

تغییرات سازمانی ناشی از ورود فن آوری نوین به کتابخانه ها

مینا سمیرمی زاده

کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی

چکیده

مدیریت برخی تغییراتی را که با ورود فن آوری به کتابخانه‌ها به وقوع می‌پیوندد، مانند دستیابی به مجموعه‌ها: ایجاد تغییر در فهرست‌ها، چگونگی استفاده از کتابخانه، تغییر در نوع مهارت‌های فنی کتابداران، تغییر شیوه‌های مدیریت، و ساختار سازمانی کتابخانه‌ها در نظر می‌گیرد. در حالیکه هدف اصلی از ورود هرگونه فن آوری به سازمان‌ها افزایش توانایی‌ها و کاهش محدودیت هاست، مدیران کتابخانه‌ها از فن آوری نوین انتظار دارند که ضمن تحقق رشد و ایجاد هماهنگی میان نیازهای جاری و آینده، هزینه‌ها را نیز کاهش دهد. همچنین مدیران واقفند که همه تغییرات ساختاری کتابخانه‌ها در حالی شکل می‌گیرد که منابع انسانی هر کتابخانه ارزشمندترین دارایی آن است و دستیابی به اهداف سازمانی توسط آنها محقق می‌شود. بنابر این، مواجهه با مقاومت‌های فردی و سازمانی در مقابل این تغییرات از مهم‌ترین دغدغه‌های این مدیران است. این مقاله سعی دارد ضمن برشمردن تغییرات ناشی از فن آوری و شناسایی و تحلیل آثار این تغییرات بر کارکنان کتابخانه و مقاومت‌های احتمالی آنان را بیان کرده و وظایف مدیریت کتابخانه‌ها را در این زمینه یادآور شود.

کلید واژه‌ها: فن آوری اطلاعات. مدیریت. مدیریت تغییر. کتابخانه‌ها

مقدمه

از آنجا که مطابق نظر رانگانانان، کتابخانه ارگان‌سیمی زنده و پویا است، می‌توان انتظار داشت که کتابخانه‌ها تحت تاثیر تغییرات محیطی دچار تغییر شوند. امروزه اینکه چه چیز در کتابخانه تغییر می‌کند به عنوان سؤال اصلی مطرح نیست، بلکه پرسش اساسی در مورد میزان این تغییرات و پیامدهای تغییرات ناشی از فن آوری است. با ورود فن آوری به کتابخانه، کارکنان کمتر، باید فعالیت بیشتر و با کیفیت بالاتری را انجام دهند و از آنجا که مهم‌ترین عامل تشکیل دهنده هر سازمان نیروی انسانی آن است که تحقق اهداف سازمان را میسر می‌سازند، ضرورت توجه به کتابداران در جهت ارتقاء سطح مهارت و افزایش انگیزه فعالیت در آنان ضروری می‌نماید.

کتابداران در حالی که خدمات سنتی کتابداری را ارائه می‌دهند، باید به دنبال توسعه مجموعه‌ای از مهارت‌های جدید باشند و نقش‌ها و وظایف تازه‌ای را در خود پرورش دهند که برای پوشش دادن خدمات مبتنی بر فن آوری ضروری است: فن آوری تقریباً همه جنبه‌های کار کتابخانه را تحت تأثیر قرار داده است: کتابداران اکنون باید به دنبال تأمین دسترسی مراجعان به منابع دیجیتال باشند؛ فهرست نویسان باید این منابع را دسترس‌پذیر سازند و کتابداران مرجع نیز ضمن کمک به مراجعان در داخل کتابخانه باید پاسخگوی ارباب رجوع از راه دور باشند (ایرج رداد، ۱۳۸۱، ص ۴۱).

کتابخانه‌های نوین قادرند خدمات زیر را نیز به کاربران عرضه کنند: (۱) خدمات اطلاعاتی؛ (۲) خدمات ارجاعی مطلوب؛ (۳) تهیه، سازماندهی، و ایجاد امکانات برای بهره‌گیری از منابع خواندنی؛ (۴) فراهم آوردن امکانات ترویج و بازیابی دانش؛ (۵) فراهم آوردن امکان امانت بین کتابخانه‌ای؛ (۶) خدمات در زمینه اسناد و مدارک؛ و (۷) خدمات رایانه‌ای با استفاده از شیوه‌های ماشینی و خودکار (باکلند، ۱۳۸۲، ص ۱۳). انجام مجموعه‌ای از فعالیت‌های سنتی کتابداری و ادغام این فعالیت‌ها با فعالیت‌های مورد نظر کتابخانه‌ای پیشرفته به مهارت‌ها و بصیرت بیشتری نیاز دارد که اهمیت دادن به نیروی انسانی کتابخانه‌ها، و توجه ویژه به مقاومت‌های احتمالی آنان در مقابل تغییرات جدید را طلب می‌کند.

تغییر در کتابخانه

جا به جایی مسئولیت‌ها، دگرگونی در ارائه دهندگان خدمات، تفاوت در نوع خدمات ارائه شده، و روش‌های انجام کار، که نتیجه ورود فن آوری به کتابخانه‌ها ست، به عنوان مباحث تغییر مورد نظرند.

تغییرات در سازمان مدیریتی و نیروی انسانی کتابخانه‌ها به شدت تحت تأثیر پیشرفت فن آوری قرار گرفته است. پیش بینی ماهیت و سرعت تغییر در کتابخانه مبتنی بر فن آوری دشوار است، اما این عوامل آینده سازمان کتابخانه را تعیین خواهند کرد. از طریق استقبال از فن آوری، ترکیب عناصر مناسب مدیریت تغییر و روش صحیح قرارگرفتن در تغییر مداوم، کتابخانه‌ها قادرند خود را به بهترین نحو در مقابل چالش‌های ناشی از ارائه خدمات مبتنی بر فن آوری در آینده مهیا سازند.

کتابخانه را از سه منظر می‌توان نگرست: به عنوان یک مفهوم، به عنوان یک سازمان، و به عنوان فضایی فیزیکی (جان اکروید، ۱۳۸۱، ص ۱۷۱-۱۷۲). اگر چه مفهوم کتابخانه به عنوان مجموعه‌ای از منابع اطلاعاتی که برخی مرزبندی‌ها آن را متمایز می‌کند، باقی خواهند ماند، ولی تعاریف این مرزبندی پیچیده‌تر خواهد شد. در سطح سازمانی، منابع مجاز هنوز هم نیاز به گزینش و بازیابی خواهند داشت. قراردادهای حاصل از مذاکرات و همه منابع مذکور در چارچوب مفهومی متناسب با نظامی پیمایشی نظیر دروازه وب یا محیطی علمی قرار می‌گیرند. سرانجام به نظر می‌رسد که کتابخانه‌ها به عنوان محیطی فیزیکی در آینده فن آوری کمترین امکان حضور را خواهند داشت. دستیابی به خدمات وب را می‌توان از اغلب نقاط دنیا از طریق ارتباط مناسب امکان‌پذیر کرد و این امر با تأثیر روزافزون ارتباطات تلفن همراه، حقیقتاً به معنای ارتباط از همه جاست.

