

اطلاعات استنادی به عنوان ورودی مطرح می‌شود و از طریق فهرست‌نویسی و یا نمایه‌سازی به واحد ذخیره سازی منتقل و سپس اطلاعات مطلوب پس از پردازش لازم به عنوان خروجی دوباره به استفاده کننده عرضه می‌شود. برطبق نظر مورتون اف ملتزر^۱ رهیافت سیستمی، در مورد یک نظام اطلاع‌رسانی شامل پنج مرحله اساسی بدین شرح است:

۱-۱-۱ تعیین هدفها، مقاصد یا نقشه‌های نظام که باید به آن رسید.

۲-۱-۲ مشخص نمودن مشکلات که باید برای رسیدن به این هدفها از میان برداشته شوند.

۳-۱-۳ سیاهه کردن انتخابهای دیگری که این مشکلات ممکن است با آنها حل شوند و دستیابی به هدفها بدین طریق حاصل آید.

۴-۱-۳ تصمیم‌گیری درباره اینکه کدام یک از این انتخابها بهترین نتیجه را بدست می‌دهد.

۵-۱-۳ تکمیل نقشه با «سیستم بازخورد» که با آن بتوان انتباوهای لازم را انجام داد زیرا که هدفها و ارزشها در طول دوره زمان تغییر می‌کنند.

۳-۱-۱ تعیین هدفها

«سیستم اطلاع‌رسانی» خوب معمولاً سعی دارد که به پنج هدف عمده دست یابد:

یک - سعی می‌کند که همه اطلاعات ممکن را که برای استفاده کننده مورد لزوم است بدست آورد.

دو - سعی می‌کند که کلیه اطلاعات را به بهترین وجه ممکن آماده سازی و سازماندهی کند، تا استفاده از آن را آسان سازد.

سه - سعی می‌کند که اطلاعات را تحلیل و ترکیب کند (مثلًا با دست کاری) تا معنی و استفاده آن به حداقل برسد.

چهار - سعی می‌کند اطلاعات را برای استفاده مؤثر و در زمان طولانی نگهداری کند.

پنج - سعی می‌کند اطلاعات را بگونه‌ای اشاعه دهد تا حداقل دسترسی برای استفاده کننده بوجود آید.

۳-۱-۲ تصمیم‌گیری برای حل مسائل

برای اجرای اهداف سفارش، سازماندهی، آماده سازی، نگهداری و اشاعه، مسائل و مشکلات باید بوسیله مدیر نظام اطلاع‌رسانی شناخته و حل شوند.

یک - سفارش

- (الف) چه نوع اسنادی را استفاده کنندگان نیاز دارند؟ کتاب، کتابهای مرجع، مجلات، گزارشها، رساله‌ها، گزارش کنفرانسها، استانداردها و مشخصات فنی، پروانه اختراصات، متون تجاری، ترجمه‌ها، میکروفرم‌ها، مواد دیداری - شنیداری یا هر بخش و شکل دیگر.
- (ب) چه نوع اطلاعاتی را استفاده کننده نیاز دارد؟ علمی، فنی، مالی، مدیریتی، تحقیق و توسعه، یا انواع دیگر.

دو - سازماندهی

- (الف) چگونه استفاده کنندگان خودشان می‌توانند از اطلاعات استفاده کنند؟ آماده سازی و نمایش اسناد به شکلی مناسب مورد لزوم است.
- (ب) چگونه باید حداکثر دسترسی به اطلاعات را برای استفاده کنندگان بوجود آورد آماده سازی و عرضه اطلاعات به شکلی مناسب مورد لزوم است.

سه - تحلیل و ترکیب (مثلاً با دستکاری) ۱

- (الف) عمق تحلیل اطلاعات یا داده چیست؟ آیا طبقه‌بندی و نمایه‌سازی عمیق مورد لزوم است؟
- (ب) عمق ترکیب اطلاعات یا داده چیست؟ آیا بولتن اطلاعاتی جامعی از اسناد، همچنین ارزیابی، بازبینی یا گزارش‌های وضعیت موجود در مرزهای تحقیق مورد لزوم است؟

چهار - نگهداری

- (الف) چگونه اطلاعات را برای زمانی بیشتر می‌توان قابل استفاده نگهداشت؟ آیا مرمت‌ها و صحافی‌های مستمر لازم است؟
- (ب) چگونه می‌توان استفاده از اطلاعات را کافی‌تر و مؤثرتر نمود؟ آیا به هنگام کردن و وجین کردن مستمر مورد لزوم است؟

پنج - اشاعه

- (الف) چه کسانی استفاده کنندگان سیستم خواهند بود؟ دانشمندان، دانشجویان یا اشخاص دیگر؟ استفاده باید مشخص شود.
- (ب) برای رسیدن به هدف چه نوع خدماتی مورد لزوم است؟ آگاهی رسانی جاری، تصویربرداری (فتوبکس)، ترجمه، تهیه میکروفیلم، یا اشکال دیگر؟ دامنه خدمات باید مشخص شود.
- (ج) چه زمانی اطلاعات آماده می‌شود؟ بر حسب تقاضا یا، پیش‌بینی یا هردو؟ این مطلب باید از قبل معین شود.
- (د) اطلاعات کجا باید عرضه شود؟ در محل مرکز اطلاعات یا در بخش‌های مورد نظر یا هردو؟ این مطلب باید مشخص شود.
- (ه) چگونه سیستم اطلاع رسانی به اهداف خود می‌رسد؟ این امر اساساً به بودجه، تسهیلات پرسنلی و تجهیزاتی که به سیستم اطلاع رسانی اختصاص یافته است، بستگی دارد.
- تدارک اطلاعات دقیق در شکل درست با هزینه قابل قبول در زمان درست و در مکان درست به شخص نیازمند واقعی یکی از بزرگترین مسائلی است که باید برای مؤثر و مفید نمودن نظام اطلاع رسانی مورد توجه قرار گیرد.

۱-۳-۳ مشخص کردن انتخابهای دیگر

- برای اجرای اهداف: سفارش، سازماندهی، تحلیل، ترکیب، نگهداری، اشاعه باید انتخابهای زیر توسط مدیر نظام اطلاع رسانی مورد توجه قرار گیرد:

یک - سفارش

- (الف) چه نوع اسنادی باید تهیه شود؟ هرنوع یا تنوع بخصوصی؟
- (ب) چه نوع کتابهای مرجع باید تهیه شود؟ هرنوع یا تنوع بخصوصی؟
- (ج) چگونه باید مجله‌ها را تهیه کرد؟ مستقیماً از ناشر یا از طریق کارگزار و یا هردو؟
- (د) آیا خدمات چکیده سازی و یا نمایه سازی خارجی باید تهیه شود؟
- (ه) آیا باید سفارش نسخه‌های مکرر از سند خاصی انجام شود یا خیر؟

- (و) آیا باید سفارش دائم برای انواع خاصی از استناد باشد یا خیر؟
- (ز) آیا نسخه‌های مجانی از هر موضوعی باید دریافت شود؟
- (ح) آیا باید اختصاصاً به مجموعه خود ممکن بود یا از سیستم ارتباط متقابل بین کتابخانه‌ای استفاده نمود؟

دو - سازماندهی

- (الف) چه نوع طبقه‌بندی باید دنبال شود؟ طبقه‌بندی دهدی دیوبی، طبقه‌بندی دهدی جهانی، طبقه‌بندی کولن، طبقه‌بندی کتابخانه کنگره آمریکا، یا هر طبقه‌بندی خاص دیگر؟
- (ب) چه نوع عمل فهرست نویسی باید انجام شود؟ فرنگی، طبقه‌بندی شده یا ترکیبی از هردو؟
- (ج) آیا کتابخانه کنگره باید خود، فهرست برگه‌ها را تهیه کند یا در صورت امکان از کارگزار مرکزی چون کتابخانه کنگره تهیه شود؟
- (د) در فهرست فرنگی، آیا فهرست برگه‌های مؤلف، عنوان و موضوع باید به صورت درهم و براساس الفبائی مرتب شوند یا هر کدام جداگانه نگهداری شوند؟
- (ه) به هنگام بایگانی فهرست برگه‌ها آیا روش کلمه به کلمه یا حرف به حرف یا مخلوطی از هردو باید به کار گرفته شود؟
- (و) برای نمایه سازی چه نوع اصطلاحنامه‌ای باید به کار گرفته شود؟ نوع واژه‌ای اصطلاحی یا نوع اصطلاحنامه‌ای موضوعی^۱ و یا انواع دیگر؟
- (ز) چگونه مجلدات مجله‌ها باید مرتب شوند؟ با عنوان، با موضوع، با شماره دریافت و یا به اشکال دیگر؟
- (ح) چگونه گزارشها باید مرتب شوند؟ بوسیله شماره گذاری، یا موضوع، یا سازمان، یا با شماره دریافت و یا به شکل دیگر؟
- (ط) چه نوع نمایه سازی باید تعقیب شود؟ نمایه سازی الفبائی، نمایه سازی زنجیره‌ای، نمایه‌سازی همارا و یا هر نوع مخصوص دیگر از آن؟

۱) Term Based Dictionary Type

۲) Subject Based thesaro- Facet Type

سه - تحلیل و ترکیب

- (الف) چه نوع اسنادی باید تحلیل و ترکیب شوند؟ مقالات مجلات، گزارش کنفرانسها، گزارشها، متون تجاری و یا اشکال دیگر؟
- (ب) چه ابزاری برای تحلیل اسناد به کار گرفته خواهد شد؟ طرح طبقه‌بندی استاندارد، فهرست استاندارد مستند موضوعی، عمل نمایه‌سازی استاندارد و یا اصطلاح‌نامه استاندارد؟
- (ج) با چه رهافتی تحلیل اسناد صورت خواهد گرفت؟ رهافت موضوعی، رهافت پژوهی، رهافت ارجاعی و یا رهافتهای دیگر؟
- (د) در چه شکلی اطلاعات ارزیابی خواهد شد؟ طرح مختصری از مندرجات، گزیده، چکیده، گزارش مختصراً یا مشروح؟
- (ه) چه نوع چکیده‌ای برای استفاده کنندگان باید آماده شود؟ تمام نما، راهنمایی و یا ترکیبی از هردو؟

چهار - حفاظت و نگهداری

- (الف) چگونه می‌توان از فهرست حفاظت کرد؟ به شکل برگه، به شکل کتاب، به صورت رفبرگه و یا با کامپیوتر؟
- (ب) چه اسنادی باید در جلد ضخیم، جلد‌های نرم و یا بدون جلد نگهداری شوند؟
- (ج) چه اسنادی باید صحافی، تعمیر، به هنگام، جایگزین، میکروفیلم و یا وجین شوند؟
- (د) به چه نوع وسایل و تجهیزات نیاز است؟ جعبه دان، جعبه ذخیره سازی، جاکتابی، فایلهای آویزان، قفسه‌های نمایش، گنجه^۱، میکروفیلم خوان، چاپ کننده میکروفیلم، تجهیزات تهیه میکروفیلم و انواع دیگر.
- (ه) چه نوع کارمندانی جهت نگهداری این مواد در استفاده دائمی شان مورد نیاز است؟ کارکنان حرفه‌ای، صحافه‌ها، داده‌پرداز، عکاس، مددکار و یا دیگران؟

پنج - اشاعه

- (الف) چه نوع خدماتی باید ارائه شود؟ چرخش^۲ نشریات، تهیه بولتن‌های آکادمی رسانی

۱) Almirah

۲) Routing

جاری، فهرست تازه‌ها، اشاعه اطلاعات گزینشی، تهیه کتابشناسی‌ها، اجرای جستجوهای گذشته‌نگر، خدمات ترجمه‌ای، خدمات تصویرپردازی، خدمات کامپیوتري و يا اشکال ديگر؟
 (ب) با چه فاصله زمانی خدمات آگاهی رسانی جاری باید ارائه شود؟ روزانه، هفتگی و يا ماهانه؟

(ج) آیا خدمات اطلاع رسانی باید در برابر درخواست انجام شود، يا بطور پیش‌بینی و يا هردو روش باید به کار رود؟

(د) آیا محتوای خدمات چکیده سازی و نمایه سازی خارجی باید اشاعه شود يا نه؟
 (ه) آیا خدمات فتوکپی باید آزاد باشد، محدود باشد و يا در برابر آن وجهی دریافت شود؟
 (و) آیا محصولات خدمات اطلاع رسانی باید چاپ شود، در حافظه نگهداری شود و يا از آن تصویرگرفته شود؟

۱-۴ تصمیم‌گیری

در برابر انتخابهای مختلف، مدیر باید تصمیمات مقتضی اتخاذ کند. بهنگام تصمیم‌گیری، معیارها و خطوط کلی زیر باید برای سفارش، سازماندهی، تحلیل و ترکیب، نگهداری و اشاعه اطلاعات مورد توجه قرار گیرد.

یک - سفارش

(الف) نیازهای حال و آینده، و نه نیازهای گذشته استفاده کنندگان باید مورد توجه قرار گیرد.
 (ب) کیفیت و ربط اطلاعات و نه کمیت آن باید مورد توجه قرار گیرد.
 (ج) به ضرورت و نه شکل اطلاعات باید توجه شود.
 (د) کارآیی و اعتبار^۱ عرضه کننده اطلاعات و نه شهرت او باید مورد توجه قرار گیرد.

دو - سازماندهی

(الف) راحتی استفاده کننده و آشنایی با روش‌های سازماندهی باید مورد توجه قرار گیرد.
 (ب) به سازماندهی استناد و محتوای آنها باید ارزش مساوی داد.

سه - تحلیل و ترکیب

(الف) اهمیت یک سند به جلد و یا عنوان آن نیست بلکه به محتوای آن بسته است.

(ب) سندی تحلیل و ترکیب می شود که نیازهای جاری و آینده استفاده کنندگان را تامین کند.

چهار - نگهداری

(الف) استفاده مستمر از یک سند و یا مجموعه اسناد مستلزم فراهم آوردن صحافی قوى آن است.

(ب) کهنه‌گی اسناد در موقع وجیهن کردن باید مورد توجه قرار گیرد.

(ج) اسناد مورد نیاز کهنه شده باید با نسخه‌های جدید به طور مستمر جایگزین شوند البته آنجاکه نسخه‌های جدید یا تجدیدنظر شده قابل دسترسی باشد.

پنج - اشاعه اطلاعات

(الف) اطلاع رسانی به استفاده کننده، همچنانکه در مقابل درخواست انجام می گیرد باید به صورت پیش‌بینی نیاز او هم انجام شود.

