

مدیریت دانش: ابزاری برای ایجاد تحول در مدیریت کتابخانه‌ها

دکتر مهری پریوخ^۱

چکیده: این مقاله از دیدگاه مدیریتی به تحولات جاری در حرفة کتابداری و اطلاع‌رسانی، به‌ویژه کاربرد گسترده فناوری‌های جدید، و چالش‌های پیش روی کتابداران برای ایجاد تحول در کتابخانه‌ها و همگام شدن با آن می‌پردازد. ایجاد تحول با استفاده از مدیریت دانش^۲ بحث اصلی مقاله است. ویژگی‌های جامعه کنونی، مشکلات آن، چالش‌های کتابخانه‌ها و روشی که مدیران می‌توانند برای چیره‌شدن بر چالش‌ها به کاربرند، دیگر مباحث مقاله است. در انتها پیشنهادهایی عملی برای به‌کارگیری مدیریت دانش در مدیریت کتابخانه‌ها، ارائه می‌شود.

کلیدواژه‌ها: مدیریت دانش، مدیریت کتابخانه، توسعه کتابداری، توسعه خدمات کتابخانه‌ای

مقدمه

مشکلات و چالش‌های زیادی روبرو هستند.

مشکلات و چالش‌های کتابخانه‌ها: بیشتر کتابخانه‌های ایران، دوران گذر را از روش‌های سنتی تهیه، ذخیره، بازیابی و اشاعه اطلاعات، به شیوه‌های جدید و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در این فعالیت‌ها را طی می‌کنند. در حال حاضر بیشتر کتابخانه‌ها از نظام‌های رایانه‌ای در کتابخانه استفاده می‌کنند، و سعی

تحولات زیادی که در دوران حاضر در جامعه رخ داده، موجب می‌شود که سرآمدان کتابداری و اطلاع‌رسانی با دقت بیشتری به محیط نگاه، و سعی کنند نگرش و عملکرد خود را همگام با آن متحول سازند. یک جامعه نمی‌تواند تحول را تجربه کند مگر اینکه اجزای آن متحول شوند. تحول در رفتار یک فرد به‌وجود نمی‌آید، مگر اینکه ابتدا تحول در تفکر و نوع نگرش او به محیط اطراف به‌وجود آمده باشد. برای ایجاد تحول در نگرش و فعالیت‌ها، کتابخانه‌ها با

۱. عضو هیئت علمی دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی و مسئول کتابخانه مرکزی دانشگاه فردوسی مشهد

Parirokh@ferdowsi.um.ac.ir

2. Knowledge Management (KM)

این ابزار در کتابخانه‌ها افزوده است. آنها انتظار دارند که با سرعت بیشتری اطلاعات مورد نیاز را به دست آورند. در شرایطی که در بسیاری از فروشگاه‌های جدید می‌توان به حساب بانکی خود دسترسی داشت و پول برداشت کرد، افراد انتظار دارند بتوانند از راه دور، از مجموعه دیگر کتابخانه‌ها مطلع شوند و همان‌گونه که اجناس مورد نیاز برای محل کار و یا خانه خود را از راه دور سفارش می‌دهند، به منابع اطلاعاتی دیگر کتابخانه‌ها نیز دسترسی داشته باشند و در صورت نیاز آنها را برای استفاده سفارش دهند. به‌طور کلی، کتابداران باید با فناوری نوین آشنا باشند، نیاز مراجعان را درک کنند و بتوانند به انتظارهای آنها پاسخ دهند.

آشنایی با نیازها، مقابله با مشکلات احتمالی، استفاده از فرصت‌ها و امکانات و همخوان کردن توانمندی‌های لازم در کتابخانه‌ها با نیازها، از چالش‌های امروز کتابخانه‌ها و مدیران آنهاست.

۲. بودجه

کمبود بودجه، هر ساله توسط بیشتر کتابداران تجربه شده و می‌شود. افزایش حجم اطلاعات، نیاز به تهیه منابع بیشتر را افزایش می‌دهد. از سوی دیگر، فزونی جامعه استفاده‌کننده و نیز فزونی انتظارات آنها از کتابخانه‌ها، نیاز به کارکنان توانمند، تحصیل کرده و خدمات زیاد و متنوع را ایجاد می‌کند. فراهم کردن این شرایط، بودجه زیادی می‌طلبد. به‌طور کلی، کتابداری و اطلاع‌رسانی در شرایط کنونی حرفه‌ای پرهزینه است. بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در فعالیت‌های گوناگون و امور مربوط به شکل‌گیری زیر ساخت‌های مخابراتی و شبکه اطلاع‌رسانی کتابخانه بسیار پرهزینه است. ارتقاء

دارند پایگاه‌های مقاله‌های علمی را به‌صورت الکترونیکی تهیه کنند و راه‌های دسترسی الکترونیکی به اطلاعات را فراهم آورند. باید توجه کرد که چون هنوز "شبکه ملی اطلاع‌رسانی" در کشور از نظر مفهومی و نیز فیزیکی شکل نگرفته است، برخی کتابداران و مسئولان هنوز به ارزش و اهمیت فناوری در دسترسی و استفاده از اطلاعات پی نبرده‌اند و هنوز نگرشی مناسب برای بهره‌گیری از فناوری به‌صورت فراگیر به‌وجود نیامده است. این امر، تغییر و تحولاتی جدید را در کتابخانه‌ها به‌دنبال دارد. به‌تدریج که اطلاعات ارزش خود را در جامعه پیدا می‌کند، دیگر کتابداران نمی‌توانند در پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی مراجعان، به حفاظت و اسانت منابع فکر کنند، بلکه درمی‌یابند، اگر دسترسی‌پذیری و توسعه خدمات مورد توجه آنها نباشد، کالای آنها خریداری ندارد و نمی‌توانند در جامعه جایگاه خود را به‌دست آورند. بنابراین، ضروری‌ست که مدیران کتابخانه‌ها با روش‌هایی که به‌کار می‌برند، مشکلات را برطرف نمایند و کتابداران را در چیرگی بر چالش‌های پیش‌رو، هدایت کنند. در ادامه مقاله درباره برخی مشکلات و چالش‌ها بحث می‌شود.

۱. فناوری نوین

نقوذ فناوری نوین در بیشتر بخش‌های جامعه از جمله کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی برای همه قابل رؤیت است. پیامدهای فناوری نوین در کتابخانه‌ها موجب می‌شود که دیگر نتوان با نگرش سنتی به این حرفه نگاه کرد و به ارائه خدمات سنتی بسنده نمود. فناوری نوین حجم انتشارات را افزایش داده است و بر میزان توقع مسئولان و استفاده‌کنندگان برای استفاده از



۴. تفکر نوین در کتابداری

در تفکر سنتی، کتابخانه مرکز گردآوری و امانت کتاب است (۳۶:۶). نگهداری و حفاظت کتاب در این نوع تفکر اهمیت دارد و سیاست نظام قفسه بسته در کتابخانه‌ها تقویت می‌شود. خدمات در این فضای فکری از امانت کتاب و ارائه خدمات فتوکپی و مرجع ساده فراتر نمی‌رود. از آنجا که در کتابخانه‌های سنتی خدمات بسیار محدود و تکراری است، اطلاعات و مهارت کتابداران نیازی به روزآمد شدن ندارد. به‌طور معمول، مدیریت چنین کتابخانه‌هایی از نگرش‌های مدیریتی امروزی مانند مدیریت با نگرش نظام‌مند و مدیریت مشارکتی، بی‌بهره است. در مقابل، تفکر نوین در کتابداری، کتابدار را اطلاع‌رسان و دانش‌ورز به‌شمار می‌آورد، دسترس‌پذیری را در مقابل مالکیت‌گرایی قرار می‌دهد و از مشخصه‌های بارز آن اعتقاد به نظام قفسه‌باز و ارائه خدمات براساس نیازهاست. توسعه خدمات، که توسط برخی صاحب‌نظران مانند ایرامی^۱، پسررخ^۲ و فتاحی^۳ تأکید شده است، فراتر از چارچوب‌های سنتی است. این توصیه‌ها به ارائه خدمات مرجع وسیع، امانت بین کتابخانه‌ای، آموزش فنون اطلاع‌یابی و سواد اطلاعاتی به استفاده‌کنندگان،