برای ساختن کتابخانه‌ای نوین لازم است توجهات لازم که در عمل تغییرات کتابخانه را مثبت نشان می‌دهند فراهم گردد و توجه شود که کتابخانه مبتنی بر فن آوری در صورتی می‌تواند تحقق پیدا کند که ورود فن آوری به شکلی منطقی با در نظر گرفتن میزان انطباق آن با شرایط امروز کتابخانه و انتظاراتی که امکان برآورده شدن دارند، صورت پذیرد. در اینجا گذار از مرحله انتقال و تحقق تحول مورد نظر نیاز به عبور سازمان

کتابخانه از چند مرحله دارد که جان پی. کاتر (۱۳۸۲، ص ۳۴-۳۵) این مراحل را به صورت زیر بر می شمارد:

"ایجاد احساس ضرورت و فوریت، ایجاد ائتلاف راهنما، توسعه چشم انداز و راهبرد چشم انداز تحول به افراد، توانمند سازی کارکنان برای انجام اقدامات فراگیر، خلق پیروزی های کوتاه مدت، جمع بندی پیروزی ها و ایجاد تحول بیشتر، و نهادینه ساختن دیدگاه های جدید در فرهنگ."

مقاومت در مقابل تغییر

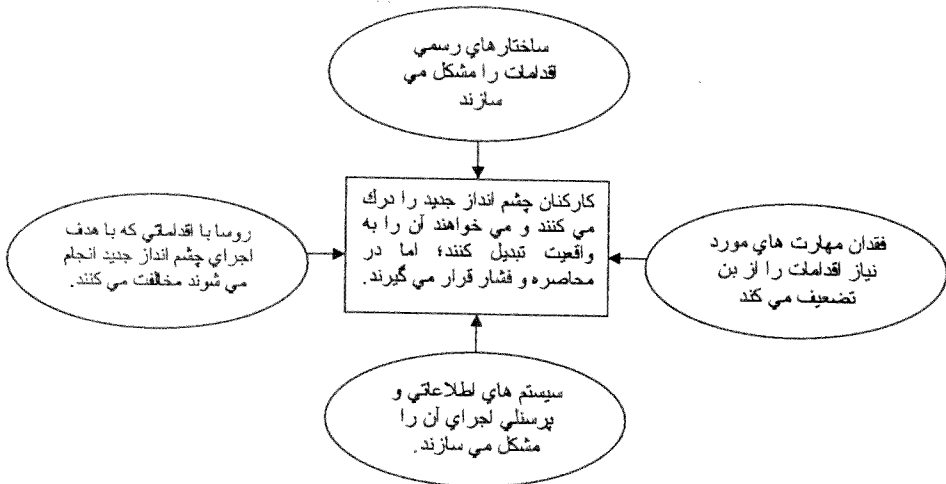
تحولات درون سازمان های بزرگ، بندرت بدون مساعدت افراد رخ می دهد و موانع بی شماری می توانند مانع از ایجاد تحول مورد نیاز توسط کارکنان شوند. پذیرش چشم انداز آینده نوعی فعالیت چالشی عاطفی و عقلانی است که نگرش های منفی چندی را در ذهن کارکنان مطرح می سازد. آنان ممکن است فکر کنند که نمی توانند به روش جدید قابل اعتماد و پیگیری نیست یا مدیران از آنها برای بهتر شدن موقعیت خود استفاده خواهند کرد. چهار مانع مهم عبارتند از: ساختارها، مهارت ها، سیستم ها، و سرپرستان. (جان پی. کاتر، ۱۳۸۲، ص ۱۴۳-۱۴۴).

موانع ساختاری. برای محقق ساختن تحول نیازمند تغییراتی در ساختار کتابخانه هستیم. لازم است قدرت تصمیم گیری به شکل جدیدی تقسیم شود یا منابع و اختیارات از بخشی به بخش دیگر منتقل گردد. در بعضی موارد هم باید به لایه های پایین تر کارکنان مسئولیت های بیشتری داده شود و در همه این موارد احتمال مقاومت مدیران بخش ها بسیار زیاد است. بعضی اوقات افراد به حدی در ساختاری خاص از نظر علائق شخصی و تخصص وظیفه ای سرمایه گذاری کرده اند که از نتایج ساختار جدید در هراسند. در پاره ای موارد نیز مدیران ارشد می دانند که طراحی مجدد مورد نیاز است، اما نمی خواهند با مدیریت میانی یا همکاران درگیر شوند، و اغلب پایه و بنیاد لازم برای تحول به حد کافی مستقر نشده است. مدیریت میانی هنگامی که احساس فوریت نمی کند به سادگی در مقابل تحول ساختاری مقاومت می نماید.

موانع مهارتی. عمل به روش جدید نیاز به مهارت‌های جدیدی دارد که آموزش‌های متفاوتی را برای کارکنان لازم می‌سازد. ولی این آموزش‌ها ممکن است به میزان و شیوه مناسب ارائه نشوند. به افراد مهارت‌های فنی آموخته می‌شود، نه مهارت‌های اجتماعی یا نگرش‌های مورد نیاز برای فعالیت جدید. قبل از شروع مشاغل جدید به افراد آموزش‌هایی داده می‌شود؛ اما این آموزش‌ها به منظور کمک برای حل مشکلاتی که هنگام انجام تکالیف با آنها روبه‌رو می‌شوند، ادامه نمی‌یابد. آموزش نگرش به اندازه آموزش مهارت دارای اهمیت است.

موانع سیستمی. این سیستم‌ها هستند که باید در صورت لزوم با تغییرات روش‌های جدید هماهنگ شوند. سیستم‌های موجود محدودیت‌های خاصی مانند محدودیت زمان، نیرو و پول دارند که سبب می‌شوند چیزی تغییر نکند. کارگزاران منابع انسانی معمولاً آنچنان در وظایف پرسنلی دیوانسالارانه غرق می‌شوند که از رهبری کردن پرهیز می‌کنند و تغییر برای آنان به چالشی عظیم تبدیل می‌گردد.