(ب) هنگامیکه محصول اطلاعاتی برای استفاده کننده تهیه می شود، مناسبت، محتوا، ترتیب و نحوه عرضه باید مورد توجه قرار گیرد.

(ج) زمان عرضه اطلاعات مربوط به استفاده کننده بالقوه باید مورد توجه قرار گیرد.

علاوه بر خطوط کلی فوق الاشاره برای اجرای موفق فعالیتها مربوط به سفارش، سازماندهی، تحلیل و ترکیب، نگهداری و اشاعه معیارهای دیگری چون، هزینه انجام عملیات، سهولت و سرعت انجام کار، کمک به استفاده کننده، کارمندان مورد لزوم، آموزش لازم برای آنان و جز اینها، باید در نظر گرفته شود. بهر حال باید مذکور شد برطبق نیازهای فردی استفاده کننده و نیازهای جمعی یک سازمان، همه این عوامل هدایت کننده فرق می کند.

۱-۱۵- اجرای طرح

زمانی که تصمیمات برای سفارش، سازماندهی، تحلیل و ترکیب، نگهداری و اشاعه اتخاذ شد طرح اصلی برای ایجاد یک سیستم اطلاع رسانی آغاز می شود. اجرای طرح می تواند شامل

مراحل زیر باشد:

- (الف) مشخص نمودن دامنه مسئولیتهای نظام اطلاع رسانی.
- (ب) تضمیم‌گری در مورد مواد، کارمندان، تسهیلات، و تجهیزات برای اجرای مؤثر فعالیتهای اطلاع رسانی.
- (ج) - دریافت بازخورد از استفاده کنندگان از طریق دریافت پیشنهادها و شکایتها و نیز از طریق تحقیق از استفاده کنندگان و سرانجام:
- (د) انجام انطباق لازم فعالیتها برای رسیدن به اهداف مطلوب یا تعیین شده.

رهیافت سیستمی در جهت دستیابی به اطلاعات در همه‌جا کاربرد دارد. نظام اطلاع رسانی ممکن است متشکل از یک فرد، یک اطاق عملیاتی، نظام اطلاع رسانی ملی و یا شبکه اطلاع رسانی کامپیوتری بین‌المللی باشد.

۲-۳ رهیافت رفتاری

رهیافت رفتاری مدیر اطلاعات نیز نقش اساسی در رسیدن به اهداف برنامه‌ریزی شده یک سازمان دارد. رهیافت رفتاری اساساً بر محور رفتار هدایتگر آنہ مدیر استوار است. واژه‌های رهبر و مدیر یکی نیستند، بلکه «رهبری» یکی از صفات بسیار مهم مدیر است. بدینظریق، یک مدیر خوب ممکن است یک رهبر خوب نباشد. از نظر کلی، رهبری به عنوان فرایند بین فرد فرد انسانها برای تأثیرگذاری بر روی فکر و فعالیتهای هر شخص و یا گروه برای رسیدن به اهداف مطلوب تعریف شده است.

مفهوم رهبری در بین جوامع مختلف بطور جداگانه با تعبیر متفاوتی که بر جنبه‌های زیر استوار است تعریف شده است.

- ۱-۲-۳ - رهبری خصیصه‌ها^۱
- ۲-۲-۳ - رهبری فعالیتها
- ۳-۲-۳ - رهبری مهارتها
- ۴-۲-۳ - رهبری روشها^۲ یا رفتارها

۱) Traits

۲) Style

۵-۲-۳ - رهبری موقعیت‌ها

براساس جنبه‌های فوق الذکر، یک مدیر می‌تواند انواع رهبری‌ها را اعمال کند.

۱-۲-۳ رهبری خصیصه‌ها

کیت دیویس^۱ بر مبنای شانه‌ها، علاقه‌یا خصوصیات می‌گوید یک رهبری قوی آن است که چهار خصوصیت اساسی زیر را دارا باشد:

(یک) هوشمندی^۲

(دو) بلوغ اجتماعی و سعه صدر

(سه) انگیزش درونی و کشش‌های بیرونی^۳

(چهار) جنبه‌های روابط انسانی

۲-۲-۳ رهبری فعالیتها

بر محور فعالیتها، یک رهبری کارآمد می‌تواند در قالب فعالیتها و نه رفتارها و خصوصیات فردی نگریسته شود بر طبق این نظر، یک رهبری مؤثر آن است که فعالیتهاي زیر را انجام می‌دهد:

(الف) داوری کردن^۴

(ب) ارائه پیشنهاد

(ج) بکارگیری نقطه نظرها^۵

(د) تسريع از طریق واسطه (کاتالیک)^۶

(ه) تدارک امنیت

(و) نمایندگی^۷

۱) Kaith Davis

۷) Representing

۲) Intelligence

۳) Achievement drive

۴) Arbitrating

۵) Objectives

۶) Catalyzing

- (ز) الهام بخشی و
 (ح) قدردانی

۳-۲-۳ رهبری مهارتها

بر پایه مهارت‌ها، یک رهبری مؤثر آن است که مهارت‌های فنی، انسانی و آرمانی^۱ را در مدیریت به نمایش گذارد. به هرجهت میزانی که مدیر از هریک از این مهارت‌ها در سطوح مختلف مدیریتی استفاده می‌کند، با هم فرق می‌کند. برای مثال، مهارت‌های فنی که بر پایه تربیت و تجربه مدیر استوار است در سطوح پائین مدیریتی وجود اهمیت بسیار است. مهارت‌های انسانی که متکی بر روابط متقابل انسانی است در تمام سطوح مدیریتی از اهمیت مساوی برخوردار است. و مهارت‌های آرمانی که بر پایه برنامه‌ریزی درازمدت و تفکرات عمیق مدیریتی استوار است در سطوح بالای مدیریت حائز اهمیت فراوان است. حجم مورد نیاز مهارت‌های فنی و آرمانی متناسب با سطوح مدیریت فرق می‌کند و مهارت لازم در برخورد با مردم در تمام سطوح سلسله مراتبی مدیریتی مورد توجه است.

جدول ۴-۲ این مطلب را بخوبی نشان می‌دهد.

	فنی	انسانی	مدیریت عالی مدیریت میانی مدیریت خط اول
آرمانی			↑
		حجم مهارت مورد نیاز	→

جدول ۴-۲- مهارت‌های مدیریتی

۴-۲-۴ رهبری روشهای رفتارها

بر پایه روشهای رفتارها، یک رهبری مؤثر بر حسب رفتار رهبر و آزادی عمل کارکنان چهار سبک رهبری را به نمایش می‌گذارد:

- یک- روش مستقیم یا آمرانه^۱ که در آن رفتار غالب یک مدیر عبارت است از گفتن، حکم کردن یا سرمشق دادن.
- دو- روش دمکراتیک و یا مشارکتی که در آن رفتار غالب یک مدیر عبارت است از مریبگری، بحث یا مشارکت.
- سه- روش کاتالیک (واسطه‌ای) در این روش رفتار غالب مدیر عبارت است از تشویق، تسهیل، یا مشورت و
- چهار- روش غیرمستقیم و یا سیاست آزاد بگذار^۲ که بدین معناست که «بگذار (آنها) انجام دهند».

هریک از این روشها دارای مزایا و معایبی هستند. در روش مستقیم یا آمرانه تمام سیاستها توسط مدیر تعیین می‌شود، مدیر تصمیمات خود را با پاداش‌ها و ترس از تنبیه به اجرا در می‌آورد. ارتباط اساساً یکطرفة است. از مدیر به زیردستان دیکته می‌شود که هرکس چه باید بکند و کی، کجا چگونه باید کاری انجام شود. از فوائد این سبک رهبری این است که تصمیمات سریع اتخاذ می‌شود و مدیر لازم نیست تصویب اعضاء زیردست خود را قبل از تصمیم دریافت کند. از معایب بالقوه این روش این است که اعتماد عمومی مورد بی‌حمرتی قرار می‌گیرد و بسیاری از افراد نسبت به تصمیمات خشمگین‌اند و کمترین حمایت خود را از آنها ابراز می‌دارند.

در روش دمکراتیک یا مشارکتی، تمام سیاستها پس از بحث گروهی اتخاذ می‌شود و مدیر در تصمیم‌گیری حمایت و یاری می‌شود. ارتباط دوطرفه است، از مدیر به کارمندان و بر عکس. مدیر دو یا سه جریان کاری را درباره اینکه چه شخصی چه کاری را در یک وظیفه مشخص باید انجام دهد پیشنهاد می‌کند و گروه، خود انتخابی را از بین پیشنهادهای داده شده بر می‌گزیند. این روش مدیریتی نیز دارای مزایا و معایبی است. در این روش آزادی فراوانی به اعضاء داده شده است. بر روحیه جمع افزوده و حمایت آنان برای اتخاذ تصمیمهای بهینه جلب شده است. عیوب بالقوه آن این است که در این روش تصمیمات به کندی اتخاذ می‌شود. محاسبات برای اتخاذ تصمیمات، غیردقیق می‌شود و از آنجا که رضایت عموم مورد نظر است گاه تصمیماتی اتخاذ می‌شود که بهترین راه حل نیستند.

روش کاتالیک (واسطه‌ای) به روش دمکراتیک شبیه است تنها فرق این است که راههای

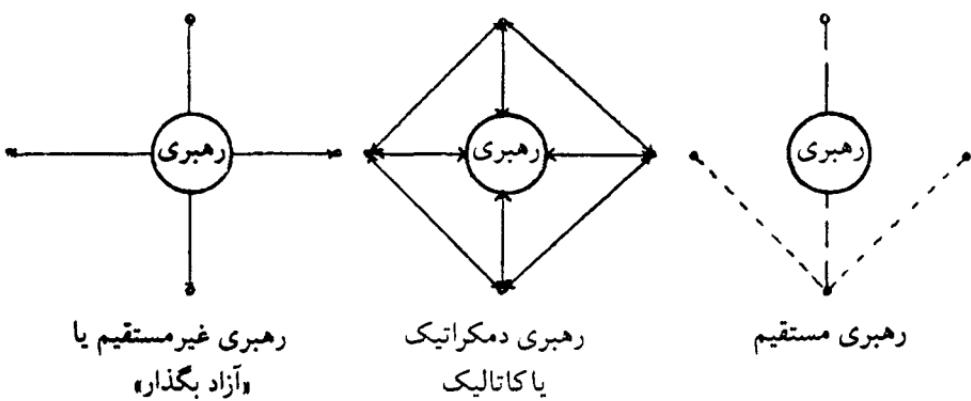
۱) Autocratic

۲) Laissez faire

مشاوره، تامین امکانات برای کار و تشویق برای رسیدن به اهداف را بیشتر فراهم می‌کند.

در روش غیرمستقیم یا سیاست آزاد بگذار تمام سیاست‌ها بوسیله گروه با حداقل مشارکت مدیر تعیین می‌شود. ارتباط یک طرفه و از جانب کارکنان به مدیر است. مثلاً تصمیم توسط مدیر زمانی اتخاذ می‌شود که بوسیله گروه درخواست شده باشد. مهمترین فایده این روش این است که همه افراد فرصت برای تکامل خود دارند. به آنان فرصت داده می‌شود تا خود را مطرح کنند و بالنسبه بطور مستقل انجام وظیفه کنند. بهره‌جهت، عیب این روش آن است که خلائی در پیوستگی و اتحاد افراد در رسیدن به اهداف سازمان ایجاد می‌کند. هدایت ضعیف و فقدان کنترل گروه عیب دیگر است. و در نتیجه عدم کارآیی در سازمان توسعه پیدا می‌کند.

جریان ارتباطات در چهار نوع رهبری بسیار جالب بوده و در جدول ۵-۲ به خوبی نشان داده شده است.



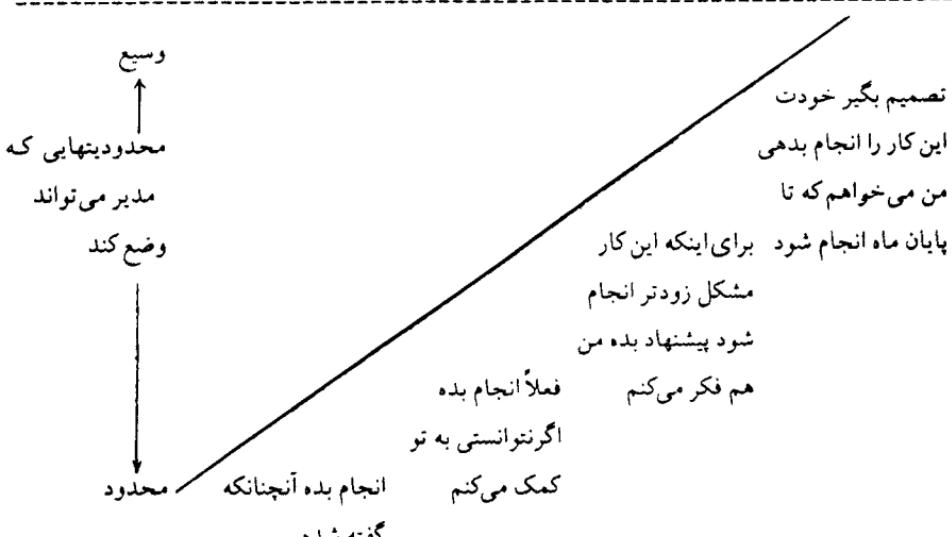
جدول ۵-۲- جریان ارتباطات در انواع روش‌های مختلف رهبری

ارتباطات رهبری مستقیم یا آمرانه از فرمانهایی تشکیل می‌شود که از جانب رهبر به زیردستان صادر می‌شود. در ارتباطات دمکراتیک یا کاتالیک اجازه تبادل افکار بین کارکنان و رهبر داده می‌شود. در ارتباطات غیرمستقیم یا آزاد بگذار، کارکنان مستقل‌با یکدیگر رابطه برقرار می‌کنند و رهبر بهنگام نیاز و بر حسب درخواست کارکنان راهنمایی لازم را می‌نماید.

