

## آموزش برای مدیریت کتابخانه\*

نوشته: دکتر آلن اف مک دوگال

ترجمه: دکتر سیدعلی سیادت و دکتر احمد شعبانی\*\*

### مقدمه

این مقاله آموزش برای مدیریت کتابخانه را در زمینه یک محیط در حال دگرگونی سریع که در آن تلاش برای نوآوری، اثربخشی هزینه‌ها، و تحلیل هزینه و فایده از نمودهای عینی آن است، مورد بررسی قرار می‌دهد. تقاضا برای «ارزش پول» محور اصلی تفکر سازمانی را تشکیل می‌دهد. دوران توسعه‌طلبی که مدیریت می‌توانست به آسانی منابع و امکانات اضافی را به دست آورد جای خود را به دوران دفاع و توجیه جدی، نه برای منابع و امکانات اضافی بلکه همچنین در معنای مهم، برای پیش‌بینی از منابع و امکانات موجود داده است. دنیای آموزشی نیز از این روند مستثنی نیست، و به طور روزافزونی در تمام دنیا درگیر مبارزه برای کاهش هزینه واحدهای درسی است در صورتی که معیارهای آموزشی موجود را حداقل صیانت و یا بهبود بخشد. تلاش برای استفاده کارا از پرداخت مادی مالیات‌ها محدود به مرزهای جغرافیای ملی نیست.

در دنیای اطلاعات تأثیر انتشارات الکترونیکی، آغاز به عرضه دیدگاه‌های جدید نموده و افزایش پیچیدگی سیستم‌های ذخیره‌سازی پایگاه‌های اطلاعاتی موجب افزایش تقاضا برای ارائه خدمات شده است. تمام این

پدیده‌ها در دوران فشار تورم و کاهش اعتبارات، باعث تقلیل منابع مالی برای فراهم‌آوری خدمات اثربخش شده است.

خدمات کتابخانه در جامعه دانشگاهی بایستی با این تحولات وفق یابد. در نتیجه کتابداران، و کتابخانه‌های آن‌ها، مسئولیت‌پذیری بیشتری را در قبال تدارک خدمات و هزینه‌ها عهده‌دار شوند. در چنین شرایطی کتابداران باید آینده‌نگر و فعال بوده و پاسخگوی مقتضیات بیرونی باشند؛ که این امر نیازمند مدیریت خلاق، نوآور، و آموزش دیده است. به منظور پاسخگویی به این مقتضیات نیاز روزافزونی به کارکنان در تمام سطوح وجود دارد که مدیران اثربخش شوند. از این پس، کسب محور یک کتابخانه رسمی یا مدرک تحصیلی، همراه با آموزش ضمن خدمت و یا دوره‌های کوتاه مدت کارآموزی کافی نیست. امروزه نیاز به تفکر آینده‌نگر و طراحی برنامه‌های آموزشی مناسبی است که در موضوع مدیریت نهفته است<sup>(۱)</sup>.

بنابراین، این مقاله، تعریف محدود آموزش به معنی «تدوین سیستماتیک یک الگوی مهارت‌های شناختی، نگرش‌ها و نیازهای رفتاری به منظور اجرای با کفایت یک کار یا وظیفه را مورد استفاده قرار نمی‌دهد». یک تعریف وسیع‌تر از آموزش و آموزش مداوم «مبتنی بر مبانی آموزش اساسی، نوسازی و توسعه نگرش و فهم، و حفظ یک رویکرد جدید و انعطاف‌پذیر برای کار مناسب‌تر به نظر می‌رسد. در این مقاله سعی شده که مفاهیم آموزش و پرورش مداوم در یک مفاد در نظر گرفته شود. ابعاد

\* Mac F dougall, Alan F. (1991) Training for management. In Academic Library Management. Edited by Maurice B. Linc. London: The Library Association. Pp. I & o-184.

\*\* اعضا هیئت علمی دانشگاه اصفهان

آموزشی صلاحیت‌ها مثل آنچه که در مدرسه‌های کتابداری اعطاء می‌شوند مورد بحث نمی‌باشند.

