

ملاحظات نیروی انسانی در عصر فن آوری: عناصر اصلی در مدیریت تغییر جهت توسعه خدمات

ایرج رداد^۱

چکیده

فن آوری در چند سال اخیر نحوه خدمات رسانی کتابخانه به مراجعان را تغییر داده است و شواهد موجود نشان می دهند که این تغییر کماکان ادامه خواهد داشت. نقش کتابداران نیز به واسطه ارائه خدمات جدید صورت متفاوتی به خود گرفته است. در این راستا عامل نیروی انسانی برای موفقیت در ارائه خدمات «فن آوری - مدار» بسیار حیاتی است و کتابخانه ها درگیر این چالش اند که چگونه در کنار ارائه خدمات سنتی خود خدمات جدید را توسعه و بهبود بخشند بدون آنکه بر تعداد کارکنان خود بیفزایند. پوشش دادن خدمات الکترونیکی مستلزم مجموعه ای از مهارت های تخصصی است و در بسیاری موارد ساعات کار بیشتری را نیز می طلبد. در این خصوص هر کتابخانه ای باید راهکارهای فردی را برای حل این معما به کار برد، اما یک الگوی پیشنهادی که در آن سه عنصر اساسی در تقابل با یکدیگر عمل می کنند مفید خواهد بود. این سه عنصر عبارتند از: به کارگیری کتابداران باتجربه موجود، استخدام هدفدار کتابداران جدید و نظارت خلاق.

مقدمه

امروزه جریان سریع تغییرات فن آوری کتابخانه ها را به دنبال خود می کشاند. کتابداران در حالی که خدمات سنتی اطلاع رسانی را ارائه می دهند، باید به دنبال توسعه مجموعه ای از مهارت های جدید بوده و نقش ها و وظایف تازه ای را در خود پرورش دهند که برای پوشش دادن خدمات فن آوری - مدار ضروریست. فن آوری تقریباً تمامی جنبه های کار کتابخانه را تحت تأثیر خود قرار داده است: کتابداران فراهم آوری اکنون باید به دنبال تأمین دسترسی مراجعان به منابع دیجیتال باشند؛ فهرست نویسان باید این منابع را دسترس پذیر سازند و کتابداران مرجع نیز ضمن کمک به مراجعان در داخل کتابخانه باید پاسخگویی ارباب رجوعان از راه دور باشند.

رسالت کتابداران که همان ارائه خدمات عالی اطلاع رسانی به مراجعان است تغییر نیافته اما فن آوری ابعاد جدیدی به این وظیفه افزوده است (Grodzins-lipow, 1997). ایفای چنین رسالت افزوده ای بسیار مشکل است به گونه ای که بسیاری از کتابخانه ها در موقعیت چنین تغییر سریع قرار نگرفته اند. بودجه کتابخانه ها تقریباً ثابت بوده و نسبت به فعالیت های ویژه تناسب کمتری دارد. در بیشتر کتابخانه ها تغییر ساختار نیروی انسانی کند بوده و پاسخگویی تغییرات

۱- کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی، رئیس اداره خدمات کتابداری سازمان کتابخانه ها، موزه ها و مرکز اسناد آستان

سریع نیست و تأمین هزینه‌های پُست‌های سازمانی جدید معمولاً مشکل است. خدمات فن‌آوری-مدار جدید بیش از آنکه موجب کاهش نیروی انسانی مورد نیاز جهت توسعه خدمات مؤثر به مراجعان گردد، افزایش می‌دهد. در چنین موقعیتی است که کتابخانه‌ها باید از راهکارهای فردی مناسب با شرایط محلی خود استفاده نمایند. اگر چه گزینه‌های بسیاری در تحقیقات مختلف پیشنهاد شده است، اما چند عنصر اساسی که در بسیاری از کتابخانه‌ها مشترک بوده می‌توانند به عنوان راهکارهای مدیریتی در بسیاری از موقعیت‌های پیچیده به کار برده شوند.

ترکیب مناسب این استراتژیهای مدیریت تغییر به کتابخانه‌ها کمک می‌کند تا ضمن تأمین خدمات جاری برای مراجعان پوشش مداوم خدمات فن‌آوری-مدار در آینده را پایه‌ریزی کنند.