همه سائله شبکه و همخوانی آن با آخرین تحولات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به بودجه‌ای ویژه نیاز دارد. افزایش نیافتن بودجه بدون توجه به تورم و افزایش قیمت تجهیزات و منابع اطلاعاتی، توان خرید و ارائه خدمات را کاهش می‌دهد. اگر بودجه هر ساله کاهش داشته باشد و این کاهش ادامه یابد، مشکلات باز هم بیشتر می‌شود. مقابله با این مشکلات و پویا نگه‌داشتن کتابخانه‌ها، چالش دیگری است که کتابخانه‌ها با آن روبرو هستند. مسئله بودجه در ایران مدیریت کتابخانه را امری حساس و مشکل جلوه می‌دهد. شناسایی این مشکلات و جستجوی راه‌های مقابله با آنها می‌تواند زیربنای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی باشد.

۳. نیروی انسانی

کمبود نیروی انسانی، در تقابل با توسعه خدمات است و کمبود نیروی انسانی متخصص و منع استخدام از مشکلات عمده به‌شمار می‌رود. استفاده از فناوری نوین برای گردآوری اطلاعات الکترونیکی مورد نیاز جامعه، سازماندهی و اشاعه اطلاعات با توجه به نیروی انسانی اندک که تجربه استفاده از فناوری مناسب را ندارد و حتی در برخی موارد در مقابل تغییر و تحول مقاومت می‌کند، امری مشکل است و کتابداری را با یکی دیگر از چالش‌های حرفه‌ای روبرو می‌نماید. اگر مدیران کتابخانه‌ها بخواهند تحول و تغییر را تجربه کنند، ضروری است که ویژگی‌های نیروی انسانی را با نیازها هماهنگ کنند و از حداقل، حداکثر را به دست آورند. به عبارت دیگر، در شرایط حاضر، لازم است به‌امر بهره‌وری نیروی انسانی توجهی جدی شود.

۱. هوشنگ ابرامی، شناسختن از دانش‌سناسی، به کوشش رحمت‌الله فتاحی (تهران: کتابدار، ۱۳۷۸)
۲. مه‌ری پریرخ، حسن مقدس‌زاده، "سواد اطلاعاتی: پژوهشی پیرامون چگونگی کسب اطلاعات"، مجله دانشکده ادبیات و علوم انسانی دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۴ و ۱۲۵ (بهار و تابستان ۱۳۷۸)، ص ۳۱۷-۳۳۴.
۳. رحمت‌الله فتاحی، "برنامه‌ریزی و مدیریت توسعه خدمات در کتابخانه‌ها"، کتابداری و اطلاع‌رسانی، دوره پنجم، ۱ (بهار ۱۳۸۱)، ۳-۱۳.

گردآوری اطلاعات چاپی و الکترونیکی و اشاعه آنها از راه دور و نزدیک به نیازمندان اطلاعاتی توجه دارد.

یکی از جلوه‌های دسترس‌پذیری در تفکر نوین، کتابخانه مجازی است. این کتابخانه‌ها رویکردی نوین به خدمات است که بر افزایش دسترس‌پذیری به اطلاعات تأکید دارد. در کتابخانه‌های مجازی، در راستای اهداف سازمان و نیازها، از فنون مدیریت اطلاعات و اشاعه آن به بیشترین حد بهره برده می‌شود. ایجاد تحول و تغییر مداوم در محتوا و راه‌های رسیدن به اطلاعات از ویژگی‌های عمده این کتابخانه‌هاست.

در چنین نظام فکری کتابدار باید با توجه به تحولات جامعه، دانش و مهارت خود را متحول سازد تا توانایی پاسخگویی به انتظارات و نیازها را داشته باشد. چگونگی محموق کردن کتابداران و کتابخانه‌ها با این مشخصه‌ها، از دیگر چالش‌هایی است که مدیران کتابخانه‌ها با آن روبرو هستند.

۵. نگرش مسئولان سازمان‌ها و دانشگاه‌ها نسبت به کتابخانه‌ها

نگرش مسئولان سازمان‌ها به دلیل مقام کلیدی آنها، جایگاهی خاص را در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری در امور کتابخانه‌ها دارد. به همین دلیل، در کشورهای پیشرفته، کتابداران همواره تلاش کرده‌اند تا ارتباط نزدیکی با مقامات برقرار کنند و ضمن کسب نظرات مسئولان و مدیران ارشد سازمان‌ها، اطلاعات کافی درباره وضعیت موجود و وضعیت مطلوب کتابخانه‌ها به آنان ارائه دهند و از آنها برای تدارک محیط و تأمین امکانات مناسب کمک گیرند. در همین زمینه دانشگاه ایلینویز شمالی^۱ همایشی را در ۱۹۸۴ با عنوان "دیدگاه

مدیران دانشگاه درباره نقش رو به تحول کتابخانه‌ها در آموزش عالی با مباحث انتقادی و چالش‌های دهه ۸۰" برگزار کرد (۲۴:۱۳-۴۶). در این همایش، آنچه از نظر مدیران اهمیت داشت و کتابداران باید به آن توجه کنند، تحولات و گرایش‌های تازه در آموزش عالی، تغییر در بافت جمعیتی دانشجویان، گسترش شبکه‌های رایانه‌ای و تمایل به اصلاحات در نظام آموزش عالی بود. نکته مورد توجه دیگر مدیران، تأکید بر اشتراک منابع میان کتابخانه‌های دانشگاهی در سطح کشور بود که ناشی از تمایل به صرفه‌جویی در بودجه خرید منابع و افزایش امکان ایجاد دسترسی آزاد دانشجویان به منابع همه کتابخانه‌ها بود. در راستای همین سیاست، دولت ایالتی بودجه سالانه قابل توجهی (۲ میلیون و چهارصد هزار دلار) را برای رایانه‌ای کردن نظام کتابخانه‌ها و نیز حفظ و پشتیبانی مجموعه منابع آنها تصویب کرد.

مشابه همایش یاد شده، همایشی در ۱۳۷۸ در دانشگاه فردوسی مشهد برگزار شد. در این همایش با عنوان "راهکارهای اطلاع‌رسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی"، که اولین همایش سالانه کتابداران دانشگاه فردوسی مشهد بود، برخی مدیران دانشگاه (معاون پژوهشی و همچنین رئیس دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی) و نیز استادان دیدگاه‌ها و انتظارات خود را درباره جایگاه کتابخانه‌ها ابراز داشتند (۴).

