



## تحلیلی مدیریتی بر برون‌سپاری خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی

محمد حسن‌زاده<sup>۱</sup>، دکتر فاطمه زندیان<sup>۲</sup>

### چکیده

برون‌سپاری خدمات، شیوه‌ای است که به مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی امکان می‌دهد تا از امکانات و خدمات شرکت‌ها و سازمان‌های بیرون از کتابخانه برای دستیابی به اهداف خود بهره‌برداری کنند. با اینکه برون‌سپاری خدمات در کتابخانه‌های ایران انجام شده اما ابعاد مختلف آن هنوز در متون کتابداری بررسی نشده است. در برون‌سپاری خدمات، بایدها و نبایدهایی وجود دارد که آگاهی از آنها برای مدیران ضروری به نظر می‌رسد. در این مقاله، ابتدا متونی که در زمینه مفهوم برون‌سپاری نوشته شده، مرور خواهد شد. سپس فواید و بایدها و نبایدهای پیش از عقد قرارداد برون‌سپاری بررسی می‌شود. در ادامه مقاله، با مرور برون‌سپاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ایران به مسائل خرد و کلان مربوط به برون‌سپاری در کتابخانه‌های ایران پرداخته خواهد شد. در پایان مقاله، چند موضوع پژوهشی در این زمینه پیشنهاد می‌شود.

### کلیدواژه‌ها

برون‌سپاری، خدمات کتابداری، کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی

### مقدمه

کتابخانه‌ها با اینکه از ابتدا به گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات به شکل‌های گوناگون پرداخته‌اند، اما به تدریج حیطة و حجم فعالیت آنها افزایش پیدا کرده است. روزگاری کتابخانه‌ها بیشتر به امانت کتاب می‌پرداختند؛ سپس، مجلات نیز جزء منابع کتابخانه‌ای شد. با گسترش آموزش دانشگاهی، پایان‌نامه‌ها و گزارش‌های تحقیقاتی

نیز به این مجموعه اضافه شده است. منابع دیداری - شنیداری، اسناد و مدارک دولتی و غیر دولتی، پایگاه‌های اطلاعاتی و نظایر آنها همگی به مثابه منابع اطلاعاتی در کتابخانه‌ها گردآوری، سازماندهی و اشاعه اطلاعات می‌شود<sup>۳</sup>. ارائه خدمات تکثیر، اشاعه‌گزینی، اشاعه، تحویل مدرک، امانت بین کتابخانه‌ای و نظیر آنها همگی نشان از گسترش دامنه فعالیت کتابخانه‌ها دارد. برخی از این فعالیت‌ها جزء

۱. عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس [hasanzadeh@modares.ac.ir](mailto:hasanzadeh@modares.ac.ir)  
۲. دکترای کتابداری و اطلاع‌رسانی و عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس [zandian@modares.ac.ir](mailto:zandian@modares.ac.ir)

۳. منظور نگارنده این نیست که همه این منابع الزاماً در همه کتابخانه‌ها وجود دارد بلکه تأکید بر این نکته است که کتابخانه‌ها می‌توانند چنین منابعی را گردآوری، سازماندهی و اشاعه نمایند. در نتیجه حجم فعالیت آنها افزایش می‌یابد.

فعالیت‌های حرفه‌ای و هسته کتابداری و اطلاع‌رسانی هستند. در مقابل برخی فعالیت‌ها جزء خدمات پشتیبانی، جنبی و غیرتخصصی تلقی می‌شوند مانند خرید، حمل و نقل، تکثیر، صحافی و مواردی نظیر آن. این گونه فعالیت‌ها معمولاً به طور خودکار در کتابخانه‌ها انجام می‌شود. معمولاً برای انجام این کارها به تخصص کتابداری و اطلاع‌رسانی نیازی نیست. از سوی دیگر در خارج از کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، شرکت‌هایی وجود دارند که به صورت پیمانکاری فعالیت‌های جنبی و حتی تخصصی کتابداری و اطلاع‌رسانی را انجام می‌دهند. برون‌سپاری برخی خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی، با توجه به افزایش فعالیت‌های کتابخانه‌ها راهکاری است که مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی با استفاده از آن می‌توانند از امکانات و خدمات شرکت‌های خارج از سازمان برای پیشبرد اهداف کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی استفاده کنند و بدین شکل تأثیر منفی افزایش حجم اطلاعات بر کیفیت خدمات اطلاع‌رسانی را کاهش دهند. با وجود اینکه برون‌سپاری در برخی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ایران انجام می‌شود، اما کمبود بررسی‌های مکتوب در این زمینه در متون کتابداری و اطلاع‌رسانی کشور آشکارا احساس می‌شود. در این حالی است که برون‌سپاری خدمات از جنبه‌های مختلف اجتماعی، اقتصادی، حرفه‌ای و نظایر آنها قابل بحث و بررسی است. این مقاله از دیدگاه مدیریتی با نگاهی به کتابخانه‌های ایران، به بررسی برون‌سپاری کتابداری و اطلاع‌رسانی پرداخته شده است.