هدف یک مدیر خوب این است که اعضاء گروه خود را خلاق‌تر و خودساخته‌تر بسازد،

بگونهای که آنها بتوانند بطور مؤثر برای انجام اهداف مشترک با حداکثر ابتکار^۱ و حداقل نظارت یا راهنمایی با هم کار کنند. راه طبیعی این است که این روش‌های رهبری از مستقیم تا غیرمستقیم را یک رهبر بطور مستمر و پشت سرهم به نفع کارکنان بکار گیرد. چنانچه کارکنان، خودساخته و برای انجام یک وظیفه مناسب نیستند، مدیر باید در آغاز روش مستقیم را بکار گیرد. سپس، برای اینکه آنان را به سمت خلاقیت و خودساختگی بیشتر سوق دهد، هنگامیکه احساس می‌کند که کارمند بی تجربه برای انجام وظیفه جدید توانائی اش را بگونهای بالا برد که می‌تواند کارش را بطور مستقل انجام دهد، باید کم کم رفتار خود را از روش مستقیم به غیرمستقیم تغییر دهد و یا تنظیم کند. بدین طریق کارمند و یا گروه کاری در انجام وظیفه خوبیش خودساخته و یا مستقل می‌شود.

روش غیرمستقیم روشن کاتالیک روشن مستقیم



← متوسط →

سطع خودساختگی کارمند با هر وظیفه مشخص در رهبریهای مختلف

جدول ۶-۲. وضع محدودیت‌های روش رهبری که متکی بر خودساختگی یک کارگر و یا کارمند با وظیفه مشخص است

نقش و یا رفتار رهبری، اهمیت ویژه‌ای در مدیریت کارکنان و خدمات کتابخانه و یا مرکز اطلاعات دارد. روش ضعیف رهبری گاه نتایج وحشتناکی بیار می‌آورد. روش خوب رهبری، نعمت یا سرمایه‌ای برای مدیریت نوین کتابخانه و خدمات اطلاع رسانی است. رهبر باید رفتار خود را به منظور جلب حداکثر نتیجه از هر عضو موسسه خویش مناسب کند. جدول ۲-۶، نشان می‌دهد که چگونه یک رهبر و یا مدیر خوب می‌تواند بطور مداوم محدودیتها بیان شده قایل خویش براساس سطح خودساختگی کارمندانش در برابر وظیفه‌ای که برایشان معین شده قابل شود.

۲-۵ رهبری موقعیتی

برپایه موقعیتها، برطبق نظر «تانن باوم»^۱ و اشمیت^۲، یک رهبری مؤثر آن است که به صورت تعامل بین رهبر و پیروان تجلی کند. روشهای رهبری ممکن است بطور مستمر از کاملاً مستقیم، آمرانه یا ارباب گونه به سوی روش غیرمستقیم و کارمند محوری برحسب موقعیتها تغییر کند. از آنجاکه روش رهبری برپایه موقعیت استوار است و دائمًا در حال تغییر است به رهبری موقعیتی، شرطی، یا تداومی موسوم شده است. در رهبری موقعیتی، اساساً سه نوع نیرو دخالت دارند:

یک. نیروهای درونی رهبری

دو. نیروهای درونی پیروان و

سه. نیروهای در اطراف و موقعیت

رفتار رهبر تحت تأثیر برآیند این نیروها قرار دارد. نیروهای درونی رهبر که او را وادار به انتخاب روشی خاص می‌کند عبارتست از: نظام ارزشی او، که نقش کارمندان و مسئولیت آنان را تعیین می‌کند؛ اعتماد او نسبت به زیردستان که موجب تصمیم‌گیری او برپایه تخصص و تجربه آنان نسبت به مسئله موجود می‌شود، تکه گاه رهبری او، که مدیر براساس راحتیش در برخورد با موقعیت تصمیم می‌گیرد و ممکن است برحسب علاقه‌اش و با توجه به درجه راحتی و سهولت، دیدگاه آمرانه یا دموکراتیک داشته باشد؛ و یا احساس امنیت خود را در یک موقعیت متزلزل برحسب اقتضابه نمایش بگذارد؛ و یا به هنگامی که احساس عدم امنیت می‌کند روش آمرانه و چنانچه عکس آن باشد روش دموکراتیک داشته باشد.

۱) Tannen Baum

۲) Schmidt

فشارهای پیروان و یا جمع کارگران نیز بر انتخاب رفتار رهبرگونه یک مدیر تاثیر می‌گذارد. ویژگی‌های افراد همچون نیازها و احتیاجات آنان، استقلال، مفهوم تقبل مسئولیت، مشارکت در تصمیم‌گیری، تحمل، احساس فایده و اهمیت مسأله، تفاهم و تبیین اهداف سازمان، دانش و تجربه درباره کار و غیر از آن مدیر را در انتخاب یک رفتار خاص یاری می‌دهد.

فشارها در یک موقعیت یا محیط همچنین بر انتخاب روش رهبری اثر می‌گذارد، چنین فشارهایی همانند نوع اثربخشی سازمانی گروه کار^۱، نوع مشکل، و فشار زمان برای تصمیم وغیره، عوامل ثابتی هستند که به یک مدیر در پذیرش یک نوع رفتار خاص کمک می‌کنند.

برطبق نظر دیگری که توسط اف.ای. فیلد^۲ ابراز شده است رهبری موقعیتی مؤثر عبارت است از خلق سه ویژگی موقعیتی زیر:

- ۱. روابط بین رهبر و کارکنان.
- ۲. ساختار وظیفه.
- ۳. قدرت موقعیت رهبر

برطبق نظر او روابط دو طرفه رهبر و اعضاء، یعنی اینکه چگونه رهبر کارکنان خود را دوست می‌دارد و یا او مورد محبت کارکنان است؛ ساختار وظیفه کار، یعنی حدودی که کار بر پایه گام به گام آن چیده شده همچون کار در یک کتابخانه و یا نظام اطلاع رسانی و استحکام موقعیت رهبر، همه بریکدیگر اثر می‌گذارند تا یک نوع خاص مدیریت را به نمایش بگذارند. تغییرات در این سه ویژگی‌های موقعیتی عملأ نوع دقیق رهبری را برای یک موقعیت داده شده تعیین می‌کند. به بیان دیگر، رهبران، روش‌های خویش را بر حسب موقعیت و یا شرایطی تبیین می‌کنند. همچنین زمانی که شرائط به سادگی قابل تغییر نیست، رهبران ممکن است به گونه‌ای خود تغییرکنند^۳ بطوری که روش‌هایی را که هر عضو گروه ترجیح می‌دهد با موقعیت پیش‌آمده قابل جمع باشد. از بحث فوق الاشاره روشن می‌شود که یک مدیر باید نقشه‌ای مختلفی را در موقعیت‌های گوناگون برای نیل به توفیق ایفا کند. نقش وی ممکن است بر حسب سازمانهای مختلف نظیر سازمان تولیدی، فروش، خدمات، تحقیق و توسعه تغییر کند. بر حسب موقعیت و طبیعت کار، نقشه‌ای

۱) The Type of organization Effectiveness of the work Group

۲) F.E. Fielder

۳) Interchanged

وی ممکن است به عنوان یک رهبر، یک افسر روابط، رئیس گروه^۱، یک ناظر^۲ یک توزیع کننده، یک سخنگو، یک مؤسس شرکت، یک کنترل کننده آشوب^۳، یک تخصیص دهنده منابع، یک مدیر تحقیقاتی و یا یک عاقد قرارداد فرق کند.

علاوه بر خصیصه فوق الذکر، یک مدیر خوب باید به عنوان منبع مهم توجه نماید، تمام فعالیتها در قالب زمان اندازه‌گیری می‌شود، او باید وقت خود را در واحدهای مفید تقسیم کند. زمان ثابت است، باید از آن بطور مؤثر در تمام سطوح در ارتباط با خود، پیروان و کارفرما استفاده کند. مدیر باید همچنین از هماهنگی خود با سازمان واقف باشد. چگونه می‌تواند بهترین هماهنگی را با سازمان داشته باشد؟ چنین تفکری می‌تواند او را خلاق تر و پر شمرتر سازد. همچنین، نیوگ و نیروی حاصل از نیروی انسانی قابل دسترسی باید تا حد امکان برای توسعه سازمان مورد استفاده قرار گیرد. رسیدن به نتیجه یا اهداف، همیشه باید مورد توجه قرار گیرد.

برای موقیت فراغیگر در سازمان، خواه یک بنگاه تولیدی، یا فروش، یا تحقیقات و خدمات باشد، وظائف، اصول، رهیافت‌ها و وضعیت مدیریت نقش مهمی در رسیدن به اهداف مشخص آن سازمان دارد. آنها ابزار اولیه‌ای هستند که با کمک آنها یک مدیر می‌تواند وظائف خود را کاملتر و مؤثرتر انجام دهد. امروز هر نظام اطلاع رسانی یک مجموعه و مخلوطی از انسان، مواد، پول، وظائف و موقعیت‌ها است. ارزش این نظام کمتر از نظم‌های تولید، تحقیق یا خدمات دیگر نیست. مدیر اطلاع رسانی جدید باید چنین ابزارها و دیدگاه‌های مدیریتی را برای فراهم آوردن خدمات موثرتر به استفاده کنندگان بکار گیرد.

۳-۳ رهیافت ترکیبی: رهیافت سیستمی - رفتاری

هردو رهیافت سیستمی و رفتاری با مقدار کمی تغییرات می‌تواند براحتی در ترکیب هر مدیریت نظام اطلاع رسانی بکار رود. در هر نظام اطلاع رسانی از نوع کتابخانه‌ای چهار فعالیت با وظایف مهم بهم پیوسته که به سادگی می‌تواند اجرا شود وجود دارد. این وظایف عبارتند از:

- ۱ - برنامه‌ریزی و توسعه
- ۲ - آماده سازی و سازماندهی

۱) figure head

۲) moniter

۳) disturbance handler

۳ - خدمات و اشاعه
۴ - نگهداری و ارزیابی

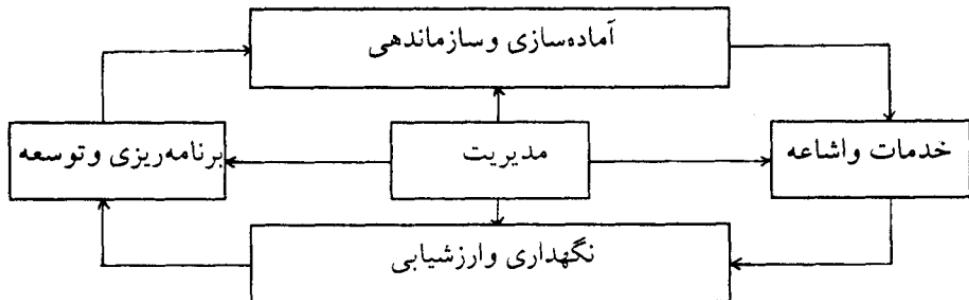
طبعاً پنج عامل مستقل مهم در طراحی یک سیستم اطلاع رسانی برای اجرای فعالیتهای چهارگانه فوق الذکر بطور پیوسته و وظیفه مندانه مؤثراند. این عوامل عبارتند از:

- یک- شعارها (مانند اهداف و مقاصد).
- دو- مواد (مانند ساختمان، تسهیلات، اثاث، تجهیزات، اسناد و اطلاعات).
- سه- نیروی انسانی (مانند کارکنان و استفاده کنندگان از سیستم).
- چهار- پول (مانند بودجه برای ساخت، راه اندازی و نگهداری سیستم).
- پنج- موقع (مانند زمان، مکان، محیط، آینده وغیره).

برای بیان دقیقتر، باید گفت، این پنج عامل مهم سیستمی می‌تواند به ده نیازمندی و یا عنصر مشخص که برای یک نظام اطلاع رسانی مطلوب ضروری است تقسیم شود. اینها عبارتند از:

- (الف) اهداف سیستم که ماهیت وجودی سیستم را توجیه می‌کنند.
- (ب) بودجه که برنامه‌ها را به عمل و فعالیتها را به اهداف موردنظر تبدیل می‌کند.
- (ج) ساختمان وظیفه‌مند که سازمان و اشاعه اطلاعات موردنظر را تسهیل می‌کند.
- (د) تسهیلات، اثاث، و تجهیزات که به واسطه آنها کارکنان خدمات اطلاع رسانی برای استفاده کنندگان اطلاعات تولید می‌کنند.
- (ه) نیروی انسانی که عملآ سیستم را راه می‌برد.
- (و) مواد اطلاعاتی که پایه‌های نظام اطلاع رسانی را تشکیل می‌دهد.
- (ز) نیازمندیهای اطلاع رسانی استفاده کنندگان که بازخورد و تحرک مداوم سیستم را تامین می‌کند.
- (ح) محیط در مفهوم انسان، مواد، موجودی، پول، مقصد و اقداماتی که به واسطه آن سیستم می‌چرخد.
- (ط) زمان در قالب رسیدن به مقاصد، پیشرفت یا برخورد با نیازمندیهای اطلاعاتی استفاده کنندگان. همه فعالیتها باید زمان‌بندی شده باشند.
- (ی) آینده در قالب دستاوردهای سیستم. رشد و توسعه یک نظام اطلاع رسانی بر اهداف موجود که آینده را هم ترسیم می‌کند امتحان است.

تمام عناصر و فعالیت‌ها برای رسیدن به اهداف و مقاصد مطلوب سیستم در یکدیگر تاثیر متقابل دارند. در این تاثیر و تأثیر عناصر سیستمی و رفتاری هردو بوسیله مدیریت برای اجرای کامل اهداف و مقاصد از پیش برنامه‌ریزی شده هماهنگ، کنترل و هدایت می‌شوند. این مطلب در جدول ۷-۲ نشان داده شده است.



جدول ۷-۲ - مدیریت کل نظام اطلاع رسانی را از آغاز تا رسیدن به اهداف نهایی و ارزیابی نتایج، هماهنگ، کنترل و هدایت می‌کند

مدیریت‌ها اعمال مقررات برو منابع را برای رسیدن به اهداف مطلوب بکار می‌برند. جدول ۲-۸- این مطلب را بیان می‌کند.

منابع	مقررات جدید	نتایج
<ul style="list-style-type: none"> ○ شعار ○ پول ○ مواد ○ نیروی انسانی ○ زمان که به سیستم تزریق می‌شود 	<ul style="list-style-type: none"> ○ وظایف ○ اصول ○ فلسفه ○ خصیصه‌ها ○ رهیافت‌ها ○ سیاستها ○ رویه‌ها ○ مقررات ○ رفتارکه در سیستم بکار برده می‌شود 	<ul style="list-style-type: none"> ○ اهداف ○ مقاصد ○ نشان‌ها که سیستم به آنها می‌رسد

جدول ۲-۸- مدیریت یک نظام اطلاع رسانی برای تبدیل منابع به مقاصد

اطلاع‌رسانی مطلب اصلی مورد بحث ماست، بنابراین متن حاضر، اساساً به بحث درباره جنبه‌های مختلف آن مانند برنامه‌ریزی و توسعه؛ آماده سازی و سازماندهی؛ خدمات و اشاعه اطلاعات؛ نگهداری و ارزیابی اطلاعات اختصاص دارد. به هرجهت عناصر کلیدی مانند اهداف، ساختمن، اثاث، نیروی انسانی، بودجه که اساس نظام اطلاع‌رسانی را تشکیل می‌دهند در آغاز فصل برنامه‌ریزی و توسعه مورد بحث قرار می‌گیرد.

