

نوشته: ابرنه فارکاس کن

ترجمه: ح. ميري گرچي

کلید واژه ها

اطلاع‌رسانى • مديران اطلاع‌رسانى • متخصصان اطلاع‌رسانى • خدمات اطلاع‌رسانى • شرکتهای بازرگانى • استفاده‌کنندگان اطلاعات • انستیتو نفت آمریکا • انستیتو تحقیقات انرژی الکتریکي.

چکیده

عصر حاضر عصر انفجار اطلاعات است. هر قدر اطلاعات بیشتر می‌شود نقش مدیران و متخصصان اطلاع‌رسانى اهمیت بیشتری می‌یابد. مدیران اطلاع‌رسانى، می‌توانند نقش کتابخانه یا مراکز اطلاع‌رسانى را تغییر دهند و با رفع موانع آنها، در خدمات اطلاع‌رسانى تحول به وجود آورند. در این فرایند، متخصصان اطلاع‌رسانى با ارائه ایده‌های تازه و طرح‌های ارزنده در پیشرفت خدمات اطلاع‌رسانى نقش بسزایی دارند. همچنین موسسات و شرکتهای گوناگون، با ایجاد بانک‌های اطلاعاتی و شبکه‌های ارتباطی وسیع در گسترش اطلاعات موثرند. به عنوان مثال دو موسسه انستیتو نفت آمریکا (API) و انستیتو تحقیقات انرژی الکتریکي (EPRI) را می‌توان نام برد که در این مقاله به عملکرد فعال آنها اشاره شده است. مدیران گروه‌های اطلاع‌رسانى، آي. اس. دي [۲]، اکنون برای فعالتر کردن بخش‌های خود در ارتباط با سازمان‌های دیگر، فرصت‌های فوق‌العاده‌ای در اختیار دارند. همچنانکه شرکتهای در اقتصاد جهانی ما، خود را با حوادث سریع همگام می‌سازند، خدمات اطلاع‌رسانى اهمیت بیشتری می‌یابند. گروه‌های اطلاع‌رسانى برای استفاده کامل از این فرصت‌ها، باید هر چه بیشتر در فعالیتهای شرکتهای داخل شوند. برای دستیابی به این هدف، مدیران آي. اس. دي، باید جامعه رهبري پیوشند تا در سازمان‌های خود و نیز نگرش افراد خود دگرگونی‌های ضروری به وجود آورند. آنچه در این مقاله ارائه شده، از تجربه مشاوران ما همراه با بررسی پیوسته از کارکرد شرکتهای بسیار بزرگ و تماس نزدیک ما با پیشرفت‌های فنی در کامپیوتر و ارتباطات نشأت گرفته است. در بررسی ما از شرکتهای بزرگ، روشن شد که آي. اس. دي، و متخصصان اطلاع‌رسانى می‌توانند نقش بسیار مهمتری ایفا کنند. چگونگی انجام آن به تحلیل بیشتر و همچنین گفتگو با مدیران شرکتهای و افراد آشنا با شرکتهای گوناگون نیاز دارد. شرکتهای بسیار کوچکتر و مراکز دیگر خواهند دید که آگاهی‌های به دست آمده از تجارب شرکتهای بزرگ را می‌توانند به طور موثر در جهت منافع کارکردهای خود به کار گیرند.

