤال داشته باشند. اگر بر اساس نظریهٔ قانونی دادستان ناحیه یا شهر عمل کنید، باز هم ممکن است شما را به دلیل نقض قانون گناهکار بدانند، اگر چه ممکن است

شما را مجازات نکنند، زیرا شما بر اساس نیت پاک عمل کرده‌اید (یعنی این نظر مشاور راهنمای شما بوده است). برای کتابخانه‌ها این نوع نظریه‌های قانونی می‌تواند بسیار با اهمیّت باشد. در نتیجه به عنوان نمونه، کتابخانهٔ ایالت کالیفرنیا صورت سالانه نظریه‌های کلّی دادستان ایالتی را با توجه به موضوع مسائل کتابخانه، به عنوان راهنما برای کارهای محلّی و ایالتی منتشر می‌کند. با وجود این اکثر مسائل مربوط به قدرت، اختیار و جوابگویی در هر کتابخانه به مدیریّت و کارکنان ارتباط پیدا می‌کند، بنابر این مقتضی است این مفاهیم در آن زمینه مورد بررسی قرار گیرد.

قدرت

قدرت، توانایی انجام کاری است ؛ اختیار، حق انجام کاری است. بنابر این میزان تأییدی که از شخص دارندهٔ قدرت، صرف نظر از مقام یا اداره، می‌شود، قدرت او را تعیین می‌کند. قدرت مدیریّت اغلب به وسیلهٔ توانایی پاداش دادن، وعدهٔ پاداش، و پس گرفتن پاداش (یا تهدید به پس گرفتن پاداش)؛ تنبیه کردن (یا تهدید به تنبیه) و اخراج (یا تهدید به اخراج) فرودستان اندازه‌گیری می‌شود. مجاز بودن چنین کارهایی برای شخص دارندهٔ قدرت در همهٔ مؤسسات معمول است و اساس قدرت را تشکیل می‌دهد. اینها در اصل مجازات عدم تطابق با اختیارات یک سرپرست یا عدم پذیرش آن است.

از یک دیدگاه مثبت، قدرت متضمن پاداش برای پذیرش اختیار است. نکتهٔ جالبی که در اکثر بحثهای معاصر دربارهٔ قدرت مطرح است، وجود واکنشی منفی نسبت به آن است. تقریباً در هر بحثی، نوشته‌ها با جنبهٔ تنبیهی (منفی) قدرت آغاز می‌شود که نشانگر این تصور است که قدرت چیز زیان‌آوری است.

آنچه اغلب نادیده گرفته می‌شود، ماهیّت ذهنی قدرت است. در مورد این که یک مقام یا شخص تا چه حد می‌تواند از قدرت برخوردار باشد نظریه‌های مختلفی وجود دارد. همچنین در مجوزهای موجود برای سرپرست و فرودست یک جنبهٔ دو طرفه از قدرت وجود دارد. فرودستان از یک مجوز بسیار مشخص برخوردارند که آن را علیه سرپرستان به کار می‌گیرند: ظرفیّت کاری و توانایی مهار تولیداتشان، فرودستان با استفاده از این مجوز می‌توانند کُندکاری کنند و موجب آسیب دیدگی ابزار شوند.

سوءتعبیر عمدی دستورات یا فرمانها روشی است که فرو دستان اغلب آن را به عنوان حربه‌ای علیه کاربرد یکسان قدرت یا اختیار از سوی یک مدیر برای همه، به کار می‌گیرند. ضعف چنین مجوزهایی آن است که کارآمد بودن آنها منوط به همکاری همهٔ کارمندان است.

مجوز دیگر کارمند اعتصاب است. هر چند بیشتر کتابخانه‌ها کارگزاران یک واحد دولتی هستند و در ایالات متحده معمولاً اجازه ندارند اعتصاب کنند، امّا این مجوز در واقع وجود دارد.مبنای قانونی که علیه اعتصاب کارمندان دولت وضع شده مورد اعتراض قرار گرفته است و کارمندان به رغم جنبهٔ قانونی آن بارها اعتصاب کرده‌اند.

گروههای خارج از سازمان نیز می‌توانند بر مجوزهای موجود برای فرو دستان اثر بگذارند. اتحادیه‌ها، انجمنهای حرفه‌ای و گروههای دارای علایق خاص می‌توانند بر یک مؤسسه و اداره‌کنندگان آن فشارهایی وارد آورند. یکی از مؤسسات که می‌تواند در بسیاری از کتابخانه‌ها از مجوزهایی استفاده کند کمیسیون خدمات شهری است. این مجوزها برای مدیران و نیز برای فرو دستان کاربرد پذیر است، امّا معمولاً فرو دستان کسانی هستند که کمک می‌خواهند. چنین کمیسیونهایی در واقع قدرتمندند زیرا می‌توانند تصمیمهای مدیریّت را که ناظر بر ترفیع، امنیّت شغلی یا دورهٔ آزمایشی است لغو کنند. رسیدگیها معمولاً طولانی و پیچیده است و این روند برای برندگان و بازندگان دعوا نومید کننده است، به دلیل امکان دخالت مدیران کمیسیون مدیران تمایل دارند از تصمیم‌گیریهایی که احتمالاً موجب می‌شود کارمندی تقاضای رسیدگی کند، اجتناب کنند. بنابراین وجود چنین کمیسیونهایی مانند یک مجوّز قوی در برابر اعمال خشن و تبعیض‌آمیز مدیریّت عمل می‌کند.

تقریباً همه مجوزها به مثابهٔ یک شلاق‌روان شناختی عمل می‌کنند. زیرا صرف وجود آنها اغلب موجب پیدایش رفتار مطلوب در کارکنان و کارفرمایان می‌شود. بندرت اتمام حجّت می‌شود، زیرا همه می‌دانند که اگر رفتار نامطلوب ادامه پیدا کند از مجوزهای موجود استفاده خواهد شد. اعمال مجوز به معنای واقعی کلمه، اعتراف به شکست است، زیرا از رفتار نامطلوب جلوگیری نشده است. مجوزهای منفی قدرت (تنبیه‌ها) معمولاً از مجوزهای مثبت (پاداشها) در ابقای رفتار مطلوب اثر کمتری دارد.

در سال ۱۹۵۵ ، دی کارت‌رایت[1] آثار نوشته شده در مورد قدرت مدیریّت را بررسی کرد.[3] این بررسی هنوز یکی از بهترین خلاصه‌های ادراکی از انواع قدرت مدیریّت است. کارت رایت قدرت را در پنج مقوله طبقه‌بندی کرده است.

۱ ـ *قدرت پاداش* بر این عقیدهٔ فرودست استوار است که سرپرست قدرت اعطای پاداش را دارد.

۲ ـ *قدرت قهرآمیز* بر این عقیده فرودست استوار است که سرپرست قدرتِ اعمال تنبیه را دارد.

۳ ـ *قدرت مرجعیّت* بر این تمایل فرودست استوار است که با سرپرست و قدرت چنین شخصی همگام و هماهنگ شود.

۴ ـ *قدرت مشروع* بر این عقیدهٔ درونی شدهٔ فرودست استوار است که سرپرست حق رهبری فعالیّتهای آنان را دارد.

۵ ـ *قدرت تخصص* بر این عقیدهٔ فرودست استوار است که سرپرستان دانش و مهارت خاصی دارند که موجب می‌شود هدایت فعالیّتهای فرودستان به وسیلهٔ آنها منطقی باشد.

بخش اعظم قدرت مدیر ترکیبی از این مقولات است که معمولاً یک یا دو مقوله در آن غالب است. هنگامی که مدیری از قدرت تخصص و مرجعیّت قوی برخوردار باشد بندرت سایر مقوله‌ها مطرحند. هنگامی که قدرت و تخصص ضعیف باشد معمولاً دربارهٔ قدرت مشروع پرسشی حائز اهمیّت وجود دارد. چند دفعه این عبارت را شنیده یا به زبانی آورده‌اید که «فلانی نباید مصدر آن شغل باشد، او هیچ چیز دربارهٔ آن نمی‌داند»؟ زمانی که شخصی، بی آن که زمینه‌ای غنی در کتابداری داشته باشد به مدیریّت یک واحد کتابخانه منصوب می‌شود، به نظر می‌رسد که همواره یک دورهٔ آزمایشی وجود دارد که طیّ آن افراد حرفه‌ای کتابخانه در صددند ببینند مدیر تا چه حد از دانش تخصصی برخوردار است. چنانچه این افراد مدیر را فاقد چنین دانشی بیابند، کشمکشی بر سر قدرت درخواهد گرفت. هنگامی که به قدرت از دیدگاه پنج مقولهٔ ذکر شده بنگریم آن قدر که احتمالاً از دیدگاههای دیگر می‌نماید، خطرناک و تهدید کننده

---

(1) - D Cartwright.

نخواهد بود.

اختیار

همهٔ سازمانها، از جمله کتابخانه‌ها به مسألهٔ توزیع قدرت و اختیار در درون سازمان توجه خاصی دارند. همان گونه که قبلاً ذکر شد، اختیار حق انجام کاری است و به مقام فرد در سازمان بستگی دارد. امّا این تعریف برای بحث در مورد اختیار مدیریّت واقعاً کافی نیست. آر. وی. پرستوس[1] در یک مقالهٔ بسیار خوب دربارهٔ اختیار و ساختار سازمان، تعریف بهتری از اختیار ارائه داده است.

> اختیار را می‌توان ظرفیّت استفاده از همکاری دیگران براساس مقام رسمی و هرگونه پاداش روانی، انگیزه یا مجوزی که با مقام رسمی همراه است تعریف کرد. ظرفیّت استفاده از همکاری دیگران، بدون تکیه بر نقش رسمی یا مجوزهایی که در اختیار آن نهاده شده است، احتمالاً *نفوذ* نامیده می‌شود. مقام رسمی الزاماً با قدرت ارتباطی ندارد، امّا هنگامی که مجوزهای زیادی در اختیار آن مقام گذاشته شود، با قدرت سروکار داریم. این تعاریف به مقام و نقش رسمی باز می‌گردد زیرا این نقطهٔ ارجاع بیشتر با شرایط سازمانهای بزرگ تطابق دارد. مهار منابع سازمان یافته از طریق مقام رسمی، احتمالاً منشأ رسمی قدرت جامعهٔ نوین است. اختیار، قدرت و نفوذ معمولاً در موقعیتهای کاربردی به هم وابسته‌اند. در عین حال در این تعاریف کوشش شده است که مفهوم سازماندهی به عنوان نظامی مورد تأکید قرار گیرد که درون آن روابط میان فردی بر حسب اختیار مقرر شدهٔ بازیگران سازمان یافته است.[۳]

در یک کتابخانه اختیار مدیر شامل حق انجام کارهایی مانند تصمیم‌گیری، تعیین کار برای کارمندان فرو دست، بررسی کارهای آنها و توصیه برای ابقا یا برکناری آنان براساس عملکردشان است. گاه مدیر از حق رسمی برخوردار است امّا این قابلیّت را ندارد که براساس همان حق کارمندان را به انجام کاری وادارد. این مشکل از ماهیّت ذهنی و دو طرفهٔ اختیار ناشی می‌شود. اختیار دو طرفه است زیرا هر فرد در این فرآیند از واکنشهای پیش‌بینی شدهٔ افراد دیگر که در مسأله دخالت دارند به عنوان مبنای واکنشهای خود استفاده می‌کند.رفتار پیش‌بینی شده ممکن است محقق شود یا نشود. اختیار ذهنی

---

(1) - R.V.Presthus.

است از این نظر که برآورد هر فرد از این که دیگران چقدر باید اختیار داشته باشند یا دارند، تحت تأثیر ارزشهای اخلاقی و معنوی فرد است. نظر به ماهیّت دو طرفه ذهنی اختیار، شگفت‌آور است که در یک سازمان، بندرت اختیار مورد منازعه قرار می‌گیرد.

یکی از دلایل عدم منازعه منبعی است که اختیار از آن ناشی می‌شود، اختیار سازمانی بیشتر در مقام و منصب متمرکز است تا در دست صاحب منصب موقّت. اختیار با فرآیند اجتماعی شدن مشروعیّت می‌یابد. هر فرد در یک گروه یا نهاد جای می‌گیرد. اگر این نهاد دارای مناصبی است که از مقدار معیّنی اختیار برخوردارند و این امر از نظر کارکنان شاغل در آن نهاد صحیح است، در آن صورت کارکنان جدید احتمالاً ناچارند این وضع را بپذیرند. از آن جا که معمولاً به مردم از بدو تولّد آموخته می‌شود که نقش فرودست بودن را بپذیرند، فرد معمولاً تعاریف سازمانی و انتصابهای ناشی از اختیار را به عنوان یک اصل بدیهی می‌پذیرد.

اگر چه اجتماعی شدن برای فرآیند قانونی شدن ضرورت دارد، امّا سایر عوامل هم برای پذیرفتن اختیار از همین اهمیّت برخوردار است. باید یک *فرآیند اعتباریابی*[1] پیوسته وجود داشته باشد. یک مقام ممکن است از اختیاری که میزان آن پذیرفته شده است برخوردار باشد؛ امّا صاحب آن مقام باید قابلیّت حفظ آن را نشان دهد و به طور معمول از طریق مهارتها و / یا دانش حرفه‌ای ـ فنّی ازاختیارات آن مقام استفاده کند. پرستوس (۱۹۶۲) این روند را *مشروعیت بر مبنای خبرگی*[2]، نامیده است. به محض آن که فرودست در توانایی یا دانش فرادست شک کند، آن شخص اختیار خود را از دست می‌دهد و اغلب باید بر استفاده از مجوزها متوسل شود. با چنین کاری [در واقع] فرادست در صورت استفاده از هر مقدار قدرتی که دارد به فقدان اختیار اعتراف می‌کند. این نحوهٔ استفاده از قدرت ممکن است موجب انطباق شود امّا چنین انطباقی مدّت زیادی نخواهد پایید.

نقش یا رتبهٔ رسمی راه دیگری برای مشروعیّت بخشیدن به اختیار است: اگر مقام شما در کتابخانه بالاتر از دیگری باشد، در آن صورت شما باید اختیار بیشتری از او

---

(1) - Validation Process.

(2) - Legitimation by expertise.

داشته باشید. در کتابخانه‌ها، بویژه کتابخانه‌های بزرگ، اختیار به مقداری کم به چندین مقام تفویض می‌شود. در این ساختار هر سطحی باید از اختیاراتی برخوردار باشد، امّا هیچ سطحی به اندازهٔ سطح بالاتر از خود از اختیار برخوردار نیست. [بدین‌ترتیب] یک نمونه سلسله مراتب قدرت حاصل می‌شود. سازمانهای دیوانسالارانه برای مشروعیّت بخشیدن به اختیار بر این روش متکی‌اند. امّا همانگونه که پرستوس اشاره کرده است استفاده از خبرگی و نقش رسمی به منظور ایجاد حقِّ داشتنِ اختیار، به تضاد در سطوح بالا منجر می‌شود. در چنین سطوحی صاحب مقام نمی‌تواند در همهٔ زمینه‌هایی که اختیاراتی در آنها به او داده شده است متخصص باشد.

آن نوع رهبری که صرف نظر از تخصصهای فنّی به ویژگیهای شخصی بستگی دارد، راه دیگری برای مشروعیّت بخشیدن به اختیار است. پرستوس این امر را مشروعیت بخشیدن «بر مبنای حسن تفاهم»[1] نامیده است و به نظر می‌رسد که عنصری از مبنای گیرایی افسونی اختیار و بر در آن نهفته است. بدون شک در جامعهٔ معاصر تعداد کمی از افراد و در دنیای کتابخانه حتّی تعداد کمتری را می‌توان در زمرهٔ افرادی دانست که دارای قدرت جاذبه و گیرایی باشند. با وجود این برای بسیاری از افراد، مبنای واقعی اختیارشان در مقام یا مهارتهای حرفه‌ای نیست، بلکه در توانایی آنان برای کار کردن با مردم نهفته است. برخی از افراد تنها براساس آن که «یک فرد واقعی با علاقه‌ای خالصانه به مردم» هستند می‌توانند از اختیارات زیادی برخوردار باشند. این نوع افراد به دلیل محبّتی که فرودستان و فرادستان به آنها دارند صاحب مقام می‌شوند.

یک مدیر باید از انواع راههای مشروعیت بخشیدن به اختیار و چگونگی عملکرد آنها آگاه باشد. اختیار یک فرآیند فعال ذهنی و دو طرفه است که در دو جهت جریان دارد؛ به سمت پایین از طریق ساختار سازمانی مقامها، و به سمت بالا از فرودستان به فرادستان. مبانی اعتبار بخشی به اختیار عبارت است از : پذیرش سنّتی اختیار، خبرگی، مقام، رتبه و ویژگیهای شخصی.

---

(1) - legitimation « by ropport ».

جوابگویی و مسؤولیّت

هر چند *جوابگویی* و *مسؤولیت*[1] اغلب به طور مترادف با یکدیگر به کار می‌روند، امّا میان آنها تمایز قابل ملاحظه‌ای وجود دارد. مسؤولیّت در اصل عبارت از آن کاری است که شخص باید انجام دهد، حال آن که جوابگویی، پاسخگو بودن در قبال یک عمل است. بنابر این جوابگویی در فرآیند اجرای مسؤولیت حائز اهمیّت است. معمولاً شخص در برابر مدیر مستقیم خود جوابگو است.

ویژگیهای جوابگویی

رابطهٔ میان جوابگویی، قدرت و اختیار مستقیم است. فرآیند جوابگویی شامل سه عامل اساسی است: *حقوقی*، *قانونی و اداری*. از میان این سه عامل، دو عامل (حقوقی و قانونی) به خارج از سازمان مربوط می‌شود. جوابگویی اداری هر چند می‌تواند خارج باشد، امّا در اصل داخلی است، برای نمونه، کتابخانه دانشگاه در مقابل مدیریت دانشگاه جوابگو است.

جوابگویی قانونی به اعمال انجام شده و شکست در انجام برخی دستورات یا احکام قانونی مربوط می‌شود و اغلب موضوع دعواها در مورد قوانین یا احکام دولت مرکزی است که به اموری چون استخدام برابر، شرایط مثبت‌کار و حمل‌و نقل روزانهٔ دانش‌آموزان به مدارس با اتوبوس مربوط می‌شود. احکام و قوانین محلی و ایالتی نیز بر عملیات کتابخانه تأثیر دارد، زیرا دادگاهها می‌توانند برای مدیران و مؤسسه‌ها به دلیل کوتاهی در رعایت حدود قانونی تعیین شده مجازاتهای مالی یا جزایی تعیین کنند. حداقل یک کتابدار به دلیل نحوهٔ به کاربردن جریمه‌های کتاب کنار گذاشته و جریمه شد؛ هر چند وی از روشهایی استفاده کرده بود که معمولاً در کتابخانه‌ها اعمال می‌شد و مورد قبول هیأت امنای کتابخانه بود، امّا آن روشها با قوانین مدنی در تضاد بود و هنگامی که شکایتی در پرونده ثبت شد، پیامد آن یک عمل قانونی بود.

جوابگویی قانونی از دو راه عمده اجرا می‌شود ـ از طریق دادگاهها و از طریق

---

(1) - accountability and responsibility.

دادرسی. از آن جا که هزینهٔ فرآیند قضایی، کاربرد مکرر آن را کاهش می‌دهد، هیأت قانونگذار می‌تواند تقاضای دادرسی کند (و اغلب این کار را می‌کند) تا تعیین شود که آیا مدیر یا مؤسسه، خواسته‌ها و / یا احکام هیأت قانونی را انجام داده است یا خیر. دادرسی تحقیق، دادرسی مربوط به بودجه و دادرسی مربوط به قوانین جدید برخی از انواع دادرسیهایی است که با آنها روبرو می‌شویم. هیأتهای قانونگذاری همچنین توانایی کاهش یا افزایش اختیار یک مؤسسه و بودجه‌های تخصیصی را دارند. کتابخانه‌ها، همان گونه که به نحوی فزاینده در برخی از قسمتهای ایالات متّحده آشکار است، بویژه نسبت به آخرین نوع نظارت که ذکر شد، آسیب‌پذیرند.

در عین حال فرآیند نظارت قانونی دارای محدودیتهایی است. هیچ هیأت قانونگذاری وقت رسیدگی به همهٔ امور جزئی تمامی مؤسساتی را که در مقابل آن جوابگو هستند ندارد. از آن جا که این امور جزئی به مؤسسه‌ها واگذار می‌شود، تفسیر معنای یک حکم قانونی و آنچه باید انجام شود تفاوت می‌کند. هیأت قانونگذار معمولاً یک مؤسسه را در طول دادرسی مربوط به بودجه، هنگامی که اداره‌ای درخواستی دارد یا وقتی شکایتی علیه آن اداره صورت می‌گیرد، تحت نظارت قرار می‌دهد. هر چند در طول فرآیند جوابگویی، ارزشهای قانونی حاکم است، امّا مدیر معمولاً طیف وسیعی از فعالیّتها را پیدا می‌کند که هیأت قانونگذار تکلیف آنها را معیّن نکرده است. در تصمیمها و فعالیّتهای این طیف مداخله نمی‌شود.

جوابگویی اداری در همهٔ کتابخانه‌ها معمول است. برای مؤسسات دولتی، از جمله کتابخانه‌ها مسأله تا حدی پیچیده‌تر از آن است که در مؤسسات خصوصی دیده می‌شود.عوامل سیاسی باید در نظر گرفته شود، برای مثال، یک رشته اقدامات برای محدود کردن یا کاهش مالیاتها ممکن است بدان معنا باشد که کتابخانه مجاز نیست درخواست افزایش، حتی تا حد قانونی موجود را بکند.

از آن جا که کتابخانه در مقابل دولت جوابگوست، طبعاً باید با مقررات دولتی که بر حسابداری و خرید نظارت می‌کند. موافقت داشته باشد. امّا این مقررات در صورتی که دقیقاً از آنها تبعیّت شود، می‌تواند کار فوق‌العادهٔ زیادی برای کتابخانه ایجاد کند، زیرا این مقررات بندرت برای مسائل مربوط به خرید مواد کتابخانه تنظیم می‌شود. برای کسب

مجوزی استثنایی در مورد مواد کتابخانه‌ای، کتابخانه می‌تواند در یک فرآیند قانونی طولانی درگیر شود.

جوابگویی اداری در مقابل دولت پیچیده، سیاسی و آشفته است، زیرا واحدهای مختلف ممکن است قوانین متناقضی بر مبنای یک دستور قاضی صادر کنند. همچنین اغلب در مورد این که جوابگویی واقعی در کجا وارد است، تردیدهای بسیاری وجود دارد، بویژه وقتی که واحدهای قانونی واداری بر سر موضوع دعوایی که ظاهراً پیروزی سیاسی در آن عامل اصلی است، بایکدیگر اختلاف پیدا می‌کنند.

مفاهیم مسؤولیت

همان‌گونه که قبلاً اشاره شد، جوابگویی و مسؤولیت یکی نیستند. یک فرد همواره به طور کامل جوابگوست و می‌تواند فرد دیگری را تعیین کند که به طور کامل جوابگو باشد، امّا مسؤولیت به این شکل نیست. مسؤولیت *همواره* مشترک است. یک فرد یا یک واحد مسؤولیّت یا اجبار دارد کاری را انجام دهد، امّا فرد یا واحدی که این مسؤولیّت را واگذار می‌کند پیوسته بخشی از آن را نگاه می‌دارد، یعنی واگذاری مسؤولیّت، مسؤولیّت واگذار کننده را افزایش می‌دهد. زیرا در این صورت وی باید بر مسؤولیت واگذار شده نظارت داشته باشد.

هنگامی که فردی وظیفه‌ای را که به او محوّل می‌شود می‌پذیرد، در واقع نسبت به آن کار در او مسؤولیت ایجاد می‌شود، فردی که مایل به پذیرش مسؤولیّت معیّنی نیست معمولاً از قبول شغل سرباز می‌زند، امّا گاه فردی پس از قبول یک کار، نسبت به آن احساس مسؤولیت نمی‌کند، زیرا می‌داند فرد دیگری آن کار را انجام خواهد داد. هر کس در زندگی خود گاهی با افرادی کار کرده است که در کار خود مسؤولیّت نمی‌پذیرند، امّا کار خود را فقط در حدی که اخراج نشوند خوب انجام می‌دهند. هیچ‌گونه صحبت یا واگذاری مسؤولیتی دیدگاههای این افراد را تغییر نمی‌دهد. شخص باید قلباً مسؤولیت را بپذیرد. مسؤولیّت، تعهدی است که شخص در برابر خودش دارد تا وظایف محوله را انجام دهد.

مدیران موفق کسانی هستند که واگذاری مسؤولیّت و اختیار آنان را آسوده خاطر

می‌کند و نیز بیهوده دربارهٔ مسؤولیّت باقیمانده احساس نگرانی نمی‌کنند.

مقام

تغییر اختیار یا مسؤولیت معمولاً مقام را تغییر می‌دهد؛ بنابر این هر مدیر باید هرگونه تغییر پیشنهادی در روند یا خط‌مشی را با توجه به چگونگی تأثیر احتمالی آن بر تفویض اختیار و مسؤولیت مورد توجه قرار دهد. آنچه احتمالاً به نظر مدیر تغییر بسیار کوچکی می‌نماید، اغلب از دید کارمندان فرودست حایز اهمیّت است.

مقامی که معمولاً فرودستان برای فردی قائل‌اند، کاملاً ناشی از اختیار و رتبهٔ رسمی نیست. بیشتر افراد دوست ندارند از کسانی که آنان را همرتبهٔ خود می‌دانند، فرمان ببرند، مگر آن که عرف و عملکرد این «حق» را برای او تثبیت کرده باشد. برای نمونه یک کارمند دفتری ممکن است در حوزه‌هایی که همکارش در آنها از او تخصص یا مهارت بیشتری دارد، از او فرمان ببرد. امّا به طور کلّی اگر قرار باشد همکاران فرمانهای یکی از همکاران همرتبهٔ خود را بپذیرند، مدیر باید این رتبه را به وی اعطاکند. پس اختیار و پایگاه ارتباط نزدیکی با یکدیگر دارند.

استفاده از عنوان یا هرگونه نماد دیگری که دال بر مقام فرد باشد ممکن است مفید امّا اغلب می‌تواند زیان‌آور باشد. یک مدیر هرگز نباید کوشش کند از عنوانها یا نمادهایی دال بر مقام به منزلهٔ جانشینی برای پاداش واقعی فرد در قبال عملکرد او بویژه در مورد ترفیعها و افزایش حقوقها، استفاده کند. هنگامی که از عنوان استفاده می‌شود، باید برای فعالیّتها و قابلیّتهایی که بروشنی تعریف شده است مورد استفاده قرار گیرد. امّا در بسیاری از کتابخانه‌ها هیچ تمایز روشنی میان تواناییها، مهارتها و آموزش مورد نیاز کارمندان دفتری دارندهٔ رتبه بالا و کتابداران مبتدی وجود ندارد. برخی از شرحهای مشاغل چنان ایجاد سردرگمی می‌کند که نمی‌توان به آسانی معین کرد که آیا این مقام متعلق به یک کارمند دفتری، حرفه‌ای یا کتابدار است. سردرگمی مربوط به نقش مقام و اختیار منجر به اُفت کیفی جریان کار، ارتباط و مسائل اخلاقی می‌شود. در عنوانها باید تمایز مشخصی وجود داشته و کاربرد آنها در کتابخانه یکنواخت باشد.

صف و ستاد

یکی از راههای اعمال اختیار و مسؤولیت و تصمیم‌گیری، استفاده از مفهوم صف و ستاد است. سازمانهای نظامی مدّتی از این مفهوم استفاده کرده‌اند. زیرا وحدت فرماندهی را بدون اتلاف تخصص در طول صفهای عملیاتی امکانپذیر می‌سازد. افزون بر آن، این مفهوم موجب می‌شود که میانکنش غیر رسمی مؤثر بسیاری زیادی صورت گیرد. امّا اگر چه این مفهوم در سطحی گسترده مورد استفاده قرار می‌گیرد، بسیار بد تعبیر می‌شود. در واقع دو نظر مختلف وجود دارد که با استفاده از آنها می‌توان مفهوم صف و ستاد را درک کرد: از نظر *وظیفه* و ازنظر *روابط* اختیار.

از نظر وظیفه صف وستاد به عملکردهای مختلفی اشاره دارد که می‌تواند در یک سازمان صورت گیرد. کارمندان رسمی صف به طور مستقیم مسؤول اجرای عملیات مربوط به اهداف سازمانند بجز این گروه بقیه کارمندان ستادی محسوب می‌شوند. برای تعیین آن که کارمندی متعلّق به صف است یا ستاد، باید به طور عینی تعیین شود که وی مسؤول اجرای عملیاتِ مربوط به اهداف سازمان است یا خیر.

در یک کتابخانه که وظیفه اصلی به دست آوردن اطلاعات و انتشار آن است، واحدهای صف عبارت‌اند از: گروههای مسؤول فراهم آوری مواد، فهرست نویسی، گردش مواد، مرجع و مدیر کتابخانه، گروه ستاد افرادی هستند که در کارگزینی، حسابداری، روابط عمومی و واحد تکثیر انجام وظیفه می‌کنند. هر چند ممکن است این افراد در کتابخانه با این تقسیمها موافق نباشند، امّا دیدگاه عینی این تقسیم‌بندی را طبق عملکرد تأیید می‌کند.

از نظر روابط، مدیر صف کسی است که اختیارات نسبةً نامحدودی بر افراد زیر دست خود دارد. اختیار یک مدیر ستاد محدود به یک حوزهٔ عملیاتی است. برای تعیین آن که یک فرد جزو صف است یا ستاد فرض کنید کسی هستید که دستور می‌گیرید. تنها یک مدیر صف اختیار نامحدودی بر شما و کار شما دارد، هر کس دیگری جزو ستاد است. برای مثال در یک کتابخانه، سرپرست بخش نظامها، از نظر کارکنان نظامها تا جایی مسؤول صف تلقی می‌شود که به کار تحلیل نظامها مربوط باشد. سرپرست همان بخش از لحاظ اختیار، از نظر هر فرد دیگر در هر بخش دیگر (گردش، مرجع، فراهم‌آوری و

مانند آن) جزو ستاد است.

در مورد مشکلات مربوط به کاربرد مفهوم صف و ستاد، بزرگترین مشکل برخورد مقامهای شغلی است. در برخی موقعیتها اعضای صف، اعضای رده اوّل سازمان و اعضای ستاد فرادست آنها محسوب می‌شوند. ممکن است در موقعیّتی خلاف این وضع حاکم باشد. این وضع اغلب در کتابخانه‌ها پیش می‌آید زیرا کتابداران نگران مقام خود در کتابخانه هستند و از این بابت تا حدی احساس عدم امنیّت می‌کنند. در کتابخانه‌ها، گروه ستاد (افرادی که در زمینهٔ تحلیل نظامها، کارگزینی یا روابط عمومی ـ همهٔ زمینه‌های غیر کتابداری ـ تخصص دارند) اغلب جزو خبرگان محسوب می‌شوند. افراد بخش نظامهای کتابخانه اعضای فرادست محسوب می‌شوند ـ گاه به این دلیل که کتابداران خود از تحلیل نظامها، کامپیوترها یا برنامه‌ریزی کامپیوتر چیزی نمی‌دانند. در موارد اندکی، کارکنان بخش نظامها در مقام کتابدار قرار گرفته‌اند، امّا کتابداران قانونی از این امر ناخرسندند و حتّی علیه آن به مبارزه برخاسته‌اند. علاوه بر این مشکلات، کارکنان بخش نظامها گاه نسبت به سایر کتابداران از حقوق بیشتری برخوردارند.

انواع دیگری از ستاد نیز ممکن است وجود داشته باشد، ستاد شخصی که معمولاً فقط در سطح مدیریت عالی دیده می‌شود افرادی هستند که در سِمَت معاون مدیر خدمت می‌کنند و بیشتر وظایف جاری دفتر مدیریت و نیز وظایف محولهٔ خاصی را انجام می‌دهند. آنها همچنین مشاوران مدیریت محسوب می‌شوند. عنوان معمول چنین افرادی *معاون اجرایی*[1] یا معاون اداری[2] است. در بسیاری از کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی، معمولاً این نوع معاونان وجود دارند و استفاده از آنها رو به فزونی است. معمولاً معاون اداری مهارتهای خاصی یا در زمینه‌های فنّی (برای مثال فناوری کامپیوتر یا تحقیق) و یا در زمینه‌های اداری (مانند کارگزینی یا بودجه) دارد. یک معاون اداری خوب می‌تواند با انجام وظایف عادی مدیر و قبول مسؤولیت کارکنان اداری، مسؤولیتهای مدیر را کاهش دهد، امّا تعاریف امور عادی و مسؤولیت شغل در بدو امر باید بدقّت روشن شود، در غیر این صورت ممکن است معاون بدون آن که اختیار ویژه‌ای از مدیر به او

(1) - executive assistant.

(2) - adminstrative assistant.

تفویض شود وظایف غیر عادی او را به عهده گیرد. آسانتر آن است که به جای یک تعریف جامع از شغل و سپس ارائه تعریفی محدود از آن، از یک تعریف محدود آغاز کنیم و سپس به تعریفی جامع از شغل برسیم. در این صورت مسأله برای افراد درگیر کمتر دلسرد کننده خواهد بود.

هر چند در برخی مشاغل کارکنان ستاد مجازند دستورهای مستقیم به بخشهای صف بدهند، امّا این روش، بویژه در کتابخانه‌ها توصیه نمی‌شود. مشکل عمده به مسألهٔ مقام که قبلاً ذکر شد و به این که چه کسی کتابخانه را اداره می‌کند ـ صف یا ستاد مربوط می‌شود. تنها هنگامی که همهٔ اعضای صف و ستاد به قابلیّتهای یکدیگر اعتماد کنند، روش مذکور می‌تواند موفّق باشد.

یکی از مشکلات عمدهٔ مفهوم صف و ستاد میزان قبول (یا حتی توجه به) توصیه‌های ستاد از طرف مدیران صف است. بدون شک مدیران صف باید از قدرت کامل تصمیم‌گیری در باره فعالیّتها و افراد بخشهای خود برخوردار باشند. مدیران صف ممکن است بحق تصمیم بگیرند که توصیهٔ افراد ستاد را نادیده بگیرند، امّا هر کس چنین موضعی را انتخاب می‌کند باید بداند که رد کامل توصیه‌های متخصصان به مؤسسه و به همهٔ افرادی که تلاش می‌کنند نهایت توان خود را در خدمت مؤسسه به کارگیرند صدمه می‌زند. بنابر این، توصیه می‌شود میان وحدت فرماندهی و تخصصهای ستاد توازن ایجاد شود تا از این طریق از تحولات پیوسته در این حرفه و در جامعه استفاده شود.

کمیته‌ها

کمیته‌ها از چند طریق می‌توانند برای یک سازمان حائز اهمیّت باشند. آنها با قابلیّت مشاوره / اطلاعاتی می‌توانند منشأ خدماتی باشند (گردآوری مواد و توصیه)، هماهنگی و همکاری را ارتقا دهند (بویژه در حوزه‌های غیر مشابه)، ارتباطات را گسترش دهند (امّا این مورد می‌تواند نتیجهٔ معکوس به بار آورد) و تصمیم‌گیری کنند. هر چند معمولاً آنچه دربارهٔ کمیته‌ها گفته می‌شود، منفی است، امّا همه، کمیته‌ها را به کار می‌گیرند. در واقع کمیته‌ها بهترین و بدترین ابزار نیل به یک هدف خاص‌اند.

ساختار کمیته‌ها از گردهمایی‌های غیر رسمی مانند گروهی که برای صرف ناهار

دورهم جمع می‌شوند تا یک کمیتهٔ ثابت رسمی که مسؤولیتها و قدرت آن سیاههٔ بلندی را تشکیل می‌دهد، متغیر است. مدیری که کمیته‌ها (بویژه کمیته‌های غیر رسمی) را می‌شناسد و می‌داند که چگونه و چه موقع از آنها بهترین استفاده را بکند، می‌تواند بسیار کارآمد باشد. از آن جا که گردهمایی‌های غیر رسمی فقط از نظر هدف تشکیل با گردهمایی کمیته تفاوت دارد، مدیران هوشیار اغلب گردهمایی‌های غیر رسمی افراد کمیته (یا مدیران) را تأیید می‌کنند. هنگامی که آنها برای فعالیّتهای اجتماعی دور هم جمع می‌شوند برای همکاران طبیعی است که دربارهٔ کار خود با یکدیگر بحث و تصمیم‌گیری کنند.

کمیته‌های دائم می‌تواند در همهٔ سطوح سلسله مراتب تشکیل شود. هدف این کمیته‌ها بوضوح با فعالیتهای مهمّ سازمانی ارتباط دارد. کتابخانه‌ها؛ مدّتهای مدید از کمیته‌های دائم استفاده کرده‌اند. اوّلین نمونه، کمیتهٔ ترفیع بود (که به منظور ارزیابی کارمندان تشکیل شد). هر چند عضویّت در چنین کمیته‌هایی باید چرخشی باشد، امّا کمیته‌ها خود، نقش دائم و فعّالی را در عملیات کتابخانه ایفا می‌کنند.

هیأت مدیره‌های کتابخانه‌ها بسیار شبیه کمیته‌ها عمل می‌کنند، زیرا آنها در واقع کمیته‌اند. مدیریّت عالی برای مشکلات خاص یا مشکلاتی که در خطوط عملیاتی اخلال می‌کنند از کمیته‌ها استفاده می‌کنند. مدیریت سطوح میانی می‌تواند از کمیته‌ها برای هماهنگی عملیات جاری، طراحی برنامه‌ها و خدمات جدید و ارزشیابی کار استفاده کند. برای مدیریّت سطوح پایین، کمیته‌ها در مورد مشکلات خاص عملیاتی، تصمیم‌گیری برای واحد و توصیه‌های مربوط به تغییر روند می‌توانند مفید باشند.

هنگام تشکیل یک کمیته لازم است زمانی را به تهیّهٔ شرحی دقیق از آنچه می‌خواهید کمیته انجام دهد (مسؤولیت آن) اختصاص دهید. یک مسؤولیّت باید بوضوح نشان دهد که کمیته کدام یک از نقشهای احتمالی را باید ایفا کند. شاید بزرگترین قلمرو سردرگمی که تقریباً همیشه ناشی از ضعف تدارک مسؤولیت است، میان نقش مشاوره و نقش تصمیم‌گیری باشد. خواندن و شنیدن این مطلب غیر عادی نیست که هنگامی که توصیه‌های کمیتهٔ مشاوره را به کار نمی‌بندند، اعضای این کمیته به خشم می‌آیند. نوشتن شرح یک مسؤولیت رسمی می‌تواند از اتلاف وقت و نیز اتلاف انرژی جلوگیری کند.

استفاده از کمیته چند مزیّت دارد. کمیته‌ها تعدادی از افراد را وادار به تصمیم‌گیری و کار میان بخشها را هماهنگ می‌کنند، علاقهٔ کارمندان دفتری را از طریق دخالت دادن آنها در کارها بر می‌انگیزند و در آموزش مدیران و سرپرستان مفید واقع می‌شوند. شاید مهمترین مزیّت این کمیته‌ها آن باشد که به تعدادی از افراد، که صدای بسیاری از آنها ممکن است در جای دیگر شنیده نشود، امّا قادر به همکاری هستند، امکان می‌دهد که وارد فرآیند تصمیم‌گیری شوند. این امر نه تنها سازمان را از قاعدهٔ دیدگاه واحد[1] که می‌تواند به یک خطر تبدیل شود، حفظ می‌کند بلکه امکان می‌دهد افراد از تصمیمی که در اتّخاذ آن نقش داشته‌اند، احساس رضایت بیشتری بکنند (در فصل ۴ روشهای برانگیختن تفکر در گروهی که برای مقابله با یک مشکل گردهم می‌آیند، ارائه شده است.) این حالت تا حدی با وضع کتابخانهٔ اختصاصی که قبلاً گفته شد ـ برانگیختن علاقهٔ کارمند دفتری ـ همپوشی دارد. اطلاعات استفاده کننده می‌تواند موجب تماس کتابخانه با جامعهٔ استفاده کننده شود. یکی از راههای مناسب دستیابی به این اطلاعات آن است که تعدادی از اعضای این جامعه عضو کمیته‌هایی باشند که خدمات و برنامه‌های جدید را طراحی می‌کنند.

عملیات هماهنگ‌سازی فعالیتهایی که به بیش از یک بخش مربوط می‌شود و برای آموزش مدیر هیأت سرپرستی مفید است تا حدی بر یکدیگر اثر متقابل دارند. برای مثال؛ در حالی که ممکن است وظیفهٔ اصلی یک کمیته هماهنگ‌سازی کار میان خدمات فنّی و خدمات عمومی یا میان گردآوری مواد و فهرست‌نویسی باشد، ممکن است فایده‌ای جانبی هم بر آن مترتب باشد، زیرا افراد بی تجربه می‌توانند با افراد با تجربه کار کنند و از این طریق دیدگاههای خود را در مورد کتابخانه وسعت بخشند و با همکاران و افراد مافوق، بر یک مشکل مشترک کارکنند و این امر می‌تواند بسیار ارزشمند باشد.

استفاده از کمیته‌ها معایبی نیز دارد: هزینهٔ زیاد، وقفه در کار، تأخیر بیش از حد معمول، مصالحه، تسلّط دیدگاه واحد بر گروه، و عدم جوابگویی واقعی، هزینهٔ زیاد (از نظر حقوق، زمان و تولید تلف شده) می‌تواند با نظارت دقیق بر استفاده از کمیته کاهش یابد، اگر ثابت شود که کمیته‌ها ولخرج‌اند و بازدهی ندارند، باید آنها را منحل کرد.

---

(1) - rule of a Single point of view.

عیب دیگر به کیفیّت تصمیمهای اتخاذ شده از طرف کمیته مربوط می‌شود. چنانچه کمیته‌ای سازشی بکند که در صورت تحقق فقط وضع را بدتر کند، یا اگر تصمیم‌کمیته به یک اقلیّت خاص مربوط شود که این گروه را مجبور به پذیرش عقیدهٔ خاص خود کرده‌اند، در این صورت کمیته در انجام وظایف خود شکست خورده است. چنانچه سازشی غیر عملی مدیر را وادارد که راه حل خود را ارائه دهد، در آن صورت احساسات افراد لطمه می‌بیند و همکاری آینده به مخاطره می‌افتد. اگر مدیری توصیهٔ یک اقلیّت را مردود اعلام کند در این صورت آن اقلیّت احتمالاً با هرگونه راه حل پیشنهادی بصراحت مخالفت خواهند کرد.

مسؤولیت مشترک کمیته برای تصمیمهای آن بدین معناست که هیچ شخصی حتّی رئیس کمیته نمی‌تواند برای یک تصمیم نادرست مسؤول باشد و حتی اگر اندیشه‌ای با یک نفر شروع شود، پذیرش آن از طرف گروه، آن را به توصیهٔ گروه تبدیل می‌کند. البته می‌توان کمیته‌هایی را که وظایف خود را بدرستی انجام نمی‌دهند منحل یا اعضای تازه‌ای را منصوب کرد. اعمال مجازاتهایی (مانند اخراج، تنزل مقام، یا ترفیع ندادن) علیه افراد کمیته به دلیل شکست کمیته، عادلانه نیست. *اگر جوابگویی برای تصمیمها امری ضروری است مدیر نباید از کمیته‌ها استفاده کند.*

خلاصه

چنان که در بخش بعدی خواهیم دید، برای بنیان نهادن یک سازمان چند روش وجود دارد. با وجود این، صرف نظر از روش یا روشهایی که انتخاب می‌کنید میزان قدرت، اختیار و جوابگویی که به هر واحد تفویض می‌کنید، نقطهٔ شروع کار شماست. همان گونه که قبلاً بحث شد، این مفاهیم متقابلند. چنین نیست که همهٔ قدرت و اختیار، آن گونه که بعضی می‌پندارند، در دست مدیریت عالی باشد. افراد فرودست قدرت و قابلیّت آن را دارند که مهارتها و دانش مدیران خود را به رسمیّت نشناسد که این امر به نحو مؤثری قدرت و اختیار آن افراد را کاهش می‌دهد. افراد فرودست این قدرت را نیز دارند که بر سطح و کیفیّت تولید خود نظارت داشته باشند؛ که این نظارتی است بر اعمال مدیر، هنگامی که شما این مفاهیم را متقابل بدانید و براساس این دانسته، به طور مثبت عمل

کنید آنگاه یقیناً محیط کار عنصری قوی از احترام متقابل و احتمالاً درک متقابل خواهد داشت.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۶

تفویض

تفویض می‌تواند به چند صورت باشد : تفویض اختیار و مسؤولیت، تفویض تصمیم‌گیری (که تا حد زیادی متأثر از اختیار شخص است)، و تفویض وظایف واقعی، به طور مسلّم، کتابخانه‌ها تقریباً از هر نوع تفویضی که در مؤسسات دیگر استفاده شده است سود جسته‌اند. برخی از کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به وسیلهٔ یک دو یا نفر که صاحب اختیار بوده‌اند به نحوی مؤثر اداره شده‌اند، حال آن که برخی دیگر را همهٔ کارمندان حرفه‌ای که دارای اختیار بوده‌اند، به طور مؤثری اداره کرده‌اند. همین نمونه در سایر انواع تفویضها اجرا می‌شود. بنابر این ممکن است چند روش «درست» برای یک کتابخانه، بجز آن که در حال حاضر در آن اجرا می‌شود، وجود داشته باشد. تفویض مؤثر به چند عامل بستگی دارد که در این فصل آنها را مورد بحث قرار خواهیم داد.

واژهٔ *سازمان* قبلاً به واحدی اجتماعی اطلاق می‌شد که برای دستیابی به یک هدف خاص تشکیل می‌گردید. در این فصل واژه *سازمان* باز هم به یک واحد مربوط می‌شود، امّا به روش تنظیم واحدهای کار و منابع برای تحقق یک هدف اشاره دارد. بنابر این از واژهٔ نهاد یا کتابخانه برای اشاره به یک واحد اجتماعی استفاده خواهد شد.

هدف و ماهیّت تفویض

تفویض اختیار مستلزم ایجاد روابط اختیار است که هماهنگی افقی و عمودی را میان واحدهای در حال کار یک نهاد فراهم می‌کند. در یک کتابخانه هدف آن است که به

واحدها کمک شود تا برای دستیابی به اهداف کلی کتابخانه با یکدیگر کار کنند. بنابر این تفویض راهی برای سازماندهی یا ایجاد ساختار کتابخانه به منظور نیل به اهداف سازمانی آن است. سازماندهی منابع لازم را فراهم می‌کند و به افراد نظم می‌بخشد، بطوری که کار بتواند به مؤثرترین شکل انجام پذیرد. باید بروشنی دانست که فرآیند سازماندهی، مردم و منابع را درهم ادغام می‌کند. تعریف جورج تری[1] از سازماندهی، این نکته را مورد تأکید قرار می‌دهد: «سازماندهی یعنی ایجاد روابط رفتاری مؤثر در میان افراد تا به نحو کارآمدی با یکدیگر کارکنند و در انجام وظایف انتخاب شده که تحت شرایط محیطی معین و به منظور دستیابی به برخی آرمانها یا اهداف صورت می‌گیرد، احساس رضایت شخصی داشته باشند.»[۱]

سازماندهی صحیح اجازه می‌دهد که همگان بدانند چه کاری باید انجام دهند. هنگامی که وظایف روشن باشد عملکرد تا حد زیادی بهبود پیدا می‌کند و سر درگمی و تردید کاهشی می‌یابد. حدود اختیار و مسؤولیت نیز مشخص می‌شود و هیچ شکّی باقی نمی‌ماند که چه کسی مسؤول انجام چه کاری است و در هنگام ضرورت چه کسی جوابگوست. حدود ارتباط (که معمولاً از حدود اختیار، مسؤولیت پیروی می‌کند) مشخص می‌شود، به این ترتیب هر فرد می‌داند با کجا ارتباطات رسمی بر قرار کند و از چه کسی چنین ارتباطاتی انتظار می‌رود.

بنابر آن که طبیعت انسانی چه باشد، گاه ایجاد هماهنگی کار ساده‌ای نیست. امّا تفویض اختیار و سازماندهی جریان کار، رسیدن به فعالیتهای هماهنگ را بسیار آسانتر می‌سازد. این دو مقوله یکی از بهترین راههایی را که موجب هماهنگی *مشتاقانه* میان مردم می‌شود، تشکیل می‌دهند.

هر کسی که سعی می‌کند یک کتابخانه را سازمان دهد باید به خاطر داشته باشد که کتابخانه یک نظام اجتماعی است که در آن ساختار سازمانی غیر رسمی وجود دارد. تجارب مربوط به شغل، منشأ ایجاد گروههای غیر رسمی است؛ مانند گروهی که برای خوردن قهوهٔ صبح گردهم می‌آیند، گروه بازی فوتبال، گروهی که برای صرف ناهار گردهم جمع می‌شوند، دسته‌ای که دور آب سردکن اجتماع می‌کنند، افراد مسؤول

(1) - George Terry.

خدمات فنی، گروههای نژادی و مانند آن. صرف‌نظر از هر نام مشترکی که این گروهها را گردهم می‌آورد، یک زمینهٔ مشترک، معمولاً غالب و محاوره‌ای دارند و آن شغل است. اخبار، شکایتها، شایعه‌ها و اندیشه‌ها ممکن است با نظمی نسبی مبادله شود. همواره «اخبار و شایعه‌هایی ورای این اخبار» وجود دارد. از آن جا که گروههای غیر رسمی معمولاً مرزهای بخشها و واحدها را می‌شکنند، اطلاعات بسرعت در داخل کتابخانه پخش می‌شود. این ارتباط غیر رسمی در برگیرندهٔ چند واقعیّت، برخی مسائل نیمه واقعی و مقدار زیادی شایعه است. در عین حال، چنانچه حدود ارتباطات رسمی نارسا باشد، شایعه که مدیر بر آن نظارتی ندارد، بسرعت جای یک منبع اطلاعاتی عمده را می‌گیرد.

هر مدیری باید به خاطر داشته باشد که هیچ چیز سازمان غیر رسمی را از بین نخواهد برد. یک مدیر توانا حتی می‌تواند به همان روشی که از سازمان رسمی استفاده می‌کند، از این ساختار نیمه رسمی نیز برای نیل به اهداف سازمان بهره‌گیرد. این بدان معنا نیست که یک مدیر برای گروههایی غیر رسمی مزاحمت ایجاد کند، بلکه مدیر باید آنها را مورد مشاهده قرار دهد تا شاید کاملاً امکان‌پذیر باشد که با قراردادن افراد همفکر در یک گروه، گروههای مولدتری به وجود آید. مشاهدهٔ گروههای غیر رسمی موجب می‌شود که شناخت بیشتری از افراد عضو آنها به دست آید. بنابر این مدیر باید این مشاهده را انجام دهد و از این شناخت به نحوی بهره گیرد که رضایت همه و تولید سازمان افزایش یابد.

بخش بندی[1]

بخش‌بندی به فرآیند تقسیم‌کار بین واحدهای نیمه وابسته اطلاق می‌شود. در یک نمودار سازمانی (که در این فصل مورد بحث قرار خواهد گرفت) هر سطح نمایانگر یک واحد گروه‌بندی وظایف است. در بیشتر کتابخانه‌ها فعالیتهای گسترده‌ای انجام می‌شود که از نظر پیچیدگی و مهارت لازم برای انجام آنها ، با یکدیگر متفاوت است. این فعالیّتها نه برای آسایش یک فرد یا بنابر سنّت، که به منظور دستیابی به اهداف کتابخانه انجام می‌گیرد.

---

(1) - departmentation.

معمولاً برای بخش‌بندی از پنج فن اساسی استفاده می‌شود، که همهٔ آنها زمانی بنا به شرایط در کتابخانه‌ها مورد استفاده قرار گرفته است. این پنج فن عبارت است از :

۱ـ بخش‌بندی براساس کارکرد
۲ـ بخش‌بندی براساس ناحیه
۳ـ بخش‌بندی براساس محصول
۴ـ بخش‌بندی براساس ارائه خدمات به مراجعه کننده
۵ـ بخش‌بندی براساس ابزار یا فرآیند

بخش‌بندی براساس کارکرد قدیمترین روش سازماندهی است. در این روش از سه نوع کارکرد کلّی استفاده می‌شود: تولید، فروش و امور مالی. اگر بخواهیم دامنه را کمی گسترش دهیم، می‌توانیم کتابخانه‌ها را در این چارچوب جای دهیم. تولید به معنای افزایش سودمندی یک کالا یا خدمت تعریف می‌شود. به طور مسلّم کار خدمات فنّی در سودمندی مواد کتابخانه نقش دارد. *فروش* به معنای یافتن مشتریی است که کالا یا خدمتی را به بهای تعیین شده از طرف یک نهاد بپذیرد. امروزه واحدهای خدمات عمومی این کار را انجام می‌دهند، و این کارکردها افزایش خواهد یافت، زیرا کتابخانه‌ها ناچارند برای برخی از خدمات خود مبلغی مطالبه کنند. *امورمالی* به معنای حفظ و نظارت بر مخارج است. به طور قطع این کار جزو وظایف امور اداری کتابخانه است.

به طور کلّی کتابخانه‌ها، حداقل هنگام صحبت دربارهٔ نمونه سازمانی خود، از این روش استفاده می‌کنند. بیشتر کتابداران کار کتابخانه را در سه حوزه وسیع تقسیم می‌کنند: خدمات فنّی، عمومی و اداری. بسیاری از افراد بدون تردید تمایزهای دقیقتری قائل می‌شوند و از روشهای بیشتری برای سازماندهی خدمات استفاده می‌کنند. با وجود این، تقریباً هر کتابخانه از روش کارکردی استفاده‌هایی، معمولاً در سطوح بالاتر، می‌کند. معدودی از کتابخانه‌ها فقط از این روش، بویژه در سطوح پایین استفاده می‌کنند، که احتمالاً درست نیست.

روش کارکردی برای مدّتی مدید به طور موفقیّت‌آمیزی به کار گرفته شده است. مزیّت این روش آن است که منطقی است و تضمین می‌کند که به کارکردهای اساسی توجّه خاصی مبذول می‌شود. این روش حتی می‌تواند تخصص بیشتر و استفادهٔ مؤثرتر

از نیروی انسانی را فراهم کند. مشکل عمده آن است که در سازمانی که واحدهای آن در نقاط مختلف و گاه دور از هم واقع شده، کاربرد این روش دشوار است. گهگاه این روش می‌تواند منجر بدان شود که آرمانها و اهداف سازمان مورد تأکید قرار نگیرد و این امر در سازمانهای خدماتی، اگر فقط از این روش استفاده شود، می‌تواند مشکلی جدّی باشد.

بخش‌بندی براساس ناحیه زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که فعالیّتهای یک کتابخانه، یک منطقهٔ جغرافیایی وسیع را بپوشاند. به لحاظ نظری، همهٔ فعالیّتها در یک حوزهٔ جغرافیایی به وسیلهٔ یک واحد انجام می‌گیرد (مانند شعبهٔ یک کتابخانهٔ عمومی، کتابخانه یک گروه آموزشی در یک دانشگاه و مانند آن). امّا این واقعیّت که واحدها بسیار جداتند بدان معنا نیست که شیوهٔ ناحیه‌ای *باید* به کار گرفته شود. تنها هنگامی که محل در تعیین مسؤولیتها عامل اصلی است، این روش باید مورد استفاده قرار گیرد.

بیشتر بخشهای ناحیه‌ای واحدهایی کوچک و خود کفایند. از این واحدها برای ایجاد واحدهای کوچکتر در یک کتابخانه که قبلاً در سطحی بالاتر (کارکرد یا محصول) در آن بخش‌بندی صورت گرفته است، می‌توان استفاده کرد. برای مثال یک واحد مرکزی مالی یا تولیدی ممکن است برای یک کتابخانه منطقی باشد؛ با وجود این ممکن است در فروش (خدمت به مشتری) تقسیم‌بندی بر حسب ناحیه (منطقه) مفید واقع شود. تعداد بسیار کمی از کتابخانه‌های شاخه‌ای پردازش فنی را انجام می‌دهند و بندرت مسؤول تأمین بودجهٔ خودند.

بخش‌بندی براساس ناحیه در چند موقعیّت *نباید* مورد استفاده قرار گیرد: نخست، این امر نمی‌تواند ارتباط را گسترش دهد. در واقع اگر چند واحد کوچک در یک سازمان وجود دارد، بخش‌بندی بیشتر، ارتباط را فقط در *داخل* واحدها افزایش خواهد داد و واحدها در مقابل، بیشتر از یکدیگر دور خواهند شد. دوّم، بخش‌بندی وظایف براساس ناحیه نمی‌تواند برای افزایش میزان خدمات مورد استفاده قرار گیرد؛ زیرا تأخیرها معمولاً ناشی از آن است که خدمات مربوط به نظارت یا فرستادن دستورها به طور نامؤثری انجام می‌شود و از آن جا که افزودن محلهای جدید خدماتی فقط نظارت و زمان لازم برای انجام اقدامات را افزایش خواهد داد، واحدهای جدا از هم ظاهراً جواب مسأله نیست. در مورد رابطهٔ کتابخانه ـ مدیر، خطر در واحدهای مختلفی نهفته است که

آگاه نیستند کل سیستم دقیقاً چه می‌کند یا چه کاری را ارائه می‌دهد. گهگاه، اطلاعات نادرست می‌تواند به بی‌اعتمادی در سازمان منجر شود. امّا شیوهٔ بخش‌بندی براساس ناحیه، برای فراهم آوردن خدمات شخصیِ بیشتر برای مراجعه کننده شیوهٔ خوبی است. هر چند ممکن است ارائه خدمت در نتیجهٔ این تقسیم، کمی کندتر صورت گیرد. امّا تأثیر شخصیِ خدمات کاملتر و دقیقتر معمولاً رضایت مراجعه کننده را افزایش می‌دهد. هنگامی که کتابخانه درصدد تأمین بودجه است، افزایش رضایت مراجعه کننده می‌تواند برای کتابخانه بسیار ارزشمند باشد. افزون بر آن وجود واحدهای فرعی، پیوسته یادآور موجودیت خود نظام است. مردم میل دارند از چیزی استفاده کنند که نسبةً راحت و آشنا باشد و به خاطر داشته باشید که آنها *مجبور نیستند* از کتابخانه استفاده کنند، در نتیجه کتابخانه باید به مردمی که می‌خواهد به آنها خدمت کند، نزدیک باشد.

از نظر مدیریّت، دلیل دیگری برای استفاده از واحدهای شاخه‌ای (از جمله کتابخانه‌های سیّار) وجود دارد. از آن جا که مدیران و سرپرستان کتابخانه‌های شاخه‌ای تا آن جا که به تصمیمهای مربوط به محل کارخودشان مربوط می‌شود مستقلند، بسیار سریعتر از آنچه در حالت معمول روی می‌دهد، پیشرفت می‌کنند یا شکست می‌خورند. مردم هنگامی که مجبور می‌شوند مسائل را برای خودشان حل و فصل کنند، بیشتر به توانایی تصمیم‌گیری خود اطمینان می‌کنند. همچنین استفاده از واحدهای فرعی فرصتهای آموزشی بیشتری را در مقایسه با آنچه که ممکن است با عملیات مرکزی پیش آید، فراهم می‌کند، زیرا هر واحد نیاز به مقداری نظارت دارد.

شیوهٔ بخش‌بندی براساس ناحیه، در حکم ابزار سازماندهی کار در سطوح پایین یک نهاد، مزایای زیادی دارد. چنانچه این شیوه بدرستی مورد استفاده قرار گیرد، می‌تواند یکی از مؤثرترین شیوه‌های سازماندهی در سطح جامعه باشد.

از شیوهٔ *بخش‌بندی یا تقسیم وظایف براساس کالا*، اغلب برای ایجاد «مؤسسه‌های» کوچکتر خارج از سازمان بزرگ استفاده می‌شود، که در کتابخانه‌ها به عنوان تقسیم وظایف بر حسب نوع ماده اطلاع‌رسان متداول است. در این شیوه در هر واحد، همهٔ فعالیتهای سازمان مادر، امّا فقط برای یک نوع ماده انجام می‌شود (مثلاً برای پیابندها، نقشه‌ها، اسناد دولتی و غیره). هنگام استفاده از شیوهٔ تقسیم وظایف براساس ناحیه،

کارکنان معمولاً با همه انواع مادهٔ اطلاع‌رسان، اما فقط با یک نوع کارکرد (مانند مرجع) سرو کار دارند؛ در تقسیم وظایف براساس کالا / نوع مادّه، کارمندان در مورد یک نوع مادّهٔ اطلاع‌رسان (مثلاً صفحه و نوار) متخصص می‌شوند. آنها سپس همهٔ فعالیتهای مربوط به آن مادّه را (مانند انتخاب، تهیّه، فهرست‌نویسی و غیره) انجام می‌دهند. این تخصص به کارمندان امکان می‌دهد صلاحیّت زیادی در مورد یک نوع مادّهٔ اطلاع‌رسان کسب کنند و مهارتها و دانشی به دست آورند که کسی که با چند نوع مادّه اطلاع‌رسان سر و کار دارد امکان چندانی برای کسب آنها نداشته باشد. مزیّت دیگر آن است که این تخصص بیش از حدّ امکان ارائه خدمات عمومی بیشتری را فراهم می‌کند. اطمینان مدیر و نیز رضایت او افزایش می‌یابد. تجربهٔ شخصی من نشان می‌دهد که، حتّی هنگامی که مواد اطلاع‌رسانی را نمی‌توان تهیّه کرد، کارمند متخصص در یک نوع مادّه می‌تواند توضیحات قانع کننده‌ای را در مورد دلیل عدم دسترسی به آن مادّهٔ اطلاع‌رسان بدهد. در این جا کارمند به جای آوردن عذرهایی که گناه را به گردن شخصی غایبی بیندازد، توضیحات درک‌پذیری به مدیر می‌دهد.

هنگامی که تقسیم وظایف یا بخش‌بندی براساس کالا / نوع مادّه به کار می‌رود، بودجه هر واحد نیاز به رسیدگی دقیق و مداوم دارد. البته کتابخانه‌های شاخه خود بودجه دارند، امّا برای مجموعهٔ مواد اطلاع‌رسان و خدمات فقط به کتابخانهٔ مرکزی و کتابخانه‌های شاخهٔ دیگر متّکی‌اند. بنابراین بودجهٔ کتابخانه‌ای شاخه‌ای واقعاً استعداد بالقوّهٔ آن را برای ارائه خدمات نشان نمی‌دهد. از سوی دیگر واحد مربوط به یک نوع مادّه، بودجه و اهداف دقیقی دارد و باید آنها را با هم تطبیق دهد؛ برای نمونه مقداری پول به پیایندها اختصاص خواهد یافت. امّا افرادی که در واحد پیایندها کار می‌کنند هنگام تخصیص بودجه به هزینه‌های اشتراک و هزینه‌های پستی، باید برای افزایش آنها برنامه‌ریزی کنند.

بخش‌بندی براساس ارائه خدمات به مراجعه کننده ممکن است برای کتابخانه‌ها ابزار مفیدی باشد، که بارزترین نمونه آن ارائه خدمات به کودکان است. نمونه‌های دیگر شامل ارائهٔ خدمات به بزرگسالان، کتابخانه‌های دانشجویان دوره‌های کارشناسی، ارائه خدمات برای نابینایان و بیماران،ارائه خدمات به نهادها(برای بیماران بستری در

بیمارستانها، زندانها و پرورشگاهها) و گروههای خاص است. احتمالاً آشکار است که این گرایش محدود به فعالیّتهای مربوط به فروش / ارائه خدمات است. فعالیّتهای مربوط به تولید و امور مالی معمولاً به وسیلهٔ واحد بزرگتری انجام می‌شود. ویژگی دیگر این نوع تقسیم وظایف آن است که هنگام طراحی چنین واحدی عوامل بسیار متنوعی نقش دارند، عواملی چون سن، جنسیّت، درآمد، وضعیّت سلامتی، سطح تحصیلی و غیره. در صورت استفاده از این شیوه مهارتهای ویژه‌ای (مانند داستان گفتن) و ابزار خاصی (مانند میز و صندلی خاص کودکان) ممکن است کاملاً ضروری باشد. در عین حال، در شرایط درست، این شیوه رضایت مراجعه کننده را تا حد زیادی تأمین می‌کند. خدمات مربوط به مراجعه کننده نیز می‌تواند مهارتهای کارمندان را افزایش دهد، زیرا در یک حوزه به طور عمقی کار می‌کنند. در کتابخانه‌ها بخش‌بندی براساس خدمت به مراجعه کننده باید تا حد امکان به کار گرفته شود، زیرا بازتابی از عنصری اساسی در فلسفهٔ کتابداری، یعنی خدمت است.

بخش‌بندی براساس ابزار / پردازش ، اغلب در کتابخانه‌ها بجز در قسمتهای تهیّهٔ روگرفت [فتوکپی] و پردازش اطلاعات به کار گرفته نمی‌شود. استفاده از این روش به دو عامل بستگی دارد: پول و فضا. برای نمونه فراهم کردن ابزار مربوط به تهیهٔ روگرفت برای هر واحد کتابخانه هزینهٔ بسیار زیادی دربر دارد ومعدودی از واحدها، حتی در صورت در دسترس داشتن این ابزار، می‌توانند فضای لازم را فراهم آورند. امّا از آن جا که این نیاز وجود دارد، بسیاری از کتابخانه‌ها، یک دستگاه را برای استفادهٔ همهٔ بخشها فراهم می‌کنند. همچنین مهارتهای لازم برای ادارهٔ چنین دستگاهی در یک محل متمرکز خواهد بود و بخشهای مختلف وقتی را صرف منازعه با یکدیگر بر سر دسترسی به این ابزار نمی‌کنند، زیرا این دستگاه خارج از دسترس آنهاست. اگر چنین منازعه‌هایی از میان برود، صرفه‌جویی زیادی در وقت خواهد شد. با وجود این، مزیّت عمدهٔ این روش آن است که با یک متصدی ماهر، این ابزار دوام بیشتری خواهد داشت و کار بهتری ارائه خواهد داد.

هر یک از انواع بخش‌بندی مزایا و معایبی دارد. تنها با تحلیل دقیق وضع خاص یک نهاد می‌توان تعیین کرد که از کدام نوع باید استفاده شود. آنچه در یک موقعیّت کارآمد

است ممکن است در موقعیّتی ظاهراً مشابه، حتّی در همان نهاد چنین نباشد. شیوه‌های بخش‌بندی براساس وظایف و کالا / نوع‌ماده در سطوح بالای کتابخانه معمول است، در حالی که در سطوح پایین معمولاً وظایف براساس ناحیه، مراجعه کننده و ابزار تقسیم می‌شود.

تعیین کار

از طریق تحلیل دقیق و سازماندهی، کاهش ملالت بسیاری از مشاغل امکان‌پذیر است؛ این امر با ایجاد موقعیّتهای کاری که مستلزم فعالیتهای زیادی است، انجام می‌گیرد. بنابر این هر چند هر وظیفه‌ای ممکن است به خودی خود خسته کننده باشد، امّا ترکیب وظایف ممکن موجب میشود که کلّ عملیات به نحو مقتضی لااقل در کوتاه مدّت جالب باشد. همچنین می‌توان تعدادی از افراد را برای انجام مجموعه‌های ترکیبی فعالیّتها تعیین کرد تا هیچ کس مجبور نباشد در تمام روز یک کار خسته کننده انجام دهد. این امر در مقابل باید سبب ارتقای روحیه و عملکرد شود.

البته وظیفهٔ عمدهٔ مدیر منصوب کردن کارکنان یا گروهی از کارکنان برای وظایفی خاص به منظور تحقق اهداف سازمان است. برای این منظور، مدیر باید ساختار آرمانی و ساختار موجود را مورد توجّه قرار دهد و سپس زمینهٔ مشترکی بیابد. امّا باید به خاطر داشت که ساختارهای متنوّعی وجود دارد. بنابر این راههای تخصیص کار نباید به یک یا دو نوع محدود شود. عواملی که هنگام انتخاب یک ساختار مدّ نظر قرار می‌گیرد، عبارت است از ، مشارکت مهارتهای مشابه، ارتباط نزدیک، کثرت استفاده، علاقهٔ مدیریتی، رقابت و نظارت بر خط‌مشی.

مشارکت مهارتهای مشابه ظاهراً ساده‌ترین روش است. در این روش افرادی که یک وظیفه را انجام می‌دهند در یک حوزهٔ خاص کار می‌کنند. امّا تعیین مبنای مشارکت مهارتهای مشابه می‌تواند یک مشکل باشد. مهارتهای مربوط به ماشین کردن را در یک کتابخانه در نظر بگیرید. ممکن است چنین به نظر آید که مشارکت مهارتهای مشابه، نوعی ادغام کارهای مربوط به ماشین کردن را دیکته می‌کند، امّا باید مهارتهای مختلف ماشین کردن را در آن محیط در نظر گرفت. آیا از ادغام کار ماشین کردن مطالب اداری در

کار ماشین کردن برگه‌های فهرست‌نویسی یا فرمهای سفارشی، افزایشی در بازدهی حاصل می‌شود؟ در برخی کتابخانه‌ها ممکن است؛ در برخی دیگر ممکن است چنین نباشد. حتّی با یک واحد، آن مشکل ممکن است ایجاد شود. برای نمونه، در فهرست نویسی ممکن است برای ماشین کردن نسخهٔ اوّلیهٔ فهرست نویسی از مشارکت همهٔ ماشین‌نویسها استفاده شود یا ممکن است یک ماشین‌نویس برای همکاری با یک یا دو فهرست‌نویس تعیین شود. روش نخست ممکن است انعطاف‌پذیرتر باشد، در حالی که وقتی روشهای کار با هم سازگار شد، روش دوّم کارآیی بیشتری دارد. نکته‌ای که باید به خاطر سپرد آن است که اجرای مشارکت مهارتهای مشابه از آن چه در بدو امر چهره می‌نماید، پیچیده‌تر است.

روشی که برای کتابخانه‌ها متداولتر است *ارتباط نزدیک* است: همهٔ فعالیتهایی که برای تحقق یک هدف ویژه لازم است در یک واحد قرار می‌گیرد. تقریباً همهٔ واحدها دارای کارمندان دفتری، کارمندان نیمه‌حرفه‌ای و حرفه‌ای‌اند و کارمند براساس نیاز منصوب می‌شود. این روش ممکن است تا حدی کارآیی نداشته باشد، زیرا عملیات چند واحد ممکن است تا حدی مشابه باشد امّا نه در سطحی که هر کس مهارت زیادی کسب کند. در این جا خطر، تکرار وظایف است. مدیر باید همواره از نسبت منافع و هزینه‌ها آگاه باشد.

هنگامی که یک بخش برای استفادهٔ عمده از یک سلسله عملیات باید جوابگو باشد، *بسامد استفاده* نقش پیدا می‌کند. برای مثال بخش فهرست‌نویسی ممکن است برای دسترسی به مرکز کامپیوتر پیوسته کتابخانه[۱] یا شبکهٔ کتابخانه‌های مرجع[۲] مسؤول همهٔ پایانه‌ها باشد و آنها را در این بخش جای دهد، به شرط آن که فعالیتهای بخش فهرست‌نویسی نمایانگر استفادهٔ عمده از این پایانه‌ها باشد. در عین حال اگر دو یا چند بخش از خدمتی به طور یکسان استفاده می‌کنند، در آن صورت ممکن است یک واحد جداگانه در نظر گرفته شود (مانند بخش‌بندی براساس کالا / نوع مادّه).

علاقه شدید مدیریّت: با استفاده از این شیوه ممکن است فعالیتی به سرپرستی

---

(1) - On _ line Computer Library Center (Oclc).

(2) - Reference Libraries Network (RLN).

واگذار شود که بویژه علاقهٔ شدیدی به آن حوزه دارد. امّا این شیوه دو مشکل دارد. نخست آن که فردی که علاقهٔ شدیدی به یک حوزه دارد ممکن است از توانایی لازم برای رسیدن به هدف برخوردار نباشد. دوّم آن که با توجّه به مشکلات فضا و محل ممکن است انجام دادن یک فعالیّت بدین شکل غیر ممکن باشد.

رقابت هنگامی معنا پیدا می‌کند که یک واحد آن گونه که امکان دارد وظایف خود را انجام ندهد و واحد دیگری برای انجام آن فعالیّتها به وجود آید. برای مثال اگر یک طرح رده‌بندی مجدّد در بخش فهرست‌نویسی با سرعت بیش نرود، ممکن است یک واحد مجزّا برای رده‌بندی مجدد به وجود آید. وضعیّت رقابتی حاصل می‌تواند منجر به بالا رفتن کارکرد در هر واحد شود. امّا هنگام استفاده از این روش باید خطری بالقوه را (که ناشی از عوامل نیروی انسانی است) به خاطر داشت.

کار همچنین می‌تواند براساس *نظارت بر خط‌مشی* ـ تفسیر خط‌مشی کلّی کتابخانه ـ واگذار شود، فرض آن است که کاری که بوضوح متعلّق به هیچ واحدی نیست، به واحدی واگذار شود که به احتمال قوی تفسیر مورد نظر مدیریت عالی را از آن وظیفه ارائه دهد. برای مثال، تعیین جریمه‌ها می‌تواند به وسیلهٔ بخشهای گردش کتاب، خدمت به خوانندگان و یا ذخیرهٔ کتاب صورت گیرد. امّا در یک کتابخانهٔ دانشگاهی بخش گردش کتاب و ذخیره ممکن است نظریه‌های بسیار متفاوتی نسبت به این مسأله داشته باشند. مدیریت عالی احتمالاً وظیفهٔ تعیین خط‌مشی را به واحدی واگذار می‌کند که فلسفهٔ آن به فلسفهٔ خود وی و راه حل آن به راه حل مطلوب نزدیکتر باشد. با شناخت افراد شاغل در یک واحد ممکن است مدیر ضروری تشخیص دهد یا بخواهد یک وظیفه را براساس آن که چگونه خط‌مشی کلّی بویژه تفسیر خواهد شد، واگذار کند. این امر می‌تواند شامل واگذاری وظیفه در یک واحد و نیز در سطح یک نهاد باشد.

آنچه گفته شد نشان می‌دهد که واگذاری‌کار آنچنان که احتمالاً ابتدا تصور می‌شود آسان نیست. ایجاد یک واحد جدید برای انجام وظیفه‌ای که قبلاً چند واحد مجری آن بوده‌اند، ممکن است روی کاغذ فکر خوبی به نظر آید، امّا انشعابات کامل یک واحد جدید باید قبل از آغاز طرح مورد بررسی قرار گیرد. واگذاری وظایف نیازمند صرف وقت و اندیشه بسیار است و با نیروی انسانی در حال تغییر، مدیر همواره باید واگذاری

وظایف را مجدداً بررسی کند تا از کارآیی اجرای کار و تقسیم منطقی وظایف میان نیروی انسانی توانمند، مطمئن شود.

حیطهٔ نظارت

درآیه‌ای از سفر خروج[۱] دربارهٔ تعداد افرادی که یک نفر می‌تواند تحت نظارت داشته باشد، یعنی یکی از عوامل مهم فرآیند سازماندهی، مطلبی آمده است؛ آن‌گاه که به حضرت موسی(ع) خطاب شد که «این مسؤولیت برای تو بسیار سنگین است، تو خود بتنهایی نمی‌توانی آن را به انجام رسانی» (۱۸ : ۱۸ ـ ۱۷).[۲] سازماندهی یعنی تقسیم مسؤولیّت و اختیار. هیچ کس قادر نیست در شرایط پیچیدهٔ اجتماعی و اقتصادی کنونی همهٔ تصمیمهای لازم را اتّخاذ کند. کسانی که سعی می‌کنند این کار را انجام دهند معمولاً موفق نمی‌شوند. برخی که وقت این کار را پیدا می‌کنند شاید برای مدّتی تصمیم درستی اتّخاذ کنند، امّا اغلب سلامتی آنان از بین می‌رود و به این دلیل موفق نمی‌شوند: «تو به طور مسلّم فرسوده خواهی شد» (۱۸ : ۱۷)[۳] بنابر این حیطهٔ نظارت *میزان تفویض* و تقسیم [اختیار و مسؤولیت] را مشخص می‌کند.

یکی از نخستین عواملی که دربارهٔ حیطهٔ نظارت مورد اشاره قرار می‌گیرد آن است که گستردهٔ این حیطه (تعداد افراد فرودست) به موقعیّت ارتباطی ندارد. و حتّی اگر چه ثابت شده است که حیطه‌هایی با گستره‌های متفاوت موفق بوده‌اند، امّا مردم هنوز میل دارند حیطه نظارت را بر حسب حیطهٔ کلاسیک میان ۴ و ۸ نفر تصور کنند. لارنس هیل[۴] (۱۹۶۸) حتی تعریف انعطاف ناپذیرتری ارائه داد: وی اشاره کرد که حیطهٔ نظارت ۶ نفر است. جورج‌ترّی (۱۹۷۲) این مطلب را به صورت زیر خلاصه کرده است:

> حیطهٔ اختیار ارجح ۶ نفر فرودست به ازای یک فرادست در این شرایط است: (۱) وقت صرف شده توسط فرادست با یک فرودست نیم ساعت است (که اصطلاحاً وقت خدمت نام دارد)، (۲) وقت میان چنین کنفرانسهایی (که جلسه‌های خدمت نامیده می‌شود) هفت ساعت و نیم است

---

(۱) ـ Exodus : سفر خروج، از اسفار عهد عتیق . ـ م.

(۲) ـ سوره هفدهم در تورات، آیات ۱۸ ـ ۱۷ . ـ م .

(۳) ـ سورهٔ هجدهم از تورات، آیهٔ ۱۷ ـ م .

4 - Lawrevce Hill

و (۳) تعداد افراد فرادست یک نفر است. اگر وقت خدمت به یک ربع کاهش یابد حیطهٔ نظارت به ۹ تا ۱۰ فرودست به ازای یک فرادست افزایش می‌یابد.[۲]

طبق این ضابطهٔ ۵ ساعت در روز برای فعالیّت غیرسرپرستی باقی می‌ماند ـ که حداقل در کتابخانه تصویری غیر واقعی است. هنگام تعیین این مسأله که چگونه چند نفر فرودست حیطهٔ نظارتی مؤثر را تشکیل می‌دهند، نرخ تغییر در یک موقعیّت باید مد نظر قرار گیرد. موقعیتهایی که بسرعت در حال تغییرند معمولاً حیطهٔ نظارت محدودی می‌طلبند. در طول جنگ جهانی دوّم آیزنهاور تنها سه کارمند فرودست داشت. کتابخانه‌ها معمولاً بیشتر کلاسیک هستند (۴ تا ۶ فرودست در هر حیطهٔ نظارت دارند). امّا با توجه به میزان تغییر در کتابخانه‌ها این عدد در بسیاری از کتابخانه‌ها افزایش‌پذیر است.

رشد تصادفی سازمان عامل دیگری است که مورد توجه است. واحدهای کتابخانه مانند بسیاری از نهادها اغلب فقط گسترش می‌یابند و پیچیده‌تر می‌شوند، بدون آن که هیچ برنامهٔ واقعی برای نظارت بر این فرآیند داشته باشند. پس از چند سال روابط میان واحدها و درون آنها می‌تواند مغشوش شود ونظارت سرپرست در همان مسیر غیر مشخص می‌تواند توسعه یابد. در واحدهای گردش مواد و خدمات فنّی در کتابخانه‌های بزرگ گاه وجود ۱۲ فرودست به ازای یک فرادست به جای آن که یک مورد استثنایی باشد، امری عادی تلقّی می‌شود. در موقعیّتی که حیطهٔ نظارت ۱۲ فرودست داشته باشد طبق یک فرمول* ۴۷۰۸ رابطهٔ بالقوهٔ مدیریّتی وجود دارد.

یکی از مسائل حیطهٔ نظارت که اغلب مورد بحث قرار نمی‌گیرد به کارمندان تمام وقت و نیمه وقت مربوط می‌شود. فرمولها با تعداد مقامها، و نه با نوع آنها ارتباط دارد و بیشتر مدیران مایلند به عنوان معادلهای تمام وقت به قضیّه فکر کنند. هر چند ممکن است دو کارمند پاره وقت معادل یک کارمند تمام وقت باشند، امّا این دو نفر از یک نفر تمام وقت، وقت بیشتری برای نظارت می‌گیرند. هر دو نفر علاوه بر مشکلات مشترک،

(*) ـ فرمولی که برای محاسبهٔ حداکثر تعداد روابط فرودست ـ فرادست ـ که ممکن است به وجود آید ـ مورد استفاده قرار می‌گیرد چنین است:

$N = n (n - 1)$ این فرمول حداکثر روابط بالقوه را نشان می‌دهد. همهٔ روابط به وجود نخواهد آمد و آنهایی که به وجود می‌آیند از نظر اهمیّت یکسان نیستند و همیشه پیش نمی‌آیند.

مشکلات فردی هم دارند که اگر قرار باشد واحدی به طور مؤثر عمل کند باید به همهٔ آنها رسیدگی شود. در کتابخانه‌هایی که از دانشجویان به عنوان دستیاران پاره وقت استفاده می‌شود ۲۰ ـ ۱۵ نفر ممکن است با هم یک وظیفه را انجام دهند و برای آن که همهٔ افراد نسبت به خط‌مشی‌ها و روشهای کار روزآمد باشند باید میان آنها هماهنگی خوبی وجود داشته باشد. بنابر این هنگام اندیشیدن به حیطهٔ نظارت و استفاده از فرمولها، این نکته حائز اهمیّت است که به جای معادلهای تمام وقت، افراد را در نظر بگیریم.

چند نکته را دربارهٔ حیطهٔ نظارت باید به خاطر بسپاریم. با افزایش تعداد مدیران در یک سطح معیّن مدیریّت، که حیطهٔ نظارت هر مدیر را محدود می‌کند، مشکلاتی به وجود می‌آید. نخست هزینهٔ نظام از نظر حقوق، منافع و ابزار بیشتر می‌شود، دوّم تصمیمها را زودتر به یکدیگر اطلاع می‌دهند و سریعتر ـ امّا نه با سرعت دو برابر ـ تصمیم می‌گیرند. با افزایش تعداد مدیران هماهنگی میان آنها دشوارتر می‌شود و هر چه تعداد افراد بیشتر باشد مشکلات بیشتر می‌شود.

برای گسترش حیطهٔ نظارت استدلالهایی وجود دارد. بنابر استدلال نخست، فرودستان در یک حیطهٔ نظارت وسیع مسؤولیت بیشتری قبول می‌کنند (زیرا نظارت کمتری بر آنان اعمال می‌شود). در این موقعیّت در انتخاب افرادی که از نظر توانایی و انگیزش از افراد متوسط بهتر باشند باید دقّت زیادی مبذول داشت، زیرا این کارمندان تا حد زیادی مستقل هستند. این عقیده وجود دارد که در همین موقعیّت فرودستان مهارتهای مدیریّتی را بیش از موقعیتهای احتمالی دیگر تمرین می‌کنند و افرادی که مجازند توانایی تصمیم‌گیری خود را پرورش دهند، به احتمال قوی سبک مدیریتی قوی امّا انعطاف‌پذیری به وجود می‌آورند. افزون بر آن، این افراد در پاسخگویی به گونه‌ای مثبت عمل می‌کنند، از روحیهٔ خوبی برخوردارند و اغلب وقتی تحت نظارت دقیق نیستند بهتر عمل می‌کنند.

مدیر نیز از این موقعیّت سود می‌برد، زیرا اگرچه در ابتدای تعیین یک وظیفه، آموزش کامل لازم است، امّا همین کامل بودن در مراحل بعد موجب صرفه‌جویی در وقت می‌شود. بر بیشتر مشکلات غلبه می‌شود و کارمندان انتظار آنها را دارند و می‌دانند

چگونه با آنها مقابله کنند. این امر از شرکت برخورد مدیر با افراد فرودست خواهد کاست و از اتلاف وقت طرفین جلوگیری خواهد کرد.

در گسترش هر حیطهٔ نظارت، تفویض اختیار و مسؤولیت حائز اهمیّت است. چنانچه مدیر این مسأله را کاملاً روشن کند در وقت صرفه‌جویی خواهد شد و سر درگمی کاهش خواهد یافت. هنگامی که هر کس بداند چه موقع چه کاری را انجام دهد، از اتلاف وقت زیاد برای بحث دربارهٔ این مسأله که چه کسی باید چه کاری را انجام دهد، جلوگیری می‌شود. اگر مدیران موفق به تهیهٔ برنامه‌های کاری کاملی نشوند، امّا بازهم انتظار داشته باشند که فرودستان بر جریان کار واقف باشند، تنها نتیجهٔ حاصل، اغتشاش، تأخیر و افزایش هزینه خواهد بود.

همان‌گونه که قبلاً گفته شد، فقط سازمان یا واحدی که دستخوش تغییر زیاد نباشد می‌تواند از حوزهٔ نظارت وسیعی استفاده کند. موقعیتهایی که بسرعت در حال تغییرند با استفاده از حیطه نظارت وسیع، به نحو مؤثری قابل اداره نیستند، زیرا افزایش تعداد افراد به معنای افزایش زمان لازم برای انجام هر کاری است. بدیهی است هنگامی که یک موقعیّت بکُندی تغییر کند افراد وظایف خود را به طور کاملتری فرا می‌گیرند و هنگامی که واقعاً وظایف خود را می‌شناسند، وقت کمتری برای نظارت بر کار آنان لازم است.

اگر قرار باشد فردی بر تعداد زیادی از کارکنان نظارت مؤثری داشته باشد، برای قضاوت دربارهٔ چگونگی اجرای کار وجود معیارهایی عینی که بوضوح مشخص شده باشند ضروری است. مسلم است که در این صورت از اتلاف وقت جلوگیری می‌شود؛ هیچ کس نباید در مورد این که کارکنان معیار را تحقق بخشیده‌اند یا خیر بحث کند و ارزشیابی عملکرد وقت کمتری می‌گیرد، زیرا فرآیند ارزشیابی مستلزم بحثهای طولانی دربارهٔ یک گزارش ذهنی نیست و از آن جا که کارکنان پایگاه خود را می‌شناسد، از روحیهٔ بهتری برخوردار خواهند بود.

همچنین هنگامی که حیطهٔ نظارت تعداد بسیار زیادی از کارکنان فرودست را شامل شود، ارائه اطلاعات به صورت کتبی بر ارائه شفاهی آن بسیار برتری دارد. مکتوب کردن خط‌مشی جای چندانی برای تفسیر باقی نمی‌گذارد و نوعی سابقه فراهم می‌آورد.به این ترتیب با جلوگیری از بحثهای غیر ضروری در وقت صرفه‌جویی می‌شود. صحبت با یک

گروه ممکن است انتقال اطلاعات را سرعت بخشد، امّا ساخت و کار برگزاری یک جلسه و کارهایی که برای مطلع ساختن دیگر قبل از آن صورت می‌گیرد، بیش از آن که موجب صرفه‌جویی در وقت شود، وقتگیر است.

سرانجام، اگر مدیری از تماس با کارمندان استفادهٔ دقیقی به عمل آورد، حیطهٔ نظارت می‌تواند گسترش یابد. اگر مدیر شرایطی فراهم آورد که [در صورت لزوم] در دسترس کارمندان باشد، به آنها اجازه می‌دهد بدانند که هنگام پیدایش بحران می‌توانند کمک بخواهند. افراد فرودست با دانستن این مطلب که چنین حمایتی وجود دارد می‌توانند مستقلتر عمل کنند که این حتّی اگر حیطهٔ نظارت محدود باشد روحیهٔ خوبی در کارمندان ایجاد می‌کند. البته توازن میان دسترس پذیری، علاقهٔ شخصی و اجتماعی کردن باید حفظ شود.

عاملی شخصی [در این جا] وارد مسألهٔ گسترهٔ نظارت می‌شود. حتّی اگر برخی افراد سعی کنند آن را گسترش دهند، یک شبانه‌روز فقط ۲۴ ساعت است. به هیچ کس نباید اجازه داد که در ۷ روز هفته روزی ۲۴ ساعت کار کند. هر کس چنین کند، به طور قطع نیاز دارد دلبستگیهای دیگری پیدا کند. در غیر این صورت سرانجام کار و واحد کاری به طور یکسان لطمه خواهند دید. اگر یک کارمند فرودست در افزایش ساعات کار پافشاری کند، مدیر برای آن که فرصتهای آن فرد را برای کار با چنان مبنای گسترده‌ای کاهش دهد باید تا آن جا که مقدور است تلاش کند. اگر مدیر خود چنین روشی داشته باشد همه در رنج خواهند بود، زیرا چنین افرادی معمولاً فراموش می‌کنند که دیگران علایق گوناگون دارند و نیاز چندانی احساس نمی‌کنند که بیش از وقت لازم کار کنند.

تمرکز ـ عدم تمرکز

بُعد عمدهٔ دیگر تفویض،میزان تمرکز در سازمان است. میزان تفویض در سازمان چقدر و گسترش آن در رده‌های پایین‌تر سازمان تا چه اندازه باید باشد؟ مدیر باید از این واقعیّت آگاه باشد که محدود بودن تفویض به معنای بالا بودن میزان تمرکز در سازمان است و این وضعیّت ممکن است کاملاً بد نباشد. هر چند عدم تمرکز به دلیل آمیختگی آن با عباراتی چون «دموکراتیک‌تر» و «کمتر استبدادی» پایگاهی تقریباً مورد احترام به

دست آورده است، امّا همانگونه که عبارات زیر نشان می‌دهد می‌تواند موجب پیدایش برخی مشکلات بسیار واقعی شود:

آنچه مرا فقط کمی ناراحت می‌کند این است که همهٔ ما مایل به قبول برخی تکرار مکررتها دربارهٔ عدم تمرکز هستیم و بعد براحتی اعلام می‌کنیم که طرفدار آن هستیم. رفتار برخی از همکاران که در تفسیر محسنات عدم تمرکز سخنها گفته‌اند و هنوز کاملاً به طور ناخود آگاه مایلند نظارت خود را بر فعالیّتهایی که مسؤول آن هستند گسترش دهند، مایهٔ سرگرمی من است.[۳]

ـ بررسی کل فعّالیتهای مدیران اجرایی نشان می‌دهد که اتخاذ بیشتر یا همهٔ تصمیمهای عمده همچنان با آنهاست؛ خواه به صورت مستقیم، خواه از طریق چارچوب غیر رسمی مقررات، نظارتها و توازنهای سخت و آموزشهای غیر رسمی و از طریق فشار ذهنی که بر افراد فرودست اعمال می‌شود تا همانگونه عمل کنند که مدیران عمل می‌کنند.[۴]

در کتابخانه‌ها و مانند سایر سازمانها، تعریفی چاپلوسانه از عدم تمرکز ارائه شده است که اغلب حقیقت عملیّات روزمره را طور دیگری جلوه می‌دهد. عدم تمرکز در تسهیلات کتابخانه‌ها بویژه ممکن است گیج کننده باشد، زیرا بسیار نادر است که عدم تمرکز در کتابخانه قدرت تصمیم‌گیری را هم شامل شود.

معیارهای عدم تمرکز

در سال ۱۹۵۲ ارنست دیل(۱) برای تعیین میزان تمرکز در یک سازمان معیارهایی تعیین کرد. این معیارها به منظور هدایت یک بررسی مدیریتی برای انجمن مدیریّت آمریکا(۲) به وجود آمد که هنوز هم معتبر است:

۱ ـ هر چه میزان تصمیمهای اتّخاذ شده در سطوح پایین‌تر سلسله مراتب مدیریت بیشتر باشد عدم تمرکز بیشتر است.

۲ ـ هر چه اهمیّت تصمیمهای اتّخاذ شده در سطوح پایین‌تر سلسله مراتب مدیریّت بیشتر باشد (برای مثال هر چه مجموع هزینه‌های سرمایه‌ای که مدیر یک کارخانه بدون مشورت با دیگران تصویب می‌کند بیشتر باشد) میزان عدم تمرکز بیشتر است.

۳ ـ هر چه تصمیمهایی که در سطوح پایین‌تر اتّخاذ می‌شود بیشتر بر عملیّات اثر

---

(1) - Ernest Dale

(2) - Americam management Association

بگذارد، عدم تمرکز بیشتر است (بنابر این در شرکتهایی که اجازه می‌دهند فقط تصمیمهای عملیاتی در شعبه‌های فرعی جداگانه اتّخاذ شود عدم تمرکز کمتر است تا شرکتهایی که اجازه می‌دهند تصمیمهای مالی و تصمیمهای مربوط به کارمندان در شعبه‌های فرعی اتّخاذ شود).

۴ ـ هر چه میزان نظارت بر تصمیم‌گیری کمتر باشد، عدم تمرکز بیشتر است. عدم تمرکز زمانی به حداکثر می‌رسد که هیچ نظارتی صورت نگیرد. هنگامی که مدیران قبل از اتّخاذ تصمیم ملزم به مشورت با دیگران باشند عدم تمرکز کمتر است. هر چه تعداد افرادی که مورد مشورت قرار می‌گیرند کمتر و هر چه ردهٔ آنها در سلسله مراتب مدیریّت پایین‌تر باشد، میزان عدم تمرکز بیشتر است.[۵]

هر چند چنین معیارهایی بررسی و تحلیل ساختار یک سازمان را عینی‌تر می‌کند، امّا چند عامل ذهنی نیز مورد بحث است. مسائل همیشه آن طور که به نظر می‌آیند نیستند و اغلب آنچه گفته می‌شود با آنچه انجام می‌شود تفاوت زیادی دارد. بسیاری از فشارهای زیرکانه‌ای که قبلاً ذکر شد قابل مشاهده نیست، و مسألهٔ کلّی تعداد، همواره نسبی است.

عوامل مؤثر بر میزان عدم تمرکز

در درون یک سازمان شش عامل اساسی بر میزان عدم تمرکز تأثیر می‌گذارد. عامل نخست احتمالاً هزینهٔ هرگونه تصمیم‌گیری است، زیرا هزینه‌های پولی، اساسی است. رابطهٔ میان هزینهٔ یک تصمیم و مقام کسی که در ساختار سازمان آن را اتّخاذ می‌کند بسیار مثبت است. هر چه کرون / دلار / ین / شِکِل بیشتر صرف تصمیم شود، پایگاه کسی که آن را اتخاذ می‌کند بالاتر است. برای نمونه، از آن جا که جریمه‌هایی که کتابخانه‌ها اخذ می‌کنند کم است و تأثیری جزیی بر کتابخانه دارد تصمیم‌گیری دربارهٔ آن معمولاً به عهدهٔ کارمندان دفتری و دستیاران پاره وقت است. امّا هنگام تعیین این مسأله که چه کسی ممکن است از کتابخانه استفاده کند، چه کسی ممکن است خدمت جدیدی ارائه دهد، یا تسهیلات جدیدی را طراحی کند، کتابدار ارشد یا مدیر بخش در واقع تصمیم می‌گیرند. این مسأله درست است، نه به دلیل آن که مسؤولان اداری سطوح بالا کمتر اشتباه می‌کنند، بلکه از آن رو که در چنین مواردی مسؤولیت نمی‌تواند همراه با اختیار واگذار شود. در نهایت، کسی که در کتابخانه مسؤول یک تصمیم پرهزینه است به احتمال

قوی همان کسی است که آن را اتّخاذ کرده است، حتی اگر وی این تصمیم را برای حفظ خود اتّخاذ کرده باشد.

یکنواختی تفسیر خط‌مشی عامل دیگری است که بر میزان عدم تمرکز اثر می‌گذارد. از آن جا خط‌مشی راهنمای تفکّر است تفسیرهای مختلفی از آن می‌شود. بنابر این با افزایش افرادی که مجازند خط‌مشی‌ها را تفسیر کنند، تفاوت وضع خط‌مشی افزایش می‌یابد. انسجام فقط با تفسیر یکنواخت خط‌مشی موجود حاصل می‌شود و کسی که به احتمال زیاد حرف آخر را می‌زند در سطوح عالی سلسله مراتب اداری قرار دارد.

اندازه همواره در تعیین میزان عدم تمرکز در یک کتابخانه حائز اهمیّت است. در یک کتابخانهٔ بزرگ و پیچیده‌تر احتمال تفویض اختیار بیشتر است، زیرا سازمانهای بزرگ می‌توانند، هم از نظر عمومی و هم افقی، وقت زیادی صرف اتّخاذ تصمیمهای روشن کنند. گرایش آن است که برای تسهیل تصمیم‌گیری اختیارات بیشتری به سطوح پایین‌تر کتابخانه داده شود.

تاریخچهٔ یک کتابخانه معمولاً نقش مهمی در عدم تمرکز دارد، زیرا در کتابخانه این گرایش وجود دارد که ساختار و مراحلی که در طول دورهٔ فعالیّت، کتابخانه شاخص آن بوده است همیشه حفظ شود. در کتابخانه‌ای که مشارکت کارمندان در تصمیم‌گیری سابقه ندارد، بندرت روش تصمیم‌گیری غیر متمرکز اتّخاذ می‌شود. کارمندان، حتی تحت رهبری جدید، نیاز به وقت دارند تا با این فکر که آنها باید تصمیم بگیرند کنار بیایند.

فلسفهٔ مدیریت کتابخانه با تاریخچهٔ آن ارتباط نزدیکی دارد. سازمانها معمولاً کسانی را استخدام می‌کنند که فلسفهٔ آنان با آنچه از قبل عمل می‌شده است تطابق داشته باشد و حتّی اگر چنین افرادی را استخدام نکنند ـ یعنی حتی اگر سازمانهای متمرکز در تلاش برای غیر متمرکز شدن فردی را استخدام کنند ـ بیشتر تلاشها برای تغییر یک ساختار بسیار متمرکز به بن بست خواهد رسید و این ناشی از مسائلی چون مشکلات موجود در عملیات واقعی، تواناییهای مدیران در اجرای اختیار جدید، و عدم یکنواختی در تفسیر خط‌مشی است. چنین عواملی مدیر جدید را وادار می‌کند (یا باید وادار کند) قبل از سازماندهی مجدّد سازمان، کمی صبر کند.

بالاخره، *تواناییهای کارمندان* بر میزان عدم تمرکز اثر می‌گذارد. عدم تمرکز به افرادی نیاز دارد که از تصمیم‌گیریهای سریع احساس ناراحتی نکنند. اگر چنین نباشد مدیر یا باید تا زمان گردآوری کارکنان مناسب تمرکززدایی را به تعویق اندازد یا فعالیتهای مربوط به پرورش کارمندان را به منظور ارتقای مهارتهای آنان به عهده بگیرد.

مدیر
امور تجاری کارگزینی
معاون
پردازش اطلاعات تحلیل نظامها
مدیر خدمات فنی مدیر خدمات عمومی
بخش تهیهٔ مواد بخش آماده‌سازی بخش فهرست‌نویسی مرجع بخش گردش کتاب و نظارت بر قفسه‌ها بخش ادواریها
بخش تکثیر بخش صحافی بخش کودک کتابخانه‌های تابعه

شکل ۱ ـ ۶ نمودار سازمان کتابخانه

نمودارهای سازمان

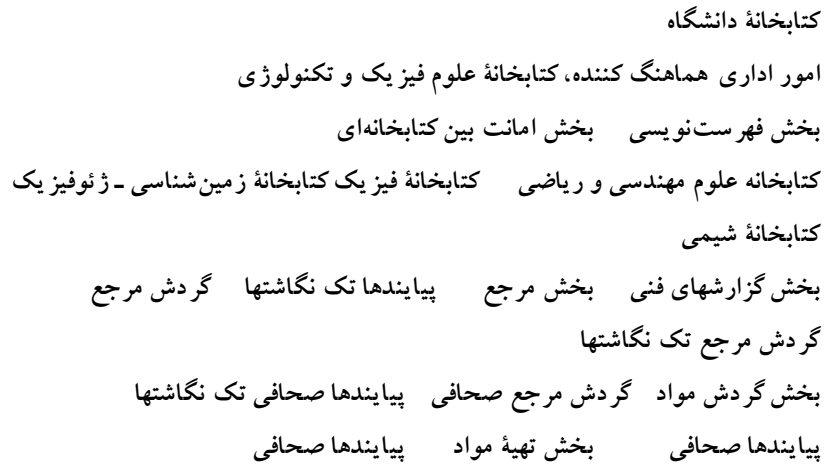
اگر نمودار سازمان روزآمد نگاه داشته شود می‌تواند ابزار مفیدی برای مدیریّت باشد. چنانچه این نمودار همهٔ عواملی را که در صفحات پیش مورد بحث قرار گرفت منعکس کند، باید تصویر روشنی از خطوط رسمی ارتباط در کتابخانه ارائه دهد.