موانع سرپرستی. یکی از مهم‌ترین گروه‌هایی که در مقابل تحولات ایتادگی به خرج می‌دهند، سرپرستان ناراضی هستند. تعداد اندکی از افراد از برنامه تجدید ساختار سازمان، علی‌رغم مخالفت‌های سرپرست خود پشتیبانی می‌کنند. تعدادی در ابتدا همکاری و سپس آن را رها می‌کنند. برخی نیز مانند سرپرستان با آن مخالفت می‌ورزند. این افراد اغلب ده‌ها عادت مرتبط به هم دارند که در مجموع سبک مدیریتی آنها را به وجود می‌آورند. اگر آنها فقط یک جنبه از رفتارشان را تغییر دهند سایر اجزای مرتبط به هم بر آنان فشار زیادی وارد می‌آورد که به حالت اولیه برگردد. چنانچه تعداد این گونه افراد زیاد باشد یا خود مسئول تعداد زیادی از افراد باشند، بسیار مشکل‌آفرین خواهند بود. از جمله دلایل عدم برخورد با چنین افرادی ترس یا برخی ملاحظات شخصی یا سیاسی است. بهترین راه در چنین مواردی گفت و گوی صادقانه است. اگر واقعا شرایط نویدکننده و نیازی



شکل ۱. موانع تحول (جان پی کاتر، ۱۳۸۲، ص ۱۴۵)

سازمان کتابخانه

همان گونه که گذشت، تغییرات در کتابخانه، نه در مفهوم آن بلکه در سازمان و روش های اجرایی، رخ می دهند. بنابراین، ضروری است پیش از پرداختن به رسالت کتابخانه، از بعد سازمانی مورد توجه قرار گیرد. ادوارد جی اوانز (۱۳۷۷، ص ۱۸-۲۰) در مقایسه ای که میان ویژگی های یک سازمان دیوانسالار و یک کتابخانه به عمل می آورد نتیجه می گیرد که کتابخانه ها هم سازمان هایی دیوانسالار هستند و ویژگی های آن را نیز دارند. وی در ادامه می افزاید:

سازمان های غیر انتفاعی، بویژه مؤسسات دولتی یا اداره هایی که به بودجه دولتی متکی هستند، ویژگی هایی دارند که ماکس وبر آنها را ویژگی های دیوانسالاری نامیده است. برای بسیاری افراد واژه های دیوانسالاری و دیوانسالارانه تنها مفهومی منفی دارد. اما این مفهوم آنی نیست که وبر توصیف کرده است. بیشتر به نظر می رسد که این ویژگی ها تابع اندازه اند. به طور کلی، هرچه سازمانی بزرگ تر می شود، دانستن این نکته که واحدهای مختلف آن چه می کنند و نیل به هماهنگی و کارایی بالا، دشوارتر می شود. فرم ها،

گزارش‌ها، نامه‌های غیررسمی، و مانند آن و نیز حاصل تلاش‌هایی است که برای حفظ درجه‌ای از ارتباط و هماهنگی در میان چند واحد صورت می‌گیرد. از دیدگاه وبر ویژگی‌های یک سازمان دیوانسالار عبارتند از:

۱. سازمانی پیوسته از وظایف رسمی که از طریق قوانین به هم مربوط است؛

۲. حوزه‌ای خاص از شایستگی‌ها؛

۳. سلسله مراتب اداری؛

۴. مقرراتی که در رهبری یک اداره نقش تعیین‌کننده دارد که ممکن است قوانین فنی یا هنجارها باشند؛

۵. مفهوم کارمند اداره کاملاً از مفهوم مالکیت ابزار تولید یا اداره تفکیک می‌شود؛

۶. دارنده یک مقام رسمی به هیچ روی مالک آن تلقی نمی‌شود؛

۷. کارهای اداری، تصمیم‌ها، و مقررات تنظیم و به صورت نوشته ثبت می‌گردد.

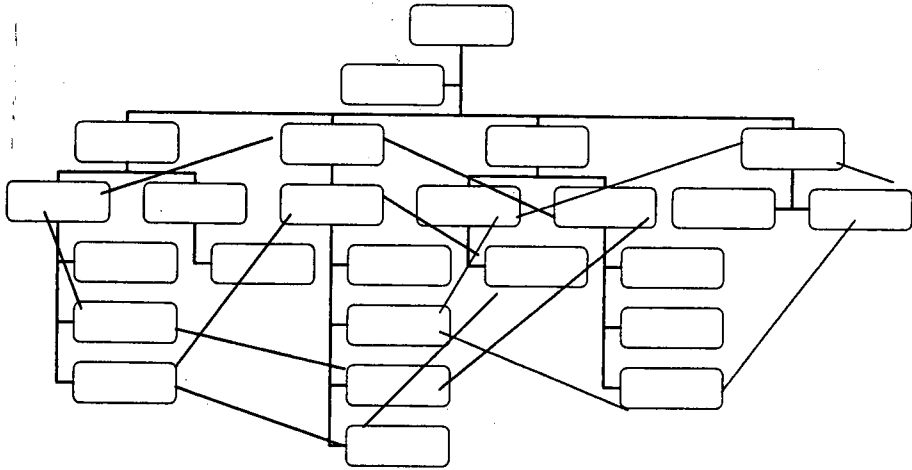
اکنون میان دو شیوه تمرکز و عدم تمرکز، تمرکز کارآیی بیشتری را می‌نمایاند. پیشرفت بیشتر بر تمرکز متکی است تا همکاری، اما همکاری ابزاری مؤثر در راستای نیل به تمرکز است. تنها یک رویکرد متفاوت، کتابخانه را قادر خواهد ساخت تا بدون دگرگونی شدید سازمان اداری و نیروی انسانی کتابخانه با وظایف جدید کنار آید. کتابخانه می‌تواند طرحی موازی ایجاد کند که در آن، کتابداران بر مبنایی انفرادی و نه بر طبق جایگاه و وظایفشان در سلسله مراتب سنتی، مورد بررسی قرار گیرند. وظایف ویژه‌ای می‌تواند به عنوان تکلیف شخصی به اشخاص با صلاحیت، توانا، و مشتاق محول شود تا کار بیشتری انجام دهند و در پیشرفت‌های نوین سهم باشند. همچنین نقش‌های ویژه‌ای در انتظار کتابداران است که تکمیل‌کننده وظیفه اولیه آنها و در جهت اهداف سنتی کتابخانه‌ها خواهد بود.

کتابخانه‌ها گرایش به ساختار جدید سازمانی دارند و تدریجاً از سلسله مراتب سنتی به سوی ساختار ارگانیکی حرکت می‌کنند تا بتوانند نیازهای محیط متغیر خود را برآورده سازند. در اینجا منظور از ساختار ارگانیکی ساختاری است که در آن شرح وظایف و مسئولیت‌ها، انجام خدمات را به تعویق نمی‌اندازند و همه سازمان کتابخانه، مانند یک کل به هم پیوسته در مقابل همه خدمتی که ارائه می‌شود مسئول است. ارتباطات درون سازمانی آزاد است و به تأیید فعالیت‌ها نیازی نیست. تنها کافی است هر چه انجام

می‌شود در راستای هدف اصلی کتابخانه باشد. به این ترتیب کتابخانه به مرور از ویژگی‌های دیوانسالاری و بر فاصله خواهد گرفت.