متخصصان اطلاع‌رسانى، برای ایفای رهبري باید چیزی بیش از يك مدیر خوب باشند. يك رهبر، دارای بینش است و بینش خود را به کارکنان خود و سایر کارکنان شرکت انتقال می‌دهد. او با در نظر داشتن چشمانداز بزرگتر، شیوه‌هایی می‌جوید تا بینش خود را تحقق بخشد. روش‌های اختصاصی رهبران، ممکن است متفاوت باشد؛ اما اکثر آنها بسیار فعال و مایل به ریسک کردن هستند. آنها درک کرده‌اند که تحقق بینش آنها مستلزم دگرگونی است که به آسانی به دست نمی‌آید. مدیران کارآمد به جای برخورد و تقابل، در پی یافتن پشتوانه و افراد مجری هستند و با صبر و ایستادگی شبکه‌های پشتیبانی را می‌سازند. مدیران پیش‌تاز آي. اس. دي، با همکاری در جهت مدیریت، مراجعه کنندگان و همکاری دیگر بخش‌ها در می‌یابند که نخستین گروه آنها و نیز نقش دیگر واحدهای شرکت، تقویت شرکت و رقابتی کردن بیشتر آنهاست. رهبران، مانند هنرمندان و دانشمندان خلاق می‌توانند موقعیتی را ببینند و چیزی را مشاهده کنند که، دیگران احتمالاً تصور آن را نکرده‌اند. رهبران هر تشکیلات همچون دانشمندان سنت شکنی که توماس کن Thomos Kuhn توصیف کرده، می‌توانند تشخیص دهند که الگوهای جاری کار با نقشه آنها همخوان نیست و دگرگونی را آغاز کنند. برخلاف دانشمندان که می‌توانند چارچوب ذهنی را عوض کنند و قدم در راه‌های نوین بگذارند، مدیران آي. اس. دي، باید با احتیاط حرکت کنند؛ زیرا دگرگونی‌هایی که آنها پدید می‌آورند بر کارکرد دیگران اثر می‌گذارد. بنابراین تاثیر بیشتری بر روش‌های پایه گذاشته شده دارد. به نظر دانشمندان رفتارشناس رهبري امری ذاتی است و نمی‌توان آن را آموخت. دیگران که بسیار خود از رهبران هستند، با این نظر مخالف‌اند. اغلب، رهبري هنگامی موثر است که مردم برای تغییر شرایط مصمم باشند. در هر صورت کارآیی يك رهبر با آموزش‌های اولیه، شناسایی نقش تخصص، و در محیطی که مشوق اندیشه‌های نوین است و تحمل قصور دارد مشخص می‌شود.

چشم اندازهای نخستین

در گذشته، عده‌ای تصور می‌کردند که کتابخانه‌ها، همچون بخش‌های تحقیقات و مهندسی نسبتاً مستقل عمل می‌کنند و خارج از جریان همکاری‌های مشترک قرار دارند. در چنین محیط بسته‌ای، مدیران تحقیقات یا دیگر بخش‌های خدماتی می‌توانستند مستقلاً پروژه‌هایی را آغاز کنند- حتی اگر مساعی آنها دقیقاً پیرو هدف‌های شرکت نبود. مدیران اطلاع‌رسانى و دیگر اعضای بخش‌های خدماتی، اغلب مهمترین نقش خدماتی خود را خدمت به بخش مشخصی از سازمان خود می‌دانند. برای مثال: افراد آي. اس. دي، می‌توانند به جامعه محققان یا تجار مراجعه کننده به کتابخانه به طور یکسان خدمات مناسبی عرضه کنند، بویژه اگر زمینه تحقیق مراجعه کنندگان را دریافته باشند. کارکنان آي. اس. دي، ممکن است نسبت به دیگران هم خود را مسوول احساس کنند، اما افرادی که در واحدهای دیگر شرکت مشغول به کارند شاید به آي. اس. دي، تمایلی پیدا نکنند؛ زیرا از کارآییهای آن آگاه نیستند.

سالها قبل و شاید هنوز هم، دانشجویان کتابداری و اطلاع‌رسانى بر این باورند که در يك دنیای کامل، مدیریت، و درایت او، چگونگی گسترش آي. اس. دي، را مشخص می‌کند و در پی آن کارکنان نهایت سعی خود را در اجرای اهداف مدیریت انجام می‌دهند. اما مدیران آگاه آي. اس. دي، می‌دانند که توقع چنین دیدی از مدیریت بسیار ساده‌اندیشی است. مدیران ارشدی که به واسطه صلاحیتهای کاملاً متفاوت به موقعیت کنونی رسیده‌اند، چگونه می‌توانند به اندازه

کافی در مورد اطلاعات و ارتباطات آگاهی داشته باشند تا قابلیت‌های کامل آی. اس. دی. را تشخیص دهند؟ به علاوه آیا آی. اس. دی. باید نسبت به اتخاذ تصمیم برای شناخت بهترین روش‌های کارکرد در قسمت خود بی‌اعتنا باشد؟ کارکنان آی. اس. دی. باید کلیه توصیه‌های دیگران را مد نظر داشته باشد و در کشف زمینه‌هایی که با آن بتوانند نقش موثری در اهداف شرکت داشته باشند. سهیم گردند. مدیران آی. اس. دی. با گذشت زمان رهبری بزرگتری از خود نشان می‌دهند. آنها مثل دیگر مدیران هم‌تراز خود، اولویت‌های را برای واحد خود پیشنهاد می‌کنند. و با مدیران ارشد خود مذاکره می‌کنند تا خدمات مورد لزوم و هزینه‌های مربوط تعیین شود. اطلاعات چنان توسعه می‌یابد که روش‌های معمول شرکتها نمی‌تواند، دانما" مکان صحیح آن را تعیین کنند. آنها یا اطلاعات را کلا" حذف کرده‌اند یا مثل مایکل پرتر Michael Porter آن را در هر قسمت می‌گنجانند. مدیران مشهور آی. اس. دی. سعی می‌کنند از همه جنبه‌های اطلاعات و ارتباطات درون شرکت بینش کلی به دست آورند و امکانات فرهنگ و محیط شرکت را ارزیابی نمایند. وظیفه آنها پیچیده‌تر نیز هست؛ زیرا پیشرفت تکنولوژی، جریان پیوسته‌ای از ابزار تازه ولی نیم‌آزموده ایجاد می‌کند.

