

مدیریت کتابخانه‌های تخصصی و مراکز اطلاعاتی^۱

" قسمت اول "

نوشته . م . مگسن ترجمه . ع . آذرنگ

درآمد

می‌دانید چرا اکنون هم اصطلاح " مدیریت " را ، همچنان که در ویرایشهای پیش به کار برده ام به کار می‌گیرم و نه اصطلاح " اداره و سرپرستی امور " را ؟ باید ببینیم آیا میان دو اصطلاح فرقی هست و اگر هست ، فرق این دو در چیست ؟

شاید پاسخ این پرسش را در دگرگونی‌هایی که در سالهای نزدیک، روی داده و سیر رویدادها تا آینده ای پیش‌بینی پذیر ادامه هم خواهد داشت ، بتوان یافت . بخشی از این دگرگونی‌ها بازتاب پیشرفتهای فنی است که بر کتابخانه‌ها تا به امروز گذاشته‌اند . نظام‌های پیچیده کامپیوتری که به هنگام تحریر نخست این مقاله بسیار کمیاب بودند و اکنون بسیار معمول و در حال اشاعه و رواج بیشتر - از جمله پیشرفتهایی است که اهمیت آن را در دگرگونی‌های سریع اجتماعی و تاءثیر آن را بر مسئولیت‌های مدیریت و چند و چون کتابخانه‌های تخصصی نمی‌توانیم از نظر دور بداریم .

آهنگ دگرگونی‌ها به قدری پرشتاب است که وضع مقررات و صدور توصیه نامه‌هایی که نیازهای سازمانی پاروال کارها را با پیشرفتهای بی‌دری هم‌هنگ کند ، بر نمی‌تابد . تنها

-
- 1) M.S. Magson. "Management". in: Handbook of Special Librarianship and Information Work. Edited by W.E. Batten, London, Aslib, 1975, pp. 388-408.
 - 2) Management
 - 3) Administration

می‌توان چند دستور عمل یا فهرست‌رئوس نتیجه‌هایی که در بحث مدیریت صنعتی مطرح است، پیشنهاد کرد. در همین جا باید بیفزاییم که در این مقاله مخاطب‌های خاصی را در نظر ندارم، بلکه در جستجوی خوانندگانی هستم که نماینده فرهنگ‌های گوناگون باشند. از این رو، این مقاله می‌تواند دلخواه همه کسانی باشد که به مدیریت و اداره امور علاقه‌مند هستند، هر چند برای تفهیم بهتر منظور خود، مدیریت کتابخانه‌های تخصصی را مراد کرده باشم.

پیش از آنکه به بحث در معنی و اصل واژه مدیریت بپردازم، لازم می‌دانم که در باب کارکرد آ‌های کتابخانه و نقش تحول‌پذیر آن، مطالبی را به کوتاهی یادآور شوم. کتابخانه‌های تخصصی اساساً "مرکزهایی هستند که مجموعه آنها آمیزه‌ای از مواد و انتشارات مربوط به امور علمی، فنی، اقتصادی و زمینه‌های دیگر است و برای پاسخگویی به نیازهای جاری بنیاد یافته‌اند. این گونه‌مرکزها به سرعت گسترش می‌پذیرند و معمولاً "به واحدهایی تبدیل می‌شوند که از جهت نقش اطلاع‌رسانی و روبرویی با احتیاج‌های سازمان مادر، یا واحد متبوع خود بسیار فعالند.

کتابخانه‌های صنعتی در شکل سنتی خود نگاهبان کتاب و مواد دیتیر کتابخانه بودند، اما در کارشناسایی، نمایه‌سازی و اشاعه مواد، گاه نقشی فعال و گاه منفعل داشته‌اند، حال آنکه کتابخانه‌های تخصصی دوران ما، به ویژه در زمینه‌های فنی، به مرکزهای علم و اطلاع تبدیل شده و آراسته به صفت‌های تازه‌ای شده‌اند که فعال، پویا، مشارکت‌پذیر، درگیر در مسائل و مفسر از جمله آن صفت‌هاست. پس جای شگفتی نیست اگر این موج‌های تازه رسیده که با اندیشه‌های پیشرفته مدیریت هم همراه است، مرتبه بالاتری از دانایی‌ها و توانایی‌ها را به‌طور کلی در کار مدیریت ایجاد کند.