بیانات رئیس وقت دانشگاه در دومین همایش که در ۱۳۷۹ با عنوان "بهره‌وری در کتابخانه‌های دانشگاه"، برگزار شد، بیانگر انتظارات مسئولان دانشگاه‌ها از

1. Northern Illinois



کتابخانه‌هاست. وی اشاره کرد که: "نقش کتابداران در انجام رسالت دانشگاه بر هیچ کس پوشیده نیست... کتابخانه در هر دانشگاه، همچون قلب آن دانشگاه، نقش رساندن جدیدترین دستاوردهای دانش را به بیکر جامعه دانشگاهی دارند و نیروی انسانی از عوامل مؤثر در آن به‌شمار می‌آیند. در این راستا، دانشگاه در تلاش بوده تا برای بهبود و پیشرفت امور کتابخانه‌ها امکانات لازم را تهیه کند. در مقابل [مدیریت دانشگاه] انتظار دارد که کتابخانه‌ها شرایط استفادهٔ بهینه را از این امکانات فراهم کنند. به عبارت دیگر، به آموزش مراجعان به‌صورت مداوم، همگام با تحولات جدید بپردازند و از کمک به اعضای هیئت علمی در آموزش و پژوهش و بهره‌برداری صحیح از منابع و ابزارهای اطلاعاتی از هیچ فعالیتی دریغ نوزند" (۲۵).

چنین انتظاراتی، تعیین‌کنندهٔ زمینه‌های فعالیت در کتابخانه‌ها و درون‌مایهٔ تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی برای فعالیت‌هاست.

مدیران کتابخانه‌ها با آشنایی که با روند تحولات، نیازها و انتظارات دارند، باید امکانات لازم را برای ایجاد تحول فراهم کنند. به‌منظور مقابله با مشکلات موجود و پاسخگویی به نیازهای متحول جامعه، کتابخانه‌ها باید تغییرات زیادی را تجربه کنند و فعالیت‌ها و خدمات خود را متحول سازند. یکی از مؤثرترین ابزارها، در این راستا، مدیریت دانش است. در بخش‌های بعدی این نوشته دربارهٔ کاربرد مدیریت دانش در زمینه‌هایی که می‌تواند در ایجاد تحول مورد توجه مدیر کتابخانه باشد بحث می‌شود. بهره‌گیری از این ابزار نه تنها به کتابداران و کتابخانه‌ها کمک می‌کند تا در برخورد با چالش‌های

موجود موفق باشند، بلکه آنها را یاری می‌دهد که چگونه مشکلات را کاهش دهند و تا حد زیادی نیز به انتظارات پاسخ گویند.

مدیریت دانش

همان‌گونه که اشاره شد یکی از ابزارهای مورد توجه برای ایجاد تحول در کتابخانه‌ها، و چیرگی بر چالش‌های پیش روی کتابخانه‌ها، مدیریت دانش است. پیش از پرداختن به کاربرد مدیریت دانش در مدیریت، به مفهوم داده، اطلاعات و دانش پرداخته می‌شود. داده، اطلاعات پردازش نشده و خام است. مانند یک عدد که می‌تواند تاریخ تولد، سن و یا تعداد هر چیز و یا گروهی باشد. اگر ماهیت عدد با نسبت سن، یا گروه به آن مشخص شود. به اطلاعات تبدیل می‌شود. برای مثال، عدد ۱۰ به تنهایی برای ما مفهوم مشخصی ندارد. وقتی عدد ۱۰ را در جملهٔ احمد ۱۰ سال دارد بگذاریم، اطلاعات مورد نیاز را دربارهٔ سن احمد به‌دست می‌آوریم و به دریافتی دربارهٔ سن احمد می‌رسیم که مبنایی برای قضاوت‌های بعدی دربارهٔ وی خواهد بود. از طرف دیگر بر اثر تجربه و یا مطالعه دریافت‌هایی که در سنین آغاز نوجوانی، یعنی ۹ تا ۱۱ سالگی، بچه‌ها درک درستی از مفاهیم فلسفی ندارند. از تعامل میان این اطلاعات و سن احمد می‌توان به این دانسته رسید که احمد و بیشتر بچه‌های ده ساله دارای تفکر فلسفی نیستند و این گونه مفاهیم را درک نمی‌کنند. بنابراین، در صورتی اطلاعات به دانش تبدیل می‌شود که با دانسته‌های پیشین، که در ذهن وجود دارد تعامل یابد و دریافت جدیدی از آن به‌دست آید. مقایسه و تعامل اطلاعات را پردازش آن می‌گویند. اطلاعات

اطلاعات، و

ج. کاربرد آن در جهت منافع فردی و سازمانی (۲۳۵۷-۲۴۴).

دریارهٔ مقولهٔ اول، یعنی کسب اطلاعات؛ مجموعه بحث‌های یاد شده دریارهٔ وضعیت جامعه و انتظارات استفاده‌کنندگان کتابخانه، شناخت لازم را به مدیر کتابخانه دریارهٔ محیط و نیازها می‌دهد. این شناخت، اطلاعات جدیدی را در مورد بایدها و نبایدها دریارهٔ مدیریت کتابخانه‌ها در اختیار او می‌گذارد.

مقولهٔ دوم، فعالیت دیگریست که مدیر می‌تواند انجام دهد یعنی اشاعهٔ اطلاعات به‌دست آمده؛ با برقراری ارتباط با کارکنان و انتقال اطلاعات کسب شده به آنها. به عبارت دیگر، اطلاعات مربوط به انتظارات، اهداف و نیازها را در اختیار کتابداران قرار دهد، تا آنها خود به‌ضرورت تغییر پی ببرند. به این ترتیب، در آنها انگیزهٔ لازم به‌وجود می‌آید و با علاقه، در ایجاد تغییر و تحول همکاری می‌کنند.

فعالیت دیگری که در فرایند مدیریت دانش باید انجام شود، مقولهٔ سوم، یعنی کاربرد اطلاعات به‌دست آمده در مدیریت تحول و تغییر است. مدیر کتابخانه باید به‌گونه‌ای اطلاعات موجود را در سیاست‌گذاری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها و اجرای آنها به‌کار برد که نتایج به‌نفع سازمان و تک‌تک کارکنان باشد و برای کتابخانه‌ها و کارکنان دگرگونی را به دنبال داشته و در ایجاد تحول در سطح سازمان مادر نیز تأثیرگذار باشد.

باید از هر فرصت و امکانی در ایجاد تحول بهره

وقتی که برای کسی و یا گروهی در موقعیتی خاص قابل درک و استفاده باشد، دانش به‌شمار می‌آید. یعنی، بسته به کاربرد آن، اطلاعات ممکن است برای گروهی دانش و برای گروهی دیگر فقط اطلاعات باشد. براساس این تحلیل، بیلی و کلارک^۱ معتقدند که دانش، اطلاعات قابل استفاده است. مدیریت دانش در یک سازمان، از جمله کتابخانه را می‌توان بدین گونه تعریف کرد: "روند کسب و تولید اطلاعات، پالایش و پردازش آن و تبدیل آن به مجموعهٔ اطلاعات مفید و منسجم که برای بهره‌گیری در موقعیت‌های ویژه به‌منظور تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها مورد استفاده قرار گیرد". بنابراین، استفاده از دانش را در موقعیت و مفهومی ویژه که همسو با هدف‌های سازمان باشد مدیریت دانش گویند. آنها، مدیریت دانش را شامل گردآوری اطلاعات از مجموعهٔ بخش‌ها و فعالیت‌های سازمان، استفاده و به‌کارگیری آن در موقعیت‌های مختلف می‌دانند. در عین حال، همان‌گونه که آنها تأکید کرده‌اند، درک مفهوم مدیریت دانش، به دلیل تازگی آن، برای بسیاری از مدیران دشوار است (۲۳۵۷-۲۴۴).