این مقاله از سه جهت می‌تواند اهمیت ویژه‌ای داشته باشد: الف) با وجود آنکه برون‌سپاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ایران انجام می‌شود، اما تا به حال بررسی مکتوبی از آن منتشر نشده است که در این مقاله به آن پرداخته می‌شود. ب) با مطرح شدن بحث خصوصی‌سازی (به‌ویژه در عرصه کتابداری و اطلاع‌رسانی) برون‌سپاری را می‌توان تمرینی برای خصوصی‌سازی قلمداد کرد. علاوه بر آن به دنبال تصمیم‌گیری دولت برای کوچک‌سازی ادارات و سازمان‌های دولتی، چنین به نظر می‌رسد که کتابخانه‌ها نیز در پی تعدیل نیرو، تعدادی از کارکنان خود را از دست خواهند داد. برون‌سپاری بخشی از خدمات می‌تواند مدیران کتابخانه‌ها را یاری دهد تا از نیروی انسانی موجود به‌نحو احسن در امور

بنیانی و اطلاع‌رسانی استفاده کنند. بنابراین این مقاله می‌تواند آغازی برای مطالعه در این زمینه تلقی شود. ج) حوزه برون‌سپاری می‌تواند زمینه جالب و قابل‌گسترشی برای تحقیقات متخصصان و دانشجویان تحصیلات تکمیلی (حتی دوره دکترا) و محققان کتابداری باشد که برخی زمینه‌های تحقیقاتی در پایان مقاله پیشنهاد شده است.

### مرور متون مرتبط با برون‌سپاری

از برون‌سپاری تعاریف متفاوتی شده است؛ از واگذار کردن کار خود به دیگران تا استفاده از خدمات خدمتگزاران بیرون از سازمان. «برون‌سپاری در اصل، واگذاری یک خدمت یا انجام کار داخلی به یک پیمانکار بیرونی است» (۵).

«برون‌سپاری اصطلاحی است برای عقد قرارداد با سازمان یا شرکت‌های بیرون از سازمان یا مرکز برای انجام کارهایی که سازمان ترجیح می‌دهد به وسیله کارکنان خود انجام ندهد. یک تحقیق در سال ۱۹۹۵ نشان داد که ۴۰ درصد از ۵۰۰ شرکت مورد بررسی در آمریکا بخشی از کارها و خدمات خود را به بیرون از شرکت سپرده‌اند» (۱۳).

در شرکت‌های بازرگانی، برون‌سپاری از دهه ۱۹۸۰ به‌مثابه راهی برای کاهش هزینه‌ها و افزایش سودآوری مقبولیت یافت. البته یک دلیل دیگر این امر را می‌توان در گسترش رویکرد تقسیم کار در عصر صنعتی و تأکید بر فعالیت در بخش‌های تخصصی دنبال کرد. شرکت‌های فورد و کرایسلر که بخشی از ساخت و تولید قطعات خود را به بیرون از شرکت سپرده بودند نسبت به شرکت جنرال موتورز که همه قطعات را خود در داخل شرکت تولید می‌کرد، به سود بیشتری دست یافتند (۱۶).