بنابر این، اصول پذیرفته شده قدیمی، نمی‌تواند مناسب مراکز اطلاع رسانی امروز باشد؛ زیرا آی. اس. دی. می‌تواند خدمات و تولیدات گسترده‌تری را به سازمانی پیشنهاد کند که خود دستخوش تغییرات اجتماعی، سیاسی، و فضای باز رقابت باشند. برای پیوند بین مردم و ارتباط بین واحدها، نیاز بیشتری احساس می‌گردد. در بحران‌های اقتصادی و سیاسی، برای جلوگیری از در هم ریختگی خدمات به کار شدید نیاز است.

فشار بر کارکنان خدمات اطلاع رسانی اغلب به اندازه‌ای شدید است که حتی سبب می‌شود مدیریت آی. اس. دی. صرفاً در انجام کارهای جاری غرق شود. گرفتاری‌های زمان حال، آنها را از اعمال مدیریت خوب در نیل به آینده امیدبخش باز می‌دارد. علاقه و مسوولیت پذیری مدیران اطلاع رسانی در مقابل مراجعه کنندگان دائمی، معمولاً آنها را در مظان این اتهام قرار می‌دهد که برای برنامه‌های آینده، از رشد مهارت‌های شغلی کارکنان غفلت می‌کنند یا خدمات فعلی را اصلاح نمی‌کنند و یا روش‌های جدید را به طور اصولی به کار نمی‌گیرند. رهبران معتقدند که مشارکت در فعالیت‌های شرکت و ایجاد تماس، نه تنها ائتلاف وقت نیست؛ بلکه مفید و باارزش هم است. آنها به سوی آینده می‌نگرند. می‌توانیم به تجارت دو موسسه تجاری اشاره کنیم که برخورد نسبتاً فعالی داشته‌اند و یک سری خدمات ابداعی به نفع اعضا خود طراحی کردند. انستیتو نفت آمریکا (API)[3] در حال چاپ اطلاعات جدید مختلف و بی‌سابقه و تهیه رسانه‌های الکترونیکی برای شرکت‌های عضو است. و توسط پست الکترونیکی (ای میل)[4] آنها را به هم ارتباط داده است. انستیتو تحقیقات نیروی الکتریکی (EPRI)[5] یک مجمع مشترک بین شرکت‌های خدماتی در سطح ایالات متحده ایجاد کرده است. به علاوه افرادی که قبلاً به ندرت با دانشمندان انستیتو تحقیقات نیروی الکتریکی تماس داشتند، از زمانی که شبکه الکترونیکی و بانک‌های اطلاعاتی به وجود آمده است، ارتباط خود را با آنها برقرار کرده‌اند. دانشمندان تشویق شدند و به تدریج توسط اعضا، سرمایه تحقیقاتی موسسه تحقیقات نیروی الکتریکی افزایش یافت. رهبری مدیران اطلاع‌رسانی و خواست مدیران ارشد برای آزمون روش‌های جدید و نه تکنولوژی موجود، دلایل عمده این موفقیت بودند.

در هر داستان موفق، حکایت‌های از شکست‌ها وجود دارد، مدیران آی. اس. دی. همیشه می‌توانند موفقیت را تضمین کنند؛ اما می‌توانند بر تجربه روی نمونه‌های دقیق تکیه کرده و از هدر رفتن پول و بروز ناکامی جلوگیری کنند. یادگیری از سایر شاخه‌های شرکت، متخصصان اطلاع رسانی را رهنمود می‌دهد که از شکست‌ها، به جای عاملی باز دارنده، به عنوان فرصت‌های برای یادگیری و توسعه برنامه‌های آینده استفاده کنند.