موری و مایرز^۲ نیز تعریفی مشابه بیلی و کلارک ارائه می‌دهند و مدیریت دانش را مجموعه‌ای از روندهایی می‌دانند که در تولید، اشاعه، و استفاده از دانش برای تحقق اهداف سازمانی و فردی استفاده می‌شوند. آنها معتقدند کاربرد مدیریت دانش در مدیریت، به مجموعه‌ای از فعالیت‌های مدیران گفته می‌شود که در رابطه با سه مقولهٔ زیر انجام گیرد:

الف. کسب اطلاعات،

ب. برقراری ارتباط با دیگران، و از آن طریق انتقال

1. Bailey and Clarke

2. Murray and Mayers

به وجود آمده حداکثر بهره‌برداری صورت گیرد (بهره‌بردی ۲۰۰۳).

از دیگر ویژگی‌های مدیران، نگرش نظام‌مند^۱ است. در این نوع نگرش، مدیر کتابخانه به همه فعالیت‌ها به مثابه اجزای یک نظام نگاه می‌کند و تلاش دارد رابطه میان اجزا را تعریف و آن را پیوسته کنترل کند. از دیگر مشخصه‌های نگرش نظام‌مند در اداره کتابخانه، تعیین هدف همسو با هدف‌های سازمان و هدف‌های حرفه‌ای است. در این باره او باید تعریف دقیقی از هدف ارائه کند. باید شرایطی فراهم شود که همه اجزای نظام به باور مشترکی درباره هدف تعیین شده برسند، و همه اعضا بتوانند آن باور مشترک را به مثابه یک ارزش، محور فعالیت‌های خود قرار دهند. برای مثال، در صورتی که هدف، پاسخگویی به نیازهای مراجعان باشد، دسترس‌پذیری و اطلاع‌رسانی می‌تواند از تعریف‌های عملیاتی کتابخانه برای پاسخگویی به نیازها باشد و همه فعالیت‌ها در انتخاب و تهیه منابع اطلاعاتی، فهرست‌نویسی، اشاعه و ارائه خدمات بر پایه دیدگاه‌های نظری دسترس‌پذیری و اطلاع‌رسانی قرار گیرد. در این صورت فرایند فعالیت‌ها در کتابخانه در یک بستر فکری مشترک حرکت می‌کند، دسترس‌پذیری و اطلاع‌رسانی یک ارزش به‌شمار می‌رود، از امکانات موجود بهتر بهره‌برداری می‌شود و هدف بهتر تحقق می‌یابد.

سه ابزار یاد شده، یعنی مدیریت دانش، مدیریت راهبردی و مدیریت نظام‌مند، به ارتباط میان عناصری که در مدیریت باید از آنها استفاده شود، توجه دارند. در

جست از جمله آنها امکانات به‌وجود آمده توسط فناوری نوین. مدیران مراکز اطلاعاتی با توجه به نیازها و با استفاده از فنون مدیریت دانش و با همکاری اطلاعات به‌دست آمده در مورد افراد، نیازها، امکانات و فرصت‌ها به‌منظور ایجاد تحول، به بازنگری امور می‌پردازند. اموری مانند مدیریت کتابخانه، اهداف، نگرش و بینش، ساختار کتابخانه، مدیریت کارکنان، آموزش کارکنان و خدمات.

الف. بازنگری در مدیریت: براساس آنچه در ابتدای مقاله درباره ضرورت تحول در کتابخانه‌ها گفته شد، مدیریت کتابخانه باید به‌صورت مؤثر از مدیریت دانش که ابزاری در مدیریت هوشمندانه است استفاده کند تا تحول را تجربه نماید. افزون بر آن، مدیر کتابخانه باید دارای نگرش راهبردی باشد تا بتواند به برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه بپردازد. "مدیر استراتژیک، [راهبردی] مدیری است که قادر باشد موضوعات استراتژیک سازمان را شناسایی و تحلیل نموده، سپس هدف‌گذاری نماید یا رسالت و اهداف سازمان را بشناسد، آنگاه بتواند استراتژی مناسب را انتخاب نماید" (۲۸:۱).

بربنمای این تعریف، مدیریت راهبردی، از تعامل و تطبیق اهداف و رسالت‌های سازمان با مشخصه‌های برون‌سازمانی و درون‌سازمانی استفاده می‌کند و به برنامه‌ریزی بلندمدت برای ایجاد تحول و تغییر و پاسخ‌گویی به نیازها می‌پردازد. به عبارت دیگر "از طریق برنامه‌ریزی راهبردی می‌توان دورنمایی از مسائل موجود، نیازها، امکانات و راه‌حل‌ها را برای تحقق اهداف تعیین شده ارائه داد و از امکانات موجود یا

1. Systematic approach

مدیریت دانش، دانش به دست آمده از تطبیق اهداف و وظایف و عوامل درون‌سازمانی و برون‌سازمانی برای برنامه‌ریزی، تصمیم‌گیری، اجرا و ارزیابی استفاده می‌شود. در مدیریت راهبردی از همین روند برای برنامه‌ریزی دراز مدت استفاده می‌شود و در مدیریت نظام‌مند، بر پایه دانش به دست آمده از تأثیر برقراری رابطه میان اجزا، و نیز توجه به هدف مشترک در میان آنها در زمینه بهره‌وری، به برنامه‌ریزی و اجرای برنامه‌ها پرداخته می‌شود. بنابراین، مدیر کتابخانه باید با هر سه ابزار آشنا باشد و از آنها در مدیریت بهره‌گیرد. با وجود وجه اشتراک میان این روش‌ها، به علت تفاوت اندکی که در مفهوم و اجرا در آنها وجود دارد، و به علت بهره‌گیری مدیریت راهبردی و نظام‌مند از مدیریت دانش، تأکید این بحث فقط بر استفاده از مدیریت دانش در مدیریت کتابخانه‌هاست.

بهره‌گیری از مدیریت دانش در بازنگری عملکردها، می‌تواند تضمینی برای ایجاد تحول باشد.

ب. بازنگری در هدف‌ها، نگرش و پیش: با توجه به تحولات گوناگونی که در جریان است، بازنگری در هدف‌ها و نگرش نسبت به کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی و کارکردهای آن، امری جدی و ضروری است. برای ایجاد تحول در اهداف و نگرش، ابتدا باید دیدگاه‌های نظری حرفه را شناسایی کرد و به دیدگاه‌های منطبق با تحولات محیطی توجه نمود. افزون بر آن، اهداف و مأموریت‌های سازمان مادر را مطالعه کرد. سپس، هماهنگی میان آنها و دیدگاه‌های نظری حرفه را درباره کتابخانه مورد نظر (کتابخانه دانشگاهی، تخصصی، آموزشی و...) به وجود آورد