کتابخانه‌ها نیز، برون‌سپاری را با واگذاری بخشی از کارهای غیرتخصصی متداول مانند خدمات پشتیبانی، تدارکات و تکثیر به شرکت‌های بیرونی آغاز کردند. اما چنین به نظر می‌رسد که تولید انبوه برگه‌های فهرست‌نویسی توسط کتابخانه‌کنگره و فروش آن به کتابخانه‌های دیگر، نخستین نوع برون‌سپاری باشد که در کتابخانه‌ها (حتی برای یک کار فنی و تخصصی کتابداری) انجام شده است و کتابخانه‌کنگره اولین کارگزاری است که در عرصه فهرست‌نویسی به کتابخانه‌های دیگر کمک کرده است. با گذشت زمان،

کتابخانه‌ها افزون بر فهرست‌نویسی، کارهایی مانند خودکارسازی و گردآوری مواد را نیز به بیرون از کتابخانه‌ها سپرده‌اند. اکنون در غرب، برون‌سپاری یک مبحث مهم در میان کتابداران انواع کتابخانه‌هاست.

مقالات متعددی به بررسی پیش‌شرط‌ها، نحوه انجام و یا گزارش تجربیات برون‌سپاری در حوزه کتابداری پرداخته‌اند. ویلسون، جرمن<sup>۴</sup> و "شورای کتابخانه شهری"<sup>۵</sup> انجام موفقیت‌آمیز برون‌سپاری خدمات فهرست‌نویسی را گزارش کرده‌اند، کتابخانه‌های عمومی هاوایی نیز برون‌سپاری فراهم‌آوری مواد را موفقیت‌آمیز توصیف کردند (۲۵: ۹؛ ۲۰). این در حالی‌ست که پیش از آنها ناسا<sup>۶</sup> موفقیت در برون‌سپاری مدیریت کتابخانه خود را گزارش کرده بود (۱۸). مطالعه ویلسون<sup>۷</sup> در کتابخانه هاف جکسون<sup>۸</sup> دانشگاه استنفورد از رضایت کتابداران از نتیجه برون‌سپاری خدمات فراهم‌آوری و تکثیر حکایت دارد (۲۵). دانکل<sup>۹</sup> نیز بر این باور است که فهرست‌نویسی به وسیله پیمانکاران می‌تواند صحت و یکدستی پیشینه‌های فهرست‌نویسی را افزایش دهد (۷). کوین مایلز<sup>۱۰</sup> در تحقیق خود، دیدگاه مثبت کتابداران حقوق را درباره برون‌سپاری خدمات منعکس کرده است و چنین نتیجه گرفته است که شرکت‌های حقوقی ترجیح می‌دهند بخش‌های قابل توجهی از امور کتابخانه‌های خود را به بیرون بسپارند (۱۹: ۱۲). کاترین لیبی و دانا کودل<sup>۱۱</sup> در تحقیق خود به بررسی میزان موفقیت برون‌سپاری خدمات فهرست‌نویسی در ۱۱۷ کتابخانه آمریکا پرداختند. طی این تحقیق معلوم شد که ۳۳ کتابخانه به برون‌سپاری فهرست‌نویسی پرداخته و ۱۶ کتابخانه نیز برون‌سپاری را بررسی می‌کرده‌اند. ۳۳ کتابخانه که خدمات فهرست‌نویسی را به بیرون از کتابخانه سپرده بودند، از عملکرد آنها راضی بودند (۱۴). افرادی مانند دوبرلی<sup>۱۲</sup> نیز به شدت از برون‌سپاری حمایت کرده بودند و آن را در بازدهی کتابخانه‌ها و ارتقاء کیفیت کتابخانه‌ها در مقابل کاهش بودجه‌ها مؤثر دانسته بودند (۶). در مقابل افرادی که طرفدار برون‌سپاری خدمات کتابخانه و اطلاع‌رسانی هستند، افرادی نیز نسبت به این امر تردید دارند و به‌ویژه خطرات افراط در این زمینه را یادآور می‌شوند. جان ان بری<sup>۱۳</sup> در مجله کتابخانه<sup>۱۴</sup> نبود معیارهای کمی برای ارزیابی خدمات برون‌سپاری را خاطر نشان می‌سازد و می‌نویسد که کاهش

هزینه‌ها تنها مسئله مطرح در برون‌سپاری خدمات نیست بلکه باید کیفیت خدمات نیز مورد توجه باشد (۴). مایکل گورمن<sup>۱۵</sup> نیز یکی از این منتقدان (به‌ویژه در مورد برون‌سپاری فهرست‌نویسی و خدمات فنی) است. وی معتقد است که برون‌سپاری فهرست‌نویسی به بنیان‌های اساسی کتابداری و اطلاع‌رسانی آسیب می‌زند (۱۰: ۱۱). پت شومان<sup>۱۶</sup>، رئیس پیشین انجمن کتابداران آمریکا نیز از برون‌سپاری خدمات فنی انتقاد کرده است (۲۲).