نمودار ۱ ـ ۶ نکاتی را در بارهٔ تفویض در کتابخانه نشان می‌دهد.حتی اگر این نمودار فرضی باشد، تقسیمات وظایف صف و ستاد را نشان می‌دهد. واحدهای کارگزینی، نظامها و پردازش داده‌ها همه ستادی و بقیهٔ واحدها صف هستند. این نمودار همچنین همهٔ انواع بخش‌بندی را نشان می‌دهد: تقسیم وظایف بر حسب عملیات (واحدهای

معاون ویژه کتابدار بخش کتابدار ارشد
معاون اوّل کتابدار بخش
رئیس خدمات فنی رئیس خدمات عمومی معاون اداری
فراهم آوری مواد هماهنگ کنندهٔ خدمات عمومی منطقهٔ بخش‌شرقی مدیر امورمالی
آماده سازی هماهنگ کنندهٔ خدمات بزرگسالان منطقهٔ بخش مرکزی مدیر تدارکات
نشریات دولتی هماهنگ کنندهٔ خدمات جوانان منطقهٔ بخش جنوب‌شرقی مدیر کارگزینی
هماهنگ کنندهٔ خدمات کودکان منطقهٔ بخش عربی
هماهنگ کنندهٔ خدمات دید و شنودی منطقهٔ بخش جنوب‌غربی
هماهنگ کنندهٔ مجموعه‌ها منطقهٔ بخش‌شمالی
ارائه خدمات به نهادها

شکل ۲ ـ ۶ نمودار سازمانی نظام کتابخانهٔ عمومی بخش لُس‌آنجلس

سطوح بالا ـ مدیر، معاون، رئیس خدمات عمومی، رئیس خدمات فنی)، تقسیم وظایف بر حسب ناحیه (کتابخانه‌های شاخه)، تقسیم وظایف براساس کالا، پیایندها، گردش مواد، مرجع، فهرست‌نویسی / رده‌بندی، فراهم‌آوری، و آماده‌سازی / صحافی)، تقسیم



شکل ۳ ـ ۶ نمودار سازمانی دانشگاه کالیفرنیا، لُس آنجلس، کتابخانه‌های علوم فیزیک و تکنولوژی

وظایف بر حسب مراجعه کننده (کتابخانه دانشکده) و تقسیم وظایف بـر حسب ابـزار (تکثیر)، نمونه‌های دیگر (شکلهای ۲، ۳ و ۴) از موقعیتهای واقعی اخذ شده‌اند و تنوع عنوانهایی را که در کتابخانه‌های مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد نشان می‌دهد، امّا به رغم تنوع نامها هر واحد در هر نمودار همواره می‌تواند در یکی از طبقه‌بندیهای عمومی بخش‌بندی جای گیرد.

کمیته کتابخانهٔ علوم بهداشت مدیر
معاون ستاد اداری
خدمات عمومی خدمات فنی
خدمات AHEC خدمات دید و شنودی خدمات مرجع خدمات گردش موادخدمات
فهرست‌نویسی تهیه مواد / خدمات نشریات مجموعه سازی
خدمات امانت بین کتابخانه‌ای

شکل ۴ ـ ۶ نمودار سازمانی کتابخانه علوم بهداشت، دانشگاه کارولینای شمالی، چاپل هیل[1]، کارولینای شمالی

(1) - Chapel Hill.

اشتباهات رایج در سازماندهی

یک نهاد، کارمندان، و محیط خارجی آن در یک رابطهٔ پیچیدهٔ درهم آمیخته قرار دارند. سازماندهی فنونی را برای ایجاد این روابط به صورتی معنادار فراهم می‌کند؛ فنونی برای ایجاد روابطی که بهترین جریان فعالیّتها، اندیشه‌ها، اختیار و قدرت را فراهم می‌سازد. نظم، روشنی و نیز معنا و مقام برای فعالیتهای فردی از مقولاتی هستند که سازماندهی باید به بار آورد. امّا نخستین کوششهای یک مدیر برای سازماندهی، اغلب با مشکلاتی متداول توأم است که برخی از آنها عبارت است از:

۱ ـ عدم موفقیّت در برنامه‌ریزی صحیح یا دقیق، اغلب هنگامی که ساختاری مدّتی طولانی پس از تغییر اهداف و فعالیتهای سازمان، دوام پیدا می‌کند، این مسأله نمایان می‌شود.

۲ ـ عدم موفقیّت در به حساب آوردن افراد و مهارتهایشان، شناسایی تواناییها و محدودیتهای هر کارمند برای موفقیّت سازماندهی ضروری است.

۳ ـ عدم موفقیّت در روشن ساختن روابط ـ هم در یک واحد و هم میان آن واحد و سایر واحدها. این مسأله بویژه هنگام تجدید ساختار یک بخش یا واحد فرعی مشهود است.

۴ ـ عدم موفقیّت در تفویض اختیار. دو خطای مربوط به این مسأله عبارت است از : واگذاری مسؤولیت برای یک فعالیّت بدون اختیار لازم ، و تفویض اختیار بدون تعریف روشن مسؤولیت.

۵ ـ عدم موفقیّت در ایجاد توازن تفویض میان واحدها. هنگامی که در نهادی تلاش می‌شود ساختاری بدون قید و شرط ایجاد شود این اشتباه معمولاً رخ می‌دهد.

۶ ـ عدم موفقیّت در استفاده از مجاری اختیار به منزلهٔ مجاری ارتباط. استفادهٔ بیش از حد از پیامهای محرمانه یا پیامهایی در «اطراف» یک مقام، قبل از هر چیز استقرار مجاری ارتباطی را با شکست روبرو می‌سازد.

۷ ـ استفادهٔ نادرست (یا استفاده کم) از نظام ستادی.

۸ ـ اتکا بر اختیار تخصصی به جای سازماندهی مجدّد.

۹ ـ سازماندهی بیش از حد، یعنی ایجاد یک ساختار محدود که دارای رده‌های نظارتی

بسیاری است و جایی برای اختیار باقی نمی‌گذارد.

۱۰ ـ عدم موفقیّت در توجه به مشکلاتی که مدیران و کارمندان فرودست در اجرای اختیار و مسؤولیّت تجربه کرده‌اند.

امّا، مسألهٔ آخر در واگذاری مسؤولیت همواره این خواهد بود که چگونه یک مدیر یا سرپرست می‌تواند نسبت به مسألهٔ واگذاری مسؤولیت برای یک فعالیّت اقدام کند و در نهایت مسؤول باقی بماند. مشکلات روان‌شناختی همراه با کارکردن در چنین شرایطی ممکن است موجب پیدایش مشکلاتی در مورد کارمندان و روحیهٔ آنان شود؛ مدیر همواره باید این مطلب را به یادداشته باشد.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۷

تصمیم‌گیری

سوای فرهنگ عامیانهٔ مدیریت. تصمیم‌گیری در همهٔ سطوح یک سازمان، و نه فقط در رده‌های عالی، صورت می‌گیرد. از فردی که در مقام مدیریّت است، در هر سطحی که باشد، انتظار می‌رود تصمیم‌گیری کند. و از آن جا که تصمیم‌گیری، اتخاذ یک موضع (اغلب عمومی) در مورد یک موضوع است، بسیاری از افراد آن را دشوار می‌بینند، دشوار از این نظر که یک فرد بندرت همه چیز را که مایل است دربارهٔ یک وضع بداند، می‌داند. بیشتر موقعیتها از تعداد زیادی متغیّر تشکیل شده است که بویژه وقتی مردم دخالت دارند، به طرق غیر قابل پیش‌بینی بر یکدیگر اثر متقابل دارند. این بدان معناست که گهگاه مدیر تصمیم «غلطی» می‌گیرد. هنگامی که تصمیمی اتّخاد می‌شود، ممکن است چنین به نظر آید که بهترین انتخاب صورت گرفته است، امّا پس از اجرا در عمل، به نظر می‌رسد که اگر این انتخاب کاملاً نامناسب نبوده، بهترین انتخاب هم نبوده است. امّا برخی مردم دوست ندارند مرتکب این نوع «اشتباهات» شوند، بنابر این سعی می‌کنند از تصمیم‌گیری اجتناب ورزند، مسؤولیت تصمیم‌گیری را به یک کمیته واگذار کنند، یا فرد دیگری را به دلیل تهیّهٔ اطلاعات نادرست سرزنش کنند. به منظور آن که به مدیران بالقوّه کمک کنیم تا از چنین رفتار فاقد بازدهی خودداری کنند، در این فصل ماهیّت و فرآیندهای تصمیم‌گیری، نوع تصمیمها و اثرات آن مورد بحث قرار می‌گیرد.

همان گونه که قبلاً گفته شد جوابگویی یکی از عوامل مهم در زندگی یک مدیر است. تصمیم‌گیری به طور کلّی مستلزم جوابگویی روشن است و این یکی از دلایلی است که

تصمیم‌گیری از طریق کمیته را ممکن است مخاطره‌آمیز سازد. چند سال قبل روزنامه *لُس آنجلس تایمز*[1] در یک داستان خبری مسأله جوابگویی اتّخاذ تصمیم از طریق کمیته را بسادگی خلاصه کرده بود.

دانشگاه کالیفرنیا یک نظام دانشگاهی بزرگ است و مانند بسیاری از نهادهای فرهنگی آمریکا از کمیته برای به دست آوردن اطلاعات افراد و تصمیم‌گیری استفاده می‌کند. برای بسیاری از افراد درون دانشگاه و به طور مسلّم برای عموم، فرآیند تصمیم‌گیری دانشگاه مرموز، و اغلب دشوار است که بگوییم واقعاً طیّ این فرآیند چه روی داده است.

چند سال پیش در مورد میزان معلومات زبان انگلیسی داوطلبان ورود به دانشگاه نگرانیهایی وجود داشت. کمیته‌ای در سطح نظام تشکیل شد. مسأله مورد توجه این کمتیه آن بود که کدام یک از درسهای دبیرستان شرایط ورود به دانشگاه را تأمین می‌کند سرانجام نامه‌هایی به دبیرستانهای کالیفرنیا فرستاده شد که طیّ آنها اعلام شد دروس روزنامه‌نگاری، فن‌سخنرانی و نمایش، شرایط ورودی را تأمین نمی‌کنند. طبعاً این تصمیم با مخالفتهایی بویژه از طرف معلمان درس روزنامه‌نگاری روبرو شد. گزارشگر روزنامه *لُس‌آنجلس تایمز* در تلاش برای آن که بداند چه موقع و چگونه این تصمیم اتّخاذ شده است، با اعضای کمیته‌ای که از قرار معلوم این تصمیم را گرفته بود و نیز با این گفته به پایان برده بود: «نتیجه: جمعی از تصمیم‌گیرندگانِ مهمّ، گیج و کمی شرمسار در جستجوی تصمیم مهمّی که هیچ یک از آنان نمی‌گوید آن را اتّخاذ کرده است. امّا این تصمیم اتّخاذ شده است. در پیش نویسهای یکی از جلسات کمیته که در سوّم ژوئن و با حضور هیأت امنای دانشگاه ایالتی تشکیل شده بود چنین می‌آید...!»[1]

این نوع مسائل که در مقاله توضیح داده شده بود همواره در سازمانهای بزرگ پیش می‌آید. به طور مسلم چنین مسائلی اغلب هنگام استفادهٔ گسترده از کمیته پیش می‌آید، امّا با موقعیّتهایی هم روبر خواهیم شد که تنها تصمیم‌گیرنده در آن به یاد نمی‌آورد که چگونه، چه وقت تصمیمی اتخاذ شده یا اصولاً تصمیمی اتخاذ شده است یا خیر. بنابر این در این فصل هم به زمینهٔ تصمیم‌گیری و هم کاربرد آن برای موقعیّت شما در کتابخانه

(1) - Los Angeles Times.

توجه می‌شود.

ماهیّت تصمیم‌گیری

هر مسأله، هر موقعیّت یک راهکار بدیل واحد دارد. آن این است که هیچ اقدامی نکنیم. مردم تا وقتی که اطلاعات بیشتری در مورد مسألهٔ مورد نظر به دست آورند (یا تا وقتی که مشکل ظاهراً از میان رفته باشد)، با دفع‌الوقت این راه حل را بر می‌گزینند. وظیفهٔ یک تصمیم گیرنده فراهم آوردن راه حل بهتری است.

تصمیم‌گیری تقریباً همیشه به یک مسأله، یک موقعیّت دشوار یا یک تناقض مربوط می‌شود. تصمیم‌گیری ممکن است به اهداف مربوط شود یا به روشها، در هر یک از دو مورد، معمولاً فرآیند تصمیم‌گیری با فوریتهایی همراه است. در حالت مطلوب تصمیم‌گیرنده بسرعت مسألهٔ موجود را تحلیل می‌کند، صورتی از راه حلها را فراهم می‌آورد و بسرعت مؤثرترین راه حل را انتخاب می‌کند.

یکی از وظایف عمدهٔ مدیریّت تضمین تداوم آرام و کارآیی جریان کار در یک سازمان تا حد ممکن است. بسیاری از مسائلی که مانع از کارآیی می‌شود به نحوی به افراد مربوط است. بنابراین مسائل افراد در جریان کار و در هماهنگی میان واحدها یک متغیّر به شمار می‌آید. چنانچه مدیری با دستگاهها، آدم آهنیها یا غلامکها[1] کار کند، در نظارت، با مشکل حادّی روبرو نخواهد شد. امّا هنگام کارکردن با مردم ممکن است مشکلات کاملاً متفاوت و ظریفتر از مشکلات ناشی از تعویض قطعات ماشینها باشد.

بنابر این در پرتو این واقعیّت باید روشهای بهبود فرآیند تصمیم‌گیری درک شود. ممکن است کسی سعی کند از برخی از این فنون در تصمیم‌گیریهای روزانه در سطح شخصی استفاده کند. این امر به وی کمک خواهد کرد تا براساس فرآیند تصمیم‌گیری شروع به تفکر کند. سپس هنگامی که آن شخص با یک تصمیم سازمانی واقعی روبرو می‌شود، این فرآیند طبیعی‌تر است و ممکن است سریعتر انجام شود.

موفق بودن یک مدیر تا حد زیادی به موفقیّت وی در مقام یک تصمیم‌گیرنده بستگی دارد. تصمیمهای درست برای واحدی که کار در آن جریان یکنواختی دارد، سازمانی

---

(1) - robots.

کارآمد و موقعیّتی به وجود می‌آورد که در آن روحیهٔ کارمندان بالا و محیط کار خوشایند است، امّا تصمیمهای درست حاصل چند عامل است.

اگر چه کاربرد اطلاعات درست و دقیق دربارهٔ یک موقعیّت ضروری است، بزرگترین عامل، محیطی است که تصمیم‌گیری در آن صورت می‌گیرد. اغلب تصمیمها باید تحت فشار زمان، عواطف و افراد اتّخاذ شود. اگر فردی نتواند با چنین فشارهایی مقابله کند، تصمیمهای وی نادرست خواهد بود. امّا چنانچه اوقاتی برای فراغت، تعمق دربارهٔ مشکل و تحلیل آن به وجود آید، بیشتر مردم تصمیمهای درستی اتّخاذ خواهند کرد. این یکی از دلایل اهمیّت تمرین تصمیم‌گیری است. همچنین برای یک مدیر شناخت آنچه واقعاً در محیط تصمیم‌گیری دخالت دارد مفید است بویژه برای کسانی که احتمالاً کارکردن با چنین فشارهایی برایشان دشوار است.

تحلیل مسأله

تحلیل مسأله اوّلین گام در اتّخاذ هر تصمیمی است. هنگامی که مسأله‌ای تحلیل می‌شود، بررسی راه حلهای بالقوّه و تصمیم‌گیری در مورد آن که برای شرایط موجود کدام راه حل بهتر می‌نماید، امکان‌پذیر می‌شود. هر چند این مسأله ممکن است بسیار بدیهی به نظر آید، امّا شگفت آن است که مردم قبل از اطمینان از ماهیّت مسأله، وقت‌زیادی را صرف مقابله با آن و ارائه راه حل (تصمیمها) می‌کنند. در میان بسیاری از مؤلفان که در مورد تصمیم‌گیری مطالبی نوشته‌اند، کپنر و ترگو[1] ۲ هفت عامل را در تحلیل یک مسأله مربوط به کار دخالت داده‌اند (این هفت عامل را می‌توان برای مسائل غیرکاری نیز پذیرفت.) آنچه در زیر می‌آید خلاصه‌ای از شیوه‌ای است که آنان برای تحلیل مسأله پیشنهاد کرده‌اند.

۱ ـ *فرض کنید که یک معیار عملکرد وجود دارد که عملکرد واقعی را می‌توان با آن مقایسه* کرد. این عبارت برای کتابخانه‌ها باید چنین باشد «*باید* یک عملکرد استاندارد وجود داشته باشد که بتوان عملکرد واقعی را با آن مقایسه کرد.» در یک نهاد هرگونه معیاری را می‌توان بر قرار کرد (مانند معیارهای تولید عینی در واحدهای خدمات

(1) - Kepner and Tregoe

فنّی).

۲ ـ *مشخص کنید که آیا انحراف استانداردی وجود دارد یا خیر و میزان آن چقدر است.* وقتی که معیاری تعیین شد، انحراف قابل سنجش است. بدون یک معیار، انحراف را نمی‌توان مشخص کرد یا سنجید، ممکن است فقط احساس کنیم که انحراف وجود دارد.

۳ ـ *در تسلسل فعالیّتها یا در موقعیّت حاکم، محل نقطهٔ انحراف را مشخص کنید.* اغلب این مسأله از آنچه می‌نماید دشوارتر است، زیرا نتیجهٔ انحراف ممکن است فقط در بازده‌نهایی نمایان شود. انحراف ممکن است از آغاز وارد نظام شود، با خود مواد به داخل نظام راه یابد، با کسی در طول روند فعّالیتها یا هنگام ارائه مواد مورد نظر وارد شود. هنگام سروکار داشتن با مردم به عنوان یک منبع احتمالی انحراف یک نکته را باید به خاطر داشت و آن این که، انحراف باید بدرستی مشخص شود. عدم موفقیّت در شناسایی صحیح منبع می‌تواند در روحیه و اطمینان افراد خلل ایجاد کند. هنگامی که کسی به اشتباه برای مسأله‌ای مورد سرزنش قرار می‌گیرد، دربارهٔ قابلیّت سرزنش کننده دچار تردید می‌شود و اغلب «علت» واقعی اتهام را نمی‌داند.

۴ ـ *تعیین کنید که چه عاملی گروه تأثیر پذیر را از گروه تأثیر نپذیرفته متمایز می‌کند.* چه عاملی موجب انحراف می‌شود. بسیار آسان است خودمان را متقاعد کنیم که مشکل پیدا شده است و نیز هنگام جستن به سوی نتایج بی‌ثبات، شناسایی عامل ناصحیح آسان است. امّا هنگامی که گروه تأثیر پذیرفته بدقّت از گروه تأثیر نپذیرفته متمایز شده باشد و هنگامی که عوامل تمایز بسیار روشن باشد، مسأله تقریباً حل شده است.

۵ ـ *تصریح کنید که مشکل ناشی از تغییری است که در نظام به وجود آمده است.* تنها استثنا، مورد یک نظام جدید است که در حال آزمایش شدن باشد. تغییر ممکن است بسیار جزئی باشد. یا ممکن است در فردی باشد که با نظامِ در حال آزمایش مسأله ارتباط داشته باشد. امّا تغییر همواره علّت مسأله است.

۶ ـ *همهٔ علل اجتماعی را که می‌تواند از تغییرات مربوطه در نظام حاصل شده باشد تحلیل کنید.* نخست همهٔ تغییرات را در نظام شناسایی کنید. سپس هر تغییر را به طور منفرد

بررسی کنید تا مشخص شود آیا آن تغییر می‌تواند عامل آن مسأله یا مسألهٔ واقعی باشد یا نه.

۷ـ *علّتی را که به طور دقیق وقایع را توضیح می‌دهد در نظر بگیرید*؛ آن نقطه را در نظام تصحیح و آزمایش کنید تا معلوم شود آیا انحراف همچنان ادامه دارد یا خیر. چنانچه انحراف از بین برود، راه حل پیشنهادی صحیح بوده است، وگرنه جستجو را برای یافتن علل دیگر باید ادامه داد. اغلب این گام نادیده گرفته می‌شود و حتّی بیشتر مسائل در موقعیّت کاری، در جایی به وجود می‌آید که نباید حادث می‌شده است.

در یک موقعیّت واقعی در کتابخانه چگونه می‌توان این گامها را طی کرد؟ مثال زیر گویای این امر خواهد بود و در عین حال نشان خواهد داد که در همهٔ مسائل لزومی ندارد که مدیر هر هفت گام را طی کند. در موقعیّت فرضی با مشکل تکثیر برگه‌های فهرست‌نویسی به وسیلهٔ دستگاه تهیهٔ روگرفت کتابخانه روبرو می‌شویم. کتابخانه این ابزار را به مدّت ۲ سال در اختیار داشته است، امّا مشکل نامطلوب بودن روگرفت بتازگی پدید آمده که بیش از همه در برگه‌های فهرست‌نویسی قابل ملاحظه است. از آن جا که حجم کار به نحو چشمگیری افزایش یافته، بخش فهرست نویسی تعداد کارمندان خود را افزایش داده است.

برخی از روزها دستگاه تکثیر برگه‌های روشن و صافی تولید می‌کرد، برخی روزها لکه‌های جوهر کم رنگی روی برگه‌ها بود؛ و در اوقاتی دیگر چنین به نظر می‌رسید که یک لایهٔ خاکستری روشن روی برگه‌ها وجود دارد، گهگاه اتفاق می‌افتاد که یک برگه، کاملاً سیاه رنگ از دستگاه خارج می‌شد.

به طور مسلّم، یک معیار بدیهی وجود داشت ـ برگه‌های تمیز و روشن فهرست‌نویسی. هنگامی که برای اوّلین‌بار مسأله پدیدار شد؛ حرکتی در جهت تغییر این معیار به «نسخهٔ خوانا» آغاز شد، امّا هیچ کس مایل به این تغییر نبود، زیرا معیار جدید بسیار مبهم می‌نمود. نقطهٔ انحراف نیز روشن بود ـ دستگاه تکثیر. افزون بر آن روشن بود که این مسأله در مورد موجودی برگه‌های فهرست‌نویسی پیش می‌آمد نه با کاغذهای معمولی. بنابر این یک عامل در انحراف مشخص شد: کاغذ معمولی تأثیر نپذیرفته، برگه فهرست‌نویسی تأثیر پذیرفته است، امّا نه همیشه، گزارشها نشان داد که چند ماه قبل

برگه‌های جدیدی سفارش داده شده بود. ابتدا تصور می‌شد موجودی جدید دلیل این انحراف باشد، امّا آزمایش موجودی قدیم نشان داد که این مسأله صحت ندارد.

بنابراین ثابت شد که گام پنجم (اثبات آن که مسأله ناشی از تغییرات است دشوار است. تنها تغییر مشخص، شناسایی شده و [معلوم شده بود که] آن تغییر منشأ مسأله نبوده است. دستگاه تکثیر جوهر، و صفحهٔ عکاسی در دستگاه هیچ تغییری نکرده بود حتی نمایندگی تعمیرات که از طرف سازندهٔ دستگاه آمده بود نتوانست مسأله را حل ـ یا حتّی علّت را شناسایی کند.

هنگامی که همهٔ عوامل داخلی مورد توجّه قرار گرفت، لازم شد که به [عوامل] خارج از دستگاه پرداخته شود، اما کجا؟ این مسأله مانند آن بود که بنابر ضرب المثل مشهور سوزن را در کاهدان جستجو کنید. سرانجام مسؤول دستگاه در طول یک هفتهٔ کامل نتوانست هیچ نسخهٔ قابل قبولی را با دستگاه تکثیر کند. نیمه‌های ماه اوت بود، همه هفته بدی را گذرانده بودند، و به منظور تکمیل تنظیم دوبارهٔ دستگاه تکثیر، دستگاه تهویه خاموش شده بود. به محض آن که نمایندهٔ تعمیر دستگاه تکثیر از این امر مطلع شد علّت و راه حل مسأله را به صورت پیشنهاد مطرح کرد. هنگامی که دما و رطوبت دستگاه به نقطهٔ معینی می‌رسید لایه‌ای از جوهر روی برگه‌ها پخش می‌شد. هنگامی که دستگاه با مقدار زیادی برگه مورد استفاده قرار می‌گرفت. افزودن یک قاشق چایخوری روغن نباتی جامد به مخزنِ جوهر مشکل را حل می‌کرد. پیدا کردن این راه حل تقریباً سه ماه به طول انجامید.

بخشی از مشکل ناشی از آن بود که در بدو امر کوشش نظام‌مندی برای حل مسأله صورت نگرفت. افراد نتایجی را دربارهٔ علّت در نظر می‌گرفتند و بدون بررسی دقیق سعی می‌کردند کسی یا چیزی را به خاطر آن سرزنش کنند و به این ترتیب حتّی موجب مشکلات بیشتری می‌شدند. در مراحل اوّلیهٔ تحقیق مسؤول دستگاه تکثیر و کتابدار ناظر در معرض چیزی بیشتر از یک اتهام لفظی مختصر بودند؛ این مسأله روحیهٔ آنان را پایین آورد و اضطرابشان را افزایش داد. اگر چه این امر مورد سؤال است که آیا مسأله می‌توانست زودتر حل شود یا خیر (با توجه به ماهیّت آن)، امّا تحلیل دقیق از آغاز می‌توانست مسائل کارکنان را کاهش دهد و روشن سازد که منشأ مشکل در خارج از

دستگاه است.

هفت گامی که در این جا توضیح داده شد می‌تواند در حل مسائل ـ اعم از مسائل مربوط به شغل و شخصی ـ بسیار مفید باشد. این هفت گام را در مورد برخی مسائل «آسان» به کارگیرید و بزودی استفاده از این فنّ، طبیعت دوّم شما خواهد شد. درنتیجه به عنوان یک مدیر (چه در محیط کار و چه در زندگی شخصی) با چنگ انداختن به نتایجی دربارهٔ آن که چه کسی و یا چه چیزی عامل یک مسألهٔ خاص است، مشکلات غیر ضروری برای مردم ایجاد نخواهید کرد.

فرآیند تصمیم‌گیری

پس از تحلیل یک مسأله، شخص باید به فرآیند تصمیم‌گیری را آغاز کند. کپنر و ترگو نمونه‌ای هفت مرحله‌ای برای اتّخاذ تصمیم عقلانی و منطقی پیشنهاد کرده‌اند. این مراحل با گامهایی که در تحلیل مسأله طی می‌شود، ارتباط نزدیکی دارد.

نخست، اهداف مهم سازمان را که به مسأله مربوط است جستجو و تعریف کنید. مهمترین اهداف را برگزینید و بقیه را کنار بگذارید. اگر نتوانید این کار را انجام دهید، ابداً تصمیمی اتّخاذ نخواهید کرد، زیرا متغیرهای بسیار زیادی را باید در نظر بگیرید. تصمیم گیرنده یا مدیر دورنما را در نظر می‌گیرد و با محدود کردن اهدافی که در ارتباط با مسأله باید مدّ نظر قرار گیرند، به مسأله می‌پردازد.

دوّم، این اهداف را بنابر اهمیّت نسبی آنها طبقه‌بندی کنید «برخی از این اهداف باید تحقق یابند، برخی دیگر اهمیّت دارند امّا ضروری نیستند و اهداف دیگر هیچ تأثیری بر این تصمیم خاص ندارند و بنابر این می‌توان از آنها چشم‌پوشی کرد. یک مدیر اغلب بدون اندیشیدن، به جای آن که اولویّت را به اهداف مهم بدهد به اهداف کم اهمیّت‌تر می‌دهد. با طبقه‌بندی اهداف می‌توانید این مشکل را از پیش پای خود بردارید.

سوّم همهٔ روشهای ممکن برای حل مسأله را بیابید و تعریف کنید. این امر اغلب از آنچه می‌نماید دشوارتر است. مردم تمایل دارند یک مسأله را تعریف کنند، یکی دو راه حل را انتخاب و اعلام کنند که مسأله حل شده است. امّا همانگونه که در فصل ۴ گفته شد شاید بهتر باشد مسأله با انعطاف بیشتری تعریف شود به طوری که دامنهٔ اندیشه‌های

مربوط به آن مسأله از نظر تعداد بیشتر و از نظر حدود وسیعتر باشد. این امر می‌تواند کمک کند از یافتن بهترین راه حل مطمئن شویم. (برای نمونه در آموزش مدیریّت افرادی را دیده‌ایم که ممکن است صورتی از ۷ یا ۸ راه حل ممکن تهیّه کنند، در حالی که همهٔ کلاس ممکن است ۲۵ تا ۳۰ راه حل ادامه دهند. بدیهی است که همهٔ راه حلهای پیشنهادی از یک میزان اهمیّت برخوردار نیستند، امّا زمینهٔ انتخاب قطعاً وسیعتر است.) طیّ این فرآیند راه حلها را می‌توان در ارتباط با اهداف طبقه‌بندی شده سنجید؛ و هر چه اهداف بیشتری تحقق یابد راه حل (راه حلها) بهتر خواهد بود.

چهارم، یکایک راه حلها را با توجه به اهداف ارزشیابی کنید.این عمل از پیشنهاد کردن راه حلهای دیگر رسمی‌تر است. زیرا اهمیّت درجه‌بندی شدهٔ هر هدفی که محقق می‌شود باید سنجیده شود. راه‌حلهایی که اهداف کم اهمیّت را تحقق می‌بخشند امّا نمی‌توانند اهداف عمده را محقق سازند، باید به همین عنوان شناسایی شوند.

پنجم، برای انتخاب راه حل (راه حلها)؛ پس از ارزشیابی کامل همهٔ آنها، راه حل (راه حلهایی) را برای اجرا انتخاب کنید.

ششم ، نتایج انتخاب پیشنهادی، بویژه نتایج معکوس را کشف کنید، اجرای این تصمیم متضمن چه معنایی برای نظام است؟ آیا آثار سوء قابل شناسایی‌اند؟ آیا این اثرها مهم هستند یا کم اهمیّت؟ آیا برای اجتناب از آثار سوء می‌توان از فرآیند جبران استفاده کرد؟

هفتم، مشخص کنید که چگونه از اثرهای سوء یا حداقل چگونه از تبدیل شدن آنها به مسائل بزرگ جلوگیری می‌کنید. سپس با تلفیق راه حل و اصلاحات تصمیم‌نهایی را بگیرید و سپس آن را اجرا کنید.

انواع راه حلها

مدیر باید آگاه باشد که چند نوع راه حل وجود دارد. برای هر تصمیمی که باید اتّخاذ کنید باید تشخیص دهید که چه نوع راه حلّی مورد نیاز یا مطلوب است. بیشتر مردم مایلند فقط به نوع دوّم راه حل (راه حلهای انطباق‌پذیر) بیندیشند. امّا در نهایت سه راه حل آخر بیشترین کارآیی را خواهد داشت.

راه حلّ موقت با این راه حل شما ضمن آن که در جستجوی علّت مسأله هستید و نیز ضمن ایجاد تغییراتی در اجرای آخرین تصمیم، حاد شدن مسأله را برای مدّتی به تعویق می‌اندازید. در عین حال این راه حل، راهی دارد که به راه حل دایم تبدیل شود یا امکاناتی دارد که برای مدّتی طولانیتر مسأله را سر بسته نگاه خواهد داشت.

راه حل انطباق پذیر واقعاً مسأله را حل نمی‌کند، امّا به سازمان اجازه می‌دهد تا حدی به طور طبیعی به فعالیّت (یا ظاهراً به فعالیّت) ادامه دهد. اگر راه حل موقّت به منزلهٔ یک نوار زخم‌بندی است، راه حل انطباق‌پذیر به مثابهٔ گچی است که برای ترمیم شکستگی به کار می‌رود. این راه حل اغلب با این امید انتخاب می‌شود که با استفاده از چند تغییر ظاهری، مسأله خود ترمیم خواهد شد. امّا موقعیتهای شغلی بر خلاف استخوانهای شکسته، خود التیام نمی‌یابند. مسأله‌ای که بر آن سرپوش نهاده‌ایم، چندی بعد حتی به شکل حادتری بروز خواهد کرد.

راه حل اصلاحی واقعاً مسأله را حل می‌کند. اگر وقت داشته باشید،تلاش کنید و مسأله را بدقت تحلیل کنید، این راه حل ایده‌آل است و اگر قرار باشد نظام سالم باشد. باید از راه حل اصلاحی استفاده شود.

راه حل پیشگیری کننده به نظریهٔ کپنر / ترگو مبنی بر یافتن تصمیمهایی برای نتایج معکوس بر می‌گردد. به این طریق مسألهٔ موجود حل می‌شود و مسائل احتمالی ناشی از این راه حل پیش‌بینی و از آنها اجتناب می‌شود (یا امید است اجتناب شود). این راه حل بیش از راه حل اصلاحی وقت می‌گیرد، امّا هزینه‌ها را بر می‌گرداند؛ بدین‌ترتیب که امکان می‌دهد در آینده وقت در راههایی بجز راه حل مسائلی که در صورت پیش‌بینی قابل جلوگیری بوده است صرف شود. مثالی از ضرورت راه حل‌های جلوگیری کننده در حوزهٔ کُدهای جدید فهرست‌نویسی و مفاهیم ضمنی آن برای فهرست نویسی عمومی دیده می‌شود.

راه حل اتّفاقی تنها به اتّخاذ روشهای فوری برای کمک به جبران اثرات یک مسألهٔ جدی مربوط می‌شود. در کتابخانه ممکن است این راه حل بیشترین اهمیّت را در بخش خدمات فنّی داشته باشد.این امر ناشی از این واقعیّت است که یک نقص عمده در بخش خدمات فنّی بسرعت بر سایر واحدها اثر می‌گذارد. تنها مسأله آن است که مدیران

معمولاً وقت لازم را برای آماده کردن طرحهای فوری، حتی اگر مفید باشند، ندارند.

اثرات بلند مدّت تصمیم‌گیری

همان‌گونه که قبلاً گفته شد یکی از مهمترین ویژگیهای الگوی کپنر / تورگو ارزیابی راه حلهای آزمایشی برای نتایج احتمالی معکوس است. هنگامی که سعی می‌کنیم اثرات بلند مدّت تصمیمها را بررسی کنیم، حداقل نُه متغیّر نیاز به بررسی دارد. افراد، عوامل سازمانی، عوامل بیرونی، وسایل و تسهیلات، ایده‌ها و فرآیندها، مواد، پول یا عوامل مادی، برون‌داد و عوامل انسانی.

در مورد افراد، هر تصمیمی را بر حسب اثرات آن برانگیزش و روحیهٔ کارمندان مورد توجه قرار دهید. آیا این تصمیم مثبت خواهد بود یا منفی؟ آیا بردیدگاههای مربوط به کار یا نظام اثر خواهد گذاشت؟ آیا مهارتها یا قابلیتهای کارمندان را افزایش خواهد داد؟ آیا این تصمیم زیان آور است؟ آیا بر عملکرد یا مولّد بودن اثر خواهد داشت؟ آیا کارمندان قادر خواهند بود به صورت فردی یا گروهی رشد کنند؟ آیا این تصمیم به طریقی بر سلامتی یا امنیّت اثر خواهد گذاشت؟ جا دادن یک ردیف قفسهٔ اضافه می‌تواند امنیّت را به مخاطره اندازد، وضع تهویهٔ هوا را تغییر دهد و شرایط کاری را دشوار کند. تغییرات بزرگتر حتّی اثرهای بیشتری خواهد داشت. از آن جا که کار فقط از طریق افراد قابل انجام است، بیشتر تصمیمها به طریقی مثبت یا منفی بر آنها اثر می‌گذارد. بنابر این به تصور من مهم است که تأثیرات دراز مدّت و کوتاه مدّت یک تصمیم را در درجهٔ اوّل اهمیّت قرار دهیم.

عوامل سازمانی حائز اهمیّت است، امّا به نظر من اهمیّت آنها کمتر از عوامل انسانی است. چنانچه کارمندان عملکرد خوبی داشته باشند، مسائل سازمانی کاملاً بسادگی حل می‌شود، امّا برخی پرسشها باید مطرح شود: چگونه یک تصمیم بر روابط میان واحدهای کاری اثر می‌گذارد؟ آیا عملکرد واحدها در نتیجهٔ یک تصمیم تغییر خواهد کرد؟ آیا این تصمیم ارتباط را بهبود می‌بخشد یا مانع از بر قراری آن می‌شود؟ آیا زنجیرهٔ اختیار و مسؤولیت را تغییر خواهد داد؟ آیا در وضع جدید هماهنگی آسانتر می‌شود یا دشوارتر؟ آیا سازمانهای رسمی و غیر رسمی تغییر خواهند کرد؟ اگر چنین باشد،

چگونه؟

عوامل محیطی (مفهوم بخشی از یک بخش بودن) در کتابخانه‌ها حائز اهمیت است. عوامل خارجی به مسألهٔ محیط سازمان ارتباط دارد. سؤالهای مربوط به این مسأله عبارت است از : آیا این تصمیم خلاف روشهای اقتصادی یا اجتماعی است؟ آیا با رویدادهایی که بر جامعهٔ کتابخانه می‌گذرد سازگار است؟ از آن جا که مردم، سازمانها و محیط سه عنصر اساسی مدیریّت را تشکیل می‌دهند، وظیفهٔ اصلی مدیر نظارت بر تضادها و روابط میان آنهاست. آیا این تصمیم بر مشکل یا اعتبار کتابخانه اثر می‌گذارد؟ به دلیل آن که اعتبار بر روحیهٔ کارمندان کتابخانه اثر می‌گذارد، مدیران کتابخانه باید بدانند که اعتبار از طریق مقایسه و رقابت به دست می‌آید. بنابر این کاملاً عقلانی است هنگامی که در صدد ارتقای یک سازمان هستیم محیط آن را در نظر بگیریم. اعتبار و موفقیّت در خلأ وجود ندارد.

بدیهی است که تسهیلات و وسایل، حتی اگر احتمالاً کمی دنیوی به نظر آیند، از اهمیّت برخوردار است. پرسشهایی که در این راستا باید مطرح شود عبارت است از: آیا فضا وجود دارد؟ آیا فضا برای مدّتی طولانی در اختیار خواهد بود؟ آیا این تصمیم بر انعطاف‌پذیری فضای مربوط اثر می‌گذارد؟ برسازگاری وسایل یا فضا چه؟ آیا این تصمیم بر تعیین جا یا تغییر جای وسایل اثر دارد؟ آیا این تسهیلات و وسایل (معمولاً وسایل) با سایر وسایل مشابه سازگاری دارند؟ این سازگاری چگونه حاصل می‌شود؟ آیا این وسایل با خدمات و موجودی سازگار است؟ در یک ارزیابی سالم همهٔ این عوامل باید مد نظر قرار گیرد.

لازم است اندیشه‌ها و فرآیندها از نظر اطمینان / امنیّت مورد بررسی قرار گیرد. این مسأله به امنیّت تجارت یا محصول ارتباطی ندارد. این مفهوم به پرسشهایی که در پی می‌آید مربوط می‌شود: آیا این فرآیند بی‌خطر است؟ آیا این فرآیند به مواد (کتابها و سایر مواد اطلاع‌رسانی در کتابخانه) صدمه می‌زند؟ آیا این فرآیند انعطاف‌پذیر (قابل تطبیق) است یا باید دقیقاً اجرا شود؟ چگونه اندیشه‌ها و فرآیندهای جدید براحتی با اندیشه‌ها و فرآیندهای موجود تطبیق می‌کند؟

هنگامی که وسایل یا فرآیند جدیدی مورد توجّه قرار می‌گیرد اغلب، مواد در اولویّت

قرار می‌گیرند. دسترسی به مواد چگونه است؟ منابع آنها تا چه حد مناسب است؟ وضع ارائه خدمات چگونه است؟ کیفیّت چیست؟ آیا هیچ مشکل خاصی در ارتباط با اداره یا ذخیره مواد وجود دارد؟ آیا حمل و نقل مواد آسان است؟

ملاحظات مالی بویژه در آثار دراز مدّت خود، اهمیّت بسیار زیادی دارند.آیا این تصمیم به هزینهٔ تأسیساتی مربوط می‌شود؟ به هزینهٔ عملیاتی مربوط می‌شود یا به هر دو؟ آیا آن هزینه ثابت است یا متغیّر؟ آیا این یک سرمایه‌گذاری بلند مدّت است یا کوتاه مدّت؟ آیا این یک هزینهٔ مداوم برای هزینهٔ تأسیساتی یا بودجه‌های عملیاتی است؟ هزینه‌های کلّی برای یک دورهٔ زمانی چقدر است؟ درآمد و سود چه مقدار است؟ برای این تصمیم خاص عامل هزینه ـ سود چیست؟

برونداد متضمن صدها پرسش بالقّوه است، امّا عمده‌ترین آنها عبارت است از: آیا این تصمیم بر کمیّت تولید اثر می‌گذارد؟ بر کیفیّت چطور؟ آیا به نحوی محل یا تعیین زمان تولید را تغییر می‌دهد؟ آیا اگر این تصمیم اجرا شود پرداختن به برونداد سهلتر یا دشوارتر می‌شود؟

سرانجام ویژگیهای شخصی مدیران است که شاید از نظر اهمیّت، همسنگ ملاحظات نسبت به مردم باشند. بر این مسأله نمی‌توان بیش از حد تأکید کرد. برای احراز شرایط یک مدیر موفقّ ضروری است که شخص خود و قابلیتهایش را بشناسد. معمولاً تصمیمهای عمده در سازمان به طور بدیهی در راستای مقولاتی که در پی می‌آید به مدیر مربوط می‌شود: آیا این تصمیم هیچ تأثیری بر اهداف و طرحهای شخصی دارد؟ آیا این تصمیم به نحوی بر روابط خانوادگی اثر می‌گذارد؟ آیا این تصمیم بر قدرت یا ضعف شخص مؤثر است؟ آیا این تصمیم با علایق شخصی سازگار یا با آن در تضاد است؟ آیا این تصمیم بر میزان زمان و انرژی لازم برای کار اثر دارد؟ اگر چنین است تا چه حد؟ ممکن است مدیر نخواهد همهٔ این عوامل را در هر موقعیتی در نظر بگیرد، امّا اهمیّت آنها در مورد تصمیمهای عمده می‌تواند مانند نظارت نهایی بر این فرآیند عمل کند. چنین نظارتی نمی‌تواند تضمین کنندهٔ موفقیّت باشد، امّا می‌تواند مدیر را یاری دهد تا از اشتباه اجتناب کند. شاید این امر به نظر مطابق با عقل سلیم باشد و از این رو عمل به آن اتلاف وقت تلقی شود. امّا هر فرد نسبت به این که عقل سلیم چیست عقیدهٔ

متفاوتی دارد، بنابراین بهترین راه آن است که بیش از حد بر درک خود برای یافتن راه حل تکیه نکنیم. نکتهٔ اصلی فرآیند تصمیم‌گیری فائق آمدن بر مشکل، استفاده از بهترین راه حل ممکن (یا حداقل خودداری از اتّخاذ هر تصمیمی) است و این فنون می‌تواند کمکی باشد که امکان غلبهٔ «عقل سلیم» فراهم آید.

کمک به تصمیم‌گیری

برای کمک به تصمیم‌گیرندگان فنونی تدارک دیده شده است. برخی از این فنون از نظر ماهیّت کمی هستند و ابزاری برای سنجش داده‌ها فراهم می‌آورند؛ این روشها در برخی موقعیّتها مفیدند. برخی دیگر از روشها از نظر ماهیّت کیفی هستند و به ارزشهای اصولی سازمان و به رفتارهایی که به موجب آن ارزشها، مجاز یا ممنوع تلقی می‌شود، می‌پردازند. روشهای کمی اغلب در تجارت و صنعت در قلمرو تولید به کار گرفته می‌شوند. کاربرد آنها در کتابخانه نیز در حوزهٔ تولید بسیار موفقیّت‌آمیز است. از سوی دیگر کتابخانه‌ها اغلب، حتّی هنگامی که کمیّت داده‌ها در جریان کار قابل تعیین است، مسائل را با استفاده از روشهای کیفی حل می‌کنند.

فنون کمّی

هر چند فنون کمّی می‌توانند مفید باشند، امّا چند محدودیّت دارند. محدودیت عمده آن است که مردم به خود اعداد کاملاً وابسته می‌شوند و نسبت به آنها حالت خرده‌گیری ندارند. اعداد اغلب موجب می‌شوند که مردم احساس امنیّت کنند، اعم از آن که این داده‌ها فی نفسه اصولی باشد یا خیر. برخی حتّی تا آن جا پیش می‌روند که ابراز می‌دارند اگر فردی نتواند یک موقعیّت را بر حسب کمیّت تعریف کند نمی‌تواند واقعاً آن را درک کند. امّا این نیز درست است که می‌توانیم یک مسأله را بر حسب کمیّت تعریف کنیم، بدون آن که اصولاً آن را درک کرده باشیم. فنون کمّی فقط جنبهٔ کمکی دارند امّا چارهٔ نهایی نیستند.

از میان کمکهای کمّی موجود، برنامه‌ریزی خطّی، جبرماتریس و معادلات خطّی ریاضی برای توان نام برد. که همهٔ آنها فنون تحقیق عملیاتی را فراهم می‌آورند. برای

استفاده از برنامه‌ریزی خطّی چند شرط باید تحقق یابد. نخست، هدفی معیّن باید وجود داشته باشد که به صورت کمّی قابل تعریف باشد: پول، وقت یا کمیّت. دوّم متغیّرهایی که بر نتیجه اثر دارند باید ارتباط مستقیم (خطّی) داشته باشند. سوّم بر متغیرها باید محدودیتهایی حاکم باشد، در غیر این صورت کاربرد این شیوه ضرورتی ندارد. همان‌گونه که از این خلاصه معلوم می‌شود برنامه‌ریزی خطّی بسیار مکانیکی است و نمی‌تواند در بسیاری از امور کتابخانه کاربرد داشته باشد. اغلب فرایندهای کتابخانه در یک رابطهٔ خط مستقیم نیستند، و حتی بخش گردش مواد که بارزترین مکان به شمار می‌رود از لحاظ کار آن قدر تنوع دارد که اجرای روشهای کمّی را مشکل می‌سازد. بنابراین، کتابخانه‌ها به طور کلّی گرایشی به سازگاری با برنامه‌ریزی خطّی ندارند و این نکته تا حدی ناشی از آن است که کتابدارانی که قرار است از این برنامه‌ریزی استفاده کنند آن را درک نمی‌کنند.

در روش *مدل شبیه سازی*[1] تلاش می‌شود راه حل در خلأ اجرا شود. مدلی که برخی از جنبه‌های دنیای واقعی را دارا باشد فراهم می‌شود و در معرض آثار مختلف این دنیا قرار می‌گیرد.البته همهٔ عوامل از نظر کمّی باید قابل تعریف باشند. به این ترتیب بسامد ظهور آنها قابل تعیین است و این کار یا براساس عملکرد گذشته و یا با استفاده از جدول اعداد تصادفی که کمک می‌کند بخت را به حساب آوریم، انجام می‌گیرد. مدل شبیه‌سازی کمک می‌کند هنگامی که متغیرها وارد عمل می‌شوند، تغییرات فعالیّتها را ردیابی کنیم ـ این مدل تلاشی است برای تعیین کمیّت ویژگیهای رفتاری و غیر منطقی یک موقعیّت. (این فن با فنون تحقیق عملیاتی که کاملاً بر فنون ریاضی مبتنی است تفاوت دارد).

فن مونت کارلو[2] شکلی از مدل شبیه‌سازی است که در آن تلاش می‌شود بخت تحت نظارت قرار گیرد. برای تقلید از رویدادهای طبیعی و به منظور تثبیت احتمال هر یک از چند نتیجه، نمونه‌گیری تصادفی مورد استفاده قرار می‌گیرد. این نوع مدل برای پاسخ دادن به پرسشهایی مورد استفاده قرار می‌گیرد. پرسشهایی از قبیل: بخت رخداد

(1) - Simulation model.

(2) - Monte Carlo technnique.

واقعی یک رویداد (یا رویدادها) چقدر است؟ کدام یک از تصمیمهای بدیل باید مورد قبول قرار گیرد؟ امکان بروز نقص در یک واحد معیّن یا در بخشی از وسایل چیست؟ در مورد کتابخانه‌ها استفاده از این روش احتمالاً محدود به نهادهای بزرگتر است که کامپیوتر و سخت افزار گران قیمتی دارند.

نظریهٔ صف انتظار[۱] می‌تواند برای کتابدارانی مفید باشد که قابلیّت و سابقهٔ کاربرد آن را دارند. در این نظریه مدّت زمانی که برای انجام یک خدمت معیّن لازم است اهمیّت دارد.

برای مثال کارمندان، مدیران و دستگاهها به دلیل تنظیم غیر کارآمد تسهیلات چه مدّت باید بیکار بمانند؟ با تلفیق نظریهٔ صف انتظار و شیوهٔ مونت کارلو می‌توان آهنگ مورد انتظار ورود در یک وسیلهٔ تسهیلاتی و میزان تأخیر مورد انتظار را تعیین کرد. این کار در یک منطقهٔ خدمات عمومی که بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرد (مثلاً در قسمت ذخیرهٔ یک کتابخانهٔ دانشگاهی یا بخش مرجع یک کتابخانهٔ عمومی) و در استخدام کارکنان به نحوی که نیازها را با بیشترین کارآیی رفع کند، بسیار ارزشمند است.

فن تصمیم‌گیری کمّی دیگر، *نظریهٔ بازی*[۲] است که به وسیلهٔ فُن نیومان و مورگن اشترن[۳] ارائه شد (نظریهٔ بازیها، *رفتار اقتصادی*). امّا از آن جا که این نظریه عمدةً با موقعیّتهای رقابتی سروکار دارد، در عمل بیشتر برای مناسبتهای تجاری مناسب است تا برای استفاده در کتابخانه (رقابت کتابخانه از نوع افزایش یک «سهم» بازار که به ضرر سایر کتابخانه‌ها تمام می‌شود نیست.)

دو کتاب بسیار خوبی که در آنها نمونه‌های مفیدی برای تصمیم‌گیری در کتابخانه پیشنهاد شده است عبارت‌اند از: *دسترسی به کتاب و استفاده کننده از کتابخانه*[۴] (۱۹۷۵) اثر ام.اچ.باک لند،[۵] و *نظامهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در کتابخانه*[۶]

---

(1) - queuing theory.

(2) - game Theory.

(3) - Von Neumann and Morgen stern.

(4) - ***Book Availability and the Library User*** .

(5) - M.H.Buckland.

(6) - ***Library Planning and Decision - making Systems.***

(۱۹۷۴) اثر ام.هامبورگ[۱]، آر.سی.کللند[۲] ام،آر. دبلیو، بومر[۳]، ال.ای.رومیست[۴]، و آر.اچ.ویتفیلد.[۵] باکلند به مجموعه‌سازی و نیازهای استفاده کنندگان پرداخته و نمونه‌های و پیشنهادهای مفیدی را مطرح ساخته است. با استفاده از مقوله‌هایی چون قانون پراکندگی برادفورد[۶] منحنی‌های تصمیم، تحلیل احتمال، مجذورخّی[۷]، نظریه صف انتظار، فن مونت کارلو و سایر روشهای کمّی، باکلند چند نکته را نشان داده است: (۱) مسائل مربوط به خدمات کتابخانه معمولاً جنبهٔ جهانی دارد، و راه‌حلهای یک کشور اغلب در کشورهای دیگر قابل استفاده است. (تحقیق برای این کتاب در انگلستان انجام شد و از آن زمان، فنون آن در نقاط دیگر مورد استفاده است.) (۲) انواع بسیاری از روشهای کمّی (نه فقط یک یا دو روش) یک مشکل پیچیده را حل می‌کند (مانند دسترسی بهتر استفاده کننده به مواد کتابخانه). (۳) مواد و اندیشه‌هایی که از یک شیوه کمّی حاصل می‌شود می‌تواند به نفع و برای افرادی که از نظر ریاضی مستعد نیستند مطرح شود و تا حدودی به کار رود.

در کتابی که هامبورگ و همکارانش تألیف کرده‌اند شیوه‌ای بسیار فراگیرتر برای تصمیم‌گیری در کتابخانه مطرح شده است. نویسندگان این کتاب به برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در کتابخانه‌های دانشگاهی و عمومی پرداخته و انواع روشهای کمّی را به کار گرفته‌اند. این مؤلفان در جایی ارزش و محدودیتهای این شیوه را مورد بحث قرار داده‌اند.

> با گسترده‌تر و پیچیده‌تر شدن ساختارهای اقتصادی ، سیاسی و اجتماعی و واحدهای سازمانی تجاری، دولتی و اجتماعی وابسته به آن در آمریکا (مانند هر کشور دیگری) تصمیم‌گیری مدیریّتی در بخشهای خصوصی و دولتی پیچیده‌تر و دشوارتر شده است. به منظور ارائه یک شیوهٔ نظام‌مند

---

(1) - M.Hamburg.

(2) - R.C.Clelland.

(3) - M.R.W Bommer.

(4) - L.E.Romist.

5 - R.H.Whitfield.

(6) - Bradford's law of Scattering.

(7) - Chi square.

عینی برای برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری که مطابق اهداف این سازمانها باشد، لوازم و چارچوبهای منطقی ضروری است. برای پاسخ به این ضرورت مدلهای تصمیم‌گیری تحلیلی به طور روز افزون مورد استفاده قرار می‌گیرد. یک مدل فقط نمایشی از برخی جنبه‌های دنیای واقعی است، که ماهیّت آن اغلب ریاضی است. چنین مدلهایی مشکلات پیچیدهٔ مدیریت را که ممکن است بسیار بی‌نظم و نامطمئن به نظر آید و حل آنها جز با درک مستقیم میسّر نباشد، به ساختارهای منطقی تغییر می‌دهد که می‌تواند با روش کمّی عینی مورد تحلیل قرار گیرد. [به کمک مدل] گذشته قابل توصیف است و تغییراتی که در موقعیّتهای دنیای واقعی روی می‌دهد و به وسیلهٔ مدل نشان داده می‌شود، قابل پیش‌بینی است. هدف کلّی چنین مدلی جستجوی بهترین نحوهٔ تلفیق عوامل تحت مهار تصمیم‌گیرنده است تا عملکرد سازمان را بهبود بخشد و اهداف آن را دست یافتنی‌تر کند.

... تلفیق نظامهای اطلاع‌رسانی توسعه یافتهٔ مدیریّت برای کتابخانه‌ها و مدلهای تصمیم‌گیری که قبلاً آمده، می‌تواند شیوهٔ نظام‌مندتری برای تصمیم‌گیری در کتابخانه‌ها و ارتباط با آنها پدیدآورد. *منظور آن نیست* که این نظامها و مدلها جایگزین استنباط و تجربهٔ مدیریّتی شود، بلکه بیشتر هدف، *فراهم آوردن اطلاعات و راه حلهای اساسی است که قضاوت مدیریّت ممکن است در مورد آنها به کار آید* (تأکید از نگارنده است).[۳]

حتّی با توجه به هدفی که ذکر شد محدودیتهایی برای استفاده از بسیاری مدلهای ریاضی وجود دارد. اغلب به دلیل حجم سنگین محاسبات مربوط ، دسترسی به کامپیوتر الزامی است. از آن جا که مدلها معمولاً بسیار پیچیده‌اند، کوشش برای کاربرد یک مدل بدون زمینهٔ مناسب می‌تواند خطرناک باشد. همچنین کمیّت بسیاری از عوامل را نمی‌توان تعیین کرد ـ زیرا آنها عوامل کیفی هستند که قبلاً از آنها یاد شد (و در بخش بعد دربارهٔ آنها صبحت خواهد شد). اغلب، موارد داده‌های کافی به دست نمی‌دهند که بتوان کمیّت آنها را در قالب یک مدل تعیین کرد، زیرا این اطلاعات با چنین هدفی گردآوری نشده است. پایگاههای اطلاعاتی کتابخانه در این زمان بسیار محدودتر از آن است که برای استفاده در نمونه‌سازی در مقیاس وسیع به کار رود. مسأله عمدهٔ دیگر آن است که بیشتر کتابداران در زمینهٔ ریاضیات و آمار که برای استفاده از این فنون دانستن آنها ضروری است، آموزشی ندیده‌اند. در نخستین مرحله، هزینه‌های این نوع تصمیم‌گیری معمولاً با توجه به دقت افراد و کامپیوتر بسیار زیاد است، سخن آخر آن که

حتّی اگر کمیّت این عوامل تعیین شود ممکن است دقیق نباشد و بویژه برای غیر مبتدیها احساس امنیّت کاذب به وجود آید.

فنون کیفی

تصمیم‌گیری را چنین تعریف کرده‌اند: «نتیجهٔ حاصل از مجموعه‌ای مقدماتی و منطقی که بر دو نوع است: واقعی و اخلاقی. از آن جا که بیانات واقعی قضایایی تجربی به شمار می‌آیند اعتبار آنها را می‌توان تعیین کرد. امّا ، بیانات اخلاقی (ارزشی) دستوری هستند؛ زیرا با «باید»ها سروکار دارند و اعتبار آنها را با تجربه نمی‌توان تعیین کرد.»[۴] از آن جا که نمی‌توان اعتبار احکام اخلاقی (ارزشی) را به طور عینی معلوم کرد، باید پرسشی بسیار اساسی با توجه به ارزشهای به کار رفته مطرح شود : معیارهای درستی چه کسی باید به کار گرفته شود؟ مطلب دیگری که باید از آن آگاه بود آن است که اغلب به نظر می‌رسد تصمیم‌گیری یک فعالیّت ناخودآگاه است، زیرا به طور مداوم در زندگی همه رخ می‌دهد. امّا گامهایی که خلاصهٔ آن گذشت می‌تواند کمک کند که این فرآیند در سطح آگاهانه‌تری انجام و شاید بدین وسیله تصمیم بهتری اتخاذ شود.

فرض کنید برای مسألهٔ گرفتن یا نگرفتن وجهی بابت خدمات مرجع پایگاه اطلاعاتی کتابخانه از استفاده کنندگانی که جزو جامعهٔ اصلی استفاده کننده از خدمات کتابخانه نیستند، باید تصمیم‌گیری شود؛ مانند موردی که در سال ۱۹۸۱ در دنور[(۱)] پیش آمد. (فرض بر آن است که هیچ قانون و مقرراتی این کار را ممنوع نکرده است). شیوه‌ای غیر متحمل آن است که «تصمیم‌بگیریم» این کار را به صورت غیر منتظره انجام دهیم (امّا حتّی برای همین هم تا حدی به طور ناخودآگاه تصمیم‌گیری می‌کنیم). یا ممکن است تلاش کنیم از روشهای کمّی که قبلاً رؤوس آن گفته شد استفاده کنیم. این روشها ممکن است به شناسایی متغیّرها و سنجش راههای دیگر کمک کند. امّا هیچ شیوه‌ای تضادهای اخلاقی (ارزشی) را که پدید خواهد آمد حل نخواهد کرد و اغلب، ملاحظات اخلاقی آخرین تکلیف را برای یک موضوع تعیین می‌کنند. بنابر این کتابدار فرضی در مقابل تقاضای افراد «غیر عضو» که خواستار استفاده از خدمات مرجع هستند، هزینهٔ خدمات

(1) - Denver.

را تعیین و وجه عادلانه‌ای را مطالبه کند (براساس نیاز و هزینه)، امّا پرسش اصلی «آیا ما باید؟» همچنان بدون پاسخ است.

برخی از پرسشهای کیفی که باید بدانها پاسخ گفته شود عبارت است از: آیا تعیین وجه برای ارائه خدمات به روابط عمومی کتابخانه لطمه می‌زند؟ آیا این امر به روابط عمومی نهادی که کتابخانه بخشی از آن است لطمه می‌زند؟ آیا ادامهٔ خدمات رایگان به حمایت صنعتی بیشتر از آن نهاد و کتابخانه منجر خواهد شد؟ آیا وجهی که بابت ارائه خدمات تعیین می‌شود بر خلاف رفاه عمومی است؟ کتابخانه (که از طرف مردم حمایت می‌شود) به چه کسانی و تحت چه شرایطی باید خدمات رایگان ارائه دهد؟ و سرانجام آیا کتابخانه ملزم است به انتخاب، پردازش و استقرار پایگاههای اطلاعاتی بپردازد که برای مراکز انتفاعی سود عمده‌ای در بر دارد؟ هرگونه پاسخ به این پرسشها نیاز به یک حکم ارزشی دارد.

حجم آثار تألیف شده در مورد تصمیم‌گیری کیفی به اندازه آثار مربوط به تصمیم‌گیری کمّی نیست و بیشتر آنها به رشته‌های روان‌شناسی، جامعه‌شناسی و فلسفه مربوط می‌شود. دووایت والدُ(۱)،[۵] امور اداری را چنین تعریف کرده است؛ عملی انسانی و تعاونی است، مشخصهٔ آن منطقی بودن بیش از حدّ آن است. وی عمل منطقی را عملی می‌داند که امکان تحقق اهداف را به حداکثر می‌رساند. او همچنین اظهار داشته است که چون تصمیمها به طور کلّی بیشتر دارای عوامل غیر منطقی هستند تا منطقی، هیچ‌راهی وجود ندارد که همیشه تصمیمهای کاملاً منطقی اتّخاذ شود. فرد ریگبای(۲)[۶]، سه مؤلفه را در تصمیم‌گیری مطرح می‌سازد (۱) واقعیتها، نظریه‌ها و تأثیرها براساس منابع قابل شناسایی که تابع نظارت آگاهانهٔ تصمیم‌گیرنده است؛ (۲) استنباط / شناخت براساس آموخته‌ها یا تجارب گذشته که بویژه از نظر منبع یا کمیّت قابل تحلیل نیست و تصمیم‌گیرنده فقط تا حدی قادر به مهار آن است و (۳) سوگیریهای متشکل از عواطف و دیدگاهها و ارزشهایی که به طور ناخودآگاه در کنار هم جمع شده و کاملاً از مهار آگاهانهٔ تصمیم‌گیرنده خارج‌اند.

---

(1) - Dwight Waldo.

(2) - Fred Rigby.

احکام، ارزشها و ارزشگذاری همواره مورد علاقهٔ فلاسفه بوده است. بیشتر تصمیمهای کیفی به احکام ارزشی مربوط می‌شود که هم نگرشهای زبان‌شناختی و هم نگرشهای ناخودآگاه بر آن اثر می‌گذارد. در واقع، واژه‌هایی که برای توصیف یک موقعیّت به کار می‌رود ممکن است چند مجموعه ارزش و دیدگاه را مطرح سازد (برای نمونه واژه‌هایی چون خوب، بد، مطلوب، نامطلوب، دوست‌داشتنی و کراهت‌آور). زبان به نحوی اجتناب‌ناپذیر چنین احکامی را در ما ایجاد می‌کند، حتّی هنگامی که کاملاً نسبت به آن ناآگاهیم. همچنین بخوبی می‌دانیم که هیچ نظامی صرف‌نظر از آن که از نظر فلسفی چقدر بزرگ به نظر آید، نمی‌تواند همهٔ راه‌حلهای ممکن را برای هر زمینه در هر زمان داشته باشد.

در صد سال گذشته این بحث را رها کرده‌اند که در موقعیّتهای اخلاقی آیا یک شیوهٔ نسبی درست است یا یک شیوهٔ اخلاقی، و به *شیوهٔ کثرت‌گرا*[۱]، روی آورده‌اند که به اعتقاد من نتایج مفیدتری به بار خواهد آورد. مزیّت این شیوه در آن است که هیچ معیار عمومی بر یک موقعیّت تحمیل نمی‌شود، در نتیجه شیوهٔ مذکور در باب پرداختن به مسأله، چارچوب ارجاعی مثبتی فراهم می‌آورد.

و این. اِی.آر. لیز[۲]، [۲] تلاش کرده است از شیوهٔ تصمیم‌گیری کثرت‌گرای کمیت‌ناپذیر، به شیوهٔ تصمیم‌گیری مبتنی بر ارزشداوری روی آورد. وی مقایسه یک تصمیم را با چند زوج ارزش به منظور بررسی همهٔ راهها و نتایج آنها پیشنهاد می‌کند. اولین زوج عبارت است از *هماهنگی در مقابل بقا*[۳]، منظور لیز از *هماهنگی* منطق طرح، رابطهٔ آن با خیرو صلاح همگانی، نظم، عدالت (افلاطونی) و مقبول بودن آن برای مردم است. این موارد با تأثیر بر قدرت سازمان به طور کلّی، تأثیر بر بخشهای مختلف آن، تأثیر بر روابط میان افراد و واحدها و تأثیر بر قابلیّت نظام برای بقا در تضاد است.

زوج دوّم *یکپارچگی در مقابل وفاداری*[۴] است. این وضعیّت سوالهای مربوط به اثر تصمیم بر انسجام شخصی، عزت نفس و عقلانیّت (هم از دید دیگران و هم از دید

---

(1) - Pluralistic approach.

(2) - Wyne A.R.Leys.

(3) - harmony versus survival

(4) - integrity versus loyalty.

تصمیم گیرنده) را در درجهٔ اوّل اهمیّت قرار می‌دهد. روی دیگر سکه به روابط فرد با واحدهای اجتماعی و سازمانی مربوط می‌شود. در این جا این مسائل مطرح است: وفاداری در مقابل واحد بزرگتر، اثر منفی داشتن یا نداشتن طرح پیشنهادی بر واحد بزرگتر و درجهٔ پیوستگی که باید میان اهداف کلّی سازمان و جامعه وجود داشته باشد. مسأله انسجام ترکیبی از دو موضوع است: آیا تصمیم‌گیرنده فقط نگران تصویر و انسجام خود است یا آن که تصویر شخص به صورت لایتجزا با تصویر سازمان درهم آمیخته است.

زوج سوّم *خشنودی در مقابل قانونی بودن*[1] است. خوشنودی به مطلوب بودن یک راه حل، تأثیر آن بر کارآیی،تأثیر آن بر مردم و روحیهٔ آنان و کمک آن به کلّ واحد در مقایسه با کمک سایر راه حلهای ممکن مربوط است. قانونی بودن به سوابق عملیات، تأثیر آنها بر رسوم، تضاد احتمالی با محدودیتهای قانونی (قراردادها، قوانین، مقررات) و پدیدآمدن احتمالی مشکلات در ارتباط با اختیار و مسؤولیّت مربوط می‌شود.

نگارنده به زوجهای لیز زوج چهارمی می‌افزاید و آن *تعهّد در مقابل وظیفه*[2] است. این زوج تا حدی جزو زوجهای یکپارچگی / وفاداری و خشنودی / قانونی بودن است. امّا [در این جا] وظیفه مبنای قانونی ندارد. هر چند هر دو مفهوم وظیفه و وفاداری به درجه‌ای از همکاری داوطلبانه اشاره دارد، امّا می‌توان وظیفه را بدون هیچ احساس وفاداری انجام داد. در این جا وظیفه بدان معناست که کسی با انجام یک رشته عملیّات برای گروهی دیگر موافقت کرده است امّا این امر ضمانت اجرایی ندارد. تأکید پرسشها بر این مسأله است که آیا انجام وظیفه تغییری اعم از مثبت یا منفی در واحدها ایجاد خواهد کرد یا خیر؟ از اصطلاح دیگر این زوج یعنی *تعهّد* معنای مجاز بودن مستفاد می‌شود: موقعیّتی که در آن یکپارچگی و وفاداری نقش دارند. شیوه رایج قبولاندن تعهّد [آن است که به متعهد تفهیم شود] وی برای انجام آن تعهد تحت هیچ فشاری نیست و ما آن را به منزلهٔ لطفی از جانب وی می‌پذیریم. تصمیم‌گیرنده باید بداند که آیا راه حلها تعهّدی را لغو یا ایجاد می‌کند، کدام طرحها کمترین تعهدات را برای همهٔ جناحهای

---

(1) - happiness versus lawfulness.

(2) - Obligation versus duty.

مربوط فراهم می‌آورد و راه حلهای دیگر چه تعهداتی ایجاد خواهد کرد.

در حالی که این زوجها ممکن است فراگیر نباشد، امّا این شیوه‌ها می‌تواند در بسیاری از موقعیّتها ثمربخش باشد. در عین حال نمی‌توان اهمیّت انتخاب زوجهایی را که محیط تصمیم‌گیری را منعکس می‌کنند و با آن ارتباط دارند، مورد تأکید فراوان قرار داد، و باید پذیرفت که این شیوه مسأله تعیین یا عدم تعیین نرخ برای ارائه خدمات پایگاه اطلاعاتی به بخش صنعت را حل نمی‌کند. در عین حال این روش با به یاد آوردن نکاتی که در غیر این صورت فراموش می‌شود، امکان نظارتی مطمئن را فراهم می‌سازد.

جستجو برای کمکهای ماشینی و ضابطه‌ها، جهت تضمین تصمیمهای مطلوب به جستجو برای حجرالفلاسفه[۱] شبیه است. روشهایی که به کمک آنها عوامل ناخودآگاه به سطح خودآگاه می‌رسد، باید به افزایش ازرشداوری خردمندانه منجر شود، امّا بسختی می‌توان به مسائل رفتار خود آگاه و ناخودآگاه پرداخت. شاید بتوان به صورت عینی نیازها و اهداف را تعیین کرد، امّا انگیزه‌ها کاملاً مسألهٔ دیگری است. *رضایت* مسأله‌ای است که هنوز باید برای همه به طور دقیق مشخص شود.

تمرین تصمیم‌گیری حائز اهمیّت است. نگارنده دریافته است که در کیفیّت تصمیمهایی که دانشجویان پس از اتمام ۴ ـ ۳ هفته تمرین با مطالعات موردی، اتّخاذ می‌کنند، پیشرفت قابل ملاحظه‌ای حاصل شده است. منظور از کیفیّت بهتر آن است که آنها شقوق بیشتری را بررسی می‌کنند و عوامل بیشتری را مورد توجه قرار می‌دهند و آثار دراز مدّت را با وضوح بیشتری می‌بینند. مسألهٔ عمده‌ای که باید به خاطر داشت اجتناب از اتّخاذ تصمیم‌ساده یعنی انجام ندادن هرگونه کاری است. با بررسی و تمرین فنونی که خلاصهٔ آنها در این فصل گفته شد خواهید توانست با سهولت بیشتری تصمیم بگیرید؛ تصمیمهایی که چون بیشتر بر تحلیل متّکی است تا احساسات، از کیفیّت بهتری برخوردار خواهد بود.

---

(۱) ـ Philosopher's Stone سنگ یا مادهٔ حیاتی معادل کیمیا ـ م .

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۸

برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی عاملی مهم در موفقیّت هر فرد یا سازمان است. بـه طـور قـطع اقـبال، سرنوشت، بخت و رویدادهای غیر مترقبه گاهی در زندگی افراد و سازمانها نقش دارند، امّا بندرت، اگر اتفاق بیفتد، افراد ادعا می‌کنند که موفقیّت آنها ناشی از آن اقبال محض است. در هر کاری که انجام می‌شود، برنامه‌ها همواره نقش مهمی دارند. در عین حال اگرچه تعداد کمی از افراد نسبت به برنامه‌ریزی تردید دارند، امّا شگفت آن که تـعداد کمی از مردم و سازمانها واقعاً برنامه‌ریزی می‌کنند.

بدیهی است که برنامه و برنامه‌ریزی می‌تواند شکلهای زیادی به خودگیرد، امّـا بـه طور کلّی دو طبقه بندی گسترده وجود دارد: کوتاه مدّت و بلند مدّت، هر برنامه‌ای که دوره‌ای حداکثر ۵ ساله را در برگیرد کوتاه مدّت تلقّی می‌شود، بیش از ۵ سال در قلمرو برنامه‌ریزی بلند مدّت قرار می‌گیرد، امّا گاه مؤسسات دولتی مانند کتابخانه نسبت بـه برنامه‌ریزیهای بلند مدّت واقعی اقدام نمی‌کنند چرا که ظاهراًاز آینده‌ای پایدار مـطمئن هستند. هنگامی که اداره‌های دولتی مانند کمیته‌های شرکتهای حرفه‌ای تشکیل می‌شود، به نظر می‌رسد که نوعی زندگی خاص خودشان را آغاز می‌کنند و بندرت اگر اتفاق افتد، موجودیّت آنها مورد تردید واقع می‌شود. اخیراً با انقلابهای مختلف مـالیاتی مـبنی بـر وضع مالیات سنگینی بر خدمات کتابخانه، ثابت شده است که تصورات مبنی بر حمایت مداوم اعتباری ندارد. گروههای فاقد برنامه‌های بلند مدّت واقع گرایانه روز بروز کـمتر مورد حمایت قرار می‌گیرند. کتابخانه‌ها ناچار شده‌اند در مورد این که کدام خدمات باید

قطع شود یا کاهش یابد تصمیمهای عاجلی بگیرند. اغلب هنگامی که کتابخانه‌ها برای کاهش خدمات بلند مدّت در تأمین بودجه برنامه‌ریزی را ضروری می‌بینند، این تصمیمهای عاجل اصلاح یا بر عکس می‌شوند. در این فصل با جریانها و فرآیندهای برنامه‌ریزی که می‌تواند کتابخانه‌ها را در مورد برنامه‌ریزیهای کوتاه مدّت و بلند مدّت راهنمایی و هدایت کند، آشنا خواهیم شد.

ماهیّت برنامه‌ریزی

هدف برنامه‌ریزی هماهنگ ساختن فعالیّتهای کتابخانه به منظور نیل به اهداف از پیش تعیین شده است. تنها شق دیگر برای برنامه‌ریزی حرکت تصادفی است که بخت کمی برای منتهی شدن به فعالیّت یکپارچه یا هماهنگ دارد بنابراین برنامه‌ریزی باید در کتابخانه متداول شود، زیرا فعالیّت تصادفی در اصل کارکرد خوبی نیست. (حتی اگر فعالیتهای یک واحد بر یک مبنای تصادفی، کارکردی باشد، در ارتباط با فعالیّتهای یک واحد دیگر، بد کارکردی خواهد بود.

برنامه‌ریزی موفق جهتی صحیح را برای فعالیتهای کتابخانه فراهم می‌آورد و موقعیّت آرمانی موقعیّتی است که در آن همهٔ فعالیتها و واحدها در یک جهت مشترک کار کنند. چنین موقعیتی بندرت به دست می‌آید. معمولاً کتابخانه‌ها (و سایر سازمانها) هنگامی وضع مساعدی دارند که بیشتر فعالیتها و واحدهای آنها در یک جهت کلّی که به وسیلهٔ اهداف مشخص شده است، حرکت کنند و بنابراین برنامه‌ریزی موجب می‌شود که مدیر با داشتن اهداف بلند مدّت در ذهن، از این دام بر حذر باشد که نسبت به موقعیّتهای خاص واکنش نشان دهد. [به عبارت دیگر] برنامه‌ریزی، آینده را شکل می‌بخشد.

در عین حال، این نگرانی برای آینده یکی از مسائل اساسی در برنامه‌ریزی است. بیشتر مدیران یا از پیش‌بینی آینده بیمناکند یا احساس می‌کنند داده‌ها کافی نیست. و از این رو به خطر درگیر شدن در برنامه‌ریزی تن در نمی‌دهند.

امّا حرف آخر همان است که گفته شد ـ مدیریّت باید مسؤولیت برنامه‌ریزی و شکل دهی به آینده را به عهده گیرد و هر مدیری که از تن‌دادن به چنین خطری سرباز زند، در

برابر کتابخانه و کارکنان آن از خود سلب مسؤولیت کرده است.

برنامه‌ریزی متضمّن انتخاب واقعیّتها و ارتباط دادن آنها به تصوراتی در مورد آینده است و نگرش حاکم بر این امور تجسّم بخشیدن و به ضابطه در آوردن یک طرح پیشنهادی است که رؤوس فعالیّتهای لازم را برای نیل به یک نتیجهٔ مطلوب به طور خلاصه ارائه دهد. در برنامه‌ریزی اثربخش چند جنبه دخالت دارد.

برنامه‌ریزی شامل شناسایی شخصی یا / و سازمانی است. یک برنامه، عملیات آینده و افرادی که باید آنها را انجام دهند مشخص می‌کند. برنامه آنچه را باید انجام شود، کسانی را که باید آن امور را انجام دهند و زمان آنها را تعیین می‌کند. چنانچه برنامه‌ای جزئیات را مطرح نکند، کاری انتزاعی و بی معنا خواهد بود. برنامه‌ریزی هم به زمان حال (قطعیّت نسبی) و هم به آینده (عدم قطعیّت احتمالی) بستگی دارد. از آن جا که برنامه‌ریزی به صورت تلاشی برای اجتناب از خطرهای یک آیندهٔ نامشخص انجام می‌شود، احتمال وقوع برخی رویدادها، اعم از آن که روی می‌دهد یا خیر، عاملی مهم است. با شناخت گذشته و حال می‌توان تا حدی آنچه را در یک موقعیّت مشابه در آینده روی می‌دهد پیش‌بینی کرد. برنامه‌ریزی یک فعالیّت هوشمندانهٔ ذهنی است. برای بسیاری از کتابخانه‌ها در کشورهایی که معمولاً برای کارهای جسمانی حق بیمهٔ زیادی قائل می‌شوند، این امر ممکن است مسألهٔ عمده‌ای باشد. هنگامی که مردم هیچ محصول یا فعالیّت فیزیکی را به چشم مشاهده نمی‌کنند، این پرسش برایشان مطرح می‌شود که آیا اصلاً کاری در واقع انجام شده است یا خیر، امّا برنامه‌ریزی حقیقی با تفکر، تصوّر و دورنگری ارتباط دارد؛ فقط وقتی یک برنامه نسبةً بخوبی تنظیم شود، روی کاغذ می‌آید و بدین‌ترتیب «ظاهر» یک کار را به خود می‌گیرد. امّا همیشه برای برنامه‌ریزی باید نمونه‌های فعالیتهای پیشنهادی را مجسّم کرد، به بسیاری از متغیّرهای ناپیدا پرداخت و اینها را با شیوهٔای عملی ادغام کرد.

برنامه‌ریزی همواره به آینده مربوط است و کوششی است برای پیش‌بینی دشواریها و وقایع احتمالی آینده و فراهم آوردن روندی که باید دنبال شود تا فعالیتها واقعاً به روش پیش‌بینی شده انجام پذیرد. برنامه‌ریزی یک فعالیّت مداوم است که در همهٔ سطوح کتابخانه وجود دارد.حتّی کارگری که مسؤول دیگران نیست، باید در قسمتی از

برنامه‌ریزی دخالت داشته باشد. این مسأله برای هر کسی که در سلسله مراتب اداری بالاتر از اوست صادق است. اگر چه یک کتابخانه به برنامه‌ریزی متّکی است، امّا میزان تأثیر برنامه‌ها بر یک کتابخانه می‌تواند کاملاً متفاوت باشد. برنامه‌های یک کارگر ممکن است بر کتابخانه اثر عمده‌ای نداشته باشد، امّا برنامه‌های کسی که متصدی خدمات عمومی است می‌تواند برای موفقیّت کتابخانه حائز اهمیت باشد. برنامه‌ریزی را نمی‌توان به یک دوره از سال محدود کرد، یا آن را فقط به عنوان واکنشی به بحرانهای ویژه مورد استفاده قرار داد. داده‌ها و دانش جدید را به محض دسترسی به آنها باید در برنامه‌ها گنجاند، به این ترتیب همه برنامه واقعیّت را به طور روشن نشان خواهد داد. در برنامه‌ها *همواره* باید تجدید نظر شود.

برنامه‌ریزی از چنان اهمیّتی برخوردار است که در هر موقعیّت جدید باید اولین مقولهٔ مورد توجه باشد. برنامه امکان نظارت بر یک موقعیّت را فراهم می‌کند و معیاری به وجود می‌آورد که هرگونه انحراف از آن آشکار است. شناسایی انحراف از معیار برای نظارت بر یک موقعیّت و مسایل ناشی شده از آن حائز اهمیّت است. مدیر با برنامه‌ریزی صحیح می‌تواند روابط میان واحدها را ببیند، عوامل و متغیّرهای داخل سازمان را مورد توجه قرار دهد و مشخص کند که چگونه به بهترین نحو از منابع استفاده شود. پس برنامه‌ریزی و نظارت دو روی یک سکه‌اند ـ اگر قرار باشد نظارتی بر کار باشد، باید برنامه‌ریزی داشته باشیم.

همان گونه که قبلاً گفته شد همهٔ سطوح کتابخانه باید تاحدی برنامه‌ریزی داشته باشند. در سطوح بالای مدیریّت برنامه‌ها در سطح کلّ کتابخانه، بسیار کلّی و به اهداف کتابخانه مربوط است. در سطوح پایین برنامه‌ها بسیار جزئی‌نگر و به طور اخص به اهداف یک واحد بستگی دارد. در عین حال بررسیها نشان داده است که همهٔ سرپرستان موفق در سطوح پایین کسانی هستند که قابلیّت برنامه‌ریزی و اجرای برنامه را دارند.[۱] آنان قادرند کار خود را در محدوده‌ای که برایشان تعیین شده است برنامه‌ریزی کنند. به شیوه‌ای منطقی و درست به مسائل می‌پردازند و از وقت خودبخوبی استفاده می‌کنند. از آن جا که عدم رضایت از کار وقتی پیش می‌آید که افراد قادر به برنامه‌ریزی نیستند (وقتی که احساس می‌کنند قربانیان فعالیّتی هستند که بر آن نظارتی صورت نمی‌گیرد)، برنامه

هم به فرادستان و هم به فرودستان کمک می‌کند.

برنامه‌ها معمولاً براساس کارآیی‌شان برای نیل به هدف مورد قضاوت قرار می‌گیرند و نه تنها هزینهٔ اجرای برنامه بلکه هزینهٔ تنظیم آن نیز باید مورد توجّه قرار گیرد. ممکن است هزینهٔ تنظیم برنامه‌فوق‌العاده زیاد باشد، هنگام ارزشیابی کارآیی هر دو مورد باید در نظر گرفته شود. در کتابخانه‌ها ممکن است برآورد هزینهٔ تنظیم یک برنامه از برآورد هزینهٔ اجرای آن ساده‌تر باشد. در خدمات فنی، هزینه‌های یک واحد کار و متغیّرها به آسانی مشخص می‌شود، امّا در خدمات عمومی، تعریف یک واحد کار دقیقتر است. بنابر این هزینه‌ها بیشتر باید به طور تقریبی محاسبه شود تا به طور دقیق، هر چند این امر می‌تواند منجر به اشتباهاتی در ارزشیابی یک برنامه شود.

اگر شخصی ضمن ارزشیابی یک برنامهٔ ویژه به [هزینهٔ] تنظیم با اجرای آن نپردازد و چنانچه معیارهای هزینه دقیق نباشد در این صورت ارزیاب نمی‌تواند موقعیّت را کاملاً درک کند. مشورت با مشاوران خارج از سازمان اغلب به چنین مسأله‌ای منجر می‌شود. چنین مشاورانی ممکن است نظریه‌های خوبی داشته باشند، امّا فاقد تجربهٔ عملی باشند. در نتیجه هنگامی که اطلاعات و داده‌های موجود برای ارزیابی دقیق نباشد، ممکن است هنگام قضاوت در مورد کار یک کارگر، به عدم کارآیی وی رأی داده شود. این مسأله اغلب منجر بدان می‌شود که افراد نسبت به فرد ارزیاب احساس خصومت پیدا کند، بویژه اگر کسی که برنامه را تنظیم می‌کند هیچ داده‌ای را در ارزشیابی معیّن نکرده باشد. این بدان معنا نیست که فردی که برنامه را به صورت قاعده تنظیم می‌کند باید اجرای آن را هم ارزشیابی کند. امّا آن شخص به طور مشخص باید داده‌هایی داشته باشد. (افرادی که برنامه‌ای را اجرا می‌کنند نیز نباید آن را ارزشیابی کنند، امّا باید داده‌هایی داشته باشند).

ارزیاب در آن قلمرو خاص باید از دانش کاری قابل اطمینان و نیز تجربهٔ کاری برخوردار باشد. تنها با ارزیابی دقیق برنامه از نظر مقوله‌هایی چون کارآیی، هزینه‌ها و منافع می‌توان موجبات اجرای بهتر آن را فراهم کرد: این ارزشیابی بخشی از فرآیند نظارتی است که مدیر باید بر عهده گیرد.

انواع برنامه

در کتابخانه چندنوع برنامه ضروری است: (۱) اهداف؛ (۲) خط‌مشی‌ها؛ (۳) روشها؛ (۴) قوانین؛ (۵) دستور کار؛ و (۶) بودجه‌ها، هر چند که در فصل ۱۴ بتفصیل دربارهٔ بودجه بحث خواهد شد. امّا هر یک از این برنامه‌ها نیز مورد بررسی قرار خواهد گرفت. دو نوع برنامهٔ دیگر یعنی راهبردهای کلان و رقابتی[۱] هم به طور خلاصه مورد بحث قرار خواهد گرفت. به مسألهٔ تغییر نیز پرداخته خواهد شد، زیرا برنامه‌ریزی به تغییر و ابزاری که به وسیلهٔ آنها تغییر می‌تواند قابل قبولتر باشد، اشاره دارد.

اهداف

برنامه‌ریزی برای اهداف اساس هر نوع عملکرد در کتابخانه است. در واقع برخی از متخصصان مانند پیتردراکر[۲] در کتاب *مدیریت* (۱۹۷۴) برنامه‌ریزی برای اهداف را عامل عمده‌ای در مدیریت موفقیّت‌آمیز دانسته‌اند باید متذکر شد که واژه‌های مربوط به این مفهوم بیشتر گیج کننده است. نویسندگان مختلف از واژه‌های *مأموریت*، *آرمان*، *مقصود*، *هدف* و *منظور* برای بیان یک مفهوم استفاده کرده‌اند، برای توصیف این مسأله که کتابخانه طیّ یک دورهٔ زمانی به کجا می‌رود و چه می‌کند، این اصطلاحات ـ گاه با تمایز بسیار زیاد و گاه به صورت مترادف ـ می‌تواند به کار رود و به کار رفته است. در یک اثر، نویسندگان سلسله مراتبی بدین شرح برای مفاهیم پیشنهاد کرده‌اند: مأموریت، آرمان، هدف، فعالیّت.[۲] این سلسله مراتب ممکن است بالاخره گویای واقعیّت باشد. امّا اکنون چنین سلسله مراتبی می‌تواند یک ساختار نظری تلقّی شود. واقعیّت جاری آن است که واژه‌ها در نهایت دقیق نیست. از این رو، در این کتاب واژهٔ *هدف* را به دلیل آن که از طریق مفهوم مدیریّت بر مبنای اهداف[۳] نسبتهً با آن آشنا شده‌ایم، انتخاب کرده‌ایم.

اهداف اساسی یک کتابخانه حتی قبل از آن که کتابخانه به شکل یک مؤسسه موجودیّت یابد، باید تعیین شود کتابخانه ابتدا در ذهن افرادی که احساس می‌کنند خوب

---

(1) - grand and competitive plans.

(2) - Peter Drucker.

(3) - management by objcctives (MBO).

است چنین مؤسسه‌ای دایر شود، شکل می‌گیرد. هنگامی که این افراد تصمیم می‌گیرند واقعاً کتابخانه‌ای تأسیس کنند باید سیاهه‌ای از اهدافی را که امیدوارند کتابخانه به آنها برسد تنظیم کنند. اگر هر شخص سیاهه‌ای تنظیم کند، این احتمال وجود دارد که سیاهه‌ها از بسیاری جهات با یکدیگر متفاوت و براساس نظامهای ارزشی فردی تنها تشابهات کمی میان آنها وجود داشته باشد. لازم است که اختلافات حل شود تا به سیاهه‌ای از خواسته‌ها و اهداف مشترک برسیم.

خطر مرحلهٔ تکوینی آن است که کتابخانه را در یک ساختار بسیار انعطاف‌ناپذیر مقید کنیم که بدین‌ترتیب تغییر اهداف دشوار است. چنانچه اهداف بسیار دقیق تعریف شوند، سازمان قادر نخواهد بود به تغییرات نیازهای اجتماع و محیط خود پاسخ گوید. اهداف و نیازهای اجتماعی که قرار است به وسیلهٔ کتابخانه محقق شود باید به طور مداوم بررسی شود. بدین دلیل برنامه‌ریزان خود را در وضع دشوار تعیین اهدافی می‌بینند که هم کلّی است و هم خاص (بدون آن که محدود کننده باشد). برای نمونه ممکن است هدف یک کتابخانه «ارائه خدمات به جامعهٔ استفاده کننده باشد» چنین هدفی امکان می‌دهد که کتابخانه در پاسخ به یک محیط در حال تغییر انعطاف پذیر باشد. در عین حال این هدف چنان گسترده است که بالقوّه هرگونه خدمت به جامعهٔ استفاده کننده و همهٔ خدمات را در بر می‌گیرد و این بسیار غیر واقعی است. هدفی بهتر ممکن است آن باشد که نیاز جامعه را به مواد خواندنی تأمین کنیم (که این، هدف اساسی بسیاری از کتابخانه‌ها بوده است). امّا بهترین هدف تأمین نیازهای اطلاعاتی جامعهٔ استفاده کننده، صرف نظر از اندازه است. این تجدید نظری اساسی در مفهوم کتابخانهٔ سنّتی است، امّا نمایانگر واقعیّت ذخیرهٔ اطلاعات است و کتابخانه را انعطاف‌پذیر می‌کند.

اهداف باید در دو سطح آماده شود. یکی اهداف مربوط به کلّ کتابخانه و دیگری اهداف مربوط به هر بخش یا واحد. اهداف نخست در ماهیّت، کلّی‌تر و دراز مدّت‌ترند؛ اهداف دستهٔ دوم خاص‌ترند و با واقعیّتهای روزانه‌ای که سهم یک واحد در دستیابی به اهداف کلّی کتابخانه است سروکار دارند. رابطهٔ میان اهداف یک واحد و اهداف کتابخانه باید روشن باشد و در صورت تناقض اهداف کتابخانه باید بر آنچه یک واحد بیشترین منافع خود را در آن می‌بیند اولویّت داشته باشد. با وجود این، گاه اهداف یک واحد بر

یک کتابخانه حاکم می‌شود.

در بخش فراهم آوری مواد ممکن است چند هدف که با اهداف کتابخانه تضادی ندارند دنبال شود: همهٔ رسانه‌ها را برای فراهم‌آوری مواد اطلاعاتی در نظر بگیرید، موضوعهای بسیار متنوّعی را فراهم آورید. سفارشی را طیّ ۸ ساعت کار و صورت حسابها را در طول ۱۶ ساعت کار پردازش کنید. هر چند اینها اهداف همین واحد است، ولی این اهداف با توجه به اهداف کلّی کتابخانه تعیین شده است. امّا چنانچه هدفی ناظر بر آن بود که هیچ کتابی تا زمانی که در سه نشریه با نظر موافق بررسی نشده باشد، سفارش داده نشود، این هدف با هدف کلّی کتابخانه مبنی بر فراهم آوری هر چه سریعتر اطلاعات کاملاً در تضاد است. اگر چنین موقعیّتی ادامه یابد، مرتفع ساختن آن بسیار دشوار خواهد بود. امّا اگر کسی بلافاصله از تضاد آگاه نشود، چنین موقعیتهایی وجود دارند؛ یک واحد ممکن است واحد فرادست خود را آگاه نکرده باشد که هدف ویژه‌ای تعیین شده است و واحدی ممکن است تصمیم خود را بر حسب اهداف کلّی کتابخانه بررسی نکرده باشد.

بسیاری از کتابخانه‌ها (بویژه کتابخانه‌های عمومی) و سایر سازمانهای خدمات اجتماعی با مسؤولیت اجتماعی سروکار دارند که آنها را در وضعی غیر عادی قرار می‌دهد ـ وضعی که تعداد بسیار زیادی از سازمانها در آن سهمی ندارند. با تغییر محیط اجتماعی کتابخانه اهداف اساسی آن تغییر می‌کند. مشکل کتابخانه آن است که تشخیص دهد چگونه و چه موقع به کدام تحول اجتماعی پاسخ گوید ـ این مشکلی است که در اثر تقاضای زیاد مراجعه کنندگان برای منابع محدود کتابخانه، تشدید می‌شود. بار دیگر یادآور می‌شویم که مفهوم اساسی مدیریّت به میانکُنش سه عامل که اغلب با یکدیگر در تضادند ارتباط دارد: مردم، سازمانها و محیط.

از این‌رو، این مسؤولیت کتابخانه (و هیأت مدیرهٔ آن) است که درخواستهای مختلف را ارزشیابی و در مورد تحولاتی که در درون کتابخانه صورت خواهد گرفت به تصمیمی منطقی برسد. کتابخانه‌ها در ارتباط با این مسأله به دفعات آغازی نادرست و گهگاه آغاز موفقی داشته‌اند. امّا همواره با واقعیّت درخواستهای متضادی برای منابع محدود روبرو می‌شوند که تعداد نیازها و عمق ارضای آنها را محدود می‌کند.

برای تعیین هدف می‌توان از رهنمودهای کلّی استفاده کرد. چنین رهنمودهایی به ما نشان خواهند داد که چگونه اهداف را به صورت قاعده تنظیم کنیم، امّا در مورد این که چگونه از میان اهداف یکی را برگزینیم راهنمای ما نخواهند بود. هدف باید بیانگر امیدها و آرزوها باشد، امّا فقط امید و آرزوهای دست یافتنی. اهداف کاملاً غیر واقع گرایانه در بهترین حالت نادیده گرفته می‌شود و در بدترین حالت به نارضایتی، سرخوردگی و حتی شاید تلخکامی کارمندان و سرپرستان منجر می‌شود. شاید بد نباشد که آرمانگرایی در اهداف منعکس شود، زیرا به این ترتیب افراد برای چیزی تلاش خواهند کرد، امّا نه آن که درخواستهای غیر ممکن را بر انگیزد. برای نمونه، هیچ کتابخانه‌ای نمی‌تواند امیدوار باشد که همهٔ نیازهای اطلاعاتی یک جامعه را برآورده کند ـ که این امر مستلزم تهیهٔ روزنامه، رادیو، دستگاه تلویزیون، کتاب، فیلم، نوارهای ویدئویی و ضبط صوت و غیره برای هر عضو آن جامعه است. اعلام این که کتابخانه‌ای درصدد ارائه چنین مقدماتی است. منجر به وجود آمدن انتظارات بزرگی در سرپرستان می‌شود، حتّی اگر هرگز این انتظارات برآورده نشود.

اهداف، علاوه بر قابل دستیابی بودن، باید نشانه‌هایی از این که چگونه باید محقق شوند داشته باشند. جای شگفتی است با آن که این مسأله بسیار حائز اهمیت است، اغلب نادیده گرفته می‌شود. انجام «کارهای عام‌المنفعه» یا «برآورده کردن نیازهای اطلاعاتی جامعه» به نظر خوب می‌آید. امّا هر کدام از این دو چگونه باید اجرا شود؟ اگر هدفی اصولاً از نظر کمّی قابل سنجش باشد، برنامه‌ریزان و کسانی که باید روشی (یا روشهایی) را پیاده کنند قادر خواهند بود سطح عملکرد خود را تعیین کنند. حتی اگر مقیاسی جانشین پذیرفته شود، تنظیم اهداف رهنمودهایی فراهم خواهد ساخت.

در کتابخانه به دلیل آن که مقدار زیادی از ارزشیابی عملکرد سازمان و نیز کارمندان به اهداف مشخص بستگی دارد، اهداف مبهم یا غیر دقیق مشکلات واقعی زیادی به بار آورد. کتابخانه‌ها مانند سازمانهای دیگر سعی دارند به جای آن که اهداف خود را به صورت سنجش‌پذیر مشخص سازند، آنها را به صورت بسیار کلّی بیان کنند. نتیجهٔ تحقیقی نشان داده است که «در تحلیل اهداف ثبت شدهٔ کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی، دریافتم که این اهداف آن قدر روشن نبودند که مدیریت را در برنامه‌ریزی و

اتّخاذ تصمیم برای کتابخانه مستقیماً یاری دهند. این نوع یافته در تحلیل مدیریّت هر نوع سازمان یا سیستم واقعاً بزرگ دیده می‌شود.»[۳]

نمونه‌ای از یک هدف بسیار روشن در کتابخانه فراهم آوردن نقطه‌ای برای ارائه خدمات یا مجرایی اطلاعاتی در محدودهٔ محل اقامت افراد جامعهٔ استفاده کننده است. این امر کتابخانه را درگیر تحقق همهٔ نیازهای اطلاعاتی نمی‌کند، بلکه فقط نقاطی را برای خدمت‌رسانی تعیین می‌کند (نه الزاماً ساختمان بلکه واحدهای بسیار، اتاقکهای متحرک و غیره) که جامعه استفاده کننده را تحت پوشش قرار دهد. هدف سنجش‌پذیر دیگر ممکن است آن باشد که به ۱۰۰٪ جمعیّت انگلیسی زبان، ۷۵٪ جامعه اسپانیایی زبان، ۷۵٪ جامعهٔ چینی زبان، و مانند آن، تا تاریخی معیّن خدمات ارائه شود. هدف می‌تواند مسافتی را که استفاده کننده ناچار است برای دستیابی به مواد در سطح شهر طی کند مشخص کند. این نوع تنظیم هدف همه را قادر می‌سازد بدانند که یک سازمان در چه راستایی حرکت می‌کند و انتظار دارد چگونه به اهدافش دست یابد.

اهداف باید با یکدیگر سازگار باشند. اغلب کتابخانه طیّ یک دورهٔ زمانی یک رشته اهداف را تعیین می‌کند. و سپس با تغییر جامعه یا هنگامی که نیاز یا فرصت تغییر را می‌بینند، آنها را اصلاح می‌کند. مشکل آن جاست که هر زمان هدفی اصلاح یا تدوین می‌شود، تمام اهداف دیگر باید مورد بررسی قرار گیرد تاعدم تطابق اهداف از بین برود. آنچه ممکن است به نظر عجیب آید آن است که کاملاً احتمال دارد یک واحد بر مبنای یک هدف و واحدی دیگر بر مبنای هدفی کاملاً متفاوت فعالیّت کند. کتابخانه‌های دانشگاهی بویژه نسبت به این امر آسیب پذیرند، زیرا بسیاری از آنها دو هدف توأمان را دنبال می‌کنند. یکی ارائه خدمات به دانشجویان دورهٔ کارشناسی و دیگری تأمین نیازهای تحقیقاتی دانشجویان دورهٔ کارشناسی ارشد و دانشکده. نیاز دانشجویان دورهٔ کارشناسی به نسخه‌های متعدد موادی که بسیار مورد استفاده قرار می‌گیرند (مانند مقاله‌های تحقیقی مربوط به هر نیمسال تحصیلی و طرحهای تحقیقاتی کلاسی) و نیاز محققان پیشرفته به مواد تخصصی و محرمانه، موجب ناهماهنگی می‌شود. (در برخی کتابخانه‌های دانشگاهی بالغ بر ۵۰٪ موجودی کتابها بندرت مورد استفاده قرار می‌گیرد، آن هم اگر مورد استفاده قرار گیرد). کتابخانه‌های آموزشگاهی و عمومی نیز با تقاضای

متضاد استفاده کننده در مورد منابع روبرو هستند، کتابخانه‌های اختصاصی شاید منحصر به فرد باشند، زیرا جامعهٔ استفاده کنندهٔ آنها کاملاً خاص و همگن است و در نتیجه احتمال آن که اهداف مغایر هم را دنبال کنند کمتر است.