متأسفانه شمار کتابداران تخصصی و سرپرستان واحدهای اطلاعاتی که به شیوه‌های روزآورد مدیریت آشنا باشند، اندک است. این ناآشنایی شاید به سبب منزلت کتابداران در سلسله مراتب اداری باشد. درست یا نادرست، کتابخانه‌ها و واحدهای اطلاعاتی عملاً

- 1) Function
- 2) Up-to-date

به سازمانها و یا بخشهایی از سازمانها وابسته اند.

کتابخانه ها با اینکه نیازهای استفاده کنندگان راحتی در زمینه‌هایی چون فن‌ها و شیوه‌های مدیریت برآورده می‌کنند، چون ممکن است از بخشهای اصلی یک تشکیلات به شمار نیایند، از سوی مدیران و اساساً "نظام مدیریت نادیده گرفته می‌شوند. اما از سوی دیگر، بخشی از مسئولیت نداشتن آگاهی از شیوه‌های نوین مدیریت متوجه خود کتابداران و سرپرست‌های واحدهای اطلاعاتی است.

از یک بررسی که به تازگی در چند واحد اطلاعاتی در باره مسائل مدیریت صورت گرفته، چند نتیجه مشترک به دست آمده است. در این واحدها با شیوه‌های نوین مدیریت آشنا بوده اند، اما.

الف) سازمانها به ندرت کتابداران یا سرپرستان اطلاعاتی را در برنامه‌های آموزشی مدیریت شرکت داده اند یا آنها را از چگونگی تکوین و گسترش برنامه‌ها آگاه کرده اند. ب) و هرگاه هم که مشارکت کتابداران و سرپرستهای اطلاعاتی در بحث‌ها و تصمیم‌گیری‌ها ضروری بوده، سازمان‌ها به ندرت بدان گردن نهاده اند. باید گفت با رواج بیشتر اندیشه‌ها و شیوه‌های نوین مدیریت و بحث و فحوصی که درباره مشکلات مدیریت در مراکز دانشگاهی در گرفته، این نادانی و غفلت کم‌کم از میان خواهد رفت.

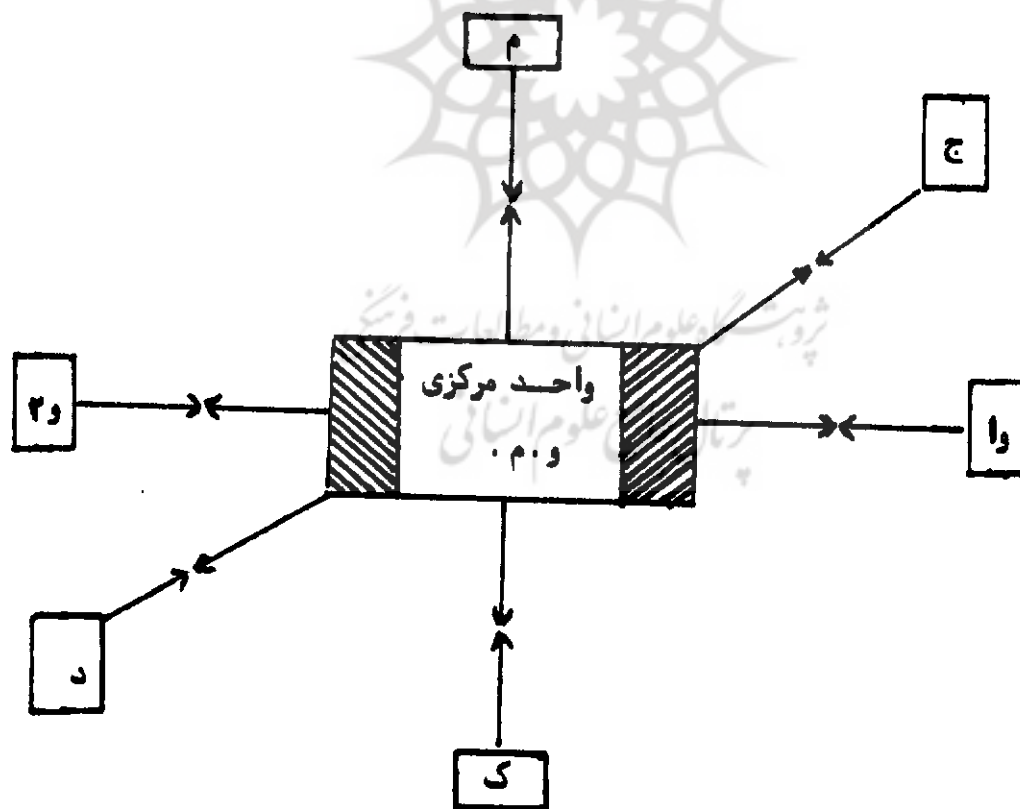
بنابر این اگر به بحث پیش‌باز گردیم، برای تشخیص علت‌های اصلی شاید لازم باشد که پیش از هر کار دیگر، ابتدا معلوم داریم که کتابخانه را "مدیر" اداره می‌کند یا "متصدی"، "سرپرست" و مانند آنها. در عمل تمیز دادن این دو از هم نه تنها ساده نیست، بلکه بسیار دشوار هم هست. مثلاً ممکن است کسی که عنوان "متصدی" یا "سرپرست" دارد، در معنای واقعی کلمه مدیری کارآمد و باکفایت باشد و صدالبته که مفهوم مخالفش هم صادق است.