با وجود همه اینها، بحث درباره معایب و مزایای برون‌سپاری خدمات کتابداری و اطلاع‌رسانی ادامه دارد؛ اما کتابخانه‌ها به‌طور نسبی پذیرفته‌اند که برون‌سپاری برخی خدمات متداول می‌تواند فوایدی داشته باشد. علاوه بر آن، برون‌سپاری خدمات در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، به یک حوزه تحقیقاتی نیز تبدیل شده است. نتیجه جستجو در پایگاه‌های لیبری لیت<sup>۱۷</sup> و اریک<sup>۱۸</sup> تحت کلید واژه "برون‌سپاری"<sup>۱۹</sup>، ۱۰۳ مقاله مرتبط را نشان داد که در طول دهه ۱۹۹۰ منتشر شده‌اند و همان‌گونه که پیش‌تر مشاهده شد، رفته رفته کتابخانه‌ها دست‌کم برون‌سپاری خدمات پشتیبانی (تکثیر، صحافی و غیره)، فراهم‌آوری و فهرست‌نویسی را مفید ارزیابی می‌کنند (۱۷). آنچه جای بحث دارد مزایا، بایدها و نبایدهای برون‌سپاری‌ست که در این قسمت از مقاله به آنها پرداخته می‌شود.

### مزایای برون‌سپاری

واگذاری بخشی از فعالیت‌های کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به بخش خصوصی می‌تواند مزایایی را به دنبال داشته باشد که عبارتند از:

۱. در وقت و هزینه‌ها صرفه‌جویی می‌شود.
۲. در مجموع کیفیت خدمات افزایش می‌یابد.
۳. از آنجا که کارگزاران فعالیت‌های مشخصی انجام می‌دهند، می‌توانند آنها را به صورت یکدست، سریع و ارزان‌تر انجام دهند.
۴. کارکنان کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌توانند فعالیت‌های ضروری‌تر و تخصصی‌تر را بهتر انجام دهند.
۵. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌توانند انعطاف‌پذیری داشته باشند و همگام با تغییرات محیطی و نیازهای حرفه‌ای،

4.German	8.Hugh Jackson	12.Dubberly	16.Pat schuman
5.Urban Libraries council	9.Dunkle	13.John N. Berry	17.Library Lit
6.NASA	10. Kevin Miles	14.Library Journal	18.Eric
7.Wilson	11.Catherine Libby & Dana Caudle	15.Gorman	19.Outsourcing

کارگزاران خود را تغییر دهند و از کارگزاران قبلی، ارائه خدمات مناسب با تغییرات را مطالبه نمایند (۱۵).

۶. کتابخانه‌ها برای برون‌سپاری خدمات، قرارداد تنظیم می‌کنند، بنابراین ناگزیر به تعریف دقیق خدمات و وظایف محوله می‌شوند. براساس قرارداد مذکور به ارزیابی عملکرد کارگزاران می‌پردازند و در نتیجه به دقت، انتظارات و باید‌ها را مورد توجه قرار می‌دهند.

۷. برون‌سپاری یک فعالیت تجاری‌ست. مدیران کتابخانه ناگزیر هستند هزینه - سودمندی خدمات را محاسبه کنند. این کار موجب می‌شود که به اقتصادی بودن و بازگشت هزینه‌ها توجه شود. در نتیجه مدیران در مقابل هزینه‌های صرف شده خدمات بهینه را مطالبه می‌کنند.

۸. مدیریت کتابخانه می‌تواند با ارزیابی عملکرد کارگزار طرف قرارداد و مقایسه آن با کارگزاران مختلف و بررسی طرح‌های پیشنهادی آنها، بهترین و اقتصادی‌ترین پیشنهاد را انتخاب کند.

با وجود اینکه شواهد (آنچه در متون و نوشته‌ها مرور شد)، تقریباً حاکی از موفقیت طرح‌های برون‌سپاری و رضایت نسبی کتابداران از نتایج کوتاه مدت این طرح‌هاست، ولی مدیران کتابخانه‌ها هنگام برون‌سپاری باید سنجیده عمل کنند و پیش از عقد قرارداد نکاتی را رعایت کنند. در این زمینه سه مسئله عمده وجود دارد که رعایت آنها می‌تواند نتایج مطلوبی به بار آورد:

الف. مسائل سازمانی؛

ب. مسائل فنی؛

ج. مسائل حقوقی.