یک کتابخانه به اهداف دراز مدّت و کوتاه مدّت نیاز دارد. این نیاز بویژه هنگامی مشهود است که فرد در موقعیتی قرار می‌گیرد که در آن فقط اهداف کوتاه مدّت مطرح بوده است. هنگامی که به یک هدف کوتاه مدّت دست می‌یابیم، احتمالاً هدف کوتاه مدّت دیگری تنظیم می‌شود، هر چند ممکن است اهداف کوتاه مدّت به طور منطقی یکی پس از دیگری دنبال شود، امّا بدون برنامه‌ریزی دراز مدّت تأثیر اساسی آنها نباید کتابخانه را به جایی برساند.

اهداف دراز مدّت اهدافی هستند که یک دورهٔ ۵ ساله یا بیشتر را در بر می‌گیرند و موجب انسجام اهداف کوتاه مدت می‌شوند که خود ممکن است فقط یک دورهٔ شش ماهه یا یک ساله را در بر گیرند. اهداف دراز مدّت الزاماً جنبه عام‌تری دارند. زیرا به آنچه تا پایان دورهٔ مقرر (معمولاً ۱۰ ـ ۵ سال) روی می‌دهد توجه دارند. اهداف کوتاه مدّت کاملاً اختصاصی‌اند، امّا تنظیم آنها همواره باید با توجّه به اهداف دراز مدّت صورت گیرد، زیرا اهداف دراز مدّت جهت را تعیین می‌کنند.

بدیهی است که اهداف باید به اطلاع تمام کسانی که از آنها متأثر خواهند شد برسد ـ در کتابخانه‌ها هم کارمندان و هم مدیران باید از اهداف آگاه باشند. قضایا و پیش فرضهایی که مبنای اهداف هستند و فرآیندهای منطقی که برای تنظیم آنها مورد استفاده قرار می‌گیرد نیز باید شرح داده شوند. برای هر فرد که از اهداف کتابخانه و جامعه تأثیر می‌پذیرد، منطقی و معقول است که در گزینش این اهداف سهمی داشته باشد. بدون شک تعیین اهداف به صورت مجرّد و ارائه آنها به صورت نهایی هرگونه احساس مشارکت را از بین می‌برد. درک روشن اهداف و فرآیند تنظیم آنها کمک می‌کند که افراد به آن اهداف اطمینان کنند و به آنها علاقه‌مند باشند. مانند همیشه در انتخاب اهداف، باید مردم و راههای تأثیر عملیات مدیریت بر آنهامورد توجه قرار گیرد.

همان گونه که در ابتدای این بخش گفته شد، برخی از متخصصان مدیریت معتقدند که تدوین اهداف به صورت قاعده برای همهٔ فعالیّتهای دیگر مدیریّت حائز اهمیّت

است. مدیریّت بر مبنای اهداف ضمن دارا بودن مفهومی خاص، به صورت یک عبارت شناخته شده در آمده است و بسیاری از سازمانها و افراد دربارهٔ آن صحبت و کوشش می‌کنند به شکلی از آن استفاده کنند. متاسفانه چنین کوششهایی اغلب تنها بر مبنای درک ناقصی از این مفهوم صورت می‌گیرد. در کتابخانه‌ها، بویژه مدیریّت بر مبنای اهداف با احتیاط مورد استفاده قرار می‌گیرد. جیمزمیچالکو[1]،[۴] تحلیلی بسیار خوب از مدیریّت بر مبنای اهداف ارائه داده و با فرازی دربارهٔ کاربرد این مفهوم در کتابخانه آن را به پایان برده است.

> وقتی معلوم شد که ماهیّت اهداف کتابخانه مانع از استفاده از مدیریّت بر مبنای اهداف نمی‌شود، آیا می‌توان این شیوه را برای کتابخانه توصیه کرد؟ به تصور ما چنین توصیه‌ای کلّی غیر عاقلانه است. بررسی ما دربارهٔ مدیریّت بر مبنای اهداف و تحقیق در مورد این مفهوم به تصمیم صریحی دربارهٔ ادعاهایی که در مورد اعتبار این مفهوم می‌شود نرسیده است... . ملاحظات ساختاری مدیریّت بر مبنای اهداف را در کتابخانه به سطوح سازمانی و حوزه‌های عملیاتی خاص محدود می‌کند. این مفهوم در سطوح سازمانی به مدیریّت واسط کتابخانه (مدیران بخشها و دوایر) محدود می‌شود... .
>
> مدیریّت بر مبنای اهداف در کتابخانه شیوه‌ای محدود است. کارکرد بهتر فقط به طریقی نامشخص و ظریف به نظام مربوط می‌شود. ارتقای برنامه‌ریزی، نظارت و انعطاف‌پذیری که مستقیماً به فرآیند رسمی مدیریّت بر مبنای هدف بستگی دارد، ممکن است از طریق بررسی فعالیّتهای سازمان به صورتی که کمتر رسمی باشد، انجام می‌گیرد.

تجربهٔ شخصی من به عنوان مشاور مدیریت کتابخانه این ارزیابی بسیار محتاطانه را در مورد ارزش مدیریت بر مبنای هدف تأیید می‌کند. و همچنین دریافته‌ام که زمان لازم برای حتّی یک برنامهٔ اصلاح شدهٔ مدیریّت بر مبنای هدف در مقایسه با سودی که از آن حاصل می‌شود به نحوی بی‌تناسب زیاد است. بنابر این، هر چند اهداف برای موفقیّت‌آمیز بودن عملکرد کتابخانه ضروری است، مدیریت بر مبنای هدف نمی‌تواند در این زمان برای مدیریّت کتابخانه ضروری تلقّی شود.

---

(1) - James Michalko.

خط مشی‌ها

خطی‌مشی بیانات یا استنباط کلّی است که برای هدف و جهت دادن به تفکر فرودستان در تصمیم‌گیری مورد استفاده قرار می‌گیرد. خط‌مشی حدود تصمیم‌گیری را روشن می‌کند. بدیهی است که خط‌مشی باید با اهداف کتابخانه موافق باشد زیرا خط‌مشی به عملیات مستقیمی که برای نیل به هدف در نظر گرفته شده است کمک می‌کند. بنابر این خط‌مشی در زمرهٔ مسائل روزمرهٔ ماست.

تعیین خط‌مشی معمولاً به مدیریّت عالی محدود نمی‌شود و در همهٔ سطوح کتابخانه وجود دارد. سرپرست ممکن است به کارمندانش اجازه دهد که یک خط‌مشی را مادام که با خط‌مشی کلّی کتابخانه تناقضی پیدا نکند اجرا کنند. برای نمونه، بنابر خط‌مشی کتابخانه ممکن است هیچ سفارش خریدی که مبلغ آن بیش از صد دلار باشد، بدون تصویب سرپرست کتابخانه صورت نگیرد، در حالی که خط‌مشی بخش تهیهٔ کتاب ممکن است تصریح کند که هیچ سفارش کتابی بیش از ۵۰ دلار بدون تصویب سرپرست بخش تهیهٔ کتاب دنبال نشود، نمونه‌هایی از این قبیل بکرّات دیده می‌شود، که نشان دهندهٔ این واقعیّت است که بیشتر خط‌مشی‌های عمده، خط‌مشی‌های جزئی و جانبی به وجود می‌آورند. هر چه سازمان بزرگتر باشد تعداد خط‌مشی‌های جزئی بیشتر است.

در واقع چند نوع خط‌مشی وجود دارد، خط‌مشی اصلی[۱] پیشنهادی[۲] ضمنی[۳] و تحمیلی[۴]، کتابخانه باید هر چهار نوع خط‌مشی را دنبال کند. کتابخانه‌ها باید تلاش کنند دارای *خط‌مشی اصلی* باشند. این خط‌مشی از سوی مدیریّت عالی تعیین می‌شود و مسائل عمده و اساسی را مطرح می‌کند. این کار بدان دلیل منطقی است که مدیریّت عالی بهتر از همه قادر است ساختار کلّی کتابخانه و جهتی را که کتابخانه باید اختیار کند ببیند. هر چه خط‌مشی‌هایی که بدین‌ترتیب به وجود می‌آید بیشتر باشد، کتابخانه بهتر اداره خواهد شد، زیرا جهت خاص تعیین می‌شود و هر کس می‌داند که چه باید بکند و چرا.

---

(1) - Originated policy.

(2) - appealed policy.

(3) - implied policy.

(4) - imposed policy.

همچنین یکپارچگی این خط‌مشی امکان می‌دهد که فرودستان خط‌مشی‌هایی فرعی تعیین کنند که با خط‌مشی‌های سایر واحدها و با اهداف کتابخانه به طور کلّی سازگار باشد. خطر عمدهٔ ایجاد خط‌مشی آن است که احتمال دارد چنان دقیق نوشته شود که بیشتر به صورت قانون درآید تا آن که راهنمایی باشد برای تفکر، که باید این چنین باشد.

خط‌مشی پیشنهادی در موقعیّتی به وجود می‌آید که هیچ خط‌مشی واقعی وجود ندارد. هنگامی که شخص نمی‌داند در یک موقعیّت خاص چه بکند، یا هنگامی که شخص خط‌مشی موجود را با آزادی عمل بسیار زیاد یا بسیار کم تفسیر می‌کند، این وضع به وجود می‌آید. [در این حال] وضع باید روشن شود، بنابر این شخص به سطح بعدی تصمیم‌گیرندگان مراجعه می‌کند. اگر از نظر آن شخص وضع برای اتّخاذ تصمیمی قاطع بسیار مبهم باشد، در آن صورت مسأله به پیرامون یا به سطوح بالای سلسله مراتب منتقل می‌شود. در این حالت وقت تلف می‌شود، به دلیل وجود ابهام در خط‌مشی اختلاف آرا به وجود می‌آید و احتمال دستیابی به تصمیمی که مطلوب همه باشد به نحو چشمگیری کاهش می‌یابد. در یک کتابخانهٔ موفق اغلب از خط‌مشی پیشنهادی استفاده نمی‌شود، امّا این خط‌مشی به وجود می‌آید. از آن جا که امید کمی وجود دارد که اتّخاذ خط‌مشی پیشنهادی به طور کامل متوقف شود، بهترین کار به حداقل رساندن آن است. راه اجتناب از این نوع خط‌مشی صرف وقت برای ایجاد خط‌مشی‌های اصلی است؛ خط‌مشی‌هایی آن قدر روشن که ضرورت درخواست خط‌مشی یا روشن کردن آن را از بین ببرد.

خط‌مشی ضمنی خطرناکترین راه برای اجرای عملیّات است. این خط‌مشی از استنباط کارمند یا مراجعه کننده از خط‌مشی ناشی می‌شود. صرف نظر از آن که خط‌مشی استنباط شده با خط‌مشی واقعی در تضاد باشد یا خیر، مدیران اداری معمولاً چنان عمل می‌کنند که خط‌مشی تعیین شده را به اجرا در می‌آورند، امّا در سطح عملیاتی افراد بر مبنای خط‌مشی ضمنی عمل می‌کند. کتابخانه‌ها مانند سایر سازمانها مستعد اجرای این نوع خط‌مشی‌اند. برای نمونه ممکن است هدف کتابخانه فراهم آوردن هر چه سریعتر مواد اطلاعی برای مراجعه کننده باشد، امّا به نظر می‌رسد که برخی عملیّات در بخش فنی روند تحویل مواد را کُند می‌کند. آنچه کارمندان عملیاتی از خط‌مشی استنباط

کرده‌اند آن است که کامل بودن کار بر سرعت آن ارجح است، حتّی اگر خط‌مشی تعیین شده بر عکس باشد. مشکل خط‌مشی ضمنی اغلب در زمینهٔ ترفیعها و پیشرفتها بروز می‌کند، طبق خط‌مشی تعیین شده احتمالاً افرادی از داخل سازمان به مقامهای بالاتر ارتقا می‌یابند، امّا اگر کارمندان اداری ببینند که تعدادی از مقامهای مهم توسط افراد خارج از سازمان اشغال می‌شود ممکن است تصور کنند (که شاید درست باشد) خط‌مشیی که اجرا می‌شود با خط‌مشی تعیین شده متفاوت است. در این صورت براحتی مشکلاتی از نظر روحیهٔ کارمندان بیش خواهد آمد. در برخی موارد، زمانی با خط‌مشی ضمنی روبرو می‌شویم که مدیر مایل یا قادر به اجرای خط‌مشی تعیین شده نیست. امّا اغلب هنگامی که هیچ خط‌مشی واقعی وجود ندارد، از خط‌مشی ضمنی استفاده می‌شود. افراد چنان عمل می‌کنند که گویی می‌دانند خط‌مشی چیست، امّا این دیدگاه تنها از مشاهدهٔ رفتار دیگران حاصل شده است نه با پرسیدن. این امر بویژه در کتابخانه‌های بزرگ که هر یک از واحدها نسبت به یک موقعیّت واحد یک خط‌مشی ضمنی مستقل اختیار می‌کنند، ایجاد آشفتگی می‌کند. در چنین موقعیّتی، خط‌مشی ضمنی احتمالاً به خط‌مشی پیشنهادی تبدیل می‌شود، زیرا افراد از کار کردن در خلأ یا با خط‌مشی‌های متناقض خسته خواهند شد. در مقابل این بدان معناست که احتمال وجود یک راه حل رضایتبخش کم است، زیرا خط‌مشی ضمنی بنا به سنّت مشروعیّت یافته است.

اخیراً کتابخانه‌های جدید مجبور شده‌اند با *خط‌مشی تحمیل شده از خارج از کتابخانه* کار کنند. مقداری از این فشار از این واقعیّت ناشی می‌شود که بیشتر کتابخانه‌ها بخشی از یک واحد دولتی‌اند و از این رو در مورد کارکنان، ترفیع، مرخصی و سایر مسائل تابع خط‌مشی‌هایی هستند که از خارج به آنان تحمیل می‌شود.

امّا عوامل دیگری که اخیراً نقش داشته‌اند تنها موقعیّت را حتی پیچیده‌تر کرده‌اند. برای نمونه اگر کارمندان کتابخانه‌ای عضو اتحادیه شوند این سؤال بر چند حوزه اثر خواهد گذاشت ـ ترفیع ممکن است براساس ارشدیّت داده شود نه بر مبنای قابلیّت. دولتهای ملّی نیز می‌توانند خط‌مشی تحمیل کنند بویژه اگر منبع اوّلیهٔ تأمین بودجه برای کتابخانه باشند (کتابخانه می‌تواند برای اجتناب از محدودیتها بودجه را رد کند امّا بیشتر کتابخانه‌ها به دلیل عدم استطاعت مالی نمی‌توانند بودجه را بر گردانند، بنابر این قوانین

ملّی، ایالتی یا استانی را می‌پذیرند.)

هنگامی که کتابخانه به صورت امانت‌دار اسناد دولتی در می‌آید برای استفاده و حفظ این مواد شرایط خاصی باید مهیّا شود. چنانچه این خط‌مشی با خط‌مشی کتابخانه در مورد بقیهٔ مجموعه هماهنگ نباشد، تا حد امکان این دو خط‌مشیی باید هماهنگ شوند. البته گاه کتابخانه باید با خط‌مشی‌های متضاد فعالیّت کند، و در این صورت مواد مربوط تعیین خواهد کرد که در یک موقعیّت معیّن کدام خط‌مشی باید اجرا شود. ممکن است اهدا کنندهٔ یک مجموعهٔ بزرگ خط‌مشیی برای نمونه‌های استفاده، محل و استخدام بر کتابخانه تحمیل کند که در این صورت هم مشکل مشابهی ایجاد خواهد شد. این امر معمولاً فقط در کتابخانه‌های بزرگ عمومی یا دانشگاهی روی می‌دهد و به دلیل ارزش زیاد مواد اهدایی حتّی اگر شرایط بسیار محدود کننده باشد، با آن موافقت می‌شود.

در اتخاذ خط‌مشی صرف نظر از سطح اتخاذ آن، چند قاعده و پیشنهاد اساسی به کار می‌رود، هرگز نمی‌توان بدون ارائه رهنمودهایی در مورد خط‌مشی اختیاراتی را به کارمندی تفویض کرد. واگذاری اختیار بدون ارائه جهت برای استفاده از آن می‌تواند خطرناک باشد و کار درستی نیست. اگر همه باید بدانند که چه چیز خط‌مشی است و چه چیز نیست وجود یک دستورنامهٔ خط‌مشی روز آمد ضروری است. عجیب است که تعداد کمی از کتابخانه‌ها دستور نامه‌ای در مورد خط‌مشی دارند و تعدادکمی از دستورنامه‌ها روزآمد است.خط‌مشی باید بوضوح اهداف را روشن کند و از این رو منطق باطنی آن باید برای کارمند و سرپرست آشکار باشد.

خط‌مشی‌های [درون یک سازمان] باید منسجم باشند. در کتابخانه‌ها خط‌مشی‌های خدمات به آسانی می‌تواند با یکدیگر و با خط‌مشی اهداف کلّی سازمان در تضاد باشند. تلاش برای ایجاد هماهنگی در این زمینه اغلب منجر به ایجاد قوانینی می‌شود که از این کار باید اجتناب شود. خط‌مشی‌ها ضمن آن که باید با یکدیگر هماهنگ باشند، لازم است انعطاف‌پذیر نیز باشند و امکان تصمیم‌گیری را فراهم سازند. با تغییر محیط و نیازها خط‌مشی هم باید تغییر کند. این بدان معناست که خط‌مشی به دلیل کهنگی و برای حوزه‌هایی که نیاز به خط‌مشی جدید یا اصلاحی دارند، باید تحت نظارت باشد و به طور مداوم مورد بررسی قرار گیرد. اگر مردم تحت یک خط‌مشی به شیوه‌هایی کارکنند

که درست مخالف آن به نظر آید، آن خط‌مشی باید کنار گذاشته شود.

سخن آخر آن‌که خط‌مشی‌ها باید آموزش داده شود، خط‌مشی را نمی‌توان بدون هیچ توضیحی در قالب یک دستورنامه توزیع کرد. کارمندان جدید بویژه باید با خط‌مشی ـ اهداف و دلایل اتّخاذ آنها، آشنا شوند و باید بـه آنـها فـرصتی داده شـود تـا در مـورد برداشتهای خود از این خط‌مشی‌ها بحث کنند. به این ترتیب از همان ابتدا درک روشنی از خط‌مشی پیدا می‌کنند که به کاهش مشکلات بالقوّه (اگر نگوییم رفع آنها) کمک می‌کند.

روشهای کار

روشها بیشتر راهنمای *اعمالند* تا افکار. این روشها توالی زمانی از رویـدادهـا را کـه ممکن است برای رسیدن به یک خط‌مشی یا هدف خاص مـورد اسـتفاده قـرار گـیرد، فراهم می‌آورند. روشهای کـار خـط‌مشی *نـیست*، بـلکه در چـارچـوب خـط‌مشی قـرار می‌گیرد. برنامه‌ریزی روشهای خوب دارای ویژگیهایی است.

روشهای کار را به حداقل برسانید. سیاههٔ بلندی از روشها که هر عملی را بـتفصیل توضیح می‌دهد ممکن است ابتکار و شخصیّت مستقل افراد را از بـین بـبرد و مـوجب ملالت شود و چنانچه روشهای کار محدود نشود ممکن است کارمندان از نظر روحیه دچار مشکل شوند که در نهایت به مشکلی تمام عیار در زمینهٔ تولید منتهی خواهد شد. از آن جا که اگر کسی در ابداع روشهای کار مهارت کسب کند این کار نسبةً آسان است، برخی از مردم بشدّت به این کار علاقه‌مند می‌شوند ـ آنان برای هر چـیز کـه مـی‌بینند، روشی وضع می‌کنند، و در فرآیند این امر مـحیطی مـلال‌آور بـرای کـارگران بـه وجـود می‌آورند که آنان را ملزم می‌سازد گامهای الف، ب، ج، د و... را دنبال کنند. چنین عملی ناشی از سوء مدیریّت است.

روشهای کار بـاید چـنان طـراحـی شـوند کـه در خـدمت یک هـدف مـفید بـاشند. کتابخانه‌ها اغلب روشهایی را دنبال می‌کنند که مفید بودنشان را حفظ کرده‌اند، به ایـن دلیل که کسی در فکر کنار گذاشتن آنها نیست. همچنین گهگاه روشهای کار بدون آن که هیچ هدف خاصی درنظر باشد وضع می‌شود؛ به نظر می‌رسد که این روشها بـا شـغل افراد در ارتباط باشد امّا همواره چنین نیست. پرسش مهمی که در این جا مطرح می‌شود

آن است که آیا روشهای کار طرح می‌شوند یا فقط بازتابی از تجربه هستند؟ اگر آنها تجارب واقعی را منعکس می‌کنند، ممکن است طرحهای حقیقی باشند، امّا می‌توانند ادامهٔ فعالیّتهای مربوط به اهدافی باشند که دیگر وجود ندارد. تحلیل دقیق روشهای کار وظیفهٔ همهٔ مدیران است.

بررسی دقیق روشهای موجود ممکن است به حذف برخی از آنها که هنوز می‌توانند همان وظیفهٔ اصلی را انجام دهند منجر شود. این بررسی به فنون تحلیل کار نیاز دارد. برای این کار لازم نیست از مشاوران خارج از سازمان استفاده شود. سرپرستان روشهایی را وضع می‌کنند و می‌دانند که این روشها در خدمت چه اهدافی هستند. در نتیجه می‌توانند آنها را هر روز تحلیل کنند و این امر می‌تواند موجب اثر بخشی و کارآیی بهتر فعالیّتها شود. هنگامی که تحلیل انجام می‌شود، روشهای کار همچون یک نظام و همچون بخشی از یک رشته فعالیّتهای مرتبط دیده می‌شود (هم در درون خود و هم درون روشهای دیگر). تغییر یک روش ممکن است موجب تغییراتی در سایر روشها شود. اگر قرار باشد روشهای کار با این دیدگاه تحلیل شوند که یک محیط کاری اثر بخش به وجود آید، تشخیص این نکته که همهٔ روشهای کار بخشی از یک نظام است ضروری می‌باشد.

هزینهٔ روشهای کار را می‌توان برحسب زمان (اگر نه بر حسب پول) برآورد کرد. طبیعی است که برخی از هزینه‌ها مانند سرخوردگی مراجعه کننده را از یک روش جدید نمی‌توان سنجید، امّا هنگامی که یک روش جدید به کار گرفته می‌شود، ممکن است برآورد زمان صرف شده برای کسب اطلاعات مورد تقاضا امکان‌پذیر باشد، در این جا اعتبار دقیق رقم هزینه مورد نظر نیست. هدف آن است که فرد مسؤول تصمیم‌گیری، در مورد آن که یک روش چه هزینه‌ای برای نظام دربر دارد. اندیشه بهتری پیدا کند.

روشهای کار مانند سایر فعالیّتهای برنامه‌ریزی باید تحت نظارت باشد. یکی از شکلهای نظارت، تهیهٔ دستور نامهٔ روشهاست. این دستورنامه یکی از اوّلین چیزهایی است که باید در اختیار کارمندان جدید قرار گیرد. کتابخانه‌ها معمولاً بیشتر از آن که دستورنامهٔ خط‌مشی داشته باشند ، دستور نامهٔ روش کار دارند، زیرا مشخص کردن و تازه کردن روشها از خط‌مشی آسانتر است. در عین حال مایهٔ تعجب خواهد بود اگر بیش از پنجاه درصد کتابخانه‌ها برای روش کار بیشتر فعالیّتهای جاری خود، دستورنامه خوب

و روزآمدی داشته باشند. دستور نامهٔ روش کار باید بر مبنای عملکرد گذشته و در پرتو نیازهای در حال تغییر یک بخش یا یک سازمان مورد تجدیدنظر قرار گیرد. اگر خط‌مشی‌ها و اهداف تغییر یابند، به طور مسلم روشهای کار باید بررسی مجدد شوند.

اگر برای هدایت (وارتقای) تفکّر درست و روشهای مناسب به منظور هدایت اعمال (که امکان بروز ابتکار فرد را فراهم کند) خط‌مشی روشنی داشته باشید، در آن صورت محیط کاری خوبی ایجاد کرده‌اید. روشهای کار باید بر مبنای شناخت کافی از کتابخانه؛ اهداف، خط‌مشی، تسهیلات ظاهری و کارکنان آن و نیز شناخت محیط واقعی‌کار وضع شود، مشکل مدیر ایجاد توازن صحیح ثبات، هماهنگی و انعطاف‌پذیری در روشهای کار است تا به این ترتیب کارکنان بتوانند به نحوی مؤثر کار کنند.

مقررات

مقررات عبارات دقیقی هستند که با توجّه به اعمال خاص و مشخصی که باید انجام شود (یا نشود) در موقعیّتی خاص وضع می‌شوند. در حالی که روشهای کار، اعمال و خط‌مشی‌ها افکار را هدایت می‌کنند، مقررات *ایجاب می‌کند* که عملی خاص در موقعیّتی ویژه انجام شود. مقررات باید بصراحت نوشته و به همان صورت خط‌مشی و روش کار آموزش داده شوند. (هیچ قانونی نباید به صورت غیر مکتوب باشد، زیرا در این صورت فقط گرفتاری و سوءتفاهم ایجاد می‌شود)

بیشتر کتابخانه‌ها فقط پس از استخدام کارکنان، آنان را از قوانین آگاه می‌سازند. بهتر است *قبل* از آن که کسی تصمیم به پذیرش مقامی بگیرد در مورد این قوانین بحث شود. بدین‌ترتیب آن شخص پیشاپیش، همهٔ مقرراتی را که ممکن است موجب ناراحتی شخصی شود خواهد شناخت (برای نمونه، قوانین کتابخانه در مورد پوشش ظاهری).

همان‌گونه که فایول متذکر شده است، ممکن است براساس مقررات کتابخانه کارمندی که بدون اطلاع سرپرست چندین دفعه غیبت کند، از دریافت حقوق برای مدّتی محروم شود. چنین قانونی باید برای همه اعم از مدیر، کارمند دفتری، دستیار پاره وقت و کتابدار به طور یکسان اجرا شود. اغلب مقرراتی که میان کارکنان حرفه‌ای، غیرحرفه‌ای، اداری و پاره وقت هیچ تفاوتی نمی‌بینند، به طور نابرابر اجرا می‌شود. این

امر می‌تواند موجب تضعیف روحیهٔ کارمندان شود.

برنامه‌ها

واژهٔ برنامه معمولاً برای مشخص کردن وظیفه‌ای نسبةً بزرگ به کار می‌رود، هر چند که جورج تری تعریف بسیار مفصّل‌تری از برنامه ارائه داده است: «طرح جامعی که استفادهٔ آتی از منابع مختلف را در قالب یک نمونه کامل شامل می‌شود و رشته‌ای از عملیات لازم و جدول زمانی برای هر یک به وجود می‌آورد تا به اهداف مورد نظر دست یابیم.»[۵] برنامه‌ها از خط‌مشی‌ها، روشهای کار، مقررات، ویژگیهای شغلی، شرایط منابع، منشأ منابع و سایر عوامل لازم برای به انجام رساندن مجموعه‌ای از اهداف به وجود می‌آید.

برنامهٔ یک کتابخانه برای فعالیتی جدید در زمینهٔ خدمات عمومی شامل خط‌مشی‌هایی برای هدایت افکار کارکنان می‌شود: افکاری در زمینهٔ طرح جدید، شیوه‌های اجرای عملیّات، مقررات ضروری و شرایط کارکنان (چه از نظر مهارتهای خاص و چه از نظر بسامد به کارگیری این مهارتها)؛ مقوله‌های زیر، باید مشخص شود: شرایط کارکنان، میزان وقت و کارمندان (قدیم و جدید) که در برنامه به کار گرفته می‌شوند، و نوع دانش و مهارتهای لازم برای کارکنان. (این مسأله ورای تعیین کارکنان معادل تمام وقتِ لازم برای طرح است.) همچنین، برنامه در مورد ابزار یا منابع خاصی که احتمالاً مورد نیاز است حاوی اطلاعاتی است.

هر برنامه الزاماً همهٔ این عناصر را در بر ندارد، امّا هر چیز با عنوان برنامه باید تعداد زیادی از این عناصر را در برداشته باشد. یک برنامه باید رؤوس کلّی اعمالی را که باید انجام شود، ارائه دهد و (نیز مشخص کند که این اعمال چه وقت، در کجا و به وسیلهٔ چه کسی انجام می‌شود). برنامه باید دلیل ضرورت این اعمال و چگونگی تطبیق آنها را با مجموعهٔ اهداف کتابخانه روشن کند. همچنین لزومی ندارد که برنامه‌ها در سطح کتابخانه باشد، می‌توان آنها را به یک بخش محدود کرد (برای نمونه یک برنامه برای بخش فراهم‌آوری کتاب به منظور افزایش خرید مواد اسپانیایی زبان).

هر برنامهٔ بزرگ اعم از آن که برای یک واحد یا یک کتابخانه باشد نیاز به تعدادی

برنامهٔ فرعی دارد تا برنامهٔ اصلی را کامل کنند این نکته ممکن است بدان معنا باشد که برای خرید ابزاری خاص یا استخدام فردی با سابقهٔ قوی در زمینهٔ زبان دوّم برای تهیّهٔ مواد و برنامه‌ها به زبان دوّم، تلاشی هزینه بر سازماندهی شود.

هنگامی که مدیران خط‌مشی، روشهای کار، قوانین و اهداف را بخشی از نظام می‌دانند. می‌توانند متغیّرهایی را که احتمالاً برنامه‌ای جدید یا تغییرات در برنامهٔ قدیم بر آنها اثر می‌گذارد بهتر شناسایی کنند یا کنار بگذارند. علّت آن است که برنامه خود طیف وسیعی از مقولاتی را که مستقل تصور می‌شوند به هم ربط می‌دهد. مدیری که نتواند کل نظام و روابط میان بخشها را ببیند ممکن است به جایی برسد که برای طبقه‌بندی این بخشها، از مشاوران خارج از سازمان کمک بخواهد.

بودجه

بودجه به زبان ساده طرح عملیات است که بر حسب هزینه بیان می‌شود. این هزینه‌ها ممکن است با اصطلاحات پولی، ساعات کار ماشین یا ترکیبی از هر دو بیان شود. بودجه به زبان ساده *برآورد* مدیریّت است از هزینهٔ اجرا کردن یک طرح عملیات طیّ یک دورهٔ زمانی مشخص که می‌تواند از چند روز تا سالهای متمادی متفاوت باشد. اما معمولاً بودجهٔ مالی برای یک سال تعیین می‌شود. از بودجه‌ای که معمولاً با توجه به ساعات کار افراد یا ساعات کار ماشین تنظیم می‌شود معمولاً برای تحلیل هزینه‌ها قبل از آن که طرحی اجرا شود استفاده می‌شود؛ چنین بودجه‌ای معمولاً دورهٔ زمانی کوتاهی را در بر می‌گیرد.

برای بسیاری از مردم بودجه به مفهوم طرح نیست، امّا از آن جا که بودجه می‌تواند ابزاری برای نظارت باشد به طور قانونی طرح خوانده می‌شود. برآورد بودجه قبل از انجام هر عملی صورت می‌گیرد. بودجه مبنای تحصیل پول و منابع و استخدام افراد برای انجام برنامه‌های تثبیت شده است.

بودجه‌های مالی معمولاً با توجه به دو نوع هزینه تعیین می‌شوند: (۱) هزینه‌های عملیاتی (که در کتابخانه شامل بیشتر هزینه‌های عمومی می‌شود) و (۲) هزینه‌های سرمایه‌ای یا خرج سرمایه‌ای (که شامل هزینه ابزار و تسهیلات مالی می‌شود). در مورد

هزینه‌های عمده (مانند هزینه برای ساختمان جدید یا وسایل پردازش داده‌ها)، باید طرح مالی بلند مدّت تهیّه شود و کتابداران باید در پی تأمین پول برای هزینه‌ها باشند. این واقعیّت که ممکن است فاصلهٔ میان تصمیم‌گیری برای ساختن یک بنای تازه و شروع کار ساختمان پنج الی شش سال به درازا بکشد، ضرورت برنامه‌ریزی قبلی را نشان می‌دهد، بحث در مورد بودجه در فصل ۱۴ روشن خواهد ساخت که چرا بودجه کتابخانه طرح تلقّی می‌شود و چرا باید چنین باشد.

راهبرد

اصطلاح *راهبرد* در دنیای تجارت در مفهوم جامع خودش به کار نرفته است. این واژه را چنین تعریف کرده‌اند «فرآیند تصمیم‌گیری در مورد اهداف سازمان، تغییر این اهداف، منابع مورد استفاده برای نیل به این اهداف و خط‌مشی حاکم بر تهیّهٔ مواد، استفاده و مصرف این منابع»[۶] معمولاً راهبرد به قابلیّت حیات یک سازمان و جایگاه آن، در مقابل سازمانهای دیگر توجه دارد. راهبرد چارچوبی برای اهداف فراهم می‌کند.

راهبردهای کلان و رقابتی، دو نوع راهبردی هستند که معمولاً مورد بحث قرار می‌گیرند (بنگرید به : متون درسی عمومی مدیریّت). راهبردهای کلان اغلب برنامه‌های کلان تلقّی می‌شوند، امّا واقع‌گرایانه‌تر آن است که آنها را طرحی جداگانه بدانیم زیرا همهٔ اهداف سازمان را در بر می‌گیرند. بنابراین راهبرد کلان راهبردی است که همهٔ اهداف، خط‌مشی‌ها، روشهای کار، قوانین و بودجه‌ها را در قالب یک طرح به هم می‌پیوندد. راهبردهای رقابتی به مقام سازمان در ارتباط با سازمانهای دیگری از همان نوع توجه دارد. به طور کلّی، یک راهبرد رقابتی طرحی است که برای ارتقای مقام سازمان در مقابل دیگر سازمانهای مشابه ریخته می‌شود.

کتابخانه‌ها در فعالیّتهای رقابتی درگیرند، هر چند تعداد کمی از آنها واقعاً می‌خواهند که چنین باشد. با رشد و توسعهٔ کتابخانه‌ها رقابت آنها آغاز می‌شود، زیرا همواره برای کسب منابع مالی رقابت می‌کنند. کتابداران باید این مسأله را بسادگی بپذیرند و فعالیّتهای خود را ادامه دهند. کتابداران با این تشخیص صادقانه که در موقعیّتی رقابتی هستند به نحو مؤثرتری می‌توانند رقابت کنند. این امر همچنین کمک می‌کند که برخی از موانع

پنهان (ولی بسیار واقعی) که در فعالیتهای رقابتی وجود دارند شناخته شوند. چنین شناختی ممکن است به رفع این موانع کمک کند.

چرا باید برنامه‌ریزی کرد؟

فرض اصلی در بحث قبلی آن بود که برنامه‌ریزی ضروری است. برخی از دلایل برنامه‌ریزی در بخش مربوط به اهمیّت برنامه‌ریزی گفته شد امّا شماری عوامل دیگر وجود دارد که نشان می‌دهد چرا برنامه‌ریزی تا این درجه برای موفقیّت کتابخانه ضرورت دارد.

برنامه‌ریزی از اتلاف وقت می‌کاهد. بدیهی است که زمان در هر شغل عاملی مهم است، زیرا هم در تدوین برنامه‌ها و هم در انجام فعالیّتها به زمان و اغلب به زمان زیادی نیاز است. کتابداران اغلب در وضع دشواری قرار می‌گیرند زیرا زمان کافی برای انجام کار و برنامه‌ریزی ندارند: هنگامی که فرد برای انجام کاری تحت فشار قرار می‌گیرد همواره به نظر می‌رسد چیزی از قلم افتاده است. کلید موفقیّت در چنین وضعی آن است که در برنامهٔ اوّلیه زمان کافی برای برنامه‌ریزیهای بعدی در طول کار در نظر گرفته شود.

برنامه‌ریزی تنها راه مبارزه با عدم اطمینان و هماهنگی با تغییرات محیطی است. بسیاری از کتابداران مایلند که بنشینند و برای حرکت منتظر چراغ سبز باشند. این بهترین راه برای نابود کردن یک کتابخانهٔ کار آمد است. هنگامی که کتابداران نمی‌توانند اعمال خود را بررسی کنند و برای برخی مشکلات محسوستر که ممکن است توسعه یابد، برنامه‌ریزی کنند، وقت زیادی را صرف مبارزه با خشمهای ناگهانی مدیریت می‌کنند تا راه حل مناسبی پیدا یا آن که به مشکلات خط‌مشی مورد تقاضا پرداخته شود، که این وضع برتردید کارکنان می‌افزاید. در محیطی که فشارهای اجتماعی، سیاسی، اقتصادی و غیره به نحوی غیر قابل پیش‌بینی دچار نوسان است. کتابخانه‌ها باید برنامه‌ریزی درستی داشته باشند تا خود را به عنوان سازمانهای مستحکم ابقا کنند.

در اواسط و اواخر دههٔ ۱۹۶۰ ، کتابخانه‌های آمریکا نسبت به وضع خود بسیار خوش بین بودند. پول نسبةً در دسترس بود و برای مدّتی چنان می‌نمود که همه چیز همچنان توسعه خواهد یافت و پیشرفت خواهد کرد. به رغم این واقعیّت که تورّم

سیرصعودی داشت سیاست به طور فزاینده‌ای در حال تغییر بود و وضع اقتصادی به نحوی روبه تزاید پیچیده می‌شد، به شقوق دیگر آینده توجه واقعی نمی‌شد. تعداد کمی از کتابداران دربارهٔ معنای احتمالی این عوامل برای کتابخانه‌ها، زیاد می‌اندیشیدند (برای نمونه مدتها پس از آن که روشن شد که طرحهای انجمن کتابداران آمریکا در مورد نیاز به نیروی انسانی نمایانگر واقعیّت نبوده است مدارس کتابداری و کتابداران همچنان از این طرحها استفاده می‌کردند.) بنابر این هنگامی که بودجه دولتی قطع شد یا سالها در یک سطح ثابت ماند، ساعات کار کاهش یافت، کارکنان اخراج شدند و کسی جایگزین آنها نشد. در اصل موجهای این تکان ناگهان به کتابداری برگشت، اما لازم نبود که این تکان بسیار شدید باشد. تلاشی که برای برنامه‌ریزی دراز مدت تحقیقات دربارهٔ شقوق دیگر آینده (خوب یا بد) و شاخصهای اجتماعی انجام گرفت تا حد زیادی از گرفتاری همه کاست. هنگام برنامه‌ریزی، باید همهٔ عوامل محیطی و امکانات خوب و بد را در نظر گرفت.

برنامه‌ریزی درست بیشتر بر مدّت طولانی تأکید دارد تا مدّت کوتاه و در آن اهداف کتابخانه باید مورد توجه مداوم باشد. هنگامی که کتابداران به طور مداوم اهداف کتابخانه را بررسی می‌کنند، اهداف احتمالاً اصلاح خواهند شد تا نیازهای جاری را منعکس کنند (و با تغییر آن نیازها دوباره اصلاح خواهند شد) بدون بررسی مداوم اهداف، کتابخانه با این احتمال روبرو خواهد شد که «کار واقعی» ـ یعنی عملیات روزانهٔ آن ـ به زیان اهداف دراز مدّت در سازمان غلبه یابد. لازم است به کارکنان یادآوری شود که بررسی مجدّد اهداف قابلیّت کتابخانه را برای انجام فعالیتهایش تهدید نمی‌کند، بلکه بر عکس، قابلیّت آن را برای خدمت به جامعهٔ استفاده کننده و پاسخگویی به تغییرات افزایش می‌دهد.

جدول زمانی برای برنامه‌ریزی

همان گونه که گفته شد، برای یک برنامه‌ریزی موفق، زمان حائز اهمیّت است. بند زیر به اجمال نشان می‌دهد که برای جنبه‌های مختلف برنامه‌ریزی چه مدّت زمان ممکن است صرف شود. اگر چه گاه لازم است حرکت ما از آنچه این برآوردها نشان می‌دهد

سریعتر باشد، به طور کلّی پیشنهادات حاکی از حداقل زمان است. من براساس تجربهٔ طولانی مشاورت مدیریت کتابخانه و کار در کتابخانه قانون ایوانزرا برای برنامه‌ریزی کتابخانه[1] تنظیم کرده‌ام. براساس این قانون «هر چه هزینهٔ یک برنامه بیشتر باشد، به تأیید افراد بیشتری باید برسد و فاصلهٔ میان طرح و اجرای آن بیشتر است.» این امر بویژه در نمادهای مردمی بیشتر صادق است. عدم درک این واقعیّت و کار با آن، به خشم و سرخوردگی منجر خواهد شد. (گهگاه این امر به انفصال کتابداری منجر می‌شود که برای انجام هر چه سریعتر امور به مسؤولان فشار زیادی می‌آورد.) در هر حال مدّت زمانهای پیشنهادی نسبةً معمولی هستند، امّا بسته به شرایط می‌توان آنها را کم یا زیاد کرد.

برای ملزومات اداری، عاقلانه آن است که ۶ ماه جلوتر برنامه‌ریزی شود. برای موادی که به آسانی یافت می‌شوند. ۳ ماه شاید کافی باشد، امّا به خاطر داشته باشید که هر چه تعداد دفعات سفارش مداد، خودنویس، گیرهٔ کاغذ ونوار کشی‌لاستیکی بیشتر باشد وقت بیشتری از سایر فعالیّتها گرفته می‌شود. سفارش ماهانه به معنای ۱۲ بار سفارش در طول سال و سفارش ۶ ماهه به معنای فقط دو بار سفارش در طول سال است (و زمان ماشین کردن برای یک سفارش ۶ ماهه بیش از زمان ماشین کردن سفارش برای یک ماه نخواهد بود).

میزان اقلامی که باید به طور ویژه سفارش داده شوند باید برای مصرف شش ماه یا یک سال و ترجیحاً یک سال کفایت کند. چنین اقلامی ممکن است شامل برگه‌های واسپاری، برگه‌های آی‌بی ام، بر چسب کتاب، و هر تعداد اشیایی باشد که به وسیلهٔ مراکز تجاری ساخته یا چاپ می‌شود (و اغلب به طور سفارشی برای یک کتابخانهٔ خاص تهیه می‌شود).

بودجه‌ای که خاص هزینه‌های عملیاتی است حداقل یک سال قبل باید طرح شود. از آن جا که کتابخانه‌ها برای تدارک سرمایه باید به سراغ هیأتهای خارج از کتابخانه بروند، کارکنان کتابخانه باید ابتدا بر سر آنچه مورد نیاز است و چگونگی تخصیص منابع توافق کنند. بودجه باید به تصویب هیأت مدیرهٔ کتابخانه و مؤسسهٔ تأمین بودجه برسد و همهٔ

(1) - Evans'Law of Library Planning.

این مراحل وقت‌گیر است.

برآورد بودجهٔ خاص هزینه‌های سرمایه‌ای بویژه اگر قرار باشد تعهدات سرمایه‌ای عمده ایجاد شود، احتمالاً یک سال تا ۱۸ ماه طول می‌کشد. تنظیم این بودجه بیش از بودجهٔ هزینه‌های عملیاتی به درازا می‌کشد، زیرا معمولاً پول بیشتری در کارها صرف می‌شود و مؤسسه تأمین بودجه ممکن است اطلاعات دقیقتری لازم داشته باشد و درخواست را با دقت‌بیشتری بررسی کند.

هنگام درخواست یک مقام جدید، ۲ سال پیشتر برنامه‌ریزی کنید. کارمندان کتابخانه بر سر آن که چه مقامهایی مورد نیاز است باید توافق داشته باشند و این امر به وقت زیادی نیاز دارد. سپس گروه تأمین بودجه در مورد این نیاز باید متقاعد شوند؛ زیرا این امر مستلزم افزایش بودجه و نیز تعهدی دراز مدّت است. هنگامی که مقامی به تصویب می‌رسد، فرآیند جستجو برای یافتن فرد مناسب و مصاحبه با نامزدهای این مقام باید تکمیل شود و این ممکن است چند ماه به درازا بکشد.

برآورد بودجه برای هزینه‌های کلان سرمایه‌ای مانند هزینه کتابخانه‌های سیّار و دستگاه پردازش اطلاعات الکترونیکی[1] نیاز به ۳۰ ـ ۲۴ ماه زمان دارد. ابتدا مؤسسه سرمایه‌گذار باید در مورد این ضرورت متقاعد شود. سپس از آن جا که چنین تجهیزاتی بنا به خواست کتابخانهٔ سفارش دهندهٔ طراحی می‌شود، بین زمان عقد قرارداد و آماده‌شدن آن تجهیزات برای استفاده کتابخانه باید زمان کافی وجود داشته باشد.

ایجاد برنامه‌های جدید خدماتی نیاز به ۴۰ ـ ۳۶ ماه دارد. در این جا مشکل فقط طراحی برنامهٔ جدید نیست، بلکه تطابق این برنامه با کل عملیات و اهداف، خط‌مشی، روشهای کار، قوانین و... کتابخانه مورد نظر است. این فعالیّتها وقت‌گیر خواهد بود و بیش از آنچه در وهلهٔ نخست به نظر می‌آید پیچیده است. سپس ناگزیر باید به سراغ مقام سرمایه‌گذار رفت که تخصیص منابع محدود به حوزه‌های ظاهراً نامحدود تقاضا به عهدهٔ اوست. اگر بودجه تأمین شده است برای تجهیزات باید قرارداد بسته شود و کارمندان [در صورت ضرورت] باید استخدام (و یا بازآموزی) شوند. انجام همهٔ این کارها در مدّتی کمتر از ۳ سال نیازمند آن است که افرادی که احتمالاً وظایف دیگری دارند وقت و

(1) - electronic data processing (EDP).

انرژی بیش از حدّی را به این کار اختصاص دهند و چنانچه این فعالیّتها با سرعتی بیش از حد انجام شود برنامه بسختی عملی خواهد شد.

هنگامی که کتابخانه با ساخت بناهای جدید روبرو است، حداقل پنج سال طول خواهد کشید تا کار شروع شود. قانون ایوانز را در مورد برنامه‌ریزی کتابخانه به خاطر داشته باشید، زیرا در این جا بیش از هر جای دیگر به کار می‌آید. در این حوزه ارقام پولی بالا هستند و هزینه به طور مداوم افزایش می‌یابد. بنابر این بهتر است که فرآیند برنامه‌ریزی تا حد امکان کاهش یابد. امّا به نظر نمی‌رسد بین درخواست احداث بنای جدید و انتقال به آن جا فاصلهٔ زمانی ۵ سال حداقل زمان لازم بوده باشد. تحقیقی که در سال ۱۹۷۱ در مورد ۳۵۰ پروژهٔ احداث بنای جدید کتابخانه‌ها انجام دادم نشان داد که زمان متوسط از اولین درخواست تا تاریخ نقل مکان به ساختمان جدید ۸/۳۵ سال بود.

برنامه‌ریزی یعنی دگرگونی

هر برنامه مستلزم تغییر در وضع موجود است. از آن جا که مردم وضع موجود را ترجیح می‌دهند اغلب در برابر تغییر، گاه به صورت منفعل و گاه فعّال، مقاومت می‌کنند. آمیتایی اتزیونی[1] مقاله‌ای با عنوان «*در هر حال، مردم براحتی تغییر را نمی‌پذیرند: پیامی ناخوشایند و مفاهیم آن برای برنامه‌های اجتماعی*» نوشته است. وی در این مقاله دو شیوه را برای تغییر پیشنهاد می‌کند. یک شیوه بر این عقیده استوار است که به مردم می‌توان آموخت عادتهای خویش را تغییر دهند. شیوهٔ دیگر بر این عقیده بنا شده است که مردم فقط در برابر تغییرات محیط تغییر می‌کنند. تقریباً همهٔ برنامه‌های موجود در حوزهٔ تغییر اجتماعی براساس فرضیهٔ اوّل کار می‌کنند. یعنی هنگامی که به مردم نشان داده می‌شود که در نتیجهٔ تغییر چقدر، وضع برای آنها بهتر خواهد بود [می‌بینیم] که آنها در برابر پیشنهاد تغییر موجوداتی انعطاف‌پذیر و رام شدنی هستند. اتزیونی اقدامات جاری علیه سیگار کشیدن را مورد بحث قرارداده که دقیقاً بر این فرض استوار است. در اواخر دههٔ ۱۹۶۰ شاهد کاهش تدریجی تعداد سیگاریها بودیم، امّا در دههٔ ۱۹۷۰، این روند بر عکس شد و اکنون تعدادشان از همیشه بیشتر است.

---

(1) - Amitai Etzioni.

نتیجهٔ اخلاقی: اگر شما ۲۷ میلیون دلار خرج کنید ممکن است تعدادی کافی از مردم را وادارید که نوع سیگار خود را تغییر دهند تا سرمایهٔ ارزنده‌ای برای سازندگان سیگار نوع دوّم فراهم آید، امّا اگر همین ۲۷ میلیون دلار را صرف آن کنید که سیگاریها، سیگار را ترک کنند، که تلاشی است برای تغییر یک رفتار اساسی، در انتظار هیچ نتیجهٔ قابل توجّهی نباشید. تبلیغ، اشتها را تحریک می‌کند، امّا ذائقه، ارزشها و اولویتهای اصلی را تغییر نمی‌دهد. سعی کنید عدم تبعیض نژادی را برای نژادپرستان، حکومت جهانی را برای میهن پرستان افراطی، خودداری از مصرف مشروبات الکلی را برای الکلی‌ها و یا مانند آنچه ما به بهای ۱۶ میلیون دلار در سال انجام می‌دهیم، عدم استعمال مواد مخدّر را برای معتادان تبلیغ کنید و ببینید که چه دستاوردهایی برای شما خواهد داشت.[۷]

اتزیونی هنگامی که سعی می‌کند نشان دهد که تغییر محیط از تغییر انسانها آسانتر است به برنامه‌های ایمنی رانندگی اشاره می‌کند او ادعا می‌کند که یک کوشش تمام عیار برای طراحی مجدد اتومبیلها برای ایمن‌تر ساختن آنها، بمراتب مؤثرتر از اقدامات ضربتی برای بهبود رانندگی تدافعی است و هزینهٔ کمتری دارد. وی همچنین در توصیف تحقیقی در مورد رفتارکاری نتیجه می‌گیرد که تغییر نمونه‌های کار (یعنی گرایشها و نمونه‌های رفتاری به جای روشهای اصلی کار) دشوار و تقریباً غیر اخلاقی بوده است.

بنابر این اگر تحلیل اتزیونی را بپذیریم، دورنمای متقاعد کردن مردم برای آن که تغییرات را با آغوش باز بپذیرند نسبةً تاریک می‌نماید؛ و متأسفانه به نظر می‌رسد که نظر وی تا حد زیادی درست است. تغییر یک محیط آسانتر از تغییر مردمی است که در آن محیط به سر می‌برند. امّا باید به خاطر داشت که همان مردم به محض شروع تغییرات در محیط درگیر این تغییرات می‌شوند. اگر مردم خواهان تغییر محیط خود نباشند. با همان شدت و با همان مشکل مؤثری که با تلاشهای مبنی بر تغییر زندگی خصوصی خود مبارزه می‌کنند، با هر تلاشی که برای تغییر آن محیط صورت می‌گیرد، مبارزه خواهند کرد. در عین حال در یک محیط کاری مدیر معمولاً به تغییر عادتهای شخصی کارکنان نمی‌پردازد مگر آن که آن عادتها تأثیری سوء بر محیط کاری بگذارد (مانند تأخیر داشتن یا بی‌دقّتی). اگر مشکل، یک عادت شخصی باشد، سرانجام به جای تلاش برای تغییر آن عادت، موضوع با انفصال شخص خاتمه خواهد یافت. معمولاً این امر فقط پس از آن که به شخص مزبور چند فرصت برای «اصلاح» آن رفتار داده می‌شود، صورت می‌گیرد.

مقبول ساختن دگرگونی

به رغم تصویر تاریکی که اتزیونی ترسیم کرده است، شما در مقام یک مدیر برای مقبولتر ساختن تغییر در کتابخانه می‌توانید چند کار انجام دهید. تغییر قریب‌الوقوع را قبل از اجرا برای کارمندان خوب شرح دهید؛ برای آنها بخوبی توضیح دهید که چرا این تغییر صورت خواهد گرفت؛ اگر آنها کاملاً درک کنند که تغییر با چه مسایلی ارتباط دارد، راحتتر آنرا می‌پذیرند و خود را با آن سازگار می‌کنند. در صورت امکان به کسانی که از این تغییر تأثیر می‌پذیرند، اجازه دهید در فرآیند برنامه‌ریزی برای آن دخالت داشته باشند. این افراد نه تنها حق دارند که مورد مشورت قرار گیرند بلکه اطلاعاتی دارند که برای موفقیّت آن تغییر ضروری است.

اگر تغییری از همان ابتدا بر امنیّت اثر می‌گذارد، سعی نکنید واقعیّت را پنهان کنید. در هر موقعیّت کاری، شایعه‌پراکنی عاملی مهم است و اگر کارمندان فکر کنند که شغل آنها مورد تهدید است. دچار نگرانی شدیدی خواهند شد. تلاش برای متقاعد کردن مردم در مورد امنیّتشان در نیمه راه تغییر همواره کارگر نیست، امّا هنگامی که از نظر کارمندان، مدیر در مورد تغییر صداقت نداشته باشد و آب زیرکاه باشد، ممکن است دیگر هرگز به وی اعتماد نکنند. اگر مقامها مورد تهدید است، آن را کاملاً روشن کنید، اگر مورد تهدید نیست نیز این مسأله را توضیح دهید.

اگر بتوانید نشان دهید که اصول، داده‌ها و تصمیمهای تثبیت شدهٔ قبلی تغییری را ایجاب کرده است و این تغییر ناشی از هوی و هوس شما نیست، در آن صورت احتمال آن که کارمندان آن تغییر را بپذیرند بیشتر است.

اگر یک رشته تغییرات در پیش رو دارید، آنها را بتدریج وارد نظام کنید. تغییرات زیادی را بر کارمندان تحمیل نکنید. انجام یک یا دو تغییر به طور همزمان بیش از حد کفایت است. وقتی فردی به یک حوزهٔ جدید کار منتقل می‌شود غالباً اغوا می‌شود که از این فرصت استفاده کند و عملکردها را هم تغییر دهد (به دلیل، فضای کم یا بیش در دسترس). این، اندیشه‌ای ضعیف است! کارمندان معمولاً به یک یا دو ماه نیاز دارند تا خود را با تغییر فیزیکی تطبیق دهند و این امر بر مهارت آنان در سازگار شدن با تغییرات عملیاتی اثر نامطلوب می‌گذارد. (حتی اگر تصور کنند که خواستار تغییر بوده‌اند).

در صورت امکان اگر شیوهٔ جدیدی کارآمد نیست، قبل از پیشنهاد یک شیوهٔ دیگر یکی دو ماه صبر کنید. کارمندان نسبت به هر تلاش جدید مشکوک خواهند بود وممکن است به طور ناخودآگاه برای اجرای برنامهٔ جدید دیگری کمتر تلاش ورزند. هر چه مشکلات مربوط به تغییرات بیشتر باشد، فاصلهٔ میان آنها هم باید بیشتر باشد. هرگز تغییری را به صورت آزمایشی مطرح نکنید. طرحهای آزمایشی باید در مقیاسی کوچک و با تعداد کمی از کارمندان انجام شود، نه در سطح یک واحد سازمانی. اگر از نظر کارمندان تغییر جنبهٔ آزمایشی داشته باشد ممکن است آن را جدّی نگیرند و از این رو امکان شکست این تغییر بیشتر خواهد شد.

اگر بتوانید به کارمندان نشان دهید که این تغییر به سود آنان خواهد بود، احتمال پذیرش آن بیشتر است. اشتباه متداول در مشخص کردن مزایای یک تغییر آن است که موفقیّتهای کتابخانه یا مدیر را به منزلهٔ موفقیّت کارمندان تلقّی کنیم. کارمندان این تفاوت را درک می‌کنند و چنانچه درک مدیر از این مسأله یا اعتماد کارمندان به او ضعیف باشد، ممکن است مشکوک شوند که کوششی برای گول زدن آنان در حال انجام است. حتّی اگر روابط میان کارمندان و مدیریّت خوب باشد، چنین تصوّری موجب خواهد شد که کارمندان متحیّر باشند که «واقعاً چه می‌گذرد.»

اگر محیطی را فراهم آورید که در آن از تغییرات استقبال شود و اندیشه‌های نو تشویق شوند، احتمال بسیار بیشتری وجود دارد که کارمندان با اشتیاق تغییر را بپذیرند. این بدان معناست که [در سازمان] آرای کارمندان با استقبال روبرو می‌شود، در مورد شیوه‌های جدیدی که برای [حل] مشکلات در نوشته‌ها درج شده بحث می‌شود، پاسخ کارمندان را جویا می‌شوند و خواستار اندیشه‌های نو هستند. در اصل این به معنای آموزش کارمندان آن واحد است تا تغییر را نه یک تهدید، که یک فرصت به شمار آورند.

برنامه‌ریزی بدین منظور انجام می‌شود که عدم اطمینان را نسبت به آینده رفع و برای عملیات روزانهٔ کتابخانه مسیرهای با ثباتی را فراهم کند. بنابر این طرحهای موجود، محیطی قابل پیش‌بینی به وجود می‌آورند، حال آن که طرحهای جدید و اصلاحات وضع موجود را تغییر می‌دهند. اگر شما برخی یا همهٔ نظریه‌هایی را که در این جا مطرح شد به کار بندید تا تغییر را مقبولتر سازید ـ بویژه نظریهٔ مربوط به ایجاد محیطی که مشوّق تغییر

باشد ـ در آن صورت کارمندان به برنامه‌ریزی و تغییر با دیدی مثبت خواهند نگریست.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۹

ارتباطات

مدیران و سرپرستان کارآمد می‌دانند که موفقیّت آنان در نهایت به مهارتهایشان در زمینهٔ ارتباطات بستگی دارد.از آن جا که مدیر امور را به وسیلهٔ افراد انجام می‌دهد، ضروری است که ارتباطات (چه به صورت شفاهی و چه مکتوب) با معنا، قابل درک و روشن باشد، مدیر کتابخانه مانند مدیران سازمانهای خدماتی دیگر، باید از نظر ارتباطات، چه با سرپرستان و چه با کارمندان، به طور مؤثر عمل کند.

ارتباطات ضعیف، غیر مؤثر و یا عدم ارتباط می‌تواند موجب گله کارکنان شود و اغلب، می‌شود. همان گونه که قبلاً یادآوری شد، شرایط [وضعیّت حاکم] سبب ارتباط ضعیف تلقی و بدین وسیله از رویارویی با مشکلات واقعی اجتناب می‌شود. در عین حال مشکلات ارتباطات تقریباً همیشه قابل تشخیص است و بیشتر افراد می‌توانند مهارتهای ارتباطی خود را بهبود بخشند. اغلب این مسأله فراموش می‌شود که ارتباطات هم نمونه‌ای پیچیده از رفتار شخصی است (که متأثر از کلّ زندگی هر شخص است) و هم فرآیندی دوجانبه (که فرستنده و گیرنده در آن به یک اندازه مسؤول‌اند) ارتباط واقعی زمانی حاصل می‌شود که شخصی معنا و احساسی را که مورد نظر فرستندهٔ پیام است دریافت کند. بنابراین فرستنده و گیرنده هر دو باید آنچه را گفته و درک شده مشخص کنند، زیرا این امر تکمیل کنندهٔ ارتباط است. صرف زمان بیشتر برای تأیید صحت و سقم پیام به عملکرد و روابط بهتر و در دراز مدّت به صرفه‌جویی در وقت و هزینهٔ کتابخانه منجر می‌شود.

بیش از ۷۰درصد از وقت یک فرد عادی صرف شنیدن، سخن گفتن، خواندن و نوشتن می‌شود.[۱] بعلاوه، پیامها اغلب از طریق غیر شفاهی فرستاده و دریافت می‌شود. اگر زمان مشاهدهٔ شخص را به این امور بیفزاییم، کل وقت مصرفی بیشتر هم خواهد بود. بنابر این ارتباطات، پدیده‌ای فراگیر است.

امّا، به رغم این همه انرژی و وقت که صرف برقراری ارتباط می‌شود، بیشتر اوقات برقراری ارتباط قرین موفقیّت نیست ـ بویژه اگر موفقیّت به صورت توافق کامل بر سر محتوای پیام تعریف شود. مفهوم کلّی پیام معمولاً رد و بدل می‌شود، امّا معنای دقیق آن اغلب سوء تعبیر شود. با توجه به همهٔ مشکلات برقراری ارتباط، عجیب است که مردم می‌توانند این کار را انجام دهند.

چند سال قبل، ظاهراً رالف والدوامرسون(۱) گفته است «ارتباط مانند قطعه‌چوبی است. شناور در دریایی که جریانهای متضاد در آن در حرکت‌اند. گاه ساحل با رسوبات امواج دریا پوشیده می‌شود و گاه عاری از هر چیز است. میزان و مسیر حرکت این قطعه چوب ابداً بدون هدف و جهت نیست، بلکه واکنشی است به همهٔ نیروها، اعم از بالا، جزر و مد و امواج.» در کتابخانه که کارمندان درگیر ارتباطات داخلی و خارجی‌اند، اغلب امواج و جزر و مد موانعی هستند که بر سر راه ارتباط مؤثر قرار می‌گیرند.

موانع درک

داشتن دانش مختصری از معنا شناسی عمومی به شناخت ارتباطات کتابخانه کمک می‌کند. معنا شناسی عمومی بررسی ریشه‌ها و اثار عادتهای ارتباطی است. اگر افراد از آثار عادتهای ارتباطی خود آگاه شوند، در آن صورت شاید بتوانند آنها را مهار کنند. بدون شک، هر کتابدار، اعم از آن که به مدیریّت علاقه‌مند باشد یا خیر، باید کاملاً در معنا، شناسی متبحّر باشد. کتابداران مرجع بویژه همیشه درگیر ارتباطات‌اند و اگر واقعاً این فرآیند را درک نکنند، نمی‌توانند امید موفقیّت داشته باشند و یا آنچنان که باید، عنصر مؤثری باشند.

---

(1) - Ralph Waldo Emerson.

همان گونه که اِی. کُرزیبسکی[۱] در علم و سلامت روانی[۲] (۱۹۸۴)[۲] اشاره کرده است، همهٔ کار معنی شناسی بر سه فرض استوار است. نخست آن که واژه‌ها همان چیزی نیستند که نشان می‌دهند. اگر چنین می‌بود یک زبان عمومی وجود داشت و با هیچ مشکل زبانی روبرو نبودیم. دوّم آن که واژه‌ها هرگز قادر نیستند همه چیز را دربارهٔ هر چیز بیان کنند. از بعضی عناصر باید چشم پوشید، در غیر این صورت، هرگز نمی‌توان یک جمله را تمام کرد. برای نمونه جملهٔ «برگه روی میز است» را در نظر بگیرید. ظاهراً این برگه یک شیء خاص است، امّا آیا یک دعوتنامه است؟ کارت تبریک است؟ فهرست برگه است؟ چه رنگی است؟ چه اندازه‌ای دارد؟ آن میز چگونه میزی است؟ توصیف ظاهری آن چگونه است؟ سابقهٔ آن چیست؟ و چگونه برگه آن به آن جا رسیده است؟ آیا مناسبتی دارد؟ بنابراین، از آن جا که این عناصر نادیده گرفته شده‌اند، ارتباط کامل بر قرار نمی‌شود. سوم آن که ممکن است از واژه‌هایی دربارهٔ واژه‌هایی که خود دربارهٔ واژه‌هایی هستند به شکلی بی‌نهایت انتزاعی استفاده کنیم. این طبیعت انتزاعی و نمادین واژه‌ها بیشترین مشکلات را در فرآیند ارتباط به وجود می‌آورد.

مردم می‌توانند اسامی جدید را برای اشیا فراگیرند زیرا یک نقطهٔ مرجع مشترک وجود دارد ـ برای نمونه: ***bookstore , librairie , Könyvkereskedés, libreria, boghandel*** [که همگی به معنای کتابفروشی است]. معمولاً، حتّی وقتی بسیاری از ویژگیهای یک شیء مادی از پیام حذف می‌شود، باز هم می‌توان از آنچه مورد نظر است شناختی کلّی به دست آورد. با وجود این هنگامی که همهٔ جنبه‌های مهم حذف می‌شوند، بسهولت نمی‌توان آنها را تشخیص داد و به پیام افزود. این جمله را در نظر بگیرید «برگه نخودی رنگ ۵×۳ سانتی‌متری جدیدی که نتوانستی آن را پیدا کنی، در شکاف میز چوبی کهنه‌ای که در گوشهٔ اتاق استراحت کارمندان قرار دارد گیر کرده است.» این پیام بسیار روشنتر است، زیرا عناصری مهم که در جملهٔ اوّل حذف شده بودند، در این جمله مشخص شده‌اند. اینها ویژگیهای مادی شیء هستند که قابل مشاهده و تشخیص‌اند.

امّا هنگامی که هیچ مرجع عادی وجود ندارد و قرار است احساسات و مفاهیم به

---

(1) - A.Korzybski.

(2) - Science and Sanity

طور انتزاعی منتقل شوند، مشکلات به وجود می‌آید. «شما دوست خوبی هستید» «کارتان را به آن خوبی که من انتظار داشتم انجام نمی‌دهید»، کارتان را خوب انجام دادید،» و بویژه «شما را دوست دارم» همه عباراتی هستند که در معرض تعابیر (و تعابیر سوء) بسیاری قرار دارند. شما می‌دانید که یک فهرست برگه‌ای چیست، امّا آیا دوستان غیر کتابدار شما هم معنی این اصطلاح را می‌فهمند؟ چند تن از مراجعان جدید کتابخانه‌ها وقتی به آنها گفته می‌شود «آن را در فهرست برگه‌ای جستجو کنید» می‌دانند که چه باید بکنند؟

یک عامل روان شناختی نیز می‌تواند مشکلاتی در زمینهٔ ارتباط به وجود آورد. مشاهده شده است که جانوران در اوّلین ملاقات یکدیگر را از نظر اندازه ارزیابی می‌کنند تا فرادست و فرودست تعیین شود، ابراهام مزلونشان داده است که مردم هم معمولاً پس از نخستین مبادلهٔ مختصر اطلاعات که ظاهراً به صورت معمول انجام می‌شود. سعی می‌کنند چنین رابطه‌ای را بر قرار سازند.[۳] این مسأله هم به رفتار غیر شفاهی و هم شفاهی مربوط می‌شود، هنگامی که شخص الف برای بحث در مورد مسأله‌ای به دفتر شخص ب می‌رود امّا شخص ب چنان به کار ادامه می‌دهد که گویی کسی در آن جا وجود ندارد، شخص الف در مقام فرودست قرار می‌گیرد. هنگامی که چنین اتفاقی می‌افتد، بعید است که شخص الف آمادگی پذیرش اندیشه‌ها و پیشنهادها را داشته باشد. این عامل در میانکنش کارمندان و مدیر در کتابخانه حائز اهمیّت است، زیرا یک مصاحبه اغلب می‌تواند بسرعت ویژگی مصاحبهٔ یک فرادست با فرودست را به خود گیرد که این بر قراری یک ارتباط مناسب را بسیار دشوار می‌سازد.

انسان تنها در چند ساعت نخست زندگی واقعاً از «ذهنی باز» برخوردار است؛ پس از آن، تجارب بتدریج هم به اندیشه‌ها و هم به مجموعه‌ای از ارزشهای منحصر به فرد شکل می‌دهند. این مفروضات و ارزشهای نهفته در فرآیند ارتباط اهمیّت می‌یابند و اگر در یک رابطهٔ فرادست ـ فرودست قرار گیرند تقریباً هیچ ارتباطی بر قرار نخواهد شد. به نظر اف. سی. بارتلت[(۱)،۴] ذهن دائماً در صدد است مطالب جدید را با نمونه‌های ذهنی موجود پیوند دهد تا مطالب جدید معنا یابند. ارتباط دادن اطلاعات جدید به قدیم، پیش

(1) - F.C.Bartlett.

پندارهای ابراز نشده و سلطه سه مانع عمدهٔ روان‌شناختی است.

هر فرد پیوسته با این مشکل روبروست که تا چه حد دنیای «واقعی» با دنیای نمادین مطابق است و تا چه حد تصور وی از این دو با تصور دیگران از آنها مطابقت دارد. هر چه میزان شباهت بیشتر باشد امکان برقراری ارتباط معنادار بیشتر است.

مشکل دیگر فرآیند ارتباط به معنا ارتباط پیدا می‌کند. واژه‌ها بیش از یک معنا دارند و معانی اغلب بسته به محیطی که در آن به کار می‌روند تغییر می‌کنند. به طور مسلّم تعداد معانی بسیار بیشتر از تعداد واژه‌هاست. واژه نامهٔ *رندوم هاوس*[(۱)] (خلاصه نشده) در مقابل واژهٔ ***Fair*** ۳۱ معنی را ذکر کرده است؛ برخی از این معانی قدیمی و برخی منسوخ شده‌اند و این نمایانگر ماهیّت در حال تغییر کاربرد این واژه است. در کار کتابخانه واژهٔ *رده‌بندی* انواع نظامهای تنظیم مواد کتابخانه را در بر می‌گیرد. گفتن این جمله که «من دیروز ۵۰ کتاب را رده‌بندی کردم» چیزی در مورد نظام مورد استفاده به شنونده منتقل نمی‌کند. این نظام می‌تواند نظام رده‌بندی دهدهی جهانی[(۲)] ، نظام رده‌بندی کنگره[(۳)]، نظام رده‌بندی دهدهی دیویی[(۴)]، نظام رده‌بندی چهریزه‌ای[(۵)] یا هر نظام موجود دیگری باشد. اگر شنونده از کتابخانه‌ای است که نظام رده‌بندی آن با نظام رده‌بندی کتابخانهٔ گوینده متفاوت است، احتمالاً تا زمانی که باگفت و شنود بیشتر (تأیید صحت و سقم و روشن کردن مسأله) روشن نشود که دو نوع رده‌بندی مورد نظر است، سردرگمی حاکم خواهد بود. با توجه به تفاوتهای نظامهای رده‌بندی و سهولت کاربرد آنها عبارت ممکن است گیرا یا غیر مؤثر باشد. تا زمانی که عبارت روشن نشود شنونده نمی‌تواند قضاوت کند.

ساختار زبان نیز ممکن است در راه ارتباط مشکل ایجاد کند. بیشتر زبانهای هند و اروپایی مبتنی بر گرایشی دو ارزشی یعنی خوب / بد و سیاه / سفید هستند. امّا سایر خانواده‌های زبانی مبانی متفاوتی دارند، مانند نظام چند ارزشی زبان چینی. اگر کسی

---

(1) - Random House

(2) - Universal Decimal Classification (UDC).

(3) - Library of Congress Classification (LC).

(4) - Dewey Decimal Classification (DDC).

(5) - faceted Classification.

مختصری بازبانی جز زبان مادری خود آشنا باشد و واقعاً دو زبانه محسوب نشود. (بویژه اگر زبان دوّم مبنای ارزشی متفاوتی داشته باشد) هنگامی که کسی به زبان دوّم صحبت می‌کند یا می‌نویسد، شخص نخست احتمالاً بخش زیادی از منظور وی را در نخواهد یافت. اگر کارمند کتابخانه چند فرهنگه باشد، همان گونه که در کتابخانه‌های بزرگ معمول است، مدیر باید در آماده کردن تاریخچه‌ها و دستورات بسیار محتاط باشد.

نحو و ریخت‌شناسی نیز در مسایل مربوط به ارتباط دخالت دارند: ساده‌اندیشی است اگر فکر کنیم چنانچه فقط یکی از طرفین ارتباط بسیار دقیق باشد، واژه «درست» یعنی واژه‌ای که همهٔ مشکلات را حل کند پیدا خواهد شد. (واژهٔ درست واژه‌ای است که معنای آن برای فرستنده و گیرنده یکی است، امّا این امر فقط زمانی می‌تواند تحقق یابد که هر دو دارای سابقه، دانش و تجربه‌ای همانند باشند.) معنای کلّی واژه ممکن است منتقل شود، امّا اغلب «درک کامل» که پیوسته در پی آن هستیم حاصل نمی‌شود. گاه کارمندان از فقدان ارتباطات گله می‌کنند، این وضع معمولاً از آن جا ناشی می‌شود که مردم تصور می‌کنند آنچه گفته‌اند فهمیده شده است.

اگر همهٔ افراد در کتابخانه نسبت به استفاده از اصطلاحات شغلی به صورتی هماهنگ دقیق باشند، در آن صورت امکان برقراری ارتباط واقعی وجود دارد. بدون این هماهنگی، هر یک برای واژه‌ها معانی خاص خود را قایل می‌شوند و همه چیز دچار ابهام می‌شود. برای نمونه ما تفاوت میان *خط‌مشی* ـ *قاعده* را بیان کرده‌ایم. این اصطلاحات باید برای کارمندان جدید توضیح داده شود و تفاوتها آشکار شود. این مطلب در مسایل مربوط به عملیات ، حقوق ومرخصی استعلاجی کارمندان که تفاوت میان خط‌مشی و قانون می‌تواند چشمگیر باشد، اهمیّت دارد، ممکن است کسی احساس کند خط‌مشی چیزی است که *باید* اجرا شود تا آن که *شاید* اجرا شود.

محیطی که مطلبی در آن گفته می‌شود در برداشت شنونده از معنای آن اثر می‌گذارد، عوامل فیزیکی مانند جمعیّت یا فضای بسته می‌تواند به نحو قابل ملاحظه‌ای معنایی را که مردم به کلمات می‌دهند تغییر دهد. تفاوت میان شنیدن واژهٔ *آتش* را در یک رستوران دارای بخاری بزرگ، در اتاق استراحت کارکنان و شنیدن همین کلمه را در یک تالار پر جمعیّت، در یک کنسرت موسیقی راک در نظر بگیرید. در اوّلین مثال ممکن است این

کلمه بر جای گرم و نرم دلالت کند، حال آن که در مثال دوّم، می‌تواند موجب وحشت بیجا شود. محیط عاطفی نیز در این جا مطرح است: بیشتر اوقات کارمندانی که در مورد چیزی مضطرب و نگران‌اند، نسبت به آنچه به عنوان معنای نهان گفته‌های اتفاقی مدیران درک می‌کنند بیش از حد حساس می‌شوند. انتظارات و نگرانیهای این افراد را، (بـویژه اگر در سطح بالایی باشند) هنگام تهیهٔ پیامی که باید در یک موقعیّت کاری ایراد شود، در نظر بگیرید.

شکل ۱-۹. نمونهٔ ارتباطی

روش گفتن مطلب ـ تأکید، عدم تأکید، حذفها، نحوهٔ ارائه ـ نیز بر معنا اثر می‌گذارد.

تنها هنگامی که کسی تجربهٔ طولانی از نظرکار کردن با افراد مشخصی را دارد، معانی واژه‌ها، لحن صدا، حرکات صورت و سایر ویژگیهای غیر زبانی او روشن خواهد بود. امّا این آشنایی همیشه مقدور نیست، از این رو بهتر است همواره نسبت به این مسائل، صرف نظر از این که بقیهٔ قسمتها را خیلی خوب می‌دانیم، هوشیار باشیم.

شکل ۱ ـ ۹ نمایانگر توصیفی خلاصه‌ای از فرآیند ارتباط است، امّا فقط تعداد کمی از عناصر نوفه (پارازیت) را که می‌تواند پیام را تغییر دهد نشان می‌دهد. این عوامل صداهای محیطی نیستند، بلکه موانعی هستند که از نظر روان‌شناختی بر سر راه درک وجود دارد. از این نظر عناصر که در این جا مورد بحث قرار گرفته‌اند نوفه هستند و بر زنجیرهٔ ارتباط اثر می‌گذارد با توجه به همهٔ این موانع، عجیب است که پیام فرستنده و معنای دریافت شده حتی در ۵۰ درصد اوقات با هم تطبیق می‌کند.

موانع سازمانی ارتباط

تا این جا، به مشکلات فردی بر قراری ارتباط پرداخته‌ایم، امّا متأسفانه صورت این مشکلات بالقّوه به همین جا ختم نمی‌شود. خود سازمان کتابخانه می‌تواند بر نحوهٔ تعبیر پیام اثر بگذارد. کتابخانه مجموعه‌ای از گروههاست که همپوشانی دارند و به یکدیگر وابسته‌اند و هر یک اهداف کوتاه و بلند مدّت خود را دارند. بنابر این هر گروه پیامها را در پرتو این اهداف تعبیر می‌کند و این به مشکلاتی می‌انجامد که اگر جدی شود مانع برقراری ارتباط می‌شود.

روابط کاری، ساختار قدرت و مفاهیم نیز به دلیل تأثیری که بر انتظارات مردم دارد ـ با توجه به آن که چه کسی باید با چه کسی ارتباط برقرار کند، دربارهٔ چه و به چه طریق ـ بر فرآیند ارتباط اثر می‌گذارد. باید اشاره کرد که تعابیر مختلف از روابط درون یک سازمان مشکلات ارتباطی بسیاری به وجود می‌آورد. بنابراین تغییرات پی‌درپی روابط شخصی و شغلی در کتابخانه این مشکلات را تشدید می‌کند. از این رو نمی‌توان حتی روی سوء *برداشت* هماهنگ حساب کرد.

ملاقاتهای منظم همهٔ کارمندان همهٔ واحدها می‌تواند به کاهش این موانع ارتباطی کمک کند.از این طریق اهداف و فعالیّتهای هر واحد و نیز اهداف و فعالیتهای کتابخانه به

طور کلّی می‌تواند مورد بحث و بررسی قرار گیرد. چنین بازخورد مستقیمی می‌تواند به رفع سریع تفاوت آرا و اولویتها در هر فرآیند کمک کند.

نیازهای ارتباطی

دو عامل ضروری در ارتباط مؤثر در زمینهٔ شغلی، زمان و بازخورد است. هر گروهی از افراد برای آن که یکدیگر را بشناسند و بنیائی برای تجارب و مفاهیم مشترک بنا نهند به زمان نیاز دارند. دونوع بازخورد مورد نیاز است. نخست آنچه طی یک ارتباط درک شده است، در مقابل باید بازخوردی مستقیم و بی‌درنگ داشته باشد. اگر ارتباطی را که یک سوی آن شما هستید درک نکنید، یا اگر احساس کنید که برای انجام کامل آنچه مدیریت می‌خواهد باید برخی چیزها را بپذیرید، در این صورت مسؤولیت روشن کردن پیام به عهدهٔ شماست. در صورت عدم وجود بازخوردی مخالف (پرسش یا تکرار مجدد پیام)، فرستندهٔ پیام تصور خواهد کرد که آن پیام *با معنای مورد نظر درک شده است*. شاید نوع دوّم بازخورد مهمتر باشد و آن عبارت از این است که بگذارید افرادی که با شما ارتباط برقرار می‌کنند بدانند شما دقیقاً چه می‌خواهید بدانید. بر اثر فقدان اطلاعات، یک نظام ارتباطی همان گونه که بسهولت می‌تواند سنگین [و غیر قابل فهم] باشد می‌تواند سبک و سطحی باشد. در هر دو حال، فرآیند ارتباط رضایت‌بخش نخواهد بود. با شناخت آنچه دیگران می‌خواهند و نیاز دارند که بدانند، می‌توانید در وقت صرفه‌جویی و از دلسردی جلوگیری کنید.

گهگاه دانشجویان مدرسهٔ کتابداری ضرورت تشکیل کلاسی برای بحث دربارهٔ ارتباط در مدیریت کتابخانه را مورد سؤال قرار می‌دهند. شاید همهٔ ما دربارهٔ این فرآیند چیزهایی بدانیم، امّا در نحوهٔ عمل ما معمولاً بسیاری از چیزهایی که خواهان آنها هستیم نادیده گرفته می‌شود. یکی از راههای شناخت پیچیدگی روابط کتابخانه و شناخت تعداد کاسیتهای احتمالی نظام، بررسی سیاهه‌ای از «نیازهای ارتباطی» است که کمیته‌ای از کارکنان کتابخانه چند سال پیش در یک کتابخانهٔ بزرگ تهیّه کرده‌اند. تجربهٔ شخصی من در مقام مشاور مدیریّت کتابخانه مرا بر این باور می‌دارد که سیاهه‌ای مشابه از نظر طول و محتوا می‌تواند تقریباً در هر کتابخانهٔ بزرگ توسط چنین کمیته‌ای تهیه شود (این صورت

و سایر نمونه‌های ارتباطی کتابخانه که در کتاب آمده، از موقعیّتهای واقعی استخراج شده است).

این سیاهه طولانی است و دامنهٔ آن برخی موارد بسیار کلّی تا برخی مسائل و نیازهای بسیار خاص را در بر می‌گیرد. بدون شک چنین سیاهه‌ای نمایانگر مشکلات ارتباط کتابخانه است. شاید در مدرسهٔ کتابداری زمان بیشتری باید صرف آموزش ارتباط شخصی و سازمانی در کتابخانه شود.

ضرورتهای مربوط به استفادهٔ مؤثر از فنون اساسی ارتباط

به جای آن که در حین رویارویی با واقعه یا پس از آن به کسب اطلاعات بپردازید. قبل از واقعه این کار را انجام دهید.

قلمروهای مشکلات را شناسایی و با آنها ارتباط برقرار کنید تا قبل از آن که مشکلات به مرحلهٔ بحرانی برسند در رفع آنها به صورت راهنما و یاور عمل کنید.

آنچه را جنبهٔ محرمانه دارد مشخص کنید.

بر موانع شخصیّتی در فرآیند ارتباط غلبه کنید.

افراد را برای برقراری ارتباط بین خودشان آموزش دهید.

اطلاعات را بدون سیاه کردن مقدار زیادی کاغذ منتشر کنید.

مهارتها و فنون ارتباط را در همه کارکنان توسعه دهید.

ضرورتهای اساسی ارتباط سازمانی

کارمندان همهٔ سطوح را تشویق کنید که بدون ترس از تلافی صحبت کنند.

از محل هر کارمند در ساختار سازمانی تصویر روشنی ارائه دهید و سلسله مراتب را روشن کنید.

با نظامهای ارتباطی خارج از سلسله مراتب ارتباط برقرار کنید.

اطمینان حاصل کنید که مدیران و جودی محسوس دارند.

میان مدیران و کارمندان تماس شخصی بر قرار کنید.

رهبری و ارتباط مؤثری ایجاد کنید.

برای ارتباط با سطوح عالی بازخورد اداری فراهم کنید.

مجاری اطلاعاتی و جوابگویی را در همهٔ جهات، عمدةً به سمت مدیریّت باز گذارید.

مطمئن شوید که نظام به برقراری ارتباط با افراد علاقه‌مند است.

موانع ارتباطی میان گروههای کتابخانه (برای نمونه میان کتابداران و غیر کتابداران) را کاهش دهید.

بر مشکلات ارتباطی ناشی از موقعیّت جغرافیایی واحدها غلبه کنید.

مشخص کنید که چه کسی باید چه چیز را در چه زمانی بداند.

یک ساز و کار ارتباطی سریع در سطح سازمان برای مسائل اضطراری ایجاد کنید.

افرادی را که در سایر واحدها با آنها سرو کار دارید بشناسید.

بین واحدها / بخشها / کارمندانی که عملیات غیر مشابه انجام می‌دهند، به صورت دو یا چند جانبه ارتباط افقی بر قرار کنید.

سازو کاری ایجاد کنید که فرصتی برای مشاوره در مورد امور جاری و تفاهم میان واحدها فراهم آورد.

ضرورتهای خاص ارتباطی

کارمندان

فرصتهای پیشرفت را به اطلاع کارمندان برسانید.

از معیارهای ارزشیابی و ترفیع کتابداران و غیر کتابداران توصیف روشنی ارائه کنید.

جدولهای حقوقی را در اختیار همه بگذارید.

خط‌مشیی برای شکایت و اطلاعاتی در مورد روش کار فراهم آورید.

به کارمندان بگویید که از کجا می‌توانند اطلاعات کسب کنند.

اهداف کتابخانه را روشن کنید.

از همان ابتدا نسبت به اهداف نظام [در کارمندان] شوق و علاقه ایجاد کنید.

برای همه به طور یکسان تعیین جهت کنید.

اطمینان حاصل کنید که افرادی که سرپرستان از جمله مدیران واحدها در مقابل آنان

مسؤولند، سرپرستان و مدیران را آموزش دهند و آنها را راهنمایی کنند.

مردم

ترکیب جامعه‌ای را که به آن خدمت می‌کنید مشخص سازید.

برای خدمتی که به مردم ارائه می‌دهید اولویتها رامشخص و تعیین کنید.

مجاری ارتباطی را برای همهٔ مردم فراهم آورید.

انتشار خط‌مشی

در مورد برنامه‌ریزی، اهداف، خط‌مشی، بودجه در واحد کتابخانه و سطوح قلمرو قدرت اطلاعاتی در اختیار کارمندان قرار دهید.

در مورد وجود و چگونگی پرداخت بودجهٔ مسافرتی اطلاعاتی به کارمندان بدهید.

اطمینان حاصل کنید که خط‌مشی‌ها چاپ شود و در اختیار کارمندان قرار گیرد.

تصمیم‌گیری

به کارمندان فرصت دهید که در تصمیمهایی که بر کارشان تأثیر دارد، شرکت کنند.

طی یک فرآیند تصمیم‌گیری کارمندان را از همه چیز با اطلاع نگاه دارید.

در یک فرآیند تصمیم‌گیری جدولی زمانی تهیه کنید که برای پاسخگویی وقت کافی در آن منظور شده باشد.

برای تعیین آن که تصمیمهای افراد باید به آگاهی چه کسی برسد دلایلی ارائه دهید.

کارمندان را از تصمیمهایی که در مورد بودجه اتّخاذ می‌شود آگاه کنید.

علایق فردی

برای کارمندان علاقه‌مند فرصتی فراهم کنید تا علایق مربوط به کتابخانه را کشف و آنها را پرورش دهند.

بازخورد کارمندان را پس از شرکت در کنفرانسها و نشستها از آنان بخواهید.

از سایر کتابخانه‌ها خبر جمع کنید.

کارمندان کتابخانه را از درخواستهای محلّی برای تغییر فنّاوری و اطلاع رسانی کتابخانه مطلع کنید.

هماهنگی و جوابگویی در سطح نظام

برای همه به طور همسان تعیین جهت کنید.

وضع روحیهٔ کارمندان را در همهٔ واحدها تحت نظر داشته باشید.

روشهایی برای نظارت بر مدیریّت ارتباطات به وجود آورید.

کاری کنید که افراد برای اثر بخشی ارتباطات خود جوابگو باشند و آنها را از کاستی‌هایشان آگاه کنید.

شیوه‌ای یکنواخت برای انتشار اطلاعات در همهٔ واحدها ایجاد کنید.

اطلاعات را در یک زمان در دسترس همهٔ واحدها بگذارید.

اطمینان حاصل کنید که آگهی‌های شغلی بموقع منتشر شود.

روش و فرصت یکنواختی برای همهٔ کارکنان از نظر دریافت اطلاعات فراهم کنید.

بر مهلتهای نهایی تعیین شده در درون نظام نظارت کنید و آنها را مورد تأکید قرار دهید.

شیوه‌های استانداردی برای گزارش دهی سالانه ایجاد کنید.

شیوه‌های استانداردی برای گزارش دهی کلّی ایجاد کنید.

اطمینان حاصل کنید که ارائه خط‌مشی‌ها یکنواخت و به صورت چاپی باشد و در دسترس همه قرار گیرد.

این سیاهه بروشنی نشان می‌دهد که چگونه تقریباً همهٔ مسائل مدیریت (اعم از بودجه، استخدام کارمندان، تصمیم‌گیری، خط‌مشی و روشهای کار (سازمان، مدیران، خدمات و غیره) می‌تواند به مسأله‌ای ارتباطی مربوط باشد. این سیاهه همچنین اهمیّت ارتباط را برای یک مدیریّتِ خوب نشان می‌دهد. کتابداران شاغل ـ و نه محققان دانشگاهی ـ این سیاهه را تهیه کردند. این افراد سرخوردگیها و نیازهای خود را با توجّه به ارتباطات در محیط کار گزارش دادند. در بخشهای بعد به گامهای لازم برای برآورده شدن نیازهایی که این کتابداران تشخیص داده‌اند، خواهیم پرداخت.

نقش ارتباطی سرپرستان

سرپرست در کتابخانه، مانند هر جای دیگر عامل اصلی برقراری ارتباط است. از آن جا که کتابخانه از بخشها و واحدهای مختلف تشکیل شده و هر واحد سرپرستی دارد، سرپرستان میان سطوح بالا و پایین کتابخانه و نیز با مردم ارتباط برقرار می‌کنند. اگر شما در مقام سرپرست مسؤول آشنا ساختن کارمندان جدید با کتابخانه هستید، کار مصاحبه، معارفه، آموزش، بحث، ارائهٔ پیشنهادها و دستورها، گزارش دهی و برقراری نظم و ترتیب به عهدهٔ شما خواهد بود. این امور در حالی انجام می‌شود که کارمند جدید با همکارانش آشنا می‌شود، در مورد ساختار کتابخانه و کارهای در دست انجام چیزهایی می‌آموزد و تلاش می‌کند تا اطلاعات را که ظاهراً جریانی بی‌پایان دارد جذب کند. اگر از آن فرد اشتباهی سر زند، بیشتر کار باید دوباره انجام شود ـ آموزش مجدد، تقویت اعتماد به نفس، ایجاد انگیزه ـ تا وقتی که عملکرد به شکلی رضایتبخش درآید. امّا کل فرآیند ارتباط فرصتی است برای تبادل تجارب و مفاهیم و شناخت چگونگی واکنش و تفکر هر فرد و آنچه فرد برای کارکردن با دیگران باید بداند.

گراهام و والنتاین[1] به واقعیتهای مهمّی که یک مدیر دربارهٔ فرآیند ارتباط باید به خاطر داشته باشد، اشاره کرده‌اند:

> شکل ارتباط وقتی پیچیده‌تر می‌شود که پای مجاری «تثبیت شده» یا «رسمی» به میان می‌آید. این مجاری به خودی خود کنترل کننده، تلقّی می‌شوند و از این رو ارتباطاتی که از طریق مجاری برقرار می‌شود، با بد گمانی قابل توجّهی دریافت می‌شود.

امّا مشکل اساسی بازهم جدّیتر است. برقراری ارتباط به هر حال در اصل کنترل کننده است. کوششهایی که برای برقراری ارتباط به کار می‌رود اغلب با توجه به تغییر رفتار دریافت کنندهٔ پیام ارزیابی می‌شود.[5]

از آن جا که مخاطبان، این نیّت مهار و نظارت را از طرف مدیران درک می‌کنند، مدیر همواره باید آگاه باشد که تا حدّی خصومت وجود دارد. امّا مدیر برای مقابله با این خصومت ابزاری در اختیار دارد. مدیر نخست باید تلاش کند از طریق سازگاری با

---

(1) - Graham and Valentine.

کارمندان کسب *اعتبار* کند و به این ترتیب محیطی به وجود آورد که افراد بدون ترس از انفصال، احساس کنند که آزادند در مورد مشکلات به بحث بپردازند. وی همچنین می‌تواند فاصلهٔ میان انجام کارها و ارزشیابی آنها را کوتاه کند. در صورتی که هر فعالیّت بلافاصله مورد ارزشیابی قرار گیرد خطر کمتری به همراه دارد تا آن که کل دورهٔ کاری شخص مورد بررسی قرار گیرد. سوّمین کاری که مدیر می‌تواند انجام دهد دخالت دادن کارمند در فرآیند کلّی واحد و فراهم ساختن فرصتی است برای کارمندان تا اهمیّت هر شغل را برای موفقیّت واحد ببینند. این امر نه تنها موجب می‌شود که کارمندان با علاقه و مشارکت بیشتری فعالیّت کنند بلکه پیشنهادهایی نیز برای افزایش تولید وعملکرد نیز ارائه خواهند داد.

ارتباط کتبی و شفاهی

تصمیم‌گیری در مورد آن که چه موقع بنویسیم و چه موقع سخن بگوییم مسأله‌ای است که به قضاوت دقیقی نیاز دارد. ارتباط در کتابخانه هم رسمی است و هم غیر رسمی و در برخی موقعیّتها یکی از این دو حالت به نظر مناسبتر می‌آید.

ارتباط کتبی

در برخی موقعیّتها بهترین کار آن است که عبارتها را به صورت مکتوب عرضه کنیم و سپس از طریق پرسش و پاسخ آنها را روشن کنیم. همان گونه که قبلاً گفته شد، خط‌مشی‌ها باید مکتوب باشند و اگر دستورالعملها و روشهای کار نیز نوشته شوند، به درک مطلب بسیار کمک می‌کند. در عین حال ضروری است که سند مکتوب به صورت شفاهی نیز ارائه شود تا مطالب روشن شود.

هر نامه و یادداشت، باید تا حدی مانند یک «آگهیِ فروش» باشد ـ حتی اگر هدف آن باشد که دیدگاهی در مورد مسأله‌ای جزئی به فروش برسد خواننده با تذکرات ملایم هدایت کننده متقاعد خواهد شد، نه با عبارتهای بی‌پرده و بی‌ملاحظه. ضروری است که در برقراری ارتباط کتبی بیشترین دقّت به عمل آید، زیرا مردم همان‌گونه که برای پیامهای شفاهی وقت کمی صرف می‌کنند، به پیامهای کتبی هم وقت زیادی اختصاص نمی‌دهند.

مکتوب بودن چیزی الزاماً به معنای روشن بودن آن نیست.

در یادداشت زیر، از شیوه‌ای صریح و بی‌پرده استفاده شده است. باید تذکر داد سرپرستی که این یادداشت را تهیه کرد بازخوردی از هر دو گروه فرودستان و فرادستان دریافت داشت. در حالی که نکتهٔ مورد نظر گفته شده بود، حتّی کارکنان با سابقه هم طنزی را که نویسنده تلاش کرده بود در متن بگنجاند بد خواندند. بخشی از این مشکل ناشی از شتابزدگی نویسنده در نوشتن و نیز معلول وضعیّت استخدام در خارج از کتابخانه برای کتابداران بود (شغل کم و متقاضی زیاد):

تاریخ : اوّل مه ۱۹۷۹

به : کتابداران مرجع

از : جی کی ال

موضوع : کارشبانه

ملاحظات : در حال حاضر بخش گردش مواد مانند نشریات ادواری دستیاری ندارد. بنابر این لازم است کتابداران مرجع در آخر وقت اداری فعّالتر باشند. اگر دستیاری در دسترس نیست یا حتّی اگر هست، لطفاً کمک کنید و شماره‌های جاری مجلاّت را در قفسه‌های خاص آنها بگذارید و آنها را در قسمت میکروفیلم انباشته نکنید. مواد اطلاعاتی بایگانی را در قسمت میکروفیلمها قرار ندهید. احساس مسؤولیت کنید و وظیفهٔ خود را انجام دهید. با توجه به شرایط موجود بخت با شما یار بوده است که در این جا به کار گماشته شده‌اید. بخوانید و کار را شروع کنید.

در ارتباطات ضمن کار، اعم از آن که با کارمندان یا با فرادستان برقرار شود، استفاده از واژگان اختصاری ضروری است. نکتهٔ مهمی که باید مدّ نظر قرار گیرد میزان اختصار مطالب است ـ از جملات ساده برای برقراری ارتباط استفاده کنید. کاربرد کلمات ادیبانه را برای موقعیتهایی که ماهیّتی کلّی و موضوعی خشک دارند محدود کنید. کاربرد اصطلاحات خاص صنفی خوب است، به شرط آن که خواننده آنها را بفهمد و به شرط آن که این اصطلاحات با مفهوم پیام تزاحمی نداشته باشد (و پیام را پیچیده نکند).

یادداشت رسمی دیگری که خطاب به کارمندان نوشته شده است ممکن است اهمیّت تفکر در بارهٔ یک پیام مکتوب را قبل از فرستادن آن به شکل نهایی و نیز اهمیّت روشن بودن موارد خواسته شده را نشان دهد.

آگاهینامه ۶۳ ـ ۷۹ ششم ژانویه ۱۹۸۰

موضوع : راحتی در تابستان

ملاحظات

۱ ـ به دلیل ضرورت اقدامهایی برای حفظ انرژی، در طول ماههای تابستان، در مقایسه با گذشته دما باید در حد پایین‌تری حفظ شود، بنابر این، برای حفظ سلامتی و کارآیی در حین انجام کار، کارمندان باید راحت و با سلیقه لباس بپوشند.

۲ ـ برای کارمندان مرد، ظاهر آراسته و پیراهنهای راحت مناسب است. البته در مواردی پوشیدن کُت مناسبتر است. همچنین کارمندان زن باید با پوشیدن لباسهای آراسته و مناسب، به انجام وظیفه بپردازند.

۳ ـ ذکر این نکات که برای راحتی بیشتر کارمندان آمده است مسؤولیت آنان را از نظر طرز لباس پوشیدن به نحوی که موجب آزار کارمندان دیگر نشود و همچنین در شأن یک دستگاه دولتی باشد، کم نمی‌کند و نیز شرایط موجود را از نظر پوشیدن لباس هماهنگ کارمندان تغییر نمی‌دهد.

۴ ـ کارمندانی که در مورد مناسب بودن لباس سؤالاتی دارند باید آنها را با سرپرست بلافصل خود در میان بگذارند سرپرستان باید تضمین کنند که لباس کارمندان مناسب باشد و اجازه ندهند که در حوزهٔ کارشان کسی لباس نامناسب بپوشد.

۵ ـ یادآوری می‌شود که با مشاهده و نظارت بر محیط می‌توانیم اثر دمای زیاد تابستان را به حداقل برسانیم اقدامهایی که می‌توان انجام داد عبارت است:

الف . کشیدن پرده‌ها

ب . بستن در راهروها

پ . خاموش کردن چراغها در اتاقهایی که از نور طبیعی کافی برخوردار است.

ت . خاموش کردن چراغهای اتاقهای خالی

ث . خاموش کردن وسایل برقی وقتی که مورد مصرفی ندارند.

در این یادداشت مراد از سلیقهٔ خوب چیست؟ آیا به پوشیدن کفش راحتی برای مردان و زنان اشاره دارد؟ در چه موقعیتهایی پوشیدن کت الزامی است؟ این تصمیم در کجا اتّخاذ می‌شود؟ آیا همهٔ مدیران مفهوم واحدی از *لباس مناسب* در ذهن دارند؟ اگر مدیر در مورد آنچه از کارمندان خواسته می‌شود، یادداشتی ویژه می‌نوشت در وقت و

انرژی براحتی صرفه‌جویی می‌شد. همان گونه که مشخص شد تصمیم‌گیری برای آن که در مورد نحوهٔ لباس پوشیدن دقیقاً چه چیزی از کارمندان خواسته شود، بیشتر وقت تابستان را به خود اختصاص خواهد داد.

مهمترین جنبه در برقراری ارتباط [کتبی] شغلی، خوانا بودن پیام است چنین ارتباطی باید شامل این مواد باشد: چارچوب عطف یا بازگشت (که در ابتدا تعیین می‌شود)، عبارتی روشن و سنجیده در مورد آنچه مورد تقاضا است، و توضیحی دربارهٔ چگونگی، زمان و مکان تحقق انتظارات.

ارتباط شفاهی

در ارتباط شفاهی مدیر باید نکات زیر را به خاطر داشته باشد.

مقام خود را (سرپرستی) *بیش از حد* جدی نگیرید.

به دیگران اجازهٔ صحبت بدهید.

بیش از حد بر یک عقیده پافشاری نکنید.

سعی کنید در بحث، از حاشیه روی اجتناب شود.

سادگی بحث را حفظ و از کجروی احتراز کنید.

سعی کنید به سطح فهم مخاطب خود پی‌ببرید.

از جدل بپرهیزید.