پس از پیشرفت چنین فرآیندی، مدیران آی. اس. دی. که شرکت‌های خود را به خوبی درک می‌کنند، خود رهبرانی خواهند شد برای ارائه خدمات جدید - یعنی ایجاد محصولات تازه برای گروه اطلاع رسانی. فرآورده جدید ممکن است یک بانک اطلاعاتی ویژه، کتابخانه، یا مبدأ یک جامعه موفق باشد. کتابخانه‌های موفق، اطلاعات را با استفاده از تکنولوژی‌های الکترونیکی، اپتیکی و ارتباطات از راه دور، بدون در نظر گرفتن اینکه کتب، مجلات، تصاویر و اطلاعات در کجا قرار دارند، در اختیار مراجعه‌کنندگان قرار می‌دهند. از طریق پست الکترونیک، یابولت‌های الکترونیکی، رفته رفته جوامع موفق از اجتماع افرادی با منافع مشترک تشکیل می‌شود. افرادی که از لحاظ جغرافیایی جدا از هم هستند، یا از لحاظ شغلی در سطوح مختلف شرکت قرار دارند، معمولاً از اعضای این مجامع موفق به شمار می‌روند.

مرزهای میان واحدهای سازمانی، حتی مرزهای بین شرکتها، رفته رفته شفافتر می‌شوند. مراکز اطلاع رسانی، خدمات خود را توسعه داده‌اند و سایر واحدهای سازمان آماده‌اند که در یکی از قسمت‌های گروه آی. اس. دی. وظیفه‌ای را بر عهده گیرند. مراکز اطلاع رسانی، ممکن است مثلاً عامل انتقال تکنولوژی در میان واحدهای تجاری داخل شرکت شوند. پایگاه مرکزی اطلاعات کارشناسان در داخل شرکت، می‌تواند توسعه یابد و توسط گروه اطلاع‌رسانی، کامپیوتری منابع انسانی، یا توسط گروه مدیر ارشد، رقابت سالم همچنین فرصت‌هایی برای گروه فراهم کند. اگر گروه نتوانست یا نخواست کل طرح را تعهد کند، آی. اس. دی. همچنان می‌تواند، به عنوان مشاور گروه‌های دیگر، یا به عنوان بخشی از یک گروه مشاوره و ارزیاب، در کار آنها مشارکت نماید. کارکنان آی. اس. دی. تا وقتی که در کارهای شرکت فعالیت‌ها ظاهر شدند و بهتر کار کنند. شرکت همچنان از منابع کارشناسی گروه برخوردار می‌شود. بنابراین، اکنون مدیران اطلاع رسانی حداقل از نظر تئوری، اختیار دارند که تعیین کنند کارشناسان گروه اطلاع رسانی، در کجا می‌تواند به بهترین نحو به کار گرفته شود و طرح‌های مشخصی را برای مشارکت گروه انتخاب کنند. به دلیل عکس العمل مردم نسبت به اطلاع رسانی، مدیران گروه اطلاع رسانی، خیلی بیشتر از مدیران دیگر به جلب اعتماد دیگران در سازمان و همچنین به داشتن قدرتی برای بحث در مورد اعمال تغییرات نیاز دارند.

موانع خارجی

مرز قلمرو آی. اس. دی. کجاست؟ در مقایسه نقش خط مدیران و خط گروه‌ها، وظیفه کارکنان و گروه‌های خدماتی به وضوح مشخص نیست. بنابراین، این وضعیت به همان ترتیب که مانعی برای آی. اس. دی. است. مفید هم هست. نکته قابل توجه این است که چگونه خدمات اطلاع رسانی در بعضی از سازمان‌ها رشد می‌کند. در حالی که در برخی دیگر - که چندان تفاوتی هم با دسته اول ندارند - از چنین رشدی برخوردار نیست. در مواقعی که آی. اس. دی. در فرهنگ شرکت نمی‌گنجد، معمولاً کمبود تکنولوژی پیشرفته کامپیوتری و ارتباطات یا منابع ناکافی به عنوان دلایل این عملکرد نامناسب ذکر می‌شوند. در شرکت‌های صنعتی، روسای بخش خدمات مدیران میانه هستند که ممکن است، مجبور شوند بارها لیاقت خود را در مدیریت و در شرکت اثبات کنند تا بتوانند منشا تحولات واقع شوند.