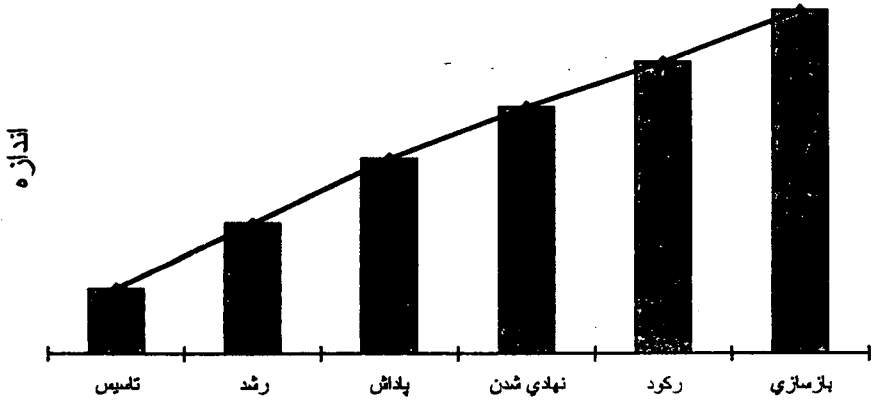
"بسیاری از کتابخانه‌ها از نقطه نظر مدیریتی، هنوز بر طبق نظام قدیمی که مبتنی بر بخش‌های سنتی مانند سفارش، فهرست نویسی، پاینده‌ها، و جز آن است سازمان یافته‌اند. کارمندان در چنین چارچوب مدیریتی احساس امنیت می‌کنند، زیرا بسیاری از آنها وضعیت استخدامی رسمی و امتیازهای مربوط به آن را دارند. وظایف و سلسله مراتب در چنین نظامی معمولاً به خوبی تعریف شده است." (نوریت رویترگ، ۱۳۸۱، ص ۲۱۵).

صرف نظر از نوع ساختار انتخاب شده، این ساختار باید انعطاف پذیری و تغییر را تسهیل کند. ساختارهای سلسله مراتبی اغلب به کم تحرکی و دست و پاگیر بودن تمایل دارند. در آینده بخشی از تشکیلات سازمانی شامل ساختارهای ثابت و بخشی دیگر شامل اشکال قابل انعطاف تشریک مساعی خواهد بود. آنچه به نحو دقیق و به طور مدام در یک شکل واحد اتفاق می‌افتد می‌تواند به منظور سازمانی شدن بر طبق الگویی ثابت ادامه یابد، البته این در صورتی است که کارهای خلاق یا اموری که در طول زمان تغییر می‌کنند به گروه‌های طرح یا شبکه‌های قابل انعطاف رسمی یا غیر رسمی واگذار شود. شکل ۲ نمایی از ساختار سازمانی ثابت به همراه شبکه‌های قابل انعطاف را نمایش می‌دهد.



شکل ۲. نمودار ساختار سازمانی ثابت و قابل انعطاف

هر سازمان غیر انتفاعی مانند کتابخانه در دوره حیات خود مراحل را پشت سر می‌گذارد که به زعم لیندستروم (۱۳۷۵، ص ۲۸۹) چرخه حیات آن سازمان (شکل ۳) تلقی می‌شود.



شکل ۳. نمودار چرخه حیات سازمانی غیر انتفاعی

تأسیس. نیاز به ایجاد، تشکیل گروه اصلی، سازماندهی و تصمیم‌گیری غیررسمی کارهای داوطلبانه و رهبری قوی؛

رشد. ارائه اندیشه‌های پیشرو، سازماندهی و تصمیم‌گیری رسمی، نوشتن دستورالعمل‌های داخلی، استخدام افراد و ایجاد مسئولیت و تعهد قوی در اعضا؛ پاداش. بازگشت سرمایه، پذیرفته شدن سازمان، تمرکز بر نشست‌های جمعی حوزه‌های مورد علاقه و گروه‌های کار داخلی، توسعه کارهای داخلی، گسترش؛ نهادی شدن. رکود عقاید اولیه، کاهش قدرت رهبری، بوروکراسی، شبکه‌ها، تسلط داشتن کارکنان حقوق‌بگیر، پدید آمدن فاصله میان کارکنان حقوق‌بگیر و افراد داوطلب، کم شدن تعهد شغلی؛

رکود. تجدید حیات اهداف اولیه، بازسازی نکردن، کم شدن قدرت رهبری، توجه به دفاع یا مخالفت با افراد داخلی یا خارجی؛

بازسازی. تجدید نظر در افکار و آراء، تمرکز بر حوزه اصلی کار، تجدید ساختار، رهایی از هیئت مؤسس، نیاز به فردی واحد در صدر کار، اصلاح در خدمات، و سرانجام پیروزی.

پس از رونق اولیه که سال‌ها کتابخانه‌ها به آن خو گرفته بودند، اکنون امکان دستیابی به جدیدترین اطلاعات از طریق کامپیوترهای شخصی در همه جا وجود دارد. لذا نیاز به کتابخانه‌ها و مراجعه به کتابداران کمتر احساس می‌شود. ولی در عین حال خدمات گیرندگان کتابخانه‌ها می‌دانند که هنوز هم تسهیلات موجود در کتابخانه‌ها را در جای دیگری نمی‌توانند بیابند. بنابر این، کتابخانه‌ها باید با ورود به مرحله بازسازی و اندیشه‌ای دیگرگون در باب نیازهای جامعه و خدمات کتابخانه‌ای، بار دیگر حضور جدی خود را اثبات کنند.

ویژگی‌های ممتاز سازمان کتابخانه

اکثر ویژگی‌های سازمانی و مشخصاتی که سازمان‌ها دارند در کتابخانه‌ها نیز موجود است. کتابخانه‌ها اساساً سازمان‌های سلسله‌مراتبی هستند و بر مبنای اصول سلسله‌مراتب سازمان‌ها اداره می‌شوند؛ کارها به صورت تخصصی تقسیم و واگذار

می‌گردند و واحدهایی را شبیه سازمان‌های دیگر بوجود می‌آورند. کنار هم قرار گرفتن کارکنان ستاد صف نوعی هماهنگی هدفمند است و دارای مکانیزم‌های هماهنگی خاص خویش است. (مارتین، ۱۹۹۶، ص ۱۱). در عین حال کتابخانه‌ها ویژگی‌هایی دارند که از سایر سازمان‌ها متمایز است.

اولین ویژگی یک کتابخانه که آن را از بسیاری سازمان‌های دیگر متمایز می‌سازد غیر انتفاعی بودن آن است. مزیت سازمان‌های انتفاعی بر غیرانتفاعی در آن است که سود می‌تواند نمایانگر کارآیی عملکرد باشد. عدم سوددهی یک سازمان انتفاعی، آشکارا نمایانگر وجود یک مشکل است (هر چند که جایگاه مشکل را مشخص نمی‌کند) اما در سازمان‌های غیر انتفاعی چنین شاخصی وجود ندارد. ویژگی دیگر کتابخانه‌ها نوع خدمات و گرایش آموزشی آنهاست. سومین ویژگی که کتابخانه‌ها را از سایر سازمان‌ها متمایز می‌سازد عدم امکان حذف آنها از عرصه خدمات است. و سرانجام ویژگی دیگر را نیز می‌توان در تأثیرپذیری شدید کتابخانه‌ها از تغییرات فن آوری اطلاعاتی و ارتباطی دانست.