بخش ۳

برنامه‌ریزی و توسعه یک کتابخانه و نظام اطلاع‌رسانی

برنامه‌ریزی و توسعه بایکدیگر ارتباط نزدیک دارند. اگر در آغاز برنامه‌ریزی حساب شده نباشد توسعه موفقی در کار نخواهد بود. هرگاه برنامه‌ریزی منابع انجام شود توسعه شروع می‌شود.

۱. برنامه‌ریزی

هر سازمان و یا نظامی با اهداف و مقاصدی ایجاد شده است. چگونگی رسیدن به این اهداف از طریق برنامه‌ریزی مشخص می‌شود. تمام نکته‌های کلیدی و یا سؤالات در بخش برنامه‌ریزی تصمیم‌گیری و یا پاسخ گفته می‌شود.

۱-۱ - نکاتی که باید در برنامه‌ریزی مشخص شوند:

یک- اهدافی که باید به آن رسید چیست؟

دو- فعالیت‌هایی که باید برای رسیدن به اهداف انجام شوند کدامند؟

سه- چرا باید فعالیت خاصی برای رسیدن به اهداف مورد نظر انجام شود؟

چهار- کجا فعالیت‌های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف باید انجام شوند؟

پنج- تسهیلات، اثاثیه و تجهیزات مورد نیاز برای رسیدن به اهداف کدامند؟

شش- چه کسانی برای رسیدن به اهداف مورد لزومند؟

هفت- چگونه و از چه راهی باید به اهداف رسید؟

هشت- چه مدت زمانی برای رسیدن به اهداف مناسب است؟

نه- مواد اطلاعاتی مورد لزوم برای رسیدن به مقصد چیست؟

ده- چه بودجه‌ای برای رسیدن به اهداف لازم است؟

یازده- شرایط محیطی که در آن باید برای رسیدن به اهداف تلاش نمود چگونه است؟

دوازده- راهها و سائلی که برای ارتقای سطح خدمات و تولیدات اطلاع رسانی برای

افزایش سطح استفاده از نظام توسط استفاده کنندگان مناسب‌اند کدام‌اند؟

سیزده- ارتباط فعالیت‌های کنونی با انتظارات آینده چیست؟

چهارده- چگونه باید نظام را برای کارآیی و اجرای آن مورد ارزیابی قرار داد؟

سوالات بالا در قالب بعضی عوامل مشخص مانند اهداف، نیاز به ساختمن، اثایه، تجهیزات، نیروی انسانی، مواد اطلاعاتی، خدمات اطلاع رسانی و بودجه وغیره پاسخ گفته می‌شود. تمام این عوامل، به نوبت بر روی عوامل مهم دیگری متکی است این عوامل عبارتند از:

یک- اهدافی که باید به آن رسید چیست؟

این اهداف اساساً با امور زیر مشخص می‌شوند:

الف. فعالیت‌هایی که باید در یک نظام اطلاع رسانی اجرا شوند مانند: سفارش، سازماندهی، آماده سازی، تحلیل، ترکیب، ذخیره سازی و اشاعه.

ب. نیازمندیها یا خدمات اطلاع رسانی استفاده کنندگان و

ج. سایر محدودیت‌های نظام مانند بودجه، نیروی انسانی، تسهیلات و تجهیزات که به سادگی قابل دریافت‌اند.

دو- فعالیت‌هایی که باید برای رسیدن به اهداف انجام شوند کدامند؟

این فعالیت‌ها اساساً بصورت زیر میتوانند مطرح شوند:

الف. طبیعت سازمانی که نظام اطلاع رسانی به آن وابسته است، دامنه فعالیت‌هایی که ممکن است بخاطر اینکه این نظام، نظام اطلاع رسانی عمومی، دانشگاهی و یا تحقیقاتی است فرق کند، و

ب. طبیعت استفاده کنندگان، دامنه فعالیت‌ها باز بخاطر اینکه ممکن است استفاده کننده یک مدیر، مهندس، دانشمند، معلم، دانش‌آموز، تکنیسین و یا یک فرد عادی باشد فرق کند.

سه- چرا باید فعالیت خاصی برای رسیدن به اهداف مورد نظر انجام شود؟

این فعالیت‌ها نیز بصورت زیر ممکن است متجلی شوند:
الف. هزینه خالص اجرای این فعالیت

- ب. منافع خالصی که توسط استفاده کننده از این فعالیت گرفته می‌شود.
- ج. ارتباط این فعالیت با سایر فعالیت‌های مهم که در جهت اهداف اند.

چهار- کجا فعالیت‌های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف باید انجام شوند؟
این فعالیت‌ها اساساً با مطالب زیر مشخص می‌شوند:

- الف. نوع و اندازه ساختمان مورد نیاز برای انجام فعالیت‌های مختلف نظام، تمرکز و یا عدم تمرکز نظام اطلاع‌رسانی بر روی فعالیت‌ها تاثیر دارد.
- ب. همچنین نوع ساختمان بوسیله تعداد و نوع استفاده کنندگان، دامنه و نرخ رشد مجموعه، طبیعت خدمات، حجم کارمندان، طبیعت جریان کار و نیازهای آینده سازمان، استفاده کنندگان و گردانندگان نظام تعیین می‌شود.

پنج- تسهیلات، اثاثیه و تجهیزات مورد نیاز برای رسیدن به این اهداف کدامند؟
این مطلب اساساً با نکات زیر مشخص می‌شود:

- الف. نیازهای نظام برای اراضی نیازمندی‌ها و خدمات مختلف اطلاع‌رسانی استفاده کنندگان و سازمان و
- ب. کارآئی و اثربخشی نظام

شش- چه کسانی برای رسیدن به اهداف مورد لزومند؟
مطلوب زیر در این رابطه تعیین کننده‌اند:

- الف. نوع و اندازه خدمات مورد نیاز برای استفاده کنندگان و سازمان.
- ب. نوع خدمات مورد نیاز همچنین نوع نیروی انسانی مورد نیاز را از جهت مدرک، تجربه، تحصص و نگرش برای اداره مؤقت نظام تعیین می‌کند.
- ج. تعداد استفاده کنندگانی که باید به آنها خدمت رساند و
- د. بودجه تعیین شده و قابل دریافت مشخصاً اندازه نیروی انسانی مورد نیاز را برای پاسخ‌گویی به احتیاجات استفاده کنندگان تعیین می‌کند.

هفت- چگونه و از چه راهی باید به اهداف رسید؟
این مطلب اساساً با نکات زیر مشخص می‌شود

الف. روشهای، تکنیک‌ها و مراحلی که باید برای اجرای وظایف مختلف نظام مورد استفاده قرار گیرند و
ب. سیاست‌ها و مقرراتی که بهنگام ایجاد و اداره نظام باید بکار بسته شوند.

هشت - چه مدت زمانی برای رسیدن به اهداف مناسب است؟

اساساً این مسأله به صورت زیر قابل بررسی است:

الف. زمان، بدین معنا که نظام باید اطلاعات مشخصی را برای افراد معین در زمان معلوم فراهم کند. تمام برنامه‌ها باید با زمان اندازه‌گیری شوند در غیراینصورت ارتباط خود را از دست خواهند داد.

نه - مواد اطلاعاتی مورد لزوم برای رسیدن به اهداف کدامند؟

اساساً این مسأله در قالب مطالب زیر متجلی می‌شود:

الف. دامنه حوزه‌ها و علاقه تحقیقاتی سازمان مادری که این نظام به آن وابسته است.

ب. دامنه نیازمندیهای اطلاعاتی استفاده کنندگان.

ج. طبیعت قبلی و آتی کار سازمان و استفاده کنندگان در زمینه‌های مشخص.

ده - بودجه مورد نیاز در این رابطه چقدر است؟

در این رابطه باید مطالب زیر درنظر گرفته شود:

الف. طبیعت سازمان که آیا نظام اطلاع‌رسانی آن عمومی، دانشگاهی و یا تحقیقاتی است

ب. تعداد و نوع استفاده کنندگان

ج. دامنه و حدود حوزه‌ها

د. اندازه، دامنه و نرخ رشد مجموعه

ه. تعداد و نوع کارمندان مورد نیاز برای راهاندازی نظام

و. دامنه و گسترش خدمات اطلاع‌رسانی مورد نیاز بوسیله استفاده کنندگان و

ز. نگهداری مجموعه کلی نظام

یازده - شرایط محیطی که در آن باید برای رسیدن به اهداف تلاش نمود چگونه است؟

شرایط محیطی به شکل زیر متجلی است:

الف. نوع و اندازه بودجه، نیروی انسانی و تسهیلات قابل دسترسی نظام.

ب. نوع استفاده کنندگانی که بوسیله نظام باید خدمت شوند.
ج. نوع رهبری، ایجاد انگیزه و هماهنگی ای که بوسیله نظام فراهم می‌شود.

دوازده- راهها و وسائلی که برای ارتقای سطح خدمات و تولیدات اطلاع‌رسانی بمنظور افزایش سطح استفاده نظام توسط استفاده کنندگان مفیدند کدامند؟

این مطلب با توجه به نکات زیر مشخص می‌شوند:

الف. ارتباطات بین استفاده کننده و کارمندان و رفتار آنها بایکدیگر.

ب. تبلیغات و سایر فعالیت‌های گسترشی در رابطه با خدمات.

ج. ملاقات‌های رسمی بین استفاده کننده و کارمند.

د. جریان دائمی بازخوردی که از طرف استفاده کنندگان عاید نظام می‌شود.

سیزده- ارتباط فعالیت‌های کنونی با انتظارات آینده چیست؟

نکات زیر در این زمینه قابل توجه‌اند:

الف. اهداف و مقاصد آینده سازمانی که این نظام به آن وابسته است.

ب. علاقمندی و آینده‌نگری مدیریت برای توسعه و رشد اثربخش از نظام.

چهارده- چگونه باید نظام را برای کارآیی و اجرای سودمند آن مورد ارزیابی قرار داد؟

در این رابطه باید به نکات زیر توجه نمود:

الف. نظارت و کنترل صحیح منابع و.

ب. بازبینی و تجدیدنظر در وظائف محوله.

ج. پاسخ استفاده کنندگان.

این نوع تحلیل دقیق فعالیت‌ها در هر جریان برنامه‌ریزی ضروری است. بهنگام برنامه‌ریزی یک نظام، مدیر خوب ابتدا اهداف و مقاصد را روشن می‌کند. سپس محیطی که در آن باید این اهداف تحقق یابند را ارزیابی و سرانجام راهها، و وسائل و رهیافت‌هایی که از طریق آنها باید به این اهداف رسید را مشخص می‌نماید. برنامه‌ریزی یک نظام پویایی را ایجاد می‌کند. از طریق برنامه‌ریزی، منابع بطور منظم مشخص می‌شوند. کوشش‌هایی برای استفاده از این منابع بطور منظم سازماندهی و سرانجام نتایج بدست آمده با اهداف برنامه‌ریزی شده از طریق بازخورد و ارزیابی منظم مقایسه می‌شوند.

در هر نظامی، اهداف، برنامه‌ها را می‌سازند که به عنوان راهنمای مفیدی عمل می‌کنند؛

برنامه‌ها سیاست‌ها را بوجود می‌آورند. که به تصمیم‌گیری کمک می‌کنند؛ سیاست‌ها جریان کار را معلوم می‌کنند که در انجام بعضی از اقداماتی که به اجرای سیاست‌ها کمک می‌کند مؤثر است مثل انتخاب نیروی انسانی؛ جریان‌های کار، مقدرات را می‌آفرینند که بواسیله آن پاره‌ای از امور مشخصی که باید و یا نباید انجام شوند معلوم می‌شود مثل «سیگار کشیدن منوع» که یکی از مقرراتی است که در نظام اطلاع رسانی باید رعایت شود. بدینظریق، محدودیت‌های برنامه‌ریزی با تعیین اهداف از طریق مشخص شدن برنامه‌ها تا رسیدن به اهداف از طریق سیاست‌ها، مراحل کار و تعیین مقررات دقیق‌تر و دقیق‌تر می‌شود.

از نظر مفهومی، برنامه‌ریزی می‌تواند به عنوان یک جریان کاری که اساساً در سه اقدام یا سطح بی‌دری بی‌زیر تکمیل می‌شود مطرح گردد:

- یک- برنامه‌ریزی استراتژیک.
- دو- برنامه‌ریزی عملیاتی.
- سه- برنامه‌ریزی وظیفه‌ای.

برنامه‌ریزی استراتژیک اولین گام یا سطح برنامه‌ریزی است. در این برنامه‌ریزی، اساساً اهداف کلان مناسب مشخص می‌شوند. برنامه‌ریزی عملیاتی گام یا سطح دوم برنامه‌ریزی است. در این مرحله، اساساً نیروی انسانی مناسب تعیین می‌شوند. برنامه‌ریزی وظیفه‌ای سومین گام یا سطح برنامه‌ریزی است. در این مرحله، اساساً وظائف، هدف‌های فنی مشخص برای رسیدن به اهداف تعیین شده برنامه‌ریزی می‌شوند.

هیچ نظامی بدون برنامه‌ریزی ویژه نمی‌تواند به اهداف خود برسد. برنامه‌ریزی؛ فعالیت‌ها را هماهنگ می‌کند، در نظام نظم ایجاد می‌نماید. از بحران یا اتفاقات ناگوار آتی جلوگیری می‌کند، فعالیت‌ها را هدایت می‌نماید، تصمیم‌گیری‌های ویژه و خارج از برنامه را به حداقل می‌رساند. چارچوب اساسی برای فعالیت‌ها را تدارک می‌کند و چنان می‌کند که نظام بطور پیوسته به سوی اهداف به حرکت خود ادامه دهد.

۱-۲- اهداف و مقاصدی که باید در برنامه‌ریزی تعیین شوند.