طبیعی است که مقام گوینده بر نحوهٔ واکنش و گوش دادن شنوندگان اثر می‌گذارد. اگر کسی که از مقام بالایی برخوردار است، به شیوهٔ ارباب مآبانه‌ای رفتار کند، در آن صورت در گفتگو با زیردستان مشکل خواهد داشت. یکی از مشکلات مدیران تازه‌کار (و نیز مدیران با تجربه) آن است که هنگام تصدی یک مقام سرپرستی، در مورد چیزی بلادرنگ خبره می‌شوند. یک خبرهٔ آنی، هرگز آنچه را دیگران می‌گویند نمی‌شنود، مگر آن که آنچه گفته می‌شود برای او یک سکوی پرش فراهم کند. زیردستان چنین شخصی دیگر به سخنان او گوش فرا نخواهند داد.

پافشاری شدید بر یک اندیشه ـ تا سر حد جلوگیری از توجه به هرگونه بحثی پیرامون نقایص احتمالی آن ـ راه دیگری است که شنوندگان را فراری می‌دهد. گاه مدیری متقاعد

می‌شود روشی درست است و کارمندان بنا به تجربهٔ خود می‌دانند که آن روش در عمل قابلیّت و کارآیی ندارد، در این حالت معمولاً کارمندان تا زمانی که نظام دچار اضمحلال شود ساکت می‌نشینند.

پرداختن به اصل مطلب در کتابخانه از دو دیدگاه حائز اهمیّت است ـ کارکنان کتابخانه و مراجعه کنندگان ـ برای افرادی که می‌خواهید کار را به نحوی شایسته انجام دهند، فقط در حد ضرورت به ذکر جزئیات بپردازید. به خاطر داشته باشید که مراجعه کنندگان ممکن است نسبت به کسانی که اطلاعات غیر ضروری (یا اطلاعاتی که ارتباط چندانی به مسأله ندارد) ارائه می‌دهند، احساس خوشایندی نداشته باشند. پیامها را کوتاه و ساده کنید. در این صورت مطلب روشنتر و در وقت صرفه‌جویی خواهد شد.

شنوندگان خود را بشناسید و به نحوی شایسته سخن بگویید. کلمات و روش ارائهٔ به آنها را انتخاب کنید. پیچیدگی بیش از حد کلام می‌تواند موجب ابهام مطلب شود. سادگی [بیش از حد] کلام تقریباً توهین به شنونده است و مسألهٔ پیچیدگی را به ابتذال می‌کشد. صرف کمی وقت برای تشخیص سطح درک شنونده موجب ارتقای ارتباط می‌شود.

جدل بندرت مشکلی را حل می‌کند و به درک مطلب نیز کمکی نمی‌کند، امّا مرز میان بحث و جدل اغلب بسیار باریک است. گفتن جملاتی نظیر «من با آن مطلب مخالفم» یا «شما کاملاً در اشتباه هستید» راه بسیار خوبی برای تبدیل بحث به جدل است؛ و نیز راه بسیار خوبی است که هر مطلب اساسی که احتمالاً طرح شده بوده است فراموش شود. سرپرست هرگز نباید چنین عباراتی را به زبان آورد. مدیرانی که صحبت کارمندان خود راقطع می‌کنند (یا آنها را تحقیر می‌کنند) تقریباً خود مشکلاتی جدّی را از نظر ارتباط با کارمندان فراهم می‌کنند.

اگر چه در مواقعی شیوهٔ مستقیم بهترین شیوه است، امّا معمولاً وقتی کسی سعی می‌کند دربارهٔ احساسات و رفتار شخصی بحث کند، از رویهٔ غیر مستقیم استفاده می‌کند. در این شیوه معمولاً از نفر سوّم یا موقعیّتهای فرضی استفاده می‌شود (براساس شناخت واقعی شرایط). امّا چنانچه پس از شیوهٔ غیر مستقیم بحث به صورت مستقیم ادامه پیدا نکند، کلّ مطلب اصلی ممکن است فراموش شود یا ممکن است سوءتفاهمی جدّی

پیش آید.

مجاری، جهت و مشروعیّت ارتباط

مجاری ارتباط در سطوح بالا، پایین و میانی سازمان وجود دارد. در بر قراری ارتباط با سطوح بالای سازمان، شیوه می‌تواند بسیار حائز اهمیّت باشد. همچنین موضوعهای بسیار حساس مانند مخالفت با اعمال مدیر احتمالاً باید به صورت شفاهی مطرح شود (با جزئیات موجّه قابل ملاحظه). میان واقعیّت و نظریه به طور صریح تمایز قایل شوید، نه متملق و نه خشن باشید. با استفاده از این روشها شاید بتوانید بر تصمیم‌گیرنده اثر بگذارید.

در برقراری ارتباط با سطوح پایین سازمان، سیاستمدار باشید از بی‌توجهی که نمایانگر بی‌احترامی به گیرندهٔ پیام است خودداری کنید. در گفتگوهای مربوط به قراردادهای اتحادیه، معلوم شده است که به زبان آوردن عباراتی از سر بی‌مبالاتی به اعتصاب منجر شده است. در کتابخانه‌ها این مسأله می‌تواند تهدیدی جدّی برای روحیهٔ افراد باشد. مدیر، باید دربارهٔ اعمال خود توضیحاتی به کارمندان بدهد و اجازه ندهد که تصورات آنان این خلأ را پر کند.

مدیر باید همواره کارمندانش را تشویق کند که پرسشها و عقاید خود را مطرح کنند. تنها از این طریق است که مدیر می‌فهمد آیا ارتباط اثر بخش است یا خیر و تا چه حد. اگر مدیر چنین رفتاری را در همهٔ سطوح مورد تشویق قرار دهد، در کتابخانه قدردانی و وفاداری بیشتری حاکم خواهد شد.

هر چند از قدیم تصمیم‌گیری و دستور دادن از عملیات مدیر بوده است، امّا این امور در واقع تنها وقت کمی از ارتباط را به خود اختصاص می‌دهد. در کتابخانه مقدار زیادی از ارتباطات، میان کارمندان و به منظور انجام کارها صورت می‌گیرد. این نوع ارتباط در اقدامهای جمعی نه فقط به ساختار رسمی بلکه به ساختارهای غیر رسمی کتابخانه (ساختار موقعیّت، ساختار دوستی، ساختار منزلت و غیره) نیز مربوط می‌شود. همهٔ این امور جریانی ثابت دارند و به اشتباه چنین نشان می‌دهند که همهٔ ارتباطات در سازمان به سمت سطوح پایین و افقی است.

هدف مردم از برقراری ارتباط رسیدن به یک هدف، تأمین نیازی شخصی، یا ارتقای موقعیّت موقّتشان با توجه به تمایلات شخصی آنان است. مردم نیاز دارند با افرادی که از نظر موقعیّت از آنان برترند ارتباط برقرار کنند و این بدان معناست که مدیران باید وقتی را برای برقراری ارتباط با کارکنانشان صرف کنند. اثر بخشی چنین ارتباطی به روابط شخصی میان مدیران و افراد فرودست آنها و به میزان تأمین نیازهای فرودستان از طریق ارتباط با سطوح بالا بستگی دارد.

رفتاری صادقانه و دوستانه داشته باشید. این مسأله همان قدر ضرورت دارد که به دیگران اجازه دهید نخست آنها صحبت کنند. هنگام مصاحبه در مورد عصبی بودن نگران نباشید. همهٔ عصبی می‌شوند. موقر امّا غیر رسمی باشید. افراد حق دارند که مورد احترام و تکریم قرار گیرند، این حق و نیز واقعیّتها را محترم بشمارید. به خاطر داشته باشید که شما نمایندهٔ کتابخانه‌اید. تأثیری که فردی از مؤسسه‌ای می‌پذیرد ناشی از تماس با کارکنان و مشاهدهٔ تجهیزات آن است. اگر [در برخورد با مراجعان] در کتابخانه آرام و پاسخگو باشید، این مفهوم را القا می‌کنید که کتابخانه محیطی است آرام و پاسخگوی تغییرات غیر عادی موقعیّتهای فردی.

ارتباط مؤثر به همکاری و تلاش فعّالانهٔ همهٔ گروهها نیاز دارد. مادام که کسی منفعل باشد ارتباط یا تفاهم ضعیفی در عمل می‌تواند برقرار شود. در کتابخانه درک بیشتر می‌تواند به بهتر شدن شرایط کاری، بالا رفتن روحیه و همکاری بیشتر کارکنان منجر شود. این مسؤولیت به عهدهٔ مدیر است که مراقب باشد ارتباطات تا حد امکان صادقانه و روشن باشد و امکان بحث دربارهٔ آنها فراهم شود.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۱۰

انگیزش

همان گونه که در فصل نخست دیدیم، کتابخانه‌ها تشکیلات بسیار سازمان یافته‌ای هستند که با نمونه وبر از یک نهاد دیوانسالارانه مطابقت می‌کنند. یکی از ویژگیهای دیوانسالاری تکیه بر ساختار سازمانی سلسله مراتبی و شیوه‌ها و قوانینی است که تناسب عملیاتی آن را حفظ می‌کند. این گونه محیط کاری معمولاً جای چندانی برای نوآوری، انعطاف پذیری، یا عملکرد مستقل باقی نمی‌گذارد. اغلب ، کارمندان احساس می‌کنند که در پایین نردبان قراردارند و مادام که کار انجام شود، هیچ یک از کسانی که بالاتر از آنان قرار دارند اهمیّتی به افکار آنان نمی‌دهد. در چنین وضعی، تا زمانی که مدیر اقدامی نکند، روحیهٔ کارمندان تنزل می‌کند، کیفیّت کار لطمه می‌بیند و مدیران این مسأله را در کیفیّت خدماتی که کارمندان ارائه می‌دهند مشاهده می‌کنند.

برای بسیاری از مردم، این عدم اشتیاق برای (یا به طور ساده بیزاری از) کار، تجربهٔ تمام دوران زندگی است. از نظر من هیچ‌چیز نمی‌تواند اسفبارتر از این باشد، چنین وضعی نمایانگر اتلاف بیش از حد انرژی و قابلیّت انسانی است. طی ۳۰ سال گذشته، متخصصان علم مدیریّت عواملی را کشف کرده‌اند که در محیط کار در افراد انگیزش ایجاد می‌کند. اما هنوز هم پاسخی برای این پرسش وجود ندارد که : چگونه در کارمندان به مؤثرترین شیوه انگیزش ایجاد کنیم که کار از نظر کمّی و کیفی به نحو بسیار خوبی انجام شود و مشکلی از نظر روابط انسانی پدید نیاید؟ ممکن است از فصل دوّم این مطالب را به یاد آورید که توافق عام بر آن بود که ترکیبی از عوامل اقتصادی (آن گونه که

تیلور مطرح ساخت) و فشار و پذیرش همکاران (که مایو آن را بررسی کرده بود) همراه با احساس شخصی موفقیّت انجام کار و رضایت از خود، مسائل عمدهٔ کارمندان است.

اخیراً کتابداران دربارهٔ *مدیریت مشارکتی* مطالبی شنیده یا خوانده‌اند. برای شناخت عوامل اساسی این نوع مدیریّت دانستن مطالبی دربارهٔ نظریه‌های مختلف انگیزش کار ضروری است که در این نظریه‌های اساسی را مورد بحث قرار می‌دهیم.

انگیزش و رفتار

ریشه‌های انگیزش در رانه‌های درونی شخص است که نمونهٔ رفتاری خاص را موجب می‌شود. انگیزه‌ها تا حدی از نیازهایی که مبنای تن‌کار شناختی (فیزیولوژیک) دارد (مانند گرسنگی، تشنگی، میل به جنس مخالف) ناشی می‌شود. این انگیزه‌ها شخص را وامی‌دارد که با غذا، آب و جنس مخالف این نیازها را ارضا کند. در سال ۱۹۴۳[1] ابراهام مزلو از سلسله مراتب نیازها در ساختن نظریهٔ خود استفاده کرد. وی همچنین عوامل روانی و اجتماعی را در نظر گرفت، زیرا بسیاری از انگیزه‌ها بر اثر شرطی شدن حاصل می‌شود.

شرطی شدن براساس فرهنگ که برای همهٔ مردم پیش می‌آید، ممکن است به پیدایش انگیزشهایی منجر شود که بکلّی با کار در تضاد است. بندرت اتفاق می‌افتد که انگیزه‌های یک سوئدی با انگیزه‌های یک خانه به دوش در آفریقای جنوبی یکسان باشد. حتّی در درون یک جامعه انگیزه‌ها متفاوت است. بررسیها نشان داده است که انگیزه‌های زاغه‌نشینان شهرهای بزرگ با انگیزه‌های ساکنان طبقهٔ متوسط همان شهر تفاوت دارد. همچنین معلوم شده است که انگیزه‌های مدیرانی که از خانواده‌های کم درآمد برخاسته‌اند با انگیزه‌های مدیران برخاسته از خانواده‌های مرفّه متفاوت است.[2] بنابر این سرپرست نباید انتظار داشته باشد که انگیزهٔ همهٔ افراد سازمان برای انجام کار یکی باشد.

واحد اساسیِ رفتار فعالیّت است فعالیتهایی چون سخن گفتن، خوردن، دویدن و خواندن. در هر لحظه فرد می‌تواند دو فعالیّت را انتخاب و آنها را با هم انجام دهد (برای نمونه خوردن در ضمن خواندن) یا نوع فعالیت را تغییر دهد. امّا چرا افراد یک فعالیّت را

از میان سایر فعالیتها بر می‌گزینند؟ و چرا نوع فعالیّت خود را تغییر می‌دهند؟ اگر چه بندرت مدیری بر رفتار کارکنان نظارت کامل دارد، امّا قابلیّت پیش‌بینی تغییر رفتار آنان می‌تواند فرصتی برای هدایت آنها فراهم آورد و این مسأله می‌تواند در یک واحد کار معیّن به ارتقای اثربخشی کمک کند.

رفتار اساساً هدف مدار است، حتی اگر شخصی هدف ویژه‌ای را به این عنوان نشناسد. بدون تردید، بیشتر رانه‌ها که نمونه‌های رفتاری متفاوت را در افراد بر می‌انگیزند نیمه آگاهانه است و بسهولت قابل بررسی نیست، زیگموند فروید بیشتر شهرت خود را مدیون تحقیقاتی است که بر روی انگیزش نیمه آگاهانه انجام داد. وی بدین نکته اشاره کرد که مردم همیشه نمی‌دانند چه می‌خواهند. وی هشیاری انسان و تودهٔ یخ را به هم تشبیه کرد که قسمت اعظم آن زیر سطح قرار دارد. گاه، فرد به باطن خود توجهی ندارد، شخص دیگری که او را مورد مطالعه قرار می‌دهد ممکن است از انگیزشهای او بیش از خودش اطلاع داشته باشد.

انگیزه‌ها و نیازها درونی، و اهداف بیرونی‌اند، اهداف (مشوّقها) پاداش مورد انتظاری است که افراد برای رسیدن به آنها دست به فعالیتهایی می‌زنند. بسیاری از مدیران در ایجاد مشوّقهایی که در کارمندان ایجاد انگیزش کند موفق‌اند، امّا رمز این کار آن است که این تشویق کانون تعارض نباشد. مشوقها می‌توانند ملموس باشند (برای نمونه افزایش حقوق، بهبود شرایط کار، بهبود مزایای شغلی، یا تسهیلات جدیدی برای استراحت) یا می‌توانند غیر ملموس باشند (مانند تحسین، تأیید، همدردی، تفاهم، یا به رسمیّت شناختن موفقیتهای فرد در حضور همکاران)، هر کارمند از ترکیبی از هر دو نوع تشویق برخوردار است و احتمالاً مشوقهای غیر ملموس مهمتر و شناخت آنها دشوارتر است.

اهمیّت نیازها و انگیزه‌ها بنا به هر موقعیّت ویژه ممکن است تغییر کند. هر فرد برای تأمین نیازهایی به فعالیّتی خاص دست می‌زند. اگر تأمین نیازی غیر تن کارشناختی (غیر فیزیولوژیک) در موقعیّتی معیّن غیر ممکن باشد، مردم اغلب تا زمانی که آن نیاز بتواند مرتفع شود، آن را سرکوب می‌کنند. برای مهار نیازهای تن کارشناختی (فیزیولوژیک) به درجات مختلف می‌توان دست به تمرین زد.

رفتار معمولاً با عنوان *هدف‌گرا*[1] یا *فعالیّت هدف*[2] قابل طبقه‌بندی است. رفتار هدف‌گرا برای رسیدن به هدفی خاص انجام می‌گیرد. (اگر شخصی گرسنه باشد شیوه‌های جستجوی غذا یک فعالیّت در جهت هدف است.) فعالیّت هدف به معنای پرداختن به هدفی است که در جستجوی آن بوده‌ایم. در نمونه‌ای که در این جا آورده شده است، خوردن، فعالیّت هدف است. در طول دورهٔ فعالیّت در جهت هدف، قدرت نیاز افزایش می‌یابد و هنگامی که به هدف دست می‌یابیم این قدرت کاهش می‌یابد.

انتظار و *دسترسی‌پذیری* از عوامل مؤثر بر قدرت نیازند. انتظار بر انگیزه‌ها و نیازها اثر می‌گذارد؛ دسترسی پذیری بر درک اهداف و مشوقها مؤثر است. انتظار بر مبنای تجربه و احتمال مشاهده شدهٔ ارضای نیاز استوار است و دسترسی‌پذیری ارزیابی این مسأله است که برخی اهداف و مشوّقها در واقع تا چه حد قابل دسترسی هستند.

مردم در برآوردن نیازهایشان بر طبق ادراک خویش از دنیای واقعی عمل می‌کنند. سرپرستان همواره باید آگاه باشند که دنیای واقعی شخصی آنها با دنیای واقعی همکاران و کارکنانشان متفاوت است. در عین حال عواملی وجود دارند که به تشخیص اهداف کارکنان و انواع فعالیّت و رفتارهایی که احتمالاً در پیش می‌گیرند کمک می‌کند.

معیارها و ارزشهای فرهنگی

قابلیتهای تن کار شناختی موروثی، یعنی محدودیتهای جسمی یا ذهنی.

هرگونه تجربه در موقعیّتهای مشابه (اگر مثبت بوده است آن شخص احتمالاً رفتاری را که مستوجب پاداش شده بود تکرار می‌کند و اگر آن تجربه ناخوشایند بوده است، ممکن است در پی راه حل جدیدی باشد.)

پویایی فرد اعم از بویایی جسمی یا اجتماعی، اگر کسی نتواند از لحاظ جسمی از موقعیّتی ناگوار بگریزد، واکنشی متناسب با آن نشان خواهد داد. (این امر می‌تواند شامل پیدا کردن شغل جدید در همان قلمرو شود. دسترس پذیری مشاغل دیگر می‌تواند بر رفتار کارکنان کتابخانه اثر بگذارد.)

---

(1) - goal directed.

(2) - goal activity.

نکات قبل حاکی از آن بود که اعمال یکسان الزاماً نیازها یا خواستهای یکسان را منعکس نمی‌کند. برای نمونه ممکن است کتابداری مسؤولیّت تکثیر را به عنوان یک کار اضافی بپذیرد. ممکن است انگیزهٔ این شخص برای قبول این کار میل به کسب قدرت بیشتر باشد و یا آن که علاقهٔ قلبی او به فرآیند تهیه رو گرفت و عکاسی، محرک او برای پذیرش این وظیفه باشد.

نتیجهٔ بارزی که حاصل می‌شود آن است که اعمال متفاوت ممکن است بازتاب امیال مشابه باشد. در مثال قبل کسی که علاقه‌مند به کسب قدرت بیشتر است ممکن است مسؤولیّت جدید را بپذیرد؛ امّا همان میل به پیشرفت و مطرح شدن می‌تواند شخص را وادار کند که این شغل جدید را رد کند تا مسؤولیتهای جاری خود را با توجّه بیشتری انجام دهد (این مسأله نشانگر این عقیده است که «درخشش» در یک زمینه، درست مانند جلوه‌ای نه چندان درخشان در چند زمینه، منجر به پیشرفت می‌شود.)

در نتیجه هنگامی که کسانی را در حال انجام کاری می‌بینید، تصور نکنید که دقیقاً دلیل آنان را برای انجام آن کار می‌دانید تنها با مشاهدهٔ دقیق اعمال و بعد نتیجه‌گیری بر مبنای آن اعمال و هر نوع اطلاعات بیشتر مربوط به آن است که سرپرست انگیزشهای اصلی شخص را می‌تواند تشخیص دهد. بزرگترین اشتباهی که ممکن است از سرپرست سربزند آن است که نیازهای خود را بر کارکنانش منطبق کند.

نظریهٔ انگیزش مزلو

مقالهٔ ابراهام مزلو با عنوان «نظریهٔ انگیزش انسان»[۳] تقریباً در همهٔ زمینه‌های مربوط به انگیزش کارمندان یک منبع عمده محسوب می‌شود. مبنای نظریهٔ او سه پیشنهاد دربارهٔ رفتار انسان است. نخست آن که، انسانها موجوداتی نیازمندند ـ آنها همیشه خواستار چیزی هستند؛ و این خواسته‌ها پایانی ندارد. هنگامی که نیاز شدیدی تأمین می‌شود. شدت آن نیاز ممکن است از بین برود، امّا نیاز دیگری بسرعت جایگزین آن می‌شود. بنابر این وضع انسان به گونه‌ای است که همواره در پی تأمین یک نیاز است. دوّم آن که نیازی که ارضا شده باشد برانگیزندهٔ رفتار نیست. نیازهای تأمین نشده تنها نیروهای برانگیزنده محسوب می‌شوند. سوّم آن که : نیازهای بشر در سطوح مختلف

نمایان می‌شوند، هنگامی که نیازهای اساسی تأمین می‌شود، انسان در پی نیازهایی است که پس از آن نیازهای اوّلیه در بالاترین سطح قرار دارند.

مزلو سلسله مراتب نیازها را در پنج سطح نشان می‌دهد؛ امّا تا وقتی نیازهای تن کارشناختی تأمین می‌شود، هیچ یک از نیازهای دیگر آن قدر قوی نیست که برانگیزندهٔ رفتار باشد. سطوح نیازها و نمایش ترتیب سلسله مراتب آنها در شکل ۱ ـ ۱۰ نشان داده شده است.

۱ ـ نیازهای فیزیولوژیک

۲ ـ امنیّت

۳ ـ نیازهای اجتماعی

۴ ـ احترام

۵ ـ نیاز به خودشکوفایی[1]

شکل ۱ـ۱۰ سلسله مراتب نیازها از دیدگاه مزلو

نیازهای تن کارشناختی، که اساسی‌ترین نیازها هستند، معمولاً به طور نسبی مستقل از یکدیگرند. این نیازها معمولاً با یکی از کارکردهای بدن شناخته می‌شوند و کاملاً موضعی هستند. در جامعه‌ای که همه چیز به وفور یافت می‌شود، نیازهای جسمانی معمولاً برانگیزنده‌های مؤثری نیستند، زیرا بسهولت ارضا می‌شوند؛ امّا از آن جا که سطوح نیاز در چنین جامعه‌ای بالا می‌رود، تعریف تأمین رضایتبخش نیازها می‌تواند متفاوت باشد و همیشه، صرف‌نظر از این که در جامعه‌ای که افراد زندگی می‌کنند چگونه همه چیز به وفور یافت می‌شود، افرادی وجود دارند که نگران رفع این نیازها هستند (معمولاً نیاز به خوردن و خوابیدن باید به طور مکرر ارضا شود.)

سطح بعدی مربوط به نیاز به *امنیّت و ایمنی* است که در خدمت نیاز به صیانت نفس

(1) - self - actualization.

است. حتی در مفهوم اقتصادی از این هم فراتر می‌رود، زیرا پول وارد فرآیند دستیابی به سرپناه و محافظت منطقی می‌شود. نگرانی برای ایمنی اغلب در ترجیح دادن مقوله‌های آشنا بر ناآشنا خود را نشان می‌دهد. بنابر این یک سرپرست باید تشخیص دهد که تواتر تغییراتی که صورت می‌گیرد بر روحیهٔ کارمندان مؤثر است. مردم به محیطی منظم و قابل پیش‌بینی نیاز دارند. یک محیط فیزیکی ثابت مانند دانستن محل فرد در سلسله مراتب کتابخانه حائز اهمیّت است. شناخت محدودیتهای رفتار قابل قبول در زمرهٔ نیازهای ایمنی است. هنگامی که رفتار غیر قابل قبول تعریف و جریمه‌های آن تعیین شود، امنیّت حاصل می‌شود. اگر محدودیتها تعیین نشود در آن صورت مردم تا زمان یافتن آنها دست به آزمایش می‌زنند. تقریباً هر چیزی که به امنیّت شغلی، ترفیع و مسائل حقوقی مربوط شود در زمرهٔ نیازهای ایمنی است.

نیازهای اجتماعی شامل نیاز به پذیرفته شدن از طرف همکاران، داشتن روابط دوستانه حداقل با چند نفر، و فرصت برای معاشرت با همکاران و بحث دربارهٔ مشکلات است. سازمان غیر رسمی که در کنار هر سازمان رسمی قرار دارد، از همین مجموعهٔ امیال ناشی می‌شود.

ارضای *نیاز به احترام* شامل عزّت نفس و منزلت داشتن در چشم دیگران است. چیزهایی چون، اعتماد به نفس، موفقیّت، حرمت نفس و استقلال نفس از عواملی هستند که در زمرهٔ این مقوله به شمار می‌آیند. برخی افراد هنگامی که کار خود را جالب نمی‌بینند، چون ارضا نمی‌شوند در جستجوی کاری دیگر بر می‌آیند. برخی دیگر ممکن است همان کار را جالب بدانند و به رغم حقوق کم، اگر از احترام کافی برخوردار باشند، چند سال بر سر همان کار می‌مانند. میل به رقابت از عوامل ارضا کنندهٔ نیاز به منزلت است که می‌تواند میل به رقابت با افراد درون سازمان و رقابت با افراد خارج از سازمان را در بر گیرد. شاید میل به رقابت در وجود همه نباشد امّا به یقین در فرهنگهای اروپای غربی میلی قوی است.

نیاز به عزّت نفس بندرت به طور کامل ارضا می‌شود ـ اگر اصولاً ارضا شدنی باشد. برای ارضای کامل نیازهای تن‌کارشناختی، نیاز به امنیّت و نیازهای اجتماعی احتمال بیشتری وجود دارد. این مسأله تا حدی ناشی از آن است که برای عزت نفس همواره

اهداف جدید پدیدار می‌شوند. بدون شک هنگامی که تلاش می‌شود رفتارکاری برانگیخته شود، نیاز به عزّت نفس می‌تواند مشوّق خوبی باشد و اگر این نیازها به مشوّقهای غیر مادی وابسته باشند، در آن صورت عملکرد کار می‌تواند بسیار بیشتر از آن چیزی باشد که احتمالاً در غیر این صورت است.

نیاز به خود شکوفایی ـ یعنی نیاز به شناخت استعدادهای بالقوهٔ خود، آخرین سطح نیاز است. این نیاز به درک روشن هر فرد از استعدادهای بالقوه و محدودیتهای خودش بستگی دارد. از آن جا که بیشتر مردم فاقد چنین درک روشنی هستند، این نیاز هرگز تأمین نمی‌شود. حتی کسانی که به بالاترین مقام دست یافته‌اند بندرت احساس می‌کنند که استعداد بالقّوهٔ خود را به فعل در آورده‌اند، امّا شاید آنان فقط قادر نیستند ببینند که به سطح عدم کفایت خود رسیده‌اند (اصل پیتر را به یاد آورید!)[۴]

در حالی که مفهوم سازی نیازها به صورت گامهای متوالی در یک سلسله مراتب احتمالاً تا حد زیادی درست است، شاید بهتر باشد آنها را یک رشته امواج بدانیم که در آن یک نیاز به اوج می‌رسد. ارضا می‌شود، فرو می‌نشیند و پس از آن نیاز جدیدی جای آن را می‌گیرد. شکل ۲ ـ ۱۰ این فرآیند را که شبیه یک نگارهٔ چرخهٔ زیستی است نشان می‌دهد. به عقیدهٔ مزلو تداوم نیاز در هر یک از سطوح پایین معمولاً اشتیاق برای سطوح عالی‌تر نیاز را فرو می‌نشاند و از بین می‌برد. مردمی که ناچارند در پی رفع نیازهای تن‌کارشناختی (فیزیولوژیک) و امنیّتی خود باشند. نیاز چندانی به عزّت نفس و خود شکوفایی ندارند. یعنی به طور ساده تأمین غذا و مسکن وقتی برایشان نمی‌گذارد که به دنبال تأمین آن گونه نیازها باشند.

این عقیده که محرک نیاز به طور خود کار موجب رفتار خاصی می‌شود همیشه درست نیست. مزلو اظهار داشته است که هر فردی که دو نیاز دارد درصدد تأمین آن نیازی است که اساسی‌تر است. امّا هنگامی که این انتخاب تحت تأثیر فرهنگ و تجربه صورت گیرد، آن شخص ممکن است آن گزینشی را که اساسیترین نیاز را بر آورده می‌کند، انتخاب نکند. بالاخره بیشتر اعمال و رفتارها به جای آن که حاصل یک نیاز عمیق باشند ناشی از مجموعه‌ای از نیازها هستند که در این مجموعه یک نیاز غالب است.

نظریهٔ مزلو بسیار مورد بحث قرار گرفته است و تا حدّی، بدون پشتوانهٔ مدارک تحقیق مورد قبول واقع شده است. از بسیاری جهات، این نظریه به گونه‌ای تنظیم شده که جایی برای آزمایش ندارد. برای نمونه از نظر مفهوم، تعیین محل تفکیک نیازهای مربوط به امنیّت از نیازهای تن‌کارشناختی در سطح پایین و محل تفکیک این نیازها از نیاز به عشق و محبت در سطوح بالا دشوار است. به دلیل چنین مشکلاتی محققان قادر نبوده‌اند به حد کفایت از نظریهٔ مزلو حمایت یا آن را رد کنند. امّا بسیاری از محققان بویژه کلیتون آلدرفر(۱)، ارزش این نظریه را مورد سؤال قرار داده‌اند. آلدرفر[۵]، بر مبنای یک تجربه در یک سازمان واحد مطرح ساخته است که شکل تبدیل شدهٔ نظریهٔ مزلو شیوهٔ مطمئن‌تری برای [آزمایش] مسائل اصلی انگیزش انسان است . او مفهوم سلسله مراتب نیازها را بدون این شرط که «کاملاً دارای ترتیب هستند»[۶] حفظ کرد. به رغم انتقادهایی که بر نظریهٔ مزلو وارد شد، هیچ نظریهٔ دیگری مطرح نشده است که تا این حد مورد پذیرش واقع شده باشد.

شکل ۲ـ۱۰ «نظریهٔ موجی» تأمین نیازها در مورد رخداد نیازها

مک گرگور : نظریه X و نظریهٔ Y

داگلاس مک گرگور نظریهٔ X و نظریهٔ Y را که امروزه از نظریه‌های کلاسیک محسوب می‌شوند در اواخر دههٔ ۱۹۵۰ تدوین کرد[۷]. به نظر مک گرگور سازمان سنّتی

(1) - Clayton Alder.

(تصمیم‌گیری متمرکز،هرم فرادست ـ فرودست و نظارت خارجی برکار) مبتنی بر مجموعه‌ای از مفروضات دربارهٔ طبیعت انسان و انگیزش است. او زنجیره‌ای از مفروضات را که نظریه‌های X و Y پایان بخش آن بود پیشنهاد کرد، نظریه‌هایی که دربارهٔ آنچه در یک کارگر انگیزش ایجاد می‌کند دیدگاههای متضادی عرضه می‌کردند.

نظریهٔ X ناظر بر این مسائل بود:

(۱) کار ذاتاً برای بیشتر مردم ناخوشایند است؛

(۲) بیشتر مردم جاه‌طلب نیستند، آنها میل کمی به قبول مسؤولیت دارند، و ترجیح می‌دهند که فرد دیگری آنها را هدایت کند؛

(۳) بیشتر مردم ظرفیّت چندانی برای خلاقیّت و حل مشکلات سازمانی ندارند؛

(۴) انگیزش فقط در سطوح تن کارشناختی و امنیّتی پدید می‌آید؛

(۵) برای رسیدن به اهداف سازمان بیشتر مردم باید از نزدیک نظارت و تشویق شوند.

از سوی دیگر نظریهٔ Y مبتنی بر مسایل زیر است:

(۱) تلاش جسمی و ذهنی در کار همان قدر طبیعی است که بازی یا استراحت. یک انسان معمولی ذاتاً از کار متنفر نیست؛ بنابر شرایط مهارپذیر، کار می‌تواند منبع رضایت باشد (و به طور داوطلبانه انجام شود) یا منبع تنبیه باشد (و در صورت امکان از آن اجتناب شود).

(۲) نظارت خارجی و تهدید به تنبیه‌یگانه وسیله برای وادار کردن افراد به تلاش برای رسیدن به اهداف سازمانی نیست. انسان با خدمت به اهدافی که به آن متعهد است به تمرین خود فرمانی[۱] و خودگردانی[۲] می‌پردازد.

(۳) تعهد نسبت به اهداف تابع پاداشهایی است که کارمندان به همراه موفقیّت در راه هدف دریافت می‌کنند. مهمترین این پاداشها یعنی ارضای نفس و نیاز به خود شکوفایی می‌تواند از نتایج مستقیم تلاش در راه اهداف سازمان باشد.

(۴) انسان عادی در شرایط مطلوب می‌آموزد که نه تنها مسؤولیت‌پذیر باشد بلکه در طلب آن هم باشد. سرباز زدن از قبول مسؤولیت، فقدان جاه‌طلبی و تأکید بر امنیّت به طور کلّی از نتایج تجربه است، نه یکی از ویژگیهای ذاتی بشر.

---

(1) - self - direction.

(2) - self - Control.

(۵) ظرفیّت به ظهور رساندن خلاقیّت نسبةً زیاد در رفع مشکلات سازمان در همهٔ کارکنان وجود دارد و محدود به گروه خاصی نیست

(۶) در شرایط زندگی صنعتی مدرن از استعدادهای بالقوهٔ فکری انسان متوسط فقط تا حدی استفاده می‌شود.[۸]

نظریهٔ X بر این فرضیه متّکی است که اهداف شخصی کارکنان کاملاً با اهداف سازمان در تضاد است. از اقتدار به صورت ابزاری برای فرماندهی و نظارت استفاده می‌شود. نظریه Y فرض بر آن است که فقط اگر بتوان مردم را متقاعد کرد که اهداف سازمان را بپذیرند، آنان کارهای زیادی برای سازمان انجام می‌دهند. هر چند در صورتی که افراد همکاری نکنند استفاده از اختیار ضروری خواهد بود، امّا تصور می‌شود که استفاده از آن مانع از توسعهٔ قابلیّت فوق خواهد بود. تفاوت اساسی میان این دو نظریه آن است که نظریهٔ X استفاده از فنون انگیزشی را رد می‌کند (به دلیل فرضیه‌های آن، که مربوط به طبیعت انسانی است)، در حالی که نظریهٔ Y استفاده از آنها را مجاز می‌شمارد. مدیرانی که نظریهٔ X را می‌پذیرند ساختارهای خشکی را دایر می‌کنند که بدقّت تحت نظارت است، زیرا بروشنی احساس می‌کنند که این واکنشی مناسب در مقابل افراد غیر قابل اعتماد، غیر مسؤول و نا بالغ است.

مک گرگور بر مبنای تجارب و بررسیهای علایم رفتاری این پرسش را مطرح ساخت که آیا نظریهٔ دربارهٔ انسانها صحیح است یا خیر. وی نتیجه گرفت که به طور کلی این نظریه نارساست و شیوه‌های مدیریّت که در آنها از مفروضات این نظریه استفاده می‌شود اغلب نمی‌تواند در افرادی که نیازهای اساسی آنها ارضا شده و در صدد ارضای نیازهای اجتماعی، عزت نفس و خودباوری هستند، انگیزه ایجاد کند.

مدیرانی که نظریهٔ Y را به کار می‌گیرند، معمولاً سعی نمی‌کنند که محیط کار را با دقت بیش از حد سازماندهی کنند یا به طور پیوسته تحت نظارت قرار دهند، بلکه سعی می‌کنند که با کاستن تدریجی میزان نظارت خارجی به رشد کارمندان کمک کنند و از این طریق به آنان امکان دهند که هر چه بیشتر خودگردانی را به عهده گیرند. در چنین محیطی کارمندان می‌توانند از پیوندجویی منزلت و خود شکوفایی راضی باشند.

در کاری که رضایت کارمندان در همه سطوح حاصل نمی‌شود، ترک خدمت و غیبت

از کار به مقدار زیاد مشاهده می‌شود. مک گرگور اظهار داشته است که اگر نظریهٔ X به کار گرفته می‌شد چنین وضعی‌پیش می‌آمد. امّا در چنین مواردی دو عامل نیاز به بررسی دارد. نخست فلسفهٔ نظارت و شیوه‌های مدیری را که دچار مشکلاتی است در نظر بگیرید؛ ممکن است بحث دربارهٔ فنون کار خوب باشد. دوّم، سرپرست را به عنوان یک فرد انسانی در نظر بگیرید و ببینید آیا وی در مقام یک مدیر اصولاً آدم با کفایتی است یا خیر. به عبارت دیگر، نظریهٔ X ممکن است یک عامل باشد، امّا می‌تواند فقط بخشی از مسأله کلّی باشد.

مدیریت نگران کار است و مک‌گرگور معتقد است که کار همانند بازی برای مردم امری طبیعی و غالباً ارضا کننده است. از آن جا که این هر دو فعالیت ذهنی / جسمی هستند، ظاهراً تفاوتی میان آنها وجود ندارد. امّا طبق نظریهٔ X بر مبنای ارضای نیاز تفاوتی میان این دو وجود دارد. شخص خود بر بازی نظارت می‌کند، امّا کار به وسیلهٔ دیگران از خارج تحت نظارت قرار می‌گیرد. وجود این چنین فرضی در واقع مردم را وامی‌دارد فکر کنند که کار یک شرّ ضروری است نه منبعی از چالش و رضایت شخصی. افرادی که کار بر ایشان خفقان‌آور شده است معمولاً در پی عذری هستند تا هر چه بیشتر وقت خود را دور از کار صرف کنند. این وضع بویژه ناخوشایند است، بویژه در سازمانهایی که گروههای منسجمی می‌توان تشکیل داد که اهداف آنها در راستای اهداف سازمان به طور کلّی باشد. در چنین موقعیّتهایی تولید بالا خواهد بود، کارکنان از کارشان خوشنود خواهند بود و نظارتی که از خارج بر کار آنان اعمال می‌شود، اگر اعمال شود، که موجب نارضایتی آنان از کارشان می‌شود، کم خواهد بود.

گهگاه مفاهیم انگیزش مورد سوء تعبیر یا سوء استفاده قرار می‌گیرد. مثال زیر نشان می‌دهد که چنین مواردی که [برای نمونه] کسی از مفهوم X - Y در زیرنویس یک یادداشت رسمی سوءاستفاده می‌کند چه اتفاقی می‌افتد. استفاده از مفاهیم به این صورت اغلب احساسات منفی شدید ایجاد می‌کند. این احساسات می‌تواند متوجه نویسندهٔ این یادداشتها و نیز معطوف به خود مفاهیم و آرمان آموختن فنون انگیزش کار و استفاده از آنها باشد.

روابط بین بخشها

تاریخ : ۱۷ ژانویه ۱۹۸۰

به : مدیران قسمتها ؛ کتابداران کتابخانه‌های شاخه‌ای

از : مدیر کتابخانه

موضوع : مرخصی

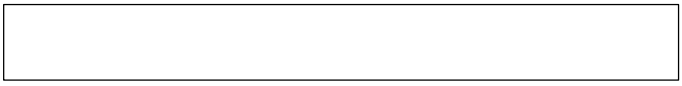
وضع بودجه برای بقیهٔ سال مالی مخاطره‌آمیز است. می‌خواهیم اطمینان حاصل کنیم که توازن مثبتی مانند توازن آخر ماه ژوئن خواهیم داشت.

برای رسیدن به این نتیجه می‌خواهیم بدون آن که تأثیر سوئی بر خدمات عمومی بگذاریم همهٔ هزینه‌های ممکن را کاهش دهیم. یکی از راههای پس‌انداز پول آن است که از همه بخواهیم مرخصیهای خود را تا ژوئیه یا بیشتر، در صورتی که مشکلی ایجاد نمی‌شود به تعویق اندازند. این مسأله نه تنها پول مرخصی را ذخیره خواهد کرد، بلکه نیاز به کار پاره وقت اضافی را برای جبران غیبتهای دوران مرخصی از بین خواهد برد.

ما با کسری بودجه در پایان سال روبرو هستیم و نمی‌توانیم چنین کسری داشته باشیم این یکی از راههای جلوگیری از این کسری است. لطفاً این مسأله را با کارکنان قسمت خود در میان بگذارید. اگر آنها برنامه‌های دراز مدّت ندارند و اگر می‌توانند مرخصی خود را به بعد از یکم ژوییه موکول کنند تأکید کنید که این کار را بکنند. هرگونه درخواست مرخصی را با در نظر داشتن مسألهٔ به تأخیر انداختن آن بررسی کنید.

زیرنویس:

مقیاس تعیین درجه X - Y



۹ ۱۰

این یک یادداشت رسمی بر مبنای نظریهٔ Y است. اساس این یادداشت بر آن است که کارمندان همکاری خواهند کرد.

نظریهٔ عدم بلوغ / بلوغ آرگریس[۱]

در اواخر دههٔ ۱۹۵۰ و اوایل دههٔ ۶۰، عده‌ای از محققان بر اساس کار تحقیقی مزلو، مک‌گرگور و دیگران تحقیقاتی در زمینهٔ انگیزش انجام دادند. در سه بخش بعدی اثر سی ارگریس، اف.هرزبرگ[۲] و آر.لیکرت[۳] مورد بحث قرار خواهد گرفت و یافته‌های آنان به مفهوم کلّی کتابخانه ارتباط داده خواهد شد.

ارگریس سازمانهای صنعتی را مورد بررسی قرار داد تا ببیند روشهای مدیریت چه تأثیری بر رفتار فرد و رشد شخصیّت او در محیط کار دارد. به عقیدهٔ وی[۹] باگام گذاشتن فرد به مرحلهٔ بلوغ هفت تحوّل در وی ایجاد می‌شود:

فرد از حالت انفعالی خاص دوران کودکی می‌گذرد و به بزرگسالی تبدیل می‌شود که فعالیّت او رو به فزونی است.

فرد از حالت وابستگی به مرحلهٔ نسبةً مستقل بزرگسالان می‌رسد.

فرد در دوران کودکی تنها به چند روش محدود عمل می‌کند، امّا در بزرگسالی روشهای مختلفی را می‌آزماید.

فرد در دوران کودکی علایق متلوّن، غیر جدّی و سطحی دارد، امّا در بزرگسالی علایقی عمیقتر و قویتر دارد.

چشم‌انداز زمان برای کودک بسیار محدود است و فقط حال را در بر می‌گیرد ، امّا در بزرگسالی این چشم‌انداز گذشته و آینده را نیز در بر می‌گیرد.

در کودکی، فرد زیر دست دیگران محسوب می‌شود، امّا در بزرگسالی در مقامی برابر با دیگران یا برتر از دیگران قرار می‌گیرد.

کودک فاقد خودآگاهی است، امّا بزرگسال نه تنها خود آگاه است بلکه می‌تواند آگاهی خود را مهار کند.

ارگریس نشان می‌دهد که این تغییرات زنجیره‌ای است و شخصیّت سالم در طول این زنجیره از کودکی تا بزرگسالی شکل می‌گیرد (ر.ک: جدول ۱ ـ ۱۰)

---

(1) - C.Argyris.

(2) - F.Herzberg.

(3) - R.Likert.

آرگریس همچنین تأثیر محل کار را بر بلوغ کارکنان، بویژه در مورد مسألهٔ تنبلی آنها مورد توجه قرار داد. وی نتیجه گرفت که بسیاری از روشهای مدیریّت که تصور می‌شود کارمندان را به اوج کارآیی برساند، مانع از بلوغ آنان می‌شود. اشخاص ممکن است عدم بلوغ را به چند روش نشان دهند، برای نمونه غیبت از کار یا عدم تمایل به سرکار رفتن و در بسیاری از سازمانها، این چیزی است که انتظار آن می‌رود. مدیران اغلب با گروهی از کارمندان که می‌توانند به طور مستقل بیندیشند و کارکنند مسأله دارند.

به نظر آرگریس، سازمان رسمی نیازی ذاتی دارد که کارمندان را در حالت عدم بلوغ نگاه دارد. وی تأکید کرد که سازمانهای رسمی اغلب تصور مؤسسات خود را از این که چگونه اهداف سازمان باید تأمین شود، منعکس می‌کنند. در چنین ساختارهایی ابتدا طرح ارائه می‌شود. این طرح بر مبنای مفاهیم مدیریت علمی تخصص کار، سلسله مراتب، وحدت فرماندهی و حیطهٔ نظارت تهیه می‌شود. در چنین سازمانهایی، مدیران کارمندان را عناصری قابل تعویض در ماشین سازمان تلقی می‌کنند که این امر ظاهراً امکان کارآیی بیشتری را فراهم می‌سازد.

جدول ۱ ـ ۱۰ زنجیرهٔ آرگریس

عدم بلوغ	بلوغ
انفعالی	فعالیّت بیشتر
وابستگی	استقلال
نمونه‌های محدد رفتاری	نمونه‌های متعدد رفتاری
علایق زودگذر سطحی	علایق عمیقتر و قویتر
چشم‌انداز محدود به حال	چشم‌انداز دراز مدّت
مقام فرودست	مقام برابر یا فرادست
فقدان خود آگاهی	خودآگاهی و مهارنفس

آرگریس برای این که نشان دهد کار اغلب برای سطح بسیار نازل طراحی می‌شود به استفاده از افراد عقب‌ماندهٔ ذهنی در مشاغل غیر تخصصی اشاره کرد. به مدیران بلافاصله اطلاع داده نشد که کارگران، از نظر ذهنی عقب افتاده هستند. بند زیر ارزیابی آنها را از کارگران پس از آشکار شدن واقعیّت نشان می‌دهد.

> دختران ثابت کردند که به طور استثنایی رفتار خوبی دارند. آنها بویژه فرمانبردار، بسیار درستکار و قابل اعتماد بودند. آنها کاری را که از آنان خواسته می‌شد با چنان کارآیی انجام دادند که *ما از این که آنان را جزو افراد زیر هنجار نسبت به سنّشان تلقی کرده بودند متعجب شدیم*. وضع حضورشان در سرکار خوب بود و رفتارشان بدون شک بهتر از کارگران همسن شان بود.[۱۰]

نظریه‌های مطرح شده در این عبارات، همانگونه که ارگریس دریافت، نمایانگر نظر مدیران و مدیریّت به طور کلّی است.

یکی از کارهای مشاورهٔ ارگریس به کارخانه‌ای مربوط می‌شد که در آن به کارگران می‌گفتند کالای تولید شده را به هر نحو که فکر می‌کنند بهترین راه است، سوار کنند. آنها باید کالا را بازرسی می‌کردند، نشان می‌گذاشتند و در مورد شکایتها اقدام می‌کردند. ابتدا تولید ۷۰درصد کاهش یافت و روحیهٔ کارکنان خوب نبود. پس از ۲ ماه تولید کمی بالا رفت و پس از ۴ ماه تولید از همیشه بالاتر بود ـ همه بدون سرپرست نظرهای خود را در فرآیند اعمال می‌کردند و جالبتر از همه آن بود که تلفات مواد و خطا ۹۴ درصد و میزان شکایتها ۹۶ درصد کاهش یافت. بدیهی است که کیفیّت محصول بسیار بهتر شد. این تجربهٔ نسبةً غیر عادی در چند کارخانهٔ دیگر تکرار شد و همین نتیجه به دست آمد. به نظر می‌رسد مانع عمده آن است که مدیران بندرت می‌توانند این واقعیّت را بپذیرند که اگر کارگران از تشویق درست برخوردار شوند و به آنان مسؤولیّت داده شود، انگیزش بیشتری برای کار دارند.

در کتابخانه‌ها احتمالاً از این مسأله استفاده کردند، هر چند که چند تجربه در این راستا موفقیّت چندانی نداشت. این تجارب عمدةً تجاربی بود که در آنها انتخاب، رده‌بندی و کار مرجع برای یک حوزهٔ موضوعی خاص انجام می‌شد. در حالی که شاید اگر کتابخانه‌ها کار را با واحدهای کوچکتر در خدمات فنی آغاز می‌کردند می‌توانستند قسمتهای مختلف یک کار را که به فعالیّتی کامل مربوط می‌شد در کنار یکدیگر بگذارند ـ

این چیزی است که کارگران می‌توانند بدان مباهات کنند. چنین شیوه‌ای به کارگران امکان می‌دهد که جای خود را در سازمان بشناسند.

و سرانجام بررسی ارگریس که در دهۀ ۱۹۵۰، اوایل دهۀ ۱۹۶۰ انجام شد، شاید دیگر برای بیشتر سازمانها صادق نباشد. امروزه مدیریّت در مقایسه با آن زمان جایگاه و عملکرد خود را به دیدۀ متفاوتی می‌بیند.این تغییر شاید تا حدی مرهون ارگریس و بررسی او بوده است.

بررسیهای هرزبرگ

دکتر هرزبرگ و همکارانش در سال ۱۹۵۹ میلادی چند تجربه را هدایت کردند. آنها بدین نتیجه رسیدند که خود شغل مهمترین عامل ایجاد انگیزش در محل کار است.[۱۱] در مصاحبه‌ای، از مهندسان و حسابداران (که مانند کتابداران، نیمه‌حرفه‌ای هستند) پرسیده شد که چه چیز موجب ایجاد احساسات مثبت یا منفی نسبت به کارشان می‌شود. معلوم شد که احساسات مثبت زمانی به بالاترین حد می‌رسید که چیزی به آنان نشان می‌داد کار خوبی انجام می‌دهند یا آنان را در شغل خودشان یا زمینۀ کارشان متخصص می‌دانستند مزایای شغلی احساسات مثبتی ایجاد نمی‌کرد، امّا هنگامی که آنان را افرادی بی کفایت تلقّی می‌کردند احساسات منفی ایجاد می‌شد. این مسأله در مورد حقوق هم صادق بود. بنابراین احساسات منفی از جنبه‌های تن کارشناختی و ایمنی کار ناشی می‌شد و احساسات مثبت حاصل خود شکوفایی، عزت نفس و نیازهای اجتماعی بود.

نگرش نسبت به کار به طور مستقیم بر کیفیّت کار مؤثر بود. هنگامی که افراد از مشاغل خود خوشنود بودند، خلاقیّت بیشتری نشان می‌دادند، دقیقتر بودند و برای رسیدن به برتری سخت‌تر کار می‌کردند. هنگامی که آنان از کار خود ناخشنود بودند احتمالاً کمترین کارکرد را داشتند.

هرزبرگ دو دسته محرّک را که موجب رضایت یا عدم رضایت شغلی می‌شد مطرح کرد: *عوامل برانگیزاننده* و *عوامل حفاظتی (بهداشتی)*. عوامل برانگیزاننده سبب ارتقای کارکرد و نگرش می‌شد. عوامل حفاظتی (بهداشتی) فقط روحیه و کارآیی را حفظ می‌کرد.برای مصاحبه شوندگان عوامل برانگیزاننده فرصتی فراهم می‌کرد که ماهرتر شوند و به کارهایی که کوشش بیشتری می‌طلبید روی آورند.

این نتایج کاملاً با سلسله مراتب مزلو تطبیق می‌کرد، زیرا عوامل بهداشتی (محیطی) و عوامل برانگیزاننده (خود شغل) به سطوح مختلف در سلسله مراتب مربوط می‌شد. نیاز به منزلت تفکیک شده است، زیرا بازشناسی یک ویژگی شخصی اکتسابی است، در حالی که منزلت تابع خود شغل است؛ در نتیجه منزلت یک نیاز تن‌کارشناختی (فیزیولوژیک) است، در حالی که بازشناسی یک عامل برانگیزاننده.

قبل از تحقیق هرزبرگ، برگسترش *شغلی*[1] یعنی افزایش تعداد وظایفی که فرد انجام می‌دهد، تأکید می‌شد. هرزبرگ این مسأله را مطرح کرد که انجام کمی از یک کار و کمی از کار دیگر در افراد ایجاد انگیزه نمی‌کند. این مانند آن است که به کسی اجازه دهیم علاوه بر شستن ظرفها که مأمور به آن شده است ظروف نقره، سپس قابلمه‌ها و بعد ماهیتابه را هم بشوید. این گونه تنوع در کار، فقط راه میان بُری است برای کاهش خستگی. از این روهرزبرگ *غنای شغلی*[2] را مطرح ساخت که به معنای ارتقای عمدی قلمرو، چالش و مسؤولیت کار فرد است. بررسی این زمینه می‌تواند مفید بودن آن را برای کتابخانه‌ها ثابت کند، زیرا ظاهراً هرزبرگ (بدون توجه به نظر منتقدانش) عامل اصلی برانگیزنده را *نفس شغل* می‌داند. این مسأله شاید بتواند کاملاً روشن کند که چرا تأکید بر مزایای شغلی طیّ ۲۰ سال گذشته مانند جنجال بر سر فنون جدید سرپرستی، واقعاً در کارمندان انگیزشی ایجاد نکرده است.

در مورد یافته‌های هرزبرگ دو نکته را باید به خاطر داشت : نخست آن که حتی شغلی با عوامل برانگیزانندهٔ متعدد نمی‌تواند بر یک وضعیّت بهداشتی منفی، حداقل در یک دورهٔ دراز مدّت فائق آید، و عکس این قضیه نیز صادق است: اگر شغلی به نظر کارمندان بی‌هدف باشد، در آن صورت هیچ گونه تغییری در محیط نمی‌تواند جایگزین این واقعیّت شود. اگر کارمندی در چنین موقعیّتی باشد، امّا به دلیل شرایطی (مزایای شغلی و مانند آن) در سازمان باقی بماند، چنانچه تغییراتی در محیط صورت گیرد که به نظر او منفی باشد، بویژه او را دچار بحران خواهد ساخت.

نکتهٔ دیگری که باید به خاطر داشت آن است که مصاحبه شوندگان تحقیق نخست

---

(1) - job - enlargement.

(2) - job enrichment.

افراد نیمه حرفه‌ای بودند. تجارب بعدی رابرت فورد نیز در شرکت تلفن و تلگراف آمریکا با کارگران یقه‌آبی و کارگران یقه‌سفید که گروه دوّم از رده‌های پایینتر بودند یافته‌های هرزبرگ را در این موقعیّتها تأیید کرد.[۱۲] بنابر این می‌توان گفت که همراه با توانایی مدیریت، برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری و سایر فنون مدیریّت، خود شغل (یکی از بزرگترین عوامل برانگیزنده) چیزی است که مدیران باید به آن توجه دقیقی نشان دهند. تحقیق پلیت[۱۳]،(۱) یکی از اوّلین تلاشها برای به کارگیری عقاید هرزبرگ در کتابخانه بود.

به رغم نتایجی که چند تن از محققان در تأیید نظریه‌های هرزبرگ ارائه کرده‌اند، برخی دیگر سؤالاتی را مطرح کرده‌اند.(۲) وی.ام. باکَمن(۳) در مقاله‌ای[۱۴] نظریه‌های تعدادی از منتقدان هرزبرگ را به طور خلاصه بیان کرده است. در اصل، آنها احساس می‌کنند اشتباه هرزبرگ در آن بوده که ارضا شدن را با انگیزش یکی دانسته و عوامل خارجی را به نیازهای کم اهمیّت‌تر و عوامل داخلی را به نیازهای مهمتر ارتباط داده است. هنوز هم بسیاری از افراد نظریه‌های هرزبرگ را مانند نظریه‌های مزلو باور دارند و حداقل بخشی از نظریه‌های او را یافته‌های تحقیقاتی تلقی می‌کنند.

نظامهای مدیریت : لیکرت

رنسیس لیکرت(۴) در سال ۱۹۵۸ به این نتیجه رسید که دو طبقه مدیر وجود دارد ـ تولید مدار و کارمند مدار.[۱۵] مدیران تولید مدار طرفدار نظارت شدید بر محیط کار هستند و کارمندان را ابزاری برای انجام کار می‌دانند. آنها فعالانه در همهٔ مراحل کار دخالت می‌کنند و کار زیادی به کارمندان ارجاع می‌دهند. مدیران کارمند مدار بیش از تولید نظارت را وظیفهٔ خود می‌دانند. بنابر این رؤوس کلّی آنچه را باید انجام شود تهیّه

---

(1) - plate.

(۲) ـ شایان توجّه است که دکتر اسدالله آزاد مدّرس دانشگاه نیز سالها قبل در پایان نامهٔ دکترای خود نظریه هرزبرگ را بررسی و بنابر نتایج حاصل آن را ردکرده است. مشخصات پایان نامهٔ مذکور از این قرار است:
Asadollah Azad, ***Job Satisfaction of paraproffessional Librarians : A Comparative of Public and Technical Services Departments in Selected University, University of Pittsburgh, 1978.***

(3) - V.M.Bockman.

(4) - Rensis Likert.

می‌کنند و سپس کارمندان را به حال خود می‌گذارند تا کار خود را انجام دهند و در صورت بروز مشکل سؤالات خود را مطرح کنند. محققان نتیجه گرفتند که گروههایی که تولید بالایی داشتند مدیران کارمند مداری داشتند، در حالی که مدیران گروههایی که تولید کمی داشتند تولید مدار بودند.

از این رو لیکرت چند سبک مدیریت را در سازمانها بر شمرد. این سبکها را می‌توان طبق جدول ۲ ـ ۱۰ در یک زنجیره قرار داد.

نظام ۱ زمانی ایجاد می‌شود که مدیریّت اعتمادی به فرودستان خود ندارد و از این رو آنان را در هیچ سطحی در تصمیم‌گیری دخالت نمی‌دهد. ترس، تهدید به تنبیه شدن و پاداشهایی که فقط در موقعیتهای بسیار اتفاقی به کارمندان داده می‌شود نشان می‌دهد که نظام انگیزش در این جا به کار می‌رود. نظارت در مدیریت عالی متمرکز است و معمولاً سازمان غیر رسمی در خلاف جهت اهداف سازمان رسمی رشد می‌کند.

نظام ۲ را می‌توان رابطه‌ای میان کارفرما ـ کارگر تلقّی کرد. هر چند در این نظام نسبت به نظام اوّل اعتماد بیشتر است. فروتنی نسبت به فرودستان از ویژگیهای مدیر است. تصمیمهای عمده و تعیین هدف در سطوح بالا صورت می‌گیرد، امّا بسیاری از تصمیمها هم در سطوح پایین اتّخاذ می‌شود. تنبیه و پاداش نشانگر حاکمیت نظام انگیزش است. فرودستان تحت نظارت و گاه بیمناکند. سازمان غیر رسمی در برابر اهداف سازمان رسمی مقاومت می‌کند، امّا مستقیماً در مقابل آنها نمی‌ایستد.

نظام ۳ فرودستان نه کاملاً امّا اساساً مورد اعتمادند. خط‌مشی سازمان و تصمیمهای کلّی در سطوح بالا اتّخاذ می‌شود. امّا اتّخاذ بیشتر تصمیمها به سطوح پایین واگذار می‌شود. ارتباط بین فرودستان و فرادستان بر قرار و دادن پاداش متداول است. میانکنش میان فرادستان و فرودستان اغلب با اعتماد نسبی همراه است. اگر سازمان غیر رسمی تشکیل شود ممکن است از اهداف سازمان رسمی حمایت یا تا حدی در برابر آنها مقاومت کند.

نظام ۴ زمانی حاکم می‌شود که مدیر به فرودستان خود اعتماد کامل دارد. تصمیم‌گیری به صورت پراکنده و در سراسر سازمان انجام می‌شود. ارتباط به صورت عمودی و افقی بر قرار است. از طریق مشارکت در ایجاد پاداشهای مالی، تعیین اهداف،

بهبود بخشیدن روشها و قدردانی از پیشرفت در جهت اهداف انگیزش ایجاد می‌شود. میانکنُش میان فرادستان و فرودستان دوستانه و بر مبنای اعتماد است. سازمانهای غیر رسمی و رسمی اغلب یکی هستند، زیرا نیروهای اجتماعی از اهداف سازمان حمایت می‌کنند.

جدول ۲ ـ ۱۰

متغیر سازمانی	فرآیند مورد استفادهٔ رهبری			
	نظام ۱	نظام ۲	نظام ۳	نظام ۴
اعتماد فرادستان به فرودستان	بی اعتمادی به فرودستان	اعتماد فرادست و تمکین فرودست مانند کارفرما/ کارگر	اعتماد به فرودست نظارت براووتصمیم‌گیری با او نه به طور کامل بلکه به طور اساسی	اعتماد کامل به فرودست
نیروهای انگیزشی که در آنها از انگیزه استفاده می‌شود	ترس و تهدید	پاداش تا حدی امّا تنبیه واقعی است	تنبیه اتفاقی و پاداش، مشارکت تاحدی	مشارکت، پاداش زیاد
میزان میانکنُش و ویژگیِ آن	کم و همیشه همراه با بیم و بی‌اعتمادی	کم همراه با تمکین	متوسط	در مقیاس گسترده

هر چند برخی کتابخانه‌ها از نظام شمارهٔ ۱ و برخی دیگر از نظام ۴ استفاده می‌کنند، امّا گرایش کتابخانه‌ها به نظام ۲ و ۳ است. در کتابخانه‌ها به طور کلّی و نیز در کتابخانه‌هایی که فاقد چنین خط‌مشی هستند، تمایلی به سمت نظام ۴ از سوی مدیران مشاهده شده است، امّا همانگونه که در بحث مربوط به مدیریّت مشارکتی خواهیم دید، این نظام نیز مشکلاتی دارد.

نتیجهٔ برخی از تحقیقات بعدی، بویژه تحقیقاتی که وروم و مان[1] (۱۹۶۰)[16] و

(1) - Vroom and Mann (1960).

فیدلر[1] (۱۹۶۷)[17] هدایت آن را به عهده داشتند، با نتیجه‌گیری لیکرت مبنی بر آن که مدیران کارمند مدار تولید بیشتری را موجب می‌شوند، در تضاد بود. در یکی از این تحقیقات معلوم شد که تولید گروهی که مدیریّت آنها را یک تولیدمدار به عهده داشت از گروهی که یک کارمند مدار مدیر آنان بود، بیشتر بود. در تحقیق دیگری چنین‌نتیجه‌گیری شد که ماهیّت شغل، نوع مدیریّتی را که به بهترین نحو کار را انجام می‌داد تعیین می‌کرد. برای نمونه در نهادهایی که به درجهٔ بالایی از اعتماد کارمند نیاز دارند، (هنگامی که کارمندان می‌دانند که چه چیز مورد انتظار است). یک نگرش استوار و منطقی از جانب مدیر بسیار ثمربخش است.

اگر چه شخصیّت مدیر بر موقعیّت کار مؤثر است، امّا شخصیّت کارگر نیز به همین میزان حائز اهمیت است. کارمند که از مدیر بیمناک نباشد خواهان آن است که در تصمیمهایی که بر کار مؤثر است دخالت داشته باشد. چنین شخصی احتمالاً با مدیریّت یک مدیر کارمندمدار کار خود را به بهترین نحو ممکن انجام می‌دهد. امّا افراد زیادی ترجیح می‌دهند بجای تصمیم‌گیری در امور برای خودشان، دستورات یک مدیر قوی را اجرا کنند. بنابر این مدیران حق انتخاب سبک را دارند؛ آنها باید با توجه به اهداف سازمان، محیط کار و افرادی که در یک واحد یا واحدهای سازمان کار می‌کنند مؤثرترین سبک مدیریت را برگزینند.

مدیریت بر مبنای نتایج کار

بسیاری از مدیران تلاش می‌کنند شیوهٔ میان بری را برای نیل به انگیزش به نام *مدیریّت بر مبنای نتایج کار* اتّخاذ کنند. هنگامی که رفتار کسی با اهداف سازمان مطابقت کند، با دادن پاداش آن رفتار تقویت می‌شود. اگر رفتار کسی در تضاد با اهداف سازمان باشد، مدیر سه راه پیش رو دارد که باید یکی را برگزیند: (۱) برای نیل به اهداف از تقویت منفی (تنبیه) استفاده کند (هر چند در سایر راهها از برخی جنبه‌های منفی تنبیه احتراز می‌شود)؛ (۲) انگیزه و فرد مورد ارزشیابی مجدد قرار گیرند، زیرا با یک شیوهٔ متفاوت ممکن است کار بخوبی انجام شود؛ یا (۳) آن فرد اخراج شود که این آخرین راه

(1) - Fielder.

حل و نشانهٔ شکست هر دو طرف است.

مدیر محتوای کار و استانداردهای کارکرد را برای کارمند تعیین می‌کند. امّا کارمند می‌تواند این نمونه را تا جایی که تأمین کنندهٔ اهداف سازمان باشد تغییر دهد.* این شیوه به ابتکار کارمند نیاز دارد و این ابتکار در یک فرآیند تدریجی حاصل می‌شود، انتظار یک شبه ره صد ساله پیمودن نه واقعی است ونه عادلانه.

در این شیوه شخص همچنین باید بداند که ارزشیابی عملکرد بر حسب تولید و نوع روش ارزشیابی صورت خواهد گرفت. دستورالعملها برای هرگونه قضاوت ارزشی باید قبل از مرحلهٔ قضاوت روشن شود.

سرانجام، هزینهٔ فوق العاده‌ای باید به زمان و تلاش لازم برای تربیت مدیران آینده و افراد سطح مدیریتی اختصاص داده شود. سرمایه‌گذاری برای داشتن افرادی که در مقامهای مدیریتی متخصص باشند کاملاً مناسب است.

ارائه تعریفی دقیق از محدودیتهای رفتار قابل قبول کارمند همیشه اندیشه‌ای خوب و در این جا ضروری است. سطوحی که تصمیمها در آن جا احتمالاً اتخاذ می‌شود و احتمالا اتّخاذ نمی‌شود باید کاملاً مشخص شود. امّا در حیطهٔ آن محدودیتها باید کارمند از آزادی عمل برخوردار باشد زیرا آنچه مهم است، نتیجه است نه باز دهی فعالیّتهایی که به نتیجه منجر می‌شود. تمایل زیادی وجود دارد که فعالیّتها مورد قضاوت قرار گیرد، امّا این امر در یک محیط کاری می‌تواند بیشتر زیان‌آور باشد تا سودمند.

مدیر و کارمند هر دو باید این مسأله را درک کنند که در این نظام طرفین باید تا حد زیادی به یکدیگر اتکا داشته باشند حرکت در این جهت برای مدیر خطراتی دارد، زیرا آن شخص واحد در پایان مسؤول همهٔ نتایج خواهد بود. مدیر باید به کارمندان اعتماد کند و کارمندان باید بدانند که هر دو طرف آسیب‌پذیرند. بنابر این هدف سازمان قبل از هر چیز باید ملکهٔ ذهن افراد مربوط شود تا برای رسیدن به آن با یکدیگر همکاری کنند.

(*) ـ این مسأله با مدیریت بر مبنای اهداف متفاوت است. زیرا در آن جا محتوا را مدیر بتنهایی و بدون همکاری با کارمندان تعیین می‌کند.

شبکهٔ مدیریت

در سال ۱۹۶۴ رابرت بلیک[1] و یان موتون[2] برای طرح‌ریزی نظریه‌های متفاوت درباره سبکهای رهبری مدیریت روشی را پیشنهاد کردند (بنگرید به شکل ۳ـ ۱۰). در این تصویر شبکه‌ای دیده می‌شود که دو متغیّر دارد : توجه به مردم و توجه به تولید. این روش خلاصه‌ای است از همهٔ شیوه‌های پیشین.

۹/۹ (ح) ۱/۹ (ب)

توجه به مردم

۵/۵ (د)

۹/۱ (ج) توجه به تولید ۱/۱(الف)

الف ـ سبک فاقد انرژی
ب ـ سبک باشگاهی
ج ـ سبک وظیفه‌مدار
د ـ سبک میانه‌رو
هـ سبک تیمی

شکل ۳ ـ ۱۰ شبکهٔ مدیریت (براساس اثر آر.بلیک و یان موتون) :

شبکهٔ مدیریت، هوستون، انتشارات گلف، ۱۹۶۴

(1) - Robert Blake.

(2) - Jan Mouton.

در این شبکه سبکها در یک جدول قرار گرفته‌اند. توجه به تولید روی محور افقی (مقیاس ۹ ـ ۱) و توجه به افراد روی محور عمودی (مقیاس ۹ ـ ۱) قراردارد. هر عاملی که افزایش یابد، شمارهٔ آن بیشتر می‌شود. بلبک و موتون پنج شیوهٔ رهبری را شرح دادند.

۱ ـ سبک *فاقد انرژی* برای انجام کار مورد نیاز از کمترین انرژی ممکن استفاده می‌شود و فرد تنها در حدی که عضو سازمان باقی بماند تلاش می‌کند.

۲ ـ سبک *باشگاهی* به نیازهای افراد برای روابط میان فردی توجّهی اندیشمندانه می‌شود، امّا وضع به گونه‌ای دوستانه است که تولید کم است.

۳ ـ سبک *وظیفه‌مدار* تنظیم کار موجب کارآیی عملکرد می‌شود بنابر این عوامل انسانی کمترین دخالت را دارند.

۴ ـ سبک *میانه‌رو* با برقراری توازن میان ضرورت تولید و حفظ روحیهٔ افراد عملیات به حدّ کفایت انجام می‌شود.

۵ ـ سبک *تیمی* افرادی که به منظور تولید برای یک هدف مشترک دارای انگیزه هستند تولید را در سطح بالایی حفظ می‌کنند و از روحیهٔ بسیار خوبی برخوردارند.

سبک ۱/۱ در شبکه (گوشه سمت چپ پایین) سبکی مبتنی بر عدم مداخلهٔ مدیر را نشان می‌دهد که حداقل توجه را به تولید و افراد دارد. سبک ۱/۹ (گوشهٔ چپ بالا) نشان دهندهٔ سبکی است که بیشترین توجه را به افراد و کمترین توجه را به تولید دارد ـ مکتب روابط انسانی. سبک ۹/۱ (گوشهٔ سمت راست پایین) نشانگر بیشترین توجه به تولید و کمترین توجه به افراد است ـ مدیریّت مستبدانه، و سبک ۹/۹ (گوشه سمت راست بالا) نشانگر توجه به تولید و همچنین افراد است و این شکل آرمانی مدیریّت به نظر بلیک و موتون است.

سبک ۵/۵ (در وسط شبکه) سبک خاص مدیری است که راه میانه را بر می‌گزیند و به جای مطرح کردن تناقض و حل آن، آن را مخفی یا به مصالحه برگزار می‌کند، از سوی دیگر در سبک آرمانی ۹/۹ کارمند متعهد به کار مشغولند که در اهداف مشترک سهیمند. همه به صورت برابر با تضادها روبرو می‌شوند 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 زیانهای خاص خود را دارد ـ در سبک ۹/۹ پرورش افراد متعهد کاری دشوار است و تمایل به مطرح کردن تضاد، اغلب نتیجهٔ معکوس به بار می‌آورد. حتّی اگر برای این شیوه گروهی افراد مورد استفاده قرار گیرند، هرگز قطعی نیست که چگونه تضاد مطرح شده و رقابت حل خواهد شد.

مدیریت مشارکتی

همان‌گونه که پیشتر گفته شد، طیّ ۱۰ سال گذشته مدیریت مشارکتی تکیه کلام کتابداران بوده است.[۱۸] در واقع خواندن مباحثه‌ها و گوش دادن به آنها ممکن است هر کسی را متقاعد کند که این نوع مدیریّت راه حل همهٔ مشکلات کتابخانه است. امّا کاربرد مدیریّت مشارکتی در کتابخانه‌ها بسیاری از مشکلات مدیریّت را حل نکرده و در واقع مشکلات جدیدی را به وجود آورده است.

مفهوم مدیریّت مشارکتی بر نظام ۴ لیکرت و نیز مواردی چند که از محققان مختلف در زمینهٔ انگیزش اخذ شده مبتنی است.

در شکل ۴ ـ ۱۰ تلاش شده است نحوهٔ ارتباط همهٔ مفاهیم انگیزش در این فصل با یکدیگر و محل تطبیق مدیریت مشارکتی در تصویر روشن شود.

همان‌گونه که اصطلاح *مدیریّت مشارکتی* نشان می‌دهد، همهٔ کارمندان اعم از حرفه‌ایها، پاره‌حرفه‌ایها و کارمندان دفتری تمام وقت و پاره‌وقت باید در مدیریت شرکت کنند. آنچه در این اصطلاح بدان اشاره می‌شود امّا بندرت در عمل اجرا می‌شود، شرکت کامل مدیر است و بالاخره تمام این فرآیند بر گروه تصمیم‌گیرنده متّکی است؛ برای نیل به این مقصود باید بحثهای گروهی صورت گیرد. اِم مرچنت(۱) مولف چند مقاله در این‌باره در کتاب خود با نام *مدیریت مشارکتی در کتابخانه‌های دانشگاهی*(۲) مسائل زیر را مطرح ساخته است:

---

(1) - M.Merchant.

(2) - *Participative Management in Academic Libraries.*

مدیریت مشارکتی

نیاز به خود شکوفایی نیاز به منزلت نیازهای اجتماعی نیاز به امنیّت نیازهای تن‌کارشناختی (فیزیولوژیک)

نظام ۴ نظام ۳ نظام ۲ نظام ۱

۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

شکل ۴ ـ ۱۰

مدیریّت مشارکتی به بحثهای گروهی نیاز دارد و هر گروه باید آن قدر کوچک باشد که همه امکان شرکت داشته باشند. گروه به مسائل مورد علاقهٔ طرفین می‌پردازد. بنابراین مدیر بدون

دخالت کارمندان بخش خدمات عمومی دربارهٔ تغییرات رده‌بندی بحثی نمی‌کند. همچنین وی نباید اجازه دهد که بحث حول محور شخصیّتها دور بزند، بلکه باید آن را به نحوی اداره کند که به حل مشکلات طرفین بینجامد.[۱۹]

در این عبارتها دو عامل به چشم می‌خورد. نخست آن که هر کس باید در گروههای کوچک شرکت کند ـ و این بی‌درنگ مسألهٔ هزینه‌های وقت کارمندان را به ذهن متبادر می‌سازد. (هر کس که در جلسه‌های کمیته‌ای شرکت داشته است می‌داند که برای رسیدن به نظر اکثریت یا توافق همگانی در مورد یک مطلب مهم چقدر وقت باید صرف شود.) هنگامی که به جامعه‌ای باید خدمات ارائه شود، زمان از ارزش بسیاری برخوردار است و در ساعتهایی که به بحث اختصاص دارد خدمتی به مردم ارائه نمی‌شود. بنا به برآورد کتابخانه‌ای، بحثهای کمیته در مورد مسائل مهم فقط برای هر تصمیم دربارهٔ حقوق کارمندان تقریباً ۲۵۰۰ دلار هزینه دربردارد؛ در برخی موارد هزینهٔ هر تصمیم دو برابر این مقدار است. استفادهٔ گسترده از کمیته‌ها در دراز مدّت می‌تواند خصومتهایی نیز به بار آورد.

در طول ۵ سال گذشته، گهگاه در دروس مدیریّت خود از مطالعه‌ای موردی سود جسته‌ام. این مورد مبتنی بر نامه‌ای است که در روزنامه‌ای به چاپ رسیده بود. آن نامه به طور کامل در این جا آورده می‌شود. در عین حال از آن جا که این نامه تا حدی ممکن است موجب شرمندگی شود، هیچ نقل قولی نمی‌شود.

به کتابدار [کتابخانهٔ] شهر

بیشتر اوقات که سعی می‌کنم با یکی از افراد هیأت مدیره کتابخانه ملاقات کنم، می‌گویند که آنها جلسه دارند. وقتی خواهش می‌کنم بعد از بازگشت از جلسه به من تلفن بزنند تا ساعتها بعد و گاه تا روز بعد خبری نمی‌شود. تکرّر این جلسه‌ها همراه با تأخیری که در تلفن زدن می‌شود، مرا به این قضاوت واداشته که کتابداران بیش از اعضای شورای شهر در جلسه‌ها شرکت می‌کنند و مدّت جلسه‌های کتابداران تقریباً مانند جلسه‌های شهردار معمولی است.

بدیهی است که اگر دفعات جلسه‌ها، مدّت آنها و تعداد افرادی که در هر جلسه شرکت می‌کنند کاهش یابد، کارآیی نظام کتابخانه بسیار افزایش خواهد یافت. از آن جا که کتابداران بر مبنای صلاحیتهایشان به عنوان کتابشناس و نه به عنوان شرکت کنندگان در کنفرانس استخدام می‌شوند،

پیشنهاد می‌کنم برای حل مشکل جلسه‌ها یک شرکت کنندهٔ حرفه‌ای استخدام کنند.
شرکت کنندهٔ حرفه‌ای برای حضور در جلسه‌ها و اداره آنها بسیار کارآزموده است، سخنان عاقلانه‌ای به زبان می‌آورد، مطالب غیر واقعی و واقعی را مطرح می‌کند و پیشنهاد می‌دهد که تصمیم‌گیری می‌تواند در جلسهٔ بعد انجام شود. هرگاه کسی می‌خواهد جلسه‌ای تشکیل دهد، فقط باید از شرکت کنندگان حرفه‌ای دعوت کند و به این ترتیب وقت همهٔ افراد دیگری که برای شرکت در جلسه مشکلاتی دارند هدر نخواهد شد. این شرکت کنندهٔ حرفه‌ای همچنین در زمینهٔ شناخت علایم بیماری برگزاری جلسه در کتابخانه آموزش می‌بیند. هرگاه برخی از مدیران کتابخانه تأکیدی غیر عادی بر زیاد برگزار کردن جلسه، طولانی کردن جلسه‌ها و یا برگزاری جلسه‌های بزرگ داشته باشند، این شرکت کننده خط تلفن مستقیم، خط تلفنی اضطراری، محافظ یا هر مورد مشابه دیگری که در این موارد بتواند کمک کند، تقاضا می‌کند. حتّی با کتابدار کتابخانهٔ شهر نیز می‌توان تماس گرفت. در این صورت فکر کنید که در وقت چقدر صرفه‌جویی خواهد شد. با استخدام فقط یک شرکت کنندهٔ حرفه‌ای هزاران ساعت از وقت افراد دیگری که در نظام کتابخانه به کار مشغولند صرفه‌جویی می‌شود. بخشی از پولی که از این طریق صرفه‌جویی می‌شود می‌تواند صرف کتابخانه شود و بخشی دیگر صرف ارتقای شرکت کنندهٔ حرفه‌ای به شرکت کنندهٔ حرفه‌ای ارشد، شرکت کننده حرفه‌ای مدیر و (اگر خدا بخواهد)شرکت کنندهٔ حرفه‌ای سرپرست خواهد شد و به این ترتیب همهٔ کارکنان دیگر کتابخانه به سر کار خود باز می‌گردند.

آرتو دی. هانی ول[1]

استفاده کننده از کتابخانه

هر چند این نامه اغراق‌آمیز است، امّا منعکس کنندهٔ نگرانی بحقّ مراجعه کنندگان و کارکنان می‌باشد. چگونه افراد می‌توانند هم در کار کمیته (یکی از عوامل عمده در مدیریّت مشارکتی) فعّال باشند و هم خدمات را به حد کفایت ارائه دهند؟

یکی از مشکلات عمدهٔ مدیریّت مشارکتی به جوابگویی مربوط می‌شود. همان‌گونه که در فصل ۵ گفته شد، یک کمیته فقط جوابگو نیست. جوابگویی و چگونگی به عهده گرفتن آن در یک محیط مدیریت مشارکتی مشکلی است که بندرت در کتابها و مقاله‌هایی که در این باره نوشته می‌شود، وضعیّت آن مشخص می‌شود. امّا تصمیمهایی

(1) - Arthur D.Honeywell.

که به جوابگویی نیاز دارند دقیقاً در حوزه‌هایی اتّخاذ می‌شوند که کارمندان خواستار بیشترین حقوق‌اند. با توجه به روابط اختیار برای مؤسساتی که از بودجهٔ دولتی استفاده می‌کنند، جوابگویی باید وجود داشته باشد. بنابر این چگونه از عهدهٔ جوابگویی و نیز هزینهٔ کارمندان در سطوح مطلوب بر می‌آیید؟

اگر شما ابتدا نظریه‌های کارمندان را معلوم کنید و بعد حق تصمیم‌گیری واقعی را برای خود (در مقام مدیر) و تعداد اندکی از کارمندان نگاه دارید، این مدیریّت مشارکتی نیست و شاید بتوان آن را مدیریت مشورتی نامید. سوءاستفادهٔ مدیران کتابخانه از عنوان *مدیریّت مشارکتی*، در حالی که در واقع منظورشان *مدیریّت مشورتی* است، احتمالاً بیش از آن که افراد درک کنند موجب خشم و سرخوردگی شده است.

ممکن است در بدو امر افراد تصور کنند که در «وضعیّتی درسنامه‌ای» روبرویند. (کتابخانه‌ای که بخوبی اداره می‌شود، روابط خوبی میان کارمندان حکمفرماست و مدیر بسیار خوب و خوش نیّتی مسؤول آن است). این افراد مدیریّت مشارکتی را سهل می‌انگارند. امّا ضرورت جوابگویی بسرعت آشکار می‌شود، بویژه اگر هیأت مدیرهٔ کتابخانه مدیر را برای یک تصمیم «بد» احضار کند. بنابر این مدیر نظریه‌های کمیته را بیشتر اندیشه‌های مشورتی می‌انگارد تا تصمیمهای الزام آور و هنگامی که این تغییر بر کارمندان آشکار می‌شود احساس می‌کنند از آنها «استفاده شده است.» از این رو، این سؤال بر ایشان مطرح می‌شود که «چرا به مدیر اعتماد کنند؟».

بدون شک همهٔ این مطالب تصویر ناخوشایندی از مدیریّت مشارکتی به دست می‌دهد. درحال حاضر ممکن است کسی از نظر فلسفی از این نظریه حمایت کند، امّا مشکل می‌تواند ببیند که این نوع مدیریّت چگونه در عمل در کتابخانه اجرا می‌شود. تا زمانی که مسائلی چون خدمت مؤثر به مردم ضمن شرکت در جلسه‌های ضروری و ادامهٔ جوابگویی بتواند حل شود، این اندیشه باید با احتیاط و حسن انتخاب اجرا شود.

بنابراین بهتر است استفاده از مدیریّت مشارکتی را پیشنهاد نکنیم. فقط در مورد تصمیمهایی که دربارهٔ کارمندان و کتابخانه به طور کلّی می‌خواهید اتّخاذ کنید از آنها مشورت و اطلاعات بخواهید. این، مدیریّت مشورتی است. برای کارمندان روشن کنید که لازم است نظریه‌های آنان را بشنوید امّا تصمیم‌گیری به عهدهٔ گروهی صاحب

صلاحیت است. گروهی دارای مسؤولیت،اختیار و جوابگویی برای حیطه‌ای که این تصمیمها بر آن اثر دارد. اگر در استفاده از این روش همهٔ مطالب را کاملاً توضیح دهید از بسیاری از مزایای مدیریّت مشارکتی استفاده می‌کنید و تنها با کمی از کاسیتهای آن روبرو خواهید شد.

طبیعی است که این امر همه را راضی نمی‌کند. امّا هیچ سازمانی را نمی‌شناسم (بجز سازمانهای حرفه‌ای به مفهومی که اتزیونی معتقد است) که توانسته باشد از مدیریّت مشارکتی استفاده کند و بیش از چند سال موفق باشد. با استفادهٔ انتخابی از عوامل مدیریّت مشارکتی و هماهنگ با سایر اندیشه‌هایی که ناظر به انگیزش در کار است می‌توان به نتایج مثبتی دست یافت و از بسیاری از تله‌های ناشی از اندیشه‌ای رایج اجتناب کرد؛ اندیشه‌ای که جنبه‌های خاص سازمان کتابخانه در آن مراعات نشده است.

انگیزش جزء جدایی ناپذیر اهداف، ارزشها، نیازهای روانی و تجارب زندگی انسان است. آنچه یک فرد را بر می‌انگیزد ممکن‌است هیچ واکنشی‌را در دیگری موجب نشود.

بیشتر مردم درگذر زندگی اهداف شخصی را تعدیل می‌کنند. برخی پیوسته اهداف و چالشهای متعالی‌تری را برای خود در نظر می‌گیرند، در حالی که برخی دیگر امیال و اهداف خود را محدود می‌کنند. کسی که انگیزش و اعتماد به نفس خود را بر اثر یک رشته بد اقبالیها از دست داده باشد. اگر فرصتی برای تلاش مجدد به دست آورد و موفق شود، آنها را دوباره به دست خواهد آورد. چنین فردی از کار کردن برای مدیری که نسبت به استعداد بالقوهٔ نهفته در زیر پوشش احتیاط و خوش‌بینی حساس و هوشیار است، احساس رضایت می‌کند ـ مدیری که کارمند برای موفقیّت از حمایت و تشویق او برخوردار است.

حقوقی که هماهنگ با عملکرد یا اجرای کار به کارمندان پرداخت شود یک عامل بر انگیزندهٔ قوی است. گواه این مدعا وضع مأمور فروشی است که حق کمیسیون خود را دریافت می‌کند در مقایسه با کارمندی که از حقوق ثابتی برخوردار است. کتابخانه‌ها می‌توانند در همین جهت، امّا نه کاملاً به همین شکل، کار کنند. یک عامل برانگیزندهٔ خوب در این جا ممکن است افزایش زمانِ مرخصی استحقاقی باشد.

سرپرستان باید توجه کنند که با کارمندان حوزهٔ نظارتشان یکسان رفتار شود و به ازای

موفقیّت آنان را باز شناسند و پاداش دهند. باز نگاه داشتن مجاری ارتباط همواره می‌تواند مشکلات را در نطفه از میان بردارد.

اگر شما از مبانی سازمان و عملیات کتابخانه و از روان‌شناسی انسان شناخت درستی داشته باشید، و اگر دربارهٔ نظریه‌های جدید در مورد انگیزش در کار مطالبی خوانده یا دربارهٔ آنها اندیشیده و سپس آنهایی را برگزیده باشید که برای واحد شما مناسبترند، در این صورت مدیر خوبی هستید. در یک نظام انگیزشی خوب *انعطاف‌پذیری* کلمه‌ای کلیدی است. هیچ دو نفری به هم شبیه نیستند و اگر مدیری برای ادارهٔ هر شخص و هر مشکلی به قوانین، مقررات و یک نظام متّکی باشد، رفتار انسان پیچیده‌تر از آن است که او برای مدّتی طولانی موفق باشد. در اصل مدیران خوب دربارهٔ هر موقعیّتی باید بیندیشند، یعنی با هر موردی باید به گونه‌ای برخورد شود که گویی موردی منحصر به فرد است. در واقع بیشتر موارد تا حدی منحصر به فردند. در این جا به یک ضابطه بسیار تکراری می‌رسیم: اگر با کارمندانتان همان گونه رفتار کنید که میل دارید با شما رفتار شود، در واحد خود در زمینهٔ انگیزش یا روحیه با مشکلات بسیار اندکی روبرو خواهید شد.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۱۱

رهبری در مدیریّت

رهبری چیست؟ چه عاملی از یک فرد، رهبر موفقی می‌سازد؟ آیا می‌توان رهبر بود؟ پرسشهایی از این قبیل تقریباً از زمانی که انسان به صورت گروهی زندگی می‌کند مورد توجه مردم بوده است. تا دههٔ ۱۹۶۰ تصور عموم (به رغم مدارک فراوانی که خلاف این تصور را نشان می‌دهد) بر آن بود که «کسی که یک بار مدیر شد همیشه مدیر است» (و بدیهی است، «کسی که یک بار در رهبری شکست بخورد هرگز نمی‌تواند دوباره رهبری را به دست گیرد»). نتایج توجه، بررسی و تحقیق در قلمرو رهبری چه بوده است؟ «سبکهای رهبری بارها و بارها مورد بررسی قرار گرفته؛ تجویزهایی برای رهبری نوشته و مورد تجدید نظر قرار گرفته است؛ و اعمال رهبری بدقّت تجزیه و تحلیل شده و گاه مورد انتقاد شدید قرار گرفته است، امّا به رغم این همه توجه، هنوز تا پاسخ این پرسش که برای رهبری اثر بخش چه چیز لازم است راه زیادی باقی است.»[۱]

تعریفهایی که برای رهبری ارائه شده به اندازهٔ تعداد نویسندگان و گویندگانی که در این باره نوشته و گفته‌اند متفاوت است: تصور بر آن است که کسی نقش رهبر را به عهده دارد که بر گروهی نفوذ دارد و فعالیّتهای آن گروه را برای رسیدن به هدفی خاص هدایت می‌کند. این گروه به طور ارادی و به دلایلی این نفوذ و رهبری را می‌پذیرد: دارا بودن مهارت بارز در یک قلمرو ویژه، داشتن تجربه در قلمرو مذکور، یا ویژگیهای شخصی خاص، مادام که گروه موفق است، رهبر در مقام خویش باقی می‌ماند؛ امّا معمولاً یک رشته از شکستها به تغییر این وضع می‌انجامد.

کتابخانه‌ها و سایر سازمانهایی که افراد از طریق کارکردن در آنها امرار معاش و به جامعه خدمت می‌کنند، گروههایی داوطلب نیستند. آنان براساس مهارتها، دانش و توانایی انجام کار لازم استخدام، ابقا و اخراج می‌شوند. امّا از آن جا که مدیران و سرپرستان کتابخانه بندرت از طریق رای‌گیری از کارمندان به کار دعوت می‌شوند، آیا واقعاً می‌توان دربارهٔ رهبری در این سازمان سخن گفت؟ پاسخ «آری» محدود است. تفاوت عمدهٔ رهبری در سازمان آن است که افراد گروه داوطلبانه رهبری را نپذیرفته‌اند؛ بلکه باید پذیرش آنان جلب شود. از آن جا که محیط کتابخانه بسیار سازمان یافته است. شخص باید در یک قالب محدود تواناییهای رهبری خویش را اثبات کند، که این وظیفه‌ای بغایت دشوار است.

شیوه‌های رهبری

تا دههٔ ۱۹۵۰ بررسی رهبری بر ویژگیهای شخصیّتی رهبر متمرکز بود. بنابر این تصور کلّی بر آن بود که هر شخص، رهبر یا رهرو به دنیا می‌آید. امّا همان‌گونه که در بررسی بسیاری از شخصیتهای دیگر مشخص شد (فرد خلاّق، نویسندهٔ موفّق، خوانندهٔ مشهور و مانند آنها) سیاههٔ ویژگیهای کلّی شخصیّتی بسیار طولانی و متناقض است. سرانجام برای محققان روشن شد که تحقیق به هر میزان که صورت گیرد نمی‌تواند صورتی قطعی از ویژگیهای شخصیّتی رهبر ارائه دهد.

در نتیجهٔ تحقیقات بر محیط رهبری متمرکز و به این ترتیب «رویکرد مبتنی بر موقعیّت»[1] مطرح شد. در بررسیها به عواملی چون میانکنُش میان مدیر (رهبر) و کارمند (رهرو)، نیازهای سازمان در هر زمان، نوع کاری که در سازمان انجام می‌شود و یا ارزشها، اخلاق، تجربهٔ گروه و مانند آن پرداخته شد (و هنوز هم می‌شود). تجربه و نیز تحقیق نشان داده است که واقعاً محیط در موفقیت یا شکست رهبر اهمیّت دارد.

برای نمونه، در گذشته چند بار کتابخانه‌ها افرادی را برای مدیریت استخدام کردند که در زمینه‌های تجاری یا فعالیّتهای دیگر مدیران موفقی بودند. گاه این افراد در کتابخانه هم موفق بودند، امّا اغلب شکست می‌خوردند. داشتن دانش در یک زمینه، موفقیّت در

(1) - Situational approach.

یک زمینه، توانایی کار با مردم در یک زمینهٔ خاص هیچکدام انتقال از زمینه‌ای به زمینهٔ دیگر را تضمین نمی‌کنند. حتّی در زمینهٔ تغییر نیازهای محیطی، انتظارات و نقش رهروان بر رهبران اثر می‌گذارد. در اواخر دههٔ ۱۹۶۰ رهبری [مدیریّت] دانشگاه در آمریکا دستخوش تغییرات سریعی شد (یا تغییرات زودرسی را در رسیدن به اوج به خود دید)، نتیجه آن بود که رهبری (مدیریّت) دچار تغییری بزرگ شد.[۲] بیشتر مدیرانی که از کار کناره‌گیری کردند یا اخراج شدند، چند سالی بیشتر با سن بازنشستگی فاصله نداشتند. حتّی کارمندانی که از برکناری این افراد حمایت کردند، ۵ یا ۱۰ سال قبل آنان را در زمرهٔ مدیران موفق رده‌بندی می‌کردند. رمز این مسأله آن بود که در بیشتر موارد، حتّی با وجود تغییر محیط، این مدیران شخصیّت یا سبک مدیریّت خود را تغییر نداده بودند. رهبری موفق سالهای ۱۹۵۸، ۱۹۶۰ یا ۱۹۶۲ در موقعیّت کتابخانه در سالهای ۱۹۶۸ ، ۱۹۷۰ یا ۱۹۷۲ نارسا یا بزحمت قابل قبول بود.

یکی از موفقترین شیوه‌های رهبری را اف.ای فیدلر و کارمندان آزمایشگاه تحقیقات اثر بخشی گروه در دانشگاه ایلی نویز[(۱)،۳] مطرح کردند. آنها سه عامل عمده را که بر کارآمد بودن رهبری یک فرد اثر می‌گذارد شناسایی کردند: (۱) قدرت یا اختیار رهبر که از موقعیّت رسمی وی نشأت می‌گیرد؛ (۲) ماهیّت کاری که به وسیلهٔ گروه انجام می‌شود؛ و (۳) رابطهٔ شخصی میان رهبر و کارمندان، نتایج اصلی که فیدلرو همکارانش به دست آورند چندان شگفت‌آور نبود: «رهبری که مورد علاقه گروهش باشد، وظیفهٔ روشنی داشته باشد و از قدرت زیادی در مقام خود برخوردار باشد... . همه چیز به سودش است. رهبری که روابط ضعیفی با اعضای گروه و کاری سازمان نیافته داشته باشد و در مقام خود از قدرت کمی برخوردار باشد احتمالاً نخواهد توانست نفوذ زیادی برگروه خود داشته باشد.»[۴]

از نظر کتابداران، قدرت ناشی از مقام مدیر در مقابل مؤسسات خارج از کتابخانه (به دلیل آن که کتابخانه جزئی از یک کل است) به طور کلّی کم است. بنابر این هنگامی که کتابخانه در روابط خود با مؤسسات یا سازمانها نیاز به رهبری قوی دارد با مشکل روبرو می‌شود. امّا اغلب هنگامی که کارکنان کتابخانه موفقیّت مدیر را در مقابل مؤسسات

(1) - University of Illinois Croup Effectiveness Research Laboratory.

خارج از کتابخانه، ارزشیابی می‌کنند، فشاری را که بروی وارد می‌شود فراموش می‌کنند. در داخل کتابخانه به دلیل ساختار سلسله مراتبی که در بیشتر کتابخانه‌ها وجود دارد، فرد معمولاً وضع مشخصی از نظر قدرت دارد. هر چه محیط کار سازمان یافته‌تر باشد، برای دستیابی به نتیجه‌ای مطلوب برای گروه جای کمتری برای حرکات ماهرانه وجود دارد.

تا آن جا که به ماهیّت کار مربوط می‌شود، بیشتر کار داخلی کتابخانه به طور منطقی کاملاً مشخص است، بنابر این مدیر از این نظر نباید با مشکل چندانی روبرو باشد. از نظر انتظارات گروههای خارج از کتابخانه نسبت به آنچه این نهاد باید انجام دهد ممکن است مشکلاتی برای کتابخانه وجود داشته باشد، و این در واقع به احتمال قوی زمانی پیش می‌آید که اهداف کتابخانه بدرستی و بدقّت بیان نشده باشد.(عبارات مبهم به تفسیرهای مختلفی منجر می‌شود.) عاقلانه آن است که از گرفتار شدن بین انتظارها و دانش کارکنان و انتظارهای مردم پرهیز شود. چنانچه مدیر کتابخانه معلوم کند که اهداف کتابخانه معیار اهداف خوب را داراست. از مشکل فوق اجتناب می‌شود.

از میان سه عاملی که گروه فیدلر مشخص کردند رهبر بر روابط شخصی بیشترین نظارت را دارد. با کار بر روی این جنبه از رهبری، حتّی اگر دو عامل دیگر آن قدر که باید، مطلوب نباشد، می‌توان موفق بود. بنابر این در بقیهٔ این فصل به بعد شخصی رهبری پرداخته خواهد شد. این فصل در اصل با فصول ۱۰ ـ ۳ ارتباط مستقیم دارد، زیرا باید مفاهیمی را که در این فصول مورد بحث قرار گرفته بدانیم و به کار بندیم تا روابط خوبی با کارمندان داشته باشیم.

فرضهای مربوط به رهبری

چند فرض دربارهٔ رهبری زمینه‌ساز مطالب این فصل است. یک فرض عمده آن است که رهبر، از طریق انتصاب به رهبری کتابخانه‌ای می‌رسد یا آن را می‌پذیرد و در این کتابخانه، کارمندان حرف آخر را نمی‌زنند. نظامها ممکن است از عدم دخالت کارمندان تا رأی دادن آنها به یکی از نامزدها تفاوت کند. امّا تصمیم‌گیری واقعی در مورد استخدام به هیأتی خارج از کتابخانه مربوط می‌شود. بنابر این در ذهن کارمندان، مدیر تا حدی با حکم یک مقام بالاتر منصوب می‌شود. همچنین قدرت مقام کارمند جدید قابل درک

است و آنچه می‌تواند تغییر کند میزان نفوذ غیر رسمی است که می‌تواند بر مقامهای بالاتر یا هیأتهای خارج از کتابخانه اعمال شود.

فرض دوّم آن است که هر کس در هر مقام کار را در رده و با اختیاری که اداره به وی تفویض کرده است شروع می‌کند. در بدو امر هیچ رهبریی وجود ندارد. افراد شاغل در هر واحد به این دلیل کار می‌کنند که سرپرست «رئیس» و آن کار، شغل آنان است. یک مدیر «خوب» بسرعت از این دستور العمل که «این ـ کار ـ را ـ انجام ـ دهید. زیرا ـ من ـ به ـ شما ـ می‌گویم» فراتر می‌رود و برای انجام کارها به وسیلهٔ افراد، بیشتر از رهبری سود می‌جوید تا اختیار.

در سازمانهای حرفه‌ای و نیمه حرفه‌ای تقریباً قطعی است که کارمند حرفه‌ای تا حدی در آرمانها و اهداف سازمان سهیم است.[۵] احتمال سهیم بودن کامل کارمند غیر حرفه‌ای در اهداف کمتر است، امّا در کتابخانه می‌توان فرض کرد که بیشتر کارکنان تمام وقت که بیش از ۵ سال سابقهٔ خدمت در آن محل را دارند در اهداف سازمان سهیمند. رابرت پرستوس(۱) بویژه دریافت که میان ارزشهای کارمند حرفه‌ای و نیمه‌حرفه‌ای ارتباط نزدیکی وجود دارد.[۶] این بدان معناست که کیفیّت کار انجام شده بشدّت تحت تأثیر شیوهٔ عمل سرپرست است.