مؤسسه انگلیسی مدیریت^۱ "تصدی و سرپرستی امور" را چنین تعریف می‌کند. "تاویل و تفسیر سیاست‌ها و عمل کردن به آنها". یا به معنایی محدودتر "اجرای روبه‌های امور".

1) British Institute of Management

همین مؤسسه چند عبارت بر این تعریف ها می افزاید و در تعریف " مدیریت " می آورد . یکی از چند عبارت این است . " . . . برای رسیدن به هدفهای تعیین شده " . مؤسسه انگلیسی مدیریت تعریف بالا را گسترش داده و وظیفه های تصمیم گیری ، یکپارچه کردن و ایجاد وحدت ، برنامه ریزی ، رهبری و راهنمایی ، برانگیختن انگیزه کار و نظارت بر کار کارمندان را نیز در دایره مشمول معنای " مدیریت " گنجانیده است .

شاید این تعریف ها از جهاتی جای چند و چون داشته باشد ، اما آنچه که نقل شد در مباحث های دیگر این گفتار به بررسی و سنجش بیشتر گذاشته خواهد شد . حال بهتر است به نمودار زیر نظری بیفکنیم و از جنبه های گوناگون آن در طول مقاله بحث کنیم . این نمودار نیازهایی را که نظام اطلاعاتی به شیوه های متفاوت مدیریت دارد ، باز می نماید . اداره و سرپرستی امور عرفا " به وظیفه ای گفته می شود که در چهار گوش مرکز نظام متمرکز شود .



نمودار شماره ۱۰

نمونه فرضی

پیش از این گفته شد که نمودار شماره ۱ نمونه ساده شده‌ای از کل یک نظام اطلاعاتی است. این نمودار رابطه‌هایی را که در واحد اطلاعاتی، و به ویژه در واحد اطلاعات صنعتی برقرار است، نشان می‌دهد.

در بخش (فقی نمودار)، استفاده‌کننده^۱ و ۱ نیاز اطلاعاتی خود را به بخش‌ها شورزده اعلام می‌کند. پس از کارهای آماده‌سازی در واحد مرکزی (و. م. م.) پاسخ لازم آماده می‌شود و باز داده^۲ نظام اطلاعاتی به بخشهای هاشورزده فرستاده می‌شود. استفاده‌کنندگان و ۲ هم به همین باز داده‌ها دست می‌یابند. و ۲ ممکن است نیاز اطلاعاتی متفاوتی داشته باشد. در هر حال چه نیازهای ۱ و ۲ همانند باشند یا ناهمانند، این جریان می‌تواند باز نیستد و نیازهای اطلاعاتی ۱ و ۲ در واحد مرکزی باز بتابند، تا آنجا که استفاده‌کنندگان به اطلاعات دلخواه دست بیابند و خوشنود شوند یا کاملاً امید ببرند و دست از نظام بشویند و کار را رها کنند. بخشهای هاشورزده نماینده^۳ کارشناسانی است که به کار پاسخگویی به نیازهای اطلاعاتی مشغولند. وظیفه^۴ هر یک از کارشناسان در صفحه‌های آینده و با تفصیل بیشتر زمینه^۵ چند بحث قرار خواهد گرفت.