اهداف یا مقاصد نهایت یا سرانجامی است که تمام امور یک نظام برای رسیدن به آن جهت‌گیری شده‌اند. مقاصد پیش‌نیازهایی برای تصمیم‌گیری نسبت به سیاست‌های اثربخش،

مراحل جریان کار، روش‌ها، استراتژی‌ها و مقررات هستند. مقاصد یا اهداف یک نظام اطلاع‌رسانی باید خوب تعریف و هماهنگ شوند. این چنین مقاصدی، مسئولیت‌های مشخص را جهت می‌دهد و مبنای مشخصی را برای اندازه‌گیری، مقایسه و ارزیابی همه اموری که به اهداف برنامه‌ریزی شده مربوطند را فراهم می‌آورد. تمام مقاصد نظام باید با زمان اندازه‌گیری شوند.

در یک نظام اطلاع‌رسانی مطلوب، اهداف و مقاصد ممکن است بصورت زیر تبیین شوند:

یک- جمع آوری همه اسناد، اطلاعات و داده‌های مربوط به نیازهای فعلی و آتی سازمانی که این نظام اطلاع‌رسانی به آن وابسته است تا سرحد امکان.

دو- سازماندهی و آماده سازی همه اسناد، اطلاعات و داده‌ها به بهترین روش ممکن بگونه‌ای که حداکثر سهولت را برای استفاده کننده و کارمند در دسترسی و بازیابی آن در همه زمان‌ها فراهم کند.

سه- تجزیه و تحلیل همه اسناد، اطلاعات و داده‌ها از نظر ارزش، ارتباط، روایی^۱، جاری بودن [دروزآمد بودن]، اعتبار^۲ و کمال آن برای استفاده کنندگان.

چهار- ترکیب و ارزیابی با بهم آمیختن همه واقعیت‌ها و دانش ممکن که در اسناد مختلف یا سایر منابع اطلاعاتی یا داده‌ای پراکنده‌اند در قالب معانی، اثر، لزوم، کاربرد و نقطه‌نظر استفاده کنندگان.

پنج- ذخیره سازی همه اسناد، اطلاعات و داده‌ها برای حفظ، ارجاع و استفاده.

شش- اشاعه همه اطلاعات و داده‌های ممکن به آنانکه نیازمندند چه در مقابل تقاضای آنان و یا بدون آن.

هفت- فراهم آوردن حداکثر خدمات اطلاع‌رسانی ممکن برای حداکثر تعداد استفاده کنندگان در حداقل زمان.

هشت- افزایش سطح استفاده از نظام اطلاع‌رسانی تا سرحد ممکن از طریق ایجاد روابط، تفسیر، آموزش، بررسی، بازخورد و سایر وسائل ارتباطاتی با استفاده کنندگان.

۲. توسعه

برنامه‌ریزی نظام، طرح توسعه و انجام همه برنامه‌های مربوط به نظام را در بردارد. هنگامی که برنامه‌ریزی منابع یک کتابخانه و نظام اطلاع‌رسانی انجام می‌شود، توسعه آن نیز آغاز

- می شود. موارد زیر منابع یا زمینه های کلیدی هستند که در توسعه باید ساخته شوند:
- ۱-۲. ساختمان برای نظام.
 - ۲-۲. تسهیلات، اثاثیه و تجهیزات برای نظام.
 - ۳-۲. نیروی انسانی برای نظام.
 - ۴-۲. بودجه برای نظام
 - ۵-۲. مواد اطلاعاتی برای نظام.

۱-۱ - ساختمان برای نظام

ساختمان مناسب [وظیفه مند] برای ایجاد یک کتابخانه و نظام اطلاع رسانی اولین نیاز ضروری است به شرطی که بتواند خدمات اطلاع رسانی کارآ و مؤثر را برای استفاده کنندگان فراهم سازد. منابع اطلاعاتی مربوط ارزش فوق العاده ای را فراهم می سازد، زیرا قابلیت های فنی استفاده کنندگان را افزایش و برای حل مسائل فنی پیچیده دیدگاه های جدیدی به آنها می دهد، به زمینه های مختلف مورد علاقه آنها افق جدیدی می گشاید و به آنها کمک می کند تا تصمیمات بهتری بگیرند. اطلاعات نیز روز بروز گران تر می شود زیرا هر سال حدود پنج تا ده درصد به قیمت منابع اطلاعاتی افزوده می شود. برای حفاظت چنین منابع گران قیمت نیاز به ساختمان ویژه بمنظور استفاده بیشتر حتمی است. همچنین یک ساختمان ویژه محیط خوب و آرامی را برای استفاده کننده بوجود می آورد.

اگر ساختمان هم اکنون وجود داشته باشد، دیگر به سختی امیدی برای تغییر ساختار آن به عنوان رفع نیاز اولیه وجود دارد. در این گونه ساختمانها می توان گسترش و یا تغییراتی جزئی داد. بهره جهت اگر ساختمانی جدید مورد نظر است باید بوسیله یک گروه کتابداری^۱ که خوب در این زمینه توجیه شده اند به عنوان یک پروژه تلقی شود. معمولاً گروه کتابداری از اعضاء زیر تشکیل شده اند:

- یک- مدیریت
- دو- مدیر کتابخانه یا مرکز اطلاع رسانی
- سه- مشاور کتابخانه
- چهار- معمار
- پنج- طراح فضای داخلی

کار عضو مدیریت تصویب نقشه‌ها و برنامه‌های پیشنهادی، تدارک مالی برای اجرای نقشه‌ها، نیروی انسانی برای اجرای برنامه‌های مشخص، پشتونه برای امضای قراردادها و اتخاذ تصمیم نهائی است.

مدیر کتابخانه یا مرکز اطلاع رسانی وظائف کتابخانه را مشخص، فضای مناسب برای هر بخش و فعالیت را معلوم، سیاهه کامل اثاثیه و تجهیزات را تهیه و سازماندهی کامل و ترتیب همه فعالیت‌ها را برای انجام وظیفه بی دردرس نظام فراهم می‌کند.

مشاور کتابخانه مشاوره لازم را به کتابدار، مهندس معمار و طراح فضای داخلی می‌دهد. او کمک‌های لازم را در تحلیل فعالیت‌های کتابخانه، آماده کردن برنامه‌های ساختمان کتابخانه، مشخص کردن اندازه، محدودیت‌های ساختمانی و سرانجام مکان‌یابی برای اجرای ساختمان را به کتابدار می‌دهد. مشاوره‌ای که به مهندس معمار و طراح فضای داخلی می‌دهد این است که نیازمندی‌های کتابدار را در قالب فلسفه، مقصد، وظائف، دامنه و نیازهای نظام اطلاع رسانی برای آنها تفسیر می‌نماید.

مهندس معمار طرح و ساختار عملی ساختمان را آماده می‌کند. او همه نیازمندی‌های کتابدار را در قالب طراحی فضایی از طریق نقشه‌ها و مشخصات کامل فراهم می‌سازد.

طراح فضای داخلی طراحی داخلی و دکوراسیون ساختمان را به عهده دارد. او طرح و نقشه برای فضای کف را فراهم می‌کند، ویژگی‌های لازم را برای اثاث، تجهیزات، مواد، پرده دیوارها و رنگ و سایر جنبه‌های تزیینی مناسب برای محیط کتابخانه توصیه می‌کند.

باید بخاطر آورد که بهنگامی که در زمین باز قصد ایجاد کتابخانه و یا مرکز اطلاعات وجود داشته باشد، کارمندان، مجموعه و خدمات طرح تسهیلات فیزیکی را تعیین می‌کنند. اما بهنگامی که ساختمانی آماده باشد تسهیلات فیزیکی ساختمان، نوع کارمندان، مجموعه و خدمات را تعیین می‌کند. بنابراین، برنامه‌ریزی ساختمانی کتابخانه باید با حداقل مسئولیت، هماهنگی، دقیق، توجه و آینده‌نگری انجام شود.

۱-۱-۲ نکات مهم بهنگام طراحی ساختمان یک کتابخانه و مرکز اطلاعات

بهنگام طراحی ساختمان یک کتابخانه و یا مرکز اطلاع رسانی، نکات زیر باید مورد توجه

قرار گیرند:

یک- تا آنجا که ممکن است، ساختمان باید بگونه‌ای در مرکز سازمان قرار گیرد که به سادگی از همه طرف به توان به آن دسترسی داشت.

دو- فضای کافی باز در اطراف باید به اندازه‌ای باشد که بتواند در قبال رشد آتی ساختمان توسعه و گسترش یابد. یک ساختار مودولار با حداقل ۲۰ فوت یا ۶ متر فضای بین ستونها مطلوب است.

سه- تزئینات ساختمان باید به گونه‌ای باشد که نه کتابها و نه خوانندگان اشعه مستقیم آفتاب را دریافت نکنند. در غیر اینصورت برای تقلیل اشعه مستقیم خورشید باید از پرده‌های کرکره‌ای^۱ استفاده شود.

چهار- تا آنجا که مقدور است ساختمان کتابخانه و یا مرکز اطلاعات باید از منابع صدای خارجی چون سروصدای ترافیک، فرودگاه‌های اختصاصی، عملیات جاده‌سازی، کارگاه‌ها و زمین ورزش دور باشد در غیر اینصورت از تکنیک‌های جذب صدا در ساختمان باید استفاده شود.

پنج- ساختمان باید از حداقل انعطاف برخوردار باشد. برای رسیدن به این مقصود، همه کف‌های طبقات باید توانانی حمل قفسه‌های کتاب و سایر مواد را داشته باشند. کف باید تقریباً بین ۱۲۰ تا ۱۵۰ پوند (۵۴ تا ۵۷ کیلوگرم) در هر فوت مربع توانانی حمل را برای قفسه‌های کتاب داشته باشد. همچنین، فاصله بین قفسه‌ها باید باندازه کافی (بین ۴ تا ۱۰ فوت) باشد تا فشار وارد بر هر فوت مربع را تقلیل دهد. اگر هنگامی که شخص درین قفسه‌های کتاب راه می‌رود لرزشی احساس شود به این معنا خواهد بود که ساختمان بیش از اندازه بار حمل کرده است. در چنین مواردی، فضای بین قفسه‌ها باید بیشتر شود. برای ایجاد مقاومت در برابر ۱۵۰ پوند در هر فوت مربع، برای فضای بین قفسه‌ها بین ۱۰ فوت یا بیشتر پیشنهاد می‌شود. برای اینکه انعطاف بیشتر شود، ساختمان باید ساخت و سازهای داخلی دائمی خود را به حداقل

برسانند. برای جداسازی یک قسمت از قسمت دیگر قفسه‌بندی و اشایه مورد استفاده قرار می‌گیرد. ارتفاع سقف باید بهنگام طراحی مورد توجه باشد.

شش - تمام فعالیت‌های مربوط باید با یکدیگر در نظر گرفته شود. این مسأله فضای تحرک را کم و لی در عرض اثر بخشی مکان مورد لزوم را بیشتر می‌کند. برای مثال، تمام فعالیت‌های آماده سازی مانند سفارش، دریافت، فهرست نویسی و طبقه‌بندی میتوانند با هم باشند؛ همه خدمات مثل پله‌ها، دستشویی‌ها، آسانسورها، اتاق‌های دم در مخصوص نگهداری کلاه و پالتو می‌توانند در یک مکان جا بگیرند.

هفت - باید برای کتاب‌ها و استفاده کنندگان دستگاه تهویه خاص وجود داشته باشد. آنها باید در برابر شرائط فوق العاده حرارتی و رطوبتی قرار گیرند. سیستم‌های تهویه مطبوع^۱، دست کم برای مواد اطلاعاتی ایده‌آل است.

هشت - ضمن برآورده مدارکی که می‌تواند در یک صندوق کتاب استاندارد یا کابینت جانبی [کنار دیوار] جاسازی شود باید معادل یک سوم فضا را برای افزودن کتاب‌های آینده پیش‌بینی کرد. در غیر این صورت کارآیی لازم وجود نخواهد داشت.

نه - سرو صداهای داخلی ناشی از صحبت کردن، رفت و آمد مردم، ماشین‌نویس‌ها، مکالمات تلفنی، بادبزن‌ها، سرفه کردن‌ها، آسانسور و غیره باید با استفاده از مواد جذب کننده صدا در کف، سقف و دیوارها به حداقل برسد.

ده - باید غیر از نور چراغ‌ها مقدار کافی نور وجود داشته باشد. چراغ‌ها باید بگونه‌ای توزیع شوند تا سایه ناشی از آنها به حداقل برسد. نور مصنوعی که موجود محیطی مطبوع می‌شوند در جایی که نور طبیعی به اندازه کافی نیست لازم است.

یازده - کف‌ها باید بگونه‌ای طراحی شوند که صدای ناشی از راه رفتن را منعکس نکنند و ظاهری زیبا که کمتر به نظافت نیاز داشته باشد مطلوب است.

دوازده - پریزهای انتقال برق، رادیاتورها و سیم‌های تلفن باید در محل‌هایی در داخل دیوارها و یا کف‌ها جاسازی شوند.

سیزده- باید امنیت خاصی را جهت کنترل رفتار استفاده کنندگان و گم شدن کتابها بوجود آورد.

چهارده- تجهیزات آتش نشانی باید در مکانهای خاص در ساختمان کتابخانه قرار گیرند.

پانزده- بنای ساختمان باید ساده و وظیفه مند باشد بگونه ای که سهولت و اقتصادی بودن در دسترسی به آن لحاظ شده باشد.

۱-۱-۲- استانداردهای کتابخانه یا یک نظام اطلاع رسانی

جهت تخمین فضا یا محوطه مورد نیاز برای مجموعه کتابخانه، سالن مطالعه، کارمندان و خدمات و عوامل مختلف محیطی مطالعاتی انجام شده است. این تخمین ها به مقدار زیادی با هم متفاوت اند بعضی از استانداردها را برای استفاده خوانندگان در اینجا درج می کنیم. این استانداردها را باید به عنوان «میانگین» یا راهنمایی و نه دستورات قطعی و مشخص در نظر گرفت.

اساس این هدف، فضای کلی یک کتابخانه و یا نظام اطلاع رسانی می تواند به راحتی به بخش های زیر تقسیم شود:

یک- فضای ذخیره سازی اسناد

دو- سالن قرائت

سه- سالن محل استقرار کارکنان

چهار- محل ارائه خدمات

سه فضای اولی به صورت بالقوه می توانند برای سه فعالیت مختلف، تعیین یا شناخته شوند. فضای مورد نیاز برای این فعالیت ها همیشه با رشد کتابخانه و مرکز اطلاع رسانی باید افزایش یابد. فضای مورد نیاز برای این فعالیت ها نیز قابل تغییراند. بهره جهت گسترش فضای مورد نیاز برای ذخیره اسناد و مدارک در مقایسه با فضای مورد نیاز برای سالن قرائت و فعالیت های کارمندان خیلی سریعتر است. در مقایسه با فضاهای فوق، فضای مورد نیاز برای

ارائه خدمات تقریباً ثابت است. در جدول ۱-۳ تخصیص فضا برای مقاصد گوناگون نشان داده شده است.