مدیریت تغییر در کتابخانه‌ها

دکتر آلن اف مک دوگال مواترد زیر را به عنوان کارکرد مدیریت کتابخانه بر می‌شمارد:

- تدوین رویه‌ها. انتخاب کتاب، انتخاب نشریات ادواری؛
- تجزیه و تحلیل رویه‌ها. مجموعه سازی (مثل مجموعه سازی مواد خاص)، بخش مخزن و ذخیره؛
- تصمیم‌گیری. کاربرد خدمات تجاری (از قبیل چکیده‌ها، استنادها، و غیره)، تعیین اهداف، تخصیص منابع؛
- برنامه ریزی. برنامه ریزی مالی، نظارت بودجه‌ای، برنامه ریزی سازمانی، برنامه ریزی نیروی انسانی، توسعه نیروی انسانی؛
- هماهنگی. خامات کتابشناختی، خدمات ویرایشی، فهرستنویسی، رده بندی،

- نمایه سازی، چکیده نویسی، آماده سازی اطلاعات ؛
 - طراحی سیستم. تشکیل پرونده، به هنگام کردن ؛
 - کنترل سیستم. بازیابی اطلاعات ؛
 - تجزیه و تحلیل عملیات. خدمات اطلاعات گزینشی، نظام خودکار/ رایانه‌ای و پردازش (شامل بررسی رایانه‌ای)، شیوه‌های خرید؛
 - مطالعات شغلی. رویه‌ها و روش‌های منشی‌گری، 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، نظام‌های اطلاعاتی خدمات جامعه استفاده کننده ؛
 - ارتباط. هماهنگی میان بخشی، ارتباط با سازمان مادر، ارتباط با سازمان‌های بیرونی، اداره و ساختار کارکنان ؛
 - مدیریت کارکنان. روش‌های گزینش و مصاحبه، آموزش، نظارت، ارتباط جویندگان کار به شغل، مدیریت پرسنل.
- این وظایف، اگر چه در کتابخانه مصداق می‌یابند، بازتابی از وظایف اصلی یک مدیر در هر سازمانی است. مدیریت تغییر وظیفه جدید مدیریت کتابخانه است که به منظور ایجاد و هدایت روند تغییر به کار می‌آید. در زمانی که مدیریت در پی انجام تغییرات در کتابخانه است، اتخاذ روش مناسب رهبری و هدایت مناسب می‌تواند اصلی‌ترین گام در تحقق تحول باشد. در کتابخانه‌های آینده نمی‌توان وضعیت ثابتی را برقرار کرد، لذا مدیریت کتابخانه باید با ترکیب و به کارگیری صحیح نیروی انسانی، ضمن برآوردن نیازهای جاری کتابخانه تحولات را نیز مد نظر داشته باشد و کتابخانه را به سوی آنها حرکت دهد. مدیران باید در اولین گام نیازهای مراجعان و مهارت‌هایی را که کارکنان فعلی از آنها برخوردارند مقایسه کنند. هنگامی که این مقایسه انجام شد، مجموعه مهارت‌های ضروری که در حال حاضر وجود ندارند، مشخص می‌شوند. در این زمان

مدیران ممکن است چندین انتخاب را پیش روی خود داشته باشند: بازاندیشی در خصوص استفاده از نیروهای موجود، جذب نیروهای جدید، یا بازنگری در خدمات قابل ارائه. دو عنصر اول قابل اجراست اما بازنگری در خدمات به معنای ارائه خدماتی متفاوت که نیاز به تغییرات جدی نداشته باشند ممکن نخواهد بود. همچنین مدیر تغییر باید در موارد زیر که مربوط به نیروی انسانی است تجدید نظر کند: (۱) ارزشیابی عملکرد، یعنی پاداش در مقابل بهبود ظرفیت‌ها و عملکرد هر واحد؛ (۲) کارمندیابی، یعنی توجه نوع قراردادها، شرایط استخدام، و استخدام کنندگان؛ (۳) سیاست‌های حقوق و دستمزد، که شاید لازم باشد جهت تشویق به فعالیت در برخی بخش‌ها به کارکنان امتیازات ویژه‌ای تعلق گیرد؛ و (۴) سیستم‌های برنامه ریزی نیروی انسانی و برنامه ریزی برای طول خدمت، یعنی پایان دادن هر چه سریع‌تر به خدمت نیروهایی که مازاد بر نیازند و برنامه ریزی آینده نگر با ملحوظ کردن نیازهایی که پس از آن رخ می‌دهد (ریچارد بک هارد؛ وندی پریتچارد، ۱۳۸۲، ص ۹۵).

تأثیر فن آور بر کتابخانه‌ها

ورود فن آوری به کتابخانه بر نوع کارهایی که کارکنان انجام می‌دهند اثر می‌گذارد. ماهیت برخی فعالیت‌ها دگرگون شده و برخی دیگر با تغییرات جزئی ادامه می‌یابند، و این نکته مهمی است که مدیران باید در نظر بگیرند. مدیران کتابخانه‌ها باید متوجه باشند که کامپیوتر اضطراب‌هایی واقعی در دل بعضی از کارکنان پدید می‌آورد. نه تنها ترس از دست دادن شغل، بلکه ترس از کاهش قدرت؛ ترس مشترک در کتابخانه‌هاست که مبادا قدرت از کارکنان واقعی کتابخانه به طراحان واقعی کتابخانه به طراحان و برنامه نویسان منتقل شود.

فعالیت‌های کتابخانه

در کتابخانه‌ها مرسوم است که کارهای مختلف را به وسیله مرزهایی از یکدیگر تفکیک کنند؛ از قبیل سفارش، فهرستنویسی، امانت، بازیابی اطلاعات، مرجع، امانت

بین کتابخانه‌ای، و مانند آن، که هنگام بررسی کار کتابخانه به هر کدام از آنها به عنوان فعالیت جداگانه توجه می‌شود. اهمیتی که هر فعالیت در کتابخانه دارد، ممکن است با کتابخانه‌های دیگر متفاوت باشد. شاید به عبارتی این مرزها منطقی و درست باشند. مثلاً مهارت مطلوب کتابدار سفارش در این است که بتواند بیشترین تخفیف را از کتابفروشی بگیرد و نه آنکه بکوشد بهترین شماره رده را به کتاب مفروض تخصیص دهد. ولی نباید فراموش کرد که این فعالیت‌ها مشاغل جداگانه‌ای نیستند، بلکه هر کدام جنبه‌ای از وظیفه واحد به شمار می‌آیند و آن تدارک اطلاعات برای مراجعان و استفاده کنندگان از کتابخانه است. در یک برداشت عمومی فعالیت‌های جاری هر کتابخانه به سه بخش محدود می‌شود (صبا، ۱۳۸۱، ص ۱۵-۲۰):

۱. بخش مدیریت. شناخت جامعه یا مراجعه کنندگان به کتابخانه و آگاهی از هدف‌های هر گروه از آنها، نظارت بر چگونگی جریان امور، آموزش و هدایت کارکنان و مشاوره با مسئولان سازمان مادر؛