و بر پایه این اطلاعات و دانش، رسالت و اهداف کتابخانه را متحول ساخت. توضیح درباره اهداف و توجیه ضرورت آنها برای کارکنان و تبدیل آنها به عمل در بیشتر کارکردهای کتابخانه، به حقیقت، به کار بردن دانش به دست آمده در فعالیت‌ها خواهد بود. برای مثال، در دیدگاه‌های نظری کنونی، استفاده‌کننده، مرکز توجه است و دسترس‌پذیری یک اصل به‌شمار می‌آید. با توجه به اینکه اهداف یک سازمان، مانند دانشگاه، بر پیشبرد علم و دانش و پرورش افرادی توانمند و تأثیرگذار در توسعه تأکید دارد، اهداف کتابخانه نیز می‌تواند بر فراهم‌آوری، دسترس‌پذیری و استفاده از اطلاعات برای پیشبرد آموزش و پژوهش استوار باشد. برای تحقق این هدف‌ها، کارکردهای عمده کتابخانه باید بازنگری شود. برای مثال، کارکرد فهرست‌نویسی باید بر آن گونه از سازماندهی تأکید داشته باشد که بیشترین دسترس‌پذیری به یک مدرک و محتوای آن را فراهم می‌کند. مسانده، استفاده از رجساعات، بسرخورد اصطلاحنامه‌ای با انتخاب موضوع برای کتاب (یعنی، انتخاب حداکثر موضوع و توجه به موضوع‌های جزئی و ارتباط میان موضوع‌ها) و استفاده از عنوان‌های قراردادی. در روند انتخاب و سفارش نیز می‌توان به نگرشی که دیکته‌کننده هدف و رسالت باشد، توجه کرد. در این روند، بیشتر اطلاعات مورد نیاز درباره انتخاب از طریق منابع چاپی و الکترونیکی در اختیار متخصصان و کسانی که در امر انتخاب شرکت می‌کنند قرار می‌گیرد. با بحث‌های توجیهی می‌توان رابطه میان دسترس به بیشترین اطلاعات ممکن درباره یک منبع اطلاعاتی و انتخاب مناسب‌ترین منبع اطلاعاتی را به بحث گذاشت.

انتشارات و پژوهش، همچنین امور جاری باید ارزیابی شوند و اگر ارزیابی وجود دارد، تقویت شود. هر گروه از این فعالیت‌ها را یک مسئول مشخص هدایت کند و برای ایجاد هماهنگی میان بخش‌ها و مسئولان، جلسه‌های منظم تشکیل شود. همچنین، به‌طور منظم نیازها بازنگری شوند و براساس اطلاعات به‌دست آمده، میزان همخوانی ساختار طراحی شده با اهداف و نیازها و میزان همخوانی آنها با هم سنجیده شود.

د. بازنگری در مدیریت کارکنان: از ابزارهایی که به مدیر کمک می‌کند تا پی ببرد کارکنان چه ویژگی‌هایی باید داشته باشند، اطلاعاتی است که براساس مطالعه اهداف سازمان و کتابخانه و تحولات محیطی به‌دست می‌آید. بر این اساس، مدیر می‌تواند به دانش و مهارت‌هایی که باید کتابداران داشته باشند، پی‌ببرد. انتشار منابع اطلاعاتی به شکل‌های گوناگون و استفاده از فناوری نوین در تهیه، سازماندهی و اشاعه اطلاعات، کتابخانه‌ها را به مراکز رایانه‌ای تبدیل کرده است. توانمندی‌های لازم برای بهره‌گیری و تولید اطلاعات الکترونیکی از عوامل عمده موفقیت فرد در محیط کار و بقای او در حرفه، در این مراکز به‌شمار می‌رود. افزون بر آن، افزایش حجم فعالیت‌ها در مقابل کمبود نیروی کار باعث شده است تا انتظارات از کارکنان افزایش یابد. از این‌رو، از کارکنان کتابخانه انتظار می‌رود، افرادی خلاق با فکری پویا باشند و به نوآوری در محیط کار و حل مشکلات به‌طور مستقل بپردازند. بر پیشرفت کار یا کنترل فعالیت‌های این افراد باید نظارت کمی وجود داشته باشد.

برپایه دانش به‌دست آمده، همچنین، می‌توان

برای مثال، دسترسی به توصیف و نقد کتاب، مشخصات و پیشینه نویسنده، ویراستار و یا ناشر می‌تواند معیارهای لازم را برای انتخاب در اختیار انتخاب‌کننده قرار دهد. با این روش کتابداران مسئول سفارش، بینش لازم را درباره فعالیت‌هایی که باید انجام دهند به‌دست می‌آورند، به نظریه‌های حرفه‌ای به چشم ارزش نگاه می‌کنند و تلاش می‌کنند آنها را در عمل به کار برند.

ج. بازنگری در ساختار کتابخانه: به‌طور مسلم، ساختار فعلی بسیاری از کتابخانه‌های کشور، به‌خاطر تشکیلات سازمانی مصوب، مناسب نیازها و فعالیت‌های مورد نظر برای توسعه خدمات نیست. تجدید نظر در ساختار کتابخانه و بازچیدن مسئولیت‌ها در پست‌های جدید یکی از زمینه‌های مورد توجه مدیریت نوین به‌شمار می‌رود. ساختار کتابخانه با توجه به نیازها و هدف‌ها، باید دوباره به‌گونه‌ای طراحی شود که فعالیت‌ها متناسب با نیازها باشد و به نسبت وسعت کتابخانه، در عین حال که فعالیت‌ها به‌صورت تفکیک شده انجام می‌شود، پیوستگی خاصی نیز باید میان آنها وجود داشته باشد، به‌گونه‌ای که هر بخش از حاصل فعالیت دیگر بخش‌ها استفاده کند. برای مثال، اطلاعات گردآوری شده توسط بخش سفارش و تهیه، توسط بخش فهرست‌نویسی به کار گرفته شود. کتابدار مرجع و بخش اطلاع‌رسانی باید از فعالیت‌ها و سیاست‌های هر یک از بخش‌ها مطلع باشد؛ فعالیت‌هایی مانند اطلاع‌رسانی، تأمین مدرک، امانت بین کتابخانه‌ای، روابط میان کتابخانه‌ها و سازمان مادر، برقراری رابطه با نماینده گروه‌های استفاده‌کننده، امور مربوط به تبلیغات،

سایت‌های اینترنتی؛ و مهارت‌های جستجو از برنامه‌های آموزشی‌ست که می‌تواند در ارتقاء دانش و مهارت کتابداران مؤثر باشد. کلاس‌ها و یا کارگاه‌های مربوط به ارتقاء دانش کتابداری باید بر دیدگاه‌های نظری کتابداری تأکید داشته باشد. این برنامه‌ها، فرصت مناسبی‌ست برای توجیه پذیرش تغییر و نیاز به متحول شدن. آموزش‌های غیرمستقیم می‌تواند از طریق شرکت در همایش‌ها، جلسه‌های بحث و گفتگوی ماهانه، دعوت از سخنرانان داخلی و خارجی و یا بازدید از دیگر کتابخانه‌ها و نمایشگاه‌ها باشد. این برنامه‌ها در ارتقاء دانش و مهارت کتابداران مؤثر است.

مدیران با مطالعه دیدگاه‌های نظری در مدیریت و یادگیری، در می‌یابند که تنوع شیوه‌های آموزش و نیز فراهم کردن امکان تبادل نظر، می‌تواند از روش‌های ارتقاء تفکر و مهارت باشد. از آنجا که ممکن است فرصت کافی برای تشکیل جلسات منظم بحث و گفتگو وجود نداشته باشد، می‌توان، به طراحی صفحه الکترونیکی مخصوص کارکنان اقدام کرد. در این صفحه، می‌توان آخرین اخبار مربوط به تصمیم‌گیری‌ها، برنامه‌ریزی‌ها، نتایج مطالعه‌ها و پژوهش‌های انجام شده، تغییرات در شرح وظایف و آیین‌نامه‌ها و استانداردها را قرار داد و بخشی نیز برای بحث و گفتگو میان افراد به‌وجود آورد. انتشارات کتابخانه که باید در راستای فراهم کردن امکان خودآموزی تهیه شود، از دیگر راه‌هایی‌ست که به ارتقای دانش و مهارت کارکنان کمک می‌کند. از این انتشارات، معرفی انواع مراجع، چگونگی بهره‌گیری از آنها، آشنایی با موتورهای جستجو و شیوه‌های استفاده از آنها، استفاده از پست