یک- فضای ذخیره سازی اسناد:

کتابها، مجلات، گزارشها، مواد سمعی و بصری
نمایشگاهها، پایانه‌ها و فضای جابجایی و مانند آن

دو- سالن قرائت:

فضای تعیین شده (قابل تغییر)	میزهای مطالعه و صندلی، اتاق میکروفیلم، کابینت فهرست‌ها، میز مرجع، میز امانت و فضای جابجایی وغیره
--------------------------------	---

سه- محل استقرار کارکنان:

اتاق کار، خدمات ماشین نویسی، بخش فتوکپی، کابینت‌های
بایگانی، میزها و صندلی‌های کار، چارپایه‌ها و
فضای جابجایی وغیره

چهار- فضای ارائه خدمات:

فضای تعیین نشده (ثابت)	پله کان‌ها، سالن‌ها، دستشوئی‌ها، سالن ورودی، اتاق مربوط به کیف و کلاه دم در، آسانسور وغیره
---------------------------	--

جدول ۳- ۱- تعیین فضای محیط برای مقاصد مختلف.

بعضی از تخمین‌های معمولی یا استانداردها برای فضای مورد نیاز این سه فعالیت که با رشد کتابخانه و یا سایر عوامل محیطی تغییر می‌کنند به شرح زیر است:

یک - فضای ذخیره سازی اسناد

فضای مورد نیاز برای ذخیره سازی اسناد با داشتن متوسط فضای لازم برای یک سند، کتاب و یا مجله و یا با دانستن فضای لازم برای یک قفسه کتاب یا کابینت بایگانی و فضای مورد نیاز

برای تحرک مطالعه کنندگان و کارمندان به سادگی قابل تخمین است. یک تخمین متوسط برای فضای مورد نیاز انواع مختلف مدارک در جدول ۲-۳ نشان داده شده است.

شیء	متوسط ظرفیت	متوسط فضای مورد نیاز
(الف) کتاب / مجلات	یک کتاب / دوره	۳/۵-۴/۵ سانتیمتر از قفسه
(ب) یک قفسه کتاب (یک طرفه) با ۶ طبقه (حدود ۲۰۰ سانتی متر ارتفاع × ۹۰ سانتی متر عرض × ۲۵ سانتی متر عمق)	۱۲۰-۱۵۰ کتاب (از جمله کتابهای مرجع)	۲۲۵۰ سانتی مترمربع (حدود ۲۵ سانتی متر × ۹۰ سانتی متر)
(ج) یک قفسه مجلات (یک طرفه) با ۵ طبقه	۱۰۰-۱۲۵ مجلد	۲۲۵۰ سانتی مترمربع
(د) یک کابینت (یک طرفه) چهار ردیف	۲۰۰-۳۰۰ گزارش یا کاتالوگ های تجاری	۳۲۹۰ سانتی مترمربع (حدود ۴۷ سانتی متر × ۷۰ سانتی متر)
(ه) فضای جابجایی بین قفسه کتابها و بین قفسه کتابها و قفسه های دیواری	۱۰۰-۱۲۰ سانتی متر	

جدول ۲-۳ - متوسط فضای مورد نیاز برای مدارک

دو - سالن قرائت

سالن مورد نیاز برای فعالیت های مربوط به قرائت بادر نظر گرفتن فضای مورد نیاز برای گذاشتن میز ها، صندلی ها، کابینت های بایگانی، میر مرجع، میز امانت و محل تحرک و جابجایی مطالعه کنندگان و کارمندان به سادگی قابل اندازه گیری است. بطرور متوسط، فضای مورد نیاز بوسیله مطالعه کنندگان و مطالعه کنندگان با افزایش تعداد آنان در برابر میز های مطالعه کاهش می یابد. برای یک کتابخانه اختصاصی دو میز مطالعه یک طرفه یا دو طرفه توصیه می شود. یک تخمین تقریبی فضای موردنیاز برای اثاثیه و مطالعه کنندگان در جدول ۳-۳ نشان داده شده است:

شیوه	متوسط طرفیت	متوسط فضای انتقالی برای اثاث/جابجایی	متوسط فضای مورد نیاز برای هر نفر
(الف) یک میز قرائت یک نفره (یک طرفه - ارتفاع متوسط = ۷۱ سانتیمتر)	با یک نفر مطالعه کننده	۰/۵۴ مترمربع (متوسط ارتفاع = ۷۱ سانتیمتر)	۱/۵ مترمربع
(ب) یک میز مطالعه (دو طرفه)	بادو نفر مطالعه کننده	۱/۰۸ مترمربع (سانتیمتر ۹۰×۱۲۰)	۲/۸ مترمربع
(ج) یک میز مطالعه (دو طرفه)	با چهار نفر مطالعه کننده	۲/۱۶ مترمربع سانتیمتر (۱۸۰×۱۲۰)	۲/۶ مترمربع
(د) یک صندلی ارتفاع متوسط محل نشیمن (۴۳ سانتی متر)	یک نفر مطالعه کننده	۰/۲۵ مترمربع سانتی متر (۵۰×۵۰)	۱ مترمربع
(ه) فضای جابجایی بین میز مطالعه و دیوار	-	۱/۵-۲ متر	-
(و) فضای جابجایی بین دو میز مطالعه	-	۱/۷۵-۲ متر	-
(ن) فضای باز در مقابل میز امانت	-	۱/۸-۲/۲ متر	-
(ح) فضای جابجایی در مقابل میز مرجع	-	۱/۵-۱/۷۵ متر	-
(ط) حداقل ظرفیت نشستن برای سالن قرائت	۱۰	درصد از مجموع فضای قرائت خانه	-

جدول ۳-۳ - متوسط فضای مورد نیاز برای اثاثیه و مطالعه کنندگان

سه - فضای مورد نیاز کارمندان

اگرچه هیچ استاندار مشخصی برای این فعالیت نیست، ولی اغلب به اندازه و دامنه مجموعه و مقدار^۱ فعالیت‌های آماده سازی و خدمات بستگی دارد. بهره‌جهت، حداقل ۱۰-۱۵ مترمربع برای کارمندان ماهر و بین ۱۰-۵ مترمربع برای کارمندان دفتری ضروری است.

چهار - فضای مورد نیاز برای خدمات

فضای مورد نیاز برای خدمات، مانند پله کان‌ها، راهروها، دستشوونی‌ها، اطاق کیف و کلاه و غیره زمانیکه ساختمان آماده شد و به بهره برداری رسید تعیین می‌شود.

۲-۱-۲- عوامل محیطی برای کتابخانه و نظام اطلاع رسانی

عوامل محیطی مانند، نور، حرارت، رطوبت، صدا وغیره نقش مهمی در استفاده اثربخش در یک محیط اطلاع رسانی دارند. حداقل شرایط محیطی لازم برای محل‌های نگهداری، کار و قرائت در جدول ۳-۴ نشان داده شده است.

محیط	متوسط مورد نیاز/کنترل
(الف) حرارت	۶۵-۷۵ درجه فارنهایت
(ب) رطوبت	۳۰-۵۰ درصد
(ج) اندازه صدا	۳۰-۳۵ دسی بل
	۴۵-۵۰ دسی بل
	۵۵-۶۰ دسی بل
(د) نور	برای سالن قرائت و مخزن کتابها محل کار کارمندان محل کار مرجع و امانت
	برای اتاق کارمندان برای محل کار مرجع، خدمات و فهرست
	۲۰۰-۳۰۰ لوکس ^۲
	۳۵۰-۴۵۰ لوکس
	۵۵۰-۶۵۰ لوکس

جدول ۳-۳- متوسط مورد نیاز یا کنترل عوامل محیطی

۱) Quantum

۲) لوکس واحد اندازه‌گیری «غلظت نور چراغ» است. یک لامپ تنگستن معمولی ۱۰۰ وات در حدود ۱۲۰ لوکس نور را در سطحی در فاصله ۱ متر از لامپ ایجاد می‌کند. مترمربع / ۱ lumen = ۱ لوکس

۲-۲ تسهیلات، اثاثیه و تجهیزات برای نظام

تسهیلات، اثاثیه و تجهیزات دو مین عامل مهم برای توسعه یک نظام اطلاع رسانی به شمار میروند. آنها برای اجرای خدمات کارآ و اثربخش برای نظام اطلاع رسانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند. هر زمانی که تسهیلاتی یا یک فعالیتی مورد نظر باشد، اثاثیه و نیروی انسانی برای اجرای آن باید فراهم شود. ساختمن با معماری مطلوب و یا پیش‌بینی همه موارد ضروری برای اجرای یک فعالیت [کارآ و اثربخش] خود یک نوع تسهیلات است. تمام این فعالیت‌ها مانند صحافی، فتوکپی، تصویربرداری، چاپ، میکروفیلم، عکاسی و محاسبه وغیره در یک نظام اطلاع رسانی به عنوان تسهیلات تلقی می‌شوند. تمام وسائل مثل میزها، صندلی‌ها، قفسه‌های کتاب، جایگاه‌های نمایش، کابینت‌های بایگانی، کابینت‌های میز امانت و مرجع وغیره که در یک کتابخانه برای انجام وظایف مختلف ضروری هستند اثاثیه نام دارند. اثاثیه ممکن است از چوب یا فلز باشند. اثاثیه چوبی اگرچه گران قیمت هستند ولی در مقایسه با انواع فلزی آن هم احساس بهتری بدست می‌دهند و هم گرمترند و موجب کنترل صدا می‌شوند. تمام وسائلی که در اجرای فعالیت‌های مختلف در یک نظام اطلاع رسانی مانند بایگانی، ضبط رکوردها، تصویربرداری، چاپ، خواندن میکروفیلم، فتوکپی، صحافی، برش، ضبط، میکروکارت یا نمایش اسلامی، آماده‌سازی فیلم، گوش دادن به نوار، گرمایش، سرمایش و محاسبه وغیره به ما مدد می‌رسانند به عنوان تجهیزات تلقی می‌شوند.

هنگام انتخاب اثاثیه و تجهیزات باید موارد زیر را در نظر گرفت:

یک- باید امکان تحرک در اثاثیه و تجهیزات وجود داشته باشد. بنابراین از اثاثیه و تجهیزات ثابت مانند کابینت‌های کاتالوگ، قفسه‌های نمایش و میز امانت باید خودداری شود زیرا که آنان به سادگی نمی‌توانند جابجا شوند و یا در آینده گسترش یابند.

دو- تا آنجا که ممکن است، اقلامی از اثاثیه چون میز، صندلی، میز تحریر، چهارپایه، قفسه‌های نمایش، کتاب‌گیر باید استاندارد باشند و بصورت جمعی و کلی خریداری شوند تا در موقع تعویض هر یک با دیگری مشکلی پیش نیاید.

سه- در موقع خرید باید راحتی، دوام، تنوع، قیمت و سادگی نگهداری بگونه‌ای در نظر گرفته شود تا فضای جذاب و جالبی برای قرائت و کار بوجود آید.

چهار- رنگ و مواد باید بگونه‌ای انتخاب شوند تا جویی جالب و جاذب هم برای قرائت و هم برای کار بوجود آید.

پنج- ترتیب چیدن اثاثیه با توجه به نور و تهییه باید انجام شود؛ جاسازی تجهیزات باید به گونه‌ای انجام شود تا کمترین مزاحمت را برای سایر فعالیت‌ها یا وظایف نظام اطلاع رسانی فراهم آورده و یا اصلًاً مزاحمت ایجاد نکند.

۳-۲ نیروی انسانی برای نظام

سومین عامل مهم در یک نظام اطلاع رسانی که پس از برنامه ریزی به توسعه نیاز دارد، نیروی انسانی است. برای اداره یک نظام اطلاع رسانی، تعداد، تحصیلات، تجربه، آموزش و تخصص نیروی انسانی ویژه نیاز است. اساساً حجم نیاز به نیروی انسانی به فعالیت‌های نظام، نرخ رشد مجموعه، بودجه دریافتی، تعداد استفاده کنندگان و نیاز خدماتی گوناگون بستگی دارد.

بمنظور تشخیص تعداد کارمندان، اولین گام، تحلیل فعالیت‌های نظام و سپس شکستن هر فعالیت به وظایف مختلف است. در این مرحله عملیات و مراحل اجرای گوناگون بهم پیوسته، مواد و تجهیزات لازم برای اجرای وظایف، ارتباط هر وظیفه، کار، یا شغل مخصوص با سایر وظایف معلوم می‌شود. زمانی که این امور تجزیه و تحلیل شدند این وظایف مخصوص به صورت پست‌های مورد نیاز کارکنان در قالب عنوان شغلی، مهارت‌ها، مستولیت‌ها، وظائف، تجربه، تخصص، سلامت جسمی، نرخ‌های حقوق و روابط داخلی آنها با سایر موقعیت‌های کارمندی در می‌آیند.

۴-۳ وظایف و موقعیت‌های کارکنان در یک کتابخانه و نظام اطلاع رسانی

یک نظام مطلوب اطلاع رسانی از یک سلسله وظایف تشکیل شده‌اند که در جدول ۳-۵ بیان شده است.

زمانی که وظایف و فعالیت‌های یک کتابخانه یا یک نظام اطلاع رسانی شناخته شدند به سادگی می‌توان موقعیت کارکنان را در رابطه با این وظایف ازنظر مدرک تحصیلی، تجربه و تخصص معلوم نمود. معمولاً، در هر کتابخانه یا نظام اطلاع رسانی، موقعیت کارمندان بصورت کلی می‌تواند در چهار بخش کلی زیر تقسیم‌بندی شود:

یک- کارکنان حرفه‌ای

دو- کارکنان نیمه حرفه‌ای

سه- کارکنان دفتری

چهار- کارکنان فاقد مهارت

همچنانکه در زیر نشان داده شده است، هر بخش از بخش‌های فوق الذکر وظائف و کارهای مخصوصی را بصورت زیر انجام میدهدند:

یک- کارکنان حرفه‌ای: اینان امور حرفه‌ای را در یک نظام اطلاع رسانی انجام میدهند مانند سرپرستان طبقه بندی، فهرست نویسی، سندآرایی، خدمات اطلاع رسانی وغیره.