## آموزش مدیریت

در این گونه مقالات مدیریتی هراس از منش معلم‌وار و مقرراتی بودن وجود دارد. مثلاً از طریق ارائه توصیف‌های طولانی درباره معانی دقیق مدیریت. بر این قرار رعایت تلخیص بحث مبانی نظری دنبال نمی‌شود.

شیوه‌های بی‌شماری برای بررسی مدیریت وجود دارد. برای مثال، مدیریت می‌تواند صرفاً در چارچوب انسانی منظور گردد، یعنی انجام کار از طریق دیگران. (بعضی اوقات به منزله مهارت کنترل در نظر گرفته می‌شود)؛ یا می‌تواند به عنوان یک علم دقیق تلقی شده که تمرکز بر الگوسازی و تدوین رویکردهائی با دستاوردهای مشخص قابلیت اندازه‌گیری دارد. در این مقاله مدیریت به عنوان «سازماندهی منابع موجود سیستم برای دستیابی به یک هدف تعریف شده است».

این تعریف اجازه بررسی وسیع‌تر ابعاد مختلف مدیریت را می‌دهد، لیکن به نحو دقیق کارکردهای مدیریت چیست؟ حوزه‌های چهارگانه فایول<sup>(۱)</sup> یعنی برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی، و کنترل شاید برای هدف این مقاله کافی نباشد. بنابراین فهرست جزئی و بازسازی شده برای بحث حاضر توسط آندرسون<sup>(۲)</sup> به عنوان مبنای فعالیت مدیریت ارائه می‌شوند. در این باب تأکید می‌شود که شیوه‌های متعددی برای طبقه‌بندی و توصیف عملکرد مدیریت وجود دارد. این فهرست فقط به عنوان یکی از شیوه‌هایی که موضوع می‌تواند مورد بحث قرار گیرد، پیشنهاد شده است.

بر این قرار کارکرد مدیریت و کتابخانه و فعالیت کاری اطلاع‌رسانی عبارت است از:

- تدوین رویه‌ها  
- انتخاب کتاب  
- انتخاب نشریات ادواری

- تجزیه و تحلیل رویه‌ها مجموعه‌سازی (مثل -  
مجموعه‌سازی مواد خاص)  
بخش خزانه و ذخیره

- تصمیم‌گیری

کاربرد خدمات تجاری (از -  
قبیل چکیده‌ها، استنادها و غیره)  
تعیین اهداف  
تخصیص منابع

- برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی مالی  
نظارت بودجه‌ای  
برنامه‌ریزی سازمانی  
برنامه‌ریزی نیروی انسانی  
توسعه نیروی انسانی

- هماهنگی

خدمات کتابشناختی  
خدمات ویرایشی  
فهرست‌نویسی  
رده‌بندی  
نمایه‌سازی  
چکیده‌نویسی  
آماده‌سازی اطلاعات

- طراحی سیستم

تشکیل پرونده/به هنگام کردن

- کنترل سیستم

بازیابی اطلاعات  
تجزیه و تحلیل عملیات خدمات اطلاعات گزینشی  
سیستم خودکار/رایانه‌ای و پردازش -  
(شامل بررسی رایانه‌ای)  
شیوه‌های خرید

- مطالعات شغلی

رویه‌ها و روش‌های منشی‌گری (مثل تأخیرها)  
خدمات تکثیر و غیره  
طرح و تنظیم دفاتر داخلی (مثل برگه‌های -  
سفارش، برگ موقت، و غیره)  
آمارها  
کنترل نشریات ادواری  
سنجش عملکرد

- مدیریت منابع

اداره مواد چاپی  
اداره مواد غیرکتابی

- بازاریابی

شناسایی و تبلیغ ذخیره موجود  
سیستم‌های اطلاعاتی  
خدمات جامعه استفاده‌کننده

- ارتباط

هماهنگی بین بخشی

ارتباط با سازمان مادر  
ارتباط با سازمانهای بیرونی  
اداره و ساختار کارکنان

- مدیریت کارکنان  
روشهای انتخاب و مصاحبه  
آموزش  
نظارت  
ارتباط جویندگان کار به شغل  
مدیریت پرسنل

## انواع آموزش

چه نوع آموزش مدیریت اثربخشی می‌تواند ارائه شود؟ یک پاسخ ساده اجرای یک برنامه آموزش شناختی در ارتباط با سرفصلهای بالا است. این شیوه یادگیری مستقلی است که احتمالاً اطلاعات را از طریق تدریس رسمی یا مطالعه یک کتاب انتقال می‌دهد. این فرآیند انتقال دانش، هر چند مهم است، لیکن به تنهایی کافی نیست.