وظایف جدید

امروزه با روی کار آمدن خدمات جدید کتابداران نیز به سمت نقش‌های متفاوت در حرکتند. سرعت تغییر به ویژه برای کتابخانه‌هایی که به ثبات سازمانی و هزینه‌ها عادت کرده‌اند نفس‌گیر است. فن‌آوری تقریباً در حال تغییر دادن تمام مسؤولیت‌های کتابخانه می‌باشد:

کتابداران فراهم‌آوری مواد کماکان در حال خریدن کتابها و نشریات به روش سنتی‌اند. با این وجود باید درگیر بسیاری از مسائل به اصطلاح «دسترسی بدون مالکیت» باشند که مربوط به پایگاه‌های الکترونیکی، خدمات دسترسی به مقالات تمام متن و دیگر خدماتی که به صورت مجازی فراهم‌آوری می‌شوند.

فهرست‌نویسان نیز که برای تأمین دسترسی به منابع جدید تلاش می‌ورزند به سمت وظایف نو در حرکتند. آنها اینک نه تنها کتابها را بلکه صفحات فشرده، دیسکهای رایانه‌ای و اقلام چندرسانه‌ای را نیز باید فهرست کنند. نظامهای خودکار کتابخانه‌ها در آینده نزدیک به گونه‌ای رشد می‌یابند که فهرست‌نویسان باید مهارت‌های خاصی را در مورد مسائل نظیر پیوند با پایگاه‌های مختلف اطلاعاتی کسب نمایند. امروزه فهرست‌نویسان پیشینه‌هایی ایجاد می‌کنند که از طرق مختلف دسترسی به یک منبع حاصل را فراهم می‌سازند اما مراجعان در آینده انتظار پیشینه‌هایی را خواهند داشت که شامل منابع چاپی موجود، میکروفرمها و پیوند مستقیم با نسخه الکترونیکی یک مدرک باشد و این پیشینه‌ها نه تنها با فهرستگان پیوسته کتابخانه (opac) بلکه با نمایه‌های مختلف رو به رشد و خدمات الکترونیکی تمام متن در تقابل باشند. علاوه بر آن فهرست‌نویسی منابع اینترنت نیز به نوبه خود وظیفه‌ای است که بر کتابداران تحمیل شده است.

علاوه بر فراهم‌آوری و سازماندهی منابع در فرمتها و اشکال متنوع جدید، کتابخانه‌ها به طور فزاینده‌ای درگیر تولید منابع‌اند. ابتکارات مربوط به کتابخانه الکترونیکی مربوط به تولید منابع اطلاعاتی بسیاری است که مستلزم برنامه‌های کنترل کتابشناختی متفاوتی است.

با گسترش فن‌آوری، کتابداران مرجع نیز چالش مضاعفی را تجربه می‌کنند. بسیاری از ایشان مادامیکه به مراجعان در داخل کتابخانه ارائه خدمات می‌نمایند امروزه باید پاسخگوی ارباب رجوعان از راه دور هم باشند. کسانی که تقاضاهای بسیار و صبر کمتر و در عین حال توقعات بسیاری دارند (Retting, 1993). اینگونه استفاده‌کنندگان اغلب نیازمند حمایت خاصی از سوی کتابداران مرجع می‌باشند، حتی اگر از منابع الکترونیکی مشابه و آنچه مراجعان در داخل کتابخانه استفاده می‌کنند، استفاده کنند. سؤالاتی که از طریق پست الکترونیکی و پیوندهای صفحات وب - که امروزه بسیار متداول شده است - نیازمند توجه کتابداران مرجع است. این تعامل مجازی مرجع می‌تواند پیچیده‌تر و وقت‌گیرتر از خدمات سنتی که در داخل کتابخانه ارائه می‌شود، باشد. به همان نسبت که فن‌آوری پیشرفت می‌کند، کتابداران مرجع نیز بیشتر درگیر کار «سوادآموزی اطلاعاتی» می‌شوند.