در بخش عمودی نمودار، "م" نشان دهنده^۶ واحد مدیریت نظام است که به منزله^۷ سکان هدایت نظام به شمار می‌آید. راهبری پژوهش‌ها هم در اصل به عهده^۸ واحد مدیریت است. علت وجودی واحد مدیریت، کار آنگاه داشتن نظام است. مدیر یا سرپرست نظام، مسئول اصلی همه^۹ کارهایی است که گروه کارمندان و کارکنان واحد "ک" در سراسر نظام و به ویژه درون واحد مرکزی انجام می‌دهند. بخشهای نظام بدان سبب از هم جدا شده‌اند تا تفکیک مسئولیتها و وظیفه‌ها بهتر نشان داده شود، والا همه^{۱۰} مسئولیتها و وظیفه‌ها به هم وابسته‌اند.

بخش مایل نمودار که خط چین شده، نشان دهنده^{۱۱} پیوندهای معمول و روزمره^{۱۲}

نظام با نیازمندان به اطلاع خارج از نظام است. مثلاً "ج" می‌تواند نماینده افراد، سازمانها، بانک داده‌ها، کتابخانه‌های ملی، عمومی و سازمانی، واحدهای اطلاعات تخصصی و مراکز دانشگاهی باشد. در سازمانهای بزرگ صنعتی، مربع "د" می‌تواند واحد مبادله اطلاعات با سازمانهای دیگر باشد. در این سازمانها از راه واحد "د" می‌توان نظام اطلاعاتی را به نظامهای اطلاعاتی مناسب بیرون از سازمان مادر پیوند داد و از این واحد همچون حلقه اتصال به حلقه زنجیر سازمانهای اطلاعاتی دیگر استفاده کرد.

مقصود از ذکر این مقدمه‌ها و طرح این نمونه فرضی، تنها کمک به فهم و شناخت بهتر مسائل مدیریت در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاعاتی و شناختن عناصر اصلی یک نظام اطلاعاتی برای بحث مفصل‌تری است که از بی این گفتار خواهد آمد. یادآور می‌شوم که ترسیم نمونه‌های فرضی و نمودارهای سازمانی به عنوان بهترین وسیله بحث و بررسی در موضوع مدیریت رایج است. حتی نمودار شماره ۱ در عین اختصار و سادگی تا اندازه زیادی به روشن‌تر شدن منظور و تشخیص مسئله‌ها و زمینه‌های مورد بحث کمک می‌کند. نکته دیگری که نباید از نظر دور داشت این است که در بحث ما خطهای نمودار باید ارتباط مسئولیت‌ها و وظیفه‌ها را به روشنی نشان دهد. اگر جز این باشد، از کارآیی نظام برداشد رست نمی‌شود.

کارکرد مدیریت

می‌توان نقش مدیر و وظیفه‌های او را در کتابخانه به سه دسته تقسیم کرد.

الف) مدیریت کارکنان.

ب) مدیریت کارها.

پ) مدیریت نظام.

در نموداری که گذشت این وظیفه‌ها از هم جدا نشده است. مثلاً استفاده کنندگان و کارکنان برهم تاء شیری می‌گذارند و از هم تاء شیر می‌پذیرند. کارکنان هم در همه زمینه‌ها با کارها درگیرند. از سوی دیگر، مدیریت با همه این زمینه‌ها و اساساً با کل نظام رابطه جداشدنی ندارد. در صفحه‌های دیگر خواهیم کوشید که پیوند این زمینه‌ها را با بخش‌های گوناگون نمودار بررسی کنیم.