۲. بخش خدمات فنی. الف) بخش انتخاب و سفارش، شامل انتخاب مواد و مدارک گوناگون اطلاعاتی و ثبت و سفارش آنها؛ ب) بخش فهرست‌نویسی و رده بندی، شامل ثبت مشخصات فیزیکی و تحلیلی منابع جدید با توجه به استانداردهای بین‌المللی و تخصیص شماره‌ای جهت بازبانی به هر مدرک؛ ج) آماده سازی فیزیکی، شامل تنظیم برگه دان‌ها بر اساس کاربرگه‌های تهیه شده، ثبت مدارک، نصب کارت امانت در کتاب؛ و د) تعمیر و صحافی، شامل نشریات ادواری و مدارک و مرمت منابعی که بر اثر استفاده نیازمند مرمت اند؛

۳. بخش خدمات عمومی. الف) بخش منابع ذخیره، شامل مدارکی که به علت استفاده بیشتر از سایر مدارک جدا می‌شوند و بیشتر در کتابخانه استفاده می‌شوند یا برای ساعات محدودی به امانت می‌روند؛ ب) بخش مرجع، شامل دایرةالمعارف‌ها، واژه نامه‌ها، و کتابشناسی‌ها که در این بخش نگهداری می‌شوند. همچنین بهره‌گیری از پایگاه‌ها و شبکه‌های اطلاعاتی، شناخت مدارک و منابع و مراکز پژوهشی و اطلاع رسانی از وظایف کتابداران این بخش است؛ ج) بخش نشریات ادواری، شامل نشریات

ادواری جاری، نشریات ادواری گذشته نگر، نمایه نامه‌ها و فهرست‌ها؛ د) بخش امانت، شامل تنظیم و کنترل برگه‌های امانت مواد، تنظیم شناسنامه مواد خارج شده، نظارت بر تحویل و بازگرداندن مدارک امانت رفته؛ ه) بخش تکثیر؛ و) سیاحتگاه کتاب؛ و ز) اتاق وجین.

تأثیر فن آوری بر کارکنان هر بخش

۱. بخش مدیریت. در بخش مدیریت مهم‌ترین وظیفه‌ای که افزوده می‌شود وظیفه آموزشی است. هر چند ماهیت خدمات کتابخانه‌ای با آموزش در ارتباط است، افزون بر آن مدیر ناچار از بررسی مهارت‌های کارکنان و در صورت نیاز اجرای برنامه‌های آموزشی جهت ارتقاء سطح آنان است. همچنین سیاست‌گذاری خدمات در آینده که توسط مدیریت عالی و با همفکری سازمان مادر صورت می‌پذیرد تحت تأثیر تحولات تکنولوژیک است.

۲. بخش خدمات فنی. در بخش سفارش تفاوت چندانی بروز نمی‌کند، به جز آنکه روش‌های دستیابی به اطلاعات کتابشناختی متفاوت می‌شود. کارکنان این بخش اغلب از کتابداران تحصیل‌کرده هستند که ضمناً بر بازار کتاب هم احاطه دارند. این گروه می‌دانند که وظایفی کاملاً حرفه‌ای را به انجام می‌رسانند که فن آوری قادر به انجام آنها نیست. در بخش فهرست نویسی کاهش انگیزه در کارکنان مشاهده می‌شود. این افراد تاکنون نبض کتابخانه بوده‌اند که از این پس با فهرست‌هایی که خریداری می‌شود، احساس خواهند کرد اهمیت حرفه‌ای خود را از دست داده‌اند.

در بخش آماده سازی فیزیکی، کارکنان وظایف قبلی را به موازات وظایف جدید انجام می‌دهند، با این تفاوت که وظایف جدید در شیوه عمل نیاز به مهارت‌های جدیدتری دارند. بنابراین، اثر فن آوری بر این گروه از جهت مهارت کافی است.

در بخش تعمیر و صحافی تغییری مشاهده نمی‌شود. نهایتاً کارکنان از ابزار جدیدتری برای تعمیر منابع چاپی استفاده خواهند کرد، ولی کم شدن رشد منابع چاپی در کتابخانه لاجرم شغل آنها را تهدید می‌کند، هرچند آنان به امکانی که برای جابه جایی شغلی

دارند دلگرمند.

۳. بخش خدمات عمومی. کتابدار مرجع بیشترین تأثیر را از فن آوری می‌پذیرد. بخش‌های اطلاع‌رسانی کتابخانه‌ها در واقع رقیب جدی بخش مرجع به شمار می‌روند. این گروه علاوه بر نگرانی که بابت به دست گرفتن شغلشان توسط متخصصان کامپیوتر دارند، با کمبود مهارت هم مواجهند. همه آنچه تا کنون آموخته‌اند در معرض تغییر اساسی قرار می‌گیرد و از این پس باید به جای منابع مرجع که با آنها مأنوسند، پایگاه‌های اطلاعاتی مربوط را بشناسند.

در بخش نشریات، کتابداران هنوز هم نشریات چاپی را دریافت می‌کنند ولی ناچارند نشریات الکترونیکی را هم وارد عرصه سازند. شناسایی این نشریات، اعتباریابی آنها، و نحوه اشتراک و استفاده از آنها از اثرات فن آوری است که کتابداران این بخش با آن دست به‌گریبانند.

بخش امانت از این پس با شیوه‌های کاملاً متفاوت با گذشته کار خواهند کرد. این کتابداران ناچار از یادگیری روش‌های جدیدی هستند که نه تنها از کار آنها نمی‌کاهد، بلکه در مواردی فعالیت آنها را افزایش نیز می‌دهد. این گروه همواره از آینده شغلی خود بیمناک خواهند بود زیرا بدون یادگیری روش‌های جدید امکان فعالیت در کتابخانه‌ای مدرن را نخواهند داشت.

روش‌های مدیران در مقابل مقاومت کارکنان

وزود فن آوری به کتابخانه‌بر کارکنان اثرات مختلف بر جای می‌گذارد. کسانی که به تازگی تحصیل در رشته کتابداری و اطلاع‌رسانی را به پایان رسانده‌اند و در زمینه فن آوری اطلاعات دانشی کسب کرده‌اند موافق چنین تغییری هستند، ولی بقیه کارکنان دچار نگرانی‌هایی می‌شوند، زیرا پنداشته می‌شود که ورود فن آوری نیاز به نیروی انسانی را تقلیل می‌دهد. کمک کتابداران از جمله کسانی هستند که فن آوری بیشتر از بقیه می‌تواند کار آنها را به عهده بگیرد. کتابداران ارشد با توجه به امنیت شغلی خوبی که دارند با وقوع تغییرات احساس نگرانی نمی‌کنند، ولی احتمالاً دچار کاهش انگیزه

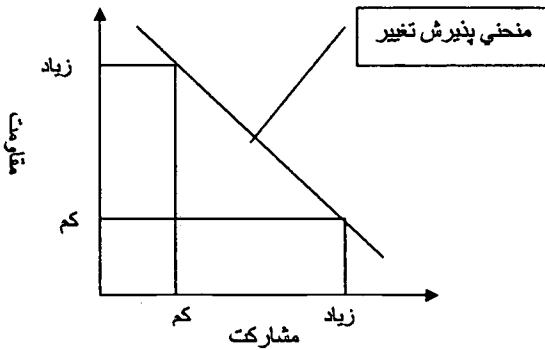
می‌شوند.