دو- کارکنان نیمه حرفه‌ای: آنها امور معمولی و تکراری را در یک نظام اطلاع رسانی انجام میدهند مانند: دستیار فهرست نویسی، دستیار امانت و بازپس گرفتن کتاب، دستیار مجلات، دستیار بایگانی وغیره.

سه- کارکنان دفتری یا پشتیبان: آنها کارشان پشتیبانی فعالیت‌های حرفه‌ای است مانند سرنگهبان‌ها، تندنویس‌ها منشی‌ها، صحاف‌ها، رانندگان، عکاس، نسخ (مسئول نسخه‌برداری)، چاپگر، حروفچین وغیره.

چهار- کارکنان غیرماهر: آنان از نظر حرفه‌ای آموزش ندیده‌اند و در اموری چون نظافت عمومی، امنیت و حفاظت نظام، مراقبت بهداشت^۱، فرسه‌چین، محافظت، باخان، جاروکش، نظافت چی، فرآش، نگهبان، مراقب وغیره. برحسب وظائف در یک نظام اطلاع رسانی همانطور که در جدول ۳-۵ نشان داده شده است می‌تواند تعدادی موقعیت شغلی وجود داشته باشد. بعلاوه، برحسب حجم کاری خدمات میتوان دامنه موقعیت‌های شغلی را گسترش داد.

معمولترین موقعیت‌های شغلی در هر نظام اطلاع رسانی عبارتند از: کتابدار یا مدیر اطلاع رسانی، قائم مقام کتابدار یا مدیر اطلاع رسانی، دستیار کتابدار یا مدیر اطلاع رسانی، دستیاران حرفه‌ای (سفرش، طبقه‌بندی، فهرست نویسی، نشریات، انتشارات خاص، امانت، ترجمه، خدمات اطلاع رسانی، خدمات ارجاعی، نمایه‌سازی، چکیده‌سازی، تجزیه و تحلیل سیستم یا برنامه‌ریزی)، صحاف، مسئول زیراکس، عکاس، چاپگر، ماشین نویس و تندنویس یا منشی. هریک از موقعیت‌های شغلی فوق الذکر دارای وظائف، مسئولیت، تحصیلات، تجربه، آموزش و توانائی خاصی هستند که در زیر شرح آن آمده است:

جدول ۳-۱۰- سطوح مختلف وظایف یک نظام اطلاع رسانی در یک موسسه تحقیقاتی

الف. کتابدار یا مدیر اطلاع رسانی

او مدیر اصلی یک نظام اطلاع رسانی است. او باید مدیر توانانی باشد تا بتواند برنامه‌ریزی، سازماندهی، تفسیر و نظارت کند و همه عملیات نظام را برای تدارک خدمات کارآ و مؤثر به استفاده کنندگان هدایت نماید.

الف - وظائف و مسئولیتها

کتابدار یا مدیر اطلاعات مسئول تعدادی از وظائف به شرح زیر است:

یک - برنامه‌ریزی و توسعه فضای فیزیکی، فعالیت‌ها و خدمات مربوط، اثاثیه و تجهیزات مناسب، درنظر گرفتن نیازهای فعلی و آتی استفاده کنندگان.

دو - تجزیه و تحلیل، تخمین و آماده کردن بودجه برای نظام اطلاع رسانی و بازبینی های دوره‌ای آن.

سه - انتخاب، بکارگیری و معرفی کارمندان جدید و تعیین وظائف خاص برای آنان.

چهار - نظارت بر وظائف گوناگون، مانند انتخاب، سفارش مواد اطلاعاتی، آماده سازی آنها، مانند طبقه بندی، فهرست نویسی، نمایه سازی و چکیده نویسی و اشاعه از طریق خدمات مختلف مانند خدمات آگاهی رسانی جاری، اشاعه اطلاعات گزینشی، خدمات ارجاعی و ترجمه‌ای وغیره.

پنج - حفظ ارتباطات حرفه‌ای با سایر سازمان‌های مربوط جهت اجرای نیازمندی‌های استفاده کنندگان.

شش - تهیه خط مشی و فرایند کاری در رابطه با استفاده کنندگان، تهیه گزارش سالانه درباره فعالیت‌های گوناگون اجراشده و برنامه‌های آینده برای ملاحظه مدیریت و هفت - شرکت در بحث‌های سازمانی، کنفرانس‌های حرفه‌ای و سمینارها برای آگاه نگهداشتن خود از تغییرات و فعالیت‌های جدید در زمینه اطلاع رسانی.

ب - تحصیلات، آموزش و تجربه

مدیر اطلاع رسانی و یا کتابدار باید کاملاً تحصیل کرده باشد. او باید تجربه وسیع و آموزش لازم را در کتابخانه و علوم اطلاع رسانی داشته باشد و از تخصص موضوعی و توان خاص مدیریتی برای استفاده مؤثر از نیروی انسانی، پول و مواد بهره‌مند باشد. داشتن دیدگاهی مؤثر

نسبت به مراجعان، علاقه بکار، عطش معنوی، هوش قوی و حافظه تیز از دیگر نیازمندی‌های دارنده این موقعیت است.

ب. قائم مقام کتابدار یا مدیر اطلاع رسانی

این شخص، نفر دوم در زنجیره عملیات، دستور، کنترل و هدایت فعالیت‌های یک نظام اطلاع رسانی است.

الف - وظائف و مسئولیت‌ها

برحسب ابعاد یک نظام اطلاع رسانی، ممکن است یک یا دو معاون یا قائم مقام مدیر وجود داشته باشد. اگر واحد، واحد اطلاع رسانی کوچکی است، تمام وظایفی که باید توسط مدیر اطلاع رسانی انجام شود در غیاب او توسط این شخص انجام می‌پذیرد. اگر این واحد اطلاع رسانی، واحد بزرگی است یک دسته از وظایف فنی، مثل سفارش، آماده‌سازی به یک معاون و دسته دیگری از وظایف مثل خدمات به خوانندگان به معاون دیگر واگذار می‌شود. با این تقسیم کار، برای مدیر اطلاع رسانی اجرای مؤثر عملیات وسیع و گسترده‌تر می‌شود. نیابت انجام کار بوسیله معاونان براساس توان مخصوص هریک در زمینه مورد علاقه است. هر دو معاون، باید در غیاب مدیر توان اداره نظام اطلاع رسانی را داشته باشند.

ب - تحصیلات، آموزش و تجربه

معمولًاً سطح تحصیلات و آموزش و تجربه معاون را نیازهای خاص یک سازمان مشخص می‌کند. مدیر مورد نظر این نیازمندی‌ها می‌تواند تقریباً بیانگر خواسته‌های یک مدیر اطلاع رسان باشد.

ج. دستیار کتابدار، دستیار مدیر و یا دستیار حرفه‌ای

از نظر عملیات و هدایت فعالیت‌ها در یک نظام اطلاع رسانی و در سلسله مراتب مدیریت، این شخص فرد سوم به شمار می‌رود. برحسب ابعاد و وظایف یک نظام اطلاع رسانی، می‌توان یک یا چند دستیار کتابدار یا مدیر و یا دستیار حرفه‌ای پیش‌بینی نمود.

الف - وظائف و مسئولیت‌ها

این دستیاران وظایف خاصی چون سفارش، طبقه‌بندی، فهرست‌نویسی، نمایه‌سازی، چکیده‌نویسی، خدمات ارجاعی، خدمات ترجمه، اشاعه اطلاعات، تجزیه و تحلیل نظام و غیره را در یک نظام اطلاع‌رسانی انجام میدهند. هر دستیار حرفه‌ای در زمینه‌ای که در آن تجربه، آموزش و یا توانائی خاصی دارد وظیفه خود را انجام می‌دهد. همه کارها در این چنین زمینه‌ها آن قدر مهم‌اند که نظام اطلاع‌رسانی همکاری تمام وقت دستیاران را برای اجرای چنین فعالیت‌های تخصصی طلب می‌کند. برحسب طبیعت هر وظیفه، این دستیاران به دستیار کتابدار یا مدیر اطلاع‌رسانی یا دستیار حرفه‌ای در زمینه‌های سفارش، طبقه‌بندی، فهرست‌نویسی، مجلات و نشریات، ادبیات خاص، گردش و امانت، خدمات ارجاعی، خدمات ترجمه‌ای، چکیده‌نویسی، نمایه‌سازی، تجزیه و تحلیل نظام و غیره تقسیم می‌شوند. هر دستیار حرفه‌ای مسئول وظایف خاصی است که به او واگذار می‌شود. آنها همه وظایفی را که متصل و مربوط به اجرای مسئولیت‌های مربوطه‌شان هست انجام می‌دهند.

ب - سطح تحصیلات، آموزش و تجربه

هر معاون مدیر و یا معاون حرفه‌ای باید دارای تحصیلات و از نظر حرفه‌ای آموزش دیده، یا دارای تجربه و مهارت کافی باشد که در کوران کار آن را بدست آورده و کامل کرده‌است. برای مثال، معاون حرفه‌ای (سفارش) باید ابزار انتخاب کتاب، مراحل خرید و عرضه کنندگانی را که می‌توانند به سرعت مواد مطلوب را عرضه کنند دقیقاً بشناسد. همچنین، معاون حرفه‌ای (مرجع) باید با بخش وسیعی از منابع مرجع و محتوای آنها در زمینه مربوطه آشنا باشد. معاون حرفه‌ای (طبقه‌بندی و فهرست نویسی) باید با طرح‌های طبقه‌بندی، فهرست نویسی و سرعنوان‌های موضوعی و مراحل خاص استفاده از این طرح‌ها و برنامه‌ها آشنا باشد. معاون حرفه‌ای (ترجمه) باید زبان و واژه‌شناسی و اصطلاحات معادل را به هنگام ترجمه از یک زبان ناشناخته به زبان شناخته شده برای استفاده کننده بداند. معاون حرفه‌ای (امانت و گردش) باید استفاده کنندگان اسناد و مدارک و مراحل امانت و بازپس‌گیری انتشارات را بشناسد. معاون حرفه‌ای (تجزیه و تحلیل نظام) باید با برنامه‌ریزی و تجزیه و تحلیل سیستم‌ها برای سازمان‌دهی، تغییر، و کنترل عملیات، با ابعاد وسیع آشنا باشد.

د. دستیار حرفه‌ای

معاون یا دستیار حرفه‌ای فرد چهارم در سلسله مراتب اجرائی و عملیاتی در یک نظام اطلاع‌رسانی است. متناسب با حجم کار، یک نظام می‌تواند دارای تعدادی معاون نیمه حرفه‌ای باشد.

الف - وظائف و مسئولیت‌ها

اینان به معاونان حرفه‌ای رده بالا برای انجام امور جاری و تکراری یاری می‌رسانند. آنان وظائف معمولی چون مرتب کردن شماره‌های پراکنده دوره‌های مجلات را برای صحافی، چسباندن برچسب کتابها، نوشتمن کارت‌های کتاب، گردش مواد اطلاعی، چیدن کتاب در قفسه و بایگانی برگ‌ها در جعبه‌دان‌ها و هر وظیفه دیگری که نیاز به سابقه حرفه‌ای کاملاً آموزش یافته ندارد انجام میدهند. کار اینها باید نظارت شود.

ب - تحصیلات، آموزش و تجربه

در بعضی از نظام‌های اطلاع‌رسانی افراد با تحصیلات کمتر ولی با تجربه کاری، بهترین‌ها برای این مشاغل هستند.

ه. صحاف کتاب

صحاف کتاب باید در دسته کارمندان پشتیبان قرار گیرد که کار صحافی را انجام می‌دهد. او در صحافی کتاب‌ها، جلد کردن مجلات و سایر اسناد کمک می‌کند. او کتاب‌ها را از فرسودگی عمومی و پارگی حفاظت کرده و سعی در نگهداری آنان می‌نماید. این شخص برای انجام دقیق کار خوبیش باید فردی آموزش دیده و واجد شرایط باشد. بر حسب حجم کاری می‌توان تعدادی از صحاف‌ها را به کار گرفت.

و. چاپگر

چاپگر نیز جزو کارمندان پشتیبان است که کار چاپ بولتن‌ها، خبرنامه‌ها، گزارش‌ها، فهرست اسناد و سایر خدمات اطلاع‌رسانی را به عهده دارد. او نیز باید شخص آموزش دیده واجد شرایط

باشد. بر حسب حجم کار چاپی تعدادی از این چاپگرها و حروفچین‌ها مورد نیاز است.

ز. مسئول زیراکس

او نیز جزو کارمندان پشتیبان است. او نظام اطلاع رسانی را با خدمات زیراکس و رونوشت برداری بر قی مقالات مجلات و سایر مدارک برای استفاده کنندگان یاری می‌دهد. این فرد عامل مهمی در اشاعه سریع و آزاد اطلاع در بین استفاده کنندگان نیازمند به شمار می‌رود. برای کار با ماشین زیراکس یک آموزش کوتاه کافی است.

ح. ماشین نویس

ماشین نویس بوسیله ماشین کردن نامه‌ها، بخشناهی‌ها، کتابشناسی‌ها، بایگانی کردن نامه‌ها و کارت‌ها، بازبینی پرداخت‌های مربوط به کتابها و مجلات، ارسال اخطار برای اسناد و مدارکی که توسط عرضه کنندگان عرضه نشده‌اند، چیدن کتاب در قفسه‌ها، یاری رساندن در کار گردش و امانت و امور مختلف دیگری که به او واگذار می‌شود نظام اطلاع رسانی را یاری می‌دهد. تحصیلات ساده و یا حتی کمتر از آن برای فردی که دانش و علاقه کافی برای این کار داشته باشد برای این شغل مناسب است. در اینجا هم بر حسب حجم کاری و تعداد کارمندان موجود، میتوان به تعداد ماشین نویس و یا منشی‌ها افزود.

ط. منشی

منشی - مرد باشد یا زن - در ارتباط مستقیم با کتابدار و یا مدیر اطلاع رسانی کار می‌کند. او کارهایی چون یادداشت اموری که مدیر می‌خواهد، تماس لحظه به لحظه با همه کارگزاران و اشخاص چه به صورت شفاهی و یا کتبی در همه موضوعات بر حسب دستور مدیر اطلاع رسانی، ماشین و بایگانی کردن نامه‌ای داخلی و خارجی، تعیین وقت برای درخواست کنندگان ملاقات و جلسه‌هایی که مدیر در آن شرکت می‌کند و سایر یادداشت‌های مالی چون هزینه برای ایجاد سرگرمی و سایر جنبه‌های مخصوص که برای امور مالی و عملیاتی نظام لازم است را انجام می‌دهد. بطور خلاصه، او کمک ارزشمندی را به مدیر اطلاع رسانی می‌کند. یک شخص تحصیلکرده و یا حتی شخصی با تحصیلات کمتر و با آموزش مدیریت بازرگانی یا منشی‌گری می‌تواند این وظیفه را بخوبی انجام دهد.