یک روش دیگر که سنخیت بیشتری با آموزش مدیریت اثربخش دارد عبارت از پیش فرض کسب مهارتهای مختلف مدیریتی است. این مهارتها می‌توانند مورد آزمون، تدوین، و ارزیابی در جلسات کارآموزش عملی قرار گیرند، برای مثال از طریق سمینارها و بحث‌های گروهی، تمرین مدیریت مثل مطالعات موردی، یا ایفای نقش و غیره.

کتر انواع مهارتهای اساسی را تحت سه عنوان پیشنهاد می‌کند-فنی، انسانی و ادراکی. مهارتهای فنی دلالت بر دانایی و توانایی انجام یک فعالیت خاص است، به ویژه فعالیت‌های مربوط به روش‌شناسی، پردازش، رویه‌ها یا تکنیک‌ها. به طور عمده این مهارت با اشیاء سروکار دارد. مهارت انسانی شامل عمل کردن اثربخش به عنوان یک عضو گروه (یا رهبر گروه) و انجام اقدامات مشارکتی است. این مهارت به نحو عمده با افراد مربوط است. سرانجام، مهارتهای ادراکی شامل توانایی درک مؤسسه به عنوان یک کل است.

سطحی که این مهارتها در آن کاربرد دارد، یا به طور فزاینده‌ای به درجات مختلف کارکنان ارتباط پیدا کرده با شرایط درونی سازمان تعیین می‌شود. برای مثال،

کسب مهارتهای فنی ممکن است در سطوح پائین‌تر سازمانی اهمیت بیشتری نسبت به سطوح بالا داشته باشد. از سوی دیگر، کسب مهارتهای انسانی از اهمیت یکسانی در تمام سطوح سازمان برخوردار است لیکن مستلزم تلاش‌های جدی‌تری در سطوح خاصی از مسئولیت است. می‌توان استدلال کرد که مهارتهای ادراکی کارکنان سطوح بالای سازمانی دارای اهمیت بیشتری است. در این مورد چرخش و تبادل شغل به عنوان راهی برای درک سازمانی، همراه با تمرین‌های مدیریتی و بحث گروهی دارای اهمیت است.

شکل‌های دقیق آموزش و سطح مناسب آن به بررسی نیازها، خواسته‌ها و تقاضای افراد و سازمان بستگی دارد. تشکیل پرونده کارکنان یک اولویت در شکل دادن به فهرست احتیاجات خواهد بود (طرح‌های ارزشیابی در این زمینه کمک خواهند کرد).

## محدودیت‌ها

آشکار است که مقاله‌ای از این قبیل فقط می‌تواند نگاهی سطحی به ملاحظات مهم داشته باشد. پیش نیازهای آموزش و مهارتهای مدیریتی می‌توانند شناسائی شود، لیکن امکان پیشنهاد یک برنامه آموزش مدیریتی که قابلیت کاربرد در تمام کتابخانه‌های آکادمیک در تمام دنیا داشته باشد، وجود ندارد.

نوع و سطح مهارتهای مورد نیاز به احتیاجات محلی، شرایط و دانش موجود بستگی دارد؛ در بسیاری موارد آموزش مدیریت فقط برای کارکنان حرفه‌ای مورد توجه ویژه بوده است.

به طور طبیعی نه تنها بین مفاد و محتوی آموزش در کشورهای مختلف تفاوت وجود دارد بلکه بین کتابخانه‌های آکادمیک یک کشور نیز اختلاف موجود است. مشکلات اصلی شامل عدم تناسب دوره‌ها، هزینه، مدت، منطقه جغرافیائی، فقدان جهت و هماهنگی، تدوین دوره‌ها فقط با هدف پاسخ به تقاضا به جای نیاز، و غیره می‌باشد. در نتیجه مبادرت کارکنان برای بهبود مهارتهای مدیریتی خود ممکن است با مشکلاتی که به نظر غیرقابل پیگرد است، مواجه شود. این موانع واقعی توسط

\* برنامه‌های مدیریت را با طرحهای انگیزه پاداش ارتباط دهید، برای مثال اضافه حقوق یا احتمال ارتقاء. یک برنامه ارزشیابی را تدوین کنید.