فرض سوّم دولبه دارد: هیچ کس رهبر به دنیا نمی‌آید؛ رهبری مهارتی است که می‌توان آن را فرا گرفت (حداقل تا جایی که به روابط انسانی مربوط می‌شود). هر شخصی در برخی موقعیتها استعداد بالقوه‌ای برای رهبری دارد، یعنی باید نسبت به گفتن این عبارات که فلانی هیچ استعداد مدیریت ندارد دقت کنید. هنگامی که به توانایی مدیریت کسی دیگر شک می‌کنید باید موقعیتهایی را که در ذهن دارید دقیقاً روشن کنید. شاید اکنون به طور دقیق روشنتر باشد که چرا اشاره کردیم رهبری فرآیند پیچیده‌ای است که به ترکیب دو عامل افراد و محیط بستگی دارد.

---

(1) - Robert Presthus.

وظایف رهبری

تا این جا هیچ وظیفه یا نقشی برای رهبر سازمان مشخص نشده است. چند سال بیش در کتابی دربارهٔ روان‌شناسی اجتماعی، کرک[۱]، کراچ‌فیلد[۲] و بالاچی[۳] سیاههٔ جامع و منطقی از وظایف مدیر تهیّه کردند. سیاههٔ زیر از آن اثر استخراج شده است؛ این اثر از جهات بسیار به سیاههٔ مینتزبرگ (بنگرید به : صفحهٔ ۳۱ از کتاب وی) شباهت دارد. هر چند که مینتزبرگ نشان داده است که هدف وی توصیف نقش مدیر است.

هماهنگ کننده اجرایی یا ارشد فعالیتهای گروهی. برای هماهنگ کردن فعالیّتها، رهبر باید وقت و انرژی قابل ملاحظه‌ای را صرف وفق دادن اهداف شخصی (خود و کارمندان) و اهداف سازمان کند.

برنامه‌ریزی برای گروه. رهبر در مقام یک مسؤول و احتمالاً کسی که وقت و اطلاعات بیشتری دارد، باید اندیشه‌های جدیدی ارائه دهد، تغییرات را پیش‌بینی و فعالیّتهای گروه را تنظیم کند. رهبری که برنامه ندارد رهبر نیست.

اتخاذ کننده خط مشی در چارچوب محدودیتها. مدیری که فقط براساس اختیار عمل می‌کند، راهبرد خط‌مشی را از رده‌های بالا می‌گیرد و ممکن است اتخاذ خط‌مشی را تا حدی به فرودستانش واگذار کند. رهبر واقعی قدرت اتخاذ تصمیم را از منبع سوّم، یعنی فرودستان می‌گیرد؛ یعنی به دلیل اعتماد و میل فرودستان، رهبر خط‌مشی را برای آنان تنظیم می‌کند.

متخصص در زمینهٔ کار. تفاوت میان رهبر و مدیر در نگرش آنان است. رهبر دانش و مهارتهایش را مشتاقانه و حاکی از یک رابطهٔ همسنگ، در اختیار دیگران می‌گذارد نه براساس رابطهٔ فرادست ـ فرودست.

سرمشق بودن . رهبر چه در نگرش و چه در عملکرد نمونه‌ای برای گروه ارائه می‌دهد. عجیب نیست که دیده می‌شود کارمندان با نحوهٔ کارکردن، نگرش و گاه حتی سبک لباس پوشیدن رهبر خود رقابت می‌کنند.

نظارت کننده بر روابط داخلی. در واحدی که رهبر آن را سرپرستی می‌کند، ساختارهای رسمی

---

(1) - Kreck.

(2) - Crutchfield.

(3) - Ballachey.

و غیر رسمی معمولاً بسیار شبیه یکدیگرند (موقعیتی که برای یک غیر رهبر نادر است). بیشتر اوقات رهبر مرکز فعالیتهاست.

داور و میانجی. هر چند این نقش به رهبر و مدیر قبولانده شده است، رهبر در عمل بیشتر آن را داوطلبانه انجام می‌دهد. به دلیل احترامی که کارمندان برای رهبر قائلند و اعتمادی که به او دارند بیشتر مشکلات خود را برای حل شدن پیش او می‌برند. بیشتر این مشکلات از نوعی هستند که مدیرِ فاقد قدرت رهبری هرگز حتّی دربارهٔ آنها چیزی نشنیده است.

ناظر بر پاداشها و تنبیه‌ها. این نقش را نیز رهبر و مدیر هر دو به عهده دارند. هر چند ممکن است هیچ یک از آنان شخصاً مجری اعطای پاداشها و اعمال تنبیه نباشد. امّا هر دو این اعمال را تصویب یا توصیه می‌کنند. تفاوت این دو در آن است که از نظر مدیر حتی دادن پاداش پرسش برانگیز است (همچنین اعمال تنبیه)؛ این چیزی است که هرگز در مورد رهبر دیده نمی‌شود.

به عهده گیرندهٔ مسؤولیت اشخاص. رهبر اغلب به فرودستانش می‌گوید «بروید این کار را انجام دهید و هرگاه انتقادی بود من جوابگو خواهم بود.» کارمند می‌داند که مسؤولیت این مورد به عهدهٔ رهبر خواهد بود. کسی که قدرت رهبری نداشته باشد یا کارمند را وادار می‌کند که جوابگوی انتقادها باشد یا، پس از آن که شفاهاً مسؤولیّت آن را به عهده گرفت درعمل از قبول آن سرباز می‌زند.

نماد گروه. از آن جا که رهبران تعیین کنندهٔ رویّهٔ گروه هستند. مایلند اعضای گروه و مردم خارج از سازمان آنان را نماد گروه بدانند. در کار گروهی، این مسأله به جوابگویی مدیر مربوط است، امّا برای رهبر فراتر از این مفهوم است.

نمایندهٔ گروه برای افراد خارج از گروه. افراد گروه انتظار دارند که رهبرشان پاسخگوی اعمال آنان در برابر افراد خارج از گروه باشد. افراد دیگری هم شاید بتوانند این نقش را بپذیرند ، امّا بیشتر آنان مطمئن هستند که رهبر آنان شایسته‌ترین فرد به عنوان نمایندهٔ مقام گروه است و منافع گروه را حفظ می‌کند. افرادی که رهبر نیستند می‌توانند نمایندهٔ گروه باشند امّا احساس گروه نسبت به آنان در این نقش بسیار متفاوت است.

سپربلا. رهبران واقعی می‌دانند که زمانی با انتقاد دربارهٔ چیزهایی روبرو خواهند شد که راهی برای مهار آنها ندارند. آنها این مسأله را به همان سهولتی که جوابگویی ناشی از مقامشان را پذیرفته‌اند، می‌پذیرند. مدیران غیر رهبر اغلب در مورد مسأله جوابگویی ناشی از مقامشان دچار

مشکل می‌شوند، تا چه رسد به سایر مسؤولیتها.

با توجه به این دامنهٔ وسیع نقشها که بسیاری از آنها برای رهبر و مدیر یکسان است، چه باید کرد تا رهبر خوبی بود؟ ابتدا باید دانست که همان گونه که سبکهای مختلف مدیریّت وجود دارد، رهبری نیز سبکهای متفاوتی دارد. امّا بیشتر اوقات با تغییر موقعیّت، سبکهای رهبری تغییر می‌کنند. فیدلر و همکارانش این مسأله را مطرح می‌کنند که هنگامی که وظایف روشن باشد (مانند وظایف کتابخانه)، هنگامی که روابط میان کارمند و مدیر مثبت باشد و هنگامی که مقام قوی باشد (بندرت در خارج از کتابخانه) در آن صورت رهبر به جای آن که به شیوهٔ غیر آمرانهٔ مردمسالارانه رفتار کند، باید دستور دهنده‌ای قوی باشد. با تغییر موقعیت به جهت دیگر به رهبر توصیه می‌شود بتدریج رفتار آمرانه خود را کاهش دهد و بیشتر خود در امور مشارکت داشته باشد. بنابر این در یک کتابخانهٔ متوسط فرضی، ظاهراً می‌توان توصیه کرد که از شیوه‌ای میانه‌رو ـ تا ـ بسیار آمرانه بر مبنای رفتار میانه‌رو ـ تا ـ تند کارمند استفاده شود. در مورد روابط با سایر مؤسسه‌ها ظاهراً می‌توان توصیه کرد که از رفتاری بسیار مردمسالارانه و غیر آمرانه استفاده شود.

جدول ۱ ـ ۱۱ بر مبنای نظام طبقه‌بندی کیت دیویس[۱] برای سبکهای رهبری تهیه شده است.[۷] این نظام همراه با جدول رفتار رهبری که حاوی ۷ نکته است و تاننبائوم و اشمیت[۲] آن را تهیه کرده‌اند نشان دهندهٔ تفاوت سبکهای موجود است.[۸] با مراجعه به شکل ۴ ـ ۱۰ ، هفت رقم که در زیر خط Y ـ X درج شده مشاهده می‌شود. این ارقام نمایانگر ۷ نکتهٔ جدول تاننبائوم ـ اشمیت است. این جدول درجهٔ ارتباط رهبری و میانه‌روی را نشان می‌دهد. هفت نکته (از X تا Y) عبارت‌اند از: (۱) مدیر می‌تواند تصمیمی بگیرد که افراد غیر مدیر بپذیرند؛ (۲) مدیر قبل از کسب پذیرش کارمندان باید آنها را نسبت به تصمیم اتخاذ شده متقاعد کند؛ (۳) مدیر تصمیم را ابلاغ می‌کند امّا باید جوابگوی پرسشهای کارمندان باشد؛ (۴) مدیر تصمیم آزمایشی اتخاذ و به کارمندان پیشنهاد می‌کند و پس از شنیدن نظریه‌های کارمندان آن را تغییر می‌دهد؛ (۵) مدیر

---

(1) - Keith Davis.

(2) - Tannenbaum and Schmidt.

مسأله‌ای را مطرح می‌کند و نظر کارمندان را نسبت به آن جویا می‌شود، سپس براساس نظریه‌های آنان تصمیم می‌گیرد؛ (۶) مدیر محدودیتهایی را که کارمندان می‌توانند در چارچوب آنها تصمیم‌گیری کنند تعیین می‌کند؛ (۷) مدیران و کارمندان در محدوده‌ای که شرایط سازمان ایجاب می‌کند به اتفاق تصمیم می‌گیرند.

جدول ۱ ـ ۱۱ سبکهای رهبری*

	استبدای	متولی مآبانه	حمایتگر	دانشکده‌ای
	قدرت	منابع اقتصادی	رهبری	مشارکت دوجانبه
مدیرگرا	اختیار	پاداش مادی	حمایت	کارگروهی
کارمندگرا	اطاعت	امنیّت	عملکرد	مسؤولیت
نتیجهٔروانشناسی	وابستگی شخصی	وابستگی سازمانی	مشارکت	خویشتنداری
تحقیق نیازهای کارمند	وسیلهٔ معیشت	ابقا	ردهٔ بالاتر	خودیابی
نتیجهٔ عملکرد	حداقل	همکاری منفعل	رانه‌های ارضا شده	کمی اشتیاق

* ـ براساس کتاب کیت. دیویس . مشخصات کتاب از این قرار است: *رفتار انسانی در محیط کار: روابط انسانی و رفتار سازمانی.*(۱)

فرماندهی

سرانجام، اگر قرار باشد مدیر کارها را فقط با قدرتی که رسماً به او داده شده از طریق افراد انجام دهد، باید به آنان دستوراتی بدهد. بدون شک در رهبری بیش از هر فعالیّت دیگری با دستور دادن و راهنمایی کردن سروکار داریم. قدرت رهبری در خود این مقام نهفته است، اگر شخصی درصدد رهبر شدن است باید از قدرتی برخوردار باشد که در دیگران احترام ایجاد کند. قدرت ایجاد احترام‌کسب می‌شود و روند کسب آن‌کُند است. چنین قدرتی از طریق تجاربی مشترک به دست می‌آید. در این تجارب کارمندان احساس

(1) - *Human Bhavior at Work: Human Relations and Organization Behavior.* Newyork: Mc Graw - Hill, Copyright (c) 1972, P.498.

می‌کنند که: رهبر با آنها به نحوی عادلانه رفتار می‌کند، کارهایی را که بخوبی انجام می‌دهند بدرستی تشخیص می‌دهد، نصایح درست و دستورات دقیقی به آنها می‌دهد. عملکرد ضعیف افراد را تشخیص می‌دهد و نسبت به آنها رفتار عادلانه‌ای دارد، برای شنیدن علایق و نگرانیهای آنها گوش شنوایی دارد. اگر همهٔ آنچه گفته شد بر قرار باشد، کارمندان بیش از آنچه از آنها انتظار می‌رود برای سازمان کار می‌کنند و این کار را داوطلبانه انجام می‌دهند. موقعیّتی مبتنی بر همکاری حاکم می‌شود و باور «آنها ـ علیه ـ ما» حداقل تا آن جا که به مدیر بلافصل مربوط می‌شود، از میان می‌رود.

از نظر رهبر سه مقولهٔ گسترده در محیط کار وجود دارد: همکاری، اطاعت، اطاعت همراه با دشمنی. (در نظامهای مبتنی بر شایستگی، و خیلی بندرت در سایر نظامها مقولهٔ چهارمی‌هم وجود دارد و آن عدم اطاعت است. این مقوله به طور طبیعی دوام چندانی ندارد. زیرا در صورت عدم تغییر، فرد محیط کار خود را ترک می‌کند. معمولاً در نقاطی که میزان امنیّت شغل بالاست چنین امری روی می‌دهد.) طبیعی است که موقعیّت مبتنی بر همکاری بر سایر شرایط برتری دارد، امّا از آن جا که چنین وضعیّتی نیاز به اعتماد متقابل دارد تنها پس از یک دورهٔ طولانی به وجود می‌آید.

شاخصترین موقعیّت مبتنی بر اطاعت است. افراد آنچه را به آنها گفته می‌شود (از آنها انتظار می‌رود) نه بیش و نه کم انجام می‌دهند، از اشتیاق به کار خبری نیست، ابتکاری از طرف کارمندان مشاهده نمی‌شود، اشتباه متداول است و اشتباهها اغلب بر اثر دنبال کردن دستوری کتبی پیش می‌آید که چه بسا تطابقی با روش قبل ندارد. («ببینید من دقیقاً آنچه را شما گفتید انجام دادم، اگر مشکلی در روش کار وجود دارد ، آن را اصلاح کنید، شما برای همین پول می‌گیرید!») این واکنشی است که معمولاً در وضعیّت مبتنی بر اطاعت هنگامی که در روند کار اختلال ایجاد می‌شود، پیش می‌آید. امّا اگر مدیر بداند که این مشکل اجتناب‌پذیر بوده است، دشمنی و رنجش آشکار می‌شود. اگر این احساس به فعالیّت بعدی منتقل شود، عدم اعتماد بیشتر به وجود می‌آید. این واقعیت نسبةً بسرعت می‌تواند از اطاعت به اطاعت همراه با دشمنی تبدیل شود.

اطاعت همراه با دشمنی مدّت زیادی می‌تواند دوام داشته باشد. جناحها تشکیل می‌شود، و هر جناح بیشترین تلاش خود را به عمل می‌آورد تا جناح مقابل را از میدان به

در کند. در این موارد نزاکت رعایت و کار در کمترین میزان انجام می‌شود. مدیر برای توجیه عمل انضباطی مدرک جمع‌آوری می‌کند. کارمندان بخوبی از این امر آگاهند امّا امید دارند با نگاه داشتن تولید در حداقل میزان، چه از نظر کیفی و چه کمّی، مشکلاتی برای مدیر فراهم آورند (و به این ترتیب توجه مسؤولان رده بالا به مسأله جلب خواهد شد). آنها همچنین در انتظار دستورند. که اگر با توجّه دقیق به همهٔ جزئیات اجرا شود، مدیر را دچار دردسر خواهد کرد. اگر از همان ابتدا کار بر مبنای احترام و اعتماد متقابل باشد، دادن یک دستور ضعیف، محیطی مبتنی بر اطاعت همراه با دشمنی ایجاد نخواهد کرد.

چگونه می‌توان جوّی مبتنی بر همکاری که عامل اساسی در رهبری است به وجود آورد؟ این کار را می‌توان با واگذاری [بخشی از وظایف به دیگران] انجام داد. حتی در کوچکترین واحدها معمولاً می‌توان برخی وظایف را به دیگران واگذار کرد. همراه با واگذاری وظایف به دیگران، اختیاراتی نیز به آنها بدهید، به این ترتیب کارمندان می‌فهمند که شما به آنان اعتماد دارید. (در نظامهای شایستگی که در آنها واگذاری وظایف ورای شرح شغل می‌تواند بر رده‌بندی کارمندان و حقوق آنها اثر بگذارد، این امر می‌تواند یک مشکل باشد. در این گونه موارد با احتیاط عمل کنید.) همچنین واگذاری برخی وظایف به کارمندان فرصتی است برای پرورش مهارتهای جدید در آنان. از آن جا که کارمندان معمولاً از فرصتهایی که برای رشد آنان پیش می‌آید استقبال می‌کنند، شما می‌توانید احساسات مثبت آنان را افزایش دهید و از طریق واگذاری وظایف آنها را تشویق کنید. واگذاری وظایف به دیگران همچنین موجب خواهد شد که شما وقت بیشتری برای برنامه‌ریزی و پرداختن به مسایل پیدا کنید و در نتیجه خود را به عنوان یک برنامه‌ریز و متخصص که هر دو لازمهٔ رهبری قوی است به دیگران بشناسانید.

هرگاه افراد به وظایفی جدید بپردازند و سعی کنند فعالیّتهایی را انجام دهند که قبلاً هرگز بدانها نپرداخته‌اند، اشتباهاتی رخ خواهد داد. با جبران این اشتباهات از طریق آموختن و آموزش تجارب می‌توانید شهرت خود را در مقام یک متخصص افزایش دهید. با پرداختن به این کار با حالتی مثبت سرمشقی برای کارمندان خواهید بود. اشتیاق مسری است! اگر انتظار می‌رود که اشتباهاتی رخ دهد و اگر آموزش و اصلاح اشتباه

براساس رابطهٔ همکار با همکار (و نه رابطهٔ فرادست با فرودست) انجام شود، این تجربه می‌تواند برای همه مثبت باشد.

باید بر پیشرفت کار واگذار شده نظارت داشته باشید. در مجموع شما مسؤول تکمیل همهٔ وظایفی هستید که برای واحد شما تعیین شده است. امّا مسألهٔ مهمتر آن است که این نظارت بدرستی و گاه‌بگاه صورت گیرد. به این ترتیب کارمندان می‌فهمند که شما به پیشرفت آنان علاقه‌مند و در صورت نیاز مایلید به آنان کمک کنید. در ابتدا گزارش هفتگی یا دو هفته‌ای وسیلهٔ خوبی است که شما را از پیشرفت کار و مشکلات آن آگاه می‌کند. چنین گزارشهایی این تصور را زایل می‌کند که کسی در اطراف کارمند می‌گردد و نگران است که چه پیش می‌آید. اگر شما در گزارشهایی که برای مقام بالاتر تهیه می‌کنید از این گزارشها استفاده کنید کارمندان شما را در مقام نمایندهٔ خود خواهند شناخت.

هنگامی که در عمل بر مرحلهٔ صدور دستور یا فرمانی می‌رسید، دو راه پیش‌رو دارید: تقاضا یا درخواست. عواملی که در فصل ۹ مورد بحث قرار گرفت برنحوهٔ درک فرمان شما، اعم از محتوا و نیّت نهفته در ورای آن مؤثر است. ارتباط شفاهی همواره دارای عناصر غیر شفاهی است و عوامل موقعیّتی نیز بر فرآیند تفسیر یک پیام اثر می‌گذارد.

افراد در محیطهای مبتنی بر همکاری و پذیرش به درخواستها سریعتر از تقاضاها پاسخ می‌دهند. وابستگی دو جانبه میان مدیر و کارمند آشکار می‌شود و دریافت کنندگان فرمان احساس می‌کنند که با آنان مانند انسان، و نه ابزار، رفتار می‌شود. اصلاح درخواستها، در صورت ضرورت از اصلاح تقاضاها آسانتر است.

امّا برخی افراد نیاز دارند که تقاضاها به آنان ابلاغ شود. معمولاً چنین نگرشی ناشی از تجربهٔ پیشین است که به مقاومت در برابر تغییر می‌انجامد. گاه این نگرش قابل تغییر نیست. البته برخی افراد تنبلند و لازم است تهدید شوند تا بیش از میزان حداقل کار کنند. گروهی دیگر ممکن است بی‌توجه و بی‌اعتنا باشند و ممکن است لازم باشد تهدید شوند که در کار خود کوشش ثمربخش‌تری داشته باشند.

دستور باید روشن باشد و معمولاً توضیح دلایل صدور آن می‌تواند رضایت کارمندان را جلب کند. دستورهای مبهم موجب می‌شود که کارمندان کوشش چندانی در کار

نداشته باشند و اعتمادشان نسبت به مدیر کم شود. هیچ دستوری نباید برای کارمندان ابهامی داشته باشد و آنان باید بدانند که چه بکنند و برای انجام آن چقدر فرصت دارند، چنانچه مدیری این اطلاعات را به کارمندان ندهد، دچار دردسر خواهد شد. از سوی دیگر اگر بیش از حد به جزئیات بپردازید، کارمندان در مورد اعتماد شما نسبت به تواناییهایشان دچار تردید خواهند شد. به بیان دیگر دستور خود را بروشنی و به دور از افراط یا تفریط بیان کنید. آنچه را کارمندان باید بدانند به آنها بگویید اما آن قدر افراط نکنید که مسائل مغشوش شود.

هیچ چیز سریعتر از صدور دستورهای نامعقول، اعتبار شما را در مقام سرپرست خدشه‌دار نخواهد کرد. نامعقول بودن دستورها می‌تواند به زمان انجام کار، حجم کار، یا منابع در دسترس برای انجام آن مربوط باشد. هنگامی که از طرف مقامهای بالا فشار وارد می‌شود، قول انجام کاری که در زمان معیّن انجام پذیر نیست، آسان است. این مطلب را به خاطر بسپارید و جز در موارد اضطراری تسلیم چنین وضعی نشوید و حتّی اگر تسلیم شدید دقت کنید که بیش از آنچه در توان دارید قول ندهید. موقعیتهای اضطراری یا فشار از طرف مقامهای بالاتر بیش می‌آید امّا چنین مواردی در سازمانهایی که بخوبی اداره می‌شود، زیاد اتفاق نمی‌افتد و چنانچه کارمندان و سرپرست بخوبی با یکدیگر کار کنند، به نحوی اثر بخش از عهدهٔ چنین موقعیتهایی برخواهند آمد. اگر موارد فشار از طرف مقام بالاتر بسیار زیاد باشد، نشانهٔ نبود برنامه‌ریزی و کنترل سرپرست است، چنین وضعی چنان که باید، موجب بی‌اعتمادی کارمند می‌شود. دستورهای معقول، اهداف واقع‌گرایانه و زمان کافی برای نیل به آنها را تأمین می‌کند.

سرپرست جدید با به خاطر داشتن این راهبردها امکان خواهد یافت که بدون مانع و در مدّتی معقول از مدیری که اختیارش تنها ناشی از مقام است به مدیری تبدیل شود که اختیارش ناشی از احترام و اعتماد کارمندان باشد. برای افرادی که در مدیریّت شیوهٔ رهبری را اختیار می‌کنند، به رغم وظایف متعددی که یک رهبر برعهده دارد، کار آسانتر از قبل خواهد بود، زیرا کارکنان از آنان بیشتر حمایت خواهند کرد. در اصل یک نفر نقش رهبری رسمی و دیگر اعضای گروه نقش حامیان رهبری را به عهده می‌گیرند به این ترتیب این واحد سازمانی بدون آگاهی از آنچه پیش خواهد آمد به سمت نظام

دانشگاهی حرکت می‌کند. در یک سازمان پیچیده و دارای ساختار، مانند کتابخانه، بـه همان میزان که مدیر احتمالاً به رهبری گروهی نزدیک شود (در برابر رهبری فردی) به مدیریّت دانشگاهی نزدیکتر خواهد شد.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۱۲

کارگزینی : بُعد انسانی کار

امور مربوط به کارگزینی کتابخانه، ضمن آن که هیچ‌گاه ساده نبوده، در ۱۵ سال اخیر بیش از پیش پیچیده شده است. مقررات رو به تزاید دولت در زمینهٔ شیوه‌های استخدامی (از استخدام تا انفصال، کناره‌گیری و بازنشستگی)، بودجه‌های در حال کاهش (یا ثابت) که در نمونه‌های استخدامی نیاز به جرح و تعدیل دارد و نگرانی رو به فزونی کارمندان نسبت به شرایط و منافع کار موجب شده است که امور کارگزینی وقتگیر، پیچیده و اغلب دلسرد کننده شود.مشکل است که دقیقاً بدانیم مقررات دولتی چه هستند زیرا به نظر می‌رسد که هر روز در حال تغییرند. در واقع امروزه در دانشکده‌های کتابداری اختصاص واحدهای درسی به این مسأله در دست اقدام است و بدون شک متون درسی نیز در این مورد تألیف خواهد شد. در حوزهٔ این کتاب تنها به رؤوس کلّی این مسأله در یکی از دو فصلی که به امور کارگزینی اختصاص دارد خواهیم پرداخت. در این فصل به جنبهٔ انسانی کارگزینی و در فصل بعد به کارگزینی از بعد یک نظام به مسائلی چون شایستگی و خدمات کشوری، گفتگوهای دسته‌جمعی به منظور بهبود وضع و تشکیل اتحادیه پرداخته خواهد شد.

همان‌گونه که قبلاً گفته شد نظارت بر پول و اشیا و بیش‌بینی آنها، کاری نسبةً سهل است، امّا افراد (رؤسا، مدیران، کارمندان) چنین نیستند. بیشتر دشواریهای کتابخانه به نحوی به افراد مربوط می‌شود و مدیر احتمالاً ۹۰ درصد توجه خود را معطوف به مشکلات کارکنان کتابخانه می‌کند تا مشکلات فنی آن. در فصلهای قبلی کتاب عمدةً به

افراد از نظر فعالیّتهای خاص مدیریّت پرداخته شد. مطالب این فصل به چگونگی استخدام افراد در کتابخانه و چگونگی رفتار با آنان در مقام کارمند اختصاص دارد.

شناخت نیاز

امروزه در بسیاری از کتابخانه‌ها، بویژه در ایالات متحده نمی‌دانند از نظر کارکنان چه نیازهایی دارند. در گذشته برای برآورد تعداد احتمالی کارکنان مورد نیاز در طول یک سال مالی می‌توانستیم گامهای نسبةً ساده‌ای برداریم. امروزه هنوز هم لازم است همان کارها انجام شود، امّا مدیر باید از مسائلی بیش از اینها آگاه باشد، ممکن است لازم باشد درصد مردان و زنان کارمند را در هر رده، سابقه نژاد، سن و بسیاری از ویژگیهای دیگر آنان را بداند و بشناسد. در برخی از قلمروهای قدرت دولت لازم است (میان نژاد و جنس) توازنی برقرار شود که بازتاب ترکیب نیروی کار محلّی باشد. بنابراین برای یک جمعیّت اسپانیایی محلّی ۲۵ درصدی لازم است که ۲۵ درصد از کارمندان کتابخانه از جمعیّت اسپانیایی انتخاب شوند. البته جمعیّتها چنان بسرعت تغییر می‌کنند که کارمندان «قابل قبول» یک سال ممکن است بازتاب جامعهٔ کتابخانه در یک یا دو سال دیگر نباشد. آخرین عاملی که این امر را پیچیده می‌کند آن است که نظامهای شایستگی که بسیاری از کتابخانه‌ها از آنها پیروی می‌کنند، رفتار تبعیض‌آمیز را مشروع نمی‌دانند. بنابر این بسیاری از کتابخانه‌های آمریکا کوشش کرده‌اند دو نکته را مد نظر قرار دهند؛ پرداختن به یک نیاز واقعی برای ایجاد فرصتهای برابر استخدامی و رفتار عادلانه و نیز پرداختن به مشکل واقعی تأمین نیازهای حقیقی کتابخانه از نظر استخدام کارکنان با انتخاب آنان از میان جمعیّت محلّی و از طریق ضوابط و راهبردهای دولتی واقعاً برابر (وگاه غیر واقع‌گرایانه).

یک‌نمونهٔ دست اوّل، وضعیّتهای عجیبی را که از برنامه‌های مثبت ـ عمل حاصل شده است نشان‌می‌دهد. دولت محلّی یکی از نمونه‌های استخدام کارکنان حرفه‌ای کتابخانه را مورد بررسی قرار داد و در پایان برای کتابخانه تقدیرنامه‌ای فرستاده شد که نشان می‌داد کتابخانه در تأمین درصد مورد نیاز، البته با یک مورد استثنا، موفق بوده است. این مورد استثنایی آن بود که کتابخانه «برای مقام معاونت اداری از مردان مکزیکی کمتر استفاده می‌کرد»، و برای جبران این عدم توازن لازم بود اقدامهایی صورت گیرد. مخصمهٔ واقعی

کتابخانه آن بود که تنها یک مقام معاونت اداری داشت که تصدی آن برعهده خانمی سیاه‌پوست بود. این مسأله بتدریج طیّ چندماه بعد حل شد، امّا فقط چندروز کاری تلف شد (برای نشستهای کارمندان) و مقدار زیادی کاغذ به مصرف رسید. کتابخانه موافقت کرد که متصدی این مقام ضمن استعفا در این مقام باقی بماند و در این مدّت کتابخانه تلاش بسیاری کرد که یک متخصص مکزیکی مرد را بیابد که این مقام را بپذیرد.

در تلاش برای ایجاد طبقه‌بندی مشاغل، بیشتر نظامهای شایستگی همهٔ مشاغلی را که در این نظام وجود دارد بررسی کرده‌اند یابه طور مداوم در حال بررسی آنها هستند. هر شغل به رده‌ای از جدول طبقه‌بندی اختصاص دارد. به طور طبیعی هر رده دارای یک دامنهٔ حقوقی و سیاهه‌ای از صلاحیتهای اساسی برای تصدّی یک شغل در آن رده است. هدف نهایی ایجاد وضعیّتی است که در آن همهٔ افراد در این قلمرو قدرت که تحت پوشش نظام شایستگی است در مقابل کار برابر حقوق برابر دریافت کنند (بنگرید به : جدول ۱ ـ ۱۲). در نظامی که نشان داده شده است، منشیهای دوّم صرف نظر از بخشی که در آن کار می‌کنند، حقوق یکسانی دریافت می‌دارند. همچنین واقعیّت دارد که شخص ممکن است به عنوان یک کتابشناس ردهٔ اوّل یا معاون ردهٔ اوّل کتابخانه در طبقه‌بندی شناخته شود و در کتابخانه کار نکند. اگر وظایف واقعی با رده تناسب داشته باشد عنوان رده (برای نمونه، کتابشناس، مسؤولیت مرمت کتاب کتابخانه یا معاون کتابخانه) صرف‌نظر از آن که شغل مربوطه در کجا انجام می‌شود، به آن شغل اطلاق می‌شود. افرادی که در کارگزینی کار می‌کنند اطلاعاتی را که سرپرست دربارهٔ هر شغل تهیّه کرده است (شرح شغل) کسب می‌کنند، آن را در رده‌بندی قرار می‌دهند و بدین‌وسیله دامنهٔ حقوقی آن را، و تا حدّی مهارتها یا دانش لازم برای تصدّی آن را تعیین می‌کنند. ممکن است پس از آن که کسی کاری را آغاز می‌کند، اگر وظایف آن شغل با آنچه ابتدا پیش‌بینی شده است تطابق نکند، آن شغل «بار دیگر طبقه‌بندی» شود. این بدان معناست که ممکن است کارمندی به رده‌ای منتقل شود که حقوق آن نسبت به رده‌ای که ابتدا برای او تعیین شده بود، کمتر یا بیشتر باشد.

همهٔ این مطالب بدان معناست که سرپرست باید وقتی را برای تعیین دقیق شرح مشاغل اختصاص دهد. به این ترتیب وی می‌تواند از مشکلاتی که با کارکنان یا در زمینهٔ

بودجه پیش می‌آید اجتناب کند. (اگر دامنهٔ حقوق تا ۱۰۰ دلار در ماه افزایش یابد ممکن است در بودجهٔ کتابخانه پولی برای پرداخت حقوق مورد نیاز باقی بماند.) اگر شرح مشاغل نکات زیر را شامل شود و به نمونه‌هایی که در این فصل می‌آید نزدیک باشد، بسیاری از مشکلات اجتناب‌پذیر است.

مزیّت تعیین دقیق آنچه نیاز دارید آن است که کتابخانه را از جامعه و هر نوع تغییر در آن بخوبی آگاه می‌کنید. با وقت بیشتری که باید صرف همهٔ مراحل کارگزینی شود، البته بدون استخدام کارمند بیشتر برای انجام دادن این کار سنگینتر، این مزیّت اهمیّت بیشتری می‌یابد. صرف‌نظر از بحثهایی که برای رد یا قبول این نیازهای دقیق وجود دارد، این نیازها وجود دارد و برای تضمین آن که وقتی کسی خواستار اطلاعات است، این اطلاعات در اختیارش قرار گیرد، باید گامهایی برداشته شود.

بنابر این شرح مشاغل باید شرایط زیر را دارا باشد:

توصیف روشنی از وظایف و مسؤولیتها ارائه دهید. (از کلماتی چون «و مانند آن» یا «غیره» هرگز نباید در شرح مشاغل استفاده شود.) وظایف جدید تنها در صورت توافق دو جانبه افزوده می‌شود و بی‌درنگ به صورت مکتوب در می‌آید.

رابطهٔ مقام را با کل سازمان روشن کنید. کارمند به چه کسی باید گزارش دهد؟ آیا این مقام زیر دستانی دارد؟ رابطهٔ این مقام با سایر مقامها در یک سطح برابر چیست؟ شرح مشاغل باید به این پرسشها پاسخ دهد.

نیاز به خدمات ویژه را توضیح دهید. کارگزینی معمولاً این کار را به منظور توجیه یک مقام انجام می‌دهد. آیا برای مقام قدیمی به فرد جدیدی نیاز است یا مقام جدیدی در حال شکل‌گیری است؟ صلاحیتهای لازم برای احراز مقام را بروشنی توضیح دهید. این توضیحات باید روشن باشد و برای هرمتقاضی آن شغل ارائه شود. همچنین همهٔ صلاحیتها از هرنوع باید به‌صورت «مکتوب» درآید.

دامنهٔ حقوق مطلوب را بیان کنید.*

به یاد داشته باشید، اگر شما اندیشه روشنی از ویژگیها و مهارتهای مورد نیاز فرد نداشته باشید، ممکن است هنگام ملاقات با فردی که می‌خواهید و مورد نیاز شماست

* پس از ایجاد مقام و طبقه‌بندی آن بیشتر این مقوله‌ها در آگهیهای شغلی که منتشر می‌شود ـ گاه شرح شغل نیز خوانده می‌شود ـ مورد استفاده قرار گیرد.

دچار مشکل شوید. هر یک از شرح مشاغل زیر (که با اجازهٔ کتابخانهٔ عمومی اینگل وود[1] [کالیفرنیا] تکثیر شده است) توصیف نسبةً خوبی از هر مقام به دست می‌دهد. (به مسألهٔ نیاز به مقام در اسناد داخلی شهر اشاره شده است و صلاحیت و پاداش کلّی در رمز کارمندان شهر اینگل وود وجود دارد؛ از این رو، این موارد وجود دارند امّا در این جا مطرح شده‌اند.)

عنوان شغل	**رئیس بخش جوانان**
عنوان طبقه	**کتابدار**
گزارش به	**مدیر کتابخانه**
محل	**کتابخانهٔ اصلی**

خلاصه . رئیس بخش جوانان خدمات و برنامه‌های جوانان را هدایت و مواد خاص جوانان را انتخاب می‌کند.

صلاحیتها. علاوه بر صلاحیتهای استاندارد دانشگاهی، کتابدار جوانان باید به آنان علاقه‌مند و با آنان سازگار باشد. گذراندن دوره‌های تخصصی در کار با جوانان مطلوب است.

وظایف *درصد*

۱) رئیس بخش جوانان برنامه‌هایی را برای آنان طراحی و ایجاد می‌کند. ٪۴۰

ممکن‌است برای‌این‌کار بارؤسای‌بخشهای مختلف کتابخانه‌وبخش‌تفریحات‌شهر *مشورت کند*.

۲) رئیس بخش جوانان مواد کتابخانه‌ای مناسب برای جوانان را انتخاب و سفارش می‌دهد؛ گزارش کتابها را تنظیم می‌کند، مجموعه‌ها را تحلیل می‌کند؛ موادی را که دیگر مناسب نیستند از مجموعه خارج می‌کند. ٪۳۵

رئیس‌بخش جوانان *باید* در مورد خارج کردن مواد با کارمندان دریافت کنندهٔ سفارش و کارمندان بخش پردازش فنی *مشورت کند*.

۳) رئیس بخش جوانان خدمات این بخش را با سایر بخشهای کتابخانه هماهنگ می‌کند ٪۵

وی *باید* با سرپرستان بخشهای مختلف کتابخانه *مشورت کند*.

۴) رئیس‌بخش جوانان گزارشها و آمار را تهیّه می‌کند. ٪۵

۵) با سایر کارگزاران مربوطه ارتباط بر قرار می‌کند؛ او از نیازهای جوانان جامعهٔ کتابخانه آگاه

(1) - Inglewood.

است. ٪۴

رئیس بخش جوانان ممکن است با بخش تفریحات شهر مشورت کند.

۶) رئیس بخش جوانان کنفرانسها و نشستهایی ترتیب می‌دهد؛ آثار مربوط به حرفهٔ خود را می‌خواند؛ از شیوه‌ها و روشهای جدید آگاه است. ٪۴

۷) رئیس بخش جوانان دستیاران غیر حرفه‌ای را راهنمایی می‌کند. ٪۲

۸) رئیس بخش جوانان بودجهٔ این بخش را تهیّه می‌کند، از به طور ادواری آن را بررسی و در مورد آن گزارش می‌دهد. ٪۲

وی *باید* با معاون اداری در مورد تهیه بودجه *مشورت کند*.

۹) رئیس بخش جوانان در مورد خط‌مشی و شیوه‌های خدمات جوانان به مدیر کتابخانه کمک می‌کند و توصیه‌هایی به او ارائه می‌دهد. ٪۱

۱۰) رئیس‌بخش جوانان در مورد حوزهٔ مشکلات گزارش می‌دهد و تغییراتی را در شیوه‌ها توصیه می‌کند ٪?

۱۱) رئیس بخش جوانان گزارش کارگزینی را بررسی می‌کند، گزارشهای کارآمدی تهیّه می‌کند، و با متقاضیان مقامهای جدید مصاحبه می‌کند. ٪۱

وی در این مورد *باید* به دفتر بازرگانی *اطلاع دهد*.

۱۲) رئیس بخش‌جوانان در هنگام لزوم باید در مقام کتابدار مرجع به مراجعه کنندگان خدمات ارائه دهد. -

عنوان شغل	**سرپرست بخش گردش (کتابخانه شاخه‌ای)**
عنوان طبقه	**کمک کتابدار**
گزارش به	**کتابدار کتابخانه شاخه‌ای زیردستان کارمندان دفتری و دستیاران کتابخانهٔ شاخه‌ای هنگامی که به انجام وظایف بخش‌گردش مواد گمارده می‌شوند.**
محل	**کتابخانهٔ شاخه‌ای**

خلاصه . سرپرست بخش گردش مواد (کتابخانه شاخه‌ای) عملیات گردش مواد کتابخانهٔ شاخه‌ای و حفظ قفسه‌ها را هدایت می‌کند، و کارمندان دفتری و دستیاران را که برای انجام وظایف در بخش

گردش مواد منصوب شده‌اند سرپرستی می‌کند. این مقام، با مقام سرپرست گردش مواد در کتابخانهٔ اصلی متفاوت است زیرا سرپرست گردش مواد در کتابخانهٔ شاخه‌ای عملیات دفتری را در کتابخانه شاخه‌ای سرپرستی می‌کند و در غیبت یک کتابدار مسؤولیت او را به عهده می‌گیرد.

وظایف	*درصد*
۱) کارهای جاری میز امانت را اداره می‌کند، زیرا این شغل یک مقام «در حال کار» تلقی می‌شود.	٪۵۰
۲) بر دریافت و گردش مواد کتابخانه نظارت می‌کند.	٪۱۰
۳) سرپرستی کارمندان دفتری و دستیاران را عهده داراست.	٪۱۰
۴) فعالیتهای بخش گردش مواد کتابخانه شاخه‌ای را با کنترل گردش و سایر بخشهای مربوطه هماهنگ می‌کند.باید در این مورد با کارکنان کنترل گردش و کارکنانی که از این امر تأثیر می‌پذیرند *مشورت کند.*	٪۵
۵) کار کارکنان دفتری را که به وظایف کتابدار کتابخانهٔ شاخه‌ای مربوط می‌شود (مانند تکمیل برگه‌ها، انتقال کتابها، نمایشگاهها، برنامه‌های ویژه و غیره) هماهنگ می‌کند.	٪۵
۶) برشیوه‌های ثبت کتابخانهٔ شاخه‌ای و ذخیرهٔ کتاب نظارت می‌کند.	٪۵
در این مورد وی *باید* با کارمندان دفتری مسؤول ثبت و مسؤول نظارت بر ذخیره *مشورت کند.*	
۷) خط‌مشی‌های مربوط به گردش مواد کتابخانه را تفسیر می‌کند و توضیح می‌دهد و خط‌مشی‌های خوب و مضر را برای همه تفسیر می‌کند.	٪۴
۸) موجودی کتابخانهٔ شاخه‌ای را فهرست می‌کند و آن را می‌طلبد.	٪۲
وی در این مورد *باید* دفتر بازرگانی کتابخانه را *آگاه* کند.	
۹) برنامه‌ها را تهیّه می‌کند، بر ورقه‌های ثبت ساعات کار نظارت و وظایف کارمندان دفتری را تعیین می‌کند.	٪۲
باید سرپرست بخش گردش مواد کتابخانهٔ اصلی را برای نیازهای دیگر کارکنان و دفتر بازرگانی کتابخانه را در مورد ورقه‌های ثبت ساعات کار *آگاه کند.*	
۱۰) گزارشها را دریافت می‌کند و پول را به دفتر بازرگانی کتابخانه یا سرپرست بخش گردش کتابخانهٔ اصلی انتقال می‌دهد.	٪۲
باید دفتر بازرگانی کتابخانه را *آگاه* کند.	

۱۱) گزارشها و آمار گردش مواد را نگاه می‌دارد. ٪۱

باید دفتر بازرگانی کتابخانه را *آگاه کند*.

۱۲) با سرپرستان بخشهای گردش مواد مشورت می‌کند. حوزه‌های مسأله را گزارش می‌دهد و تغییراتی برای روش توصیه می‌کند. ٪۱

۱۳) بر فعالیتهای کارکنان داوطلب نظارت می‌کند. ٪۱

۱۴) به منظور تعیین شرایط نگاهداری مواد کتابخانه را بازدید می‌کند. ٪۱

در این مورد *باید* دفتر بازرگانی کتابخانه را *آگاه کند*.

۱۵) شرایط وسایل و تجهیزات را بررسی و گزارش می‌دهد.

باید دفتر بازرگانی کتابخانه را *آگاه کند*.

عنوان شغل	**معاون اطلاع‌رسانی**
عنوان طبقه	**کارمند دفتری ارشد کتابخانه**
گزارش دهنده به	**سرپرست بخش مرجع و اطلاع‌رسانی کتابخانه**
نظارت کننده بر	**-**
محل	**کتابخانهٔ اصلی**

خلاصه . معاون اطلاع‌رسانی پشت میز اطلاع‌رسانی (در نزدیکی مدخل کتابخانه و در کنار فهرست همگانی) مستقر می‌شود. در مورد استفاده از کتابخانه اطلاعات عمومی ارائه می‌دهد. مراجعه کنندگان را در استفاده از فهرست مؤلف عنوان و در مورد محل استقرار مواد یاری می‌دهد، به تلفنها پاسخ می‌دهد و ارتباطها را بر قرار می‌کند.

صلاحیتها مسؤول این مقام باید با منابع، خدمات، نظام رده‌بندی و خط‌مشی کتابخانه آشنا باشد. وی باید دارای تحصیلات دانشگاهی، به کتاب و مطالعه علاقه‌مند و از فعالیتهای جامعهٔ کتابخانه آگاه باشد. قابلیّت کارکردن با مردم و پاسخگویی به آنها از شروط تصدّی این شغل است.

وظایف *درصد*

۱) مراجعه کنندگان را در مورد استفاده از فهرست مؤلف ـ عنوان و محل استقرار مواد کتابخانه یاری می‌دهد. ٪۳۰

۲) منابع و خدمات کتابخانه را توضیح و اطلاعات هدایتی ارائه می‌دهد. ٪۲۰

۳) به تلفنها پاسخ می‌دهد و ارتباطها را بر قرار می‌کند (حوزهٔ خدمات همگانی کتابخانه) ٪۱۵

۴) از درخواستهای تلفنی مواد کتابخانه را شناسایی می‌کند. ٪۱۰

۵) درخواستهای کتاب را دریافت می‌کند؛ فُرمها را ویرایش و با اطلاعات اضافی کـتابشناسی تکـمیل می‌کند. ٪۵

۶) با استفاده از منابع میز اطلاع‌رسانی، اطلاعات تجاری کتابشناسی را برای مراجعه‌کـنندگان تـفسیر می‌کند. ٪۵

۷) با استفاده از منابع میز اطلاع‌رسانی (فرهنگها، سالنامه‌ها، راهنمای شهرها، فرهنگهای جغرافـیایی، راهنماهای تلفن و غیره) اطلاعات مرجع آماده‌سازی را فراهم می‌آورد. ٪۵

۸) پرسشهای مربوط به اطلاع‌رسانی را دسته‌بندی و آنها را به کتابداران مرجع ارجاع می‌دهد. ٪۵

۹) بایگانی محلی سازمان را حفظ می‌کند و در مورد آن ناحیه، از جمله رویدادهای جـامعهٔ اسـتفاده کننده اطلاعات عمومی فراهم می‌کند. ٪۵

* [به دلیل شرایط فیزیکی کار با مراجعه کنندگان، این شغل (مانند شغل کتابدار مرجع) در نوبتهای مختلف انجام می‌شود و متصدی این مقام هنگامی که پشت میز اطلاع‌رسانی نیست وظایف دیگر مربوط به این شغل را عهده‌دار می‌شود. میزان وقتی که [به این ترتیب] صرف می‌شود در درصدهای مربوط به این مقام گنجانده نمی‌شود. معاون اطلاع‌رسانی در اوقاتی که به کار اشتغال ندارد به وظایف دیگری خواهد پرداخت که در پشت میز اطلاع‌رسانی قابل انجام است.]

عنوان شغل	**دستیار خدمات فنّی**
عنوان طبقه	**دستیار کتابخانه**
گزارش دهنده به	**سرپرست فهرست نویسی**
نظارت کننده بر	**-**
محل خدمت	**کتابخانهٔ اصلی**

خلاصه. دستیار خدمات فنّی ماشینی برگه‌های فهرست نویسی را در برگه‌دان قرار می‌دهد و تـنظیم می‌کند و کارهای مربوط به خدمات فنّی ماشینی و جابجایی مواد را انجام می‌دهد:

وظایف **درصد**

۱) پس از انجام خدمات فنّی، نتایج را ویرایش می‌کند. این کار شامل ویرایش بـرچسـبها و فـهرستها می‌شود؛ آمار را نگاه می‌دارد. ٪۳۵

۲) در طرحهای خاص و وظایف ویژه، کارکنان خدمات فنّی را یاری می‌دهد ٪۱۵

۳) برگه‌های فهرست‌نویسی را دسته‌بندی می‌کند و در برگه‌دان قرار می‌دهد ٪۱۰
۴) کتابها را همراه با تغییرات سوابق، خدمات فنّی و آمارها در کتابخانه جابجا می‌کند ٪۱۰
۵) جیب کتابها را می‌چسباند و از دستگاه برقی چسب محافظت می‌کند ٪۱۰
۶) مواد و تجهیزات کتابخانه را بسته‌بندی می‌کند و انتقال می‌دهد. محموله‌ها را برای انتقال به کتابخانه‌های اصلی و شاخه‌ای آماده می‌کند. ٪۱۰
۷) محموله را باز و مواد را در قفسه‌ها می‌چیند ٪۵
۸) برگه‌های فهرست را نشانه‌گذاری می‌کند. ٪۳
۹) براساس یک برنامه به مرمت کتابها کمک می‌کند. ٪۲

برای اطلاع از چگونگی جدول پرداخت‌حقوق در یک کتابخانهٔبزرگ، جدول ۱ـ۱۲ طبقه‌بندی حقوق را برای‌بخشی از شهر که دارای کتابخانه‌است نشان‌می‌دهد. در بیشتر نظامهای بزرگ چنین جدولی در چند صفحه قابل تهیّه و دارای تقسیمهای فرعی است. به‌این‌ترتیب کتابداران در یک‌گروه، پاره حرفه‌ایها در گروه‌دیگر و کارمندان دفتری در یک گروه قرار می‌گیرند. اگر شما وظیفهٔ خاصی را در نظر دارید، معلوم کردن سطح صحیح حقوق‌افراد لازم برای انجام آن کار ممکن است بسیار وقت‌گیر باشد، زیرا آنچه شما می‌خواهید انجام‌شود، احتمالاً با هیچ یک از شرحهای مشاغل موجود هماهنگ نخواهد بود. بنابر این شما باید ابتدا نوع کار را توضیح دهید و سپس به فکر یک طبقه‌بندی مشابه باشید (باحقوق از پیش تعیین شده). از این رو در جدول ۱ ـ ۱۲ شغلی نظیر شرحی که برای دستیار رده دوّم کتابخانه آمده است حقوقی بین ۹۴۹ و ۱۱۳۷ دلار خواهدداشت. میزان حقوق به صلاحیتها، تجربه و تا حدی میزان سختی‌کار بستگی دارد.

جدول ۱ ـ ۱۲ جدول پرداخت حقوق

لُس آنجلس	عنوان و برنامهٔ پرداخت حقوق	
عنوان رمز	نام	دامنهٔ حقوق
۵۰۰۷	منشی ردهٔ ۲	۹۹۱ ـ ۸۳۱ دلار
۵۰۰۸	منشی ردهٔ ۱	۸۶۸ ـ ۷۲۷
۵۰۰۹	منشی تندنویس ردهٔ ۱	۹۰۸ ـ ۷۶۰

ادامه جدول ۱ ـ ۱۲

عنوان رمز	نام	دامنهٔ حقوق
۶۴۵۶	دستیار برنامه ردهٔ ۲	۷۲۹ ـ ۱۱۳۷
۶۴۵۷	دستیار برنامه رده ۱	۸۳۱ ـ ۹۹۱
۶۶۵۰	دستیار زبان	۱۰۸۷ ـ ۱۳۰۵
۶۶۵۲	اطلاع‌رسان ارشد زبان	۸۶۸ ـ ۱۰۴۰
۶۶۵۳	اطلاع‌رسان زبان	۷۹۴ ـ ۹۴۹
۶۶۷۷	خواننده برای نابینایان	۶۳۸
۶۶۹۳	مترجم غیر فنی	۷۹۴ ـ ۹۴۹
۶۶۹۴	مترجم فنّی	۶۸۶ ـ ۱۰۴۰
۶۷۳۲	کتابشناس ردهٔ ۲	۸۳۱ ـ ۹۹۱
۶۷۳۳	کتابشناس ردهٔ ۱	۷۲۷ ـ ۸۶۸
۶۷۵۹	دستیار ردهٔ چهارم کتابخانه	۱۰۸۷ ـ ۱۳۰۵
۶۷۶۰	دستیار ردهٔ سوم کتابخانه	۹۴۹ ـ ۱۱۳۷
۶۷۶۱	دستیار ردهٔ دوم کتابخانه	۸۳۱ ـ ۹۹۱
۶۷۶۲	دستیار ردهٔ اول کتابخانه	۷۲۷ ـ ۸۶۸
۶۷۷۲	مرمت‌کار ارشد کتاب کتابخانه	۹۴۹ ـ ۱۱۳۷
۶۷۷۳	مرمت‌کار کتاب کتابخانه	۷۲۷ ـ ۸۶۸
۶۷۷۴	کارآموز مرمت‌کار کتاب کتابخانه	۶۳۸ ـ ۷۶۰
۷۲۳۱	سرپرست بررسی	۹۶۹ ـ ۱۱۶۱
۷۲۳۲	کارمند ارشد بررسی	۸۳۱ ـ ۹۹۱
۷۲۳۳	کارمند بررسی	۷۲۷ ـ ۸۶۸
۹۰۳۰		۱۰۸۷ ـ ۱۳۰۵
۹۰۳۱		۹۴۹ ـ ۱۱۳۷
۹۰۳۲		۸۳۱ ـ ۹۹۱
۹۰۳۳		۷۲۷ ـ ۸۶۸
ب ـ عملیات سرشناسه		
۴۷۷۰	سرپرست ردهٔ دوّم تعیین سرشناسه	۹۹۱ ـ ۱۱۹۱
۴۷۷۱	سرپرست رده اوّل تعیین سرشناسه	۸۶۸ ـ ۱۰۴۱

ادامه جدول ۱ ـ ۱۲

عنوان رمز	نام	دامنهٔ حقوق
۴۷۷۲	کارمند عملیاتی ارشد تعیین سرشناسه	۹۹۱ ـ ۸۳۱
۴۷۷۳	کارمند عملیاتی تعیین سرشناسه	۹۰۸ ـ ۷۶۰
۴۷۷۴	دستیار کارمند عملیاتی تعیین سرشناسه	۷۹۴ ـ ۶۹۵
ب ـ ذخیرهٔ کتاب		
۵۰۶۰	سرپرست ارشد مخزنها	۱۶۰۷ ـ ۱۳۳۶
۵۰۶۱	سرپرست مخزنها	۱۴۶۴ ـ ۱۲۱۷
۵۰۶۲	مسؤول ارشد ذخیرهٔ کتاب	۱۱۶۱ ـ ۹۶۹
۵۰۶۳	کارمند مخزن	۱۰۶۳ ـ ۸۸۸
۵۰۶۴	مسؤول ذخیرهٔ کتاب	۱۰۱۵ ـ ۸۴۸
۵۰۶۵	دستیار مخزن	۸۸۸ ـ ۷۴۳
۵۰۶۶	کارمند تحویل	۸۶۸ ـ ۷۲۷

دؤمین گام در شناسایی نیازهایتان آن است که تعداد مرخصهایی را که کتابخانه احتمالاً باید در سال مالی آینده داشته باشد، تا حد امکان پیش‌بینی کنید. در این بررسی فرآیند برنامه‌ریزی مسائل زیر باید در نظر گرفته شود.

چه تعداد از کارمندان قابلیّت ترفیع دارند؟

چند کارمند قابلیّت ترفیع ندارند امّا این قابلیّت را دارند که در سطح کنونی به صورت غیر قطعی به کار ادامه دهند؟

چند کارمند (و اغلب اگر وجود داشته باشند) باید مرخص و جابجا شوند؟ (نظامهای شایستگی به خاطر حفظ کارمندان نالایق شهرت دارند.)

چه تعداد از افراد در شرف بازنشستگی‌اند؟

چند مقام جدید مطلوب است؟ و چند مقام جدید احتمالاً قرار است به وجود آید؟ (رقم اوّل تقریباً به طور ثابت از رقم دوّم بیشتر است.)

احتمال می‌رود چند نفر از کار استعفا دهند؟ این مسأله را از تعداد افرادی که ظاهراً قابلیّت ترفیع دارند می‌توان پیش‌بینی کرد، زیرا آنها احتمالاً علاقه‌مندند که خود را برای مقامهای بالاتر در نظامهای دیگر نامزد کنند.

شرایط شغلی

با انتخاب بسیار دقیق کارمندان جدید، آموزش صحیح آنها و مشاهدهٔ پیشرفت آنها طی چند ماه اوّل استخدام می‌توانید از بسیاری از مشکلات اجرایی کار اجتناب کنید. انتخاب و آموزش همگام با یکدیگر پیش می‌روند، اگر یکی از آنها کفایت نکند، دیگری احتمالاً نمی‌تواند موفق باشد. کسی که از صلاحیتهای اساسی بی‌بهره است و برای وظیفه‌ای که به او واگذارده شده شایستگی ندارد، با هیچ میزان آموزش نمی‌تواند به یک کارمند خوب تبدیل شود. همچنین با یک برنامهٔ ضعیف آموزشی (یا در صورت نبود برنامهٔ آموزشی) بهترین روش انتخاب هم بی‌ثمر خواهد بود.

امّا شرایط آموزش و تجربه‌آموزی برای یک شغل نباید آن قدر خشک باشد که از کار متقاضیان احتمالی که ممکن است کاملاً این شرایط را تحقق نبخشند جلوگیری کند. بسیاری از مشاغل می‌تواند به وسیلهٔ افرادی انجام شود که دارای زمینه‌های نسبةً زیادی باشند. برای نمونه یک منشی‌می‌تواند کسی باشد که سرعت ماشین کردن او خوب باشد، به مبانی زبان (زبانهایی) که در آن اداره مورد استفاده قرار می‌گیرد مسلّط باشد، از شیوه‌های رهبری اطلاع داشته باشد، شخصیّت خوب و توانایی آن را داشته باشد که بدون نظارت دقیق، پاره‌ای جزئیات را رعایت کند. برای منشی بودن الزاماً ضرورتی ندارد که شخص آموزش ویژه‌ای ببیند.

متأسفانه کتابخانه‌ها معمولاً شرایط آموزشی غیر واقع گرایانه‌ای را برای مقامها ایجاد می‌کنند. به یقین قرار دادن یک حسابدار در مقام یک کارمند دفتری جزء به هدر دادن مهارتهاست، و گماردن یک فارغ‌التحصیل دانشگاه در یک مقام دفتری که راهی برای پیشرفت ندارد نیز از همین مقوله است. امّا تقریباً هر آگهی شغلی حاکی از آن است که تحصیلات دبیرستانی لازم است و اغلب برای تصدّی مشاغل دفتری مدرک دانشگاهی مورد نیاز است. تاکنون بیشتر الزامهای [مبنی برگذراندن] آموزش رسمی در دادگاه مورد منازعه بوده است. در نتیجهٔ این اعتراضها بیشتر اظهارنظر در مورد صلاحیتهای مطلوب به عبارت «یا معادل آن» ختم می‌شود. برخی مردم گهگاه ضرورت آموزش مدرسهٔ کتابداری رسمی را برای انتصاب افراد به مقامهای حرفه‌ای مورد پرسش قرار داده‌اند.

هنگام بررسی شرایط شغلی عواملی بجز مهارتهای اساسی، آموزش و لیاقت مطرح

می‌شود. هر کار فرما ترجیح می‌دهد افرادی را استخدام کند که احتمالاً برای مدّتی در سازمان بمانند، کارکنند و به کار علاقه‌مند باشند، بتوانند با همکاران و رؤسای خود کنار بیایند. و به طور مرتب و آماده سرکار حاضر باشند. در مقامهای خدمات عمومی ظاهر افراد و نحوهٔ صحبت کردن نیز حائز اهمیّت است. افراد معلول کاملاً می‌توانند از عهدهٔ بسیاری از فعالیتهای مربوط به خدمات عمومی برآیند، و از نظر صلاحیت نباید (و در بسیاری از محاکم قضایی نمی‌توانید) یک معلولیّت جسمی را به عنوان دلیل عدم صلاحیّت ذکر کنید. از سوی دیگر برخی از افراد غیر معلول از تماس با افراد معلول اجتناب می‌کنند. آیا می‌توانید امیدوار باشید که از طریق روبرو کردن افراد با پیشداوریهایشان نگرشها را تغییر دهید؟ در مواقعی این رویارویی ممکن است به تغییر نگرش منجر شود، یا ممکن است شکایتهایی وجود داشته باشد و از شما حمایتی نشود. امّا به خاطر داشته باشید که در هر شغلی که با مردم سروکار دارد، مانند بخش مرجع که کارمندان آن باید بتوانند به مراجعه کنندگان نزدیک شوند و موجبات رضایت آنها را فراهم کنند، وجود قابلیّت اجتماعی،ابتکار و رانه ضروری است. در هر مورد ، باید در مورد شمول شخصیّت یا شرایط ظاهری در یک شرح شغل، دقیق باشید.

استخدام

پس از تعیین شرایط، جستجو برای یافتن متقاضیان آغاز می‌شود. بیشتر کتابخانه‌های بزرگ برای یافتن افراد باصلاحیت برای مقامهای حرفه‌ای خود در سطح کشور اقدام می‌کنند و بیشتر افراد غیر حرفه‌ای خود را از مناطق محلّی انتخاب می‌کنند. آگهی‌های استخدام باید دارای همان اطلاعات اساسیِ مندرج در شرح شغل باشد و نشان دهد که شخص چه موقع و در کجا باید استخدام شود. به متقاضیان باید وقت کافی، حداقل یک‌ماه برای اقدام داده شود، مگر آن که وضع اضطراری باشد. کوتاه بودن دورهٔ درخواست معمولاً منجر به آن می‌شود که تعداد متقاضیان کم باشد (که بسیاری از آنها صلاحیّت کامل ندارند).

انتخاب

پس از دریافت درخواستها، فرآیند بررسی آنها آغاز می‌شود. این فرآیند چند مرحله دارد: فُرمهای درخواست، آزمایشهای قبل از استخدام (در صورت ضرورت)، مصاحبهٔ شخصی و رسیدگی به صلاحیّتها و تجربهٔ گذشتهٔ کاری. معمولاً فقط با تعداد کمی از افراد براساس درخواستهایشان و مدارکی که به آن متّکی هستند مصاحبه می‌شود. همچنین تا زمانی که سیاههٔ متقاضیان را به نویدبخش‌ترین گروه تقلیل نداده‌اید معمولاً در باب صلاحیتها و تجارب کاری گذشته تحقیق نکنید.

فرمهای درخواست شغل

فُرم درخواست شغل در مورد تکمیل کنندهٔ فرم اطلاعات زیادی در اختیار می‌گذارد. نه تنها داده‌های خامی که در برگه نوشته می‌شود، بلکه نحوهٔ تکمیل این فرم نیز اطلاعاتی در اختیار می‌گذارد. این فرم می‌تواند حاوی اطلاعات زیادی در مورد انگیزه، رانه، رشد و مهارتهای زبانی متقاضی باشد. چنین فُرمهایی باید به پرسشهای زیر پاسخ دهد:

آیا متقاضی رشد و پیشرفت ثابتی داشته است یا فقط بدون هیچ دلیل آشکاری (و در مدّت کوتاهی) از مقامی به مقام دیگر منتقل شده است؟ اگر پاسخ روشن نیست. این مسأله باید در مصاحبه روشن شود که آیا احتمالاً مشکل شخصی دلیل این امر بوده است یا خیر.

آیا درخواست نشانگر اهداف و آرمانهای تحصیلی معیّنی است؟

آیا چنین می‌نماید که متقاضی جهت و رانه مشخصی دارد که در شغل جدید می‌تواند مفید باشد؟

آیا در دورهٔ شغلی متقاضی خلأهای بدون توضیحی وجود دارد؟ اگر چنین باشد از متقاضی باید خواسته شود که در این مورد توضیح دهد.

امّا به خاطر داشته باشید که اگر کتابخانه با برنامه‌های استخدامی یکسان موافق است از پرسیدن برخی سؤالات چه در فرم و چه در مصاحبه خودداری کنید. سؤالات شخصی در مورد نژاد و مذهب نباید مطرح شود. سن و جنس پرسیدنی است؛ هنوز هم بیشتر فُرمها در مورد این مسائل پرسشهایی را مطرح می‌کنند؛ امّا اگر کسی حق شما را در مورد پرسیدن این پرسشها مورد سؤال قرارداد بهترین راه آن است که آنها را حذف

کنید. پیشتر شما می‌توانستید هرگونه سؤالی را که می‌خواستید در فرم درخواست مطرح کنید. هنوز هم اگر بتوانید ثابت کنید که این نوع پرسشها ارتباط مستقیمی با شغل مورد نظر دارد می‌توانید آنها را مطرح کنید. اگر نتوانید به پرسش «آیا پاسخ به پرسش X واقعاً به اجرای کار بستگی دارد؟» پاسخ مثبت دهید، در این صورت باید آن را حذف کنید.

اگر در شرح شغل از عبارت «یا معادل» استفاده کرده‌اید، در این صورت باید آماده باشید بروشنی توضیح دهید که چه چیز معادل محسوب می‌شود و چه چیز نمی‌شود. معمولاً از آن جا که فُرم درخواست مبنایی برای انتخاب اوّلیهٔ داوطلبان برای مصاحبه فراهم می‌کند، باید جای کافی برای صورت کردن اطلاعات مربوط به آموزش معادل و تجربه وجود داشته باشد.افرادی که برای مصاحبه انتخاب نشده و فاقد شرایط رسمی بوده‌اند، اغلب ادعا کرده‌اند که حتّی با وجود داشتن سابقهٔ معادل، مورد بی‌عدالتی قرار گرفته‌اند. اگر شکایتی در این موارد صورت گیرد، آماده باشید توضیح دهید که مراد شما از *معادل* چیست.

درخواستها را یک یا دو روز پس از آخرین مهلت تعیین شده بررسی کنید. افرادی را که به طور آشکار فاقد شرایط رسمی یا معادل هستند (و ظاهراً همیشه افرادی با چنین ویژگیهایی وجود دارند) می‌توانید از مراحل بعد حذف کنید (معمولاً باید فوراً به این افراد اطلاع داده شود که از جریان انتخاب خارج شده‌اند.) سپس کار دشوار انتخاب افرادی که باید برای مراحل بعد دعوت شوند آغاز می‌شود. برای برخی از مقامها (کارمند دفتری مبتدی تا کارمند حرفه‌ای مبتدی) ممکن است لازم باشد در یک روز معین از متقاضیان امتحانی به عمل آید (معمولاً فقط در نظامهای کتابخانه‌ای شهری) اگر قرار باشد مقام مورد نظر به متقاضیان منطقهٔ محلی واگذار شود، در این صورت البته همهٔ متقاضیانِ دارای صلاحیّت باید دعوت شوند.

تأمین افراد مورد نیاز از سطح کشور مشکل متفاوتی را به وجود می‌آورد. با توجه به هزینهٔ سفر ومسکن کتابخانه‌های معدودی می‌توانند هزینه‌های همهٔ نامزدها را بپردازند و انتظاری غیر عقلانی خواهد بود که نامزدها هزینهٔ خود را بپردازند، مگر آن که موقعیّت بسیار خوبی برای به دست آوردن شغل مورد نظر داشته باشند. گردهمایی‌ها و نشستهای انجمنهای کتابداری راهی برای رفع این مشکل است، زیرا بسیاری از انجمنهای محلّی در

جلسه‌های سالانهٔ خود «مراکز کاریابی» برپا می‌کنند که به کارمندان و کارفرمایان آینده امکان می‌دهد بسهولت با افراد زیادی تماس برقرار کنند. امّا مراکز کاریابی راه حلهای کاملی نیستند و تقریباً همیشه برخی افراد براساس فُرم درخواست و نامه‌های ارجاعی رد یا دعوت می‌شوند.

به نظر می‌رسد که ارزشیابی درخواستها همیشه بیش از آنچه انتظار می‌رود به درازا می‌کشد. حتّی اگر فرد با تجربه‌ای هم باشید هرگز مطمئن نیستید که کارتان را بدون اشتباه انجام داده‌اید. امّا هنگامی که تصمیم خودتان را گرفتید، دعوتنامه‌ها را صادر و برای مصاحبه‌ها برنامه‌ریزی کنید.

آزمونها

اگر برای شغل مورد نظر مهارتهای «آزمودنی» مورد نیاز باشد، برگزاری آزمونهایی قبل از مصاحبه بسیار مفید است. البته برگزاری آزمون به دلایلی چون عدم اعتبار، شیوع پنهانکاری و رواداشتن تبعیض در مورد برخی از درخواستها مورد اعتراض قرار گرفته است. تنها آزمونهای قبل از استخدام که در کتابخانه‌ها مفید است، آزمونهایی است که مهارتهای دستی مانند ماشین نویسی، بایگانی، حسابداری و سایر ویژگیهای سنجش‌پذیر را اندازه می‌گیرد. برخی از این آزمونها موجود و معتبر است. چرا کسی را به عنوان ماشین‌نویس استخدام کنیم که سرعت مورد نیاز را برای این شغل ندارد؟

عدم موفقیّت در استفاده از آزمونهای مهارتی می‌تواند ـ نه تنها از نظر تولید ـ بسیار پرهزینه باشد. فردی که استخدام و سپس از کار برکنار می‌شود اعتماد خود را از دست می‌دهد و سرخورده می‌شود. همچنین آموزش (یا تلاش برای آموزش) آن فرد به صرف هزینه و وقت نیاز دارد و این تلاش باید برای فرد بعدی که استخدام می‌شود تکرار شود. در واقع فرآیند کامل انتخاب باید تکرار شود. با استفاده از یک آزمون ساده که کاری را که قرار است انجام شود نشان می‌دهد یا آزمونی که واقعاً با وجهی از آن شغل ارتباط داشته باشد، کتابخانه می‌تواند تصویر روشنی از شغل مورد نظر را به متقاضی نشان دهد و خود از مهارتها و لیاقتهای بالقوهٔ او مطمئن شود.

از آزمونهای مهارتی برای استفاده بیشتر در حین مصاحبه، می‌توان سود جست، زیرا

این آزمونها به مصاحبه کننده امکان می‌دهد دربارهٔ نتایج آزمون با متقاضی بحث کند. کسی که فاقد مهارت لازم برای شغلی خاص است، معمولاً در بررسی نتایج آزمون به این واقعیّت پی خواهد برد. چنین شناختی ممکن است در متقاضی انگیزه‌ای ایجاد کند که مهارت خود را در برخی زمینه‌ها ارتقا دهد تا آزمونهای مشابه را در آینده بخوبی بگذراند. (حتّی در برنامه‌نویسی که از آزمونهایی مبتنی بر کار دستی نمی‌توان استفاده کرد، آن برنامه‌نویسی که با قلم و کاغذ صورت می‌گیرد نشانگر قابلیّتها خواهد بود.)

مصاحبه

مصاحبهٔ قبل از استخدام مکمّل فُرم درخواست شغل و آزمونهاست، زیرا به مصاحبه کننده امکان می‌دهد دانش فنّی و حرفه‌ای و نیز میزان تجربهٔ متقاضی را بسنجد. همچنین مدیر می‌تواند ویژگیهای شخصی و عاطفی متقاضی را ارزیابی کند و این کاری است که براساس فُرم درخواست بسادگی انجام نمی‌گیرد. مصاحبه برای متقاضی نیز قابل استفاده است تا به وسیلهٔ آن شغل مورد نظر را (به طور عمقی) و نیز کارمندان کتابخانه را بشناسد. مصاحبه برای مدیر و متقاضی کار فرصت مغتنمی است که زوایای تاریک را روشن کنند.

مصاحبه باید هدف و نقشهٔ معینی داشته باشد. قبل از ملاقات، آمادگی دقیق ضروری است. در صورتی که درخواست قبلاً دریافت شده باید، قبل از مصاحبه باید مورد ارزیابی قرار گیرد. در صورتی که متقاضی وقتی که وارد می‌شود آن را تکمیل کند، بازهم مدیر باید با او به طور خصوصی مصاحبه کند. در این صورت با توجه به زمینه‌های مورد بحث و نکاتی که باید از آن آگاه شد، می‌توان یادداشت برداشت. مهمتر از همه موجب اتلاف وقت خود یا متقاضی نشوید.

برخی از مصاحبه کنندگان بسیار صحبت می‌کنند. آنچه ضروری است آن است که متقاضی را وادار کنیم در مورد واقعیتهای مربوط به کار و خودش با مصاحبه کننده به عنوان یک راهنما، بحث کند. اگر مصاحبه کننده تمام وقت را به صحبت دربارهٔ سازمان بگذراند، هیچ چیز مهمّی دربارهٔ متقاضی نمی‌تواند بفهمد. میان ارائهٔ اطلاعات ضروری به متقاضی و واداشتن او به آن که اطلاعات فرم درخواست را با اطلاعات دقیق‌تر شفاهی

خود تکمیل کند، باید توازنی برقرار باشد.

مصاحبه نباید حال و هوای بازجویی داشته باشد، چه در این صورت مصاحبهٔ ضعیفی خواهد بود. همواره باید چند دقیقه‌ای به متقاضی فرصت داد تا آرام بگیرد و تقریبا «حالت عادی» پیدا کند. اگر چنین شود پاسخهای وی بیشتر نشانگر تواناییهای واقعی او خواهد بود. شرح شغل و جایگاه آن در سازمان نقطهٔ خوبی برای آغاز است. (جزئیات زیادی ضرورتی ندارد، زیرا متقاضی ممکن است آن شغل را به دست نیاورد؛ توضیح بیش از حد ممکن است امیدهای کاذبی به وجود آورد.) نکتهٔ اصلی آن است که ضمن آن که بحث را از شغل مورد نظر به متقاضی که اینک مرکز اصلی توجه است می‌کشانند به وی فرصت دهید تا آرامش پیدا کند. شروع مصاحبه با میزان تحصیلات و سابقهٔ کار آسان است، سپس بتدریج در صورت لزوم بیشتر به مسائل شخصی بپردازید(امّا این باید به طور قاطع به تصمیم شما در مورد استخدام یک فرد خاص برای یک مقام خاص ارتباط داشته باشد).

کلید کار مصاحبه گوش فرادادن است، سؤالات باز برای کسب اطلاعات مناسب است، امّا اگر مصاحبه کننده همهٔ جوابها را نشنود، اطلاعات زیادی به دست نمی‌آید. مصاحبه کنندگان مبتدی باید دقت کنند که آن قدر درگیر تعیین پرسش بعدی نشوند که پاسخ پرسشی را که تازه پرسیده‌اند، نشنوند.

پرسشها باید تلفیقی از پرسشهای باز و پرسشهای ویژه باشد. قبل از پاسخگویی به پرسشهای نوع اوّل لازم است مصاحبه شونده افکار خود را سازمان دهد («چه چیز شما را برای این شغل واجد شرایط می‌کند ـ تحصیلات، تجربه، غیره؟») اشکال پرسشهای باز در آن است که امکان مقایسه میان نامزدها وجود ندارد. پرسشهای ویژه که نیاز به پاسخهای خاصی دارند. چنین مقایسه‌ای را امکان‌پذیر می‌کنند). چنین پرسشهایی معمولاً فنّی و به شغل مورد نظر مربوط است. این پرسشها ممکن است دربارهٔ برگه همسان یا تورفتگی همرج باشد (اگر شغل به فهرست نویسی مربوط باشد) یا ممکن است به برگه‌های سفارش مضاعف یا فنون بازبینی سطری مربوط باشد (اگر شغل مورد نظر در بخش فراهم آوری مواد باشد). از مطرح کردن پرسشهایی که مصاحبه شونده را به پاسخ صحیح هدایت می‌کند بپرهیزید. برای شغلی که پرداختن به جزئیات را

می‌طلبد. به پرسشی نظیر آیا خوب به جزئیات می‌پردازید؟» بدشواری می‌توان پاسخ «منفی» داد.

طول مصاحبه‌ها باید یکسان باشد. ۲۰دقیقه وقت برای مصاحبه به منظور انتخاب شخص تازه‌کار یا غیر مدیریتی کافی است در صورتی که متقاضی آن قدر بی‌میل است یا کناره‌گیری می‌کند که بجز بلی یا خیر نمی‌توان اطلاعات دیگری کسب کرد، پس از تلاش منطقی، مصاحبه باید خاتمه یابد. اگر متقاضی به طور آشکار فاقد صلاحیت است این مطلب را بصراحت باید به وی گفت.

اگر برای مقامی چند نامزد وجود دارند به همهٔ آنها باید این مطلب گفته شود و هر یک از آنها باید بداند که چه وقت می‌تواند منتظر نتایج باشد. نتایج طبق وعده و به فاصلهٔ کوتاهی پس از مصاحبه باید اعلام شود.

اگر آنچه را گفته شده به اختصار بررسی کنیم شاید تهیّهٔ صورتی از *آنچه نباید انجام* شود، کمک کند. پرسشهایی را که ممکن است تبعیض‌آمیز تلقی شود مطرح نکنید: پرسشهایی چون «چند فرزند دارید؟ چند ساله هستند؟ آیا شغل شوهر شما مستلزم نقل و انتقال است؟» اجازه ندهید که مصاحبه قطع شود. قطع صحبت هم بی ادبانه است و هم بی‌فایده. تنها موارد اضطراری حاد را نمی‌توان برای چند دقیقه به تأخیر انداخت. اجازه ندهید که مصاحبه بدون هدف پیش برود. اگر شما مصاحبه‌گر هستید، برای هر جلسه سیاهه‌ای از پرسشها را آماده پیش‌رو داشته باشید، اجازه ندهید که کارمندان متقاضیان را طبق مقبولیّت اجتماعی‌شان ارزشیابی کنند. آنچه مورد توجه شماست سازمان است نه یک باشگاه سینمایی. برای تعیین این که متقاضی «چگونه شخصی است» پرسشهای دقیق روانشناسانه مطرح نکنید [زیرا] در وهلهٔ اوّل تنها افراد حرفه‌ای در زمینهٔ روانشناسی باید از این ابزار استفاده کنند؛ دوّم هیچ مجموعهٔ واحدی از ویژگیهای آرمانی برای یک کارمند کتابخانه وجود ندارد.

تحقیق و ارزشیابی

یکی از دشوارترین و حساسترین زمینه‌ها در هر روند استخدام، تحقیق در مورد تحصیلات و سابقهٔ کاری متقاضی است. توصیه نامه‌های معلمان و کارفرمایان سابق و نیز

گزارشهای حضور وغیاب در مدرسه و تاریخهای استخدام اغلب ضروری است. این مدارک از متقاضی تصویری ارائه می‌دهد که معمولاً در هر تصمیم‌گیری برای استخدام حائز اهمیّت است. امّا توصیه نامه‌ها کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرند، زیرا بسیاری از مصاحبه کنندگان ترجیح می‌دهند با افرادی که معرفی شده‌اند، مستقیماً گفتگو کنند.

محرمانه بودن نظر معرّفان مشکلاتی پیش می‌آورد. آیا مصاحبه شونده باید از محتوای نامه آگاه شود؟ از نظر متقاضی بداقبالی است که کسی را به عنوان معرّف معرّفی کند که نظری بسیار منفی دربارهٔ وی داشته باشد. از سوی دیگر اگر نویسنده بداند که متقاضی شغل محتوای نامهٔ او را خواهد دید، ابراز نظریه‌ای صادقانه برایش بسیار دشوار خواهد بود. در برخی از ایالتهای آمریکا (برای نمونه کالیفرنیا و کلرادو) قوانینی در مورد گزارشهای باز دارند که چنین کاری را مجاز می‌شمارد، بنابراین بندرت از نامه استفاده می‌شود.

مشکل اصلی وقتی به وجود می‌آید که متقاضی وانمود می‌کند دارای سابقهٔ کار است. افرادی که ادعا می‌کنند در چند شهر کار کرده‌اند امّا آدرس کارفرمای قبلی یا نام مدیران قبلی خود را مشخص نمی‌کنند، ممکن است درخواست کذبی ارائه داده باشند. با کنترل سازمانهایی که متقاضی نام آنها را ذکر کرده است می‌توانید مشخص کنید که آیا وی واقعاً در این محلها با تواناییهایی که ادعا کرده استخدام شده است یا خیر. امّا یکی از راههایی که احتمالاً می‌تواند از این روند وقت‌گیر جلوگیری کند آن است که از متقاضی بپرسیم «در محل کار قبلی شما در مورد استخدامتان با چه کسی می‌توانیم تماس بگیریم؟» (نسبت به متقاضیانی که ادعا می‌کنند که با کارفرمایان قبلی آنها نمی‌توان تماس گرفت محتاط باشید، ممکن است کافرمایان قبلی متقاضی فوت کرده یا به جای دیگری منتقل شده باشند امّا چنین مواردی نادر است.) اگر نتوانید دربارهٔ قسمت اعظم سابقهٔ کار متقاضی تحقیق کنید، وضع بسیار مشکوک خواهد شد.

سابقهٔ تحصیل متقاضی را به طور مستقیم به تأیید مدرسه‌ای (مدارسی) که وی صورت آنها را ارائه داده است، برسانید. رونوشت رسمی این تأییدیه‌ها را بخواهید. اگر جواز شغلی به متقاضی داده شده است، این مسأله را با کارگزاریهای ذی صلاحی که جواز شغل صادر می‌کنند، کنترل کنید، کتابخانه‌ها معمولاً فناوران (تکنسینهای) تعمیرکار

تمام وقت را برای برنامه‌های گستردهٔ رسانه‌ها استخدام می‌کنند؛ به این افراد ممکن است جواز کار داده شده باشد. اگر گواهینامهٔ حرفه‌ای که در برخی کتابخانه‌ها یک عامل محسوب می‌شود مورد نیاز باشد، شاید لازم باشد دربارهٔ آن تحقیق شود.

تصمیم‌نهایی

همهٔ فرآیندهای گفته شده به اخذ تصمیم مدیر می‌انجامد. فرم درخواست، آزمونها و مصاحبه‌ها، ترکیب و خلاصه می‌شوند و شغل مورد نظر به فرد واگذار می‌شود. انجام چنین ارزشیابیهایی اغلب مستلزم چیرگی بر تنگ‌نظری شخصی است. تنگ نظری دربارهٔ آنچه برای تصدّی موفقیّت‌آمیز یک مقام خاص لازم است. هرگاه مدیری دریابد که نظریه‌ای کلیشه‌ای دربارهٔ شغلی را پذیرفته است، شاید عاقلانه آن باشد که شخصی دیگر را نیز وادار کند که در مصاحبه یا حداقل در هنگام ارزشیابی حضور داشته باشد.

اشتباه دیگر، استخدام فردی از روی دلسوزی و بی توجهی به موارد آشکاری است که می‌تواند در افراد دیگر عدم صلاحیّت به شمار آید. چنین لطفی معمولاً بی‌جاست و می‌تواند سبب ایجاد مشکلاتی برای سرپرست و اگر نگوییم برای کل کارمندان، برای خود متقاضی شود. هر چند ممکن است متقاضی نیازمند کمک باشد، امّا محوّل کردن شغلی به کسی که نمی‌تواند آن را انجام دهد نمی‌تواند کمکی به او بکند. بعلاوه، این روش می‌تواند به سازمان و روحیهٔ سایر کارکنان صدمهٔ زیادی وارد کند.

کارمند جدید

اوّلین گام در فرآیند آموزش ـ معارفه ـ بسیار حائز اهمیّت است. از لحظه‌ای که متقاضی شغل را می‌پذیرد. این فرآیند آغاز می‌شود. در این فرآیند بر واکنش طبیعی هر کارمند جدید که احساس می‌کند کمی زیان دیده است و کمی در سازمان جدید احساس بیگانگی می‌کند غلبه می‌شود. با افراد باید به عنوان آحاد مردم و کارمند برخورد کرد و آنها را به یاد آورد. نظم فیزیکی جدیدی باید آموخته شود. خط‌مشی باید مرور شود، قوانین و روشها باید توضیح داده شود و رمز لباس (در صورتی که چنین چیزی مرسوم باشد) باید تعریف شود. از آن جا که افزون بر آغاز کار فیزیکی، مسائل زیاد دیگری هم

وجود دارد، چند هفته اوّل از نظر شکل‌گیری یک نگرش نسبت به سازمان در ذهن کارمند جدید، حائز اهمیّت است.

روز نخست باید به معرفی روشهای کار سازمان اختصاص یابد. همکاران باید معرفی شوند، امّا اگر تعداد آنها بسیار زیاد باشد در وهلهٔ نخست باید آنها را به افرادی محدود کرد که شخص باید با آنها کار کند. (ملاقات مردم از چپ و راست و به طور مختصر احساس سردرگمی ایجاد می‌کند نه امنیّت) کارمند جدید با تسهیلات مادی باید آشنا شود و ساختار کلّی سازمان از جمله افراد کلیدی باید به وی معرفی شوند.

معمولاً دربارهٔ وظایف شغل جدید و آموزش (نوع، مدّت و سرپرست آن) بتفصیل صحبت می‌شود. برای یک کتابدار در خدمات فنّی دورهٔ آموزش بسته به پیچیدگی کار ۲ تا ۳ ماه به طول می‌انجامد. اگر کارمند ارشد به طور مستقیم مسؤول آموزش است (اگر مدیر نمی‌تواند باشد)،باید به کاری که آموزش می‌دهد علاقه‌مند باشد و آن را درک کند.

کارمندان جدید اغلب در چند روز نخست احساس سردرگمی و ناراحتی می‌کنند، امّا دو چیز می‌تواند این حالت را تا حدّی کاهش دهد. نخست به آنان اجازه دهیم برای چند ساعت در روز نخست واقعاً بدون مزاحمت کمی کار کنند. دوّم به جای آن که کارمند تازه وارد را در ۲ یا ۳ روز به کار آشنا کنید این کار را در چند روز انجام دهید. حتّی اگر کارمندان جدید واقعاً پنج راهنمای خط‌مشی یا شیوه نامه را بخوانند، این بدان معنا نیست که برای کسب اطلاعات موجود در این دستور نامه‌ها زمینه دارند. آموزش نیز باید انعطاف‌پذیر باشد تا با افرادی که از نظر سرعت آموختن با یکدیگر متفاوتند سازگار باشد.

تجربهٔ کاری گذشتهٔ کارمند جدید معمولاً بر روش آموزش وی مؤثر است. افراد حرفه‌ای با تجربه یا کارکنان بخش مدیریّت ممکن است نیازی به دستورات دقیق نداشته باشند، شاید فقط لازم باشد اهداف، خط‌مشی، شیوه‌ها و مشکلات بالقوّه برای آنها توضیح داده شود. و از آن جا که کتابداران مبتدی باید با مبانی هر شغلی که ممکن است به آنان محول شود آشنا باشند، فقط تفاوتهای هر محل [خدمت] باید توضیح داده شود.

بیشتر شغلهای دفتر مانند شغلهای دستی و ساده نیاز به دستورات دقیق و خاص دارد. اعمال‌عادی هر شغل باشغل دیگر تفاوت دارد و معمولاً اعم از آن که کار مورد نظر

خدمات فنّی، قفسه‌خوانی یا بایگانی برگه‌ها باشد، باید توضیحات دقیقی داده شود. برنامه‌های آموزش گروهی برای چنین مشاغلی بسیار مؤثر است، امّا اخراج کردن و ایجاد مشاغل جدید بندرت به تعداد زیادی کارمند جدید امکان می‌دهد که در یک زمان شروع به کار کنند. امّا کتابخانه‌هایی که تعداد زیادی کارمند پاره‌وقت استخدام می‌کنند ممکن است این مسأله را مورد توجه قرار دهند، به این ترتیب که برای استخدام گروهی برنامه‌ریزی و برای آموزش آنان به صورت گروهی نیز برنامه‌ای طرح‌ریزی کنند.

امّا برنامهٔ دیگری نیز در این جا مطرح است و آن برنامهٔ ورای آموزش است. کارآموزان باید یک سلسله مراحل روشن و صریح را به طور متوالی طی و تا حد امکان سریع در این امر فعالانه شرکت کنند («در یادگیری دست داشته باشند»). برای کارآموزان توضیح دهید که چرا وظایف آن گونه که هستند باید انجام شوند، چرا اصولاً باید انجام شوند و مفهوم این وظایف برای سازمان چیست؟ اگر کارآموز این را درک نکند ممکن است ابداً هیچ تمایلی به یادگیری آن وظیفه نداشته باشد.

اگر فنون کلاس بتواند مورد استفاده قرار گیرد مطمئن باشید که شامل دستور العمل، نشان دادن و کار عملی می‌شود که پس از ارزیابی صورت می‌گیرد. به نظر می‌رسد شرکت فعّال یکی از بهترین راههای یادگیری است و اگر با بازخورد قوی همراه شود می‌تواند برای کارآموزان ارزشمند باشد.

آموزش کارمندان حرفه‌ای

تعدادی از برنامه‌های آموزشی بویژه برای کارمندان حرفه‌ای و در سطح مدیریّت طراح شده است. مفهوم پیشرفت کارمند به نحو رو به تزایدی موضوع مقاله‌ها و کتابها را به خود اختصاص داده است.[1] مطلب اساسی یکی است: افزایش قابلیّت کارمند کتابخانه به منظور انجام کاری که برای آن استخدام شده است و بدین وسیله افزایش کارآیی کتابخانه. برنامهٔ پیشرفت کارمندان کتابخانه می‌تواند هم در کتابخانه و هم در خارج از آن اجرا شود، امّا هدف هر دو یکی است؛ و مشکل نیز یکی است. مشکل‌انگیزه‌های متفاوت افرادی است که ممکن است از آموزش تأثیر پذیرند، اگر برنامه‌ها اجباری باشد بسیاری از کارآموزان در حد کمی شرکت می‌جویند، و اگر

اختیاری باشد، بسیاری از آنان از وقت شخصی خود برای ارتقای عملکرد کاری خود استفاده نمی‌کنند.

در کتابخانه برای آموزش کارکنان حرفه‌ای چند فن می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. پیشرفت *برنامه‌ریزی شده* برنامه‌ای است تلفیقی، مرکب از آموزش ضمن خدمت و پیشرفت که می‌تواند احتمال ارتقا را تضمین کند. هر کسی در این برنامه می‌داند که این مرحله، چه مرحله‌ای است و فنون، آنان را با نظام به طور کلّی آشنا می‌کند (از جمله چرخش به کتابخانه‌های شاخه‌ای به شرط آن که جزو نظام باشند). چرخش *وظیفه* شیوهٔ دیگری برای آموختن دربارهٔ کلّ نظام است؛ امّا در مورد افراد حرفه‌ای این کار معمولاً به مشاهده محدود می‌شود.امّا در کار یادگیری مشاهده از ابزار بیش از حد انفعالی تلقّی می‌شود، و به نظر می‌رسد تلاش برای یادگیری یک فعالیّت تقریباً غیر محسوس از طریق مشاهده کارآیی بسیار کمی دارد. چنین می‌نماید که شرکت عملی کارآموز در عملیات مدیریّت، کارآمدتر از مشاهده است و مقامهای کارآموزی معمولاً درست برای آن منظور به وجود می‌آید. چگونگی رفتار با یک کارآموز موقّت مشکلی است که مدیریّت و همکاران کارآموز با آن روبرو هستند. در تلاشهایی که برای حل این مشکل به عمل آمده مقامهای دستیاری به وجود آمده است؛ امّا دائمی بودن آنها امکان چرخش را که فرصتی برای تجربه‌اندوزی است فراهم نمی‌کند.

ترفیع موّقت بویژه در کتابخانه‌های کوچک یا متوسط مورد استفاده قرار گرفته است تا کارآموز با وجوه جدید سازمان آشنا شود. امّا افراد برای تصمیم‌گیری در چنین موقعیّتهایی (براستی) شتابزده‌اند، و معمولاً در انتظار تعویض شغل، بر مبنایی روزمره می‌اندیشند. استفاده از *هیاتهای دون‌پایه* (کمیته‌هایی از کارآموزان که برای حل مشکلات منصوب می‌شوند) چه از نظر حل مشکلات و چه از نظر مسأله کارآموزی مزایای زیادی دارد، وقت‌گیر بودن و جوّ آزمایش پدرسالارانه از عیوب این شیوه است.

همانگونه که گفته شد برای کارآموزی می‌توان از ابزارها و فرصتهایی در خارج از محیط کتابخانه سود جست. در این حالت انگیزش شخصی عمده‌ترین مسأله است. برنامه‌های کنفرانس در نشستهای انجمنهای حرفه‌ای اغلب به موضوعهای مربوط به مدیریت اختصاص دارد، امّا این برنامه‌ها به خودی خود ابزار *کارآموزی* نیستند. معمولاً،

در این نشستها اطلاعاتی ارائه می‌شود که ممکن است سبب شود افراد خواستار آموزش عملی شوند، امّا بندرت چیزی پیش از اساسی‌ترین نوع آموزش ارائه می‌شود، ارزش این نشستها در چیزهای دیگری است.

با ارزشترین برنامه‌ها آنهایی است که مدارس بازرگانی و مدیریّت ارائه می‌دهند یا برنامه‌های علوم سیاسی / ادارهٔ امور دولتی و کارگاه مدیریت است که گروههای مختلف تخصصی ارائه می‌دهند. مزیّت این روش کارآموزی بر برنامه‌های کنفرانس آن است که؛ اگر چه روش مزبور ممکن است موضوعهای کمتری را در بر گیرد، امّا سطح ارائه مطالب احتمالاً به مقدار قابل توجهی بالاتر است و موضوعهای عمیق‌تری را شامل می‌شود. [در این روش] مطالب بیشتر دربارهٔ زمینه‌ای خاص است (بودجه‌بندی، مدیریّت کارگزینی و غیره) تا بر یک گروه تخصصی مانند کتابداران، در ایالات متّحده احتمالاً بهترین برنامه را انجمن مدیریت آمریکا ارائه می‌دهد، که در تمام سطح کشور کارگاههایی دایر کرده است.

معمولاً کتابخانه‌های منفرد آموزش خاص خود را ارائه و اغلب تلفیقی از روشها را مورد استفاده قرار می‌دهند. اما فنون آموزش که در این جا توضیح داده شد، نمایانگر انواع فنون اساسی بود که ممکن است شما انتظار رویارویی با آنها را داشته باشید. مزایا وکاستیهای ویژهٔ آنها به چگونگی تنظیم آنها با هر کارآموز است که باید همواره کانون آموزش باقی بماند.

ارزشیابی عملکرد

بنابر نظریهٔ متعارف مدیریت در ایالات متحده برای موفق بودن عملیات هر سازمان از جمله کتابخانه، ارزشیابی عملکرد ضروری است. از لحاظ نظری ارزشیابی به کارمند کمک می‌کند تا عملکرد خود رابهبود بخشد. امّا نگارنده پس از ۶ سال تدریس مدیریّت در مدارس کتابداری آمریکا و کشورهای اسکاندیناوی دریافته است که مفهوم ارزشیابی رسمی کارمند به منظور ارتقا دادن مقام، ترفیع، یا برای اخراج کردن او برای بیشتر کتابداران، دست‌اندرکاران و دانشجویان تقریباً غیر قابل درک است. از سوی دیگر از نظر آمریکا شکست در ارزشیابی رسمی کارمند، درک ناپذیر است (به نظر می‌رسد

انگلیسیها میان این دو طرز عقیده توازنی برقرار کرده‌اند.) همهٔ این کشورها نظامهای کتابداری خوبی دارند ـ هر چند که ظاهراً کشورهای اسکاندیناوی پیشروترین و کتابداریِ دانشگاهی بریتانیا کمی بیش از سایرین بدعت‌گذار است ـ بنابر این، درست به نظر نمی‌رسد که عدم موفقیّت در ارزشیابی رسمی عملکرد شخص به شکست کتابخانه منجر شود.

براساس تحقیقات شخصی، معتقدم که کتابداران کالیفرنیای جنوبی و کشورهای اسکاندیناوی[۲] به دلیل تشویق،تنش و خصومتی که اغلب فرآیند ارزشیابی عملکرد ایجاد می‌کند، علاقه‌ای به انجام این کار ندارند. به نظر می‌رسد که شیوهٔ انجام کار هر چه باشد، افراد احساس می‌کنند که امنیّت آنها تهدید می‌شود. ارزشیابی منفی می‌تواند بر حقوق و حتی امنیّت شغلی فرد اثر بگذارد. مردم اصولاً نسبت به فرآیندی که احساس می‌کنند تا حد زیادی از مهار آنها خارج است نگرانند. شاید اگر فرآیند ارزشیابی ابزاری برای تدریس یا آموزش محسوب می‌شد، این احساس خصومت کاهش می‌یافت. در عین حال دیر زمانی است که ارزشیابی و امنیّت شغلی به یکدیگر وابسته است. تغییر احساساتی که طیّ دوره‌ای طولانی پدید آمده است کاری بس دشوار است.

امّا در عمل، ارزشیابی عملکرد برای کارمندان باز خورد رسمی فراهم می‌کند؛ مدیر باید هر روزه به طور شفاهی و در دوره‌های متناوب به صورت مکتوب نظریه‌ای دربارهٔ کار کارمند ارائه دهد. این وظیفهٔ مدیر است. بعلاوه بازخورد امکان بحث دربارهٔ مشکلات دیرینه و اهداف را فراهم می‌آورد. اگر ارزشیابی رسمی به صورت مثبت انجام نشود، بیش از آن که مفید واقع شود می‌تواند زیان‌آور باشد.

یکی از راههای پرهیز از مشکلات ناشی از ارزشیابی آن است که این فرآیند به صورت مداوم انجام شود به این ترتیب افرادی که هر شش ماه یا یک بار در سال نوبت ارزشیابی آنها فرا می‌رسد مدّت زیادی را در حالت تردید نسبت به آنچه که گفته خواهد شد به سر نخواهند برد. ارزشیابی غیر رسمی پیوسته و نظریه‌های مکتوب گاه به گاه می‌تواند فشار روانی وارد بر کارمندان را به میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش دهد.

به طور طبیعی، مدیران باید مشکلات عملکرد را وقتی که رخ می‌دهند مورد بحث

قرار دهند. تمایل بر آن است که از هرگونه ناخشنودی اجتناب و اجازه داده شود که مشکل بتدریج حل شود. اگر چنین شود، ممکن است کارمند بخوبی در نیابد که اشتباهی رخ داده است. همچنین به رغم بحثهای تند مکتب روابط انسانی، هنگامی که کارمندی به‌گونه‌ای بسیار غیر قابل پذیرش عمل می‌کند ـ بویژه هنگامی که مسألهٔ تعهد یا غفلت در میان باشد، مدیران باید مایل به نشان دادن ناخشنودی خود باشند. این مسأله که روابط میان مدیر و کارمند آن‌قدر حساس و شکننده است که با یک کلمهٔ شتابزده یا حرکت بد موقع از طرف مدیر، براحتی خدشه‌دار می‌شود، بیش از حد مورد تأکید مکتب روابط انسانی قرار گرفته است.

یک نظام سالم رابطه‌ای دو جانبه میان مدیر و کارمند برقرار می‌کند. هر یک از آنان آزادند که رضایت یا نارضایتی خود را ابراز کنند. کوشش برای اجتناب از هرگونه فشار یا مشکل، فشار زیادی به افراد درگیر وارد می‌کند و هیچ مشکلی را نمی‌گشاید.

خطای کارمند هر چه باشد، هیچ مدیری حق ندارد در حضور دیگران او را توبیخ کند. گفتگو میان این دو باید هر چه زودتر امّا به طور خصوصی صورت گیرد. انتقاد باید متوجه خطای کارمند باشد نه شخصیّت او و یا بدتر از آن متوجه شخص او به عنوان یک انسان. به کاربردن کلمات توهین‌آمیز به کارمند یا هتک حرمت او نابخشودنی است. به کاربردن چنین کلماتی در یک ارزشیابی نشانگر آن است که این شخص شایستگی مدیریّت ندارد.

مدیر در ارزشیابی باید ثابت قدم باشد. معیارها نباید از این هفته تا هفتهٔ بعد یا از فردی به فرد دیگر تغییر کند. به خاطر بسپارید که این نتیجهٔ نهایی است که مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد نه شیوهٔ کار (به شرط آن که شیوهٔ کار موجب دردسر یا مشکل نشود).

انعطاف‌پذیری باید با ارزشیابی استوار هماهنگ باشد، امّا انعطاف‌پذیری در انضباط پدید می‌آمد. یک کارمند جدید را نباید برای یک خطا مانند یک کارمند قدیمی با تجربه مسؤول دانست؛ حتّی اگر لازم باشد که مشکل حل شود. (مشکلی که در مورد یک کارمند جدید پیش می‌آید، ممکن است ناشی از آموزش باشد، از این رو بر این امر باید نظارت شود.) معمولاً کسی که فاقد مهارت برای انجام وظیفه‌ای است نباید بیش از حد

مورد انتقاد قرار گیرد، بلکه امکانات آموزش باید برای او فراهم شود. اگر آموزش مؤثر واقع نشود، باید تمهیدات دیگری اندیشید. تنها بی‌حرمتی، بندرت مشکلی را حل می‌کند.