دریافت که علاقه به دانستن و ارتقاء دانش و مهارت‌ها از دیگر ویژگی‌هایی‌ست که کتابداران عصر حاضر باید به آن مجهز باشند. استفاده از این دانش در استخدام نیروهای توانمند و یا توانمند ساختن نیروهای موجود، می‌تواند به ارائه خدمات مناسب و پیش آمدن دگرگونی و تحول موردنظر منتهی شود. افزون بر آن، نقش و وظایف کارکنان با توجه به ویژگی‌های یاد شده و توانمندی‌های آنها، باید تعیین شود. برپایه دانش به‌دست آمده از همخوانی اهداف و نیازها، شرح وظایف هر کدام از کارکنان تهیه شده و به آنها اعلام گردد. چگونگی اجرای این وظایف به‌طور منظم کنترل شود و میزان همخوانی آنها با شرایط، نیازها و توانمندی‌ها مطالعه گردد و از دانش به‌دست آمده برای تجدید نظر منظم در شرح وظایف و یا متحول نمودن توانمندی‌ها استفاده کرد. یکی از راه‌های تحول و ارتقاء توانمندی‌ها آموزش کارکنان است. از آنجا که این بحث حائز اهمیت زیادی‌ست به‌صورت جداگانه در بخش زیر به آن پرداخته می‌شود.

د. بازنگوری در آموزش کارکنان: گرچه کتابداران ممکن است دانش آموخته کتابداری باشند و یا دوره‌های آموزشی زیادی را گذرانیده باشند، اما باید توجه داشت که با تحول در حجم انتشارات و محمول‌های ثبت اطلاعات و همچنین استفاده از فناوری نوین در تهیه، سازماندهی و اشاعه اطلاعات، دانش و مهارت‌های کتابداران نیز باید متحول شود. برگزاری کارگاه‌های آموزشی در زمینه استفاده از فناوری نوین در تهیه و سازماندهی و اشاعه اطلاعات؛ امانت راپتامی؛ استفاده از پایگاه‌های مقاله‌های مجله‌های علمی و یا

شود. اطلاعات به دست آمده از این پژوهش‌ها می‌تواند روشنگر میزان دانش و مهارت استفاده‌کنندگان دربارهٔ چگونگی جستجوی اطلاعات در کتابخانه باشد و دانش لازم را دربارهٔ انواع خدماتی که می‌تواند ارائه شود در اختیار مدیر قرار دهد. افزون بر آن، برنامه‌ریزی و فراهم کردن امکانات برای حرکت به سوی خودخدمتی^۱ از دیگر تحولاتی است که در این بازنگری باید انجام گیرد. ارائه خدمات در کتابخانه‌های بزرگ یک فعالیت گروهی است که مسئول خدمات اطلاع‌رسانی و یا کتابدار مرجع آن را برنامه‌ریزی و کنترل می‌کند و در اجرای برنامه‌ها باید گروهی از کتابداران همکاری داشته باشند. در کتابخانه‌های کوچک ممکن است تمام این کارها را فقط کتابدار مرجع انجام دهد. با توجه به اینکه هر روزه بر تعداد مراجعان کتابخانه‌ها افزوده می‌شود و از طرف دیگر کمبود کتابدار یک مشکل حل‌نشدنی است، ضروری است خدمات به گونه‌ای طراحی شود که مراجعان با حداقل نیاز به کتابدار، بتوانند اطلاعات مورد نیاز را جستجو و از آن استفاده کنند.

به بعضی از انواع این خدمات اشاره می‌شود:

خدمات هدایت‌کننده: برخی خدمات به هدایت مراجعان در به دست آوردن اطلاعات می‌پردازند. وجود کتابدار مرجعی که از مجموعه شناخت کافی و در اطلاع‌یابی مهارت لازم را داشته باشد، در این موارد مؤثر خواهد بود. تهیه و نصب اطلاعیه‌ها و راهنماهای لازم برای استفاده از قفسه‌ها، برگه‌دان‌ها، و تهیه فهرست‌های راهنمای بخش‌های مرجع، نشریات و

الکترونیکی برای اطلاع‌رسانی و بهره‌گیری از سایت‌های اینترنتی را می‌توان نام برد.

در ایالات متحده عوامل ایجاد تحول در کتابخانه‌ها بررسی شد. در نتیجه تحقیق، نیازهای آموزشی کارکنان در کتابخانه‌های الکترونیکی چنین اعلام گردید:

- آشنایی با پایگاه‌های اطلاعاتی و مهارت استفاده از آنها؛

- فنون مدیریت برای همهٔ کتابداران از جمله کمک کتابداران؛

- مدیریت تغییر؛

- برگزاری کلاس‌های آموزش استفاده‌کننده؛

- ارائه خدمات به استفاده‌کنندگان؛

- کار گروهی؛

- افزایش مهارت‌های استفاده از رایانه (۹۷۸).

مطالعات محیطی، بررسی عملکرد کتابخانه‌ها در گزارش‌های سالانهٔ آنها و بازدید از دیگر کتابخانه‌های داخل یا خارج از کشور، می‌تواند دانش لازم را دربارهٔ نیازهای آموزشی به مدیر بدهد تا وی بتواند بر پایهٔ آنها برای ارائه و اجرای طرح‌ها، برنامه‌ریزی کند.

و. بازنگری در طراحی و ارائه خدمات: بر مبنای مطالب ارائه شده در ابتدای مقاله و بحث مربوط به تفکر نوین در کتابخانه‌ها و با توجه به حضور فناوری نوین، افزایش انتشار منابع الکترونیکی، پیچیده شدن کار کتابخانه‌ها، کمبود وقت استفاده‌کنندگان به‌ویژه متخصصان و استادان، دست‌اندرکاران کتابخانه‌ها باید به ارائه خدماتی تخصصی‌تر و وسیع‌تر بپردازند.

باید برای سنجش نیازهای اطلاعاتی مراجعان به کتابخانه‌ها و آگاهی از رفتارهای اطلاع‌یابی آنها تحقیق

1. Self Service

دیگر بخش‌ها نیز هدایت‌کننده است.

خدمات شناخت گرا: این خدمات مراجعه‌کننده را با کتابخانه، کتابداران و وظایف آنها، مقررات کتابخانه و انواع منابع و خدمات آشنا می‌سازد. شناختی که مراجعه‌کننده از این طریق به‌دست می‌آورد به او کمک می‌کند بسیاری از نیازهای خود را به تنهایی مرتفع سازد. انتشار بروشورها و برگه‌های اطلاعاتی که انواع منابع اطلاعاتی موجود در همان کتابخانه، و دیگر کتابخانه‌ها و یا در اینترنت را معرفی می‌کند و طراحی سایت کتابخانه، که امکان دسترسی به منابع موجود در کتابخانه و دیگر مراکز اطلاعاتی در سطح ایران و جهان را به‌وجود می‌آورد، شناخت کافی از اطلاعات قابل دسترس را ارائه می‌دهد. این امر می‌تواند توسط اطلاعیه و یا نمایش اطلاعات قابل دسترس نیز صورت گیرد.

خدمات مهارت‌گرا: این خدمات که به افزایش مهارت‌های استفاده‌کنندگان در دسترسی و استفاده از اطلاعات، توجه دارد شامل برگزاری کلاس‌ها و کارگاه‌های آموزشی و یا آموزش فرد به فرد برای افزایش مهارت استفاده از منابع مرجع چاپی و پست الکترونیکی، فهرست رایانه‌ای، اطلاعات موجود در اینترنت و نیز سایت کتابخانه می‌شود.