### خارج از مؤسسه:

\* در صورت وجود امکانات و با توجه به محدودیت‌های جغرافیایی و مالی متخصص بیرونی را به کار گیرید. متخصصین می‌توانند طبق قرارداد برای آموزش مدیریت در سازمان یا خدمات مشاوره‌ای درباره برنامه آموزش مدیریت استخدام شوند.

\* برای مقرون به صرفه بودن گروههای آموزشی مشارکتی با استفاده از تخصص موجود را برقرار کنید.  
\* برنامه آموزش مدیریت مرحله‌ای را برقرار کنید.  
\* یک مناظره کشوری برای تأسیس مرکز آموزش مدیریت برقرار کنید و در صورت امکان از تجربه‌های خوب دنیای بازرگانی و تجارت بهره‌گیری نمایید.

### آینده

حق انتخاب‌های متعددی ارائه شده است؛ راه‌حلها براساس شرایط فردی متفاوت خواهد بود. ارزش آموزش مدیریت به عنوان کلید استفاده اثربخش منابع باید به کارفرمایان فروخته شود-جلسات سخنرانی موقتی درباره مدیریت دیگر کافی نیست. امروزه نیاز مبرمی به برنامه‌های آموزشی طراحی شده سیستماتیک برای تمام کارکنان وجود دارد که در بردارنده کسب مهارتهای مدیریت است. تدوین و اجرای موفق آنها باید مبنی بر پاداش انجام موفق آن باشد. در این شرایط کتابداران آموزشی در وضعیت سالم‌تری برای پاسخگویی به تقاضاها برای قرن آینده خواهند بود.

نگرش‌های بسیار متفاوتی وجود دارد. برای مثال، کارفرمایان بر این باور بودند که اگر چه نیاز مبرمی برای آموزش مدیریت وجود دارد، لیکن در مورد نگرش و اعتقاد مدیریت اختلاف نظر عمیقی وجود داشت. نگرش کارکنان براساس موقعیت شغلی آنها در سازمان متفاوت بود؛ کمک کتابداران نیاز به مهارت‌های انسانی و شمارش و سازماندهی کار را بیان داشتند، لیکن نمی‌توان این نقطه نظرات را به مدیریت ارشد سازمان نسبت داد.

### مسیر در مقابل

در هنگام مواجهه با موانع متعدد واقعی، مدیر پرمشغله یا فرد چه می‌تواند انجام دهد؟ توان اجرا و انجام کار به شرایط و آمادگی بستگی دارد. موارد زیر به عنوان راه‌حل‌های احتمالی حرکت به جلو ارائه شده است:

### در داخل مؤسسه:

\* یک کتابدار را با مسئولیت خاص، برای آموزش تعیین کنید.  
اطمینان یابید که آموزشگر، آموزش دیده است. اگر سازمان دارای صدها کارمند است، به جای کتابدار یک مربی حرفه‌ای استخدام کنید.  
\* پرونده کارکنان را جمع‌آوری کنید-این کار تا حدی می‌تواند توسط طرحهای ارزشیابی کارکنان صورت گیرد.  
\* نیازهای کلی آموزش سازمان را شناسایی کنید.  
\* برنامه مهارتها برای آموزش مدیریت را ابداع کنید. در صورت امکان از تخصص‌های موجود در سازمان استفاده نمایید.

### پی‌نوشت‌ها

- 1- Fayel
- 2- Anderson

### منابع:

Library and Information Services Council, *Professional education and training for library and information work*, London, Library and Information services Council, 1986.

Anderson, U., *Management training for librarians. Report of an investigation into post-experience management training for librarians and information scientists, evaluation of courses and summary of perceived needs*. London, Library Association, 1977. (LA Research Publications, 18; British Library R & D Repots, 5327).

Katz, R. L., *Skills of and effective administrator*, Harvard business review, 52, 1974, 90-102.