هنگامی که مدیری تشخیص داد که عملکرد ضعیف کارمندی ناشی از تنبلی، عدم پشتکار و بی علاقگی به کار است، وی باید تصریح کند که از آن کارمند انتظار می‌رود کارخود را ارتقا بخشد یا با تبعاتی روبرو خواهد شد. صرف نظر از نوع شخصیّت کارمند، این کار مناسب است.

یکی از مشکلات واقعی قدردانی آن است که بسیاری از مدیران تصورات مبهمی از قابلیّت و ارزش کارمندان خود دارند، آنان اغلب با اصطلاحات کلّی از کارمندان خود قدردانی می‌کنند ـ «یکی از بهترین»، «استعداد بالقوهٔ واقعی» «یک سرمایهٔ بزرگ!» ـ امّا بندرت رویدادهایی ویژه پیش می‌آید که این عبارتها را تقویت کند. این مسأله می‌تواند در نتیجه «اثر هاله‌ای»[1] به وجود آید ـ یک رویداد، خوب یابد، واقعاً می‌تواند نظریهٔ کامل شخصی را دربارهٔ شخصی دیگر شکل دهد، و همهٔ این مسائل می‌تواند کاملاً ناآگاهانه صورت گیرد. این امر مطلوب نیست، امّا بسیاری از فُرمهای ارزشیابی (بنگرید به : جدول ۱ ـ ۱۲) خواستار قدردانی از بسیاری از ویژگیهای مبهم است.

بسیاری از مدیران میل دارند همهٔ کارمندان را در ردهٔ متوسط هر نوع معیاری که به کار می‌برند قرار دهند. این عمل هیچ سودی ندارد. هیچ کس از آن به مطلبی پی‌نمی‌برد و مدیر از تصمیم‌گیری پرهیز می‌کند. این نوع رده‌بندی به جلوگیری از اختلاف نیز کمک می‌کند ـ بجز در مورد کسانی که احساس می‌کنند باید در ردهٔ بالاتری قرار گیرند. بدیهی است که در کتابخانه سطح متوسط عملکرد وجود دارد، امّا برخی از کارمندان در سطحی پایینتر و برخی بالاتر از آن کار می‌کنند، چه در غیر این صورت، آن سطح متوسط نیست.

تلاشهایی به عمل آمده که فرمهای درجه بندی دقیقتری طرح شود. بویژه فُرم «انتخاب اجباری» مورد بررسی قرار گرفته است. در این فرم هم عبارات جالبی وجود دارد، امّا مدیر فقط حق انتخاب یکی از آنها را دارد. بنابر این عملکرد بدون اثر هاله‌ای

(1) - halo effect.

مورد بررسی قرار می‌گیرد. (بررسی شتابزده‌ای که فقط برای مرور فُرم صورت می‌گیرد، هدف آن را تأمین نمی‌کند.)

مدیر باید از فشار زیرکانه در فرآیند ارزشیابی آگاه باشد و آن عبارت است از نیازهای شخصی مدیر و میزان تأمین یا عدم تأمین نیازها از سوی کارمندان. کسی که نمی‌تواند اختیاراتی را تفویض کند، مایل است کارمندانی را انتخاب کند که قدرت تشخیص و ابتکار نداشته باشند. هنگامی که این افراد ارزشیابی می‌شوند احتمالاً در ردهٔ خوبی جای می‌گیرند، دقیقاً بدان علّت که بر مبنای ویژگیهای شخصی انتخاب و ارزشیابی می‌شوند. مدیری که از نظر فنّی صلاحیّت ندارد، معمولاً افرادی را انتخاب و حفظ می‌کند که صلاحیّت آنها حتّی از خود او هم کمتر باشد و در ارزشیابی آنها را در رده‌های بالا جای می‌دهد، زیرا تهدیدی به شمار نمی‌آیند، فقط با مشاهدهٔ دقیق طی یک دورهٔ طولانی مدیر می‌تواند مانع از دخالت بی دلیل عناصر شخصیّتی در فرآیند ارزشیابی شود.

تواتر رده‌بندی رسمی به میزان قابل توجهی متفاوت است. در طول ۶ ماههٔ نخست بویژه، کار رده‌بندی باید زود به زود صورت گیرد. حتّی اگر کتابخانه لزومی نمی‌بیند که کار رده‌بندی رسمی را انجام دهد، مدیر باید این کار را به طور مستقل به عهده گیرد. بنابراین در طول سال نخست و در شش ماههٔ اوّل، هر دو ماه کارمندان را ارزشیابی کنید، سپس سه ماه بعد و سرانجام در پایان سال بار دیگر آنها را مورد ارزشیابی قرار دهید. به این ترتیب کارمند دقیقاً می‌داند که مدیر چگونه معیارهای ارزشیابی را تفسیر می‌کند. پس از سال نخست، دوبار ارزشیابی در سال کافی است ـ یک بار برای نیازهای کارمندان و باردیگر برای استفادهٔ مدیر. اگر عملکرد شروع به اُفت کند، ارزشیابی دوّم بویژه مفید خواهد بود، زیرا یک سال انتظار بدون انجام هیچ کاری غیر عادلانه و بی‌حاصل است.

همان گونه که قبلاً اشاره شد، ارزشیابی کاملاً مطلوب به صورت غیر رسمی (شفاهی) و رسمی (مکتوب) در حال پیشرفت است.ارزشیابی غیر رسمی انعطاف‌پذیری را امکان‌پذیر می‌سازد و به فراهم آوردن مبنایی برای ارزشیابی کمک می‌کند که این یک خود، برقراری ساختار، تداوم و ثبات را در سراسر سازمان ممکن می‌کند.

رده‌بندی عملکرد برای کارمند موّقت

نام تاریخ استخدام واحد
مقام (و مختصری از شرح وظایف

تاریخ انقضای خدمت دلیل آیا دوباره استخدام خواهد شد؟

نامطلوب	رضایت‌بخش	خوب	بسیار خوب	استثنایی

رده‌بندی باید با دقّت و عدالت به نفع کارمند و کتابخانه انجام شود، قضاوت خود را بر مبنای تمام دورهٔ خدمت و نه فقط براساس رویدادهای مجزا انجام دهید. (نظریهٔ خود را در مورد رویدادهای مهم و غیر عادی یا عملکرد برجستهٔ کارمند می‌توانید در قسمت تعیین شده ذکر کنید.) *اگر مبنای کافی برای قضاوت دربارهٔ موردی را ندارید آن را در رده‌بندی منظور نکنید.* این گزارش را باید زمانی که برای یک کارمند پاره‌وقت *تقاضای افزایش حقوق می‌شود یا خدمت او تمام می‌شود*، برای امور اداری فرستاد.

کمیّت : میزان کار رضایت‌بخشی که به طور منظم انجام می‌شود.

کیفیّت : میزان کاری که با استانداردهای تثبیت شدهٔ کیفیّت تطابق داشته باشد.

اعتمادپذیری : گزارش حضور و غیاب و تأخیر کارمند، تعداد ساعتهایی که کارمند در محل کار حضور دارد و جدول ساعت کار را پُر می‌کند، دقّت کارمند نسبت به اموال کتابخانه، و میزان پایبندی کارمند به دستورالعملها.

دانش کاری : درک کارمند از نوع کاری که باید انجام دهد و داشتن اطلاعات لازم برای انجام آن کار به طور شایسته.

قضاوت : قابلیّت کارمند برای اتخاذ تصمیم به منظور انجام کنشهای صحیح در صورت ضرورت تصمیم‌گیری.

روابط با افراد : نگرش کارمند نسبت به رفتار با مردم و شیوهٔ رفتار او در برخورد با افراد در محیط کار.

وضع ظاهری : وضع ظاهری لباس کارمند و پاکیزگی آن در ساعتهای کاری.

کارمند نامطلوب

گهگاه مدیر با کارمندانی روبرو می‌شود که کاملاً نامطلوبند. آنها وقت بسیار زیادی را به هدر می‌دهند، غیر مولدند و به شیوه‌های گوناگون هزینهٔ سنگینی را برای کتابخانه ایجاد می‌کنند. گاه ، مثلاً در نظامهای شایستگی، چنین افرادی، از کارمندان قدیمی‌اند. برخی از مدیران با کارکردن در اطراف چنین افرادی و استخدام افراد با صلاحیّت برای انجام کار، از کنار این موضوع می‌گذرند. برای کار کردن با چنین افرادی، مدیر کارآمد فقط از سه شیوه می‌تواند استفاده کند: (۱) تلاش برای کمک به کارمند تا عملکرد خویش را بهبود بخشد؛ (۲) انتقال کارمند به محلّی که احتمالاً بتواند مفید باشد؛ یا (۳) انفصال کارمند. هر یک از این سه شیوه بسته به شرایط، ارزش خاص خود را داراست، امّا قبل از هر عملی، هر یک از آنها باید کاملاً سنجیده شود.

در مورد کارمند نامطلوب سؤال عمده آن است که چه مدّت رفتار شخص چنین بوده؟ آیا بتازگی چنین شده یا مدّت درازی است که بدین صورت درآمده؟ اگر بتازگی چنین شده است، مدیر باید سعی کند بفهمد اشکالها در کجای کار است و دربارهٔ آنها با کارمند صحبت کند. اگر رفتار کارمند سابقهٔ دیرینه دارد باید بحثهای زیادی با وی صورت گیرد و هنگامی که عملکرد به سطح نامطلوبی متمایل می‌شود، باید اقدامی به عمل آید.

اگر مشکل بر سر غیبت یا تأخیر ورود باشد ـ بویژه در مورد یک کارمند جدید ـ در این صورت [علت] مشکل باید کشف شود. ایجاد اصلاحاتی در جدول کاری ممکن است مشکلاتی را حل کند که احتمالاً از هیچ راه دیگری بآسانی حل نمی‌شود. چنین مشکلاتی ممکن است حتی موقعیّتی برای کشف مفهومی چون «وقت‌قابل انعطاف»[۱] برای کلّ بخش، یا یک هفتهٔ ۴ روزه یعنی ۴۰ ساعت کار فراهم آورد.

مسألهٔ اصطکاک با همکاران باید بزودی حل شود و نتیجه معمولاً انتقال و یا انفصال کارمند است. در این جا معمولاً گفتگو نتیجه‌ای ندارد، زیرا چنین مشکلاتی تقریباً همیشه دو جانبه است.

یکی‌از مهمترین‌راهها برای‌جلوگیری از مشکل‌عملکردنامطلوب استفادهٔ‌مؤثر از دورهٔ

---

(۱) ـ وقت قابل انعطاف (Flex Time) ـ زمان ورود و خروج کارمند تعیین شده نیست، امّا وی موظف است تعداد ساعت معینی را در هفته یا ماه برای کارفرما، کار کند. ـ م .

آزمایشی* است. اگر در پایان دورهٔ آزمایشی باز هم مسأله‌ای لاینحل باقی بماند، مدیر یا باید دوره را تمدید و یا به خدمت کارمند خاتمه دهد. ناگزیر بودن به انفصال یا اخراج کسی همیشه ناخوشایند است، بویژه اگر آن شخص مدّتی با سازمان کارکرده باشد.امّا اگر این تنها چاره باشد، مدیر نباید به انجام آن بی‌میل باشد. (همان گونه که در فصل بعد اشاره خواهد شد، نظامهای شایستگی شیوه‌های معیّنی برای انجام این کار دارند.)

بحث قبل در مورد عملکرد ضعیف کارمند بود. اگر شخص در حال دزدی یا دست بردن در گزارشها دستگیر شود یا به دلیل رفتار غیر اخلاقی گناهکار باشد، موضوع کاملاً فرق می‌کند. تقریباً در همه جا مجازات چنین اعمالی اخراج فوری کارمند بدون اخطار و اغلب بدون آخرین حقوق است.

هنوز هم تجربه، راهنمای واقعی در رفتار با کارمندان نامطلوب است، بنابر این جای خوشوقتی است که مشکلات جدّی معمولاً بندرت پیش می‌آید. ارزشیابی مداوم می‌تواند حتّی مشکلات را بیشتر کاهش دهد، امّا وقتی مشکلی پیش می‌آید باید بی‌درنگ به آن پرداخت.

سایر عوامل در کارگزینی

مدیر با ایجاد عناصر در نظام کارگزینی کتابخانه سر و کار چندانی ندارد. هر چند در کتابخانه‌های بزرگ کسی مسؤول نظارت بر اجرای فعالیتهای نظام است، امّا معمولاً نظام را یک واسطهٔ خارج از کتابخانه بر آن تحمیل می‌کند. نظارت بر امور مربوط به مزایای شغلی وظیفهٔ کارمند کارگزینی است. مرخصی‌های استحقاقی (زمان جمع شده، اتلاف احتمالی زمان جمع شده و تصویب) مزایای بیمه و برنامه‌های بازنشستگی بخشی از کار کارگزینی است. توضیح تفاوتها در برنامه‌های بیمه، کمک از طریق فُرمهای مطالبه [خسارت و غیره از بیمه] و جدول‌بندی مرخصی‌ها شاید در مقابل کارهای زیاد کارگزینی چندان مهم به نظر نیاید، امّا برای کارمندان بسیار مهم است (حتی با وجود آن که ازنظر هرزبرگ اینها فقط عوامل بهداشتی‌اند). افزون بر آن کارمندان کارگزینی مسؤول

(*) ـ دوره‌ای (از ۳ ماه تا ۲ سال) که طیّ آن کارفرما می‌تواند تقریباً به هر دلیلی نسبتاً بسادگی کارمند را منفصل کند. در یک نظام شایستگی، انفصال فردی که دورهٔ کارآموزی را گذرانده باشد، بسیار دشوار است.

امور مربوط به سلامت و امنیّت کارمندان‌اند (قانون امنیّت و سلامت شغلی)[1] این مسؤولیت از نگهداری سوابق حوادث تا رسیدگی به شرایط نا امن را شامل می‌شود (برای نمونه پلکان لغزنده یا انبار مواد شیمیایی).

جدول ۲ ـ ۱۲ قوانین و روشهای استخدام

نوع قانون	دولت مرکزی	کالیفرنیا	کلرادو	جورجیا	میشیگان	پنسیلوانیا
تبعیض ـ نژاد	X	X	X	X	X	X
ملیّت	X	X	X	X	X	X
دین	X	X	-	X	X	X
جنس	X	X	X	X	X	X
سن	X	X	X	X	X	X
معلولیّت	X	X	X	X	X	X
تطبیق مجدد کارمند قدیمی	X	-	-	-	-	-
گفتگوهای‌دسته‌جمعی‌برای بهبودوضع	X	X	Xa	Xa	X	X
گزارش دهی و افشا	X	-	-	X	-	-
حق اعتصاب	X	Xa	Xa	Xa	Xb	Xb
حداقل دستمزد	X	X	-	X	-	-
حقوق برابر	X	X	X	X	X	X
ساعتهای کار	X	X	X	X	X	X
مدّت میان ورود به محل کار تا شروع به کار	X	-	-	X	-	-
وضع ظاهری	X	X	-	X	X	X
جبران خسارت کارمند	X	X	X	X	X	X
امنیّت اجتماعی	X	-	-	-	-	-
امنیّت کارمند	X	X	X	X	X	X
بهداشت و امنیّت شغلی	X	X	-	-	X	-
مقام و سوابق	X	X	X	X	X	X

a برای کارکنان دولت به کار نمی‌رود

b فقط برای برخی از کارکنان دولت به کار می‌رود.

(1) - OSHA : Occupational Safety and Health Act.

جدول ۲ ـ ۱۲ انواع قوانین دولت مرکزی و نمونه‌ای از قوانین ایالتی مؤثر بر مدیریّت کارگزینی را در کتابخانه‌ها نشان می‌دهد. از آن جا که این قوانین و تفسیرهای آنها بسیار سریع تغییر می‌کند (به نظر می‌رسد تقریباً هر روز)، بیشتر کتابهایی که دربارهٔ امور کارگزینی تألیف می‌شود تنها می‌تواند راهنمای کلّی باشد. اگر پس از خواندن مطالبی دربارهٔ این برنامه‌ها در اسناد دولتی و مقاله‌های خبری، تصور می‌کنید که ممکن است مشکل داشته باشید، در مشورت با بخش کارگزینی خود تأمل نکنید.

ادارهٔ کارگزینی کتابخانه (یا قلمرو قدرت آن) باید منبع کمک به مدیر در تمام مراحل مربوط به امور استخدامی باشد ـ از نوشتن شرح مشاغل تا انجام امور مربوط به روزی که کارمند محل خدمت را ترک می‌کند. هر چه اطلاعات شما دربارهٔ نظامی که عضوی از آن هستید بیشتر باشد، کمتر نیاز پیدا می‌کنید که با ادارهٔ کارگزینی مشورت کنید. اگر ۹۰٪ از وقت شما صرف رسیدگی به انواع مشکلات کارکنان می‌شود، هر چه وقت بیشتری صرف کنید، آسوده‌تر خواهید بود.

در پیشنهادهایی که برای مطالعهٔ بیشتر داده شده است، چند موضوع جالب دیگر نیز وجود دارد. بخشی دربارهٔ روشهای دیگر برنامه‌ریزی کار وجود دارد: موضوعی برای دورهٔ کارورزی پیشرفته در ادارهٔ امور استخدامی، صورتی از مطالب مفید برای مصاحبه در تمام جنبه‌هایش نیز افزوده شده است.

کتابشناسی
برای مطالعهٔ بیشتر
آثار کلّی
برنامه‌های دیگر
مصاحبه
جنبه‌های قانونی
ارزیابی عملکرد
برکناری و شکایت

مشکلات خاص
پیشرفت کارمندان

۱۳

کارگزینی: بُعد سیستمی

کتابخانه به عنوان بخشی از یک نظام بزرگتر (اعم از تجاری، آموزشی یا دولتی) بندرت مجاز است که یک نظام کارگزینی مستقل ایجاد کند. حتّی کتابخانه‌هایی که به مؤسسه‌های خصوصی وابسته‌اند، معمولاً در کار کارگزینی از قوانین اصلی که برای آنان تعیین شده است پیروی می‌کنند. موضوعهایی چون دامنهٔ حقوقها، استخدام، روشهای آزمون، مصاحبه و سود به مقوله‌های کاری مشابه در داخل کتابخانه و واحدهای خارج از آن بستگی دارد. از آن جا که بیشتر کتابخانه‌ها عمومی‌اند، در این فصل از کتاب بر شرایط استخدام دولتی در سطوح مختلف دولتی، ایالتی یا محلّی تأکید شده است. حقوق کتابدار در کتابخانهٔ عمومی معمولاً به حقوق پرداختی به معلمان مدارس، مددکاران و سایر کارمندان حرفه‌ای دولت و نیز به حقوق پرداختی به کتابداران که در بخش خصوصی تجارت و صنعت کار می‌کنند، بستگی دارد.

ویژگیهای نظام شایستگی*

از آن جا که بسیاری از کتابخانه‌ها به یکی از خدمات کشوری یا نظام شایستگی محدود می‌شود، در بخش اوّل این فصل مفاهیم اصلی این نظامها روشن خواهد شد (برای سهولت کار از نظام شایستگی استفاده خواهد شد.) نظام کارکنان شایسته به

(*) ـ این نظام، یک نظام امریکایی است که با توجه به نگرشها و باورهای اجتماع امریکایی طراحی شده است ـ م.

وسیلهٔ یک هیأت دولتی یا شبه دولتی به وجود می‌آید. در چنین نظامی انتخاب افراد و پیشرفت از طریق مقایسهٔ آنان از نظر شایستگی و موفقیّت در کار صورت می‌گیرد. این مقایسه از طریق آزمون یا جدولهای رده‌بندی صورت می‌گیرد. کارمند از امنیّت شغلی بالایی برخوردار است و نظام به منظور حمایت از او در مقابل فشارها و اعمال نفوذهای سیاسی بی‌مورد طرح شده است.

اهداف عمدهٔ نظام شایستگی عبارت است از : (۱) تأمین حداکثر افراد شایستهٔ ممکن بدون توجه به وابستگی سیاسی، (۲) تضمین افزایش حقوق و ترفیع به دور از تعصبهای سیاسی یا شخصی؛ و (۳) ایجاد نیروی کار ثابت از طریق ایجاد امنیّت در برابر انفصال به دلایل سیاسی. مبنای نظام شایستگی از لحاظ نظری دارای سه ارزش یا هدف است: (۱) شایستگی (که بر کارآیی خدمت اثر می‌گذارد). (۲) بی‌طرفی در خط‌مشی (که به بی‌طرفی در سیاست مربوط می‌شود) و (۳) برابری فرصتها (که به عدم هواداری نیاز دارد). امّا در عمل از آن جا که هر نظامی را انسانها اداره می‌کنند، چند عامل ذهنی این تصویر را پیچیده می‌کند.

در کتابخانه مانند قلمروهای دیگر اشتغال دولتی، کاربرد این ارزشها دشوار است و حتّی ممکن است با خود ارزشها در تضاد باشد. بر طبق فلسفهٔ سیاسی آمریکایی، حکومت از سه شاخه تشکیل شده است (قانونگذاری، اجرایی و قضایی) که هر یک، قلمرو نفوذ خود را دارد. شاخهٔ قانونگذاری از طریق قوانینی که تصویب می‌کند، خط‌مشی‌های اساسی دولت را تهیّه می‌کند که به لحاظ نظری بازتاب خواسته‌های انتخاب کنندگان است. فرض بر آن است که شاخهٔ اجرایی خط‌مشی را از طریق اداره‌های مختلف اجرا می‌کند. انتظار می‌رود که شاخهٔ قضایی قوانین را تقویت و تفاسیر الزام‌آور آنها را تهیّه کند. اغلب چنین می‌نماید که نظریه و عمل از یکدیگر بسیار دورند.

بیشتر کارکنان نظام شایستگی در بخش اجرایی به کار مشغول‌اند. بنابر این به طور نظری، نباید خط‌مشی را تهیّه کنند، بلکه فقط آن را اجرا می‌کنند. اگر کارکنان فقط در مورد مسائل واقعی تصمیم بگیرند، در آن صورت نظام فقط به افرادی نیاز دارد که شایستگی سروکار داشتن با موضوعهای واقعی را داشته باشند. امّا کارکنان دولت اغلب از قدرت بصیرت برای وارد شدن در مسائل ارزشی برخوردارند، بنابر این انتخاب

کارکنان فقط به ارزشیابی شایستگی فنّی آنان مربوط نمی‌شود، بلکه همچنین به چگونگی تفسیر آنان از خط‌مشی‌هایی مربوط می‌شود که در قلمرو قدرت یا مسؤولیتشان است. از این رو، این فرض که کارکنان دولت در مورد مسائل ارزشی می‌توانند یا باید بی‌طرف باشند، ابداً ضروری نیست. هنگامی که شخصی «مجبور می‌شود» دربارهٔ موضوعی به نفع این یا آن مقام تصمیم‌بگیرد، بی‌طرفی بی معناست. تقریباً همهٔ اداره‌ها دربارهٔ خط‌مشی تصمیم می‌گیرند یا آن را تفسیر می‌کنند که این امر فرایند انتخاب کارمندان را تنها براساس مهارتهای قابل رده‌بندی پیچیده می‌کند.

چگونگی تعریف یا تعیین دقیق شایستگی مسألهٔ دیگری است. چه روشهایی برای درجه‌بندی شایستگی کارمندان وجود دارد؟ در عمل می‌بینم که شایستگی به عنوان یک هدف، بیشتر بیان مقصودهای مناسب است تا چیزی که قابل اندازه‌گیری و دستیابی باشد. سوگیری جزء لاینفک همهٔ آزمونها است چه سوگیریهایی که بلافاصله پدیدار می‌شود. و چه سوگیریهایی که چنین نیستند. مسألهٔ دیگر آن است که آیا آزمونها شایستگی را اندازه می‌گیرند یا شاید فقط مهارت گذراندن آزمون را.

مقیاسهای کنونی توانایی اداری آن قدر ناکافی هستند که هیچ شخص با منطقی تنها بر نتایج آزمون به عنوان شاخصهای توانایی تکیه نمی‌کند. تجربهٔ قبلی متقاضی استخدام، سابقهٔ کار، توصیه‌های شخصی، و فعالیتهای حرفه‌ای یا غیر حرفه‌ای از مواردی است که باید در تصمیم‌گیری دربارهٔ شایستگی فرد از اهمیّت یکسانی برخوردار باشد. البته این موارد نیز سوگیری محسوب می‌شود و تابع تفسیر است. چنین قضاوتهای ذهنی تنها می‌تواند به ایجاد یک نظام هرج و مرج یا شبکه‌ای از همکلاسیهای قدیم[1] منجر شود که در چنین مواردی با تعریف از یکدیگر [حتّی تعاریف بی‌جا] به کمک هم می‌آیند. امّا سوابق کاری افراد همراه با آزمونها و داده‌های دیگر می‌تواند به توصیه‌های آگاهانه منتهی شود. امّا به خاطر داشته باشید که رسیدن به هدف اشغال مقامها تنها با تکیه بر شایستگی، بسیار دشوار است و اغلب عملی نیست. (برخی از راههای کاهش سوگیری در فرآیند گزینش در فصل ۱۲ مورد بحث قرار گرفت؛ امّا آنچه در زیر می‌آید، خلاصه‌ای از موضوعهای مهم است.) معیارهای ارزشیابی باید بر مبنای وظایف شغلی

(1) - «Old boy» network.

باشد: داشتن دستور العملهای مکتوبی که نشان دهد چه تجربه‌ای برای ایجاد مهارتها و دانش مطلوب مورد نظر است؛ استخدام یک کمیتهٔ گزینش یا افرادی که دربارهٔ صلاحیت متقاضیان قضاوتهای مستقلی داشته باشند؛ تماس با همهٔ معرّفهایی که متقاضی اعلام کرده، از مسائل ضروری است.

هدف دوّم در یک نظام شایستگی، بی‌طرفی نسبت به خط‌مشی اداره است. افرادی که موافق نظام شایستگی یا نظام هرج ومرج‌اند معمولاً در این مورد با هم توافق دارند که شاید اجرای خط‌مشی با بی‌طرفی، عاقلانه‌ترین راه نباشد. معمولاً گفته می‌شود که کارمندان رده‌های پایین به نظام شایستگی نیاز دارند در حالی که کارکنان رده‌های بالا (کسانی که خط‌مشی سازمان را اتّخاذ می‌کنند) نباید تابع این نظام باشند. امّا ساده‌اندیشی است استدلال کنیم افرادی که با خط‌مشی بر مبنایی روزانه کار می‌کنند و با مردم سرو کار دارند نمی‌توانند بر آن خط‌مشی تأثیرگذار باشند یا آن را تفسیر کنند. در واقع آنها این کار را می‌کنند و حتّی می‌توانند تأثیر قابل توجّهی بر خط‌مشی داشته باشند.

این مرز کجا باید کشیده شود؟ آیا سرپرست یک‌بخش دولتی به دلیل قدرت تشخیص زیادی که دارد باید خارج از نظام شایستگی باشد؟ آیا میزان مباحثاتی که در اطراف یک شغل وجود دارد ایجاب می‌کند که آن را خارج از نظام شایستگی قرار دهیم؟ برای کتابخانه‌ها نمونه معمول آن بوده است که نظام شایستگی یا نظام معادل آن (بویژه در کتابخانه‌های عمومی) همهٔ کتابداران غیر حرفه‌ای را در بر می‌گیرد.وضع کتابداران حرفه‌ای معمولاً از کتابخانه‌ای به کتابخانه دیگر تفاوت می‌کند، امّا متداولترین نمونه برای کتابداران، بجز مدیر، آن است که مشمول نظام شایستگی باشند.

هدف سوّم در نظام شایستگی برابری فرصتهاست. قوانین جدید دولتی و ایالتی [در ایالات متّحده] این مفهوم را نه فقط در استخدام دولتی بلکه در استخدام بخش انتفاعی، به عاملی مهم تبدیل کرده است.از آن جا که در ایالات متحده تقریباً ۲۵٪ بودجه استخدامی همهٔ افراد از طریق دولت (به طور مستقیم یا غیرمستقیم) تأمین می‌شود، حتّی با آن که همهٔ این افراد تحت پوشش نظام شایستگی نیستند، امّا باز هم تأثیر این نظام کاملاً روشن است. همان گونه که قبلاً گفته شد یک نظام واقعی بی‌ضابطه، پیش‌بینی شغلی را که مرز جناحها را بشکند دشوار می‌سازد. امّا این نظام در عین حال با ارزشیابی

ذهنی سروکار دارد. نفوذ، هواخواهی، انتصاب اقوام نزدیک به مشاغل اداری همه می‌توانند مطرح باشند و هرگونه نشانهٔ برابری فرصتها را از بین ببرند. همچنین متقاضیان استخدام باید به خاطر داشته باشند که نظامها اولویتهایی برای استخدام در نظر می‌گیرند. برای نمونه در ایالات متّحدهٔ آمریکا افراد ارتشی که تصمیم می‌گیرند وارد خدمات دولتی شوند نسبت به دیگران از اولویّت برخوردارند؛ تحت آن نظام، اگر افراد کارآزموده و غیر کار آزموده‌ای در یک آزمون امتیازی مساوی کسب کنند، فردکار آزموده به دلیل اولویّتی که به او داده می‌شود، پذیرفته می‌شود. همچنین گهگاه برای افرادی که مدّتی در نظامی بوده و مقام ارشدی داشته‌اند، اولویتّهایی قائل می‌شوند، هر چند این مطلب همیشه توضیح داده نمی‌شود. مورد اخیر بویژه در بر کناریها آشکار می‌شود («اوّلین استخدام شونده، آخرین اخراجی»).

مشکلات نظام شایستگی

مشکل عمدهٔ نظام شایستگی مطلوب آن است که واقعیّت را منعکس نمی‌کند، یعنی دست نیافتنی است. از آن جا که به آزمونهای حاکی از بی‌طرفی دسترسی نداریم (و بعید است که دسترس‌پذیر شوند) و از آن جا که مردم نمی‌توانند همیشه به طور همزمان از نظر سیاسی و در مورد اجرای خط‌مشی بی‌طرف باشند، و از آن جا که موانع بر سر راه فرصتهایی برابر را نمی‌توان بدون آزمونهای صحیح بی‌طرفانه از میان برداشت، بهترین کاری که می‌توانیم انجام دهیم آن است که همچنان بر روی نظامهای موجود کار کنیم و سعی کنیم آنها را به نظام آرمانی نزدیکتر کنیم. البته همهٔ نظامها کاستیها و مشکلاتی دارند. نظامهای شایستگی معمولاً در پنج زمینهٔ اساسی با مشکلاتی روبرو می‌شوند. یکی از مشکلات عمده آن بوده است که مستخدمان اداره‌های دولتی باید در قلمرو قدرت سیاسی زندگی کنند، به این ترتیب کسی که در یک کتابخانهٔ عمومی خدمت می‌کرد ناچار بود در محدودهٔ شهری زندگی کند که از آن کتابخانه حمایت می‌کرد از آن جا که این مفهوم در دادگاههای ایالات متحده مورد بحث و منازعه بوده است، ممکن است در آینده شاهد حذف این شرایط باشیم، شایان ذکر است که شرایط محل اقامت، در عمل بویژه خلاف یکی از مفاهیم نظام شایستگی، یعنی هدف انتخاب بهترین فرد

برای شغل مورد نظر است. در مقابل، جستجو برای کارمند، به بهترین شخص قلمرو مرزهای جغرافیایی تعیین شده محدود می‌شود (یا به کسی که می‌خواهد به منطقهٔ تعیین شده نقل مکان کند).

همان‌گونه که پیشتر گفته شد، برگزاری آزمون زمینهٔ دیگری است که می‌تواند خاستگاه مشکلاتی، بویژه برای مقامهای حرفه‌ای باشد، در بیشتر نظامها از تلفیق آزمونهای شفاهی ـ کتبی استفاده می‌شود که آزمونهای کتبی جنبهٔ عمومی دارد و هر دو نوع آزمون در هر جلسهٔ آزمون تابع تغییراتی است. برای مشاغل اداری، آزمونهای کتبی از اهمیّت بسیار بیشتری برخوردار است. و معمولاً شامل آزمونهای استاندارد شده‌ای برای ماشین‌نویسی، بایگانی و سایر مهارتهای ماشینی مشابه می‌باشد. امّا مشکل هر دو نوع آزمون آن است که نمی‌توانند همیشه رفتار واقعی فرد را در محل کتابخانه پیش‌بینی کنند. برای نمونه کسی که در آزمون ماشین‌نویسی استانداردی نمرهٔ خوبی کسب کند ممکن است نتواند از آن مهارت به نحو مؤثری برای ماشین کردن فُرمهای سفارش کتابخانه استفاده کند.

دورهٔ کارآموزی زمینهٔ دیگری است که حائز اهمیّت است. به لحاظ نظری نظامهای شایستگی به منظور ایجاد فرصتهای شغلی برای افراد و حمایت از آنان در مقابل اخراجهای ناشی از ملاحظات سیاسی به وجود آمده است. پس از گذشتن دورهٔ کارآموزی، اخراج فرد از موقعیّتی که شایستهٔ آن است بسیار دشوار است. امّا این دوره‌ها اغلب بسیار کوتاه‌تر از آن هستند (۳ ماه) که سرپرستان از چگونگی انجام کارِ فرد تصوّر روشنی به دست آورند. در بیشتر نظامها، در صورتی که به عقیدهٔ مدیر در مورد قابلیّت و انگیزش کارمند تردیدهایی وجود داشته باشد، امکان تمدید دورهٔ کارآموزی وجود دارد. اگر قرار باشد که نظام شایستگی، نظامی مؤثر باشد، به نفع کارمند و سازمان است که این دوره‌ها تمدید شود.

در بیشتر نظامهای شایستگی پاداش دادن به کارمندی که کار خود را بسیار خوب انجام می‌دهد نیز مشکل دیگری است. ارتقای سریع کارمند و اختلافهای حقوقی بر مبنای میزان مولّد بودن کارمند تقریباً مطرح نیست. تلاش برای ارتقای یک کارمند با دو یا سه گام (که معمولاً به معنای ۵٪ افزایش حقوق در هرگام است) تقریباً محکوم به

شکست است، چرا که ترس از [متهم شدن به] اعمال تبعیض بر مدیر غلبه می‌کند و میزان نوشته‌هایی که این کار را توجیه کند آن قدر زیاد است که بیشتر سرپرستان پس از مدّتی تلاش منصرف می‌شوند. صرف‌نظر از آزمایش صلاحیّت، حتّی در دوران بحرانهای بزرگ اقتصادی کارمندان دولت نسبت به کارمندان بخش خصوصی بخت بیشتری برای ادامهٔ کار دارند. (هر چه کارمند ارشدتر باشد، از امنیّت بیشتری برخوردار است. هنگامی که نیروی انسانی دولت، در مواقع نادری کاهش می‌یابد، ارشد بودن اهمیّت می‌یابد.) معمولاً دولت فقط اجازه می‌دهد که عوامل طبیعی (استعفا، بازنشستگی، انتقال و مرگ) موجب تنزّل رتبهٔ کارمندان شود و بدین وسیله از خاتمه دادن به خدمت کارمندان و مشکلات مربوط به آن جلوگیری می‌شود.

کارمندان در مورد حقوق و نیز تصدّی شغل از امنیّت برخوردارند. بیشتر طبقات مقامها (مانند کتابدار ۱، ۲، ۳، ۴ و ۵) پنج یا شش مرحلهٔ حقوقی دارند و در برخی نظامها، کارمند هر یک سال یک مرحله ترقّی می‌کند. (بنابر این یک نظام پنج طبقه‌ای خاص کتابداران با روند پنج مرحله‌ای سالانه می‌تواند یک دورهٔ شغلی ۲۵ ساله را در بر گیرد). امّا بیشتر اوقات، پیشرفت، حتی از مقامی به مقام دیگر به طور خودکار صورت می‌گیرد، در فصلهای گذشته در مورد ارزشیابی عملکرد، متذکر شدیم که کتابداران در مورد چگونگی تأثیر ارزشیابی بر حقوق و ارتقای خود نگران‌اند. در یک نظام خودکار، این نگرانی کمتر ضرورت دارد. امّا به رغم آن که در یک نظام شایستگی دولتی ارتقا از مرحله‌ای به مرحلهٔ دیگر به صورت خودکار انجام می‌شود، باز هم کارمندان نگران عقیدهٔ سرپرست دربارهٔ سطح عملکردشان هستند. هر چند ارتقا از مرحله‌ای به مرحلهٔ بعد تقریباً به طور خودکار صورت می‌گیرد، سرپرستان در مورد اعطای پاداش به عملکردهای چشمگیر دچار مشکل هستند. از آن جا که اعطای پاداش و اعمال مجازات به ترتیب برای عملکرد خوب و بد دشوار است، معمولاً در یک نظام شایستگی عملکرد کارمندان متوسط است. به طور نظری عملکرد ضعیف می‌تواند مستوجب تنبیه باشد، امّا در عمل این کار بسیار دشوار و وقت‌گیر است، زیرا نظام برای تأمین حداکثر حمایت از کارمند طراحی شده است. از این رو کارمندان کمترین عملکرد یا کمی بیشتر از آن را ارائه می‌دهند. زیرا از مجازات در امان هستند و انگیزه‌ای برای ارائه کار بهتر ندارند.

آخرین مشکل سرپرست در نظام شایستگی به انفصال کارمندی مربوط می‌شود که کارش رضایتبخش نیست. روند شکایت پیچیده و وقت‌گیر است (و احتمالاً ماهها به طول می‌انجامد) و اغلب به نتیجهٔ مطلوب نمی‌رسد. هنگامی که هر دو جناح بر شغل خود باقی باشند، تنش افزایش می‌یابد و وقت مدیر و کارمند به اثبات دعوا می‌گذرد. جزئیات این روند از یک حوزهٔ قضایی به حوزهٔ دیگر متفاوت است، امّا همهٔ آنها یک رشته بازرسی در داخل اداره انجام می‌دهند و چنانچه موضوع در اداره حل نشود، در آن صورت یک هیأت «شکایت» رسیدگی به موضوع را عهده‌دار می‌شود. اگر کارمند بخواهد یک مشاور قانونی می‌تواند وکالت او را به عهده گیرد. در موارد نادری، موضوع دعوا ممکن است در دادگاه حل شود. با پیشرفت روند محاکمه، مدیر فشار بیشتر را متحمل می‌شود تا ثابت کند که موضوع دعوا، عملکرد ضعیف کارمند بوده است نه تعصب شخصی. در واقع از نظر برخی از سرپرستان به نظر نمی‌رسد که انفصال یک کارمند ارزش چنین تلاشی را داشته باشد. امّا چنین نگرشی فقط مشکلات ناشی از عملکرد ضعیف را افزایش می‌دهد.

سرپرست چه می‌تواند بکند؟ سرپرستان باید همهٔ مسؤولیتهایشان را بپذیرند. آنها باید کارمندان را بدرستی آموزش دهند، باید عملکرد بالایی را از کارمندانشان بخواهند و همهٔ قوانین کار را بی‌طرفانه اجرا کنند. سرپرستان نباید بدون ارزشیابی صحیح عملکرد کارمندان، آنها را در استخدام آزمایشی قبول کنند. آنها نباید نقض معیارهای عملکرد یا قوانین رهبری را تحمل کنند. عدم موفقیّت در این امور به سهل‌انگاری و عملکرد ضعیف می‌انجامد که در مقابل به تلف شدن [بودجه و انرژی] و ارائه خدمات ضعیف به ارباب رجوع منتهی می‌شود.

مشکلاتی که ذکر شد، حتی با آن که سیاستمداران گاه‌بگاه، آنها را به مسائل عمومی تبدیل و تغییراتی بر آنها تحمیل می‌کنند سالها در نظام شایستگی دیده شده است. معمولاً به دلیل آن که یکی از اهداف نظام شایستگی، دور نگاه داشتن این نظام از نفوذهای سیاسی است، انجام اصلاحات دشوار است؛ زیرا هر جناحی که در اداره نفوذی ندارد نگران است که هر تغییری راه نفوذ سیاسی در آن ادارهٔ دولتی را برایش مشکلتر سازد. در زمان ریاست جمهوری کارتر [در آمریکا] پس آن که روشهای کنونی

عملیات مورد بررسی گسترده‌ای قرار گرفت، تلاش شد که نظام فدرال آمریکا دگرگون شود. برای نمونه این بررسی نشان داد که در سال ۱۹۷۷ فقط ۲۲۶ نفر (از نیروی کار ۲/۱ میلیون نفری) به دلیل عدم شایستگی از کار منفصل شده‌اند. این بررسی همچنین نشان داد که انفصال کارمندی که دورهٔ استخدام آزمایشی را گذرانده باشد به طور متوسط ۲/۳۴ سال طول می‌کشد ـ در قانون اصلاحات پیش‌بینی شد که کارآیی بالای کارمند را با پاداش یا مواجب ویژه جبران کنند (آلن کی کمبل رئیس کمیسیون خدمات کشوری[1] ۱۹۷۸ / ۱۹۷۷ بررسی اصلاحات.) به رغم همهٔ این تلاشها و بیانیه‌های دولتی سیاستمداران، مشکلات اساسی همان گونه که در سالهای ۱۹۷۷، ۱۹۴۷ یا ۱۹۰۷ وجود داشته است امروزه هم وجود دارد زیرا کنگرهٔ آمریکا یا خدمات کشوری هیچ دگرگونی مهمی ایجاد نکرده‌اند. فقط سرپرستان در صورتی که عملکرد ضعیف کارمند را قبل یا بعد از دورهٔ آزمایشی تحمل نکنند می‌توانند در عملکرد نظام شایستگی تغییرات عمده‌ای ایجاد کنند.

نظامهای شایستگی و گفتگوهای دسته‌جمعی برای بهبودکار

هر چند به نظر می‌رسد که کارمندان دولت در بهترین شرایط استخدامی به سر می‌برند، امّا مانعی وجود دارد که اتحادیه‌های کارگری اساساً نگران آن هستند و آن این که دولتها از دیر باز به کارمندان خود اجازه نمی‌داده‌اند که در ارتباط با شرایط کار زیاد صحبت کنند. به چند دلیل به کارمندان دولت اجازه داده نشده است که به اتحادیه‌ها بپیوندند یا آن که اعتصاب کنند. بخشی از دلایل این کار در ویژگیهای خدماتی نهفته است که دولتها ارائه می‌دهند:

این خدمات معمولاً نسبت به خدمات بخش خصوصی ضروری‌تر است.

ماهیّت این خدمات بیشتر انحصاری است تا نیمه انحصاری

این خدمات معمولاً در یک زمینهٔ قانونی دقیق اداره می‌شوند

این خدمات براساس نرخگذاری بازار ارائه نمی‌شود (همه در مقابل قیمتهای مساوی از خدمات مساوی بهره‌مند می‌شوند)

---

1 - Alan K. Campbell, Chairman, Civil Service Commission.

کتابخانه‌ها کاملاً با این ویژگیها تطابق ندارند (اداره‌های دولتی دیگری هم که با فعالیتهای آموزشی، تفریحی و سایر فعالیتهای اجتماعی و فرهنگی سرو کار دارند همین‌گونه‌اند.).امّا از آن جا که این فعالیّتها ضروری‌تر از آن تشخیص داده شده‌اند که به بخش خصوصی واگذار شوند معمولاً دولت آنها را ارائه می‌دهد. به دلیل ویژگیهای کار دولتی، جامعه احساس نکرده است که کارمندی که برای دولت کار می‌کند حق دارد ارائه خدمات را قطع کند یا آن که قیمت آنها را به طور غیر ضروری افزایش دهد.

انجمنهای کارمندان دولت، حتّی بدون نمایندگی اتّحادیه، از نظر تأثیرگذاری بر هیأتهای قانونگذاری برای بهبود شرایط کار مؤثرتر بوده‌اند. امّا این کار از طریق قانونی می‌تواند کُند و ناامید کننده باشد. کارمندان دولت امیدوارند از طریق گفتگوهای دسته جمعی حق دستیابی به شرایط بهتر و حق اعتصاب را به دست آورند. در بیست سال اخیر، شاهد برپایی اعتصابهای معلمان ، افسران پلیس، آتش‌نشانها، کتابداران، پزشکان، پرستاران و سایر اصناف دولتی بوده‌ایم. پس دیگر این پرسش موردی ندارد که آیا کارمندان دولت باید در قالب اتحادیه باشند یا خیر، بلکه پرسش این است که چگونه و در چه مواقعی این کارمندان حرفه‌ای باید اتحادیه را تشکیل دهند یا حتّی اعتصابی را پی‌ریزی کنند.

گفتگوی دسته‌جمعی[1] چیست؟

استفاده از اصطلاح *گفتگوی دسته‌جمعی* که از روابط کارگری گرفته شده است برای بخش خصوصی و موقعیّت اتحادیه‌های کارگری مناسبتر است تا برای نظامهای شایستگی، زیرا این اصطلاح بدان معناست که دو گروه که از نظر قدرت مساوی هستند، برای مذاکره گردهم می‌آیند. امّا در مذاکرهٔ کارمندان دولت با دولت، جناحهای درگیر برابر نیستند و تفاوتی اساسی دارند، حتّی در صورت بروز اعتصاب، بدیهی است که دولت از قدرت بیشتری برخوردار است (مانند اعتصاب مأموران نظارت بر ترافیک هوایی در ایالات متّحده در سال ۱۹۸۲). برخی از نویسندگان اصطلاح *مذاکرهٔ*

(1) - Collective bargaining.

دسته‌جمعی[1] را در چنین موقعیتهایی صحیح‌تر می‌دانند، امّا در این جا از اصطلاح گفتگو استفاده خواهد شد زیرا آشناتر است. پس مفهوم آن است که یک *واحد گفتگو* (نمایندگان کارمندان) با مدیر (باز هم نمایندگان مدیران) ملاقات می‌کند تا درباره *موضوعهای مورد دعوا* (شاید تغییر شرایط کار) به بحث بنشینند. وقتی شرایط توافق مشخص شد، سندی آماده می‌شود که همهٔ مسائل و راه حل‌های آنها را در بردارد. این سند همچنین مدّت اعتبار قرارداد را مشخص می‌کند.

کارمندان دولت نسبت به همتایان خود در بخش خصوصی نه تنها از موضع ضعیف‌تری وارد مذاکره می‌شوند، بلکه با محدودیتهای دیگری هم روبرو می‌شوند. تی.جی.استاهل[2،1] (۱۹۷۷) تفاوتهای اساسی زیر را در گفتگوهای کارمندان با دولت در مقام یک مدیر، از دیدگاه یک کارمند برشمرده است. این تفاوتها همان محدودیتها هستند:

۱ ـ یک گروه شرکت کننده در این مورد (دولت /کارفرما) باید همهٔ مقررات را وضع کند و می‌کند. این یک کارفرمای عادی نیست، کارفرمایی است که ابزار مردم است.

۲ ـ بسیاری از جنبه‌های خط‌مشی کارکنان را قانون تعیین می‌کند. یک اتّحادیه در صحنهٔ سیاسی یکی از چند شرکت رقیب برای کسب منافع است.

۳ ـ موضوعهای مذاکره و توافق میان مدیریّت اداری و اتّحادیه‌ها تقریباً ناگزیر از بخش خصوصی محدودتر است.

۴ ـ در نتیجهٔ شرایط فوق، فرآیندهای مذاکره و گفتگو اساساً با آنچه در بخش خصوصی در این مورد معمول است تفاوت دارد.

۵ ـ همچنین توافق در این مباحثه‌ها تابع نمونه‌هایی است که با نمونه‌های متداول در بخش خصوصی متفاوت است.

---

(1) - Collective negotiation.

(2) - T.G.Stahl.

تشکیل یک واحد گفتگوی دسته جمعی

تشکیل واحدی برای گفتگوی دسته جمعی می‌تواند فرآیندی طولانی و پیچیده باشد. قبل از آن که برای تشکیل چنین واحدی در کتابخانه تلاش شود، احتمالاً نارضایتی کارکنان از شرایط کار به مرحله‌ای جدّی رسیده است.

سرپرستان و رده‌های بالای اداری اغلب کاملاً از چنین مشکلاتی آگاه هستند و حتی در مواردی که افزایش بودجه طلب شده است، کوششهایی به عمل می‌آورند، در بیشتر موارد اگر راه حل آن باشد که کتابخانه بودجهٔ بیشتری دریافت کند، مقامهایی که بودجه را تأمین می‌کنند، این درخواست را رد می‌کنند، آنچه سرپرستان می‌توانند انجام دهند آن است که مشکلات را تا حدامکان در حالت نظارت‌پذیر حفظ کنند و در تلاش برای حفظ روابط کاری، دربارهٔ مشکلاتی که نمی‌توانند کاری در مورد آنها انجام دهند با کارکنان صحبت کنند.

هنگامی که نارضایتی به سطح معینی می‌رسد، فرآیند گفتگوهای دسته‌جمعی آغاز خواهد شد.این فرآیند هشت گام اساسی دارد. (بنگرید به : شکل ۱ ـ ۱۳) : سازمان‌دادن، دادخواست، انتخابات، گواهی و به رسمیّت شناختن، آماده شدن برای مذاکره، مذاکره و اجرای قرارداد. هنگامی که کارمندان ناراضی باشند، امّا بر مبنایی فردی یا در گروههای کوچک معترض غیر رسمی عمل کنند، کتابخانه فاقد سازماندهی است. سازماندهی مدّت زمانی است که طی آن یک یا دو گروه برای جلب حمایت کارمندان به منظور تشکیل واحدی برای گفتگوی دسته‌جمعی و جمع‌آوری رأی برای آن گروه در یک انتخابات، فعّالانه به مبارزهٔ انتخاباتی می‌پردازند.

طیّ این مرحله مدیریّت و کارمندان ممکن است علیه تشکیل یک واحد گفتگوی دسته‌جمعی مخالفتی ابراز کنند. (نمونه‌ای از اظهارات هر دو جناح یعنی گروه اتحادیه و مدیریّت در مبارزهٔ انتخاباتی در قسمتهای بعدی همین بخش ملاحظه خواهد شد.)بر آنچه که سرپرست طیّ این مرحله از فرآیند می‌تواند و نمی‌تواند انجام دهد، قوانین پیچیده‌ای حاکم است. برای مشخص شدن آنچه در مقام سرپرستی می‌توانید و نمی‌توانید طیّ یک مرحلهٔ سازماندهی انجام دهید، حتماً با مدیر ادارهٔ کارگزینی صحبت و موارد را بررسی کنید.

مرحلهٔ دادخواست، درخواست برگزاری انتخاباتی تحت نظارت یک جناح سوم است. (معمولاً یک ادارهٔ دولتی). انتخابات به وسیلهٔ قرعه‌کشی انجام می‌شود وجناح سوّم ورقه‌های رأی را می‌شمارد تا مشخص شود که آیا اکثریت رأی دهندگان با تشکیل یک واحد گفتگوی دسته جمعی موافقند یا خیر. چنانچه یکی از گروهها در موافقت با تشکیل چنین واحدی ۵۱ درصد آرا به دست آورد، جناح سوّم نتایج انتخابات را تأیید و گروه برنده به عنوان *تنها* گروه گفتگو کننده برای کارمندان به رسمیّت شناخته می‌شود. سپس گروه گفتگو کننده (میانجی) و نیز مدیریّت، خود را برای جلسهٔ مذاکره آماده می‌کنند. این جلسه‌ها برگزار می‌شود و اغلب بدون آن که اسمی از اعتصاب برده شود به قرارداد می‌انجامد. هنگامی که دو گروه بر سر قرارداد به توافق می‌رسند، سرپرستان کتابخانه دو مسأله را پیش‌رو دارند: مقررات نظام شایستگی چه می‌گوید و توافق حاصل از گفتگوی دسته‌جمعی چه می‌خواهد. مدّت بیشتر قراردادها ۳ یا ۴ ساله است و این نشانگر مرحلهٔ اجرای قرارداد است.

اولین گام در آغاز فرآیند گفتگوی دسته‌جمعی مشخص شدن این مسأله است که آیا قلمرو قضاییِ دولتی، که بودجهٔ کتابخانه را تأمین می‌کند، گفتگوی دسته‌جمعی را برای کارمندان دولتی قانونی می‌داند یا خیر. امروزه بیشتر این قلمروها گفتگوی دسته‌جمعی را به صورت محدود مجاز می‌شمارند، امّا همیشه عاقلانه آن است که از این بابت مطمئن شویم.

گام دشوارتر تعیین این مسأله است که کارکنان کتابخانه چه اتحادیه یا گروهی را به نمایندگی انتخاب می‌کنند. برای نمونه در ایالات متحده (و همچنین در کشورهای دیگر) کتابداران هنگام تصمیم‌گیری در مورد گروههای گفتگو تعدادی حق انتخاب دارند ـ هر چیز از ایجاد یک اتحادیهٔ مستقل غیر وابسته تا یک اتحادیهٔ وابسته به یک سازمان بزرگ کارگری در سطح ملّی. در حال حاضر در چند کشور مجمع کتابخانهٔ ملّی به عنوان واسطهٔ گفتگو انتخاب می‌شود و ممکن است این امر در همهٔ کشورها متداول شود.

این مسأله که کدام گروه باید نمایندهٔ کارکنان کتابخانه باشد، امری پیچیده است و معمولاً نیاز به بحث زیادی دارد. در دانشگاه کالیفرنیا در لس‌آنجلس، حداقل چهار گروه تلاش کرده‌اند کارکنان کتابخانه را متقاعد کنند که تنها آنان می‌توانند در جلسه‌های

مذاکره، نمایندگان مؤثری برای آنها باشند. امّا قبل از آغاز جلسه یک گروه باید به عنوان *تنها نماینده* تعیین شود. معمولاً این کار از طریق انتخاباتی رسمی که به وسیلهٔ گروهی جز گروههای رقیب صورت می‌گیرد، انجام می‌شود (مثلاً هیأت ملّی روابط کارگری ایالات متحده)[1] و این گروه انتخاباتی سالم را تضمین می‌کند. تنها کارمندان واجد شرایط می‌توانند رأی دهند و کسانی که حداکثر رأی را به دست آورده‌اند (۵۱٪) تصمیم‌گیرنده خواهند بود. در انتخاب یک گروه از میان چند گروه، گروهی انتخاب می‌شود که بیشترین آرا را به دست آورد (نه همهٔ آرا را)؛ این واقعیّت بدان معناست که اغلب انتخابات بیش از یک بار باید برگزار شود. (هنگامی که تنها گروه گفتگو کننده تأیید می‌شود، فقط در صورتی گروه دیگری را می‌توان جانشین آن کرد که انتخابات جدی برگزار شود و آن گروه رأی نیاورد.)

مسألهٔ دیگری که حل آن نیز به همین میزان دشوار است آن است که چه کسی باید در واحد گفتگوی دسته‌جمعی باشد. آیا این واحد نمایندهٔ کلّ کارکنان کتابخانهٔ، کتابداران حرفه‌ای، کتابداران نیمه حرفه‌ای، یا کارکنان دفتری است؟ چنین مسائلی می‌تواند میان کارکنان کتابخانه شکاف و در روابط کاری مشکلاتی ایجاد کند. امّا سؤال واقعی این است که آیا نیازها، علایق و شرایط تمام کارکنان کتابخانه آن قدر یکسان است که یک نماینده بتواند به نحو شایسته‌ای وظیفهٔ خود را انجام دهد و از حمایت همهٔ کارکنان در طول مذاکره برخوردار باشد. پاسخ به این سؤالها تعیین می‌کند که چه کسی برله یا علیه نماینده رأی خواهد داد.

حتّی در یک نوع کتابخانه (مثلاً دانشگاهی) تنها در ایالات متّحده در ایالتهای مختلف این مسأله به روشهای مختلف حل شده است. این که چه کسانی مجازند یا مجاز نیستند در انتخابات شرکت کنند معمولاً به تصمیم هیأت روابط کارگری بستگی دارد که بر انتخابات نظارت می‌کند. در برخی موارد این هیأت حکم می‌کند همهٔ کارکنان کتابخانه که در مقام سرپرستی نیستند برای شرکت در انتخابات واجد شرایط‌اند. (این مسأله که چه وقت سرپرستی یک سرپرست محسوب نمی‌شود [تا آن جا که به واجد شرایط بودن ربط دارد] نیز امری پیچیده و ثابت شده است.) در مواردی دیگر هیأتها حکم کرده‌اند که

(1) - U.S National Lobor Relalions Board.

دو واحد گفتگوی دسته‌جمعی یا بیشتر تشکیل شود: یکی برای کتابداران و یکی کتابداران نیمه حرفه‌ای و کارکنان دفتری (گاه همین دو گروه آخر نیز از یکدیگر جدا شده‌اند). در کتاب گفتگوی دسته‌جمعی و کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی (انتشارات اسکیرکراو)[۱]، اثر جان، دبلیو. و درفورد[۲] در این مورد بحث کاملی وجود دارد که می‌توانید به آن مراجعه کنید.

همان‌گونه که پیشتر گفته شد، این مسأله که چه کسی سرپرست / مدیر است در کتابخانه مقولهٔ پیچیده‌ای است. بی‌گمان رئیس کتابخانه مدیر است، امّا وضع کتابداری که بر میز گردش مواد نظارت دارد ولی کتابداری زیر دست ندارد چگونه است؟ در بسیاری از کتابخانه‌ها تعریفی صریح از مدیریّت (اعم از آن که کارمندی بر دیگران نظارت داشته باشد یا جز آن) تقریباً همهٔ کتابداران و کتابداران نیمه حرفه‌ای را در قلمرو مدیریّت قرار می‌دهد؛ از این رو، این افراد نمی‌توانند نمایندهٔ یک اتحادیه باشند. در حال حاضر ، هیچ نمونه‌ای واقعی برای کارکنانی که جزو اتحادیهٔ کتابخانه باشند وجود ندارد، امّا مدیران میانی معمولاً جزو اتحادیه هستند. این مسأله را هم معمولاً هیأت روابط کارگری حل می‌کند.

هنگامی که انتخابات برگزار و تنها یک نماینده برای نمایندگی کارکنان تأیید می‌شود، این مسأله پیش می‌آید که این نماینده برای انجام وظایف خود از کجا باید پول دریافت کند.

یک اتحادیه یا گروه گفتگو کننده پول مورد نیاز خود را با جمع‌آوری حق عضویت به دست می‌آورد. طبیعی است که هر چه تعداد اعضا بیشتر باشد پول بیشتری به دست می‌آید؛ امّا برخی از افراد نمی‌خواهند به یک گروه گفتگوی دسته‌جمعی بپیوندند. (تکلیف ۴۹٪ احتمالی که با نمایندگی این گروه مخالف بوده‌اند و موفّق نشده‌اند چیست؟) از نظر گروه انتخاب شده، این گروه برای همهٔ کارمندان واجد شرایط عضویت و نه فقط برای اعضای خود، گفتگو می‌کند؛ و همهٔ کارمندان واجد شرایط در منافعی که سر میز مذاکره به دست می‌آید سهیمند. بنابر این تأکید می‌شود که کسانی که از

---

(1) - Collective Bargaining and The Academic Librarian (Scarecrow Press, 1976)

(2) - John W.Weatherford.

فعالیّتهای گروه مذاکره سود می‌برند باید از فعالیتهای آنها حمایت کنند.

اتحادیه‌ها و گروههای گفتگوی دسته‌جمعی برای حل این مسأله سه روش را آزموده‌اند: کارگاههای بسته، کارگاههای اتحادیه، و کارگاههای نمایندگی. در یک کارگاه بسته فقط اتحادیه می‌تواند نامزدهایی را برای استخدام معرفی کند ـ این روشی است که نظامهای شایستگی تاب تحمل آن را ندارند. در یک کارگاه اتحادیه، هدف ۱۰۰٪ کارگران [کارمندان] اتحادیه است امّا کارفرما، انتخاب اوّلیه را انجام می‌دهد. سپس، پس از مدّتی (در دولت پس از یک دورهٔ آزمایشی) کارمندان باید به اتحادیه بپیوندند. در یک کارگاه نمایندگی هر کس حق انتخاب دارد که به طور رسمی به گروه بپیوندد یا خیر، امّا حقوق اتحادیه از دستمزد همهٔ کارمندان کسر می‌شود. مادام که اتّحادیه واقعاً برای رفاه همهٔ اعضای واجد شرایط و به سود همگی آنان کار کند. یک کارگاه اتحادیه یا کارگاه گروه گفتگو کننده می‌تواند شکل زنده‌ای از نمایندگی کارگران باشد. امّا اگر نسبت به این که چه درصدی از کارمندان عضو اتحادیه‌اند یا چه تلاشهایی برای بهبود وضع رفاهی کارمندان صورت گرفته است، تردیدی وجود داشته باشد در این زمان باید انتخابات دیگری برگزار شود.

همان گونه که اشاره شد، تأمین نماینده برای اتّحادیه فرایندی طولانی، پیچیده و پر تنش است. مطالب خلاصه‌ای که در زیر می‌آید، نمونه‌هایی از تلاشهای واقعی است که مدیریّت (سند اوّل) و واحد گفتگو کننده (سند دوّم) به کار گرفته‌اند تا در یک انتخابات برنده شوند (جای اسامی خالی است. امّا متن مانند اصل منتشر شده است). بیانات اظهار شده به عنوان نمونه‌ای برای پیروی آورده نشده است، بلکه بیشتر برای آشنایی با فعالیّت بیش از انتخابات و شاید انتقال گوشه‌ای از تنشی باشد که طیّ این مدّت در کتابخانه وجود دارد. همچنین به خاطر داشته باشید که طیّ دورهٔ پیش از انتخابات، سرپرستان باید دقت کنند که اعمال و گفته‌هایشان در چارچوبی باشد که هیأت روابط کارگری وضع می‌کند. معمولاً هنگامی که کتابخانه وارد مرحلهٔ پیش از انتخابات می‌شود، نماینده‌ای از نظام شایستگی یا ادارهٔ کارگزینی طیّ چند جلسه سرپرستان را آموزش خواهد داد تا بدانند که در این مرحلهٔ مجاز به انجام چه کارهایی هستند.

[اظهارات مدیر]

یادداشتهای قبل از انتخابات اول اوت ، ۱۹۲۰

در یک رشته نشریات حاوی پرسش و پاسخ، *یادداشتهای قبل از انتخابات* نشریهٔ چهارم است که تضمین می‌کند کارکنان کتابخانه‌های ذکر شده اطلاعات کافی در مورد جنبه‌های مثبت و منفی نمایندگی اتحادیه داشته باشد. نسخه‌های دیگر در اتاق کارکنان کتابخانهٔ اصلی موجود است.

پرسشها و پاسخها

پرسش : قرارداد اتحادیه چه تأثیری بر دانشجویان دارد؟

پاسخ : هیأت ملّی روابط کارگری در تصمیم خود وضعیّت استخدامی دانشجویان را مدّ نظر نداشت. بلکه این هیأت همهٔ کسانی را که مبنای منظم پاره وقت کار می‌کردند، اعم از دانشجو یا غیر دانشجو برای فرآیند رای دادن مورد توجّه قرارداد. در صورتی که شرایط خاصی در دورهٔ مذاکره به وجود نیاید، دانشجویان مانند سایر اعضای واحد گفتگو، حق خود را خواهند پرداخت، تابع اعمال اتحادیه و ملزم خواهند بود خود را با انضباط اتحادیه تطبیق دهند. در هر حال، در آینده دانشجویان به طور مسلم در مذاکره نقش خواهند داشت.

پرسش : اتحادیه گفته است که در قرارداد شرایط خاصی برای دانشجویان در نظر گرفته شده است. آیا می‌توانند چنین کنند؟

پاسخ : هنگامی که در پاییز دانشجویان به مدرسه [کتابداری] باز می‌گردند، اکثریت اعضای واحد گفتگو کننده را تشکیل می‌دهند. البته هر نوع توافقی مبنی بر قایل شدن یک مقام فرعی برای دانشجویان تابع رأی اکثریت اعضای واحد گفتگو خواهد بود و اکثریت دانشجویان هستند. افزون بر آن، هر نوع قرارداد مذاکره‌ای برای منافع اعضا و کتابداران نیز برای تصویب به اکثریت آرای واحد گفتگو نیاز دارد.

پرسش : آیا در انتخابات آرای دستیاران پاره‌وقت مانند آرای اعضای تمام وقت محسوب می‌شود؟

پاسخ : بلی هر یک از اعضای پاره‌وقت و تمام‌وقت در سیاهه انتخابات از اختیار مساوی برخوردارند. دارندهٔ اکثریت آرا در انتخابات برنده می‌شود.

پرسش : در انجمن کارکنان کتابخانهٔ الف دانشجویان دستیار عضویت ندارند. چرا این افراد اکنون در انتخابات شرکت می‌کنند؟

پاسخ : باز هم باید بگوییم که هیأت ملّی روابط کارگری وضعیّت دانشجویی کارکنان را مدّ نظر نداشته است، بلکه پاره‌وقت بودن یا تمام وقت‌بودن آنان مورد نظر بوده است.

پرسش : چرا پذیرفته‌شد که تشکیل کارگاه‌اتحادیه (قرارداد امنیّت) نتیجهٔ‌نهایی مذاکره باشد؟

پاسخ : بررسی قراردادهای اتّحادیه نشان می‌دهد که بخش عمده‌ای از قراردادها شامل قرارداد امنیّت اتّحادیه است در واقع درصدی که این مورد را شامل نمی‌شود بسیار کم است.

پرسش : هنگامی که اتّحادیه و کارفرما بر سر قراردادی به مذاکره می‌نشینند آیا همهٔ کارمندان باید به آن رأی دهند یا فقط کارمندانی که به اتحادیه پیوسته‌اند؟

پاسخ : بجز چند استثنا، فقط کارمندانی که عضو اتّحادیه‌اند به قرارداد رأی می‌دهند. بنابر این فردی که نمی‌خواهد به اتّحادیه بپیوندد، امّا حق عضویّت را می‌پردازد مادام که عضو اتّحادیه نباشد، برای هیچ یک از قراردادهای آتی اتحادیه حق رأی ندارد.

پرسش: در صورت وجود اتحادیه، آیا کتابخانهٔ الف می‌تواند ملاحظات خاصی را برای کارمندان دانشجو در طول امتحانات، پایان نیمسال، طول تعطیلات و... قایل شود؟

پاسخ : هرگونه شرایط خاص برای هر یک از اعضای واحد گفتگو باید در مذاکره مشخص شود.

پرسش : در صورت وجود یک اتّحادیه، آیا کارمندان خواهند توانست برنامهٔ خود را ادامه دهند تا روزی با ساعات کار کمتر داشته باشند؟

پاسخ : این مورد و سایر مزایا باید در سر میز مذاکره حل شود.

پرسش : آیا درست است که حقوقهایی که اتّحادیه برای آنها مذاکره می‌کند ۳۴ درصد بالاتر از حقوقهای شرکتهای غیر اتحادیه است؟

پاسخ : چنین قیاسی تنها براساس این گفته کاملاً غیر ممکن است. به عنوان مثال، اگر میان یک اتّحادیهٔ کارگری کارگران ماهر با دستمزدهای بسیار بالا و کارگران زراعی مهاجر که جزو اتّحادیه نیستند مقایسه‌ای صورت گیرد، چنین قیاسی درست امّا بی ارتباط است.اگر شما مشاغل نیازمند مهارت اتحادیه را با کارکنان غیر اتحادیه در مشاغل نیازمند مهارت مقایسه کنید، اختلاف درصدد تعیین شده درست نیست.

پرسش : چنانچه کارمندان تصمیم بگیرند از نمایندگی اتّحادیه انصراف دهند برای سالهای آتی چه فرآیندی دنبال خواهد شد؟

پاسخ : کارمندان برای تغییر نمایندگی باید از هیأت ملّی روابط کارگری تقاضای برگزاری انتخابات کنند

و اساساً همان فرآیند را طی کنند که نخستین بار برای درخواست نمایندگی طیّ کرده بودند. چنانچه کارمندان تصمیم بگیرند به دنبال نمایندگی دیگری باشند مدیر نمی‌تواند به هیچ طریقی با آنها همراهی کند و همچنین اگر تغییر نمایندگی مورد اعتراض باشد و تقاضای رسیدگی شود مدیر نمی‌تواند حمایت مالی لازم را به عمل آورد.

پرسش: قبلاً گفته می‌شد که حق عضویت اتحادیه می‌تواند از هفت دلار که نمایندهٔ اتّحادیه اعلام کرده بود بیشتر شود آیا این مسأله حقیقت دارد؟

پاسخ : در این مورد اتحادیه بهتر از هر کس می‌تواند جوابگو باشد. از نمایندهٔ اتحادیه بپرسید که آیا حق عضویت اتّحادیه برای همهٔ اعضای آن همیشه هفت دلار است؟

پرسش: چند ماه پیش، رئیس کارگزینی اعلام کرد که شورا در حال رسیدگی به رویّه جدیدی برای شکایت است. آیا این کار در جریان است؟

پاسخ : بلی رویّه جدید شکایت تقریباً شش ماه است که اجرا می‌شود. در این برنامه کارمندی که در مورد هر یک از بخشهای روابط کاری خود دچار مشکل است باید سه مرحله را پشت سربگذارد. نخست، کارمند مشکل خود را با سرپرست در میان می‌گذارد تا تلاش کند آن را در نخستین سطح مدیریّت حل کند.

دوم ، کارمند شاکی دربارهٔ مشکل خود با مسؤول کار یا رئیس کارگزینی خدمات مرکزی صحبت می‌کند تا مشکل در محدودهٔ واحد کارمند یا خدمات مرکزی حل شود.

اگر مشکل [در این دو مرحله] قابل حل نباشد، آن را به کارگزینی منتقل می‌کنند. کارگزینی تحقیق و تحلیلی انجام می‌دهد و اطلاعات کسب شده را به یک کمیتهٔ مستقل تسلیم می‌کند و کمیته یک جناح سوّم بی‌طرف است که قدرت دارد دربارهٔ مسأله تحقیق کند و به رئیس و / یا معاون راه حل مؤثری را توصیه کند. اعضای این کمیته را کارمندان رده‌های مختلف تشکیل می‌دهند.

در یک مورد اخیر مدیری دو کارمند را مرخص کرد. کمیته، تثبیت یکی از این افراد و تثبیت دیگری را با باز گرداندن تمام دستمزدش توصیه کرد. این توصیه‌ها پذیرفته شد.

یادداشتهای بیشتر در مورد مرحلهٔ پیش از انتخابات به محض دریافت پرسشها انتشار می‌یابد. اگر نیازی فوری به اطلاعات دارید لطفاً با مدیر یا رئیس کارگزینی تماس بگیرید یا از برگه‌های پرسش که در اتاق کارمندان در کتابخانهٔ اصلی موجود است استفاده کنید.

اظهارات اتحادیه

به کارکنان کتابخانه

اگر همان گونه که آقای بلنک[1] در نامهٔ مورخ ۱۶ اوت خود با توجه به انتخابات روز چهارشنبه گفته است که «دانشکده موضعی رسمی اتخاذ نمی‌کند»، چرا این همه مکاتبه صورت گرفته، چرا اداره جلسه‌های متعدد با استفاده از وقت کارفرما تشکیل داده و چرا کوشش شده است که نسبت به آنچه اساساً موضوعی ساده است ترس و عدم اطمینان ایجاد شود؟ وعدهٔ «میدان باز برای بحث و پرسش برای هر دو طرف» محقق نشده است. اگر ترتیباتی برای این کار اتخاذ شده بود از اتلاف این همه کاغذ و ساعت کار می‌توانستیم جلوگیری کنیم.

به جای آن، با حفظ بی‌طرفی احساس می‌کنیم که اسفبارترین و حساب شده‌ترین انگاره به وجود آمده است. اداره با کمرنگ کردن نتیجهٔ قانونی گفتگوی دسته‌جمعی کوشش کرده است در میان کارمندان ترس و عدم اطمینان ایجاد کند، «کتابداران حرفه‌ای» را در مقابل «کتابداران غیر حرفه‌ای» و هر دو را در مقابل «دانشجویان» قرار دهد.

اطمینان داریم که این تلاش برای ایجاد دشمنی میان کارمندان به شکست خواهد انجامید. کارمندان همواره با یکدیگر کار کرده‌اند، به نقش یکدیگر در کتابخانه و به یکدیگر در مقام آحاد یک جمع احترام گذاشته‌اند و *قوهٔ تمیز و گفتگوی دسته‌جمعی، این وحدت و همکاری را بیشتر تقوّیت خواهد کرد.*

این سازمان، در مقام یک کارفرما، در مسیری که اختیار کرده است منحصر به فرد نیست بیشتر کارفرمایانی که کارمندانشان فاقد سازماندهی و نماینده هستند ترجیح می‌دهند آنها را به همین شکل نگاه دارند. پاسخ منفی دادن به یک نفر یا حتی به گروهی از کارمندان که نماینده‌ای ندارند آسانتر است تا آن که با نیّتی پاک با همان کارمندان از طریق نمایندهٔ انتخابی‌شان مذاکره شود. طنز این مخالفت سنّتی کارفرمایان در آن است که هرگاه که کارمندان حق گفتگوی دسته‌جمعی را به دست آورده‌اند و با کارفرمایان به مذاکره می‌نشینند، همان کارفرمایان اغلب در می‌یابند که کارکردن با کارمندان در حالتی سازمان یافته و منظم می‌تواند برای هر دو طرف سودمند باشد.

افزون بر جلسه‌های اداره با شما، هرگاه به طور آشکار کوشش کرده‌اند تا با استفاده از اندیشه «تفرقه

(1) - Blank.

بینداز و حکومت کن» وحدت هدف شما را از بین ببرند «یادداشتهای پیش انتخاباتی» و نامه‌های هدف‌دار دریافت کرده‌اید (و باز هم دریافت خواهید کرد).

در این جا، بیشتر از آن که درصدد تمیز حقیقت از افسانه باشیم، اطمینان داریم که ارجاع دادن شما به ارتباطهای قبلی و تعهداتی که در جلسه‌های برگزار شده با کارمندان اتحادیه به گردن گرفته‌ایم، کفایت می‌کند. کاملاً آشکار است که به منظور تثبیت شرایط استخدام شما به صورتی متعالی، منظم و قانونی، *فرآیندی* (که شما رای می‌دهید تا اجرا شود) لازم است.

در رأی‌گیری روز چهارشنبه در مورد پرسش «آیا می‌خواهید برای مذاکرهٔ دسته‌جمعی به عنوان نماینده انتخاب شوید؟» با رأی آری به یک توافق همکاری بر مبنای طرحهای پیشنهادی خودتان رأی خواهید داد.

مهم نیست که یک کارفرمای مستبد تا چه حد مفید است، هنگامی که کارمندان چنین کارفرمایی از مذاکرهٔ گروهی بی‌بهره‌اند، او [می‌تواند] قدرت نامحدودی بر شرایط استخدام کارکنانش اعمال کند. وی در پاسخ به هر درخواست کارمند و بدون توجه به آن که پاسخش تا چه حد ممکن است غیر منطقی باشد، از قدرت غیر قابل مهاری برخوردار است که بگوید «نه» یا بگوید «برو». گفتگوی دسته‌جمعی، برخلاف حکومت مطلقه، دموکراسی مشارکتی است. اطمینان داریم که شما از فرصت موجود برای تجربه‌ای موسوم به گفتگوی دسته‌جمعی استقبال خواهید کرد و به مزایای کارکردن با کارکنان اتّحادیه برای مذاکره در باب یک توافق با کارفرما پی‌خواهید برد، کارفرمایی که امید است پس از انتخابات روز چهارشنبه قانوناً ملزم باشد با نیّتی پاک با شما مذاکره کند.

دوستدار شما ، ای‌بی‌سی(۱)

به دلیل گزارشهایی که از تاکتیکهای بسیار تفرقه‌انداز و تحریفهای نسبةً جدّی واقعیت در جلسه امروز با اداره به دست ما رسیده است از آقای بلنک خواسته‌ایم به کارکنان فرصت دهد که در روز سه‌شنبه در یک فضای باز *حقیقی* در جلسه‌ای با حضور اداره و کارکنان اتحادیه شرکت کنند. اگر ایشان موافقت کند شما را روز سه‌شنبه خواهیم دید و اگر نکند، امیدواریم چنانچه موضوعاتی پیش آمده که شما را نگران کرده است، با ما تماس بگیرید.

---

(1) - ABC

فعّالیتهای پس از انتخابات

در این فصل تاکنون برخی ازمطالب مربوط به گفتگوی دسته‌جمعی بیان شده است از جمله: تشکیل یک واحد، تصمیم‌گیری در مورد عضویّت، انتخاب یک نماینده و کسب «امنیّت» (پول، معمولاً حق عضویّت) برای واحد تأسیس شده. پس از انجام این امور، به موجب قانون، گفتگو باید با «نیت پاک» انجام شود، یعنی برای حل اختلافها و رسیدن به توافقهای منصفانه باید تلاش واقعی صورت گیرد. در این قسمت زمینهٔ دیگری از تفاوت اتّحادیه‌های کارمندان دولت با اتحادیه‌های کارمندان بخش خصوصی مطرح می‌شود. چنانچه دولت در مقام یک کارفرما نتواند با نیّتی پاک عمل کند چگونه مجازاتی را برای خود تعیین می‌کند (و خواهد کرد)؟ افزون بر این نکته، گفتگو معمولاً به عهدهٔ شاخهٔ اجرایی است، امّا شاخهٔ قانونگذار بر پول و قانون نظارت می‌کند و ممکن است با گفتگوهای شاخه اجرایی موافق نباشد. همچنین در صورتی که تعداد کافی از شهروندان قراردادی را که دولت بسته تأیید نکنند، فشار [افکار] عمومی می‌تواند موجب تغییراتی شود. رویهٔ معمول در کتابخانه آن است که برای مذاکره دربارهٔ مسائل مربوط به کتابخانه (مانند ساعات کار، خط‌مشی، رویّه و غیره) سرپرست کتابخانه و یک مسؤول کارگزینی نمایندهٔ دولت هستند. اگر این مسائل به امور عمومی دولت مربوط باشد(مانند حقوق، مزایا، تعطیلات، مرخصی و سایر مسایل اقتصادی) در این صورت افراد دیگری در جلسه‌های گفتگوی دسته‌جمعی، نمایندهٔ دولت خواهند بود.

ماهیّت موضوعهای مورد مذاکره (مانند قلمرو نمایندگی) در عمل باید به وسیلهٔ کلّ فرآیند تعیین شود. برای تحلیل اهداف، موضوعها معمولاً در یکی از این سه گروه قرار می‌گیرد: اجباری، مشورتی و ذخیره. موضوعهای اجباری، اعم از آن که مدیر بخواهد یا نخواهد باید مورد مذاکره قرار گیرد. موضوعهای مشورتی را مدیر با توافق قبلی، قبل از آن که تغییری صورت گیرد برای نمایندهٔ گفتگو مطرح می‌کند (امّا محدودیتهای ذاتی اصطلاح «مشورت» را به خاطر داشته باشید). در کتابخانه‌ها، موضوعهای مشورتی ممکن است شامل تعریف اهداف خدمت، افتتاح یا تعطیل کردن یک کتابخانهٔ شاخه‌ای، محل کتابخانه‌های شاخه‌ای یا نقاط خدمت، یا استفاده از نظامهای کامپیوتری پیوسته باشد. موضوعهای ذخیره موضوعهایی هستند که به طور اخص اجباری یا مشورتی

محسوب نمی‌شوند. مدیریّت اختیار این موضوعها را در دست دارد. چنانچه مدیر بخواهد روابط خوبی با واحد گفتگو کننده داشته باشد، باید مشورت در مورد موضوعهای ذخیره را هم مانند مشورت دربارهٔ موضوعهای اجباری و مشورتی کاملاً در نظر داشته باشد. امّا واحد گفتگو کننده نمی‌تواند مدیر را به این کار مجبور کند. این مسأله تنها در اختیار مدیر است.

موضوعهای اجباری، در ارتباط با کارمندان دولت نیاز به کمی توضیح دارد. حقوق و ساعات کار از مسائل اساسی هستند، امّا اگر مذاکرات نخست موفقیّت‌آمیز باشد، در آن صورت حقوق اولی‌ترین مسألهٔ مذاکره نخواهد بود. سایر موضوعهای اجباری متداول عبارت است از: مسائل مربوط به بهداشت و امور رفاهی، خط‌مشی‌های مربوط به مرخصی و انتقال، شرایط ایمنی و فشارکار، روشهای ارزشیابی کارمندان، روشهای شکایت، و امنیّت اتحادیه (نوع عضویّت). برخی از واحدهای مذاکره در مورد گنجاندن مسائل مربوط به ارتقا و خاتمه‌دادن به خدمت کارمندان در مسائل اجباری موفق بوده‌اند. برخی از اتّحادیه‌ها می‌کوشند عبارتی قراردادی را در مسائل اجباری بگنجانند مبنی بر آن که ارشد بودن نخستین مسأله‌ای است که در ارتقای کارمند باید مدّ نظر قرار گیرد. بیشتر قلمروهای قدرت دولت این مسأله را جایز نمی‌شمارند، زیرا به فلسفهٔ رقابتی (بهترین شخص) در نظام شایستگی ضربه می‌زند.

به وجود آمدن تنگنا و اختلاف نظر در مورد تفسیر توافقها دو مسألهٔ مهم دیگر است. هنگامی که وضع دشواری پیش می‌آید از یک جناح سوم بی طرف داور، دعوت می‌شود. دولتها بندرت تسلیم داوری اجباری می‌شوند، در عین حال داوری مشورتی را که [نتایج آن] بسته به خوشایندشان می‌تواند آزادانه یا به صورت صریح تفسیر شود (یا به طور کلّی نادیده گرفته شود) ترجیح می‌دهند.

میانجی‌گری مرحله‌ای است میان مذاکره و داوری. جناح سوّم ابتدا در عمل، هنگامی که دو جناح از ملاقات با یکدیگر خودداری می‌کنند، به صورت میانجی عمل می‌کند و نظریه‌های هر گروه را به دیگری ارائه می‌دهد، امّا در این جا از احساسات شدیدی که ممکن است در صورت رویارویی دو گروه بروز کند، نشانی نیست. اغلب، میانجی به صورت یک مشاهده‌گر در جلسه حضور پیدا می‌کند و در هنگام لزوم در جهت یافتن

حقیقت عمل می‌کند. نظر بر آن است که جناح سوّم بی‌طرف می‌تواند موضوعها را برای هر دو طرف روشن کند و رسیدن به توافقی منصفانه را سرعت بخشد.

در این تصویر اعتصابها در کجا جای می‌گیرند؟ بیشتر اوقات بدون استفاده از میانجی و در موارد بسیار کمی با استفاده از داور یا حتی پیشنهاد اعتصاب، گروهها به توافق می‌رسند. به مخاطره انداختن تولید یا خدمت (از راه اعتصاب، کُند کردن روندکار، جلوگیری از کار، تمارض) تصویب نهایی واحد گفتگو است. هر دو طرف از ابتدا این مسأله را می‌دانند و نیز می‌دانند که هیچ یک از طرفین واقعاً از اعتصاب، بویژه اعتصاب بلند مدت، سود نمی‌برد.

معمولاً اعتصاب برای کارمندان دولت ممنوع است، بنابراین بسیاری از اتّحادیه‌ها برای رسیدن به نتیجه‌ای که ممکن است از یک اعتصاب واقعی به دست آید، از شیوه‌هایی چون کند کاری یا تمارض استفاده می‌کنند. پس از اتمام یک قرارداد و پیش از آن که موافقتنامهٔ جدیدی به امضا رسد، ممکن است اتّحادیه، کارمندان را به اعتصاب «قانونی» فرا خواند. اتّحادیهٔ کارمندان دولت معمولاً زیاد بر سر شکایتهای شخصی اعضا اعتصاب نمی‌کند، بلکه اعتصاب می‌کند تا به مدیران نشان دهد که «منظورشان مسائل شغلی است». بنابر این اعتصابها معمولاً کوتاه است (از چند روز تا دو هفته). از آن جا که بیشتر کارمندان دولت در فکر خدمت هستند، هدفشان آن نیست که با اعتصاب برای مردم ناراحتی ایجاد کنند و این مسأله بویژه در مورد کتابداران صادق است. آنها فقط خواهان راههایی برای نشان دادن ماهیّت اصلی خدمات خود هستند. در مورد کتابخانه هم اعتصاب طولانی ممکن است مردم را به منابع دیگری برای کسب اطلاعات جدید سوق دهد و به این ترتیب عادت به کتابخانه رفتن آنها را تغییر دهد. هر اتحادیهٔ کتابخانه‌ای که اعتصاب را در نظر دارد باید این نکته را به خاطر داشته باشد.

اگر سرپرستی یک واحد کتابخانه را به عهده دارید که در آن نظام شایستگی بر قرار است و یک واحد گفتگو هم وجود دارد باید از جزئیات هر دو نظام آگاه باشید و زیر و بم آنها را بشناسید. قرارداد دربارهٔ ارزشیابی عملکرد چه می‌گوید و چگونه با شرایط ادارهٔ کارگزینی در نظام شایستگی تطبیق می‌کند؟ آیا ممکن است نیاز به کارمندی داشته باشید که برای تمام کردن یک کار ضروری بعد از ساعات کار بماند و کار کند؟ شیوهٔ انضباطی

برای کسی که تأخیر دارد چیست؟ آیا شما در مقام یک سرپرست مجاز خواهید بود تصمیم بگیرید که مقام جدید را در واحد خود باید به یک حرفه‌ای، نیمه‌حرفه‌ای با یک کارمند دفتری واگذار کنید یا این که باید به تصمیم کارگزینی و اتّحادیه گردن بنهید؟ آیا می‌توانید تصمیم بگیرید که ماشین‌نویس جدید برای چه کسی کار کند، یا این مسأله به اتحادیه مربوط است؟

اینها نمونه‌ای از انواع پرسشهایی است که سرپرست در چنین موقعیّتی با آنها روبرو می‌شود. شما نه تنها باید نظام کتابخانهٔ خود را بشناسید، بلکه باید مسائل کلّی را دربارهٔ این نظام بدانید، زیرا موضوعهایی بسیار گسترده‌تر از آنچه ـ ممکن است در بدو امر محتمل به نظر آید بر کتابخانه اثر می‌گذارد. بنابراین، حتّی اگر تصمیم ندارید که مسؤول کارگزینی کتابخانه شوید، باید در این زمینه بویژه دربارهٔ موقعیتی که در آن کار می‌کنید مطالعهٔ زیادی داشته باشید.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۱۴

مدیریّت مالی

هر تلاش عمده برای ارائه خدمات کتابخانه به سرمایه، تهیّهٔ بودجه و نظارت بر هزینه‌ها، نیاز دارد. در این فصل انواع بودجه، مصارف بودجه و روشهای تهیّه و دفاع از بودجه مورد تأکید قرار گرفته و به مسألهٔ وجوه تخصیصی که معمولترین منبع حمایت مالی از کتابخانه است نیز پرداخته شده است. دربارهٔ منابع تکمیلی مانند: اهداکنندگان خصوصی، هدایای خاص، اوراق قرضه، و غیره مطلبی ارائه نشده است، زیرا تبحرّ در مبانی فرآیند وجوه تخصیصی نقطهٔ آغاز کار است. بسیاری از اوقات در کتابخانه‌ها ارتباط میان بودجه و فرآیند سیاسی و میزان منطقی بودن این ارتباط ناشناخته است فرآیند تنظیم بودجه «سیاست» خاصی دارد.

بودجه : ابزار مهار

بودجه یک برنامه است. بودجه معرّف انتخاب راههایی برای صرف هزینه‌هاست، راههایی که باید از میان راههای متعدد انتخاب شود. همچنین بودجه برای هماهنگ کردن تلاشها به منظور رسیدن به یک هدف خاص مورد استفاده قرار می‌گیرد. در میان کتابخانه‌ها، برخی نظامهای بودجه‌ای جامعی تهیّه می‌کنند که همهٔ مراحل برنامه‌ریزی و عملیات را در بر دارد. کتابخانه‌های دیگر فقط دارای نظامهای جزئی‌اند که ناظر بر برخی جنبه‌های خاص بودجه‌بندی است. طبیعی است که مهار بودجه ـ صرف نظر از شکل ظاهری آن ـ شناخته شده‌ترین و پر استفاده‌ترین ابزار نظارت برای مدیریّت است. مهار

بودجه فرآیندی است برای مقایسهٔ آنچه واقعاً در یک دورهٔ زمانی معیّن روی داده با آنچه که طبق برنامه قرار بوده است روی دهد.تنظیم بودجه برای یک سطح معیّن هزینه در طیّ یک دورهٔ زمانی خاص صورت می‌گیرد. با بررسی پیشرفت و مقایسهٔ آن با هزینه‌های مالی و وقت صرف شده، مدیر می‌تواند عملیات را بر یک مبنای روزانه، هفتگی یا ماهانه تنظیم کند.

سازمانهای انتفاعی با برآورد فروش و سود، نظارت بر بودجه را آغاز می‌کنند؛ کتابخانه این کار را با جمع‌بستن همهٔ درآمد خود از منابع تأمین کننده سرمایه (شهر، استان یا ایالت، ناحیهٔ مدرسه، تجارت خصوصی، یا دولت) آغاز می‌کند. این امر تا حد زیادی با پیش‌بینی ارتباط دارد. اگر چند عامل کلیدی را مورد توجه قرار دهیم. می‌توانیم پیش‌بینی درستی از آینده داشته باشیم. در واقع همهٔ مراحل تهیّهٔ بودجه و برآورد نهایی که حاصل قضاوتی هوشمندانه براساس تحلیل دقیق وقایع جاری است، نوعی پیش‌بینی است.

نوعاً، در کتابخانه‌هایی که از طرف دولت حمایت می‌شوند، داده‌های موجود دربارهٔ تخصیصها ماهیّتی ثابت (بیش از متغیّر) دارند. چنین کتابخانه‌هایی تا حدی بدرستی می‌دانند چه میزان پول به آنها اختصاص داده می‌شود و هنگامی که وجوه تخصیص می‌یابد، بودجه معمولاً ثابت می‌شود. این واقعیّت که معمولاً اهداف کتابخانه‌ها ثابت است کمک می‌کند که بودجهٔ آنها ثابت بماند. درآمد متغیّر ـ برای کتابخانه‌ها معمولاً کمکهای نقدی ـ عمدةً در مؤسسه‌های خصوصی (انتفاعی و غیرانتفاعی) اهمیّت می‌یابد. درآمد متغیّری که از طریق این کمکها به دست می‌آید ممکن است در آینده برای همهٔ انواع کتابخانه‌ها اهمیت بیشتری پیدا کند، زیرا دولتها مشارکت خود را در کتابخانه‌ها دوباره مورد ارزیابی قرار می‌دهند؛ در حال حاضر حجم سرمایهٔ کتابخانه به طور معقول ماهیّت ثابتی دارد. در این جا مجال نیست که به موضوع «طغیان» مالیات دهندگان بپردازیم، تنها می‌توانیم بگوییم کتابخانه‌هایی که با سرمایه‌های دولتی حمایت می‌شوند همراه با واحدهای دولتی از این وضع غیر قابل پیش‌بینی لطمه می‌بینند.

تنظیم بودجه به واحدهای مالی محدود نمی‌شود. در صنعت، هنگام تنظیم بودجه از واحدهای فیزیکی یا واحدهای کاربر استفاده می‌شود. کتابخانه‌ها در خدمات فنی، برای

نمونه شامل بخشهای فهرست‌نویسی، تهیّهٔ مواد و تا حدی در گردش مواد و کار مرجع می‌توانند از همین شیوه برای تنظیم بودجه استفاده کنند.

از آن جا که بودجه برآورد می‌شود، با تغییر شرایط می‌توان آن را تغییر داد. بودجه باید قابل انعطاف باشد تا به تغییرات نیازها پاسخ دهد، امّا تغییر بودجه باید با احتیاط صورت گیرد. دگرگونیهای بسیار سریع در هر بودجه‌ای می‌تواند به تمامیّت و پایداری آن لطمه بزند.

مهار بودجه شامل سه گام است:

۱ـ هزینهٔ برنامه‌ها را برای هر واحد بر حسب اصطلاحات پولی برآورد کنید، تقریباً همان طور که یک حسابدار این کار را انجام می‌دهد. (استفاده از اصطلاحات یکسان به شما کمک می‌کند.)

۲ ـ همهٔ برآوردها را در یک برنامهٔ کاملاً متوازن ادغام کنید. برای این امر لازم است امکان‌پذیری هر برنامه از نظر مالی مورد رسیدگی قرار گیرد و این برنامه با اهداف سازمان مقایسه شود.

۳ ـ برای مدّتی معیّن، برآوردهای حاصل از گام دوّم را با نتایج واقعی مقایسه کنید و برای هر تفاوت حائز اهمیّت اصلاحاتی قائل شوید. (از بودجه به عنوان معیاری برای ارزشیابی عملکرد استفاده کنید.)

اگر چه معمولاً کتابخانه‌های بزرگ در هرگام پیچیدگی بیشتری دارند، امّا اندازهٔ کتابخانه تأثیر عمده‌ای بر فرآیند اساسی تنظیم بودجه ندارد، هر چه کتابخانه بزرگتر می‌شود، احتمالاً برای هر بخش، قسمت یا واحد کاری بودجهٔ جداگانه‌ای در نظر گرفته می‌شود. از آن جا که این واحدها تا حدی مستقلّند، در واحدهای مختلف از معیارهای مختلفی برای عملکرد استفاده می‌شود. یک کتابخانهٔ خیلی بزرگ ممکن است دارای صدها بودجهٔ داخلی باشد که زیر عنوان بودجهٔ کلّی رده‌بندی می‌شود.

آماده کردن بودجه با مجموعهٔ مشخصی از *پیشداشته‌های برنامه‌ریزی* ارتباط دارد. اگر قرار باشد بودجه‌های فرعی با هماهنگی برنامه‌ریزی شوند، وجود پیشداشته‌های برنامه‌ریزی اساسی است.

هر کس که در کار بودجه شرکت دارد باید بداند که دربارهٔ آن چه فرضیه‌هایی ساخته

شده یا در حال ساخته شدن است. از آن جا که که واحدهای خدمات عمومی و فنی به یکدیگر وابسته‌اند، هر دو واحد باید از پیشداشته‌های مربوط به بودجه‌های جداگانه خود، یعنی پیشداشته‌های مربوط به خود و واحدهای دیگر آگاه باشند. مسائلی چون افزایش هزینه‌ها و قیمت مواد می‌تواند بر آنچه به وسیلهٔ بخشهای گردش مواد و فهرست‌نویسی انجام می‌شود، اثر بگذارد؛ و طبیعی است که این امر بر همهٔ بخشها مؤثر است. در نتیجه، همه هنگام تهیّهٔ بودجهٔ فرعی خود باید برآوردهایی داشته باشند که از آنها استفاده کنند.

گام دوم ـ ادغام و هماهنگ کردن بودجه‌های فرعی ـ بسیار پیچیده است. چنین کاری به طور مسلم فراتر از جمع سادهٔ بودجه‌های کوچک است. این گام باید نمایانگر برنامه‌ای کلّی و امکان‌پذیر بوده که با اهداف کتابخانه هماهنگی داشته باشد. به این دلیل، کتابخانه‌های بسیار بزرگ اغلب از فردی استفاده می‌کنند که تنها کار او هماهنگ کردن بودجه است، حال آن که کتابخانه‌های کوچکتر می‌توانند این کار را در سایر عملیات ادغام کنند، به این ترتیب این کار مسؤولیتی پاره‌وقت است که یک مقام تمام‌وقت آن را به عهده می‌گیرد.

سرانجام در گام آخر، مسؤولان تنظیم بودجه عملکرد واقعی (آنچه انجام شده است، حجم کار و مانند آن) را با آنچه انتظار می‌رفته است (بودجه) مقایسه می‌کنند، در همین زمان مدیران و مدیریّت عالی باید شرایط موجود را بررسی کنند تا تصمیم بگیرند که آیا یک تغییر عمده یا جزئی در تخصیص بودجه ضروری است یا مطلوب. با انجام این کار هر چند ماه یک بار در طول سال مالی، کتابخانه می‌تواند به مهار امور غیر قابل پیش‌بینی در آینده کمک کند. این گام از بیشترین اهمیّت برخوردار است، زیرا بودجه اغلب ۱۲ تا ۱۸ ماه قبل از تصویب تهیه می‌شود. و از این رو ممکن است در زمان بررسی دارای پیش‌بینی‌هایی باشد که دو سال از آنها سپری شده است.

همان‌گونه که اشاره کردیم، تنظیم بودجه اغلب مدیران را به سایر روشهای خوب مدیریت سوق می‌دهد؛ روشهایی که در صورت فقدان مهار بودجه به نحوی معقول می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد. در این جا صورتی از چهار روش و همراه با آن پیشنهادهایی را مطرح کرده‌ایم. پیشنهادهایی دربارهٔ آن که چگونه تنظیم بودجه احتمالاً

به ایجاد روشهای مدیریّت کمک می‌کند.

سازمان رسمی باید مشخص باشد. بدانید که هر برنامه‌ای را چه کسی تهیّه می‌کند و چه کسی مسؤول اجرای آن است؛ این تنها راه برای سنجش عملکرد واقعی در بودجه است.

برای هر بخش یا واحد اداری گزارشهای مالی تهیّه کنید. مخارج و درآمدی که تا مدیران ویژه قابل ردیابی است، براحتی مهار می‌شود، و مدیران بیشتر پاسخگو هستند. این مورد چه از نظر آماده کردن و چه در ارزشیابی ارزشمند خواهد بود.

برنامه را قبلاً تهیّه کنید و تا حد امکان به جزئیات بپردازید. برنامه‌های درهم و برهم به صورت بخشهای شلوغ یا راکد یا بخشهایی جلوه‌گر خواهد شد که از اهداف سازمان دورند. (اگر کسی نداند که دقیقاً پول به چه مصارفی باید برسد، چگونه آن را تقاضا کند؟)

در فرآیند کلّی تنظیم بودجه، طرحهای بلند مدّت (۳،۲ یا حتی ۵ سال به بالا) تهیّه کنید. این کار تنها در صورتی که سه گام نخست را برداشته باشید قابل انجام است. کتابخانه‌ها در معرض غفلت از این جنبه هستند. در نتیجه اغلب نسبت به تغییرات پول موجود و تقاضاهایی که از آنها می‌شود، واکنشهای غیر منتظره و موقّتی نشان می‌دهند.

طبیعی است که تنظیم بودجه با مزایای زیادی که دارد مشکلاتی نیز به همراه داشته باشد. یکی از این مشکلات آن است که بودجه باید با واژه‌های دقیق بیان شود؛ این امر معمولاً تأکید بالقوّه ناسالم را بر عواملی که بسادگی قابل مشاهده‌اند، موجب می‌شود. برای نمونه آمار بالای گردش مواد ممکن است نشان دهد که کتابخانه کار خود را به خوبی انجام می‌دهد. بنابر این ممکن است پول بیشتری [به این امر] اختصاص داده شود، زیرا این دلیل (افزایش گردش مواد) دلیل خوبی است.امّا این تأکید ممکن است موجب شود که کتابخانه بیشتر به خرید مواد برای خیل استفاده کنندگان بپردازد و از خریدهایی که نیازهای کل جامعهٔ خدماتی را تأمین می‌کند چشم‌پوشی کند.

بودجه معمولاً تضادها و فشارهای داخلی ایجاد می‌کند، زیرا کوششهای هر بخش را در شرایط یکسان کاملاً آشکار می‌کند، نتایج نامشهود چنین تضادی ممکن است سنجش‌پذیر نباشد و ممکن است نتوان ردّ آنها را تا واحدهایی که به وجودشان آورده‌اند

پی‌گیری کرد، امّا وجود دارند.