مسائل سازمانی، مسائلی را دربرمی‌گیرد که به تشابه فرهنگی و سنخیت حرفه‌ای مربوط می‌شود. مدیران باید پیش از عقد قرارداد، اطمینان یابند که کارگزار طرف قرارداد به لحاظ فرهنگی و حرفه‌ای با کتابخانه و مرکز اطلاع‌رسانی سنخیت دارد و همچنین مطمئن شوند که اهمیت، حساسیت و انعطاف‌پذیری در مقابل خواسته‌های کاربران کتابخانه از سوی کارگزار طرف قرارداد درک می‌شود. از آنها که کتابخانه‌ها معمولاً مراکزی غیرانتفاعی و با نگرش علمی - فرهنگی هستند، ممکن است برخی معیارهای اقتصادی صرف، خیلی سنخیت نداشته باشد. بنابراین، ملزومات فرهنگی و حرفه‌ای

باید به اطلاع کارگزاران رسانیده شود.

مسائل فنی که باید هنگام برون‌سپاری به آنها توجه کرد عبارتند از: کسب اطمینان از کیفیت خدمات، تجربیات پیشین کارگزار در زمینه مورد نظر، ثبات و پایداری شرکت بابت اطمینان از تداوم خدمات و مواردی نظیر آن. مدیر کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی می‌تواند پیش از اینکه به عقد قرارداد بپردازد، با تحقیقات و پرس‌وجوهای ممکن به توانایی‌های فنی کارگزار پی ببرد و در نهایت مناسب‌ترین کارگزار را انتخاب نماید.

مسائل حقوقی علاوه بر تأکید بر دقت در امضای قراردادی جدی و کاملاً واضح که وظایف هر دو طرف در آن با صراحت ذکر شده باشد، بر رعایت احترام به مشتریان بیش از همه تأکید می‌کند. کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی، مراکز خدمات محور هستند و کاربران در آنها نقش محوری دارند؛ در نتیجه، کاهش هزینه‌ها نباید به قیمت عدم رعایت حقوق کاربران تمام شود. مدیران موظف هستند تا حد ممکن ضرورت کاربرمدار بودن خدمات برون‌سپاری شده را به کارگزاران یادآوری نمایند.

### برون‌سپاری در کتابخانه‌های ایران

برون‌سپاری در کتابخانه‌های ایران تقریباً سابقه‌ای طولانی دارد. برون‌سپاری خدمات کتابخانه‌های ایران را می‌توان به دو قسمت تقسیم‌بندی کرد:

الف. برون‌سپاری خدمات غیرفنی و غیر تخصصی؛

ب. برون‌سپاری خدمات فنی و تخصصی.

نقل و انتقالات، صحافی و تعمیرات، چاپ و انتشار، تکثیر و فتوکپی از خدمات غیرتخصصی<sup>۲۰</sup> و معمولی هستند که کتابخانه‌ها آنها را به بیرون از کتابخانه واگذار می‌کنند و شاید نخستین شکل برون‌سپاری در کتابخانه‌های ایران به شمار روند. کتابخانه‌ها معمولاً با صحافان یا شرکت‌های چاپ و تکثیر قرارداد امضاء می‌کنند تا امور مربوط را برای کتابخانه انجام دهند. با گذشت زمان و افزایش حیطه فعالیت و خدمات کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی و ورود فناوری اطلاعات به کتابخانه‌ها، نگهداری شبکه‌های اطلاعاتی و راه‌اندازی نظام‌های رایانه‌ای، به فعالیت‌های قابل برون‌سپاری افزوده می‌شود.

۲۰. منظور از غیرتخصصی خدماتی‌ست که به صورت معمولی در کتابخانه‌ها انجام می‌شوند و افرادی غیر از کتابداران می‌توانند آنها را انجام دهند.