مدیران کتابخانه‌ها اکنون می‌دانند که باید وضعیت خود را با وضعیت تغییر مداوم هماهنگ سازند. سرعت پیشرفت به شدت تحت تأثیر عوامل بیرون از کتابخانه است. مسئولان کتابخانه نیز، تحت فشار زیادی هستند تا به اهداف خود سریع‌تر دست یابند و با دیگران در عرصه اطلاعات به رقابت پردازند.

کتابخانه‌ها نیازمند هستند که از نیروی انسانی محدود خود برای مواجه شدن با بسیاری از چالش‌های ناشی از فن‌آوری به طور مؤثر استفاده کنند. باز اندیشی در خصوص الگوهای نیروی انسانی موجود، استخدام نیروهای 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.

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 مسئول‌گزینش نیروهای جدید هستند منطقاً باید انتظارات هدفدار و بالایی از کتابداران تازه وارد داشته باشند. گاه 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. ولی چنانچه در شرایط رکود اقتصادی مهندسان کامپیوتر متمایل به حرفه کتابداری شوند، مدیران باید متوجه باشند که به کارگماری این متخصصان؛ به دلیل پایبندی کمتر آنان به اصول کتابداری؛ ممکن است اساس خدمات کتابخانه را دستخوش تغییر کند.

مدیر تغییر موفق سعی می‌کند هر چه بیشتر مشارکت کارکنان در سطوح مختلف را جلب کند، زیرا از این طریق می‌تواند مقاومت کارکنان را کاهش دهد. زمردیان (۱۳۸۲)، ص ۱۲۹-۱۳۱) منحنی پذیرش تغییر و رابطه آن با مشارکت و مقاومت را ارائه داده است (شکل ۴).



شکل ۴. منحنی پذیرش تغییر

مدیر کتابخانه نیز مانند هر مدیر دیگری که نوآوری می‌کند با مقاومت خود به خودی کارکنان روبه‌رو می‌شود. در حقیقت، نقش شخصیت در این جریان از هر چیز دیگر تعیین‌کننده‌تر است. به قول دنیس هاو: "همواره دشوارترین کار مدیریت، حسن انتخاب هدایتگرها و انگیزه‌های نیروی کار است. هرگاه چنین امری صورت پذیرد، به کارگیری منابع و ترکیب آن با مدیریت به احتمال زیاد از طرفی رضایت فرد را فراهم می‌کند و از طرف دیگر به افزایش کارایی سازمان منجر می‌شود." ورود فن‌آوری به عرصه کارهای تخصصی کتابخانه عموماً، و به دلایل مختلف، به کاهش انگیزه‌های حرفه‌ای کارکنان منجر می‌گردد. این موضوع دشوارترین مسئله پرسنلی است که مدیریت با آن روبه‌رو می‌شود. برای جلوگیری از ایجاد و گسترش مقاومت یا دست‌کم به حداقل رساندن آن، باید روش‌هایی را به کار بست.

دلایل مقاومت کارکنان در مقابل تغییر و نقش رهنمودی مدیر

دلایل مقاومت را می‌توان چنین بر شمرد:

۱. نمی دانند دقیقاً چه کاری باید انجام دهند یا کتابخانه به کدام سو حرکت می کند. تغییر در شیوه هایی که سال ها در کتابخانه اعمال می شده مشکل ساز است و نیروهای قدیمی کتابخانه که فاقد اطلاعات لازم در زمینه کار با فن آوری هستند، در کلیه بخش های غیر تخصصی کتابخانه، از فن آوری آسیب جدی می بینند. آنها اعتقاد دارند که روش های قدیمی هنوز هم کارآمد هستند و نیازی به تغییر حس نمی کنند.

کتابداران با تجربه عامل مهمی در مدیریت تغییر و گسترش خدمات هستند. بسیاری از کتابخانه ها قادر نیستند تعداد زیادی نیروی انسانی جدید برای انجام وظایف و خدمات جدید استخدام کنند. بنابر این، اصولی ترین کار این است که از وجود کتابداران با تجربه قدیم در راستای طرح های جدید ناشی از فن آوری استفاده کنند. این کتابداران با دانشی که بر اثر ساعت ها کار در سازمان به دست آورده اند نقش مهمی را در قرارداد فن آوری جدید در کنار خدمات سنتی خود ایفا می کنند. به همان سرعتی که تغییر در حال رخ دادن است، توازن میان تغییر و ثبات نیز باید برقرار گردد تا از ارائه بهترین خدمات به مرجعان اطمینان حاصل شود. یکی دیگر از نکات مهم در مراحل نخستین کار این است که آموزش و تبیینی عمومی از طرز کار کامپیوترها به طور کلی و نظام های کامپیوتری کتابخانه به طور خاص به کارکنان داده شود. ولی در این مورد ممکن است کارکنان قدیمی پاسخ مناسبی به آموزش ندهند یا از آن استقبال نکنند.

در جاهایی که میانگین سنی بالاست و احتمال بازنشستگی وجود دارد، مسئله چندان حاد نیست. این افراد در کتابخانه ها معمولاً قراردادهای سنگینی دارند و در کلیه سازمان ها هزینه بازخرید این گونه کارکنان بیشتر از بقیه و مبلغ زیادی است. بنابر این، استفاده از این نیروها به شکل فعلی تا زمانی که به بازنشستگی برسند بهترین راه حل مدیریت است.

۲. کارکنان احساس می کنند که مدیران از آنها برای رسیدن به اهداف شخصی استفاده می کنند و این روش ها دوامی ندارد. در محیط هایی که اطمینانی به تصمیمات مدیریت عالی وجود ندارد، کارکنان همواره مترصد دریافت ضربه ای از جانب مدیریت اند. این موضوع در مورد کارکنان با رتبه پایین بیشتر صدق می کند؛ بنابر این، مدیر باید از

همان ابتدا کارکنان را در جریان قرار دهد و به عنوان نمونه عملی و برای اطمینان یافتن آنها، دقیقاً مطابق آنچه برای آینده هدف گذاری کرده است، برنامه ریزی و رفتار کند. صحبت رو در رو و بیان صادقانه در این مورد بیشترین تأثیر را خواهد داشت.

۳. کارکنان احساس می کنند در آینده کنار گذاشته خواهند شد و نیروهای متخصص تر جای آنها را خواهند گرفت. در بخش هایی مانند امانت و آماده سازی، کارکنان با چنین نگرشی مواجهند. مدیریت هم در این موارد آگاه است که نگرانی آنها بجاست و احتمالاً با استفاده فراگیر از فن آوری چندان نیازی به این دسته از کارکنان که اغلب هم غیر متخصص هستند نخواهد بود. در اینجا مدیر می تواند بدون آنکه وانمود کند کار آنها هیچ تغییری نخواهد کرد، آنها را به سمت دوره های آموزشی برای کسب مهارت های جدید مورد نیاز هدایت کند و با آموزش انگیزه شغلی را در آنها افزایش دهد. همچنین انجام برخی جابه جایی ها می تواند مشکل را حل کند. البته مدیر باید در نظر داشته باشد که همواره جابه جایی ها باعث وقفه در تجربه می شوند.