امروزه وب سایت به عنوان وسیله‌ای استاندارد برای کتابخانه‌ها تلقی می‌شوند و استفاده از آن چندین نقش و وظیفه جدید برای کتابداران ایجاد کرده است که در گذشته وجود نداشته است. بسیاری از کتابخانه‌ها در حال حاضر از وب سایت خود به عنوان پایگاهی منحصر به فرد برای ارائه خدمات الکترونیکی استفاده می‌نمایند. درونداد کتابدار در طراحی و توسعه یک تقابل وب سایتی و ساختار پیوندهای مؤثر در هر صفحه که باعث تسهیل در استفاده مؤثر از

خدمات می‌گردد، ضروریست. اگر چه وب سایت یکبار ایجاد می‌شود اما وقت مستمری از نیروی انسانی را جهت نگهداری و روزآمد کردن آن می‌طلبد. اگر چه اتوماسیون قسمتی از بار را بر دوش می‌کند و بعضی از امور از طریق تکنیسین‌ها انجام می‌شود اما در بسیاری از کتابخانه‌ها حجم انبوه کار توسعه و نگهداری وب سایت بر دوش کتابداران است.

با این تفصیل کتابخانه‌ها نیازمند آنند که از نیروی انسانی محدود خود برای مواجه شدن با بسیاری از چالشهای ناشی از فن‌آوری به طور مؤثر استفاده کنند. بازنندیشی در خصوص الگوهای نیروی انسانی موجود، استخدام نیروهای انسانی جدید در راستای تغییر و ترکیب مجموعه مهارت‌ها و به کار بردن نظارت خلاق به کتابخانه کمک می‌کند تا راهکارهایی را بیابد که نه تنها مشکلات جاری را حل می‌کند بلکه در نهایت انعطاف‌پذیری با تغییرات آینده نیز همخوان باشد.

به کارگیری کتابداران با تجربه موجود

کتابداران با تجربه عامل مهمی در مدیریت تغییر و گسترش خدمات می‌باشند. بسیاری از کتابخانه‌ها قادر نیستند تعداد زیادی نیروی انسانی جدید برای انجام وظایف و خدمات جدید استخدام نمایند. بنابراین اصولی‌ترین کار این است که از وجود کتابداران با تجربه قدیمی در راستای طرحهای جدید ناشی از فن‌آوری استفاده نمایند. این کتابداران با دانشی که در اثر ساعتها کار در سازمان بدست آورده‌اند نقش مهمی را در قرار دادن فن‌آوری جدید در کنار خدمات سنتی خود ایفا می‌کنند. به همان سرعتی که تغییر در حال رخ دادن است، توازن بین تغییر و ثبات نیز باید برقرار گردد تا از ارائه بهترین خدمات به مراجعان مطمئن بود.

کتابداران قدیمی به نظر غیرقابل انعطافند اما پس از آنکه مدت زمان مدیدی را در یک پست سازمانی جدید سپری نمودند نسبت به چالش جامعه از ترکیب مسؤلیتها و وظایف جدید ناشی از فن‌آوری پاسخ مثبت می‌دهند. «کارها و مسؤولیت‌های نو که مرتبط به فن‌آوری جدید است در کتابداران قدیمی ایجاد انگیزی نموده و وسیله‌ای مناسب جهت جلوگیری از رکود و کسالت می‌باشد» (Boyer, 1990). کتابداران قدیمی همچنین می‌توانند به عنوان آموزگار در هنگام جذب کتابداران جدید عمل نمایند. کارمند قدیمی نقشی کلیدی در جهت موفقیت ایفاد می‌کند چرا که کتابداران جدیدی که تازه از دانشکده فارغ‌التحصیل شده تجربه کار در کتابخانه‌ها را نداشته و به نوعی در جو کتابخانه‌ها محو می‌شوند اما با استفاده از تجربه کتابداران قدیمی می‌توان آنها را به تدریج به سمت شرایط ارائه خدمات مطلوب و برخوردار با مراجعان سوق داده و در نهایت بر میزان بهره‌وری آنها افزود.

استخدام کتابداران جدید

در موقعیت‌های نادری که امکان استخدام و جذب نیروی انسانی برای کتابخانه‌ها فراهم می‌آید، ملاحظات دقیقی باید معطوف استخدام افرادی گردد که می‌توانند مهارت‌های جدیدی را با خود به کتابخانه بیاورند. افرادی که مسؤول گزینش نیروهای جدید هستند منطقاً باید انتظارات هدفدار و بالایی از کتابداران تازه وارد داشته باشند. بسیاری از فارغ‌التحصیلان رشته کتابداری دارای مهارت‌های خاصی نسبت به فن‌آوری جدید می‌باشند که این مهارت‌ها تا چند سال قبل وجود نداشته است. اینگونه مهارت‌های خاص سبب می‌گردد که کتابداران تازه استخدام به صورت مؤثر در یک کار غیرسنتی و جدید بهره‌دهی داشته باشند.