برون‌سپاری خدمات فنی و تخصصی که در کتابخانه‌های غرب مورد بحث و گفتگوی موافقان و مخالفان است، کم و بیش در کتابخانه‌های ایران نیز انجام شده است. در میان فعالیت‌های اصلی و تخصصی کتابداری و اطلاع‌رسانی، فهرست‌نویسی و سازماندهی از فعالیت‌هایی هستند که برای انجام آن از امکانات مراکز خارج از کتابخانه استفاده می‌شود است. استفاده از فهرست‌برگه‌های کتابخانه کنگره (۱) به مدت طولانی، نمونه بارز این نوع برون‌سپاری است. مرکز خدمات کتابداری نیز از مراکزی بود که می‌توانست به برون‌سپاری خدمات فنی کتابخانه‌های ایران کمک کند. کمبود کتابداران متخصص، نبود امکانات و نیروی انسانی لازم در کتابخانه‌های کوچک و لزوم یکدستی پیشینه‌های کتابشناختی، از دلایل برون‌سپاری خدمات فهرست‌نویسی در کتابخانه‌های ایران به شمار می‌رود. در حال حاضر، استفاده از لوح فشرده کتابشناسی ملی توسط دیگر کتابخانه‌ها از بارزترین نمونه‌های استفاده از امکانات و خدمات مراکز بیرون از کتابخانه به شمار می‌رود. البته در سال‌های اخیر فعالیت شرکت‌های کتابداری و اطلاع‌رسانی در عرصه سازماندهی منابع کتابخانه‌های مختلف (به‌ویژه کتابخانه‌های تخصصی و عمومی) رو به فزونی دارد. این شرکت‌ها به صورت قراردادی به سازماندهی منابع کتابخانه‌ها می‌پردازند. برون‌سپاری فراهم‌آوری نیز حوزه‌ای است که در کتابخانه‌های کشورهای پیشرفته در حال انجام است (۲۱:۸:۲۴)، اما در کتابخانه‌های ایران برون‌سپاری فراهم‌آوری مواد رایج نیست. فقط تهیه برخی منابع خارجی از کارگزاران انجام می‌دهند. ولی در این موارد نیز کتابخانه‌ها رأساً اقدام به گزینش و سفارش می‌کنند، اما با ورود پایگاه‌های اطلاعاتی به کتابخانه‌ها و ظهور شرکت‌های ارائه‌دهنده این پایگاه‌ها، کتابخانه‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی مراکز اطلاع‌رسانی خود را از طریق این کارگزاران و شرکت‌ها تهیه می‌کنند.

همان‌گونه که بررسی شد، برون‌سپاری خدمات در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ایران تا حدودی انجام می‌شود، با وجود این، تاکنون تحقیقی در این زمینه انجام نشده است. اخیراً بحث‌هایی درباره خصوصی‌سازی کتابخانه‌های عمومی مطرح شده است، اما جامعه علمی کتابداری و اطلاع‌رسانی همچنان به سکوت خود ادامه

می‌دهد. این در حالی است که بررسی زوایای مختلف برون‌سپاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌تواند به مدیران این مراکز در اخذ تصمیمات کارآمد کمک کند. در غیر این صورت، تصمیمات ناآگاهانه به بروز مشکلات جدی خواهد انجامید.

### مسائل مدیریتی برون‌سپاری

برون‌سپاری خدمات کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی در دو بُعد کلان کشور و خرد محلی نیاز به کنکاش و تأمل دارد. همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، خدمات سازماندهی بارزترین برون‌سپاری خدمات در حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران است. این خدمات از یک سو یکی از فعالیت‌های هسته کتابداری و اطلاع‌رسانی است و از سوی دیگر در عصری که اطلاعات اهمیت شایانی دارد، تبادل اطلاعات کتابشناختی در عرصه جهانی به کیفیت سازماندهی مواد کتابخانه‌ای کشور بستگی دارد. در این قسمت از مقاله از دو دیدگاه کلان کشوری، و خرد محلی به این امر پرداخته می‌شود.

از دیدگاه کلان، خدمات فهرست‌نویسی و سازماندهی کتابخانه‌ها، چنانچه با نظارت یک مرجع صاحب صلاح انجام نشود، ممکن است باعث شود که درازمدت کیفیت فهرست‌های کتابخانه‌ای تنزل پیدا کند، یکدستی مورد نیاز رعایت نشود، کاربرد بودن فهرست‌ها آسیب ببیند و مهم‌تر از همه یکپارچگی رکوردهای کتابشناختی به عنوان لازمه تبادل اطلاعات کتابشناختی، در سطح کشور رعایت نشود و این امر، حرکت به سوی نظام یکپارچه ملی اطلاعات کشور را عقیم بگذارد.