علاوه براین دریک نظام اطلاع رسانی بحسب حجم کاری و دامنه نگهداری و طبیعت فعالیتهای موردنیاز نظام، میتوان انواع گوناگون شغلها را پیش‌بینی کرد این شغلها مانند داده‌پرداز، مستول نوبت شب، سندآر (میکروفرم‌ها)^۱ برنامه‌ریز، ناظر، ابزاردار، متصدی روابط، مهندس یا تکنسین محافظت و نگهداری، متخصص برق، نسخه‌بردار، عکاس، هنرمند، باگبان، نگهبان، دستیار منشی وغیره خواهد بود.

۲-۳-۲- انتخاب نیروی انسانی

هنگامیکه موقعیت‌ها و نیازمندیهای سازمان در قالب عناوین شغلی، وظائف، مستولیت‌ها، تحصیلات، آموزش، تجربه و میزان حقوق مشخص شد گام بعدی توسعه یعنی جذب نیروی انسانی شروع می‌شود. در جذب نیروی انسانی بحسب نیازمندی‌های شغلی، ابتدا فرم‌های درخواست طراحی می‌شود. آنگاه افراد واجد شرایط از چند راه انتخاب می‌شوند: با آگهی در روزنامه‌های ملی یا محلی، مجلات حرفه‌ای، انجمن‌های حرفه‌ای و دفترهای استخدام محلی یا موسسات و مدارس دانشگاهی یا تجاری، سپس آزمایش‌های گوناگونی مانند تست شخصیت به منظور ارزیابی خصیصه‌هایی چون: ابتكار، قضاوت، اعتمادبنفس، خلق و خو، علاقه و نفرت وغیره، تست هوش برای ارزیابی خصیصه‌هایی چون: هشیاری فکری، قدرت فهم، توان استدلال وغیره. تست شایستگی برای ارزیابی خصیصه‌هایی چون: علاقمندی به کار دستی، مکانیکی، فکری و یا معمولی، تست تجاری و یا تست اجرائی برای ارزیابی خصیصه‌هایی چون دانش بکارگیری روش‌های گوناگون، مراحل و اجرای وظیفه یا کار واقعی یا ویژه در یک محیط داده شده انجام خواهد شد. هنگامی که تست‌ها به پایان رسید، برای آنها بی که از نظر تست موفق تشخیص داده شوند مصاحبه گذاشته می‌شود. از طریق مصاحبه، شخص می‌تواند طبیعت عمومی، علاقه و زمینه قبلی داوطلبان را دریابد. بدین طریق داوطلبان مناسب براساس تست‌ها و مصاحبه انتخاب می‌شوند. آنگاه تائید شخصیت، سلامت و صلاحیت آنان توسط داوران، پزشکان و مقامات پلیس انجام می‌شود. هنگامی که این امور انجام شد. شغل و یا پست مورد نظر به بهترین فرد داوطلب عرضه می‌شود.

کارمندان جدیدالورود برطبق شایستگی‌ها و علاقه‌شان به مشاغل معین گمارده می‌شوند. سپس شغل، سایر اعضاء و کارکنان، جریان اصلی نظام اطلاع رسانی و سیاست‌های اصلی سازمان به وی معرفی می‌شود. برای یک نظام اطلاع رسانی بسیار مفید است اگر دارای

دستورالعمل کارکنان خاص خود باشد که در آن وظائف مختلف نظام اطلاع رسانی، وظائف مسئولیت‌های هریک از اعضاء، سیاست‌های پرسنلی، ساعات کار، مرخصی استعلامی، ساعت ناهار، وقت تنفس برای نوشیدن چای، تعطیلات وغیره به تفصیل در آن توضیح داده شده باشد. یک چنین دستورالعملی نه تنها راهنمای واقعی برای اجرای وظائف خواهد بود بلکه راهنمای بسیارخوبی برای نظام اطلاع رسانی در ارتباط با اعضای تازهوارد است که به آنها دامنه و گستره خدمات را عرضه میکند به گونه‌ای که آنان به سادگی می‌توانند نقش وظائف فردی خودشان را درقبال کل نظام دریابند.

برای توسعه مهارت‌ها و قابلیت‌های کارمندان بمنظور انجام کار ویژه، باید به آنان برنامه‌های آموزشی مختلف را عرضه کرد. آموزش، آنان را برای قبول مسئولیت و اجرای وظائف خاص آماده می‌کند.

۳-۳-۲- ارزیابی نیروی انسانی

هنگامی که نیروی انسانی مطلوب در جایگاه‌های خاص و یا در محل مأموریت خویش قرار گرفتند برای اینکه نظام اطلاع‌رسانی زنده و کارآبماند، ارزیابی مداوم و نیز دوره‌ای از کار آنان به عمل می‌آید. مدیر نظام اطلاع رسانی باید در برنامه‌ریزی بطور دائم تجدیدنظر کند. مثلًاً چه تعداد کارمندان موجود برای ارتقاء سطح، کارآیی، لیاقت و شایستگی دارد؟ چه تعداد از آنها برای ادامه وضع موجود بطور مشخص لازم است؟ چه تعداد از کارمندان باید منتقل و یا جایگزین شوند؟ چه تعداد از آنها نزدیک به بازنشستگی هستند؟ چه تعداد مشاغل جدید برای جوابگویی به پیش‌بینی‌های آینده باید ایجاد شود؟ و چه تعداد کارمند احتمال دارد استعفا دهد و یا کار را رها کنند. کارآیی کارمندان باید همواره محفوظ بماند و برای توسعه مداوم نظام مورد ارزیابی قرار گیرد. براساس ارزیابی، کتابدار و یا مدیر اطلاع رسانی به سادگی می‌تواند جنبه‌هایی چون آیا تعیین شغل با علاقمندی افراد همخوانی دارد یا نه، چه گونه اجرا موفقیت‌آمیز نیست اگر می‌تواند موفق‌تر باشد، چگونه می‌توان کارمند را چنانچه فاقد علاقه لازم است در شغل مربوط علاقمندتر کرد را مورد ارزیابی قرار داد. یک چنین ارزیابی مداوم به مدیر اطلاع رسانی کمک می‌کند تا در برابر چنین موقعیت‌هایی اقدام مناسبی انجام دهد و اجازه دهد تا نظام بطور مطلوب اداره شود.

علاوه بر ارزیابی مداوم، ارزیابی موسمی نیز لازم است تا مدیر بتواند کار اعضاء خویش را در یک دوره مثلاً یک سال مورد بررسی قرار دهد. مدل مشخصی برای ارزیابی کارمند در جدول ۴-۳ نشان داده شده است

فرم ارزیابی کارمندان

الف. نام
بخش / قسمت

عنوان شغل - در شغل فعلی از تاریخ -
(لطفاً علامت (✓) را در خانه هایی که می توانند بیانگر مخصوص اجرای هر عامل باشد بزنید)

درجه بندی

ب. ارزیابی عملکرد

عواملی که باید برآورده شوند	استثنایی	خوب	رضایت‌بخش	خوب	خوب	نامطلوب
حجم کار (مقدار حجم کاریابشفل واگذاری یا کار تولید شده / یا سریع انجام شده توسط فرد	حجم و سرعت کاریابه از خارج العاده	نتیجه های بیش از حد مورد لزوم	نتیجه کامل از مطلوب	نتیجه های تاحدی از مطلوب	ناتایج خوبی پایین تراز مطلوب	

۲- چگونگی کار (دقت،
نظافت، نبود خطای
اشتباه)

اطلاعات در
مورده شغل
خوبی ضعیف
است

اطلاعات در
بعضی جاهای
کم است

اطلاعات او
بخوبی نیازها
را جوابگواست

خوبی خوب از
همه جنبه ها
مطلع است

فوق العاده و
بیش از حد
پیش بینی

اطلاعات شغلی
(دانش و فهم نسبت
به همه جنبه های
شغل)

غایبت یا
تا خیرهای نامنظم
و فراوان دارد

غلب غایبت
یا تاخیر می کند
ولی کار انجام
می شود

گاهی غایبت
یا تاخیر می کند

به ندرت غایبت
یا تاخیر می کند

فقط در شرایط
ویژه غایبت یا
تا خیر می کند

حضور غیاب (مثل
حضور، سروقت بودن،
غایبت یا
تا خیر مکرر)

۵- تصمیم‌گیری
(قدرت انتخاب و
درست و منطقی)

ضعیف	تصمیم‌گیری همیشه درست نیست	خوب	خیلی خوب	فوق العاده
------	----------------------------------	-----	----------	------------

توجه خیلی کم
است پیشرفت
نیست و همکاری
ضعیف است

تاجدی توجه
به کاردار و
پیشرفت کند
و همکاری
نسبی است

توجه خوبی
به کار دارد
هنگامی که
همکاری لازم
باشد همکاری
می‌کند

توجه عالی به
کاردار. هنگامی
که همکاری
لازم باشد با
اشتیاق همکاری
می‌کند

۶- علاقمندی به شغل
(علق، اشتیاق و
همکاری)

از پذیرش مستولیت
سریاز می‌زند با همه
مشکل دارد با
بیشنهاد می‌پذیرد
اریاب رجوع
ضعیف برخورد
سختی تا می‌کند

همه مستولیت‌ها را هر وقت لازم باشد نسبت به کارهایی
می‌داند. همه اورا
با اریاب رجوع
دوست دارند. با
خوب رفتار می‌کند. منطقی برخورد
اریاب رجوع بطور
مژفر رفتار می‌کند.
در کار مؤدب و
محترم است

۷- خصوصیات فردی
(مستولیت پذیری،
ارتباط با همکاران،
اریاب رجوع، صلاح
ظاهر، امانت،
رفتار وغیره)

۸- ارزیابی عمومی (مثل
ارزیابی کلی، همه
عوامل را در نظر داشتن،
احساس کلی شامل اکار
این کارمند چگونه
است؟)

نام و امضای ناظر
نام و امضاء ارزیاب
تاریخ: تاریخ:

۱. چگونه عملکرد فرد می‌تواند پیشرفت کند؟

۲. آیا کار با علاقه فرد کاملاً منطبق است؟

بله

اگر نیست، چه پیشنهادی برای ایجاد علاقه کارمند برای شغل مورد نظر دارد؟

۳. آیا از زمان ارزیابی قبلی احساس مسئولیت مشخصی در کار فرد می‌باید؟

بطور خلاصه بیان کنید.

۴. آیا فرد تجربه لازم را که برای پیشرفت کارش مورد نیاز است فراگرفته است؟

بله

اگرنه، برای پیشرفت کار چه توصیه‌ای دارد؟

۵. چه مقطوعی از کار را برای پیشرفت کار فعلی فرد توصیه می‌کنید تا در سال آینده انجام شود.

بطور خلاصه توضیح دهید...

نام و امضای ناظر ارزیاب	نام و امضای ارزیاب
تاریخ	تاریخ

۶. ارسال بخش برنامه ریزی و توسعه منابع نیروی انسانی برای اقدام لازم

۴-۲ بودجه برای نظام اطلاع رسانی

مطلوب مهم دیگری که برای اجرای یک نظام اطلاع رسانی باید توسعه یابد بودجه است. بودجه عملاً فعالیت‌ها را باور می‌کند و برای این که نظام به اهداف تعیین شده خود برسد پشتوانه خوبی است.

بودجه، جز تخمین درآمد و هزینه‌ها برای سال آینده چیز دیگری نیست. بودجه یک شبه آماده نمی‌شود بلکه یک جریان مداوم است. بودجه خوب بر تجربه گذشته هزینه‌ها و نیازهای آینده استفاده کنندگان و کارکنان در قالب تدارک مواد، اثاثیه، تجهیزات و خدمات جانبی استوار است. اندازه بودجه اساساً به اندازه سازمان، طبیعت فعالیت‌ها و تعداد اریاب رجوع ممکن است. منابع درآمدی شامل حق عضویت‌ها، طلبهای سررسید، جریمه‌ها، فروش روزنامه‌ها و فهرست‌های قدیمی و غیره است. مواد هزینه ممکن است شامل حقوق کارمندان، مواد مصرفی (لوازم التحریر)، مواد خواندنی، اثاثیه و تجهیزات؛ گرمایش؛ سرمایش و نور؛ صحافی؛ هزینه پست؛ تلگراف و بیمه و غیره باشد. هزینه‌ها معمولاً به دو بخش تقسیم می‌شوند. هزینه‌های تکراری و غیرتکراری. هزینه‌های تکراری طبیعت منظم و مداوم دارند. این هزینه‌ها گرایش نگهداری و حفاظتی دارند مانند هزینه ناشی از افزایش حقوق، مصرف لوازم التحریر، نور، گرما، سرما، هزینه‌های پستی، صحافی، بیمه و سایر مواد مصرفی وغیره. هزینه‌های غیرتکراری طبیعت منظم ندارند. این نوع هزینه‌ها گرایش سرمایه‌ای و ساختمنی دارند مانند هزینه ساختمن جدید، خرید کتاب‌های جدید، و سایر مواد خواندنی، اثاثیه و تجهیزات جدید و شماره‌های قبلی مجلات وغیره.

۱-۳-۲ اشکال بودجه ریزی

دیدگاه بودجه‌ریزی سنتی مستقیماً بر روی محاسبه مخارج براساس ریز مواد هزینه‌ای استوار است. معمولاً مواد هزینه‌ای شامل حقوق و دستمزد کارمندان؛ مواد خواندنی مانند کتاب، مجله وغیره؛ اثاثیه و تجهیزات مانند میز و صندلی، میکروفیلم خوان، تکثیر کاغذ سفید، کامپیوترهای کوچک وغیره؛ حفاظت و نگهداری مواد خواندنی، اثاثیه و تجهیزات وغیره؛ هزینه عمومی مدیریت و وسائل جمعی مثل مواد لوازم التحریر، جعبه‌دان جزو‌ها، گرمایش، سرمایش، نور، تلفن، بیمه و اجاره وغیره؛ و احتمالات قراردادی مثل خدمات مخصوص، چون