در مورد آموزش، مدیر باید متوجه باشد که افزایش صلاحیت فنی، تهدیدی برای همبستگی گروهی کارکنان نباشد. افرادی که مهارت آنها افزایش می یابد فراموش می کنند که سازمان چیزی غیر از افراد استخدام شده است و با به وجود آمدن اختلافات، عدم امنیت و کاهش انگیزه گروهی از کارکنان اتفاق می افتد.

کمک کتابداران را می توان در امور دفتری هر جای دیگر دوباره به کار گرفت. احتمالاً امتیاز اصلی و اقبال آنها در یافتن کار جدید مربوط به مهارت ایشان در ارتباط و برخورد با ارباب رجوع است. ولی در هیچ شغل دیگری که مستلزم ارتباط با ارباب رجوع باشد نمی توانند آن نوع ویژه رابطه با مراجعه کنندگان کتابخانه را برقرار کنند. با وجود این، کمک کتابداران بیش از بقیه تحرک شغلی دارند و راحت تر می توان آنها را دوباره در کتابخانه به کار گماشت.

۴. کارکنان احساس می کنند کاری که آنها تاکنون انجام می داده اند از سوی مدیران و نیروهای جدید دست کم گرفته شده است. کارکنان متخصص اغلب با این احساس که ضمناً انگیزه و شوق فعالیت را در آنها به طور جدی کاهش می دهد، آشنا هستند. مشکل

مدیر در واقع از زمانی آغاز می شود که فن آوری به عرصه های تخصصی کتابخانه راه می یابد. یکی از این عرصه ها فهرست نویسی است، که نیروی کلی کار کاهش جزئی می یابد و در نیروی کیفی و تخصصی کار کاهش چشمگیر ایجاد می شود. بهترین کار این است که کارکنان جدیدی با سطح تخصص پایین تر، مثلاً نیمه متخصص استخدام شوند و کارکنان متخصص با تجربه که نیروی کارشان آزاد می گردد به وظیفه های کاملاً تخصصی در قسمت های دیگر گماشته شوند. مورد دیگر کتابداران مرجع هستند. این گروه تقریباً ناچارند همه چیز را از آغاز بیاموزند و مانند کتابداران بخش نشریات همیشه با این تفکر سر خواهند کرد که تکنولوژی مزاحم کار آنهاست. مدیر با توجه به نقش انگیزش، لازم است عوامل برانگیزاننده این گروه کارکنان متخصص را شناسایی کند که تا حدود زیادی به مهارت روانشناختی مدیر بستگی دارد.

نتیجه گیری

سرانجام فن آوری به جدیدترین و پیچیده ترین شکل خود همه کتابخانه ها را در بر خواهد گرفت و تغییرات ناشی از فن آوری نیز لاجرم رخ خواهند داد. کارکنان کتابخانه با توجه به سرشت انسانی خود، با تغییر و از دست دادن موقعیت فعلی مخالف خواهند بود و در مقابل آن مقاومت می کنند. هر چند عوامل ایجادکننده مقاومت در مقابل تغییر توسط کارکنان اجتناب ناپذیر است، ولی مهارت های مدیریت و قدرت پیش بینی و آینده نگری مدیر می تواند تا حد زیادی مانع بروز مشکلات جدی شود. مدیر کتابخانه ناچار است در همه موارد (اعم از برنامه ریزی، هدایت، کنترل، بودجه بندی، تأمین منابع، و غیره) مانند یک مدیر در سازمانی انتفاعی تصمیم گیری و رفتار کند، ضمن اینکه بنا به ماهیت تغییرپذیر و دستخوش دگرگونی کتابخانه ها، این مدیران باید از روحیه انعطاف پذیری بیشتر و دانش روانشناختی و جامعه شناختی گسترده تری نیز برخوردار باشند.

مآخذ

اکروید، جان (۱۳۷۵). "مدیریت تغییر در کتابخانه های الکترونیک". ترجمه میترا صمیعی. گزیده مقالات انجمن

- اوانز، ادوارد جی (۱۳۷۷). فنون مدیریت برای کتابداران. ترجمه فرشته ناصری. مشهد: مرکز چاپ و انتشارات آستان قدس رضوی.
- باکلند، مایکل (۱۳۸۲). خدمات کتابخانه در نظریه و عمل. ترجمه مرتضی کوکبی. تهران: نشر چاپار.
- بک هارد، ریچارد؛ پریچارد، وندی (۱۳۸۲). مدیریت تحول و نوآوری. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی. تهران: نشر مدیران.
- رداد، ایرج (۱۳۸۱). "ملاحظات نیروی انسانی در عصر فن آوری". کتابداری و اطلاع رسانی. بهار.
- رویتبرگ، نوریت (۱۳۸۱). "تأثیر کتابخانه الکترونیکی بر مدیریت کتابخانه، تجربه کتابخانه یک دانشگاه فنی". ترجمه مرتضی کوکبی. گزیده مقالات ایفلا ۲۰۰۰. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- زمردیان، اصغر (۱۳۸۲). مدیریت تحول: استراتژی‌ها، کاربرد و الگوهای نوین. تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- ساکچانناد، چایتما (۱۳۸۱). "آموزش حین خدمت برای متخصصان اطلاع رسانی در محیط متغیر اطلاعاتی". ترجمه عبدالله نجفی. گزیده مقالات ایفلا ۲۰۰۰. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- صبا، ایرج (۱۳۸۱). شیوه بهره‌گیری از کتابخانه‌ها و منابع اطلاعاتی. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- کاتر، جان پی (۱۳۸۲). رهبری تحول. ترجمه مهدی ایران نژاد پاریزی؛ مینو سلسله. کرج: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- کایا، ابرو (۱۳۷۵). "رضایت شغلی کتابداران کشورهای در حال توسعه". ترجمه اسدالله آزاد. گزیده مقالات ایفلا ۹۵. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- لاوسی، یان (۱۳۷۴). کامپیوتری کردن کتابخانه. ترجمه مهناز ملکی معیری (اطهاری). تهران: دانشگاه علامه طباطبایی.
- لیندستروم، آک (۱۳۷۵). "هویت، یکپارچگی، مشروعیت، پذیرش داخلی: چهار عامل کلیدی برای پایداری سازمان‌های موفق در آینده". ترجمه منیر کیخا. گزیده مقالات ایفلا ۹۵. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران.
- مک دوگال، آن اف. "آموزش برای مدیریت کتابخانه". ترجمه سید علی سیادت؛ احمد شعبانی.

تغییرات سازمانی ناشی از ورود فن آوری... / ۱۳۳

واسولو، سرینی (۱۳۸۲). "نقش کتابدار دیجیتال در مدیریت نظام‌های اطلاع‌رسانی دیجیتالی". ترجمه طاهره غلامی. فصلنامه کتاب. تهران: سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، تابستان.