دیدگاه نظامی که اجزاء را بخشی از یک نظام فراگیر می‌نگرد، حکم می‌کند که کتابخانه‌ها به مثابه بخشی از نظام‌های کتابخانه‌ای کشور انسجام و هماهنگی فعالیت‌های حرفه‌ای را رعایت نمایند. در نتیجه، شکل‌گیری یک مدیریت کلان کشوری برای کنترل کیفی برون‌سپاری خدمات کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌تواند مفید باشد. همچنانکه، همزمان با مطرح شدن بحث برون‌سپاری خدمات کتابداری در امریکا، انجمن کتابداران امریکا<sup>۲۱</sup> گروه ویژه‌ای را مأمور بررسی کم و کیف آن نمود و رهنمودهایی را برای کتابخانه‌ها تهیه و تدوین کرد (۳:۲). در ایران نیز کتابخانه ملی یا انجمن

کتابداری و اطلاع‌رسانی ایران می‌تواند چنین نقشی را ایفا نماید.

مسائل مدیریتی برون‌سپاری، از دیدگاه خرد محلی به تک‌تک کتابخانه‌هایی مربوط می‌شود که کارهای خود را به مراکز بیرون از کتابخانه می‌سپارند. مدیریت کتابخانه‌ها باید کیفیت خدمات را محور فعالیت‌ها و تصمیمات خود قرار دهند و تحت فشار کمبودهای مالی یا کاهش هزینه‌ها تن به برون‌سپاری ندهند، بلکه سعی کنند همه اصولی که پیشتر ذکر شد در قراردادها رعایت کنند تا بتوانند به صورت هدفمند و با ارزیابی موقعیت، از امکانات مراکز بیرون از کتابخانه استفاده کنند. همان‌گونه که هیرشون و وینترز<sup>۲۲</sup> اشاره کرده‌اند: «برون‌سپاری هدف نیست بلکه یک ابزار است... کتابخانه‌ها باید قبل از اینکه برون‌سپاری را انجام دهند، به این نتیجه رسیده باشند که برون‌سپاری بهترین گزینه ممکن است» (۲۶:۱۲) و بوردیانو و بناود<sup>۲۳</sup> نیز همین نکته را به گونه‌ای دیگر خاطرنشان ساخته‌اند:

«[برون‌سپاری] فی‌نفسه نه خوب است نه بد، فقط ابزاری است که کتابخانه‌ها می‌توانند از طریق آن عملکرد خود را ارتقاء دهند. موقعیت کتابخانه عمده‌ترین عامل تعیین‌کننده شکست یا موفقیت برون‌سپاری است» (۲۰:۵).

ترکیبی از دیدگاه خرد و کلان نسبت به برون‌سپاری بخشی از خدمات کتابخانه و مراکز اطلاع‌رسانی می‌تواند به بهبود وضعیت خدمات کتابخانه‌ها کمک کند. ارزیابی دقیق و عملی طرح‌های برون‌سپاری بدون تردید، کارآیی عملکرد کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی را به دنبال خواهد داشت. مدیر کتابخانه یا مرکز اطلاع‌رسانی می‌تواند با ملاحظه مسائل ذکر شده و موقعیت کتابخانه، میزان و نوع برون‌سپاری را تعیین کند.

### واپسین سخن

برون‌سپاری در حرفه کتابداری و اطلاع‌رسانی سابقه‌ای طولانی دارد. در صورت مدیریت منطقی در سطوح خرد و کلان می‌توان از امکانات و خدمات مراکز بیرون از کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی برای ارتقاء عملکرد و رسیدن به اهداف کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی بهره‌برداری کرد. در آمریکا هم زمان با بالا گرفتن بحث برون‌سپاری، انجمن کتابداران آمریکا اقدام به تهیه و تدوین رهنمودهای حرفه‌ای و اخلاقی

برای کتابخانه‌های برون‌سپار کرد. با اینکه در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ایران نیز تا حدودی برون‌سپاری انجام می‌شود، اما هنوز تحقیقات علمی در این زمینه انجام نشده است. این حوزه می‌تواند یک حوزه تحقیقاتی جالب و مفید باشد. برخی زمینه‌هایی که می‌تواند محور تحقیقات علمی قرار گیرد، عبارتند از:

- ارتباط بین برون‌سپاری و رشد کتابخانه‌ها؛
  - سطوح برون‌سپاری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی؛
  - ارزیابی کیفی خدمات برون‌سپاری شده در کتابخانه‌ها؛
  - رابطه میان برون‌سپاری و خصوصی‌سازی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی؛
  - بررسی چالش‌های مدیریتی برون‌سپاری خدمات؛
  - تهیه دستورالعمل و رهنمودهایی برای برون‌سپاری خدمات ...
- با توجه به گرایش دولت به کوچک‌سازی ادارات و سازمان‌های دولتی (که کتابخانه‌ها را نیز دربرمی‌گیرد) برون‌سپاری اصولی و نظام‌مند به ارتقاء کیفیت خدمات کتابخانه‌ها کمک خواهد کرد.

### منابع

۱. سلطانی، پوری. خدمات فنی. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۷۱.

2. American Library Association. "Outsourcing and privatization in American libraries: Report of the ALA Outsourcing Task Force". 1998-99 council Document, No. 24. U.S(1999).

3. American Library Association. "Motions related to CD24. Outsourcing & privatization in American libraries." 1998-99 Council Document, No.24/1 (1999).

4. Berry, J. "The measure of outsourcing: No vendor serves people better than the

13.Lancaster, H. "Saving your career when your position has been outsourced". *Wall Street Journal*. 12 December, B1.

14.Libby, K. A.; Caudle D.M. "A survey in the outsourcing of cataloging in academic libraries". *Collage & Research Libraries*, Vol.58, No.6 (1997).

15.Long, S. "Outsourcing library services". 2001. [on-line]. Available: <http://www.sarahlong.org/positions.htm>.

16.Marcum, James W. "Outsourcing in libraries: Tactic, strategy, or metastrategy?". *Library Administration & Management*, Vol. 12, No. 1 (1998).

17.Martin, R.S... [et al]. The impact of outsourcing and privatization on library services and management: a study for the American Library Association. Texas Women's University, School of library and Information Studies, 2000.

18.McCurdy, H.E. *Inside NASA: High technology and organizational change in the U.S. space program*. Baltimore, MD: John Hopkins University Press, 1993.

19.Miles, K. "Outsourcing in private law libraries since the Baker & McKenzie action". *The Bottom Line*, Vol. 9, No. 2 (1996).

20.Oder, Norman; DiMattia, S. S. "Hawaii / B&T outsourcing deal causing controversy". *Library Journal*, No. 121 (1996).

librarians who work there already". *Library journal*, No. 123 (1998).

5.Bordeianu, S.; Benaud C. "Outsourcing in American libraries – An overview". *Against the Grain*, Vol.9 .No.5(1997).

6.Dubberly, R.A. "Why Outsourcing is our friend. *American Libraries*". No.29 (1998).

7.Dunkle, C.B. "Outsourcing the catalog department: A meditation inspired by the business and library literature". *The Journal of Academic Librarianship*, Vol.22, No.1 (1996).

8.Eberhardt, G. M. "The outsourcing dilemma". *American Libraries*, No.28 (1997).

9.German, L. B. "In or out – In-house innovation and outsourcing technical services alternatives for the 90s." *Library Acquisitions*. No.21 (1997).

10.Gorman, M. "The corruption of cataloging." *Library Journal*, Vol.120, No.15(1995).

11.Ibid. *Our singular strengths: Meditations For Librarians*. Chicago: American Library Association, 1998.

12.Hirshon, A.; Winters, B. A. *Outsourcing library technical services: A howto-do-it manual for librarians*. New York: Neal-schuman, 1996.

24. White, H. S. "Why outsourcing happens, and what to do about it". *American Libraries*, Vol. 31, No. 1 (2000).

25. Wilson, K. A. "Outsourcing copy cataloging and physical processing: A review of Blackwell's outsourcing services for the J. Hugh Jackson Library at Stanford University". *Library Resources & Technical Services*, Vol. 39, No. 4 (1995)

تاریخ دریافت: ۱۳۸۳/۹/۲۱

21. Schneider, K. G. "The McLibrary syndrome". *American Libraries*, No. 29 (1998).

22. Schuman, P. G. "The selling of the public library: It's not just outsourcing, it's privatization". *Library Journal*, Vol. 123, No. 13 (1998).

23. Urban Libraries Council. *Outsourcing metropolitan public libraries: A frequent fast facts survey*. Evanston, IL: Urban Libraries Council, 1999.