مشکل دیگر وقتی بروز می‌کند که علایم بیماری درمان، امّا از بیماری واقعی غفلت می‌شود. برای نمونه، زمانی که حقوقهای اداری بسیار بالاست، ممکن است سعی شود افراد تازه کار با حقوق کمتر استخدام شوند. اگر چه این امر ممکن است هزینهٔ حقوق را کاهش دهد، امّا می‌تواند وضعیّت غیر پایداری را بدتر هم بکند. در حالی که راه حل این کار می‌تواند ارزشیابی دوبارهٔ وظایف سرپرستی، تعیین مجدد برخی وظایف، و احتمالاً کاهش تعداد سرپرستان باشد، همهٔ این کارها می‌تواند به صرفه‌جویی مورد نظر بینجامد و کارآیی را افزایش دهد.

همچنین هزینهٔ زیاد خدمات فنّی نشانگر وجود ضعفی در بخش خدمات فنّی است امّا حاکی از عدم کارآیی کل بخش نیست، خریدهایی بی‌منطق، تخصیصهای انعطاف‌ناپذیر، بازرسیهای ناکافی یا تجهیزات قدیمی یا تجهیزاتی که با دقّت نگهداری نشده‌اند می‌تواند موجب افزایش هزینه‌ها شود. بودجه فقط نشان می‌دهد که مشکلی در میان است. بودجه ممکن است این واقعیّت را پنهان کند که دلیل واقعی مشکل احتمالاً قبلاً در نظام و شاید در زمینه‌ای متفاوت به وجود آمده است.

مشکل دیگر آن است که مهار بودجه می‌تواند به رفتار مستبدانهٔ مدیریّت عالی منجر شود. ارقام مختصربی روح این کار را برای مدیران آسان می‌کند که دستور دهند هزینه‌ها را در طول یک دورهٔ زمانی مثلاً ۱۵٪ کاهش دهند. در این حال مفاهیم انسانی اعمال مبتنی بر آن ارقام را نادیده می‌گیرند.

وسوسه‌ای که کتابخانه‌ها به آن دچار می‌شوند آن است که بدون تفکّر دربارهٔ راههای بهبود عملیّات به تنظیم بودجه می‌پردازند. زمانی که یک بودجهٔ خطّی استفاده می‌شود این خطری خاص است. هنگامی که از یک بودجهٔ عملکردی یا بودجه بر مبنای صفر استفاده می‌شود، احتمال خطر کمتر است.

نکتهٔ آخر آن است که، بسیاری چیزها با اصطلاحات پولی قابل اندازه‌گیری نیست. سازمانهای خدماتی مانند کتابخانه‌ها، که بر ادامهٔ خدمات «فکری» تأکید می‌ورزند، در اثبات ارزش پولی خدمات خود مشکل دارند. مسألهٔ کلّی کیفیّت در بیشتر مراحل تنظیم بودجه نکتهٔ قابل بحثی است. مدیران می‌توانند کیفیّت تولید را برای مثلاً یک عروسک

بسنجند. آنها این کار را از طریق محاسبهٔ تولیدات غیر قابل قبول و تعداد کلّ عروسکهای ساخته شده انجام می‌دهند، امّا برآورد کیفیّت خدمت به طور عینی تقریباً غیر ممکن است.

بنابراین، در اصل اگر قرار است فرآیند بودجه‌بندی به نفع سازمان باشد، باید هر کسی که از آن تأثیر می‌پذیرد، در آن دخالت داشته باشد. هنگامی که مدیریت عالی بودجه‌ای را تهیه و آن را به عنوان واقعیّت ارائه می‌کند، کاری *برای* مردم انجام شده است نه از *طرف* مردم.

مدّت بودجه

کارگزاری که برکار بودجه نظارت دارد یا وجوه آن را تأمین می‌کند تأثیر عمده‌ای بر مدّت بودجه دارد. بیشتر کتابخانه‌ها طبق یک برنامهٔ ۱۲ ماهه عمل می‌کنند و این عمدةً به دلیل آن است که واحدهای دولتی، بویژه واحدهایی که درآمدهای مالیاتی به آنان پرداخت می‌شود، چنین می‌کنند. افزون بر آن، دورهٔ حسابداری معمولاً با دورهٔ بودجه همزمان است (کتابخانه‌ها همچنین با انتشار اوراق قرضه نیازهای هزینه‌های تأسیساتی (سرمایه‌ای) خود را تأمین می‌کنند، امّا چنین کاری در طول فعالیّت هر کتابخانه استثنایی است.) خطر بزرگ پذیرش شیوهٔ یک سال مالی مستقیم آن است که این شیوه بر برنامه‌ریزی کوتاه مدت تأکید دارد که به ضرر برنامهٔ بلند مدّت است.

بودجه‌بندی در واقع باید ناظر بر یک دورهٔ ۵ـ ۴ ساله باشد. در حالی که در حال خرج کردن بودجه هستید ممکن است حسابهای‌ریزی داشته باشید که آنها را از بودجهٔ سال قبل تسویه کنید. در همین حال باید بودجهٔ سال بعد را برای ارائه به مسؤولان تأمین بودجه آماده کنید، این بودجه حداقل تا حدی ناظر به دو سال آینده است. (بنگرید به : جدول ۱ ـ ۱۴).

این واقعیّت که بودجه‌های دولتی معمولاً به صورت یک مجموعهٔ آماده شده به قوهٔ مقننه می‌رسد بدین معناست که برای تسلیم زودرس بودجه به این هیأت، بدقّت برنامه‌ریزی کنید (اغلب یک سال زودتر). بودجه باید دوبار تسلیم شود ـ ابتدا به واحدی که بودجهٔ کل را تسلیم می‌کند و کتابخانه بخشی از آن است و دوّم به قوهٔ مقننه.

جدول ۱ ـ ۱۴ مراحل بودجه‌بندی

سال مالی گذشته		سال مالی جاری		سال مالی که در آستانهٔ ورود به آن هستیم		سال مالی آینده	
ژوئیه	دسامبر	ژوئیه	دسامبر	ژوئیه	دسامبر	ژوئیه	دسامبر ژوئیه
×		×	++++	×		×	×
		****	****	....			

**** تسلیم بودجهٔ سال مالی که در آستانهٔ ورود به آن هستیم.

++++ دفاع از بودجه سال مالی که در آستانهٔ ورود به آن هستیم.

.... برنامه‌ریزی برای بودجهٔ سال مالی آینده

فرصت زیادی خواهید داشت که دربارهٔ بودجه و چگونگی ارائه آن مطالبی را فراگیرید. زیرا کارکنان کتابخانه و هیأت مدیره (اگر وجود داشته باشد) باید آن را بررسی کنند. این بررسیها قبل از آن انجام می‌شود که شما بودجه را به اداره اجرای بودجه (که درخواست خود را در بودجهٔ تسلیمی شما ادغام می‌کند و آن را برای قوّهٔ مقننه که سرمایه‌ها را تخصیص می‌دهد می‌فرستد) بفرستید. تقریباً همیشه پرسشهایی دربارهٔ نسبت این بودجه با بودجه‌های سال قبل و سال جاری وجود دارد.

از آن جا که بودجه یک برآورد است ممکن است مردم بخواهند چگونگی صحت برآورد شما را بدانند. اگر آنها بی‌نظمی‌هایی مشاهده کنند بسهولت عملکرد سال قبل و سالهای قبل را بررسی می‌کنند. بنابراین در آماده کردن بودجهٔ آینده، شما با بودجهٔ جاری کار می‌کنید. براساس عملکرد گذشته از بودجهٔ آینده دفاع کنید و سعی کنید برای بودجهٔ چند سال آینده برنامه‌ریزی کنید. تعداد بسیار کمی از کتابخانه‌ها کارمندان تمام‌وقت برای بودجه‌بندی دارند، در نتیجه این کار را کارمندان مختلف، از سرپرست گرفته تا مدیران کتابخانه به عهده می‌گیرند.

آماده کردن بودجه

آماده کردن اوّلیه بودجه با مدیران سرپرست صف نخست آغاز می‌شود، که برآورد خود را برای مراتب بالای سلسله مراتب فرماندهی می‌فرستند. هر یک از سطوح متوالی مدیریّت بودجه همهٔ واحدهای فرعی را با هم ادغام و هماهنگ می‌کند و سپس مجموع آنهارا برای ردهٔ بالاتر می‌فرستد. سرانجام مدیریّت عالی همهٔ این اطلاعات را ارزشیابی و بودجهٔ کلّی را برای همهٔ واحدها تنظیم می‌کند.

از آن جا که کتابخانه‌ها با مؤسسات دیگر بر سر پول پرداختی رقابت می‌کنند، کتابدار باید در مراتب اداری در ردهٔ نسبةً بالایی باشد. در یک موقعیّت دانشگاهی کتابدار باید با یک رئیس دانشکده (نه رئیس یک گروه) برابر باشد، کتابدار کتابخانهٔ عمومی باید با هر یک از رؤسای گروهها برابر باشد؛ و کتابدار آموزشگاهی نیز باید با یک سرپرست گروه برابری کند. اگر چنین نباشد، دریافت گزارشهای کافی و حمایت فعّال برای بودجه‌ای کامل بسیار بعید است.

هر کتابخانه ـ صرف نظر از اندازهٔ آن ـ با دو مشکل مالی روبروست. نخستین مشکل ایجاد تسهیلات و خدمات ویژه در پاسخ به تقاضای مراجعه کنندگان است در حالی که نباید از محدودهٔ بودجهٔ تثبیت شده فراتر برود. (این بودجه به طور کلّی با حجم خدمات ارتباطی ندارد.) بودجه در این واقعیّت خلاصه می‌شود که میزان پول در دسترس برای یک دورهٔ خاص، صرف‌نظر از نیازهای خدماتی، ثابت است.

مشکل دوّم مربوط به مجموعه‌ها و کارکنانی است که پیوسته روبه فزونی‌اند. چنین مجموعه‌های روبه رشدی به فضای بیشتری (= پول) و وقت‌بیشتری برای کارمند (= پول) نیاز دارند. کتابخانه‌های دانشگاهی اغلب این مشکل را دارند، در حالی که کتابخانه‌های عمومی با ثابت نگاه داشتن اندازهٔ مجموعه و با رشد نسبی آن می‌توانند این مشکل را کمی آسان کنند. همچنین کتابخانه‌های عمومی می‌توانند اقلام بدون استفاده یا قدیمی را از دور خارج کنند، حال آن که کتابخانه‌های دانشگاهی همیشه چنین اختیاری ندارند.

افزایش کارمندان نیز از نظر پول لازم برای ابقای هر کارمند در یک سطح ثابت (صرف‌نظر از ارتقا و افزایش حقوق) مشکل آفرین است. افزون بر آن، همواره

گروههای خاص با نیازهای واقعی درخواست خدماتی دارند. مشکل، تعیین اولویتهای این اقلام در مقابل پشتوانهٔ مالی محدود است.

برای دستیابی به گسترده‌ترین برنامهٔ ممکن عملیاتی، برنامه‌ریزی از قبل بهترین راه است. با برنامه‌ریزی قبلی اطلاعات از دو منبع اساسی استخراج می‌شود : اهداف کتابخانه و عوامل محیطی، مسائلی چون نیازهای مراجعه کنندگان، موقعیتهای رقابتی سازمانی (برای منابع مالی) و روندهای اجتماعی ـ اقتصادی کشور به طور کلّی از جملهٔ این اطلاعات است. چنین برنامه‌هایی، به آماده کردن بودجه می‌تواند بسیار کمک کند، زیرا چارچوبی واقع‌گرایانه فراهم می‌آورد که می‌تواند تصویری از کتابخانه به طور کلّی ارائه دهد.

معمولاً یک شخص واحد بودجه را هماهنگ می‌کند و آن یک نفر معمولاً جزو مدیریت عالی است. در این مرحله آن قدر که به مسائلی چون حل علایق متضاد، توصیه برای اصلاحات، و دادن مجوز رسمی به تمام فرآیند می‌پردازند، جزئیات را در نظر نمی‌گیرند. اغلب یک کمیتهٔ بودجه متشکل از سرپرستان بخشها برای کمک به این کار تعیین می‌شود. از آن جا که این افراد مسؤول وظایف اصلی هستند و از فعالیتهای بخشهای خود اطلاع کافی دارند، بهترین افراد برای قضاوت در مورد درخواستهای بودجه‌اند. این امر به کارمندان فعّال صف در کار بودجه مربوط می‌شود که این کار خود (به عنوان یک فرآیند سیاسی) به تعیین اولویتها و اضطرارهای کتابخانه کمک می‌کند.

هنگامی که برآوردهای بخشهای مختلف هماهنگ شده باشد ـ که معمولاً این کار با نشستهای مدیران بخشها برای اصلاحات و غیره صورت می‌گیرد ـ به صورت آخرین شکل خود به عنوان بودجهٔ واحد کتابخانه آمادهٔ ارائه به مدیریّت عالی است. این فرآیند در تمام سال و نه فقط در یک یا دو ماه جریان داشته و نه یک بحران سالانه، که بخشی از امور جاری کتابخانه بوده است.

دفاع از بودجهٔ درخواستی

آماده کردن درخواست بودجه آسانتر از دفاع از آن است؛ این امر ناشی از این واقعیّت است که بسیاری از مؤسسات برای همان بودجه با هم رقابت می‌کنند و هر یک

در صدد است اثبات کند که نیاز او از نیازهای همه مبرم‌تر می‌باشد. بنابر این هر چه دقّت بیشتری صرف آماده کردن درخواست بودجه شود، احتمال موفقیّت در گرفتن آن بیشتر است. مؤسساتی که موفق به گرفتن بودجهٔ درخواستی خود می‌شوند آنهایی هستند که می‌دانند بودجه‌بندی دولتی یک فرآیند سیاسی است و بر مبنای همین واقعیّت عمل می‌کنند.

در چند سال گذشته، ضمن تدریس مدیریّت کتابخانه، آزمایشی را انجام داده‌ام. چند دفعه از دانشجویان خواستم کتاب سیاست فرآیند بودجه[۱،(۱)] اثر ایرون ویلداوسکی[(۲)] را بخوانند. به طور کلّی تلاش من بی‌نتیجه بوده است، زیرا پذیرفتن آرای ویلداوسکی تا آن جا که به کتابخانه‌ها مربوط می‌شود، برای دانشجویان دشوار است. آنها کتابخانه را محلّی فرهنگی می‌دانند که تا حدی از کژرویهای دولت و سیاست مبرّاست، بنابر این هیچ ارتباطی میان این کتاب و واقعیّت نمی‌بینند (همانگونه که در آن زمان نمی‌دیدند). امّا تجربه نسبةً بسرعت این نظریه را دگرگون کرد. بسیاری از دانشجویان سابق با من تماس گرفته و پرسیده‌اند که در کجا می‌توانند به کتاب «پول و سیاست» دست پیدا کنند، زیرا «به نظر می‌رسد که این کتاب دارای نظریه‌های خوبی است.»

در واقع ویلداوسکی نظریه‌های خوبی دارد و هر کس که مسؤول بودجه کتابخانه است یا امیدوار است که این مسؤولیت به او وگذار شود، باید کتاب او را بخواند. مطالبی که در زیر می‌آید از کتاب ویلداوسکی استخراج شده است، امّا جای خواندن همهٔ کتاب او را نمی‌گیرد. برای بسیاری از افراد تطبیق تأکید او بر دولت مرکزی ایالات متّحده با نیازهای کتابخانه‌های محلّی دشوار است، امّا تا آن جا که کتابخانه به صورت بخشی از یک واحد دولتی با شاخه‌های اجرایی و قانونگذاری فعّالیت کند، تحلیل ویلداوسکی ارزشمند است. فقط [هنگام خواندن کتاب او] عنوان مسؤول ارشد اجرایی را در خارج از کتابخانه *بجای رئیس* و عنوان قوهٔ مقننه را به جای کنگره[(۳)] بگذارید.

به رغم همهٔ تاکیدهایی که بر مفاهیمی چون نظام بودجه‌بندی برنامه‌ای و

---

(1) - The Politics of The Budgetary Process .

(2) - Aaron Wildavsky.

(۳) ـ اشاره به کنگرهٔ نمایندگان ایالات متحدهٔ آمریکا است ـ م.

برنامه‌ریزی[۱] و بودجه‌بندی از صفر[۲] شده است، بیشتر بودجه‌های دولتی اساساً بودجه‌های خطّی هستند (بنگرید به : بخش بعد). حتّی هنگامی که کوشش شده است تا از روشهای جدیدتری استفاده شود، نتیجهٔ نهایی همان، یعنی یک بودجهٔ افزایشی بوده است (بودجه‌ای که از بودجهٔ تعیین شده برای دورهٔ پیشین بیشتر است). تا سالهای اخیر که کاهشهایی در بودجه به وجود آمد، این کاهشها در برنامه یا زمینهٔ خاصی بود. به این ترتیب کتابخانه معمولاً می‌توانست فرض کند که بودجهٔ جاری آن مبنایی برای تهیّهٔ بودجه سال بعد باشد.

استثناهایی در این نمونه به وجود می‌آید. چنانچه از مؤسسه‌ای بشدّت انتقاد شود، بسته به آن که این وضع تا چه حد جدّی باشد، گروه قانونگذار می‌تواند بودجه را کاهش و از این طریق ناخشنودی خود را نشان دهد. همچنین مالیات دهندگان خواستار کاهش مالیاتها هستند؛ چنین درخواستهایی به کاهش بودجهٔ همهٔ مؤسسات دولتی منجر خواهد شد. بیشترین کاهشها شامل خدمات غیر اساسی (مانند کتابخانه، موزه ، آموزشگاهها و مانند آن) می‌شود در حالی که خدمات بهداشتی و ایمنی معمولاً در سطوح موجود باقی می‌مانند. این مدرک روشنی است که نشان می‌دهد بودجه‌بندی فرآیندی بسیار سیاسی است. کدام سیاستمدار میل دارد به رأی دهندگان توضیح دهد که چرا به جای کتابخانه و موزه ایستگاه آتش‌نشانی محل بسته شده است؟ شما میل دارید این کار را انجام دهید؟

به دلیل ماهیّت بلند مدّت بسیاری از برنامه‌های کتابخانه (حقوق، برنامه‌های بازنشستگی، پرداخت حقوق بازنشستگی و در کتابخانه، تهیّهٔ ادواریها) اغلب از شیوهٔ افزایشی استفاده می‌شود. همچنین چنانچه جمعیّت افزایش یابد، تعداد استفاده کنندگان نیز افزایش خواهد یافت و برای پاسخگویی به تقاضای زیاد برای ارائه خدمات، به کارمندان بیشتری نیاز خواهد بود. در حوزه‌های اختیارات که دارای واحدهای قوی برای مذاکرات دسته‌جمعی با کارفرما هستند. یک مادهٔ توافق بارکاری می‌تواند هزینه‌های زیادی تولید کند. مهار افزایش پایهٔ سالانه و افزایش هزینهٔ زندگی دشوار است، زیرا جلوگیری از افزایش هزینهٔ زندگی موقّت خواهد بود و برای جبران زیانهایی که احساس

(1) - program and planning budgeting system (PPBS).

(2) - Zero - base budgeting (ZBS).

می‌شود فشار بیشتری وارد خواهد شد.

به خاطر سپردن ماهیّت افزایشی بودجه‌ها حائز اهمیّت است، زیرا همهٔ کسانی که در این فرآیند دخیل هستند *انتظار دارند* که چنین باشد. چنانچه شرایط تغییر چشمگیری نداشته باشد، بودجهٔ سال گذشته مبنای بودجهٔ امسال خواهد بود. امّا اگر درآمدهای دولت افزایش یافته باشد، کتابخانه تلاش خواهد کرد «سهم عادلانهٔ» خود را از این افزایش بگیرد (مگر آن که این پندار واهی در کتابخانه حاکم باشد که سیاست «شأن کمتری از کتابخانه دارد».) و اگر قرار باشد که کتابخانه «سهم عادلانه» خود را بگیرد باید برای آن تلاش کند. بیشتر آرایی که در مورد ایجاد مبنای سیاسی کتابخانه در این جا ارائه می‌شود برای دوران خوب و بد یکسان به کار می‌رود.

تلاش نخست کتابخانه باید متوجه استفاده کنندگان از کتابخانه باشد که، همان‌گونه که کتابخانه به آنان القا می‌کند، گویا یا خاموش خواهند بود. زیاد بودن تعداد استفاده کنندگان خوب است، امّا اگر در حین تقسیم بودجه خاموش باشند از نظر سیاسی وجودشان چندان مفید نیست. کمی کمک بیشتر به استفاده کنندگان ـ بویژه اگر از نظر سیاسی گروه مؤثری باشند ـ در زمان درخواست بودجه می‌تواند بسیار کارساز باشد. گفتن جملهٔ «ببینید، به نظر می‌رسد که در ارائه خدمات به شما خوب عمل می‌کنیم، امّا با کمی کمک و پول بیشتر به شما واقعاً نشان می‌دهیم که خدمت یعنی چه!» اشکالی ندارد. استفاده کنندگانی که مایلند برای کتابخانه صحبت کنند (اعم از آن که از آنان درخواست شده باشد یا خیر) در جلسات بودجه می‌توانند اثر مثبتی بر مؤسساتی داشته باشد که بودجه را تأمین می‌کنند. (نوشتن نامه به تصویب کنندگان بودجه بویژه اگر در تمام سال جریان داشته باشد می‌تواند بسیار مفید باشد زیرا قبل از آن که به تفکر دربارهٔ بودجهٔ کتابخانه بپردازند می‌تواند نگرش بسیار مثبتی در ذهن آنان به وجود آورد.

این برنامه‌ها بر کارمندان قانونگذار نیز می‌تواند بسیار تأثیرگذار باشد. آنها درصد زیادی از کار روزانه را انجام می‌دهند. از آن جا که کار بررسی، تهیّهٔ گزارش، ارزشیابی و توصیه با این افراد است، تأثیر آنان بسیار قوی است. برقراری روابط کاری خوب با اعضای هیأت قانونگذار فکری بسیار عالی است، بویژه با اعضایی که سرپرست کمیته‌هایی هستند که نخست درخواست بودجهٔ کتابخانه را می‌شنوند. اگر روابط شما در

تمام طول سال برقرار باشد، حفظ آن سهلتر و بخت موفقیّت شما بیشتر خواهد بود. تماس مداوم، تشخیص آنچه برای جلسات لازم است (قبل از تشکیل آنها)، شناسایی زمینه‌های ممکن علاقه، و ارائه کمک در حدودی معقول، همه از روشهای برقراری روابط کاری خوب است. اشکالی ندارد که از قانونگذارانی که در جلسات مربوط به بودجهٔ کتابخانه نفوذ دارند دعوت کنید در عملیّات کتابخانه نیز که تعدادی از رأی دهندگان و سایر افراد مؤثر در آنها شرکت دارند حضور داشته باشند. این افراد ممکن است دعوت شما را قبول کنند یا نکنند، امّا دیگر کتابخانه در ذهن آنان یک چاه ویل نخواهد بود که پول درون آن ریخته می‌شود.

خُلق و خوی مردم و سیاستمداران را بررسی و شیوهٔ خود را طبق آن تنظیم کنید. طی دوره‌هایی که در انتظار پول برای هزینه کردن هستید بگذارید درخواستتان نشان دهد که شما چقدر خوب همکاری می‌کنید. سعی نکنید تصویر بیش از حد امیدوار کننده‌ای ارائه دهید، صریح و بی‌پرده باشید، و سعی نکنید بزور آنها را متقاعد کنید. ممکن است به دلیل همهٔ مسائل دیگری که ذهن مردم را به خود مشغول کرده است، یک یا دو دفعه آنها را «گول بزنید». امّا سرانجام به نیرنگ شما پی‌خواهند برد و هنگامی که چنین شود، آرزوی خوب شما نابود خواهد شد و کتابخانه احتمالاً مدّت زیادی دچار زحمت خواهد بود.

هنگام ارائه طرحها برای برنامه‌های جدید، نسبت به آنچه قول می‌دهید محتاط باشید. بیشتر از حد توان خود وعده ندهید. حتی اگر فکر می‌کنید می‌توانید بسیار بهتر از حد تصور به وعدهٔ خود عمل کنید. هر چه وسوسه می‌شوید که برای گرفتن پول وعده دهید مقاومت کنید! حافظهٔ قانون در صورت ضرورت خوب و دقیق است، و عدم موفقیّت در عملی کردن وعده‌های گذشته موجب می‌شود که مردم نسبت به وعده‌های جاری شما بشدّت بدگمان شوند.

آیا همهٔ این کارها برای کتابخانه بیش از حد سیاسی می‌نماید؟ (این فقط مشتی از خروار کتاب ۲۷۱ صفحه‌ای ویلداوسکی است) نباید چنین باشد، زیرا آنچه گفته شد بازتاب قوانین نامکتوبی است که دولتها بازی بودجه ـ سیاست را از طریق آن اجرا می‌کنند.

انواع بودجه

بودجهٔ عملیاتی[۱] به روابط پیش‌بینی شده میان درآمد و هزینه توجه دارد. از آن جا که معمولاً فرآیند بودجه با پیش‌بینی درآمد آغاز می‌شود، بهترین حالتی که می‌توان بدان امیدوار بود آن است که اگر تولید ملّی از آمار رشد بیشتر نباشد، با آن تطبیق کند. امکان خطا در این جا بسیار است و فقط مشکل را بیشتر می‌کند، امّا هنگامی که دخل و خرج تنظیم شود، هزینه‌های عملیاتی[۲]، محدودیتهای فعّالیتهای مالی کتابخانه را برای یک سال مشخص می‌کند.

بودجهٔ مواد[۳] عبارت است از انواع کمیّتهای مواد خام، قطعات و تجهیزات لازم برای انجام یک فعالیّت. افزایش قیمتها را در این بودجه باید در نظر داشت (همان‌گونه که نوسانات بازار فلزهای گران‌قیمت به طور مداوم این مطلب را ثابت کرده است) و برای تحقق برنامه‌های تولید، میزان موجودی را ارائه داد. (برای نمونه، افزایش بهای پیشنهادی تضمین می‌کند که برای جبران آن افزایش، حجم زیادی از خریدها زودتر از موعد صورت گیرد.) کتابخانه‌ها باید از افزایش قیمت کاغذ (کتاب، ادواریها، برگه‌ها و غیره) و نیز از افزایش قیمت وسایل و سایر تجهیزات کتابخانه با خبر باشند. خریدهای زودتر از موعد، چنانچه با برنامه‌ریزی خوبی انجام شود، به مبارزه با تورّم کمک می‌کند.

بودجهٔ کار[۴] میزان کار مستقیم لازم برای تحقق برنامه‌های تولید را (معمولاً در ساعات کار) مشخص می‌کند. به این ترتیب این میزان کار را در میزان دستمزد می‌توان ضرب کرد تا هزینهٔ کار کل و هزینهٔ کار هر واحد به دست آید. این کار به برآورد سیاههٔ حقوق برای دوره‌های آینده و به برنامه‌ریزی استخدام و آموزش کارکنان کمک می‌کند. برنامه‌های دیگر به بودجه‌های کار جداگانه‌ای نیاز دارند، امّا از این شیوه کارآمدترین برنامه حاصل می‌شود.

بودجهٔ توزیع / هزینه، هزینه‌های برآورد شدهٔ خدمات و حفظ اسناد را در بر می‌گیرد.

---

(1) - operating budget.

(2) - operating expenses.

(3) - materials budget.

(4) - labor budget.

هزینه‌های توزیع معمولاً بر حسب مسؤولیت بخشها تقسیم می‌شود: برای نمونه خدمات کتابخانهٔ عمومی و عملیات کتابخانهٔ شاخه‌ای.

بودجهٔ هزینهٔ امور اداری، همانگونه که از نام این بودجه بر می‌آید، هزینه‌های ناشی از انجام وظایف عمومی مدیریّت را شامل می‌شود. این بودجه ممکن است شامل حقوقهای اجرایی و اداری، هزینهٔ سفر، نرخ خدمات حرفه‌ای و هزینه‌های دفتری شود. این نوع بودجه مانند سایر انواع بودجه معمولاً فقط یک جنبه از یک عملیات را، زمانی که جزو آن عملیات محسوب نمی‌شود، نشان می‌دهد.

دو نوع بودجه دیگر عبارت‌اند از *بودجهٔ نقدی*[۱] و بودجه *افزایشهای سرمایه*[۲] یا هزینهٔ سرمایه‌ای (تأسیساتی)[۳] بودجهٔ نقدی که برای مؤسسات انتفاعی از اهمیّت عمده‌ای برخوردار است، برای اجتناب از تقلیل وجوه نقدی، ضمن بی‌خبر نگاه داشتن مردم از وضعیّت واقعی به کار می‌رود. بودجه‌های هزینهٔ سرمایه‌ای عمدةً برای برنامه‌های بلند مدّت، مانند جایگزینی وسایل و تجهیزات جدید مورد استفاده قرار می‌گیرد. چنین بودجه‌هایی بسیار آزمایشی هستند، زیرا تا آیندهٔ بسیار دور را طرح‌ریزی می‌کنند. امّا شیوه‌ای نظام‌مند برای برنامه‌ریزی به وجود می‌آورند که می‌تواند موجب صرفه‌جویی در وقت و پول شود. بودجه‌های کوتاه مدت هزینهٔ سرمایه‌ای می‌تواند برای دستیابی به تجهیزات دفتری جدید مورد استفاده قرار گیرد و اغلب این نوع بودجه از بودجه‌های دراز مدّت به وجود می‌آید.

بودجهٔ خطّی[۴]

معمولاً لازم است که کتابخانه‌ها یک یا دو نوع اساسی بودجه را به کار گیرند: *بودجه خطّی* یا *بودجهٔ عملکرد* (که در بخش بعد دربارهٔ آن صحبت خواهد شد). بودجهٔ خطّی که متداولترین نوع بودجه است، دو نوع هزینهٔ اساسی دارد: هزینهٔ عملیاتی و هزینه

---

(1) - cash budget.

(2) - capital additions budget.

3 - capital outlay budget.

(4) - line budget.

سرمایه‌ای (یا تاسیساتی)[1] هنگامی که کتابداران دربارهٔ بودجه صحبت می‌کنند، معمولاً هزینه‌های عملیاتی را مدّ نظر دارند، زیرا موارد زیر را شامل می‌شود:

۱ـ کتاب و مواد ـ ۳۰ـ ۲۰٪
۲ـ حقوق ـ ۷۰ـ ۶۰٪
۳ـ تسهیلات ـ ۵ـ ۴٪ (اگر وجود داشته باشد)
۴ـ تأسیسات ۴ـ ۳٪ (اگر وجود داشته باشد)
۵ـ تجهیزات ۴ـ ۳٪
۶ـ سفر ـ ۱٪
۷ـ بیمه ـ ۱٪ (اگر وجود داشته باشد)

مواردی که در فهرست بالا ذکر شد نشان دهندهٔ بخش اعظم هزینه‌های کتابخانه است. توجه داشته باشید که حقوق و مواد، عمده‌ترین اقلام هستند. بودجهٔ هزینهٔ سرمایه‌ای معمولاً کم است، مگر آن که یک طرح ساختمانی بزرگ یا خرید یک کتابخانهٔ سیار ضرورت پیدا کند. از آن جا که تقریباً ۹۰٪ از بودجهٔ کتابخانه صرف خرید مواد و پرداخت حقوق می‌شود، برای بیشتر مدیران کتابخانه‌ها، کارگزینی و تهیّهٔ مواد، کانونهای عمده از نظر نظارت مالی هستند. یک بررسی که اخیراً در ایالات متحدهٔ دربارهٔ کتابخانه‌های دانشگاهی انجام شد، نشان داد که درصد متوسط مواد ۲۹/۲٪، درصد متوسط حقوق ۶۰٪ و جمع بقیهٔ هزینه‌ها ۱۰/۵٪ بود.[2]

هزینه سرمایه‌ای شامل موارد زیر می‌شود:

لوازم ـ ماشین‌تحریر، قفسه‌های بایگانی، میزها، صندلیها و کتابها، (بسته به قوانین قلمرو قدرت خاصی که کتابخانه را اداره می‌کند، لوازم ممکن است یکی از اقلام هزینه، سرمایه‌ای باشد یا نباشد. قلمروهای مختلف قدرت با توجّه به آنچه که یک قلم هزینه سرمایه‌ای را تشکیل می‌دهد، قوانین مختلفی دارند.)

اصلاحات یا طرح‌ریزی مجدد ـ دیواره، [تیغه‌ها]، درهای جدید و مانند آن.

ساختمان‌سازی عمده ـ افزودن قسمتی به بنای موجود، نوسازی، یا یک ساختمان جدید.

همان‌گونه که قبلاً گفته شد، مورد سوّم بندرت در تاریخ یک نظام کتابخانه اتفاق می‌افتد، با این حال وقتی پیش می‌آید ممکن است بمراتب از بودجه عادی یک سال بیشتر باشد.

---

(1) - capital expense (CE).

جدولهای ۲ ـ ۱۴ و ۳ ـ ۱۴ شیوه‌های ارائه بودجهٔ خطی کتابخانه را در مقابل سایر بخشهای شهر لُس‌آنجلس نشان می‌دهد. این جدولها حاکی از آن است که بودجه‌های دولتی و دولتها به فرآیند سیاسی مربوطند. توجه کنید که «هزینه‌های مربوط به شهر» از بودجهٔ پیشنهادی ۱۹۸۱ / ۱۹۸۰ حذف می‌شوند.

جدول ۲ ـ ۱۴ خلاصهٔ بودجهٔ کتابخانهٔ عمومی لُس‌آنجلس

این بخش قسمتهای زیادی را اداره و حفظ می‌کند : یک کتابخانهٔ مرکزی،کتابخانه بخش که دارای ۱۳ مجموعهٔ تخصصی مرجع،گردش کتاب و تالارهای مطالعه است، چهار واحد در مرکز شهر که به حکومت شهری خدمات تخصصی ارائه می‌دهد، سه کتابخانهٔ شاخه‌ای منطقه‌ای که برای مناطق مربوطه خدمات مرجع و گردش کتاب را ارائه می‌دهند، پنجاه‌و پنج کتابخانه شاخه‌ای که به مناطق مجاور خود خدمات ارائه می‌دهند و پنج کتابخانه سیار؛ این بخش بر تنخواه‌گردان خود نظارت می‌کند.

	درآمد	
دریافتهای ۹ ـ ۱۹۷۸	دریافتهای برآورد شده ۸۰ ـ ۱۹۷۹	بودجه ۸۱ – ۱۹۸۰
تخصیص وجوه ۸۸۷۰۳۹۹ دلار	۶۰۳۲۳۹۳ دلار	وجوه تخصیصی شهردار ـ شورا: منظم..... ۲۰۰۶۰۳۸ دلار
--	--	ذخیره شده با توازن نامتناسب... ۵۰۰۰۰۰ دلار
		مالیات بر املاک و مستغلات و جایگزینی درآمد حاصل از مالیات بر املاک و مستغلات دولتی ـ یک درصد تنخواه‌گردان (جدول ۱). ۵۵۹۲۰۰۰ دلار
		وجوه پس‌اندازشدهٔ دستیاری محلی
۷۰۰۰۰۰۰	۱۱۵۰۰۰۰۰	(جدول ۶) ..... ۱۱۵۰۰۰۰۰ دلار
۱۵۸۷۰۳۹۹ دلار	۱۷۵۳۲۳۹۳ دلار	جمع وجوه تخصیصی ..... ۱۹۵۹۸۰۳۸ دلار
سایر درآمدها	۵۳۶۸۴ دلار	توازن نقدی، اوّل ژوئیه ..... ۱۵۹۹۰۰ دلار
۱۰۷۴۳۷ دلار	۶۱۰۰۰۰	جرایم..... ۶۷۱۰۰۰

		۵۵۳۰۶۰
۱۵۹۷۹۶۴	۱۸۲۰۰۰	دریافتهای حاصل از بخش آب و برق . ۱۹۵۰۰۰
۱۷۴۳۵۹	۱۶۰۰۰۰	سایر دریافتها ۱۵۴۰۰۰
--	--	جبران خسارتهای ناشی از آتش‌سوزی.. ۷۲۰۰۰
۹۹۴۶۵۰ دلار	۱۰۰۵۶۸۴ دلار	جمع سایر درآمدها ..... ۱۲۵۱۹۰۰ دلار
۱۶۸۵۶۰۴۹ دلار	۱۸۵۳۸۰۷۷ دلار	مجموع درآمد ..... ۲۰۸۴۹۹۳۸ دلار
	هزینه‌های برآورد شده	تخصیص وجوه بودجه
هزینه‌های ۹ـ۱۹۷۸	۸۰ ـ ۱۹۷۹	۸۱ ـ ۱۹۸۰
حقوقها		
۱۳۳۰۶۴۲۹ دلار	۱۴۱۴۸۹۸۷ دلار	عمومی ..... ۱۶۳۱۱۱۰۱ دلار
(۳۴۶)	--	اضافه‌کار... --
۱۳۳۰۶۰۸۳ دلار	۱۴۱۴۸۹۸۷ دلار	مجموع حقوقها ۱۶۳۱۱۱۰۱ دلار
هزینه		
۶۷۳۶ دلار	۹۳۰۰ دلار	هزینهٔ لوازم دفتری ۱۲۸۵۰دلار
۹۹۲۵۹	۹۳۰۰۰	چاپ و صحافی ..... ۷۵۰۸۵ دلار
۲۱۲	۱۳۰۰	هزینهٔ سفر ۵۱۷۶
۱۹۸۴۹	۴۱۰۰۰	هزینهٔ قراردادها..... ۴۳۸۸۶
۵۲۱۲۳	۶۰۰۰۰	هزینهٔ حمل و نقل ۶۰۲۰۰
۲۹۱۳۳۷	۳۰۰۰۰۰	مرمت کتابهای کتابخانه ۳۶۰۶۲۵
۱۲۸۵	۱۰۰۰	لباس متحدّالشکل ۳۲۹۱
۱۲۴۱۰۳	۱۶۰۰۰۰	هزینهٔ امور اداری و دفتری..... ۲۲۵۵۳۲
۳۳۷۷۱	۴۰۰۰۰	هزینه و موجودی عملیاتی ۷۱۲۰۳
۶۲۵۶۷۵ دلار	۷۰۵۶۰۰	مجموع هزینه ۸۵۷۸۴۸دلار
	هزینه‌های برآورد شده	تخصیص وجوه بودجه
هزینه‌های ۹ ـ ۱۹۷۸	۸۰–۱۹۷۹	۸۱ ـ ۱۹۸۰

لوازم	۲۴۶۰۰۰ دلار	تجهیزات، وسایل دفتر و فنی.... ۲۹۷۲۲۱ دلار
۴۱۸۰۰ دلار	۲۴۶۰۰۰ دلار	مجموع وسایل..... ۲۹۷۲۲۱ دلار
۴۱۸۰۰ دلار		
ویژه		
۲۳۷۳۳۳۷ دلار	۲۹۶۸۰۰۰ دلار	مواد کتابخانه..... ۳۳۸۲۷۶۸ دلار
۶۰۰	--	توازن نامتناسب..... ۱۰۰۰
۲۳۷۳۹۳۷ دلار	۲۹۶۸۰۰۰دلار	مجموع ویژه ..... ۳۳۸۳۷۶۸ دلار
۱۶۳۵۰۴۹۵ دلار	۱۸۰۶۸۵۸۷ دلار	مجموع کتابخانه ..... ۲۰۸۴۹۹۳۸ دلار

اطلاعات حمایتی

توزیع وجوه تخصیصی ۸۱ـ ۱۹۸۰ براساس برنامه

رمز	برنامه	حقوقها	هزینه	لوازم	ویژه	بودجه
۴۱۰۱	خدمات	۱۵۰۸۷۷۶۸	۷۸۹۲۲۰	۲۸۵۷۱۸	۳۳۳۴۰۹۱	۱۹۴۹۶۷۹۷
DB	کتابخانهٔ	دلار	دلار	دلار	دلار	دلار
۴۱۵۰	عمومی	۱۲۲۳۳۳۳	۶۸۶۲۸	۱۱۵۰۳	۴۹۶۷۷	۱۳۵۳۱۴۱
DB	ادارهٔ عمومی و حمایت...	۱۶۳۱۱۱۰۱	۸۵۷۸۴۸	۲۹۷۲۲۱	۳۳۸۳۷۶۸	۲۰۸۴۹۹۳۸

توزیع مجموع هزینهٔ برنامه‌های ۸۱ـ ۱۹۸۰

رمز	برنامه	مقامهای مـنظم دارای اختیار	بودجه	تخصیص برنامهٔ حمایتی	هزینه‌های وابسته	هزینهٔ تخصیص یافته به سایر هزینه‌ها	مجموع هزینه‌ها برنامه
۴۱۰۱	خدمات	۱۰۵۳۰	۱۹۴۹۶۷۹۷	۱۳۵۳۱۴۱	۸۱۳۹۸۹	--	۲۸۹۸۱۹۲۷

DP	کتابخانهٔ	۸۵۰۰	۱۳۵۳۱۴۱	(۱۳۵۳۱۴۱)--	--	--	--
۴۱۵۰	عمومی...	۱۱۳۸۵۰	۲۰۸۴۹۹۳۸--		۸۱۳۹۸۹	--	۲۸۹۸۱۹۲۷
DP	اداره و حمایت عمومی...						

بدین‌وسیله گواهی می‌کنم که آنچه در این جا درج شد، نسخهٔ حقیقی و درست بودجه برای بخش کتابخانه در سال مالی ۸۱ ـ ۱۹۸۰ است که هیات اعضای عالی‌رتبهٔ کتابخانه آن را پذیرفته‌اند.

بودجهٔ خطی اغلب برمبنای یک فرمول محاسبه می‌شود. برای یک کتابخانهٔ عمومی بیشتر اوقات رقم سرانه تا حدی بر وضع مالیات برای خدمات کتابخانه مبتنی است. این فرمول به‌وسیلهٔ یک‌هیأت‌محلی وضع‌مالیات و مانندتنظیم‌مالیات‌مدارس،تنظیم می‌شود.

کتابخانه‌های دانشگاهی از چند ضابطه استفاده می‌کنند. یک ضابطهٔ متداول آن است که درصد دلخواهی از بودجهٔ سازمان را برای خدمات کتابخانه کنار بگذارند (۵٪ به عنوان یک رقم نمونه پیشنهاد شده است). یکی از رایجترین روشها محاسبهٔ بودجه بر مبنای سرانهٔ یک دانشجوی معادل تمام وقت[1] است: کتابخانه برای هر دانشجوی معادل تمام وقت که در سازمان حضور دارد مبلغی دریافت می‌کند. اگر چه این روش از نظر تعداد دانشجویان جوابگوست ، امّا مسألهٔ استفادهٔ یکسان دانشجویان از کتابخانه در آن نادیده گرفته شده است. هنگامی که ثبت‌نام دانشجویان علوم اجتماعی و انسانی از دانشجویان علوم بیشتر باشد، استفادهٔ گروههای اوّل از کتابخانه بسیار بیشتر است. همچنین برخی از دانشجویان پاره‌وقت از برخی دانشجویان تمام‌وقت، از کتابخانه بیشتر استفاده می‌کنند.

روش سوّم که در همهٔ انواع کتابخانه به کار می‌رود ـ روش مقایسه‌ای است. اگر چه این روش بخشی از ارائه بودجهٔ رسمی نیست، امّا ضمن آماده کردن بودجه ممکن است وارد فرآیند شود. امّا کتابخانه‌ها در استفاده از این روش تأمل می‌ورزند، چرا که می‌تواند خطرناک باشد. در این روش کتابخانه‌هایی را که از نظر اندازه و موقعیّت بسیار شبیه کتابخانه‌ای باشند که بودجهٔ آن را آماده می‌کنند، انتخاب می‌کنند ارقام بودجهٔ آنها را به

(1) - Full - time equivalent (FTE).

دست می‌آورند و از این ارقام برای توجیه درخواستهای بودجهٔ خود استفاده می‌کنند. خطر این‌روش آن است که مؤسسه‌ای هم که بودجه را تأمین می‌کند، می‌تواند دست به مقایسه‌بزند و ممکن‌است به‌این نتیجه برسد که در گذشته مبالغ زیادی صرف شده است.

بودجهٔ عملیاتی

بودجهٔ عملیاتی ابزار بحث گسترده‌ای در زمینهٔ نظارت مالی و شکل حایز اهمیّتی از بودجه‌بندی در برخی از کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی است و نظام بودجه‌بندی برنامه‌ای و برنامه‌ریزی[1] نیز نامیده می‌شود. هنگامی که این نوع بودجه‌بندی برای کتابخانه‌ها و سایر مؤسسات عمومی به کار می‌رود، سه مفهوم عملیاتی عمده وارد فرآیند بودجه‌بندی می‌شود.

ایجاد توانایی تحلیلی برای بررسی عمیق اهداف مؤسسه و برنامه‌هایی که برای تحقق آنها تصویب شده است.

تشکیل طرح فرآیند برنامه‌ریزی ۵ ساله که در نظام پیچیدهٔ مدیریت ـ اطلاعات ادغام شود.

ایجاد یک ساز وکار بودجه‌بندی که بتواند تصمیمهای بزرگ عملیاتی بگیرد، آنها را به زبان تصمیمهای بودجه‌ای در آورد و نتایج را برای اقدام ارائه دهد.

برای تعیین مشخصات برنامه‌های عملیاتی که از نظر اقتصادی کارآمد باشد، از گامهای زیر استفاده می‌شود.

۱ ـ شناخت اهداف کتابخانه

۲ ـ ارتباط اهداف بزرگ با برنامه‌های خدماتی خاص

۳ ـ ارتباط دروندادهای منابع با پول بودجه

(1) - Planning programming budgeting system (P.PB.S).

این گامها نه تنها بررسی سریع چگونگی کارآیی بودجهٔ عملیاتی را امکان‌پذیر می‌کند، بلکه همچنین نشانگر این مسأله است که همهٔ فعالیتهای مدیریتی به یکدیگر مربوط‌اند.

بودجه‌بندی عملیاتی براساس کارکردها، فعالیتها و برنامه‌ها صورت می‌گیرد. این نوع بودجه‌بندی مانند بودجهٔ خطی فقط اهداف خرجها را نشان نمی‌دهد. از آن جا که چنانچه برنامه‌ای وجود داشته باشد که بر حسب خدمات و فعالیتها آماده، تحلیل و تفسیر شده باشد، این بودجه‌بندی بر فرآیندها، هدف و دستاورد تأکید می‌ورزد. در این نوع بودجه‌بندی تا حدی از وسایل دستیابی به خود اهداف اجتناب می‌شود. بنابراین طبیعی است که از بودجهٔ عملیاتی می‌توان برای کتابخانه‌ها استفاده کرد، زیرا هدف آنها ارائه خدمات است.

«فایده»، میزان استفاده از خدمات و تأمین نظر استفاده کنندگان از کتابخانه است. از این رو بودجهٔ عملیاتی که هزینه‌ها را بر حسب انجام وظایف و نتایج توضیح دهد. در جهت اهداف واقعی کتابخانه است.

کاربرد بودجهٔ عملیاتی، بویژه با توجه به هزینهٔ واحدها، نیاز به جزئیات زیادی دارد. برای تهیّهٔ نظام بودجه‌بندی برنامه‌ای و برنامه‌ریزی، نخست اهداف کتابخانه باید تا حد امکان روشن باشد و بعد برای نیل بدان اهداف یک برنامهٔ عملی باید تنظیم شود.

گام دیگر در تنظیم بودجهٔ عملی تعیین *برنامه‌های کار* است ـ گروههای فعالیّتهای مرتبط که وظایف کاملی را انجام و کالا یا خدماتی را به طور کامل ارائه می‌دهند. بنابر این برای هر برنامه هزینه‌ای تعیین می‌شود (با تعیین هزینهٔ واحدها)، که به عنوان مبنایی برای برآورد نیازهای مالی آن برنامه به کار می‌رود.

هر واحد کار توجیهی برای برنامهٔ خود دارد که بیان کنندهٔ اهداف کلّی آن واحد و دامنهٔ فعالیّتهای آن است. هنگامی که کل بودجه تنظیم می‌شود، نظام تخصیص می‌تواند تضمین کند که در صورت تغییر برنامه، وجوه تخصیص یافته را می‌توان دوباره هدایت کرد. بررسی مجدّد بودجه نیز برای ارزشیابی ضروری خواهد بود.

به لحاظ نظری، در کتابخانه برای هر فعالیّتی می‌توان یک عامل زمان و یک عامل هزینه در نظر گرفت (ساعت کار برای مورد اوّل و مجموع هزینه یک رشته عملیات برای

مورد دوّم). این عوامل در مقیاس کار ادغام می‌شوند و نشان می‌دهند که برای انجام بخشی از کار مورد نظر و نیز تمام آن، چه مدّت زمان و چه مبلغی لازم است. اندازه‌گیری کار به کاری که به طور اخص به زمان مربوط است و نیز به تطبیق درست واحد صحیح کار با واحد مناسب زمان بستگی دارد.

برای تعیین کارکنان مورد نیاز، تعداد واحدهای کار را در زمان لازم برای انجام یک واحد کار ضرب کنید (معمولاً ساعت کار) و سپس رقم حاصل را بر تعداد ساعاتی که یک نفر در سال کار می‌کند تقسیم کنید، نتیجه تعداد افراد مورد نیاز برای انجام آن کار را نشان می‌دهد. برای به دست آوردن قیمت کار، ساعات کار لازم برای تولید یک میزان کار را بر تعداد واحدهای کار در سال تقسیم کنید. سپس قیمت یک واحدکار را در واحدهای کار پیش‌بینی شده برای سال آینده ضرب کنید.

امّا این تأکید کمّی نشانگر مشکلاتی است. نخست آن که چگونه اندازهٔ واحد کار را تعیین می‌کنید؟ آیا فهرست‌نویسی بر اساس عنوانها سنجیده می‌شود یا بر مبنای تعداد کتابها؟ نمی‌توان از هر دو مورد استفاده کرد. همچنین هنگامی که معیارها فاقد نظم‌اند یا معیاری وجود ندارد، کاربرد آنها مشکل می‌شود. مشکل دیگر آن است که اندازه‌گیری فعالیتهای مربوط به خدمات عمومی از نظر کمّی غیر ممکن است. اگر تولید واحدی کاهش، امّا کیفیّت ارائه خدمات آن افزایش یابد، چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟ کیفیّت مواد در گردش چگونه قابل اندازه‌گیری است؟ استفادهٔ نسبی از مواد در کتابخانه چیست و چگونه اندازه‌گیری می‌شود؟ این مشکلات لزوم بیان صریح اهداف را در بدو تلاش برای سنجش خدمات، مورد تأکید قرار می‌دهد.

هدف نهایی تعیین هزینهٔ هر واحد و اندازه‌گیری کار ایجاد معیار قیمت و عملکرد برای عملیات، فعّالیتها و فعّالیتهای فرعی مختلف است. این معیار فقط میانگینی بر مبنای عملکرد گذشته است که به صورت داده‌های جدیدی که به دست آمده تنظیم می‌شود. از این معیار می‌توان برای اندازه‌گیری کارآیی و محاسبه قیمت هر واحد کار استفاده کرد. چنانچه نظام گزارش دهندهٔ سنجش کار (براساس برنامهٔ کار) به وجود آید، اطلاعات جدید، توسعه، تغییر یا حذف خدمات (یا روش ارائه یا انجام آنها) را توجیه می‌کند. چنین نظامی امکان باز خورد را برای برنامه‌ریزی بهتر و نیز ابزار نظارت بر

بودجه را فراهم می‌آورد.

این نظام همچنین کشف نقاط انحراف در بودجه را که بعد می‌تواند به وسیلهٔ برنامهٔ کار (در صورت ضرورت به وسیلهٔ فعّالیتها؛ فعّالیتهای فرعی یا مرکز هزینه) اندازه‌گیری شود، امکان‌پذیر می‌سازد. این گام آخر، کاربرد بودجهٔ عملیاتی *نظارت بر عملیات* است. البته، نظارت در هر بودجه ضروری است، امّا طرح بودجه عملیاتی تعیین حوزه‌های انحراف را آسانتر می‌کند و این امکان نظارت سریع و آسان را افزایش می‌دهد.

جدول ۴ـ ۱۴ که نمایانگر خلاصه‌ای از نظام بودجه‌بندی برنامه‌ریزی عملیات است، حوزه‌های نظارت را در کتابخانه نشان می‌دهد.

مزیّت بودجهٔ عملیاتی در آن است که امکان می‌دهد رسالت خدماتی کتابخانه به طور اخص در بودجه منعکس شود. بدین‌وسیله فرد (یا افراد) تأمین کنندهٔ بودجه می‌تواند بفهد که چرا پول درخواست می‌شود، به چه مصرفی می‌رسد و در کجا بدون لطمه‌زدن به کلّ برنامه‌ها می‌توان آن را به نحو معقول کاهش داد. بودجهٔ عملیاتی همچنین به عنوان ابزار اجرای نظارت بر بودجه و نیز ابزار برنامه‌ریزی مفید است.

جدول ۴ ـ ۱۴ جدول خلاصهٔ نظام بودجه‌بندی برنامه‌ریزی عملیات

	برنامه‌ها*				
فعّالیتها	**۱**	**۲**	**۳**	**۴**	**مجموع**
مجموع	۳۰۵۰۰دلار	۲۸۵۰۰دلار	۲۰۵۰۰دلار	**۲۰۵۰۰دلار**	= ۱۰۰۰۰۰دلار
فراهم‌آوری‌مواد	۱۵۵۰۰	۵۵۰۰	۲۵۰۰	۶۰۰۰	۲۹۵۰۰
فهرست‌نویسی	۵۰۰۰	۲۰۰۰۰	۵۰۰	۵۰۰	۲۶۰۰۰
مرجع	۵۰۰۰	۱۵۰۰	۱۵۰۰۰	۴۰۰۰	۲۵۵۰۰
خدمات عمومی	۵۰۰۰	۱۵۰۰	۲۵۰۰	۱۰۰۰۰	۱۸۰۰۰

* ۱ ، خدمات تفننی؛ ۲ ، آموزشی ؛ ۳، اطلاع‌رسانی؛ ۴، خدمات ویژه

** ۵۰۰۰ دلار به فعالیتهای مربوط به همکاریها اختصاص دارد.

ضعف عمدهٔ بودجهٔ عملیاتی همانگونه که گفته شد در تأکید آن بر کمّی‌سازی فعالیتهای خدماتی است. ارزشیابیهای مقایسه‌ای هنوز هم به قضاوتهای کیفی بستگی دارد که واقعاً نمی‌تواند در این نوع بودجه منعکس شود (خدمات مرجع و توصیه به مراجعه کنندگان را در نظر بگیرید.) بنابر این مسأله هزینه‌های واقعی بزرگ جلوه می‌کند: همچنین در کتابخانه‌های کوچک که مقامها معمولاً زیاد نمی‌شوند و وظایف آن‌قدر تکراری نیست که به صورت کار عادی درآید، اجرای بودجهٔ عملیاتی دشوار است.

پس به طور خلاصه بودجه برنامه‌ای:

بودجه‌ای انقلابی نیست، مگر در تنظیم

جانشین قضاوت، اندیشه، تجربه یا دانش مناسب، نیست.

کوششی برای کامپیوتری کردن تصمیم‌گیری نیست.

راه دیگری برای صرفه‌جویی در پول و کاهش هزینه‌ها نیست.

همهٔ مشکلات مربوط به امورمالی را پاسخگو نیست.

بودجه‌بندی عملیاتی چیزی نیست مگر راهی برای وادار کردن مدیران بودجه به تفکّر عمیق دربارهٔ موقعیّتها، خدمات، اولویّتها و هزینه‌هایشان.

بودجه بر مبنای صفر

در دههٔ ۱۹۶۰ و اوایل دههٔ ۱۹۷۰ چنین تصور می‌شد که نظام بودجه‌بندی برنامه‌ای و برنامه‌ریزی موجی است که در آینده پیش خواهد آمد، امّا مشکلات مربوط به اندازه‌گیری خدمات و میزان وقت لازم برای جمع‌آوری اطلاعات موجب شد که این موج به یک موج کوچک تقلیل یابد. اکنون پیش‌بینی می‌شود که بودجه‌بندی بر مبنای صفر[1] موج جدید باشد. این موج چقدر دوام خواهد داشت، مسألهٔ دیگری است. گفته شده است که این نوع بودجه‌بندی جانشینی برای بودجه خطیّ، نظام بودجه‌بندی برنامه‌ای و برنامه‌ریزی و ترکیباتی از هر دو است. هنگامی که مالیات دهندگان به طور روزافزون نگران مالیات خود هستند، بودجه‌بندی بر مبنای صفر مطلوبتر است.

---

(1) - Zero - base budgeting (ZBB).

مفهوم اصلی بودجه‌بندی بر مبنای صفر که به وسیلهٔ پیترفیُر[1] و به عنوان ابزاری برای نیل به برنامه‌ریزی و مهار کارآمدتر به وجود آمد، در ذهن مردم عادی تا حدی مغشوش شده است، اصطلاح مبنای صفر از اوّلین گامهای فرآیند مشتق شده است، ایجاد سلسله مراتبی از وظایف براساس این فرض که یک واحد یا کارگزار، عملیات را برای اوّلین بار (نقطهٔ صفر) آغاز می‌کند. بنابر این تمرکز برنامه‌ریزی و تدوین بودجه‌بندی بر مبنای صفر و بر هدف واحد و وظایفی است که آن واحد باید انجام دهد تا دلایلی برای موجودیت آن تأمین شود. به طور نظری، دولت یا سازمانی که از این نظام بودجه‌بندی استفاده می‌کند با تجدید نظر مداوم در اهداف خود و کوشش برای حذف فعّالیتهای غیر لازم، از نظر هزینه‌ها کارآیی بیشتری می‌یابد. از نظر مالیات دهندگان چنانچه دولت نظریه بودجه‌بندی بر مبنای صفر را عملی کند، مبنای مالیاتی موجود حداکثر خدمات را تولید خواهد کرد. در عین حال همان‌گونه که تلاشهای دولت کارتر برای تحمیل بودجه بر مبنای صفر بر دولت مرکزی نشان داد، نظریه از واقعیّت فاصله زیادی دارد.

چند مرحله از بودجه‌بندی بر مبنای صفر در اجرای کل نظام ضروری است ساختار، برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و کنترل. بخش صرف زمان در این فرآیند و بخشی که استفادهٔ مؤثرتر از پول در دسترس را تأمین می‌کند، مرحله ساختار است. در طول این مرحله است که فرد تأمین کنندهٔ بودجه فرض می‌کند که واحد مورد نظر هیچ فعالیّتی ندارد. این مرحله‌ای است که اغلب حذف می‌شود. بدون این مرحله فرد تأمین کنندهٔ بودجه در واقع از فرآیند بودجه‌بندی بر مبنای صفر استفاده نمی‌کند.

در طول مرحلهٔ ساختار کسی که مسؤول آماده کردن بودجه در واحد مورد نظر است، یک رشته شرح وظایف و نتایج آنها را بر مبنای هدف اصلی آن واحد ارائه می‌کند. برای نمونه فرض کنید سرپرست بخش مرجع یک کتابخانهٔ دانشگاهی هستید. شما باید دو نوع وظیفه را تبیین کنید (تعداد وظایف بیشتر است، امّا فقط دو نوع آن نشان داده می‌شود): «تضمین این که مراجعه کنندگان برای پرسشهای مرجع پاسخهای صحیح دریافت کنند» و «تضمین این مسأله که مراجعه کنندگان احتمالاً برای استفاده از کتابخانه

(1) - Peter Phyor.

آموزش ببینند». عبارتهای نتیجه چنین خواهد بود «پاسخهای صحیح به پرسشهای مرجع» و «استفاده کنندگان برای استفاده از کتابخانه آموزش می‌بینند».

هر وظیفه به یک رشته وظایف فرعی تقسیم می‌شود و به این ترتیب سلسله مراتبی از فعّالیتها به وجود می‌آید. تحت وظیفهٔ «استفاده کنندگان... آموزش می‌بینند» می‌توان سیاهه‌ای از وظایف فرعی را تنظیم کرد مانند: «تضمین تشخیص مهارتهای استفادهٔ صحیح از کتابخانه» (نتیجه ـ مهارت تشخیص داده می‌شود)، «تضمین تشخیص استفاده کنندگانی که نیاز به آموزش دارند» (نتیجه ـ استفاده کنندگان تشخیص داده می‌شوند) و «تضمین این مسأله که استفاده کنندگان مهارتهای استفاده از کتابخانه را فرا می‌گیرند» (نتیجه ـ استفاده کنندگان آگاه). می‌توانید کار را ادامه دهید و هر یک از وظایف فرعی را تقسیم کنید. برای نمونه وظیفهٔ فرعی «مهارتهای تشخیص داده شده» می‌تواند دارای تقسیمهایی فرعی باشد مانند «تضمین آگاهی استفاده کنندگان از چگونگی استفاده از فهرست عمومی»، «تضمین آگاهی استفاده کنندگان از چگونگی استفاده از نمایهٔ پیایندها،» و «تضمین این که استفاده کنندگان می‌توانند از خدمات پیوسته استفاده کنند.»

آشکار است که اگر مرحلهٔ ساختار بدرستی انجام شود، می‌تواند دیرپا و پیچیده باشد. برای هر نتیجه باید یک ارزش کمّی قائل شوید و منابع مالی لازم برای رسیدن به آن نتیجه را محاسبه کنید، به طور طبیعی ارقام کمّی و هزینهٔ کلّی بیشتر بر مبنای بازده سالانه محاسبه می‌شود تا هزینهٔ واحد. فعالیتهای مربوط به برآورد هزینه مانند نظام بودجه‌بندی برنامه‌ای و برنامه‌ریزی است.

در طول دورهٔ برنامه‌ریزی بودجه‌بندی بر مبنای صفر، پرسشهای کلّی (وظایف، وظایف فرعی و وظایف فرعی فرعی) مطرح می‌شود : «آیا به این بازده با این هزینه نیاز داریم؟» «آیا می‌توانیم به هر طریق هزینهٔ این واحد را کاهش دهیم (ابزار جدید، خود خدمتی بیشتر)؟» «اگر توانایی خود را افزایش دهیم، چگونه بر هزینهٔ واحد ما اثر خواهد گذاشت؟» در نتیجه این پرسشها مدیر واحد چند برنامه دیگر را تهیّه و رده‌بندی می‌کند. اغلب به برنامه‌ریز گفته می‌شود که حداقل سه برنامه تهیّه کند: یک برنامه برای کاهش هزینه، یک برنامه برای حفظ سطح جاری مخارج (با تولید بیشتر)، و یک برنامه برای افزایش سطح مخارج، هر وظیفه یا هر وظیفه و وظایف فرعی و فرعی‌تر مشتق از آن

آماده و سپس در برابر وظایف دیگر و مشتقات آنها رده‌بندی می‌شود.

رده‌بندی در چند سطح تکرار می‌شود، زیرا هر گام در این فرآیند نیاز به تنظیم عوامل بیشتری دارد. بنابر این، این فرآیند که در واحدها و بخشهای کتابخانه آغاز می‌شود به وسیلهٔ مسؤول بودجه‌بندی یا مدیر کتابخانه که ممکن است تصمیم بگیرد رده‌بندی را تغییر دهد، دوباره رده‌بندی می‌شود. سپس مؤسسه‌ای که بودجه را تأمین می‌کند. رده‌بندیها را مورد تجدید نظر قرار می‌دهد و ممکن است آنها را کاملاً تغییر دهد. به این ترتیب بودجهٔ نهایی تهیّه می‌شود. این بودجه باید از نظر هزینه کارآمدتر باشد و اهداف و خدمات همهٔ مؤسسات دخیل را منعکس کند.

دربارهٔ فرایند رده‌بندی بسیار بحث شده است و اندیشهٔ بودجه به ازای هزینهٔ کاهش یافته بسیار مورد توجه قرار گرفته است. آنچه چندان مورد توجه قرار نگرفته، ساختار بودجه‌بندی بر مبنای صفر است. از آن جا که مرحلهٔ ساختار وقت‌گیر است، نمی‌توان آن را بر مبنای سالانه انجام داد.

بودجه‌بندی بر مبنای مکان[1]

در آینده‌ای نه چندان دور، کارگزاریهای دولتی که اماکن خدماتی بسیاری چون کتابخانه‌های عمومی، کتابخانه‌های آموزشگاهی و کتابخانه‌های مجتمعهای دانشگاهی را اداره می‌کنند ممکن است الزاماً بودجه‌بندی بر مبنای مکان را اختیار کنند. بودجه‌بندی بر مبنای مکان تضمین می‌کند که همهٔ کسانی که باید خدماتی به آنها ارائه شود، از خدمات برابری استفاده کنند. این امر ابتدا از مسائل تأمین مالی مدارس ناشی شد. در آن جا مشاهده شد که برخی نواحی مدارس بهتری دارند زیرا مبنای مالیاتی آنها از مدارس سایر مناطق بیشتر بود. هدف بودجه‌بندی بر مبنای مکان آن بود که برای همهٔ دانش‌آموزان وجوه یکسانی در نظر گرفته شود و اخیراً این اندیشه به صورت تضمین توزیع برابر بودجه در درون نواحی (و نه فقط بین نواحی) مطرح شده است. طبیعی است که این نظام بر کتابخانه‌های آموزشگاهی اثر می‌گذارد، امّا این مفهوم به دلیلی برای کتابخانه‌های عمومی و کتابخانه‌های مجتمعهای دانشگاهی نیز به کار خواهد رفت.

---

(1) - Site budgeting (SB).

در بودجه‌بندی براساس مکان نخستین گام آن است که میزان پولی که یک نظام به طور کلّی می‌تواند جذب کند، تا حدّ امکان درست برآورد شود. از این مقدار همهٔ هزینه‌های لازم برای خدمات مرکزی و هزینه‌هایی را که بسهولت به یک مکان ویژه تخصیص داده نمی‌شود کم کنید (برای نمونه خدمات فنّی متمرکز که می‌تواند به عنوان هزینهٔ مرکزی به حساب آید یا بر اساس کاربرد بین مکانها تقسیم شود). و پس از کم کردن خدمات مرکزی، وجوه باقی مانده براساس فرمول به محلهای دور از مرکز اختصاص می‌یابد. برای کتابخانه‌ها این کار بر مبنای خدماتی که به هر نفر ارائه می‌شود انجام می‌گیرد. هر مکان از میزان بودجه‌ای که دریافت خواهد کرد آگاه می‌شود. سپس کتابدار ارشد، کارکنانی تعیین می‌کند که چگونه پول را به بخشهای مختلف اختصاص دهند.

اگر قرار باشد به هدف دست یابیم، یک اقدام جالب در سطح مکان آن است که استفاده کنندگان از کتابخانه الزاماً در تصمیم‌گیری در مورد چگونگی تقسیم بودجه دخالت داشته باشند. (در نواحی آموزشگاهی که از این نظام استفاده می‌کنند برای فرایند تصمیم‌گیری در مورد بودجه، دخالت والدین، دانش‌آموزان و معلمان لازم است). کتابدار ارشد نمی‌تواند مسؤولیت تصمیم‌گیری نهایی را به کسی واگذار کند (این شخص برای نتایج هر تصمیمی که اجرا می‌شود، جوابگوست). امّا در این جا هدف، شرکت فعّال کارکنان و استفاده کنندگان از کتابخانه است. طرح بودجه برای بحث باید به گروهی که در رأس قرار دارند ارائه شود. شرکت کنندگان در این بحث باید درک کنند که توصیه کننده‌اند و واقعاً تصمیمهای نهایی را اتّخاذ نمی‌کنند. وظیفهٔ کتابدار آن است که بحث را با تجدید نظر دربارهٔ طرح بودجه تلفیق و سپس شکل اصلاح شدهٔ بودجه را به مقام مرکزی تسلیم کند. مقام مرکزی این طرح را از طریق سلسله مراتب به مقام تأمین کننده بودجه برای رسیدگی می‌رساند.

بودجه‌بندی بر مبنای مکان دو مزیّت مهمّ دارد: شرکت استفاده کنندگان و برخورداری از بودجه مساوی در یک نظام، امّا این امر بستگی به میزان پولی دارد که تأمین کنندهٔ بودجه در اختیار می‌گذارد. اگر این مبلغ بسیار متغیّر باشد، کلّ فرآیند باید تغییر کند. همچنین برای برنامه‌ریزی از «میانگین» حقوقها استفاده خواهد شد، امّا

هنگامی که حقوقهای واقعی برقرار شود، باید اصلاحات عمده‌ای صورت گیرد.

هر اندازه بیشتر دربارهٔ بودجه‌بندی بدانید، بهتر خواهید توانست وظیفهٔ خود را انجام دهید. بدون تردید در آینده انواع جدیدی از بودجه‌بندی با جنبه‌های مثبت و منفی مطرح خواهد شد. با بررسی انواع موجود و شناخت نقاط قوّت و ضعف آنها در اشاره به جنبه‌های مثبت انواعی که می‌تواند به خدمات رسانی کتابخانه کمک کند، می‌توانید مؤثرتر باشید. البته شما در مورد نظام گزارش دهی فعالیتهای کتابخانه به کارگزاری که تأمین کنندهٔ بودجه است حق انتخابی ندارید، امّا در داخل کتابخانه باید از آزادی نسبی برخوردار باشید. به خاطر داشته باشید که بودجه‌بندی فعالیّتی است که در سراسر سال صورت می‌گیرد و اگر چه وقت‌گیر است، امّا نمی‌توان آن را به فردا موکول کرد.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

۱۵

تحلیل کار

دربارهٔ ارتباط نزدیک شیوه‌های نظارت بر هزینه بودجه‌ای و تحلیل‌کار، پیشتر مطالبی گفته شد. هر سرپرست با آموختن فنون تحلیل کار و به کاربردن آنها می‌تواند محیط کار را برای همهٔ افرادی که در آن محیط فعالیت می‌کنند بسیار دلپذیرتر سازد. حاصل کاربرد این فنون می‌تواند واحدی کار آمدتر باشد که مشکلات بسهولت در آن حل شود، تحلیل کار می‌تواند به حل مشکلات طرح‌ریزی در زمینه فضای محیطی، انتخاب ترتیبی برای انجام کار و یافتن راههایی برای انجام وظایف به نحوی مؤثرتر، کمک کند. تحلیل کار همچنین می‌تواند موجب صرفه‌جویی در موجودی مالی کتابخانه شود یا امکان به کارگیری این موجودی را در سایر خدمات فراهم آورد. توجه به این مسأله که بیشتر فنون تحلیل کار به نحوی با زمان یا پول ارتباط دارد، رابطهٔ تحلیل کار و بودجه‌بندی را روشن می‌سازد؛ در نتیجه، این فنون مقدار زیادی از داده‌های مورد استفاده در بودجه‌بندی و برنامه‌ریزی را فراهم می‌کنند.

نمونه گیری از کار

نمونه‌گیری که بخش مهمی از آمار است، بخشی از هر طرح تحلیل کار خوب نیز محسوب می‌شود. در این جا مجال آن نیست که دربارهٔ آمار به طور کامل بحث کنیم. امّا برای کسانی که هیچ زمینه‌ای در این مورد ندارند، چند کتاب خوب وجود دارد یکی از این کتابها که نشان می‌دهد چگونه آمار در کتابخانه و علم اطلاع‌رسانی به کار می‌آید،

کتابی است به نام *روشهای تحقیق در کتابداری*[1].

برای بهتر نشان دادن مسأله، تصور کنید مدیر بخش فراهم آوری مواد هستید. ممکن است «احساس کنید» که وقت بسیار زیادی صرف جستجوی کتابشناسی می‌شود؛ شش کارمند در بخش خود دارید که به طور متوسط ۱۲۵۰ درخواست را در هفته پردازش می‌کنند. این تلاش، کار را روز آمد نگاه می‌دارد، امّا اگر قانون پارکینسون، مبنی بر آن که کار آن قدر گسترش می‌یابد تا وقتی را که به آن اختصاص یافته پر کند ـ در این جا کاربرد ندارد، متعجب می‌شوید. همچنین موافقت با تهیّهٔ مقدار زیادی مواد اطلاع‌رسانی در زمینه‌های جدید احتمالاً کار فراهم آوری را تا ۳۰ ـ ۲۵ درصد افزایش خواهد داد. مشکل شما در مقام رئیس بخش مشخص کردن این مسأله است که آیا به کارمند بیشتری نیاز است، یا آیا می‌توان بدون افزودن کارمندان بیشتر، بازدهی را به نحوی معقول افزایش داد؟ این جاست که فنون تحلیل کار، کاربرد پیدا می‌کند، زیرا این فنون به شما کمک می‌کند تعیین کنید که چه کاری باید انجام شود.

حجم کنونی کار ، *جامعهٔ کل* ، یا جمعیّتی را که می‌خواهید بررسی کنید (به صورت اصطلاح آماری) نشان می‌دهد. اگر می‌خواهید با احتمال قریب به یقین بدانید که چه کاری در حال انجام است، باید تمام مراحل فرآیند جستجو را به ازای همهٔ درخواستهای یک سال بررسی کنید. امّا حتّی در این صورت هم نمی‌توانید کاملاً مطمئن باشید که برخی از ویژگیهای غیر معمول کار در آن سال، موجب شده است که آن سال غیر متعارف شود. خوشبختانه در مورد بیشتر بررسیها لازم نیست این همه کار انجام شود. نمونه‌ای که به طور صحیح و معقولانه انتخاب شده باشد نتایجی به بار می‌آورد که تقریباً همان قدر به شما اطمینان می‌دهد که بررسی بازده یک سال کامل.

فرضهایی دربارهٔ ماهیّت پدیده‌های تحت بررسی، مبنای فنون نمونه‌گیری را تشکیل می‌دهد. فرض اساسی آن است که *نمونهٔ توزیع* پدیدهٔ طبیعی به لحاظ شکل مانند *توزیع بهنجار* (یعنی به شکل ناقوس) است. توزیع بهنجار توزیعی است که در آن ویژگیهای مورد بررسی گرد یک نقطهٔ مرکزی جمع می‌شوند. هر چه از نقطهٔ مرکزی دور می‌شویم،

---

(1) - ***Research Methods in Librarianship,by*** Busha and Harter (Academic Press, 1980).

نمونه‌های آن ویژگیها کمتر می‌شود (بنگرید به : شکل ۱ ـ ۱۵) یک نمونه تصادفی که از جمعیّتی بهنجار استخراج شود، احتمالاً نمایانگر نمونه‌ای خواهد بود که شبیه (هر چند نه عیناً) به جمعیّتی است که از آن استخراج شده است. نمونه‌های تکراری از همان جمعیت بازهم تکرار نمونه واقعی خواهد بود.

در نمونه‌ای که در این جا ارائه می‌شود، زمان واقعی برای پردازش ممکن است از ۵ دقیقه تا ۹ ساعت متغیر باشد و بیشتر درخواستها در ۱۲۷ دقیقه انجام شود. متغیّر دیگر، در این جا، مهارت کارمندان است که متفاوت است. بنابر این باید از درخواستها و کارمندان نمونه‌گیری کنید.

شکل ۱ ـ ۱۵ منحنی توزیع بهنجار نمونه جمعیّت (خط ممتد)، الگوی نمونه (خط نقطه چین)

هنگامی که نمونه‌های تصادفی از جمعیّتی استخراج می‌شود، همهٔ اعضای آن گروه بخت مساوی برای انتخاب شدن دارند. برای نمونه، به منظور استخراج نمونه‌ای از درخواستها برای مواد جدید، ممکن است درخواستها را درون یک ظرف بزرگ بریزید و سپس تعداد درخواستی را که می‌خواهید بررسی کنید، از ظرف بیرون بکشید. امّا این یک نمونه‌گیری تصادفی واقعی نیست، زیرا کاغذهای روی قسمت تحتانی و جداره‌ها بخت کمتری برای انتخاب شدن دارند. یکی از راههایی که انتخاب تصادفی واقعی را تضمین می‌کند آن است که برای هر درخواست به محض ورود شماره‌ای تعیین کنیم، به این ترتیب می‌توان از جدول اعداد تصادفی برای انتخاب نمونه مورد نیاز استفاده کرد.

جدولهای اعداد تصادفی تقریباً در همهٔ کتابهای آمار، کتابهای جدولهای ریاضی، و در مجلداتی که تنها به این جدولها اختصاص دارد یافت می‌شود. استفاده از این جدولها

آسان است. جدول ۱ ـ ۱۵ نمونه‌ای از یک جدول اعداد تصادفی است.

برای منظور ما ، جامعهٔ حداکثر ۴ رقم دارد (۱۲۵۰ ساعت). برای انتخاب نمونه، فرض می‌کنیم تصمیم می‌گیرید که ستونها را از بالا به پایین بخوانید (می‌توانید آنها را از پایین به بالا، یا به طور افقی، یا از راست به چپ بخوانید ـ تا جایی که حوصله دارید)، با ردیف ۱۰۱ و ستون ۱ آغاز می‌کنید و از اولین اعداد چهار رقمی در هر ستون استفاده می‌کنید. هدف انتخاب نمونهٔ شما (برای نمونه ۱۰۰ درخواست) از میان ۱۲۵۰ درخواست است، لذا اعداد میان ۰۰۰۱ و ۱۲۵۰ برای نمونه مناسب‌اند. بنابر این ارقام ستون ۱ و ردیفهای ۱۰۱، ۱۰۲ و ۱۰۳ قابل قبول نیستند. (این ارقام ۱۳۲۸ ، ۲۱۲۲ و ۹۹۰۵ هستند) ردیف ۱۰۴ قابل قبول است (۰۰۱۹). شمارهٔ اوّلین درخواستی که برای نمونه استخراج می‌شود ۰۰۱۹۹ است. عدد قابل قبول بعدی در ردیف ۱۱۰ است (شمارهٔ ۱۰۷۵). کار را به همین شیوه ادامه می‌دهید تا ۱۰۰ شماره داشته باشید. اگر در ادامه به عددی برخوردید که قبلاً انتخاب شده است. آن را حذف کنید و کار را ادامه دهید تا وقتی که ۱۰۰ شماره انتخاب بشوند.

در تحلیل کار و نیز در تحقیق، نمونه‌گیری ضروری است. آنچه ارائه شد یک زمینهٔ سادهٔ حداقل است، امّا ممکن است کمک کند که میزان وقت لازم برای تحلیل کار مورد تأکید قرار گیرد.اگر زمینهٔ آماری ندارید، باید از کمک کسی که در این مورد آگاهیهایی دارد استفاده کنید.

انواع تحلیل کار

نمودار بلوکی[1] ابتدایی‌ترین شکل تحلیل‌کار را نشان می‌دهد. این نمودار امکان بررسی سادهٔ روابط میان واحدها یا فعالیّتهای مختلف را در یک سازمان فراهم می‌کند. همان‌گونه که در شکل ۲ ـ ۱۵ ملاحظه می‌شود، نمودار بلوکی در اوّلین نگاه شبیه نمودار سازمانی است با این تفاوت که در برگیرندهٔ عناصری خارج از ساختار واقعی سازمانی است (مراجعه کنندگان، کارگزاران و غیره).

---

(1) - block diagram.

فنّ دیگر یعنی *نمودار گردشنما*[1] سطح دیگری از تحلیل را نشان می‌دهد، زیرا چشم‌اندازی ترسیمی از قلمرو و کار و تحرک کارکنان ومواد را در این حوزه نشان می‌دهد. بهترین راه ارائه تحلیل‌کار جدولی است از تسهیلات و همهٔ فعالیّتها که بروشنی مشخص شده باشد. شکلهای ۳ ـ ۱۵ یک نمودار گردشنما را برای بخش تهیّهٔ کتاب به صورتی که قبل از تحلیل بوده نشان می‌دهد، در این نمودار هر بار که شخصی میز خود را ترک کرده، خطی کشیده است (بیشتر خطها در جهت قفسهٔ کتابشناسی در خارج از بخش تهیهٔ کتاب همسو شده‌اند).

با اطلاعاتی که از این نمودار به دست آمد، دو داده به صورت جدول ثبت شد: فاصلهٔ یک رفت از میز تا بخش کتابشناسی برای هر شخص، و زمان لازم برای این رفت. در نتیجهٔ این تحلیل، نقشهٔ محیطی جدیدی طرح شد (بنگرید به: شکل ۴ ـ ۱۵). با انتخاب نهایی که احتمالاً منوط به هزینه‌هاست (از جمله تغییر وضع دادن و نیز وقت کارکنان) نقشه‌های دیگری هم می‌توان طرح کرد.نمودارها نمی‌توانند تصمیم بگیرند، امّا به فرایند تصمیم‌گیری بسیار کمک کرده‌اند.

یک *نمودار جریان کار*[2] می‌تواند تحرک یک پدیدهٔ مورد بررسی را نشان دهد، امّا نمی‌تواند این حرکت را به یک فضای محیطی ارتباط دهد، برای تهیّهٔ یک نمودار جریان کار از میان نمادهای بسیار زیادی می‌توانید دست به انتخاب بزنید (این نمادها در همهٔ کتابهای مربوط به تحلیل نظامها، بررسی عملیات ، و علم اطلاع‌رسانی وجود دارد). شکل ۵ـ ۱۵ نمودار جریان کار ساده‌ای از یک محدودهٔ خدمات عمومی است.

نمودار جریان تصمیم[3] ـ که معمولاً در تحلیل نظامها برای کاربرد کامپیوتر به کار می‌رود ـ ابزاری است که از طریق آن می‌توانید جریان کاری را که در آن تصمیمهای بسیاری اتّخاذ می‌شود تحلیل کنید. نمادهایی که برای نشان دادن این تصمیمها به کار می‌روند نیز بسیار زیادند و در چند منبع می‌توان آنها را یافت. شکل ۶ ـ ۱۵ یک نمودار ساده شدهٔ جریان تصمیم است.

---

(1) - flow diagram.

(2) - flow process chart.

(3) - decision flow chart.

جدول ۱ ـ ۱۵ جدول اعداد تصادفی

«ارقام اعشاری تصادفی»

	ستون					
ردیف	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)
۱۰۱	۱۳۲۸۴	۱۶۸۳۴	۷۴۱۵۱	۹۲۰۲۷	۲۴۶۷۰	۳۶۶۶۵
۱۰۲	۲۱۲۲۴	۰۰۳۷۰	۳۰۴۲۰	۳۸۸۳	۹۴۶۴۸	۸۹۴۲۸
۱۰۳	۹۹۰۵۲	۴۷۸۸۷	۸۱۰۸۵	۶۴۹۳۳	۶۶۲۷۹	۸۰۴۳۲
۱۰۴	۰۰۱۹۹	۵۰۹۹۳	۹۸۶۰۳	۳۸۴۵۲	۸۷۸۹۰	۹۴۶۲۴
۱۰۵	۶۰۵۷۸	۶۴۸۳	۲۸۷۳۳	۳۷۸۶۷	۷۹۳۶	۹۸۷۱۰
۱۰۶	۹۱۲۴۰	۱۸۳۱۲	۱۷۴۴۱	۱۹۲۹	۱۸۱۶۳	۶۹۲۰۱
۱۰۷	۹۷۴۵۸	۱۴۲۲۹	۱۲۰۶۳	۵۹۶۱۱	۳۲۲۴۹	۹۰۴۶۶
۱۰۸	۳۵۲۴۹	۳۸۶۴۶	۳۴۴۷۵	۷۲۴۱۷	۶۰۵۱۴	۶۹۲۵۷
۱۰۹	۳۸۹۸۰	۴۶۶۰۰	۱۱۷۵۹	۱۱۹۰۰	۴۶۷۴۳	۲۷۸۶۰
۱۱۰	۱۰۷۵۰	۵۲۷۴۵	۳۸۷۴۹	۸۷۳۶۵	۵۸۹۵۹	۵۳۷۳۱
۱۱۱	۳۶۲۴۷	۲۷۸۵۰	۷۳۹۵۸	۲۰۶۷۳	۳۷۸۰۰	۶۳۸۳۵
۱۱۲	۷۰۹۹۴	۶۶۹۸۶	۹۹۷۴۴	۷۲۴۳۸	۰۱۱۷۴	۴۲۱۵۹
۱۱۳	۹۹۶۳۸	۹۴۷۰۲	۱۱۴۶۳	۱۸۱۴۸	۸۱۳۸۶	۸۰۴۳۱
۱۱۴	۷۲۰۵۵	۱۵۷۷۴	۴۳۸۵۷	۹۹۵۰۸	۱۰۴۱۹	۷۶۹۳۹
۱۱۵	۲۴۰۳۸	۶۵۵۴۱	۸۵۷۸۸	۵۵۸۳۵	۳۸۸۳۵	۵۹۳۹۹
۱۱۶	۷۴۹۷۶	۱۴۶۳۱	۳۵۹۰۸	۲۸۲۲۱	۳۹۴۷۰	۹۱۵۴۸
۱۱۷	۳۵۵۵۳	۷۱۶۲۸	۷۰۱۸۹	۲۶۴۳۶	۶۳۴۰۷	۹۱۱۷۸
۱۱۸	۳۵۶۷۶	۱۲۷۹۷	۵۱۴۳۴	۸۲۹۷۶	۴۲۰۱۰	۲۶۳۴۴
۱۱۹	۷۴۵۱۸	۶۷۵۲۳	۷۲۹۸۵	۲۳۱۸۳	۰۲۴۴۶	۶۳۵۹۴
۱۲۰	۴۵۲۴۶	۸۸۰۴۸	۶۵۱۷۳	۵۰۹۸۹	۹۱۰۶۰	۸۹۸۹۴
۱۲۱	۷۹۵۰۹	۴۷۰۶۹	۸۶۳۷۸	۴۱۷۹۷	۱۱۹۱۰	۴۹۶۷۲
۱۲۲	۱۹۶۸۹	۹۰۳۳۲	۰۴۳۱۵	۲۱۳۵۸	۹۷۲۴۸	۱۱۱۸۸
۱۲۳	۴۲۷۵۱	۳۵۳۱۸	۹۷۵۱۳	۶۱۵۳۷	۵۴۹۵۵	۰۸۱۵۹

ادامه جدول ۱ ـ ۱۵

ردیف	ستون (۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)
۱۲۴	۱۱۹۴۶	۲۲۶۸۱	۴۵۰۴۵	۱۳۹۶۴	۵۷۵۱۷	۵۹۴۱۹
۱۲۵	۹۶۵۱۸	۴۸۶۸۸	۲۰۹۹۶	۱۱۰۹۰	۴۸۳۹۶	۵۷۱۷۷
۱۲۶	۳۵۷۲۶	۵۸۶۴۳	۷۶۸۶۹	۸۴۶۲۲	۳۹۰۹۸	۳۶۰۸۳
۱۲۷	۳۹۷۳۷	۷۲۷۵۰	۴۸۹۶۸	۷۰۵۳۶	۸۴۸۶۴	۶۴۹۵۲
۱۲۸	۹۷۰۲۵	۶۶۴۹۲	۵۶۱۷۷	۴۰۴۹	۸۰۳۱۲	۴۸۰۲۸
۱۲۹	۶۲۸۱۴	۰۸۰۷۵	۰۹۷۸۸	۵۶۳۵۰	۷۶۷۸۷	۵۱۵۹۱
۱۳۰	۲۵۵۷۸	۲۲۹۵۰	۱۵۲۲۷	۸۳۲۹۱	۴۱۷۳۷	۷۹۵۹۹
۱۳۱	۶۸۷۶۳	۶۹۵۷۶	۸۸۹۹۱	۴۹۶۶۲	۴۶۷۰۴	۶۳۳۶۲
۱۳۲	۱۷۹۰۰	۰۰۸۱۳	۶۴۳۶۱	۶۰۷۲۵	۸۸۹۷۴	۶۱۰۰۵
۱۳۳	۷۱۹۴۴	۶۰۲۲۷	۶۳۵۵۱	۷۱۱۰۹	۵۶۲۴	۴۳۸۳۶
۱۳۴	۵۴۶۸۴	۹۳۶۹۱	۸۵۱۳۲	۶۴۳۹۹	۲۹۱۸۲	۴۴۳۲۴
۱۳۵	۲۵۹۴۶	۲۷۶۲۳	۱۱۲۵۸	۶۵۲۰۴	۵۲۸۳۲	۵۰۸۸۰
۱۳۶	۱۳۵۳	۳۹۳۱۸	۴۴۹۶۱	۴۴۹۷۲	۹۱۷۶۶	۹۰۲۶۲
۱۳۷	۹۹۰۸۳	۸۸۱۹۱	۲۷۶۶۲	۹۹۱۱۳	۵۷۱۷۴	۳۵۵۷۱
۱۳۸	۵۲۰۲۱	۴۵۴۰۶	۳۷۹۴۵	۷۵۲۳۴	۲۴۳۲۷	۸۶۹۷۸
۱۳۹	۷۸۷۵۵	۴۷۷۴۴	۴۳۷۷۶	۸۳۰۹۸	۰۳۲۲۵	۱۴۲۸۱
۱۴۰	۲۵۲۸۲	۶۹۱۰۶	۵۹۱۸۰	۱۶۲۵۷	۲۲۸۱۰	۴۳۶۰۹
۱۴۱	۱۱۹۵۹	۹۴۲۰۲	۲۷۴۳	۸۶۸۴۷	۷۹۷۲۵	۵۱۸۱۱
۱۴۲	۱۱۶۴۴	۱۳۷۹۲	۹۸۱۹۰	۱۴۲۴	۳۰۰۷۸	۲۸۱۹۷
۱۴۳	۰۶۰۳۷	۹۷۹۱۲	۶۸۱۱۰	۵۹۸۱۲	۹۵۴۴۸	۴۳۲۴۴
۱۴۴	۷۶۲۵۸	۷۵۷۱۴	۸۹۵۸۵	۹۹۲۹۶	۵۲۶۴۰	۴۶۵۱۸
۱۴۵	۵۵۳۲۲	۷۵۹۸	۳۹۶۰۰	۶۰۸۶۶	۶۳۰۰۷	۲۰۰۰۷
۱۴۶	۷۸۰۱۷	۹۰۹۲۸	۹۰۲۲۰	۹۲۵۰۳	۸۳۳۷۵	۲۶۹۸۶
۱۴۷	۴۴۷۶۸	۴۳۳۴۲	۲۰۶۹۶	۲۶۳۳۱	۴۳۱۴۰	۶۹۷۴۴

ادامه جدول ۱ ـ ۱۵

	ستون					
ردیف	(۱)	(۲)	(۳)	(۴)	(۵)	(۶)
۱۴۸	۲۵۱۰۰	۱۹۳۳۶	۱۴۶۰۵	۸۶۶۰۳	۵۱۶۸۰	۹۷۶۷۸
۱۴۹	۸۳۶۱۲	۴۶۶۲۳	۶۲۸۷۶	۸۵۱۹۷	۷۸۲۴	۹۱۳۹۲
۱۵۰	۴۱۳۴۷	۸۱۶۶۶	۸۲۹۶۱	۶۰۴۱۳	۷۱۰۲۰	۸۳۶۵۸

«منبع : اِل، لبیکین[۱]، آی. کیِ فاینشتن[۲] و ال درک[۳] دستنامهٔ فرمولها و جدولهای حسابداران[۴]

تحلیل عملیات[۵] بررسیِ حرکات دستها، چشمها و پاهای فردی است که در محلّی به فعّالیتی ویژه مشغول است. این تحلیل زمانی بیشترین تأثیر را دارد که به صورت کم و برای مشاغلی به کار رود که بسیار تکراری هستند. در همین جاست که بررسی کلاسیک زمان ـ حرکت اهمیّت زیادی یافته است. هدف همیشه بهترین و مؤثرترین نظم و اثربخشترین توالی فعالیتها در آن نظم است. فعّالیتهای کتابخانه که برای این نوع تحلیل مناسب‌اند عبارت‌اند از مقابلهٔ برگه‌های سفارش برای پُست کردن، رج‌بندی برگه‌های جریمه دیر کرد، الفبایی کردن و حتی گرفتن روگرفت (در میان سایر فعالیتهای ماشینی).

نوع دیگری از تحلیل که می‌تواند در کتابخانه بسیار مورد استفاده باشد، *تحلیل فرم*[۶] است. فُرمها و برگه‌دانها در کتابخانه مانند خرگوش تکثیر می‌شوند و یک واحد بسادگی می‌تواند مهار آنها را از دست بدهد و مقادیر زیادی کار غیر ضروری برای خود ایجاد کند. هر فُرم که در واحدی از کتابخانه مورد استفاده قرار می‌گیرد، باید سالانه بررسی تا معلوم شود آیا هنوز به انجام وظیفه‌ای کمک می‌کند. آیا در این مورد مؤثر است یا خیر.

---

(1) - L.Lipkin.

(2) - I.K.Feinstein.

(3) - L.Derrick.

(4) - ***Accountant's Handbook of Formulas and Tables*** 2nd ed. (Prentice - Hall, Inc, Englewood Cliffs, N.J,1963) (c) 1963,1973 : P.444.

(5) - Operations analysis.

(6) - Form anolysis.

شکل ۲ ـ ۱۵۲ نمودار بلوکی (ساده شده)

معمولاً اوّلین پرسشی که مطرح می‌شود آن است که آیا اصولاً وجود این فرم در عمل ضروری است یا خیر. این فرم چه خدمتی انجام می‌دهد که پیشتر انجام نشده است؟ آیا می‌توان بعضی از فرمها را درهم ادغام کرد؟ آیا همهٔ موارد موجود در یک فرم لازم است یا خیر؟ آیا نمی‌توان از فُرم ارزانتری با همین نتیجه استفاده کرد؟ و قبل از دور ریختن احتمالی این فُرمها، چه مدّت باید آنها را نگاه داشت؟

پاسخ به پرسش آخر متفاوت خواهد بود و ممکن است شما در پاسخ مؤثر نباشید.

شکل ۳ ـ ۱۵ نمودار گردشنما (پیش از تحلیل)

دولتها اغلب برخی محدودیتهای زمانی حداقل را برای نگاه‌داری سوابق، بویژه سوابق مالی و سوابق کارکنان، تعیین می‌کنند. این حداقل می‌تواند از چند ماه تا بی‌نهایت متغیر باشد، هر چند که بتازگی سوابق کارکنان به صورت میکروفیلم در می‌آید و در واحدهای ذخیرهٔ خاصی حفظ می‌شود. اگر در استفاده از فُرمها از آزادی عمل برخوردارید، می‌توانید و باید آنها را مهار کنید.

شکل ۴ ـ ۱۵ نمودار گردشنما (پس از تحلیل)

شکل ۵ ـ ۱۵ نمودار جریان کار برای بخش گردش مواد.

(استخراج از *تله فاکس مایل در کتابخانه‌ها.*)[1]

اگر فرمها باید در جایی خارج از کتابخانه مورد استفاده قرار گیرند باید آنها را دوبار بررسی کنید تا مطمئن شوید که برای افراد غیرکتابخانه‌ای قابل درک باشد. این مسأله اغلب اوقات در فرمهای درخواست تهیّهٔ کتاب در قسمتی دیده می‌شود که کتابخانه از متقاضی خواستار درج تاریخ انتشار است، اگر در این فرم به جای «تاریخ انتشار» پرسیده شده باشد «تاریخ» یا «سال» تعداد زیادی از افراد تاریخ درخواست خود را درج می‌کنند.

(1) - ***Telefacsimiles in Libraries*** ,(Institute of Library Research of California, 1968).

الف آغاز

حرکت به دومین محل حرکت به اوّلین محل

بررسی فهرست در بخش آیا بررسی فهرست لازم است؟

بلی ب

امانت دادن اقلام موجود در قفسه فهرست کتابی

بررسی بایگانی و اسپاری و تحقیق محلّی بلی برخی اقلام در قفسه و در جای دیگر موجود نیست؟

خیر

برخی اقلام را می‌توان اکنون تورّق کرد؟ خیر اقلام موجود در سایر محلها خیر انتقال مواد به اتاق تکثیر مدارک

آری آری

ب الف خاتمه

شکل ۶ ـ ۱۵ نمودار گردشنما برای بخش گردش مواد. (استخراج از قله *فاکس مایل در کتابخانه‌ها*)

نمودارهای انسان ـ ماشین[1] امکان بررسی رابطهٔ میان افراد و ماشینها را فراهم می‌کند. در واحدی که مقدار زیادی تجهیزات مانند (دستگاه تکثیر، دستگاه پردازش داده‌ها، دستگاه تهیّهٔ میکروفیلم و مانند آن) وجود دارد نمودارهای انسان ـ ماشین می‌تواند بسیار باارزش باشد. اگر افراد یا ماشینها برای مدّتی طولانی بیکار باشند، شاید بتوان این وضع را تغییر داد به طوری که ماشینها و افراد در استفاده‌های احتمالی

(1) - man _ machine chart.

دسامبر نوامبر اکتبر سپتامبر اوت ژوئیه تعداد افراد فعالیّت
۲۲ ۱۵ ۸ ۱۲۴ ۱۷ ۱۰ ۳ ۲۷ ۲۰ ۱۳ ۶ ۲۹ ۲۲ ۱۵ ۸ ۱ ۲۵ ۱۸ ۱۱ ۴ ۲۸ ۲۱ ۱۴ ۷

۱ ارتباط
۳ تحلیل عملیات
۲ طرح سیستمهای فرعی
۴ تبدیل سوابق
۲ نصب تجهیزات
۲ آزمایش نظام
۳ عملیات دایم

تصویر ص ۲۹۸ کتاب اصلی

شکل ۷ ـ ۱۵ نمودار گانت (ساده شده)

گسترده‌ای که از آنها می‌شود به نحوی اثربخش به وظایف خود عمل کنند. البته، بیش از حد بودن وقت بلااستفاده ممکن است بدان معنا باشد که عملیات می‌تواند به نحوی بهتر و با هزینهٔ کمتر به وسیلهٔ یک واحد خدماتی خارج از سازمان انجام شود.هدف، کارآیی در استفادهٔ کتابخانه از تجهیزات و کارکنان است. چنانچه عدم کارآیی چاره نشود، می‌تواند موجب اُفت روحیه در محیط کار شود.

برنامهٔ زمان‌بندی: نمودارهای گانت[۱]

برنامهٔ زمان‌بندی ـ تعیین یک دورهٔ زمانی ویژه برای هر مؤلفهٔ کار و برای کلّ برنامه ـ سبب می‌شود که برنامه اعتبار و در عمل معنا پیدا کند. با استفاده از نمودارهایی که یکی از نخستین متخصصان برجستهٔ مدیریت به نام هنری گانت تهیه کرده است می‌توان به رابطهٔ میان کار و زمان پی‌برد. بخشها یا فعالیتها در سمت چپ برگه همراه با تعداد کارمندان و قابلیّتهای هفتگی آنان درج می‌شود. هر ستون اصلی نشانگر یک هفته است (شماره‌های بالای هر ستون نمایانگر روز پایانی برای آن هفته است). امروزه نمودارهای بسیاری که از نمودار گانت اقتباس شده‌اند مورد استفاده قرار می‌گیرند (اگر چه با آن نمودار یکی نیستند)؛ همهٔ این نمودارها اهمیّت ارزش زمان و زمان‌بندی را مورد تأکید قرار می‌دهند.هرگاه کتابخانه‌ای نیاز به تهیّهٔ برنامهٔ پیچیده‌ای پیدا کند، نمودار گانت می‌تواند به آماده کردن آن و برنامه‌ریزی حجم کار بر حسب اهداف کلّی کمک کند. شکل ۷ ـ ۱۵ یک نمودار ساده شده گانت را که در زمان‌بندی توسعهٔ یک نظام گردش خودکار مورد استفاده قرار می‌گیرد، نشان می‌دهد.

پرت[۲]

فن ارزشیابی و بازنگری برنامه (پرت) شیوه‌ای است که ادارهٔ برنامه‌های ویژهٔ نیروی دریایی ایالات متحده[۳] در سال ۱۹۵۸ ابداع کرد تا از *زمان‌بندی* در یک رشته

---

(1) - Gantt.

(2) - Program Evaluation and Review Technique (PERT).

(3) - United States Navy Special Projects Office.