با اطلاع از نیازهای متفاوت و ویژگی‌های شخصیتی گوناگون و اعتقاد به اینکه روش‌های گوناگون ارائه خدمات می‌تواند تفاوت‌های فردی را در نظر گیرد و به نیازهای گوناگون پاسخ گوید، می‌توان تنوع بیشتری در ارائه خدمات از جمله آموزش استفاده‌کننده به‌وجود آورد. برای مثال می‌توان برنامه‌های آموزش فرد به فرد را دربارۀ چگونگی استفاده از منابع مرجع چاپی و

الکترونیکی تدارک دید. تهیه برگه‌ها و بروشورهای اطلاعاتی برای معرفی منابع مرجع، فهرست رایانه‌ای و یا پایگاه‌های اطلاعاتی، نیز می‌تواند فرصت لازم را برای فراگیری در وقت آزاد و در زمان نیاز و به‌طور مستقل به‌وجود آورد. با تهیه برنامه‌های آموزشی الکترونیکی نیز می‌توان به این نیازها پاسخ داد. ارائه الکترونیکی بروشورها و برگه‌های اطلاعاتی یاد شده و یا آموزش گام به گام چگونگی دسترسی و استفاده از ابزارهای جستجوی اطلاعات، فرصت‌ست برای علاقه‌مندان که به‌طور مستقل به خودآموزی بپردازند.

ارائه سمینار و نمایش اطلاعات مورد نیاز و قابل دسترس در همان کتابخانه، دیگر کتابخانه‌ها و اینترنت، از روش‌های اطلاع‌رسانی‌ست که استفاده از اطلاعات را تقویت می‌کند.

با انتشار یک نشریه اطلاع‌رسانی نیز می‌توان به اطلاع‌رسانی و آموزش پرداخت. این نشریه می‌تواند به ارائه اخبار، معرفی آثار و آموزش مهارت استفاده از اطلاعات بپردازد. این نشریه می‌تواند به‌صورت چاپی، الکترونیکی و یا در هر دو قالب منتشر شود و جامعه گسترده‌تری را پاسخگو باشد.

انواع خدمات یاد شده، یعنی خدمات هدایت‌کننده، شناخت‌گرا، و مهارت‌گرا در هدایت استفاده‌کننده به سوی خودخدمتی در کتابخانه‌ها تأثیرگذار است. اگر این فعالیت‌ها بر پایه دانش به دست آمده درباره دلیل آنها و نیز بر مبنای اصول حرفه‌ای استوار باشد، کارآیی لازم را خواهد داشت.

افزون بر خدمات یاد شده، برخی خدمات دیگر نیز باید توسط کتابداران برای مراجعان فراهم شود. از جمله

مطرح برای سازمان و کتابخانه است، نیز تعیین‌کننده برخی معیارهاست. در برخی سازمان‌ها، ارزش‌های مادی و میزان سودمندی کتابخانه نسبت به بودجه هزینه شده مورد نظر است. به‌طور معمول، برای ارزش‌های مادی، آمارهای کمی، تعیین‌کننده سودمندی کتابخانه است، مانند تعداد منابع، تعداد استفاده‌کننده و مانند آنها. در برخی موارد رضایت استفاده‌کننده مطرح است. رضایت استفاده‌کننده ممکن است به سرعت دسترسی به منابع از طریق فهرست رایانه‌ای، اینترنت و یا پایگاه‌های مقاله‌ها بستگی داشته باشد، و یا میزان اطلاعات مفیدی که با به‌کارگیری دقیق‌ترین فرمول‌های جستجو می‌تواند به دست آید و یا به نوع تعامل با کتابدارانی خوش‌برخورد و کمک‌رسان.

به عقیدهٔ لاین کتابخانه‌ای که مجموعه‌ای غنی و پویا داشته باشد، اگر خدمات مناسب ارائه ندهد، از مجموعهٔ آن استفادهٔ مناسب نمی‌شود؛ یا اگر خدمات مناسب ارائه شود و با مراجعه‌کننده به خوبی برخورد شود، ولی مجموعهٔ آن مناسب نباشد، کارایی لازم را ندارد (۱۹۴:۱۱). بنابراین، ضروری‌ست در تعیین معیارهای ارزیابی کتابخانه به مجموعه‌ای از نظرات توجه کرد. از این‌رو، افزون بر بررسی اهداف سازمان و کتابخانه، توجه به نگرش‌ها، انتظارات مسئولان، استفاده‌کنندگان و نیز تفکر علمی متداول معیارهایی را در اختیار می‌گذارد.

برای فراهم‌کردن امکان دسترسی به اطلاعات، می‌توان خدماتی مانند اطلاع‌رسانی جاری^۱، خدمات اشاعهٔ گزینشی اطلاعات^۲، امانت بین کتابخانه‌ای و تأمین مدرک و کتابشناسی‌های گزیده را تدارک دید.

ز. بازنگری در فرایند و معیارهای ارزیابی: ارزیابی فعالیت‌های کتابخانه و آگاهی از معیارهای فعالیت‌ها به‌طور علمی و مورد نیاز از وظایف مدیر به‌شمار می‌آید. ارزیابی، به میزان پاسخگویی کتابخانه‌ها به نیازها و به عبارت دیگر به میزان خوب بودن آنها می‌پردازد. لاین که مدتی سرپرست بخش امانت کتابخانهٔ بریتانیا^۳ و عضو هیئت علمی دانشگاه شفیلد^۴ است، معتقد است که نمی‌توان تعریف درستی از کتابخانهٔ خوب ارائه داد. او اظهار می‌دارد: «اگر این سؤال که کتابخانهٔ خوب چه کتابخانه‌ای است سی سال پیش طرح می‌شد، به پاسخ‌هایی متفاوت از پاسخ‌هایی که در حال حاضر وجود دارد، دست می‌یافتیم (۱۱). مفهوم خوب بودن کتابخانه نیز در طول زمان تغییر می‌کند. به عبارت دیگر، نیازهای استفاده‌کنندگان از کتابخانه می‌تواند معیارهای لازم را برای تعریف این مفهوم در اختیار قرار دهد. ولی، شناخت این نیازها ممکن است در همهٔ کتابخانه‌ها عناصر کافی را برای ارزیابی در اختیار نگذارد. برای مثال، در کتابخانه‌ای که نیازهای اطلاعاتی استفاده‌کنندگان برای خودشان شناخته شده نیست و آنها به‌دست آوردن اطلاعات را یک ارزش به‌شمار نمی‌آورند، نیازها خود را نشان نمی‌دهند. بنابراین، چندین عامل باید در تعیین معیارهای سنجش کارایی، کیفیت و مؤثر بودن خدمات، استفاده شوند. رسالت و اهداف سازمان و کتابخانه که نشان‌دهندهٔ ارزش‌های

1. Current Awareness Services (CAS)
 2. Selective Dissemination of Information (SDI)
 3. British Library Lending Division
 4. Sheffield