بعضاً مهارت‌ها و شور و اشتیاق یک کتابدار تازه استخدام می‌تواند علاقه کتابداران قدیمی را تحریک کرده به آنها کمک کند ارزش فراگیری و کاربرد مهارت‌های جدید را درک نمایند و بدین ترتیب همکاری و همیاری توسعه می‌یابد.

فرصت اضافه کردن یک پست سازمانی جدید و یا استخدام نیروی جدید برای یک پست سازمانی خاص موقعیت مغتنمی است تا در سازمان و الگوهای نیروی انسانی یک کتابخانه تجدید نظر شود. خیلی مواقع پیش می‌آید که کتابخانه

به گونه‌ای اشتباه خود را اسیر الگوهای جذب نیروی انسانی می‌کنند که اگرچه در گذشته مؤثر واقع می‌شده است اما ممکن است برای شرایط حاضر و یا آینده بهترین الگوها نباشند. موقعیت استخدام یک کتابدار جدید عالیترین فرصت برای بازنگری در چارت سازمانی و ترمیم مجدد شرح وظایف کارمندان موجود است. تحلیل دقیق نیازهای جاری در تلاش برای جذب نیروی جدید ثمربخش بوده و بالطبع موجب می‌گردد یک عضو واقعاً مؤثر به مجموعه اضافه گردد.

به چالش فراخواندن مدیران ناظر

روش رهبری و هدایت یکی دیگر از عناصری است که می‌تواند تأثیر مثبت و منفی بر روی تلاش‌های مدیریت تغییر ناشی از فن‌آوری داشته باشد. ثبات و قابل پیش‌بینی بودن مطمئناً در کتابخانه‌های آینده وجود نخواهند داشت. به عقیده گلن بروویگ «تغییر بسیار سریع‌تر، پیچیده‌تر و تفرقه افکن‌تر از آن است که روش‌های رهبری سنتی بتواند مؤثر افتد» (Brudvig, 1992). در چنین شرایطی مدیران کتابخانه باید تلاش کنند ترکیبی از نیروی انسانی بنا کنند که همزمان قادر باشند ضمن برآوردن نیازهای جاری آنقدر قابل انعطاف باشند که در آینده نامعلوم نیز به طور مؤثر عمل کند. مدیران ناظر باید در اولین گام نیازهای مراجعان و مهارتهایی که در نزد کارکنان فعلی موجودی می‌باشد را مقایسه کنند. هنگامیکه این مقایسه انجام شد، این امکان فراهم می‌آید تا مجموعه مهارت‌های ضروری را که در حال حاضر وجود ندارد، مشخص نمود. در این زمان مدیران ممکن است چندین انتخاب را پیش روی خود داشته باشند: بازاندیشی در خصوص استفاده از نیروهای موجود، جذب نیروهای جدید و یا بازنگری در خدمات قابل ارائه. دو عنصر اول آنگونه که قبلاً ذکر شد قابل اجراست. اما بازنگری در خدمات چالش ویژه‌ای را فراروی مدیران قرار می‌دهد.

«کتابخانه‌ها خدمات مختلفی را ارائه می‌دهند و معمولاً بسیار مشکل است که یک نوع از خدمات خاص کلاً حذف شود. به خاطر همین مدیرانی که سعی دارند در مورد خدمات تجدید نظر نمایند، به هنگام تعیین شرح وظایف کارکنان با مشکل مواجه می‌شوند و باید طوری برنامه‌ریزی نمایند که بین خدمات سنتی و خدمات جدید توازن ایجاد شود» (کتابخانه کنگره، ۱۹۹۹). «پاسخهایی برای حل این مشکل پیش‌بینی شده است. ساختارهای خدماتی طبقه‌بندی شده، و تعیین مجدد شرح وظایف کارکنان در اکثر کتابخانه‌ها رایج شده است» (Retting, 1993). در چنین ساختارهای سازمانی مدیران می‌توانند بر آن دسته از خدمات تأکید داشته باشند که بیشتر مورد نیاز مراجعان بوده و بیشترین سازگاری را با رسالت، اهداف و قابلیت‌های کتابخانه دارند. خدمات دیگر را می‌توان در سطح متعادل ارائه داد: «وظایفی که بیشتر در شرح وظایف کارمند در نظر گرفته نشده بودند، ممکن است به عنوان وظایف جدید برای کارکنانی که آموزش‌های لازم را دیده‌اند در نظر گرفته شده و یا حتی به صورت خودکار ارائه شوند. از نقش کارورزان و دانشجویان کتابداری نیز نباید به سادگی گذشت» (Benefiel, 1997). ترتیب دادن چنین وضعیتی باعث می‌گردد از نیروی انسانی محدود به روش مناسب استفاده نمود تا بهترین خدمات به مراجعان ارائه شود.