چگونه مدیران اطلاع رسانی می توانند بر موانع شرکت چیره شوند تا آی. اس. دی. بیشتر در جریان فعالیتهای اصلی قرار گیرد؟ از طریق رهبری پویا در داخل سازمان و حق العمل کاری مدیران آی. اس. دی. این اصطلاح در چند سال اخیر در مآخذ رایج مدیریت ظاهر شده است. واژه، ممکن است جدید باشد؛ اما در منابع تخصصی و همچنین در انتشارات فعلی و گذشته بولتن خبری اف. ای. دی. (FID) بارها ذکر شده است، که کتابداران و متخصصان علوم اطلاع رسانی با بینشهایی که دارند، تشخیص می دهند چگونه خدمات را در جهت تقویت شرکت هدایت کنند. بعضی از متخصصان اطلاع رسانی، خود حق العمل کار شده اند و با تکیه بر قابلیت های خود به مشاغل جالبی، خارج از آی. اس. دی. دست یافته اند.

با عدم تمرکز سازمانها، یک تمایل معکوس جالب توجه در حال توسعه است: ارتباط افراد به وسیله تکنولوژیهای الکترونیک و ارتباطات راه دور. در نتیجه این عدم تمرکز، واحدهای تجاری مستقل از یکدیگر دور شده اند، در حالی که روند اطلاع رسانی در میان واحدهای تجاری پراکنده شده است، و کامپیوترهای رومیزی و دسترسی آسان به ارتباطات راه دور، حجم بیشتری از اطلاعات را در اختیار مردم قرار داده است. با به کارگیری بیشتر شبکه های اطلاع رسانی گسترده که، دسترسی به اطلاعات را آسان می کنند، درباره حذف کلی کتابخانه (یا) مرکز اطلاع رسانی در میان شرکتهای صحبتهایی می شود. اما خدمات اطلاع رسانی همچنان مورد نیاز است. مدیران آی. اس. دی. باید در برنامه ریزی دقیق مورد نیاز برای شکل دهی دوباره خدمات اطلاع رسانی پیشتاز باشند و یا لاقط در آن نقشی ایفا کنند.

غلبه بر محدودیتهای شخصی

با وجود فرصتهای فوق العاده، چرا متخصصان اطلاع رسانی قاطعتر نیستند؟ چرا با وجود این همه فرصتها، راه تازه ای برای خدمات اطلاع رسانی کشف نمی کنند؟ نقش تاریخی چرخش کتابخانه به مراکز اطلاع رسانی و بینش شخصی کتابداران بخشی از علت است. مرکز توجه کتابداران، خدمات است که مطابق سنت، باید به طور مرتب به نیازهای صریح مراجعه کنندگان جواب دهد. مراجعه کنندگان از این همکاری قدردانی می کنند؛ اما این جو در تقویت خدمات موثر نیست و این روش هنوز متداول است. نگرشهای غیرمسئولانه یا محدود کننده شرکت، حتی اگر شفاها "اظهار نشده با شد، برای ایجاد زمینه ابتکار زبان آور و موجب خفگان است. در بهترین شرایط، ایجاد تحولات و تغییر روشهای پذیرفته شده در برخورد با موضوعهای مختلف برای بعضی از افراد خوب، به اندازه ای ملال آور است که ترجیح می دهند از مبارزه کناره گیری کنند. بنابراین، ایجاد تغییرات داخلی مورد نیاز، یکی از وظایف مشکل رهبری مدیران آی. اس. دی. است. کار زیاد با شرکت، سبب می شود که بسیاری از ایده های خوب مدیران آی. اس. دی. به خاطر سیاستهای داخلی یا عدم قدردانی آی. اس. دی. رد شود. یا افزایش تجربه این گونه موارد، رفته رفته کاهش می یابد. چنانچه مدیران گروه های اطلاع رسانی، اطمینان بیشتری حاصل کنند و موقعیت گروه در شرکت بهتر شود، متخصصان اطلاع رسانی به علایق شخصی خود کمتر توجه خواهند داشت و می آموزند که بر سیاستهای داخلی تکیه کنند و از ارائه پیشنهاد هایی سازنده خودداری نخواهند کرد.