سوی توسعه حرکت کنند. بنابراین، امروزه مدیریت کتابخانه‌ها، مدیریت تغییر و تحول است. برای اینکه بتوان در این امر موفق بود، مدیران ابتدا باید بدانند چه چیز را باید تغییر دهند و به چه سو باید حرکت کنند. در این راستا، استفاده از مدیریت دانش ابزار مناسبی است، یعنی، آنها باید مشکلات را ببینند، اطلاعات لازم را دربارهٔ فعالیت‌ها و نیازها به دست آورند، رابطهٔ میان مشکلات با نیازها و اطلاعات را درک کنند و با استفاده از فرصت‌ها و امکانات، به ارائهٔ راه‌حل و پاسخگویی به نیازها بپردازند. از آنجا که بیشتر مدیران کتابخانه‌های ما، به‌ویژه در دانشگاه‌ها، از اعضای هیئت علمی هستند و تخصص کتابداری ندارند و یا با بسیاری از ضرورت‌های مدیریت کنونی آشنایی ندارند، لازم است با این حرفه آشنا شوند و تفاوت میان تفکر سنتی و تفکر نوین در کتابداری را درک کنند. به عبارت دیگر، نگرش مورد نیاز تغییر در جهان متحول را به دست آورند، از چگونگی تبدیل نظریه به عمل آگاه باشند، فنون مدیریت را بدانند و از همه مهم‌تر توانایی استفاده از دانش به دست آمده را از مقایسهٔ میان نیازهای محیطی، فرصت‌ها و امکانات در عمل داشته باشند. در صورتی که آنها این نگرش را به همهٔ افراد یک مجموعه مانند کتابخانه منتقل کنند، از دانش به دست آمده در سیاستگذاری و برنامه‌ریزی استفاده کنند، می‌توان انتظار داشت تغییر و تحولی در فعالیت‌های کتابخانه‌ها به وجود آید. در کشوری که می‌خواهد توسعه را تجربه کند، باید همه اجزائی که در پیشبرد آن به سوی توسعه سهم هستند با یکدیگر هم‌تراز باشند، با هدفی مشترک فعالیت و در یک راستا حرکت کنند. بدون یک هدف مشترک و بدون آنکه

بنابراین، مجموعهٔ اطلاعات به دست آمده برای تعیین معیارها، اگر با شرایط موجود، یعنی امکانات و فرصت‌ها تطبیق پیدا کند، به دانش لازم تبدیل می‌شود و می‌تواند در تعیین معیارهای ارزیابی استفاده شود. از طرف دیگر، اگر بتوان استانداردهای تدوین شده توسط نهادهای تخصصی و علمی معتبر را دربارهٔ هر نوع کتابخانه به دست آورد و اگر آن استانداردها به‌طور مرتب تجدید نظر شود و با نیازهای روز همخوان گردد، به دانش لازم برای تعیین معیارها دست یافته‌ایم. زیرا استانداردها براساس نتایج مطالعات علمی تهیه شده و اصول علمی در آنها مورد توجه بوده است.

با وجود این، به سبب آنکه استانداردهای کتابخانه‌ها برای محیط جغرافیایی خاصی تدوین نشده است، باید آنها را با اطلاعات به دست آمده از نیازها، فرصت‌ها و امکانات محیطی هماهنگ نمود و براساس این دانش به دست آمده، آنها را تغییر داد و قابل استفاده کرد. لازم است این معیارها متناسب با نیازهای روز باشد و در سیاستگذاری، برنامه‌ریزی و نیز سنجش میزان مفید بودن فعالیت‌ها و خدمات، استفاده شود. اگر چنین ارزیابی‌هایی به‌طور منظم صورت گیرد و نتایج آن در عمل به کار گرفته شود، می‌توان انتظار تحول را داشت.

خلاصهٔ کلام

مشکلات و چالش‌های یاد شده در کتابخانه‌ها، مدیریت کتابخانه‌ها را به وظیفه‌ای پیچیده تبدیل کرده است. مدیران امروز، باید راه تحول را پیش گیرند و تلاش کنند تا کتابخانه به‌سوی وضعیت مطلوب حرکت کند. این تغییر مورد انتظار جامعه‌ای است که قرار است به

و کرابست، جان. م. *مبانی فلسفه کتابداری آموزشی*. ترجمه اسدالله آزاد مشهد: آستان قدس رضوی، ۱۳۶۵.

7. Bailey, Catherine; Clarke, Martin. "How do managers use knowledge about knowledge management?". *Journal of Knowledge Management*, Vol.4, No.3 (2000): 235-243. Also available online via Emerald. 10 p.

8. Brophy, Peter. *The academic library*. London: Library Association, 2000.

9. Dougherty, Richard M.; Dougherty, Ann p. "The academic library: A time of crisis, change, and opportunity." *Journal of Academic Librarianship*, Vol.18, No.6 (Jan. 1993): 342-345. Also available online via Emerald. 8p.

10. Hoadley, Irene B. "Reflections: Management morphology; how we got to be who we are". *Journal of Academic Librarianship*, Vol.25, No.4, (Jul. 1999): 267-274. Also available online via Ebsco. 11p.

11. Line, Maurice B. "The concept of library goodness: user and library Perception of quality and values". In *Academic Library Management*, edited by Maurice B. Line. London: Library Association, 1990.

12. Martin, Susan K. "The changing role of library director: Fund raising and the academic library". *Journal of Academic Librarianship*, Vol.24, No.1 (Jan, 1981): 3-8. Also available online via Ebsco. 12 p.

13. Segal, Joan; Tyson, John. "The changing role of libraries in higher education: a symposium at Northern Illinois University, DeKalb, 1984". *Library Journal*, Vol.110, No.15: 44-46. Also available online via Ebsco. 3p.

14. Steed, Noreen G. "Success factors for virtual libraries". *EContent*, Vol.23, No.5 (Oct/ Nov.2000): 68-71. Also available online via Ebsco. 6p.

تاریخ دریافت: ۸۱/۱۰/۱

بدانند کجا باید بروند، چگونه باید به آنجا برسند و چرا باید به آنجا بروند، موفقیت به دست نمی آید (۲۶۷:۱۰-۲۷۴).

کتابداران با تلاش برای به دست آوردن دانش و سپس استفاده از آن برای تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی، می‌توانند تصویری از آینده‌ی روشن در حرفه کتابداری و اطلاع‌رسانی ارائه دهند. "با کسب اطلاعات و دانش همه جانبه، آنها باید خود، آینده را بسازند نه دیگران برای آنها" (۷:۹).

منابع

۱. احمدی، حسین. *برنامه‌ریزی استراتژیک و کاربرد آن*. تهران: سایپنما، ۱۳۷۷.
۲. پریخ، مه‌ری. "بهروری در کتابخانه‌ها". در *بهره‌وری در کتابخانه‌های دانشگاه: مجموعه مقاله‌های دومین همایش کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد* (نبرماه ۱۳۷۹). مشهد: کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۹. (پلی‌کی).
۳. پریخ، مه‌ری؛ صدیرسانی، پروانه. "پژوهشی پیرامون برنامه‌ریزی راهبردی در کتابخانه‌های دانشگاهی: رویکردی برای افزایش بهره‌وری". ارائه شده در *بهره‌وری در کتابداری و اطلاع‌رسانی*، پنجمین همایش سراسری کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی مشهد، (۱۱-۹ مهرماه ۱۳۷۹).
۴. دانشگاه فردوسی مشهد. *کتابخانه مرکزی. راهکارهای اطلاع‌رسانی در کتابخانه‌های دانشگاهی: مجموعه مقاله‌های اولین همایش سالانه کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد (خرداد ماه ۱۳۷۸)*. مشهد: کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۸.
۵. دانشگاه فردوسی مشهد. *کتابخانه مرکزی. بهره‌وری در کتابخانه‌های دانشگاه: مجموعه مقاله‌های دومین همایش سالانه کتابداران کتابخانه‌های دانشگاه فردوسی مشهد* (نبرماه ۱۳۷۹). مشهد: کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه فردوسی مشهد، ۱۳۷۹. (پلی‌کی).