هنگامیکه بهترین ترکیب خدمات، سطح پوشش و ساختار سازمانی مشخص شد، طرحها و برنامه‌ها اجرا می‌شود. «پس از تصدیق خلاقانه وظایف فردی، کتابداران ممکن است به سمت شرح وظایف جدید سوق داده شوند، اما زمان و بودجه برای آموزش‌های رسمی و غیررسمی در نظر گرفته شود» (Boyer, 1990). روش‌ها و الگوهای سنتی جذب نیروی انسانی باید به گونه‌ای تغییر یابند تا کتابداران جدید به واسطه مهارتهایی که با خود به همراه می‌آورند استخدام شوند و با این اوصاف این ملاحظات کتابخانه را در موقعیتی قرار می‌دهند که پاسخگوی تغییرات آینده باشد. نکته قابل ذکر دیگر در استفاده از الگوهای مدیریت تغییر این است که کتابخانه‌ها باید بیشترین توجه خود را بر انعطاف در جذب نیروی انسانی و ساختار سازمانی متمرکز نمایند و یک فرهنگ سازمانی را در خود پرورش دهند که از «فراگیری» مستمر حمایت کرده تا دوش به دوش پیشرفتهای جدید حرکت نمایند و به طور فزاینده بهترین خدمات را به مراجعان ارائه نمایند.

نتیجه گیری

فن آوری کتابداران را به سمت وظایف جدید سوق می دهد که بدین واسطه بعضی استقبال کرده و بعضی دیگر نگران هستند اما در نهایت به سود کتابخانه ها و نیز مراجعان است. در بسیاری از موارد این وظایف جدید اضافه بر خدمات سنتی بوده و به معنای جایگزینی آنها نیست. کتابخانه ها اینک برای برآوردن نیازهای خدماتی فزاینده با نیروی انسانی و بودجه محدود دچار چالش شده اند اما این تغییر را می توان با استفاده از یک برنامه مدیریت تغییر مبتنی بر سه عنصر اساسی کتابداران با تجربه قدیمی، نیروهای جدید و نظارت خلاق اداره کرد. انعطاف پذیری کلید موفقیت است و نقش اطلاعات و مدیریت و نیز شایستگی های فردی نظیر مهارت ها و استعدادها و افکار در تأمین این انعطاف پذیری جهت تداوم موفقیت در آینده بسیار حیاتی است. از طریق استقبال از فن آوری، ترکیب عناصر مناسب مدیریت تغییر و روش صحیح قرار گرفتن در تغییر مداوم کتابخانه ها قادرند خود را به بهترین نحو در مقابل چالش های ناشی از ارائه خدمات فن آوری-مدار در آینده مهیا سازند.

منايع و مأخذ:

- Grodzins, Lipon; Ann, "Who will give reference service in the digital environment?", *Reference & user Services Quarterly*, 37 (winter 1997), 105-129.
- Rettig, James R., "Academic reference service astride a fault line", *wilson Library Bulletin* 67 (May 1993), 53-54.
- Bayer, Ernest, "Scholarship Revisited: Priority of the Professoriate", *Carnegie Foundation for the Advancement of teaching*, Princeton.
- Brudvig, Glenn L., "Managing the sea change in science and technology libraries", *Science & technology libraries* 12 (summer 1992), 35-50.
- Library of Congress, *Reference service in a Digital Age*, [on-line] Available: <http://www.loc.gov/rr/digiref/> (September 25, 1999).
- Benefiel, Candace R., "Baseline subject competencies for the academic reference", *Des K. Reference Services Review* (spring 1997), 83-93