وقتی که اعمال روش مستقیم امکان پذیر نبود، مدیران گروه های اطلاع رسانی می بایست با سیاست عمل می کردند؛ زیرا آنها می دانستند افراد در مشاغل ثابت خود در مقابل تغییرات ایستادگی می کنند، مخصوصاً این تغییرات توسط نو رسیده هائی مانند آی. اس. دی. پیشنهاد شده باشد. متخصصان اطلاع رسانی به جای مقابله مستقیم، مشکلات را بررسی کردند و سعی کردند با تشویق و نشان دادن ارزش طرحهای پیشنهادی تغییرات مورد نیاز را فراهم نمایند. امروزه همان طور که شرکتهای و بسیاری از کشورها در حال بازسازی خود هستند، مدیران آی. اس. دی. خواهان نقش بیشتر نسبت به سالهای گذشته اند. متخصصان اطلاع رسانی که فرهنگ شرکت و خرده فرهنگهای درون یک شرکت بزرگ را می شناسند، می توانند برای اعمال تغییرات در سازمان روابط خود را توسعه دهند. با درک این مطلب که برای حل مسائل پیچیده، ابزارهای جادویی یا پایگاه اطلاعاتی و یا راه حل کاملی وجود ندارد، متخصص اطلاع رسانی باید همچون دیگر همتهای خود در سایر گروهها به آزمایش ایده ها و شروع طرحها ادامه دهد و در صورت شکست، آنها را اصلاح نماید و برای بهتر شدن تولیدات خود به کار می برند، جستجو کنند.

ارزیابی میزان مشارکت امور کتابخانه ها و خدمات اطلاع رسانی از دیرباز، یکی از مشکلات بوده است. به همین دلیل، برای مدیران آی. اس. دی. پذیرفتن تقاضاهای شرکت کار دشواری بود، هر چند بعضی مانند آزمایشگاههای ای تی و تی بل "T and T Bell A" هزینه هر پروسه و هر خدمتی را جداگانه تعیین کردند. چنین نگرشی، می تواند برای کسانی که نمی توانند صرفاً خود را با ارقام ارزشیابی کنند مشکل آفرین است و می تواند برای برنامه ریزی پروژه ترقی عامل باز دارنده ای باشد. مدیران آی. اس. دی. با ارائه گزارشهایی که متناسب با شیوه مدیریت شرکت است، موجب پیشرفت شده اند و برای توسعه بیشتر خدمات ابداعی از حمایت مدیریت برخوردار گردیده اند.

نتیجه

مدیران اطلاع رسانی می توانند، نقش کتابخانه یا مراکز اطلاع رسانی را تغییر داده و خدمات اطلاع رسانی را در مراکز غیر سنتی گسترش دهند. مدیران آی. اس. دی. نشان داده اند که می توانند دیدگاهی را توسعه دهند، با سازمان خود کار کنند و کمک کنند موانع را رفع نموده، تحول به وجود آورند. آنها قادرند برای تشویق و افزایش تواناییهای رهبری کارکنان خود با گروه کارکنند. آنها سایر افراد شرکت را برای پشتیبانی و تعیین نیازها به کار می گیرند. افزایش تعداد متخصصان اطلاع رسانی، سبب از میان رفتن عامل داخلی که مانع رهبری آنها است می شود.

شاید مهمترین جنبه ای که موقعیتهای تازه ای در اختیار مدیران آی. اس. دی. قرار می دهد، یافتن فرایندی برای پیاده کردن تغییرات مداوم در گروهشان است. این باید شامل شناخت بهتری از فعالیتهای شرکت و شیوه صحیح اطلاعات استفاده شده و به کارگیری ابزار و تکنولوژی پیشرفته باشد. البته در صورتی که بررسی روابط آی. اس. دی. و بررسی بازار و تولید، فقط گهگاه انجام شود، یا یک کار جاری برای یکی از کارمندان باشد، توفیقی که باید، به دست نخواهد آمد. اما به کارگیری دائم کارکنان در این روند، پایه ای قوی برای پیشرفت متخصصان اطلاع رسانی فراهم می کند.

این پروسه به آی. اس. دی. کنترل بیشتر بر سرنوشت خود خواهد داد تا در اهداف مشترک، بیشتر مشارکت نماید. پیشرفت و اصلاح چنین فرایندی برای تطابق با تغییرات، محیط مناسبی برای کارکنان فراهم خواهد کرد که آموزشی فراتر از عرصه های تکنیکی و مدیریت پروژه است. مدیران آی. اس. دی. در افزایش نقش رهبری، خودشان الگوهای خواهند

شد که در وضعیت عادی یا در یک محیط محدود امکان پذیر نیست.

- 1- I. S. D. Information Services Departments.
 - 2 - The American petroleum Institute (API).
 - 3 - e- mail.
 - 4 - The Electric Power Research Institute (EPRI).
-

* Irene Farkas-Conn, Leadership and New Opportunities: Choices For Information Managers, FID News Bulletin, Vol.42, No.3, March 1992