عملیات بهتر استفاده شود. روش مسیر بحرانی[۱] دوپون[۲] و رویهٔ ارزشیابی برنامهٔ نیروی هوایی ایالات متحده از این نظر با شیوهٔ پرت ارتباط دارند که هر سه مُدلهای مشابه فعالیتهایی را که در برابر زمان برای رسیدن به هدفی خاص طرح می‌شوند، ارائه می‌دهند. شکل ۸ ـ ۱۵ (و کلید همراه آن در جدول ۲ ـ ۱۵) یک نمودار ساده شدهٔ پرت را نشان می‌دهد.

اوّلین مرحلهٔ چنین تحلیلی مستلزم طرح کردن گامهای یک توالی با نظمی مناسب و تعیین یک ارزش زمانی برای هر یک از آن گامها است. مع‌ذالک از آن جا که تأکید بیش از حد بر زمان می‌تواند موجب شود که هزینه‌ها از مهار خارج شوند، مفهوم اصلی به ترتیبی اصلاح شده است تا زمان و هزینه‌ها را در بر گیرد. به این ترتیب در هر مرحله از عملیات، کل زمان و کل هزینه می‌تواند به نحوی نسبةً ساده محاسبه شود.

این نوع مهار از توالی مهار بودجه عادی فراتر می‌رود، از این لحاظ که برای هر یک از گامها در طول راه هزینه‌ای مشخص وجود دارد و برای این هزینه‌ها معیاری برقرار می‌شود. در نتیجه تحلیلگر می‌تواند بفهمد که آیا هزینه‌ها از کارهای انجام شده فراتر رفته است یا خیر.

در این‌جا ممکن‌است مشکلی آشکار شود ـ مهار هزینه‌ها در هر گام دشوار و به همان نسبت بودجه‌بندی برای آنها مشکل است. حتّی هنگامی که گامهای نسبةً بی‌اهمیّت‌تر برای این منظور درهم ادغام می‌شود، این کار دشوار است. شیوهٔ ارزشیابی و بازنگری برنامه معمولاً به فعالیّتهای جدیدی می‌پردازد که برای آنها هیچ رقم استانداری وجود ندارد، بنابراین برآورد کاری دشوار است. بعلاوه از آن جا که در این شیوه بر فعالیّتهای مشترک تأکید می‌شود، تخصیص هزینه‌های عمومی امری پیچیده است.

اغلب، مفاهیم جدید به‌طور نامناسب یا نابجا مورداستفاده قرار می‌گیرند و در مورد شیوهٔ ارزشیابی و بررسی‌برنامه نیز این امر صادق است. برای یک کتابخانه، از این شیوه باید در مورد طرح و مهار هزینهٔ برنامه‌های بلندمدت (مانند ساختمانهای جدید یا برنامه‌های خدماتی دقیق) سود جست. به خاطر داشته باشید که انجام این کارها نیازمند

---

(1) - Critical Path Methocl.

(2) - Dupont.

شکل ۸ ـ ۱۵ نمودار ساده شدهٔ پرت ، چرخه تصویب ساختمان نظامی برای نظامهای کتابخانه (برای اختصارات، جدول ۲ ـ ۱۵ را ملاحظه فرمایید. (استخراج شده از کتابی از سی.ای.ایوانز[۱]: *طرح محیطی کتابخانه : لوازم و تجهیزات ظاهری*[۲]

(1) - C.E.Evans.

(2) - *Library Enviroomental Design : Physical Facilities and Equipment,* Tisa Project Report NO,33.Los Angles: University of California / Institute of Library Research.

جدول ۲ ـ ۱۵ کلیدهای جدول پرت

چرخهٔ تصویب شدهٔ ساختمان نظامی

شرح اختصارات و اصطلاحها

Office of Management and Budget
OMB : ادارهٔ مدیریّت و بودجه
Office of The Secretary of Defense
OSD : دفتر وزیر دفاع
Office of the Secretary of the Army
OSA : دفتر وزیر جنگ
Chief of Staff,U.S Army :
CSA - رئیس ستاد نیروی زمینی ایالات متحده
Program Budget Advisory Committee
PBAC - : کمیتهٔ مشورتی بودجه برنامه‌ای
Deputy Chief of Staff,Logistics -
DCS LOG : معاون لجستیکی رئیس ستاد
Office of Chief of Engineers
OCF : دفتر رئیس مهندسان
Fy به سال مالی که در آن این برنامه تعیین شده مراجعه کنید.
Major Command هیأت بررسی برنامه‌ریزی که ترکیب و وظیفهٔ آن نمایانگر ویژگیهای هیأت بررسی برنامه‌ریزی در سطح فرماندهان میانی است که در زیر توضیح داده شده است.
Intermediate Commmand هیأت بررسی برنامه‌ریزی، متشکل از رئیس ستاد و اعضای اصلی هر بخش ستادی، برای تهیّهٔ اطلاعات به منظور انتصابها در حوزهٔ فرماندهی در ارتباط با تعیین و انتقال مأموریتها، فعال سازی و بی‌اثر ساختن واحدها و قدرتهای نظامی و شهری که به عنوان مبنای تهیهٔ برنامهٔ اصلی مورد استفاده قرار می‌گیرند.
Installation ـ فرماندهان مقرهای نظامی دایمی، هیأتهای برنامه‌ریزی برای مقرهای نظامی را تعیین می‌کنند تا برنامه‌های اصلی تصویب شده را تهیّه و ادامه دهند. اعضای رأی دهنده معمولاً عبارت‌اند از : نمایندهٔ ارشد فرماندهٔ مقر نظامی، مهندس مقر نظامی، نمایندهٔ مهندس بخش و نمایندگان هر فعالیت مستقل یعنی دارندگان مناصب نظامی که مسؤول گزارش دادن اموال حقیقی و نظامی‌اند (مانند کتابدار)

شرح گامهای هر عمل

۱ ـ دستورالعمل مأموریت و قدرت در برنامهٔ گماردن افراد در مقامهای معیّن صادر شد.
۲ ـ دستورالعمل مأموریت و قدرت دریافت شد.
۳ ـ دستورالعمل مأموریت و قدرت دریافت شد.
۴ ـ تهیّه برنامهٔ اصلی.
۵ ـ شرکت در برنامهٔ اصلی با ایجاد هیأت بررسی برنامه‌ریزی مناصب نظامی.
۶ ـ بررسی و تجدید نظر به وسیلهٔ هیأت فرماندهی بررسی و برنامه‌ریزی و ارائه آن به قرارگاه ستاد نیروی زمینی.
۷ ـ تصویب و صدور دستورالعمل برنامه پیمانکاری کوتاه مدّت و میان مدّت برای مقام مسؤول نظامی از طریق فرماندهان ارشد و میانی.

ادامهٔ جدول ۲ ـ ۱۵

۸ ـ دستورالعمل برنامه دریافت شد.
۹ ـ دستورالعمل برنامه دریافت شد.
۱۰ ـ دستورالعمل برنامه دریافت شد.
۱۱ ـ دستورالعمل برنامه دریافت شد.
۱۲ ـ اوّلین دستورالعمل برنامه دریافت شد.
۱۳ ـ دستورالعمل اوّلیهٔ فرماندهی میانی دیگر تهیّه شد.
۱۴ ـ کارکنان ستاد نیروی زمینی دستورالعمل دقیقتری تهیّه می‌کنند.
۱۵ ـ همکاری با هیأت، در مقام عضو هیأت برنامه‌ریزی مناصب نظامی
۱۶ ـ برنامه‌هایی که به نحو احسن طرحها را تحقق بخشند به ترتیب اولویّت تنظیم می‌شوند. مهندس مقر نظامی فرم (داده‌های رقمی) ۱۳۹۰ را برای هر برنامه تهیه می‌کند (برآورد قیمتها و غیره) برای هر برنامهٔ کوتاه مدّت ۱۰ بند توجیهی تهیّه می‌شود. پس از آن فرم داده‌های رقمی ۱۳۹۱ تهیه می‌شود (یک فهرست‌بندی مرکب)
۱۷ ـ برنامه بررسی می‌شود؛ این برنامه با سایر برنامه‌های تسلیم شده ادغام می‌شود.
۱۸ ـ ملاحظات، خط‌مشی‌ها و شرایط فرماندهی کل اعمال می‌شود و بر حسب اولویتها مجموعهٔ پیشنهادهای واحدهای میانی به شکل یک برنامهٔ پیمانکاری کلّی تنظیم می‌شود.
۱۹ ـ برنامه از نظر درستی، کامل بودن و کارآیی فنّی بازنگری و در برنامهٔ کل پیمانکاری ادغام شد.
۲۰ ـ برنامه به کمیتهٔ بازنگری نیازهای عمرانی (مرکب از نمایندگان بخشهای ستادی اصلی ستاد نیروی زمینی و دفتر رییس مهندسان) به منظور تنظیم برنامهٔ بودجه سالانه برای سال مورد نظر تسلیم می‌شود و سپس معاون لجستیکی فرماندهٔ ستاد، برنامه را بازنگری و تصویب می‌کند.
۲۱ ـ آخرین اصلاحات جزیی در بخشهای توجیهی صورت می‌گیرد و تحلیلهای نهایی روزآمد از هزینه‌ها انجام می‌شود.
۲۲ ـ آغاز طرحهای ادراکی
۲۳ ـ مجموعهٔ طرحهای پیشنهادی معاون لجستیکی فرماندهٔ ستاد بررسی می‌شود.
۲۴ ـ بررسی و تصویب
۲۵ ـ بررسی و تصویب و تسلیم برنامه به عنوان بخشی از بودجهٔ پیشنهادی نیروی زمینی
۲۶ ـ بررسی با مشارکت دفتر مدیریّت و بودجه. سیاهه‌ای از نیازها به وسیلهٔ دفتر وزیر دفاع تهیّه می‌شود و متن تصویب شدهٔ برنامهٔ پیمانکاری جدید تهیّه می‌شود.
۲۷ ـ فرستادن برنامه برای گنجانده شدن در بودجهٔ نیروی زمینی که دفتر وزیر دفاع برای سال مورد نظر تصویب کرده است یا فرستادن برنامه برای تقاضای مجدد در صورت تمایل (برای برنامه‌های تصویب نشده‌ای که نیروی زمینی احساس می‌کند باید در بودجه منظور شود).
۲۸ ـ بررسی نهایی.
۲۹ ـ رفع اشکالهای نهایی
۳۰ ـ اجرای طرح نهایی براساس برنامه‌های

ادامهٔ جدول ۲ ـ ۱۵

تصویب شدهٔ دفتر وزیر دفاع آغاز می‌شود.

۳۱ ـ برنامهٔ آماده شدهٔ دفتر مهندسان تسلیم می‌شود.

۳۲ ـ برنامهٔ آماده شده دفتر مهندسان عرضه می‌شود.

۳۳ ـ کمیته (کمیته‌های نیروی مسلح مجالس نمایندگان و سنا) اندیشه‌های مربوط به اختیار را طراحی می‌کند. یک خلاصهٔ ۲۰۰ کلمه‌ای («کلیشه‌ای») بر مبنای هر فرم ۱۳۹۱ برای آشنایی کمیته‌ها با طرحها تهیّه می‌شود.

۳۴ ـ توشیح و تصویب.

۳۵ ـ بخشنامهٔ اجرایی برنامه‌های فرماندهٔ کل نیروی زمینی آماده می‌شود (بر مبنای اطلاعات واصله از کارمندان کمیتهٔ کنگره که نشانگر ویژگیها و خصوصیات برنامهٔ نهایی است).

۳۶ ـ بخشنامه به مهندسی ناحیه ابلاغ می‌شود تا به عنوان راهنمای برنامه‌ریزی مورد استفاده قرار گیرد.

۳۷ ـ ساختمان شمارهٔ n و برنامه‌های قرارداد به صورت پیش‌بینی اختیار و تأمین بودجه آماده می‌شود.

۳۸ ـ آماده کردن درخواستهای مربوط به تقسیم پول

۳۹ ـ درخواست تقسیم پول از طریق دفتر نمایندهٔ نیروی کلّ زمینی و دفتر وزیر دفاع به دفتر مدیریت و بودجه ابلاغ می‌شود.

۴۰ ـ درخواست تقسیم پول به دفتر وزیر دفاع تسلیم می‌شود.

۴۱ ـ درخواست تقسیم پول به دفتر مدیریّت و بودجه.

۴۲ ـ هماهنگ با وجوه تخصیصی کنگره از طریق دفتر فرماندهٔ کل نیروی زمینی، معاون لجستیکی فرماندهٔ ستاد، ناظر نیروی زمینی و دفتر رئیس مهندسان وجوه تقسیم می‌شود.

۴۳ ـ خبر وجوه تقسیم شده ابلاغ می‌شود.

۴۴ ـ خبر وجوه تقسیم شده ابلاغ می‌شود.

۴۵ ـ خبر وجوه تقسیم شده ابلاغ می‌شود.

۴۶ ـ اجرای برنامه آغاز می‌شود.

۴۷ ـ بهره‌برداری

تلاش است و محدودیتهای شیوهٔ ارزشیابی و بازنگری برنامه و سایر شیوه‌ها را از یاد نبرید.

مفاهیم مفید دیگر

لازمهٔ استفاده از بسیاری فنون زیر، داشتن زمینهٔ ریاضی است. در عین حال اگر چنین زمینه‌ای ندارید باید انواع فنون موجود را بشناسید تا بتوانید برای موقعیّت خود یکی از آنها را انتخاب کنید. پس از آن می‌توانید کسی را بیابید که برای جمع‌آوری و تفسیر داده‌های ضروری آموزش لازم را دیده باشد. برنامه‌ریزی خطّی می‌تواند به تعیین استفادهٔ بهینه از منابع کمیاب برای نیل به هدفی ویژه کمک کند. این نوع برنامه‌ریزی می‌تواند به موارد زیر کمک کند: (۱)افزایش استفاده از منابع کاری سازمان، (۲) حفظ هزینه‌های یک عملیات یا فعالیت به میزان حداقل، (۳) تعیین روابط حجم ـ هزینه و (۴) انتخاب ترکیب مطلوبی از خدمات عمومی.

نظریهٔ صف انتظار به صفهای انتظار می‌پردازد و می‌تواند برای عملیات نمونه‌هایی فراهم سازد. این مفهوم می‌تواند هم برای افراد و هم برای اشیا کاربرد داشته باشد. نظریهٔ مذکور بویژه می‌تواند برای تعیین تعداد مطلوب نقاط خدماتی برای یک کتابخانه، مؤثر باشد. همهٔ ما به بانک، مغازه و یا کتابخانه رفته و برای یک یا چند مورد خدماتی در صف ایستاده‌ایم، به تصور بسیاری از ما، مهارت ما در آن است که همیشه کندترین صف را انتخاب می‌کنیم؛ در این نکته تا حدّی بوی مخالفت و سرخوردگی به مشام می‌رسد.

در کتابخانه‌ها تعداد حیرت‌آوری صف انتظار برای مراجعان وجود دارد: صفهایی برای گرفتن کتابها، بازرسیهای امنیّتی در مدخلهای ورودی، سیاهه‌های انتظار برای کتابهای عامه‌پسند، سیاهه‌های انتظار برای خدمات بخش ذخیره، خدمات مرجع حضوری و خدمات مرجع تلفنی تعداد کمی از این خدمات‌اند. مواد کتابخانه برای انجام هرگونه خدمات فنی از سفارش تا چیدن آنها در قفسه، مدّت زیادی در نوبت می‌مانند، طبیعی است که این امر هزینه‌هایی در بردارد. در این جا عملاً دو نوع هزینه وجود دارد. هزینهٔ موارد خدماتی بیشتر و هزینه‌ای که سازمان از نظر سرخوردگی مراجعه کننده متحمل می‌شود. راه حل این مشکل آن است که میان این دو نوع هزینه توازنی ایجاد شود.

سایر نظریه‌هایی که ممکن است استفاده‌هایی برای کتابخانه‌ها داشته باشند عبارت‌اند از *نظریهٔ بازی* (برای تخصیص منابع میان تقاضاهای رقابتی)، *نظریهٔ* جستجو

(بـرای ابـزار مـطلوب تـعیین مـحل اطـلاعات) و *روش مـونت کـارلو* (بـرای مـحاسبهٔ رخدادهای تصادفی): این شیوه‌ها، متداولترین فنون، در میان فـنون مـوجودند. کـاربرد صحیح این فنون و فنون دیگر می‌تواند موجب شود که ضـمن بـهبود خـدماتی کـه بـه مراجعه کننده ارائه می‌شود، فشار کار برای کارکنان سبکتر و کار برای آنان خوشایندتر باشد. این امر همچنین موجب خواهد شد که تصور مردم از کتابخانه به عنوان نهادی که آگاهانه و به نحوی مؤثر از هزینه‌ها استفاده می‌کند، تقویت شود.

محاسبهٔ هزینه‌ها

در سراسر مطالب قبل اشاره‌هایی به هزینه‌ها و فعالیتها شده است، نتایج تحلیل کار می‌تواند در فعالیّتی موسوم به *محاسبهٔ هزینه‌ها* مورد استفاده قرار گیرد؛ ایـن مـحاسبه فرآیندی است مبتنی بر مقایسه هزینه‌ها با نتایج (تولیدات یا خدمات) برای تعیین هزینهٔ واقعی یک فرآورده یا خدمات (برای نمونه فهرست‌نویسی یک کتاب، یا پاسخگویی به یک سؤال مرجع تلفنی). چنانچه این محاسبه بدرستی صورت گـیرد، مـی‌توانـد ابـزار قدرتمندی برای آماده کردن بودجه، تـعیین نـیازهای کـارمندان، بـرنامه‌ریزی خـدمات جدید، یا تنظیم محلهای خدمات جدید باشد. این محاسبه می‌تواند به شما کمک کند که تصمیم بگیرید برای یک عملیات ویژه در کتابخانه (مانند خدمات فنّی یـا جسـتجو در پایگاه اطلاعاتی پیوسته) از خدمات خارج از کتابخانه استفاده کنید یا خیر.

یک شیوهٔ متداول در حسابداری هزینه، تقسیم هزینه‌ها به سـه مـقوله است: کـار ، تدارکات و هزینه‌های بالاسری[1] شناسایی تدارکـاتی چـون خـودکار، کـاغذ، بـرگه‌ها، کتابها، همه نـوع مـواد کـتابخانه و نـوار مـاشین تـحریر آسـان است. امّـا دربـارهٔ خـود ماشین‌تحریر و حفظ آن چطور؟ آیا این مورد جزو تدارکات است یا هزینه‌های بالاسری؟ آیا شما قیمت آن را در یک دورهٔ زمانی ثابت مستهلک می‌کنید و فقط از هزینهٔ یک سال معیّن استفاده می‌کنید؟ یا از بهای پرداخت شده استفاده می‌کنید؟ یا از قیمت یک ماشین تحریر جدید استفاده می‌کنید؟ برای تصمیم‌گیری در مورد این مسائل روشـها و دلایـل گوناگونی وجود دارد. اگر از این عوامل چشم‌پوشی کنید، برخی از هزینه‌های واقعی را

1 - Over head costs.

نادیده گرفته‌اید.

محاسبهٔ هزینه‌های کار، آسان به نظر می‌رسد، امّا بستگی به آن دارد که تا چه حد می‌خواهید این محاسبه دقیق باشد. ممکن است این محاسبه به اندازهٔ شمارش افراد و جمع حقوقهای آنها آسان نباشد. افرادی که در بیش از یک حوزه کار می‌کنند، مشکل ایجاد می‌کنند، زیرا درصد وقت صرف شدهٔ آنها برای انجام یک فعالیّت، بر هزینهٔ آن فعالیّت اثر می‌گذارد. همچنین، آیا ایام مرخصی را، حتّی اگر مرخصی گیرنده ارتباطی به تولید در آن لحظه نداشته باشد، نسبت به هزینهٔ تولید یک واحد محاسبه می‌کنید؟ هزینه منافع کارمند را نیز در نظر بگیرید، این منافع به طور مسلم برای سازمان هزینه ایجاد می‌کند. نکتهٔ [قابل توجه] در این جا آن است که نوع داده‌هایی که در جستجوی آنها هستید بستگی به آن دارد که چه می‌خواهید بکنید؟ برای برنامه‌ریزی داخلی در یک واحد ممکن است ارقام ساده کافی باشد، امّا برنامه‌ریزی در سطح کتابخانه یا در سطح نظام مستلزم آن است که موارد بسیار بیشتری مد نظر قرار گیرد.

هزینه‌های بالاسری هزینه‌هایی هستند که به طور مستقیم قابل اسناد به تولید یک فراورده یا ارائه خدمتی خاص نیستند. حقوقهای اداری، حفظ ساختمانها، تسهیلاتی چون آب و برق، و بیمه همه جزو اقلام بالاسری محسوب می‌شوند. امّا از آن جا که فعالیتهایی که مردم هزینهٔ آن را تأمین می‌کنند معمولا در ساختمانهای دولتی صورت می‌گیرد که از مالیات و اجاره معاف است، به عقیدهٔ برخی، ارقامی که این عوامل در آنها به شمار نیامده‌اند واقعی نیستند. این افراد پیشنهاد می‌کنند که برای محاسبهٔ یک ساختمان آن ساختمان به منزلهٔ ملک خصوصی به شمار آید؛ امّا این امر نیاز به وقت، تلاش و پول زیادی دارد. آیا ارزش آن را دارد؟

البته نظام حسابداری هزینه‌های دقیق را یک متخصص باید سر و سامان دهد، امّا برای مقاصد شخصی‌تان، محاسبهٔ هزینه‌های تقریبی کار دشواری نیست. از حقوق کارمندان به عنوان هزینهٔ‌های کار، از بودجهٔ سالانهٔ تدارکات به عنوان هزینهٔ تدارکات و از حقوق خود به عنوان هزینهٔ بالاسری استفاده کنید. مجموع این هزینه‌ها را بر تعداد خدمات یا فرآورده‌هایی که در طول سال در واحدتان ارائه یا تولید شده تقسیم کنید. رقم حاصل، احتمالاً برای هزینه‌های واحد شما به نحوی شگفت‌آور زیاد خواهد بود. هر چه

داده‌های هزینه‌ای بیشتر را مورد استفاده قرار دهید، آن هزینه‌ها افزایش خواهد یافت.

شیوهٔ نظامها

نظام مجموعه‌ای از متغیرهای متعامل است. هر نظام بخشی از یک نظام بزرگتر است. برای نمونه متغیرهای یک بخش شامل مردم، تجهیزات، سازمان و رویه کار است. اگر تغییری در یک متغیّر پدید آمد، نتایج این تغییر در سایر متغیّرها هم احساس خواهد شد. تغییرات یک بخش بسهولت می‌تواند بر یک سازمان کامل اثر بگذارد. همچنین به خاطر داشته باشید که کتابخانه بخشی از یک نظام اجتماعی بزرگتر است و بشدّت تحت تأثیر تغییرات داخلی آن است.

پس شیوه‌های نظامها به جای در نظر گرفتن آثار هر تغییر بر یک متغیّر، اثرهای آن را بر یک فرآیند یا سازمان کامل مورد توجه قرار می‌دهد. بنابر این تحلیل نظامها را می‌توان فقط تحلیلی دانست از یک عملیات برای شناسایی متغیرهای مهارپذیر و مهار ناپذیر و برای تعیین دقیق چگونگی کار یک نظام. این تحلیل بخشی از یک تحقیق عملیاتی است و ممکن است به تهیّهٔ نمودار جاری یا نمودار بلوکی بینجامد که می‌تواند موجب اصلاحاتی شود.

نقطهٔ آغاز، مجموعه‌ای از اهداف است، طرح کلّی محور اصلی است (نه طرح نظامهای فرعی). نتایجی که یک تیم ۱۱ نفرهٔ فوتبال به دست می‌آورد از آنچه ۱۱ نفر به طور انفرادی بدون کوشش جمعی به دست می‌آورند بیشتر است. این قیاس برای سازمانها ساده‌تر به نظر می‌آید.

نکته اساسی برای درک شیوهٔ نظامها و طرح نظامهای اطلاعاتی مدیریّت، مفهوم *بازخورد اطلاعاتی* است که میانکنش هدف‌جویی و خود اصلاحی را که میان بخشهای یک نظام رخ می‌نماید، توضیح می‌دهد. مفهوم بازخورد با استفاده از اطلاعات برای مهار ارتباط دارد.این مفهوم در مهندسی، زیست‌شناسی و سایر زمینه‌ها کاربرد دارد. مع‌ذالک استفاده از آن در محیطهای سازمانی نسبةً جدید است.

پیشرفت اساسی شیوهٔ نظامها، نظریهٔ برنامه‌ریزی تصمیمها به وسیلهٔ مقررات بود. مقوله‌هایی چون صورت حقوق، نظارت بر موجودی انبار و دادن صورت حساب به

مصرف کننده از تصمیمهای برنامه‌ریزی ناشی می‌شود ـ مقررات و خط‌مشی‌ها در داخل سازمان برنامه‌ریزی شده است. فقط باید از آنها پیروی شود. مشکل در این جا، چون همیشه، چگونگی پرداختن به عوامل سنجش ناپذیر است.

البته عامل کاملاً ضروری که انسان را بر انجام بیشتر این تحلیلها توانا ساخته، پیدایش *کامپیوتر رقمی الکترونیکی* بوده است. بدون این نوع کامپیوتر، هرگز این همه داده‌پردازی که امروزه انجام می‌شود، صورت نمی‌گرفت و انجام محاسبات ریاضی لازم برای این عملیات در یک عمر امکان‌پذیر نبود. با وجود این، *کامپیوتر برای کسانی که آن را می‌شناسند فقط یک وسیله است*. عنصر انسانی، حتی اگر به نظر آید که در موانعی از تکنولوژی عقب مانده است، باز هم فراتر از همه چیز است.

کامپیوتر می‌تواند بخواند، مسائل ریاضی را حل کند، دست به انتخابهای منطقی ساده بزند و چاپ کند، امّا این کارها را به شیوه‌ای انسانی انجام نمی‌دهد. یک نظام پردازشگر الکترونیکی داده‌ها[1] از اجزایی ساخته شده که بدین صورت قابل طبقه‌بندی است: (۱) درونداد اطلاعاتی یا ابزارهای خواندن، (۲) حافظه و وسایل ذخیرهٔ اطلاعات، (۳) تسهیلات، محاسبه و منطق ، (۴) برونداد اطلاعاتی یا ابزارهای نوشتن و (۵) گروههای عوامل مهار یا میزهای فرمان، این اجزا ممکن است به صورت یک کل یا جدا باشند، امّا در یک نظام کامل وجودشان الزامی است.

اساساً ، کامپیوترها فقط می‌توانند جمع و تفریق کنند (آنها از طریق افزایش و کاهش مکرر با سرعت زیاد ضرب و تقسیم می‌کنند). این کار با یک جریان الکتریکی از طریق کلیدهای روشن و خاموش الکترونیکی انجام می‌شود. تفاوت کامپیوترها و ماشینهای حساب رومیزی در سرعت آنهاست. کامپیوتر می‌تواند صدها محاسبه را در کمتر از یک ثانیه تکمیل کند.

اگر به کامپیوترها دستورالعملهای کافی داده شود، می‌توانند به طور خودکار انتخابهای منطقی انجام دهند. آنها می‌توانند در مقایسهٔ میان دو رقم (دو نوع شرایط) واکنش مناسب را انتخاب کنند. برای نمونه اگر دو رقم برابر باشند، تفاوت میان آنها صفر خواهد بود. در این حالت، کامپیوتر برای انتخاب یک مرحلهٔ مشخص از عملیات،

---

(1) - Electronlc Data Processor.

برنامه‌ریزی می‌شود: اگر الف از ب بزرگتر باشد مرحلهٔ دیگری آغاز می‌شود؛ و اگر ب از الف بزرگتر باشد در این صورت مرحلهٔ سوم آغاز می‌شود. کامپیوتر نمی‌داند که ارقام نمایندهٔ چه چیز هستند، کامپیوتر فقط روابط منطقی را در شرایطی که به آن شده است ارزیابی می‌کند، سپس انسانها نتایج را برای مطابقت با اصطلاحها و مصارف ویژهٔ خود ترجمه می‌کنند.

ثابت شده است که ماشینهای تحریر دستی (ضربه‌ای)[1] برای بسیاری از مقاصد کُند عمل می‌کنند. ضبط اطلاعات روی کاغذ یا نوار مغناطیسی، و سپس دادن نوار به ابزارهای چاپ، می‌تواند کارآیی بسیار بیشتری داشته باشد. از آن جا که سرعت در این جا اصل است، به طور مستمر تحقیقاتی در زمینهٔ افزایش سرعت صورت می‌گیرد و برخی وسایل تا ۱۰۰۰۰۰ سطر در دقیقه چاپ می‌کنند.

در تصمیم‌گیری برای استفاده یا عدم استفاده از کامپیوتر، گام اوّل آن است که تعیین کنیم در کجا بیش از شیوه‌های موجود، کامپیوتر می‌تواند کارآیی داشته باشد. شرکتهای مختلف کامپیوتر تألیفات زیادی در مورد راههای فنّی و هزینهٔ جانشین دارند و معمولاً در پی فرصت‌اند تاآنها را در اختیار مشتریان بالقوّه قرار دهند. با وجود این کتابخانه خود باید نیاز (یا عدم نیاز) خود را برای کمک گرفتن از کامپیوتر مشخص کند.

در این زمینه هزینه‌ها را نباید از نظر دور داشت، زیرا در مورد جنبه‌های مختلف کاربرد کامپیوتر (حتی در میان کارخانه‌داران، دانشگاهها، و اعضای انجمنهای حرفه‌ای) اتفاق نظر واقعی وجود ندارد و دانستن این مطلب که چه فنون آموزشی و چه شرایطی لازم است، برای مبتدیان دشوار است، باز هم در این جا شرایط سازمان تنها راهنما است. بنابر این، این شرایط تا حد امکان باید ویژه باشند.

تعداد مشکلات پیش‌بینی نشده و نظام پردازشگر الکترونیکی داده‌ها که بتازگی نصب شده است، احتمالاً بیشتر افرادی را که با آنها سر وکار دارند به این فکر خواهد انداخت که چرا این نظام را انتخاب کردند. یکی از مشکلات عمده، تبدیل نظام دستی حفظ سوابق به نظامی است که با استفاده از کامپیوتر سازگار باشد. افزون بر آن، احتمال کارنکردن کامپیوتر و نیز احتمال آن که کامپیوتر به سبب خطا در دستورالعمل برنامه را رد

(1) - impact typewriter.

کند و بر اثر این کار دچار دردسر بشویم وجود دارد. امّا اگر نیاز بدرستی برآورد شود و کامپیوتر واقعاً مورد نیاز باشد، در آن صورت این دردسرها را باید تحمل کرد.

ورود کامپیوتر به سازمان بر روحیهٔ افراد، بویژه واحدهای حسابداری، تولید و نظارت اثر می‌گذارد. مدیر مانند کارمندان ممکن است تأثیر پذیرد، زیرا این عامل جدید در هاله‌ای از رمز و راز قرار دارد. همان‌گونه که حتّی مسؤول پاره‌وقت قفسه‌چینی مواد بدون دانستن مطلب زیادی دربارهٔ نحوهٔ کار کل نظام می‌تواند بگوید، تغییرات کارمندان اجتناب ناپذیر خواهد بود.

ورود یک نظام تمام وقت کامپیوتر، تغییر نمونهٔ سازمان کتابخانه را اجتناب ناپذیر می‌سازد. برنامه‌ریزان باید این واقعیّت را بدانند، آن را در برنامهٔ خود منظور کنند و آماده باشند که در طول کار اصلاحاتی انجام دهند. کامپیوتر می‌تواند ابزاری چون تیغ دو لبه باشد، امّا هنگامی که بخوبی و عاقلانه در راستای اهداف سازمان مورد استفاده قرار گیرد، یکی از با ارزشترین ابزارهای اساسی مدیریّت است.

ارزشیابی کتابخانه

چند سال پیش، دانیل‌گر[۱] مقاله‌ای را با عنوان «شرارت در مدیریّت»[۲] در مجلهٔ *کتابداری*[۳] منتشر کرد که در آن در مورد خطرات سنجش عملکرد کتابخانه توضیحاتی داد. در چند جای کتاب با توجه به نیازی که احساس شده است، یعنی معیارهای عینی عملکرد، توضیحاتی داده شده است. امّا ارزش یا اثر بخشی یک پاسخ به یک پرسش مرجع، کتابی که خوانده شده یا سندی که مورد استفاده قرار گرفته است، چگونه اندازه‌گیری شود؟ خدمت مرجع خوب چیست؟ هر چند این پرسشها دشوار است، امّا کتابداران باید به آنها و نیز به پرسشهای مشابهی که با توجه به شیوه‌های کارکرد کتابخانه مطرح می‌شود پاسخ گویند.اگر کتابداران به این پرسشها پاسخ نگویند. دیگران، همان‌گونه که مجمع مدیریّت شهر[۴] در *اندازه‌گیری اثربخشی خدمات اصلی*

(1) - Danie Gore.

(2) - «Mischief in Management».

(3) - Library Journal (May 1, 1978 : 933 - 937).

(4) - City Management Association.

شهر(۱) به آنها پاسخ داده است،[1] پاسخ خواهند داد. کلّ بخش مربوط به کتابخانه‌ها به این مسأله اختصاص دارد. در جدول ۳ـ ۱۵ مقیاسهای اثربخشی برای خدمات کتابخانه به طور خلاصه ارائه شده است.

خدمات کتابخانه

کتابخانه‌ها برای سرگرمی، آموزش و کسب اطلاعات، مواد خواندنی و دیداری ـ شنیداری فراهم می‌کنند. تأکید این بخش بر آن است که این خدمت تا چه حد رضایت‌بخش است و به اثر آن بر خدمات دیگری چون توسعهٔ آموزش عمومی نمی‌پردازد.

اهداف و مقیاسهای پیشنهادی در این جا، بشدّت بر ارزشیابی شهروندان متّکی است.از استفاده کنندگان از کتابخانه خواسته می‌شود عواملی چون، دسترس‌پذیری اطلاعات، کمک کارمندان و راحت‌بودن کتابخانه را ارزیابی کنند. از کسانی که از کتابخانه استفاده نمی‌کنند خواسته می‌شود که دلایل عدم استفادهٔ خود را ذکر کنند.

شمارش تعداد کل استفاده‌کنندگان و میزان شرکت آنها (درصد خانواده‌های مختلفی که از خدمات کتابخانه استفاده می‌کنند) و دسترس‌پذیری موجودی کتابخانه از جمله روشهای مفید سنجش است.

برای سنجش، شیوه‌هایی پیشنهاد می‌شود که بر عواملی چون ساعت کار، در دسترس بودن و تنوّع متّکی است. برخی از آنها بر بازخورد شهروندان متّکی است در حالی که برخی دیگر بر اقدامهای عینی و داخلی کتابخانه تکیه دارد.

این شیوه‌های جمع آوری داده‌ها همچنین امکان می‌دهد که چگونگی ارائه خدمات به گروههای مختلف مانند کسانی که در مناطق مختلف همجوار زندگی می‌کنند، گروههای سنی مختلف ، جنسیتهای مختلف و افراد دارای درآمدهای متفاوت ارزشیابی شود.

اهداف و مقیاسهایی که سیاههٔ آنها در این جا ارائه شده است برای ارزشیابی نظام کلّ کتابخانه به کار می‌روند، امّا از شیوه‌های سنجش می‌توان برای تهیهٔ اطلاعات در مورد بخشهای خاص مانند عملیات بخش مرجع، گردش یا کتابخانه‌های شاخه‌ای استفاده کرد. برای ارزشیابی برنامه‌های خاص مانند کتابخانه‌های سیّار یا گسترش کتابخانه‌ها برای وکلا یا مدارس، برخی از مقیاسها باید اصلاح شود. برای نمونه مقیاس متّکی بر تنوّع و روزآمد بودن مجموعه کتاب «احتمالاً باید برای

---

(1) - Measuring The Effectiveness of Basic Municipal Services.

کتابخانه‌های خاص اصلاح شود یا روشهای سنجش برای «دسترس‌پذیری فیزیکی» تا حدی باید برای برنامه‌های سیّار یا گسترش اصلاح شود. بسیاری از مقیاسها مانند «رضایت کلّی شهروندان و نگرش مفید بودن کارکنان» انجام عملیاتی ویژه را برای کلّ نظام نیز ایجاب می‌کند.

داده‌های مفید به شیوه‌های مختلفی مورد استفاده قرار می‌گیرند. برای نمونه چنانچه فرآیند سنجش معلوم دارد که شهروندان به دلیل دوری راه نمی‌توانند از کتابخانهٔ خود استفاده کنند، به نظر می‌رسد برنامه‌های توسعه مورد توجه باشد. اگر شهروندان گزارش دهند که ساعتهای کار کتابخانه نامناسب است، شاید افزودن یا تغییر ساعت کار امکان‌پذیر باشد. چنانچه شهروندان از خدمات کتابخانه شناختی نداشته باشند، می‌توان برنامه‌های اطلاع‌رسانی جدیدی را تهیّه و آزمایش کرد.

بی‌گمان در مورد ایجاد مقیاسهای واقع‌گرایانه باید بیشتر اندیشه کنیم.آیا مایلید کتابخانهٔ شما براساس مبانی ارائه شده در جدول ۳ ـ ۱۵ ارزیابی شود؟ برای نمونه، هشت مورد کوتاهی را در عنوان کردن پرسش ارتباط عنوانهای کتابخانه با مراجعه کنندگان خاص خود، بسنجید. برخی نکات (۲۰ ـ ۱۵) به سطح افزودن بودجه مربوط می‌شود نه به خدمات ارائه شده، به رغم این مشکلات جدّی، این نظام مورد استفاده قرار می‌گیرد و برخی از مردم همچنان بر این باورند که بودنش از نبودنش بهتر است.

چند سال پیش نگارنده معیارهای اثر بخشی کتابخانه را بررسی کرده چاپ تازه ویرایش شدهٔ مقاله‌ای که گزارشی است از آن بررسی و موضوعهای مربوط به سنجش اثر بخشی کتابخانه در آن خلاصه شده است در زیر می‌آید:

در بررسی ۵۰۰ مقاله، کتاب و چکیده دریافتیم در تلاشهایی که برای ارزیابی عملکرد کتابخانه صورت گرفته مقیاسهای زیادی به کار رفته است. بدیهی است که همهٔ این مقیاسها منحصر به فرد نبودند؛ در واقع با اصلاح مختصری در هر یک مقیاس جدیدی به وجود آمده بود. برای معنادار کردن سیاههٔ بزرگی که جمع‌آوری کرده بودیم، آنها را متناسب با مفهوم نظامی که در حال ارزیابی آن بودیم، گروه‌بندی کردیم. این گروهها را «مفاهیم معیار» نامیدیم. برای نمونه، دسترس‌پذیری مواد، هزینه و رضایت استفاده کننده برخی از مفاهیم مهم در ارزیابی اثر بخشی کتابخانه است. فنون یا داده‌های ویژه‌ای را که برای سنجش این مفاهیم به کار بردیم «مقیاسهای معیار» نامیدیم. به باور ما این تمایز میان مفاهیم و مقیاسها معنا دارند و بسیاری از آشفتگیهای موجود در

جدول ۳ ـ ۱۵ *خلاصهٔ مقیاسهای اصلی اثر بخشی خدمات کتابخانه*

هدف کلّی : تهیّهٔ اطلاعات *جامع، بموقع و معتبری که بسهولت در دسترس باشد*، **در محلّی مجذوب کنندهٔ و دست یافتنی برای جلب رضایت شهروندان.**

هدف	ویژگی کیفی	مقیاس ویژه	شیوه گردآوری دادهها الف
رضایت کلّی شهروندان	رضایت شهروندان	۱ ـ درصد خانوادههایی که کتابخانه را رضایتبخش یا غیر رضایتبخش میدانند.	پیمایش کلّی شهروندان از یک مجموعهٔ شاخص خانوادههای شهر ب
	رضایت استفاده کنندگان	۲ ـ درصد خانوادههایی که از کتابخانهها استفاده میکنند و آنها را رضایتبخش یا غیر رضایتبخش میدانند.	پیمایش کتابخانه از یک مجموعهٔ شاخص از خانوادههای استفاده کننده یا پیمایش کلّی شهروندان ب
	استفاده ـ خانواده	۳ ـ درصد خانوادههایی که چهار بار یا بیشتر در طول سال از یک کتابخانهٔ عمومی استفاده میکنند یا نمیکنند	پیمایش کلّی شهروندان از مجموعهٔ شاخصی از خانوادههای شهر، (بنگرید به : پرسشهای ۱۵ و ۱۷ ، فصل ۴.) ب
	استفاده ـ ثبت	۴ ـ درصد خانوادههای دارای / فاقد برگه ثبت شدهٔ معتبر	آمار کسب شده از کتابخانه عمومی یا پیمایش عمومی شهروندان از یک مجموعه شاخص بنگرید به: (پرسش ۱۴ ، فصل ۴) ب
	استفاده ـ دیدار	۵ ـ تعداد دیدارهای سرانه از تسهیلات کتابخانه	برخی از کتابخانهها استفاده کنندگان را میشمارند. کتابخانههایی که این اطلاعات را بر یک مبنای جاری ثبت نمیکنند میتوانند نمونه

ادامهٔ جدول ۳ ـ ۱۵

هدف	ویژگی کیفی	مقیاس ویژه	شیوه گردآوری دادهها الف
	استفاده ـ گردش مواد	۶ ـ گردش سرانه بر حسب نوع مواد مثلاً افسانه، غیر افسانه، گزارشها و فیلم ـ که میان استفادهٔ داخلی و خارجی تقسیم می‌شود.	شماری کنند. بیشتر بخشهای برنامه‌ریزی شهری برآورد جمعیّت را انجام می‌دهند. ارقام مربوط به گردش خارجی را بیشتر کتابخانه‌های عمومی نگاه می‌دارند. در یک نمونه‌گیری ادواری می‌توان ارقام گزینش داخلی را برآورد کرد. ج
	مفید بودن کارکنان	۷ ـ درصد خانوادههای استفاده کنندگان که مفید بودن کارکنان را به صورت رضایت‌بخش / نارضایت‌بخش رده‌بندی می‌کنند	پیمایش کتابخانه بر روی مجموعهٔ شاخصی از خانوادههای استفاده کننده یا پیمایش عمومی شهروندان. ب
	تنوّع و جاری بودن موجودی کتاب	۸ ـ احتمال داشتن کتابهایی که در طول یک دورهٔ معیّن (مثلاً ۵ سال اخیر) منتشر شده است.	استخراج نمونهٔ تصادفی کتابهایی که منتشر شده است از سوابق نشر کتاب و مقایسهٔ آن با موجودی کتابخانه. ج
جامع بودن / به موقع بودن	تنوّع و جاری بودن ادواریها	۹ ـ احتمال داشتن ادواریهایی که در طول یک مدّت معیّن (مثلاً ۵ سال اخیر)انتشار یافته است.	استخراج نمونه تصادفی استنادهایی که در یکی از نمایه‌های ادواریهای عادی (مانند راهنمای خوانندگان، نمایهٔ هنر، نمایهٔ آموزش) انتشار یافته است و مقایسهٔ آن

ادامهٔ جدول ۳ ـ ۱۵

هدف	ویژگی کیفی	مقیاس ویژه	شیوه گردآوری دادهها الف
	اندازهٔ موجودی	۱۰ ـ سرانهٔ موجودی بر حسب نوع رسانه ـ مثلاً کتاب، ادواریها، فیلمها و گزارشهای آوانگاریها	با موجودی کتابخانه. ج بیشتر کتابخانههای عمومی آمار موجودی را نگاه میدارند. بیشتر بخشهای برنامهریزی شهری برآورد جمعیّت را انجام میدهند.
اعتبار /	دسترس پذیری موجودی کتاب	۱۱ ـ احتمال دستیابی استفاده کنندگان به هر یک از کتابهای متعلق به کتابخانه	استخراج نمونهٔ تصادفی از کتابهای مجموعه و کنترل قفسهها برای هر عنوان. ج
	دسترسپذیری موجودیادواریها	۱۲ ـ احتمال دستیابی استفاده کننده به هر یک از ادواریهای متعلق به کتابخانه	استخراج نمونهٔ تصادفی از ادواریها و کنترل قفسهها برای هر یک. ج
	کیفیّت خدمات مرجع	۱۳ ـ درصد خانوادههایی که از خدمات مرجع استفاده و آنها را به صورت رضایتبخش / نارضایتبخش ردهبندی میکنند.	پیمایش یک مجموعهٔ شاخص از خانوادههای استفاده کننده به وسیلهٔ کتابخانه یا پیمایش کلّی شهروندان
	سرعت خدمات	۱۴ ـ درصد خانوادههایی که از کتابخانه استفاده میکنند و سرعت خدمات (مانند بازیابی و گرفتن کتاب) را بر حسب رضایتبخش / نارضایتبخش ردهبندی میکنند.	پیمایش کلّی شهروندان از مجموعهٔ شاخصی از خانوادهها (بنگرید به : پرسشهای ۷ ـ ۱۶ فصل ۴.)
	جذابیّت محیطی	۱۵ ـ رضایت استفاده کنندگان	پیمایش مجموعهٔ شاخص از

ادامهٔ جدول ۳ ـ ۱۵

هدف	ویژگی کیفی	مقیاس ویژه	شیوه گردآوری دادهها الف
		از کتابخانه از نظر راحتی، شلوغی، سرو صدا و غیره	خانوادههای استفاده کننده به وسیلهٔ کتابخانه یا پیمایش کلّی شهروندان.
	رضایت غیر استفادهکننده	۱۶ ـ درصد خانوادههایی که از کتابخانه استفاده نمیکنند و شلوغی و سرو صدا دلایل عدم استفادهٔ آنهاست.	پیمایش کلّی شهروندان از مجموعهٔ شاخصی از خانوادههای شهری (بنگرید به : پرسشهای ۹ ـ ۱۶ و ۱۰ ـ ۱۶ در فصل ۴.)
دسترس پذیری کتابخانه	دسترسپذیری ظاهری	۱۷ ـ درصد شهروندانی که فاصلهٔ خانهٔ آنها تا یک کتابخانهٔ شهری (با یک وسیلهٔ نقلیه) ۳۰ ـ ۱۵ دقیقه است.	ترسیم نقشه آخرین ارقام سرشماری جمعیّت در مقابل محل تسهیلات با شعاع زمانی مناسب برای رفتن به کتابخانه که در اطراف هر یک از تسهیلات رسم میشود.
		۱۸ ـ درصد خانوادههای غیر استفاده کننده که دوری کتابخانه از محل سکونتشان دلیل عدم استفادهٔ آنهاست.	پیمایش عمومی شهروندان از مجموعهٔ شاخصی از خانوادههای شهری (بنگرید به : پرسش ۸ ـ ۱۶ ، فصل ۴.) ب
	ساعات کار	۱۹ ـ درصد خانوادههای استفاده کننده که ساعات کار	پیمایش مجموعهٔ شاخصی از

ادامهٔ جدول ۳ ـ ۱۵

هدف	ویژگی کیفی	مقیاس ویژه	شیوه گردآوری داده‌ها الف
		کتابخانه را بر حسب رضایت‌بخش / نارضایت‌بخش رده‌بندی می‌کنند. ۲۰ ـ درصد خانواده‌هایی که از کتابخانه استفاده نمی‌کنند و نامناسب بودن ساعات کار دلیل عدم استفادهٔ آنهاست.	خانواده‌های استفاده کنندگان به وسیلهٔ کتابخانه یا پیمایش عمومی شهروندان.ب پیمایش عمومی شهروندان از مجموعهٔ شاخصی از خانواده‌های شهری. (بنگرید به : پرسش ۷ ـ ۱۶، فصل ۴.) ب

الف ـ بجز مقیاسهایی که از پیمایش عمومی شهروندان به دست می‌آید از هر کتابخانهٔ شاخه‌ای براحتی می‌توان مقیاسهایی را به دست آورد. حتّی در مواردی که از پیمایش کلّی شهروندان مقیاسهایی به دست می‌آید، اگر پرسشهایی با توجه به کتابخانه‌های شاخه‌ای گنجانده شود، هر یک از کتابخانه‌ها می‌توانند به اطلاعاتی دست یابند.

ب ـ در فصل ۴ این گزارش پیمایش سالانه ارائه چند خدمت به شهروندان که ممکن است در جمع‌آوری این داده‌ها سودمند باشد، شرح داده شده است.

ج ـ برای مقیاسهای ویژه و روشها، بنگرید به : کتاب *مقیاسهای عملکرد برای کتابخانه‌های عمومی*[(۱)]، اثر ای.آر.دپروسپو[(۲)] و همکاران. شیوهٔ دیگر مستقیم‌تر آن است که از نمونه‌ای از استفاده کنندگان از کتابخانه بپرسیم آیا هنگامی که در تلاش بوده‌اند به موادی از کتابخانه دست یابند، به آنها دسترسی پیدا کرده‌اند یا خیر. پیمایش یک نمونهٔ استفاده کننده در حال انجام است.

د ـ با اجازهٔ ناشر تجدید چاپ شده است.

[**توجه**: اشاره‌هایی که به پرسشهایی در فصول ۴ شده است به پرسشهای فصل ۴ این گزارش مربوط می‌شود و به فصل ۴ کتاب حاضر ارتباطی ندارد.]

---

(1) - *Performance Measures for Public Libraries*, Chicago, American Library Association,1973.

(2) - E.R.Deprospo.

تألیفات مربوط به ارزیابی کتابخانه را از بین می‌برند. افزون بر آن، به کمک این سیاهه توانستیم شیوه‌های مختلف ارزشیابی را که در بررسی تألیفها بدانها برخورده بودیم سازماندهی و طبقه‌بندی کنیم، زیرا ثابت شد که بیشتر مقیاسهای گزارش شده یکی از شش معیار اصلی است که مختصری اصلاح شده‌اند. سیاههٔ کاملی که در زیر می‌آید مفاهیم معیارها (با حروف) و مقیاسهای مختلف ویژهٔ معیارها را (با شماره) نشان می‌دهد که در رده‌های اصلی قرار می‌گیرند:

الف ـ دسترس‌پذیری

۱ ـ تعداد خدمات و میزان خدماتی که در اختیار طبقات مختلف استفاده کنندگان قرار می‌گیرد.

۲ ـ نسبت خدمات درخواست شده به خدمات موجود.

۳ ـ نسبت موجودی به کل جمعیت استفاده کننده (بالفعل و بالقوه)

ب ـ هزینه

۱ ـ تعداد کارکنان

۲ ـ مهارت و ویژگیهای کارکنان.

۳ ـ هزینهٔ واحد

۴ ـ نسبت بودجهٔ کتاب به استفاده کنندگان.

پ ـ رضایت استفاده کنندگان

۱ ـ رضایت استفاده کننده از خدمات ارائه شده.

۲ ـ تعداد فعالیتهای کتابخانه برای استفاده کننده.

۳ ـ درصد اقلامی از مجموعه که در سیاههٔ وارسی قید شده است.

۴ ـ درصد اقلام مجموعه بر حسب نوع مواد (کتاب، پیایند، گزارش، غیره).

۵ ـ درصد اقلام مجموعه بر حسب نوع مواد در مقایسه با طبقات مختلف استفاده کننده.

۶ ـ ارزش کیفی اقلام مجموعه براساس نظر کارشناسان.

۷ ـ نسبت مدارک استفاده شده به مواد استفاده شده.

ت ـ زمان پاسخگویی

۱ ـ سرعت خدمات

۲ـ نسبت تعداد خدمات ارائه شده به میانگین زمان پاسخگویی برای همهٔ خدمات
۳ـ نسبت زمان پاسخگویی (برای به دست آوردن مدرک) به کل زمانی که مدرک دارای ارزش است.
۴ـ نسبت موجودی مواد به زمان پاسخگویی

ث ـ نسبت هزینه / بهره

۱ـ نسبت خدمات به هزینهٔ کل
۲ـ نسبت کل مخارج خدمات به استفاده کنندگان (بالفعل و / یا بالقوّه)
۳ـ نسبت هزینهٔ هر فقره به استفاده یا ارزش آن
۴ـ نسبت هزینهٔ یک خدمت معیّن (شامل سر جمع هزینه‌ها) به هزینهٔ زمان پاسخگویی

ج ـ استفاده

۱ـ کلّ استفاده از خدمات (پرسشهای مرجع پاسخ گفته شده، کتابشناسیهای تکمیل شده و غیره)
۲ـ نسبت استفاده کنندگان بالفعل به استفاده کنندگان بالقوّه
۳ـ استفادهٔ کلّی از کتابخانه (تعداد مراجعان، گردش مواد و غیره).
۴ـ نسبت خدمات ارائه شده به تعداد کلّ استفاده کنندگان
۵ـ نسبت استفاده کلّی از همه خدمات به تعداد کلّ خدمات ارائه شده
۶ـ درصد مواد مورد استفاده بر حسب نوع و طبقهٔ استفاده کنندگان (دانشجویان، آموزگاران، پژوهشگران و غیره).
۷ـ نسبت مدارک در گردش به طبقات مختلف استفاده کنندگان.
۸ـ نسبت مدارک در گردش به تعداد استفاده کنندگان
۹ـ نسبت کل استفاده به کل موجودی مواد
۱۰ـ استفاده روزانه از هر فقره (مقیاسی مبتنی بر تعداد اقلامی که در یک دورهٔ بیست‌وچهار ساعته مورد استفاده قرار گرفته‌اند).

توضیحاتی در زمینهٔ پیشینه

شاید شگفت‌آورترین جنبهٔ بررسی متون، نبود علاقه به چگونگی و چرایی فرآیند ارزشیابی بود. بدیهی است که در هر ارزشیابی عملکرد کتابخانه باید به هدف، روش ارزشیابی، و دلایل ارزشیابی پرداخته شود. تعداد بیشماری گزارش و بررسی در مورد ارزشیابی وجود دارد که نتوانسته‌اند بدرستی روشن کنند هدف چیست. در نتیجه در تفسیر نتایج آشفتگیهایی دیده می‌شود. از میان بررسیها، تعداد بسیار کمی از آنها اهداف یا اهمیّت یک خدمت خاص را برای رسیدن به آن اهداف مشخص ساخته‌اند.

حتّی آن تعداد بسیار کم بررسیهایی که به دامنهٔ خدمات پرداخته‌اند، یکی از اساسی‌ترین وظایف کتابخانه یعنی ذخیره‌سازی را مدّ نظر قرار نداده‌اند. اشاعهٔ اطلاعات، یعنی شناخته شده‌ترین وظیفه کتابخانه مورد توجهٔ دقیق قرار گرفته است، امّا از بحث برای اشاعهٔ بعدی همواره غفلت شده است. هیچ یک از تحقیقهای مورد بررسی به مسأله ذخیرهٔ مواد نپرداخته است. هر چند شاید واقعیّت داشته باشد که فقط کتابخانه‌های بزرگ آموزشی ـ تحقیقاتی ـ پزشکی باید ذخیرهٔ مواد را بسیار مورد توجه قرار دهند، همهٔ کتابخانه‌ها باید تا حدودی به این مسأله بپردازند. بسیاری از روشهای ارزشیابی به عملکرد یک خدمت (گردش کتاب) اهمیّت زیادی داده‌اند که این امر قطعاً یا احتمالاً برای ذخیرهٔ مواد یعنی یکی از وظایف مهم کتابخانه که از همین اهمیّت برخوردار است، زیان‌آور است. هنگام ارزشیابی اثر بخشی کتابخانه، برنامهٔ کل خدمات و وظایف کتابخانه باید مدّ نظر قرار گیرد.

بررسی متون نشان می‌دهد که در سنجش عملکرد کتابخانه، اَشکال بسیار گوناگون از چند شیوهٔ اساسی مورد استفاده قرار گرفته است. در بیشتر بررسیها یک یا دو خدمت از خدمات کتابخانه مورد تأکید قرار گرفته است. این آثار به طور کلّی نشانگر عدم توجه به (الف) برنامهٔ کلی خدمات و (ب) اهمیّت استفاده از چند معیار برای ارزشیابی وظایف خدماتی است. به نظر می‌رسد که بدون توجه به این مقوله‌ها رسیدن به مقیاسهای معتبر برای عملکرد کتابخانه غیر ممکن باشد.

مشکل دیگری که باید مورد توجه قرار گیرد این است که آیا همهٔ مقیاسها، حتّی شش مفهوم معیار «اساسی» برای ارزشیابی همهٔ خدمات اهمیّت یکسانی دارند؟ اگر چنین

نیست، باید ارزیابی شوند تا اهمیّت نسبی‌شان برای ارزشیابی یک خدمت ویژه و نیز ارزشیابی برنامهٔ کلّی کتابخانه روشن شود. به نظر می‌رسد تحقیقاتی که مبنایی تجربی برای تصمیم‌گیری دربارهٔ این موضوعها فراهم می‌کنند، از اهمیّت عمده‌ای برخوردارند. کتابخانه‌ها خدمات متعددی ارائه می‌دهند، بنابراین بعید به نظر می‌آید که بتوان یک معیار را به عنوان تنها مقیاس معتبر برای عملکرد کتابخانه مورد توجه قرار داد. هنگامی که کاربرد چند معیار مختلف امکان‌پذیر باشد، مسأله سنجش هر یک اهمیّت می‌یابد. برای آن که مشخص شود که عامل ارزیابی چه چیز باید باشد، لازم است به اهمیّت نسبی هر عامل برای انجام یک وظیفهٔ ویژهٔ کتابخانه پی‌برد.

در پرتو این ملاحظات، پیشنهاد می‌شود که در مورد ایجاد فنّی برای کمک به کتابخانه در زمینهٔ تهیهٔ سیاهه‌ای از خدمات برای روشن کردن اهمیّت نسبی هر خدمت برای برنامهٔ کلّی کتابخانه، تحقیقی صورت گیرد. مرحلهٔ دوّم این مسأله آن است که مشخص شود برای اندازه‌گیری عملکرد این خدمات و اهمیّتی که باید برای هر یک تعیین شود، کدام معیارها مناسب است؟ برای نمونه، آیا به نظر درست می‌آید که برای زمان پاسخگویی برای دو نوع خدمت متفاوت مانند ترجمه و مرجع اهمیّت یکسانی قائل شد؟ در حالی که زمان پاسخگویی، معیار معتبری برای هر دو مورد است، محتمل به نظر می‌رسد که بیشتر مردم هنگام ارزشیابی خدمت ترجمه، زمان پاسخگویی آن را کندتر (اهمیّت کمتر) و دسترس‌پذیری آن را بیشتر (اهمیّت بیشتر) بدانند امّا این تمایزها هنوز ایجاد نشده است.

با توجه به عملکرد کل کتابخانه، گفتگو زمینهٔ دیگری است که نیاز به بررسی دارد. در بررسی متون هیچ تحقیقی مشاهده نشد که به گفتگو حتّی به مثابه جنبه‌ای از عملکرد کتابخانه پرداخته باشد.ممکن است افزایش خدمات به استفاده کننده موجب لطمه خوردن کتابخانه در زمینهٔ گفتگو شود، در این صورت برای ایجاد توازن متقابل میان این وظایف لازم است فنونی به وجود آید.از نظر کلّی به نظر می‌رسد که برای ایجاد اصلاحات در مقیاسهای موجود برای ارزشیابی عملکرد باید کمتر تلاش شود و تلاش بیشتر باید صرف ایجاد شیوه‌های عملیاتی دقیق برای موارد زیر شود:

(الف) ـ تعریف متغیّرهای مؤثر در هر مفهوم معیار

(ب) ـ مشخص کردن داده‌ها و فرمولهای آماری برای محاسبهٔ مقیاسهای معیار.

(ج) ـ پیشنهاد رویّه‌ای که ما را قادر سازد این مقیاسهای معیاری منفرد را برای ارزشیابی عملکرد کل کتابخانه درهم ادغام کنیم.

(د) ـ ایجاد روشی برای سنجیدن هر مقیاس معیاری بر حسب هر برآورد اهمیّت خدمات ایجاد شده در کتابخانه.

(ه) ـ بالاخره اتّخاذ روشی که به وسیلهٔ آن انجام مقایسه‌های معنی‌دار در کتابخانه امکان پذیر باشد.[۲]

همان‌گونه که ممکن است استنباط شده باشد هر موضوع عمده در این فصل، موضوع کتابها، مقاله‌ها و بحثهای بیشماری بوده است. هر کس که در مورد مسیری در مدیریّت جدّی است باید تا حدی با همهٔ این موضوعها آشنا باشد (و آشنایی او باید از آنچه در یک متن عمومی از این قبیل مناسب محسوب می‌شود، عمیقتر باشد).

رابطهٔ متقابل و گستردهٔ میان تحلیل کار و بودجه‌بندی را نمی‌توان بیش از حد و بشدّت مورد تاکید قرارداد. این دو عامل هر یک به نوبهٔ خود ابزار اساسی برای مهار سوگیری و فعالیت کتابخانه را فراهم می‌سازند و این واقعیّت که درخواستهای بودجه بر حسب نیل به اهداف کتابخانه ارزیابی می‌شوند، به این امر مربوط می‌شود. فرآیند ارزیابی چگونگی انجام کار، مقیاسهای اثر بخشی کتابخانه را فراهم می‌آورد و هدف کتابخانه همواره ارائه بهترین خدمت ممکن به مراجعه کننده است.

کتابشناسی

مطالعهٔ بیشتر

۱۶

دگرگون ساختن محیط

پیشگوییها معمولاً به حقیقت نمی‌پیوندند [و در این صورت] مردم، پیشگو را می‌آزارند. به طور مسلّم در این فصل دربارهٔ آیندهٔ کتابخانه پیشگوییهایی برای دراز مدّت نخواهد شد، امّا برخی گرایشها را که احساس می‌شود دراز مدّت هستند برای ملاحظه مختصر ارائه می‌دهیم.

گرایشها

نخست، بدیهی است که «انفجار دانش» ادامه خواهد یافت. ممکن است این انفجار در شکل چاپی آن کمتر روی دهد، امّا محمل آن هر چه باشد، مردم همچنان در پی‌کسب اطلاعات خواهند بود. شاید در آینده‌ای نه چندان دور، مجموعه‌های کتاب و پیایند، قسمتی از مجموعهٔ موزه را تشکیل دهد و بیشتر مردم اطلاعات مورد نیاز خود را با ابزار الکترونیکی در خانه‌ها یا محل کار خود تأمین کنند. حتّی اگر چنین شود، باز هم مردم نیاز خواهند داشت که مجموعه‌های مواد را گردآوری و آنها را برای استفاده سازماندهی کنند. مدیران باز هم وجود خواهند داشت و مهارتهای اساسی برای مدیریّت تقریباً تغییری نخواهد کرد.

تا آن زمان، کتابخانه‌ها باید اثر گسترش دانش را بر تمام جامعه تشخیص دهند. رشد نوعی تغییر است و هنگامی که رخ می‌دهد باید بدان اهمیّت داد. در جوامعی که به دانش ایمان زیادی دارند (بویژه دانش علمی) تردیدهایی که بر اثر «پیشرفتهای غیر منتظره» در

رشته‌های مختلف علمی ایجاد می‌شود، مردم را مضطرب می‌سازد. در واقع به نظر برخی افراد، انفجار دانش بی‌ثباتی اجتماعی را افزایش داده است: به دور از تنگ نظری، این مسأله ممکن است تا حدی درست باشد. اخبار صبح یا عصر واقعاً می‌تواند موجب ناراحتی شخص شود.

کتابخانه‌ها به عنوان بخشی از دولت که مردم مایل‌اند در زمان شک و تردید به آن روی آورند، به طور غیر عمد تا حدی به ایجاد این احساس ناراحتی کمک می‌کنند. در واقع با استفاده از هزینهٔ زیادی که دولت برای رفع مشکلات اجتماعی صرف می‌کند، کتابخانه‌ها به طرز عجیبی رشد کرده‌اند. این رشد، در مقابل، هم از انفجار دانش سود برده (زیرا مواد بیشتری در دسترس است) و هم در آن سهیم است (زیرا مواد بیشتری مورد نیاز است).

کارکنان کتابخانه‌ها مانند هر کس دیگر در برابر این پریشانی آسیب‌پذیرند. با دانستن این مسأله که مردم وضع موجود را بر یک وضع ناشناخته ترجیح می‌دهند، هیچ کس نباید از این مسأله متعجب شود که کارکنان کتابخانه اغلب مایل به پذیرش هیچ تغییری در محیط کار روزانهٔ خود نیستند. آنها چه در محیط کار و چه در خانه دائماً با تأثیر کامل انفجار دانش و فزونی دانش دربارهٔ مشکلات دنیا روبرو هستند.

به نظر نمی‌رسد که هیچ یک از این عوامل یعنی تغییر و مقاومت مردم در برابر آن از بین برود. در نتیجه مدیران نیاز خواهند داشت که هر چه بیشتر برای برنامه‌ریزی و انجام تغییر، وقت صرف کنند تا به این ترتیب نگرانی را در سطح حداقل نگاه دارند. به نظر می‌رسد که مدیریّت اشتراکی راه حل این مسأله نیست زیرا کارمندان تمایلی ندارند که «جدا از کار واقعی» آن قدر که این امر نیاز به زمان دارد، وقت صرف آن کنند. مدیران، اگر واقعاً باید ترس از تغییر را کاهش دهند، باید میان مشارکت «و کار واقعی» توازن ایجاد کنند.

احتمالاً تردید نسبت به آینده بیشتر افزایش می‌یابد تا کاهش. برای بسیاری از مردم دشوار است که خود را با سرعت پیشرفت فنّاوری تطبیق دهند، و در زمینه‌هایی چون خدمات فنی کاربرد روشهای جدید بتازگی آغاز شده است. افزون بر آن حتی روشهای جدیدتری هم ممکن است در راه باشد. شاید کارکنان قدیمی‌تر که روشهای دیگری را به

کار برده‌اند، بیشترین ناآرامیها را در برخورد با تغییرات داشته باشند، در حالی که برای کارمندان جدید تطابق با این روشها آسانتر است. نقش مدیر در چنین مواردی شناخت این احساسات و کمک به کارکنان برای تطابق با نظامهای جدید است. در این حالت، مدیر پلی است میان کارمند و فنّاوری.

همچنین در آینده مدیران باید بیش از پیش تناقضها را به عنوان بخشی از زندگی سازمانی خود بپذیرند. تناقضها همواره با ما بوده‌اند، امّا به نظر می‌رسد که با پیچیدگی اجتماعی تعداد آنها رو به فزونی است. کتابخانه در حال حاضر با چنین تناقضی روبروست. از سویی مردم انتظار خدمات بیشتری دارند (نقاط خدماتی بیشتر، مجموعه‌های بزرگتر، ساعات کار بیشتر و مانند آن) و این انتظارات همچنان ادامه خواهد یافت. در همین زمان ملّتها از ماهیّت فناپذیر منابعی که باید برای تأمین نیازهای رو به رشد مورد استفاده قرار گیرد، آگاه می‌شوند. برخی از عبارتهای شناخته شده [که در این مورد به گوش می‌خورد] عبارت‌اند از : «وضع ثابت»، «رشد صفر»، «خدمات ثابت»، «کوچک، زیباست»، «عصر محدودیتها»، و «محدودیتهای رشد». این عبارتها مبیّن نگرشی هستند که بر مبنای آن فقط می‌توان کمی بیش از آنچه در گذشته انجام می‌شده است، کار انجام داد و شاید بهتر آن باشد که کمتر کاری انجام شود. البته مدیران مانند همیشه در این مورد میانه‌رو هستند. مراجعه کنندگان همواره خواستار خدمات بیشتر و بهتری از کتابخانه هستند و قبول این واقعیّت که چنین افرادی در کمیته‌ای محلی که خواهان «محدود کردن بودجه دولت است» فعالانه شرکت دارند دشوار می‌نماید.

آخرین نمونه از تناقضهایی که با آن روبرو خواهید شد چیزی است که به تشخیص جورج گوردن[1] چند معنایی اصطلاحات «*نماینده بودن*» و «*نمایندگی*» است.

در سراسر بحث‌مان به تقاضا برای «نماینده بودن» اشاره کرده‌ایم؛ نماینده بودن بدین مفهوم که هر کس منافعش تحت تأثیر تصمیمات اتّخاذ شده قرار می‌گیرد باید در فرآیندهای تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشد، بویژه کسانی که قبلاً از این مشارکت محروم شده‌اند. معنای قدیمتر و سنّتی‌تر «نمایندگی» به «دموکراسی عمومی» اشاره دارد. یعنی مهار اکثریت از طریق نمایندگان سیاسی، «در این دموکراسی متصدیان اداری برای انجام دستورهای نمایندگان انتخاب شده، عمدةً

(1) - George Gordon.

در مقابل فرادستان خود مسؤول و به آنها وفادارند. در طول دو دههٔ اخیر معانی جدید و قدیم نمایندگی به طور نظری و عملی با یکدیگر تضاد داشته است و هیچ نشانی از کاهش تضاد میان آن نیست. سرانجام، این تضادی است میان مفاهیمی که به ترتیب بر نمایندگی سیاسی *اکثریت* و *اقلیّت* تأکید دارد ـ یعنی قانون تعمیم یافتهٔ اکثریت در مقابل شمول نظام‌مند اقلیّتهای اجتماعی، سیاسی و اقتصادی [در آن قانون].[۱]

کتابخانه‌ها در مورد شرایط نیاز استخدامی در بسیاری از زمینه‌ها، با حالت نمایندگی اقلیّت روبرو هستند. در آینده احتمالاً بازتاب این مسأله را در مورد هیأتهای اداره کنندهٔ کتابخانه نیز شاهد خواهیم بود.

در آینده تعداد بسیار بیشتری از کتابداران کارشناس هم در یکی از انواع کتابخانه (عمومی، آموزشگاهی، دانشگاهی و تخصصی) و هم در فنون عمومی مدیریّت دوره‌های کارورزی خواهند داشت. این افراد آموزش ضمن خدمت نخواهند دید، در نتیجه شاید بهتر بتوانند خود را با مشکلاتی که با آنها روبرو می‌شوند سازگار کنند. افزون بر آن همان قدر که امروزه دانشجویان می‌توانند با تخصص فهرست‌نویسی فارغ‌التحصیل شوند، در آینده ممکن است بتوانند فقط با تخصص مدیریّت فارغ التحصیل شوند،برنامه‌های صحیح می‌تواند موجب پیشرفت چشمگیر مدیریّت کتابخانه شود. یک دورهٔ دو ساله متضمن توجهٔ کامل به این موضوع است. این روش احتمالاً نتایجی بهتر از آنچه در وضع کنونی مشاهده می‌شود به بار خواهد آورد. وضع کنونی تلفیقی از کلاسهای مختلف، آموزش ضمن خدمت و مطالعهٔ آزاد است.

روند دوّم، گفتگوی دسته‌جمعی برای بهبود کار است. انتظار می‌رود مدیران کتابخانه‌ها سهم بیشتری در این گفتگو داشته باشند، آن هم در برابر نمایندگانی که در آن سوی میز حالت تهاجم‌آمیزتری دارند. تقاضا برای شرایط کاری بهتر باید با محدودیتهای تأمین بودجه در توازن باشد. همچنین در الگوهای استخدامی باید نمایندگی اقلیّت که خیلی زود می‌تواند تبدیل به یک اتحادیه شود، گنجانده شود.

مدیران آینده با اشعار به این که کتابخانه (۱) یکپارچه است (چیزی بیش از مجموع بخشهای تشکیل دهندهٔ آن)، (۲) بین رشته‌ای است، (۳) تجربی است، (۴) سازمانی است، (۵) تصمیم‌گراست و (۶) اطلاع‌رسان است، باید آن را به منزلهٔ یک نظام

مورد توجه قرار دهند.

مدیر باید یک ترکیب کننده باشد؛ کسی که عمیقاً درگیر یکپارچه کردن کتابخانه به صورت یک نظام کلّ چه از نظر داخلی و چه خارجی، باشد. بر مبنای روش گذشته، فقط بخشهای مختلف مورد توجه بود، امّا از رابطهٔ میان مردم و اشیای مادی به عنوان یک نظام کامل نمی‌توان چشم پوشید.

در آینده مدیران در محیطی میان رشته‌ای فعالیّت خواهند کرد و برای انجام وظیفه باید از ریاضیات، علوم فیزیک و نیز علوم اجتماعی بهره گیرند ـ تفکر بر حسب و اکنش انسان به موقعیّت صورت خواهد گرفت که به میانکنش سازگار عواملی از چند حوزهٔ دانش نیاز دارد.

اطلاعات تجربی برای مدیر اهمیّتی روزافزون خواهد یافت. در تلاش برای منطقی کردن فرآیند تصمیم‌گیری، استفاده از تجارب پیش، هر چه بیشتر به داده‌های قابل جمع‌آوری و تطبیق خواهد انجامید. تحلیل ذهنی همچنان حائز اهمیّت خواهد بود، امّا برای چنین تحلیلی داده‌های بیشتری وجود خواهد داشت.

شیوهٔ سازمانی بدان معناست که مدیران کل، سازمان را یک انداموارهٔ زنده تلقّی کنند. کارها با تفکّر انجام خواهد شد تا یادآور کارخانه‌ای در بدترین وضع خود نباشد، بلکه محیط سازمانی به منظور تقویت میانکنش کارمندان در گروههای حل کنندهٔ مشکلات، سازمان می‌یابد که نسبت به سابق به مواجههٔ رو در رو با رهبری کمتر نیاز دارد. این یک شیوهٔ کلّی‌نگر است که وحدت و میانکنش همهٔ قسمتهای سازمان را به رسمیّت می‌شناسد.

بدون تردید تصمیم‌گیری منطقی هر چه بیشتر اهمیّت خواهد یافت. از آن جا که تعدد تصمیمها بسیار بیشتر خواهد شد. مدیریّت مالی هر چه بیشتر درگیر تثبیت خط‌مشی‌ها و راهبردها و نیز طرح نظام برای اجرای طرحها خواهد بود. بنابر این تصمیمهای عملیاتی به صورت خودکار اتّخاذ خواهد شد تا وقت بیشتر صرف برنامه‌ریزی شود.

و سرانجام برای مدیران آینده اطلاعات وسیلهٔ نگرش نظامی [سیستمی] و نظامهای اطلاع‌رسانی، ساختاری برای اجرای این نگرش خواهد بود. از آن جا که روند افزایش دانش ادامه خواهد یافت، نظامهای اطلاع‌رسانی منطقی و کارآمدی *باید* به وجود آید و

به وسیلهٔ مدیرانی که نگرش آنان نسبت به مدیریّت با نگرش امروز متفاوت است به کار گرفته شود.

همهٔ این امور در آینده از کتابخانه محیطی هیجان‌انگیز برای کار خواهد ساخت. به‌رغم تأکید زیادی که بر مدیریّت علمی و داده‌های موفق می‌شود، اطمینان دارم که خدمت محوری کتابخانه در موقعیّتهای آشفته فراموش نخواهد شد. موفقترین کتابداران کسانی هستند که دانش مدیریّت را با علاقهٔ واقعی به مردم و نیازهای آنان در آمیزند.

کتابشناسی

برای مطالعهٔ بیشتر

نمایه

«آ»

آرگریسی، سی ۶-۲۵۳
آموزش مدیریّت ۵۸-۴۱

«الف»

ابتکار ۱-۵۰
اتزیونی، آ ۵-۲۴، ۱۰-۲۰۹، ۲۷۰
اختیار ۲۰-۱۱۷
  اختیار و مسؤولیت ۴۷
  تمرکز ۴۹
  رهبری و اختیار ۲۸۴
اراده در مقابل مدیریّت ۴۲
ارتباطات ۳۶-۲۱۶
  ارتباط شفاهی ۵-۲۳۳
  ارتباط کتبی ۳-۲۲۹
  درک و ارتباط ۲۳-۲۱۷
  روابط بین بخشها ۲۵۲
  مجاری ارتباط ۶۹-۲۳۵
  مشروعیت ارتباط ۶-۲۳۵
  موانع سازمانی ارتباط ۲۲۳
  نقش ارتباطی ۲۲۳
  نقش ارتباطی سرپرستان کتابخانه ۳۰-۲۲۹
  نمونهٔ ارتباطی ۲۲۲
ارتباط شفاهی ۵-۲۳۳
ارتباط کتبی ۳۳-۲۲۹
ارتباط نزدیک ۱۴۰
ارزشیابی عملکرد ۲۰-۳۱۴
  فرمهای درجه‌بندی برای ارزشیابی ۳۱۹
ارویک، اِل ۴۴
اسلوان، آ. پی ۶۷
امرسون، آر. دبلیو ۲۱۷
امنیّت و سلامت شغلی ۳-۳۲۱
انجمن مدیریّت آمریکا ۱۴۷
اندیشه‌های جدید
  فنون تحلیلی و اندیشه‌های جدید ۱۰۱
  پیدایش اندیشه‌های جدید ۶-۱۰۰
انضباط ۴۷
انفجار دانش ۴۳۴
انگیزش ۷۱-۲۴۰
  انعطاف‌پذیری در ۲۷۱

اهداف فرد و ۲۷۰
رفتار و ۵-۲۴۱
محرّک در ۲۵۶
نظریهٔ x , y در ۵۳-۲۴۸
نظریهٔ بلوغ / عدم بلوغ ۶-۲۵۳
نظریهٔ مزلو دربارهٔ ۲۵۶
اودیورن، جی ۸۷
اهداف در برنامه‌ریزی ۹۵-۱۸۸
ایجاد اندیشه ۱۰۴

«ب»

باکلند، ام. اچ ۱۷۲
بالاچی، ای. اِل ۲۷۹
بخش‌بندی ۹-۱۳۳
براساس ابزار / پردازش ۱۳۸
براساس خدمت به مراجعه کننده ۷-۱۳۶
براساس کارکرد ۱۳۴
براساس کالا ۷-۱۳۶
براساس ناحیه ۶-۱۳۵
برفراز سازمان (تاون سند) ۵۷
برنامه‌ریزی ۴۴، ۲۱۲-۱۸۳
اهداف ۹۵-۸۸
برنامه در ۳-۲۰۲
بودجه‌ها و ۴-۲۰۳، ۱-۳۶۰، ۳۶۸، ۵-۳۸۴
جدول زمانی برای ۹-۲۰۶
خط مشی‌ها در ۳-۲۰۲
دگرگونی و ۱۱-۲۰۹
دلایل ۶-۲۰۵
راهبردها در ۵-۲۰۴
شناسایی در ۱۸۵
طبقه‌بندیها ۱۸۳
ماهیّت ۸-۱۸۴
برنامه‌ریزی تصمیمها ۱۷-۴۱۶
برنامه‌ها
انواع ۲۰۱-۱۸۸
روشهای کار ۱۹۹
کارآیی ۱۸۷
مقرّرات و ۲-۲۰۱
برنامه‌های آموزشی ۱۳-۳۱۲
بلیک، آر ۲۶۳
بنیس، دبلیو، جی ۸۸
بودجه
آماده کردن بودجه ۷-۳۶۶
ابزار مهار ۶۴-۳۵۸
انواع ۳-۳۷۲
برنامه‌ریزی از قبل برای بودجه ۳۶۷
برنامه‌یزی و بودجه‌بندی ۶-۳۵۹
برنامه‌های کار و بودجه ۳۸۳
بودجه‌بندی بر مبنای صفر ۳۶۹، ۹-۳۸۶
بودجه‌بندی براساس مکان ۱-۳۹۰
دانشجوی تمام وقت معادل ۳۷۸
درخواست بودجه ۷۱-۳۶۷
مدّت بودجه ۵-۳۶۴
یکی از وظایف مدیریّت ۴۴
بودجهٔ افزایشهای سرمایه ۳۷۳
بودجهٔ توزیع / هزینه ۳-۳۷۲
بودجهٔ خطّی ۹-۳۷۳
بودجهٔ عملکرد ۳۷۳، ۸۹-۳۷۹

بودجهٔ عملیاتی ۳۷۲
بودجهٔ کار ۳۷۲
بودجهٔ مواد ۳۷۲
بودجهٔ نقدی ۳۷۳
بودجه و برنامه‌ریزی از پیش ۳۶۷

«پ»

پاداش ۴۸
پاره‌کاری نسبی ۶۶
پرستوس، آر. وی ۱۱۷
پسدکورب (سرنام) ۴۴
پلیت، کی ۲۵۸
پیوند اندیشه‌ها ۹۶

«ت»

تاریخچهٔ تفکّر مدیریت ۷۱-۶۲
تامپسون، سی. بی ۱۶۰، ۱۶۷
تأمین نیازها در نظریهٔ مزلو ۲۴۸
تحلیل شبکه‌ای ۱۰۳
تحلیل عملیات ۴۰۱
تحلیل فرم ۲-۴۰۱
تحلیل کار ۴۳۱-۳۹۴
تحلیل مسأله در تصمیم‌گیری ۴-۱۶۰
ترفیعها ۳۱۴
ترگو، بی، بی ۱۶۰، ۱۶۷
تری، جی ۱۳۲، ۱۴۲
تساوی حقوق ۴۹
تشکیل واحد گفتگوی دسته‌جمعی ۳۴۳
تصدی مشاغل ۵۰-۴۹، ۳۳۸
تصمیم‌گیری ۷۹-۱۵۷
تحلیل مسأله ۴-۱۶۰
فنون کمّی ۵-۱۷۰
فنون کیفی ۹-۱۷۵
تفکّر تحلیلی در مقابل تفکّر خلاّق ۹-۱۰۷
تفکّر خلاّق
انواع ۶-۹۵
تشویق تفکّر خلاّق ۹۸
تفویض ۵۵-۱۳۱
اهداف و ماهیّت ۴۸-۱۳۱
تعیین کار و ۴۲-۱۳۹
تقسیم تخصص ۷-۴۶
تقسیم کار ۷-۴۶

«ج»

جدول اعداد تصادفی ۴۰۰-۳۹۹
جدول پرت (فن ارزشیابی و بازنگری برنامه‌ها)
۹-۴۰۷
جدولهای پرداخت حقوق ۲۹۸
جدول سازمانی کتابخانه ۱۵۰
جنبه‌های مالی ۴۵
جوابگویی ۱۲۰، ۱۲۲، ۱۵۷

«ج»

حرفه‌ایها ۸-۲۳
حیطهٔ نظارت ۷-۱۴۲

«خ»

خدمات کتابخانه ۱۷-۱۶، ۸-۵۷
خرید ارزانتر به صورت دوجین (گیلبرتها) ۶۷
خط مشی‌ها
انسجام در خط‌مشی ۹-۱۹۸
برنامه‌ریزی و خط‌مشی ۹-۱۹۴
خطی مشی پیشنهادی ۱۹۶
خط مشی تحمیل شده از خارج ۱۹۷
خط مشی ضمنی
خود شغل (در مقام برانگیزاننده) ۷-۲۵۶

«د»

دراکر، پی ۵۷
دگرگون ساختن محیط ۹-۴۳۴
دیل، ای ۱۴۷
دیویس، کی ۲۸۱

«ر»

راهبرد، برنامه‌ریزی ۲۰۴
راه‌حل اصلاحی ۱۶۶
راه‌حل انطباق‌پذیر ۱۶۶
راه‌حل پیشگیری کننده ۱۶۶
راه‌حل موقت ۱۶۶
راه‌حلها در تصمیم‌گیری ۵-۱۶۴
رایانه‌ها ۴-۴۱۳
رفتار هدف‌مدار ۲۴۲
رقابت
تضاد و ۵۳
تفویض و ۵۳
روابط بین بخشها ۲۵۲
روحیهٔ همبستگی ۵۰
رول. ای ۶۳
رومیت، ال. ای ۱۷۳
رهبری
تعریف ۵-۲۷۴
رویکرد مبتنی بر موقعیّت ۲۷۵
شیوه‌ها ۷-۲۷۵
فرضهای مربوط به ۹-۲۷۷
فرماندهی ۳-۲۸۲
همکاری ۲۸۳
رهبری و اتخاذ خط مشی ۲۷۹
رهبری و همکاری ۲۸۴
ریگبای، اف ۱۷۶

«س»

سازمان(ها)
اشتباهات در سازماندهی ۱۵۴
تعریف ۱۳۱
توسعهٔ سازمان ۸۷
توسعهٔ سامان (بنیس) ۸۸
خلاّقیّت در ۵-۹۴
سازماندهی به مثابهٔ تقسیم مسؤولیت ۱۴۲
سازمان رسمی ۵-۵۱
سازمان غیررسمی ۱۳۳
فرآیند سازماندهی ۴۴
فعالیتها ۴۵

نظامهای مدیریّتی در ۲۵۹
نمودارهای سازمان ۴-۱۵۰
سبکهای رهبری ۲-۲۸۱
سرپرست بخش گردش، وظایف
و مسؤولیتها ۵-۲۹۴
سلسله مراتب نیازها ۲۴۵
سیاست فرایند بودجه (ویلداوسکی) ۳۶۸
سیال‌سازی ذهن ۱۰۴

«ش»

شایستگی، تعریف ۴-۳۳۳
شبکه مدیریّت ۲۶۳
شرایط شغلی ۳۰۱-۲۹۲
شرکت آرتور. دی لیتل ۱۰۴
شیوهٔ نظامها در تحلیل کار ۱۷-۴۱۶

«ص»

صفای انتظار ۴۱۳

«ض»

ضرورتهای مربوط به فنون ارتباط ۲۲۵

«ع»

عامل اختلاف ۹۷
عدم تمرکز
تفکّر خلاّق و ۹۸
معیارها ۸-۱۴۷
میزان ۹-۱۴۸
علل تضاد ۳-۵۲
علم و سلامت روانی (کرزبیسکی) ۲۱۸
عنوان مشاغل، صلاحیتهای شغلی ۳۰۱-۲۹۳

«غ»

غنای شغلی ۲۵۷
غیبت و ثبات تصدی مشاغل ۴۹

«ف»

فایون، هنری ۴۴
فرآیند اعتباریابی ۱۱۸
فرآیند مدیریّت ۶-۸۵
فرماندهی
سلسله مراتب ۴۹
وحدت فرماندهی ۴۷
فرمهای درخواست شغل، شرایط شغلی ۵-۳۰۱
فن ارزشیابی و بازنگری برنامه ۸-۴۰۷
فن داده ـ ستاده ۳-۱۰۲
فن رابطهٔ اجباری ۱۰۶
فن سیاهه‌بردالاری برای مفاهیم و اندیشه‌ها ۱۰۷
فن گوردون ۱۴
فن مونت‌کارلو ۷۱، ۴۱۴
فن نیومان، جی ۱۷۲
فن هدف متمرکز ۱۰۷
فیدلر، اف. ای ۷۷-۲۶۱

«ق»

قانون امنیّت و سلامت شغلی ۳۲۲
قانون ایوانز برای برنامه‌ریزی کتابخانه ۲۰۷
قانون حقوق مدنی ۱۱۲
قدرت ۱۷-۱۱۴
قدرت پاداش ۱۱۶
قدرت قهرآمیز ۱۱۶
قدرت مشروع ۱۱۶
قدرت مرجعیّت ۱۱۶
قرارداد اتّحادیه ۹-۳۴۸

«ک»

کارت رایت، دی ۱۱۶
کارگزینی
آزمونها ۶-۳۰۵
آموزش ۱۴-۳۱۲
ارتقا و ترفیع ۳۱۳
ارزشیابی عملکرد ۲۰-۳۱۴
تحقیق و ارزشیابی ۹-۳۰۸
بُعد انسانی کارگزینی ۳۲۳-۲۸۹
بُعد سیستمی کارگزینی ۵۶-۳۳۲
درخواست شغل ۵-۳۰۳
شرایط شغلی ۱-۳۰۰
صلاحیتها ۳۰۱-۲۹۳
کارمند جدید ۱۲-۳۱۰
کارمند نامطلوب ۱-۳۲۰
گفتگوی دسته جمعی برای بهرود کار و مصاحبه‌ها ۸-۳۰۶
نیازها ۳۰۱-۲۹۰
وظایف و مسؤولیتهای کارکنان ۳۰۱-۲۹۲
کپنر، سی. اچ ۱۶۰، ۱۶۶
کتابخانه
اهداف ۲-۱۹۱
برنامه ۳-۲۰۲
جنبه‌های ویژه ۱۹-۱۴
جوابگویی و مسؤولیت ۳-۱۲۰
خدمات ۱۷-۱۶
خلاقیّت و دگرگونی در ۴-۹۲
رهبری در ۵-۲۷۴
فعالیتهای رقابتی ۲۰۴
فلسفهٔ مدیریّت کتابخانه ۱۴۹
قدرت و اختیار ۲۳-۱۱۱
قوانین ایالتی و محلّیِ مربوط به ۱۲-۱۱۱
قوانین و مقررات ۲-۲۰
کتابخانه، سازمان دیوانسالانه ۲۳-۱۸
کتابخانه، سازمان تک محصولی ۵۶
مسؤولیت اجتماعی ۱-۱۹۰
مشکلات مالی ۸-۳۶۷
مقام در ۴-۱۲۳
کتابدار
روابط انسانی برای ۵-۳۰
کتابدار حرفه‌ای و نیمه‌حرفه‌ای ۴-۲۳
کتابدار در مقام مدیر ۴۳
مردان در مقابل زنان ۸-۲۷
کراچ فیلد، آر. اس ۲۷۹
کرج، دی ۲۷۹
کرزبیکسی، ای ۲۱۸

کلند، آر. سی ۱۷۳
کمبل، ای کی ۳۴۰
کمیته‌ها ۹-۱۲۶

«گ»

گُر، دی ۴۱۹
گزارش‌دهی، مدیریّت ۴۴
گسترش شغلی ۲۵۷
گفتگوی دسته‌جمعی برای بهبود کار و نظامهای شایستگی ۵۳-۳۴۰
گفتگوی دسته‌جمعی و کتابداران کتابخانه‌های دانشگاهی ۳۴۶
گیلبرتها، اف و اِل ۶۷
کیلولیک، ال ۴۴

«ل»

لیز، دبلیو، ای. آر ۱۷۷
لیکرت، آ ۲۵۳، ۶۲-۲۵۸، ۲۶۵
لینچ، بی ۱۸
لیندبلوم، سی ۴۱

«م»

مان، اف. سی ۲۶
ماهیّت سازمانهای رسمی ۵-۵۱
مایو، التون ۲، ۶۸
مجمع مدیریّت شهر ۴۱۹
محاسبهٔ هزینه‌ها ۴۱۶
مدل شبیه‌سازی ۱۷۱
مدیر در مقام ترکیب‌کننده ۴۳۸
مدیریّت اشتراکی ۳-۸۲، ۲۴۱، ۷۱-۲۶۵
مدیریّت با مردم (وردایس، ویل) ۸۸
مدیریّت بر مبنای اهداف ۸۷، ۱۹۴
مدیریّت بر مبنای نتایج کار ۳-۲۶۱
مدیریّت مشورتی ۲۶۹
مدیریّت علمی ۸-۶۴، ۴-۷۳
مدیریّت کتابخانه ۳۵-۱۳
توسعهٔ مدیریّت کتابخانه ۳-۷۱
حرفه‌ایها و نیمه حرفه‌ایها در ۸-۲۳
دورهٔ قبل در ۱۹۳۷، ۳-۷۲
مهارتهای روابط انسانی در ۳۵-۲۸، ۷۴-۶۸، ۷۹
مدیریّت مالی ۹۱-۳۵۸
مدیریّت و خلاقیّت ۴-۹۳
مدیریّت و مهار تضاد ۵۲
مدیریّت ونظم ۴۹
مرچنت، ام ۲۶۵
مزلو، ای ۹-۲۴۱، ۲۵۷
مسأله‌گشایی ۹۶
مسؤولیت ۱۲۲، ۳۱۴-۲۹۱۲
مشارکت، فرآیند سازماندهی ۳-۱۴۲
مشارکت مهارتهای مشابه ۱۳۹
مشروعیّت ارتباط ۲۳۵
مصاحبه‌ها ۸-۳۰۶
معادلهای تمام وقت ۱۴۴
معاون اجرایی ۱۲۵
معاون اداری ۱۲۵
معاون اطلاع‌رسانی، وظایف و مسؤولیتها

۷-۲۹۶
مقام ۱۲۳
مقبول ساختن دگرگونی ۱۳-۲۱۱
مک کینون، دی ۹۳
مک گرگور، دی ۵۳-۲۴۸
منحنی تزویع بهنجار ۳۹۶
موتون، یان ۲۶۴
مورگن اشترن، آ ۱۷۲
میجالگو، جی ۱۹۴
مینتزبرگ، اچ ۵۱، ۲۷۹

«ن»

نتیجهٔ آزمایش در کارخانهٔ هاتورن ۶۹
نشست غیررسمی ۶۶ فیلیپس ۶-۱۰۵
نظریهٔ ارزشیابی عملکرد در مدیریّت ۲۰-۳۱۴
نظریهٔ x و نظریهٔ y ۹-۲۴۸
نظریهٔ بازی ۱۱۲، ۱۴-۴۱۶
نظریهٔ بلوغ / عدم بلوغ ۶-۲۵۳
نظریهٔ جستجو ۴۱۳
نظریهٔ صف انتظار ۱۷۲، ۴۱۳
نظریهٔ موجی و رخداد نیازها ۲۴۸
نظام بودجه‌بندی بر مبنای طرح و برنامه‌ریزی ۳۶۸، ۳۷۹، ۳۸۳، ۳۸۵
نظام داده‌پردازی الکترونیکی ۱۸-۴۱۷
نظام شایستگی ۷-۳۳۲
نظام کارخانه‌ای ۶۳
نظام کتابخانه، سیاستها ۶-۱۵
نگرشها نسبت به شغل، انگیزش در شغل ۲۵۶
نمایندگی اتحادیه ۵۳-۳۴۷
نمودار بلوکی ۳۹۷
نمودار جریان تصمیم ۳۹۸
نمودار جریان کار ۳۹۸
نمودار گردشنما ۳۹۸
نمودارهای انسان ـ ماشین ۴۰۵
نمودارهای گانت ۶۷، ۴۰۶
نمونهٔ توزویع ۳۹۵
نمونه‌گیری از کار ۷-۳۹۴
نیاز به امنیّت ۴۵، ۶-۲۴۵
نیاز به عزّت نفس ۷-۲۴۶
نیازهای اجتماعی ۲۴۶
نیازهای ارتباطی ۹-۲۲۴
نیازهای تن‌کار شناختی ۲۴۵

«و»

واتر فورد، جی. دبلیو ۳۴۶
وبر، ام ۱۳، ۲۴-۱۸
وحدت جهت ۴۸
وحدت در فرماندهی و جهت ۸-۴۷
وروم، وی. اچ ۲۶۰
وظایف رهبری ۸۲-۲۷۹
وظایف صف و ستاد ۶-۱۲۴
وظیفهٔ ایجاد هماهنگی ۴۴
وظیفهٔ رهبری ۴۴
ویتفیلد، آر. اچ ۱۷۳
ویل، آر ۸۸
ویلداوسکی، ای ۳۶۸

«ها»

هاروارد بیزنس رویو ۸۶

هامبورگ، ام ۱۱۳
هزینه‌های بالاسری ۴۱۵
هزینه‌های کار ۴۱۴
هیأت ملّی روابط کارگری ۹۵-۱۸۸

واژه‌نامه

﴿ A ﴾

جوابگویی	accountability
تصمیم یک منظوره	adhoc decision
هزینهٔ جانشینی	alternative cost
تخصیص وجه	appropriation

﴿ B ﴾

اوراق بهادار	bond issues
پاداش، فوق‌العاده شغل	bonus
موجودی کتاب	book holding
نقاط سربسر	break - even points
بودجهٔ هزینهٔ اداری	budget, adminstrative
بودجهٔ توزیع / هزینهٔ	budget, distribution
	/expense
بودجهٔ افزایشی	budget, incremental
بودجهٔ هزینهٔ عملیاتی	budjet, operationg
	expense
راهکار بدیل	built - in alternative

﴿ C ﴾

هزینهٔ سرمایه‌ای	capital expenditure
هزینهٔ تأسیساتی	capital outlay
برگهٔ سفارش	cataloge card
حوالهٔ سفارش	cataloge form
کارت بدهی	charge card
واسپاری	charging
بخشنامه	circular
کارمند دفتری	clerical staff
قدرت قهرآمیز	coersive power
اشتراک مهارتهای مشابه	commonality
رعایت قوانین	comloiance sith rules
احراز شغل	compulsion
مرکز هزینه	cost center

﴿ D ﴾

ضرب‌العجل	deadline
عدم تمرکز	decentralization
بخش‌بندی براساس خدمت به مراجعه‌کننده	

departmentation, customer service
بخش بندی براساس ابزار یا فرآیند
departmentation, eqio[,emt pr prpcess
بخش‌بندی براساس کارکرد
departmentation, functional
بخش‌بندی براساس ناحیه
departmentation, territorial
dys function سوء عملکرد
dys functional بدکارکردی

﴿ E ﴾

echelon رده
edga - notched cards برگه‌های بعد منگنه
eligible واجد شرایط
فرآیند کسب عمدی قدرت اضافی
empire building
empliyee centered کارمند مدار
espirit de corps روحیهٔ همبستگی ـ وحدت

﴿ F ﴾

figure head رهبر تشریفاتی بدون مسؤولیت
flex time زمان شناور، قابل انعطاف
flow diagram نمودار گردشنما
foreman سرکارگر
fringe benefit مزایای شغلی

﴿ G ﴾

ground rule دستورالعمل
guidance دستورالعمل

﴿ H ﴾

hard data داده‌های موثق
holistic approach شیوهٔ کلّی‌نگر

﴿ I ﴾

incremental budget بودجهٔ افزایشی
incumbent احراز شغل
initiative ابتکار
interlibrary loan امانت بین کتابخانه‌ای
intimate association ارتباط نزدیک

﴿ J ﴾

jobber کارگزار
judicial دادرسی
jurisdiction حدود اختیار، اختیار قانونی

﴿ L ﴾

latitude آزادی عمل
lay off به خدمت خاتمه دادن
lip service تملّق، چاپلوسی

« M »

اجباری mandatory

یادداشت، نامهٔ غیررسمی
memo - memorandum

مدیریّت برای نیل به هدف به رام آشفتگی و عدم برنامه‌ریزی suddling through

نشانه‌گذاری multilith

برگهٔ سفارش مضاعف multiple order form

« N »

انتصاب اقوام نزدیک به مشاغل اداری nepotism

« O »

کارکنان اداری office staff

سازمان غیرانتفاعی
organisation, not - for profit

سازمان انتفاعی
organisation, profit - making

دور از مرکز outlying site

نامرجوع، دیرکردی overdue

هزینهٔ سربار overhead cost

اضافه‌کار overtime

« P »

لیست حقوق payroll

همکار peer

کارکنان، کارگزینی personnel

برنامه‌ریزی planning

پیشداشته‌های برنامه‌ریزی planning premises

مدّتی که کارمند از در ورودی تا شروع به کار صرف می‌کند portal - to - portall

طبقه‌بندی مشاغل position classification

تولیدمدار production centered

تولید انبوه انعطاف‌پذیر
production, flexible mass

تولید انبوه انعطاف ناپذیر
production, rigid mass

تولید تک محصولی
production, unique product

ادارهٔ امور دولتی public adminstration

به مناقصه گذاشتن putout to tender, to

« Q »

نظریهٔ صف‌انتظار queuing theory

« R »

رعایت تشریفات اداری به حد افراط، کاغذبازی
red tape

قدرت مرجعیت refferent power

تثبیت در مقام reinstatement

محوّل کردن relegte, to

توبیخ، سرزنش رسمی reprimand

استعفا، کناره‌گیری resignation

« S »

سلامت روانی	sanity
بررسی	scrutiny
مددکار اجتماعی	social worker
رج‌بندی برگه‌های جریمهٔ دیرکرد	sorting overdue chage cards
رکود	stagnation
کلیشه‌سازی	stereotype
حقوق، مواجب	stipend
نگرش سیستمی	system approach

« T »

هیأت بررسی	task force
تصدی، اشغال	tenure
مدیریّت عالی	top management
آموزش ضمن خدمت	training of - the - job
وجوه پس‌انداز شده	trust funds
ترک خدمت	turn over
سرپرستی، قیمومیّت	tutelage

« U »

کارگاه سندیکایی	union shop

« V »

قضاوت ارزشی	value judyment

« W »

خط نوبت، صف‌بندی	waiting line
گرداندن، اداره کردن	wield