حال بازمی‌گردیم به موضوع خاص بحث. وظیفه‌های اصلی مدیر چیست؟ یک‌گروه کار و بررسی در یکی از واحدهای بزرگ، صنعتی فهرستی تهیه‌کرده که وظیفه‌های اصلی مدیر را برمی‌شمارد.

وظایف اصلی مدیر بر اساس بررسی یکی از واحدهای بزرگ صنعتی

- (۱) تهیه و تنظیم بودجه .
 - (۲) تخصیص بودجه برحسب نیازمندی‌های مادی و نیروی انسانی .
 - (۳) تشخیص نیازهای استفاده‌کنندگان .
 - (۴) توزیع نیروی انسانی به‌گونه‌ای که نیازها را برآورده کند (در پیوند با بند ۲) .
 - (۵) به‌کارگماشتن کارمندان ، ارزشیابی کار آنها و مشورت با آنها .
 - (۶) تعیین وظیفه برای تک‌تک کارکنان و نظارت بر امور مربوط به دستمزد ، رفاه ، ارتقاء رتبه ، مسائل انضباطی و سلوک، اخلاقی آنها .
 - (۷) بررسی تغییرها و تحولاتها و سنجش اثر آنها بر روی کارمندان و کار آنها .
 - (۸) داشتن رابطهٔ مداوم با مقسامهای بالاتر در بارهٔ کل نظام (مثلاً "پیشرفتهای فنی ، نوآوریها ، امور مالی ، جاه‌جویی کارمندان ، وسایل و تجهیزات و جز آنها) .
 - (۹) داشتن رابطهٔ مداوم با استفاده‌کنندگان و گروههای بیرون از نظام ، بررسی درخواستها و شکایتها ، تشکیل جلسه‌های بحث و گفتگوی رسمی و غیررسمی و خلاصه توجه به مسائلی که از هر جهت به نظام مربوط باشد .
 - (۱۰) پذیرش مسئولیت حفظ و نگاهداری اسناد و مدارک .
 - (۱۱) ایجاد برنامه‌های آموزشی و نظارت لازم و کافی بر آنها .
 - (۱۲) به‌دست‌آوردن اطلاعات مستمر از کارهای سازمان مادر در ارتباط با وظیفه‌های خود ، حوزه‌های اطلاعاتی ، محیط کار و انعکاس و انتشار سهم واحدها تابع خود در کل فعالیتهای سازمان مادر .
- آن گروه دو مورد را در زمرهٔ وظیفه‌های مدیر نیاورده است .
- (۱) درگیر کردن خود در امور جزئی .

۲) کامپیوتری کردن نظام یا توسعه نظام کامپیوتری .
 جالب است ، اما جای شگفتی نیست که همین گروه بر یک نکته انگشت تاکید نهاده است و آن نکته . لزوم بررسی جدی از کارهایی است که انجام شده و کارهایی که مدیر نمی بایست انجام می داده است .
 به عقیده این گروه ، نتیجه این گونه بررسی معلوم خواهد کرد که کدام دسته از وظیفه ها را می توان به مدیر محول کرد .

ما جنبه های خاص مربوط به وظیفه های مدیر را که به اشاره از آن گذشته ایم ، در ضمن تجزیه و تحلیل اجزاء و عناصر نظام که در نمودار تشریح شده ، بررسی می کنیم و در خلال این بررسی ، از کارکردهای مدیریت که پشتوانه مناسب بهره برداری کامل کارکنان و استفاده کنندگان از امکانات سازمانی و اداری است ، تعریفهای دقیق تری به دست خواهیم داد .

آماده سازی اطلاعات

در این بخش از مقاله به بررسی جنبه های مربوط به شیوه های معمول آماده سازی اطلاعات می پردازیم . در همین جا از فرصت استفاده می کنیم و به تاثیر پیشرفتهای اخیر اطلاعات بر خدمات اطلاعاتی می پردازیم . البته این بحث را می توان جزء مبحث دیگری انگاشت ، اما شاید همین فرصت ، برای بحث مناسب تر باشد . نخست نظری به آماده سازی ماشینی می اندازیم که در نمودار ، جایی در مرکز اصلی نظام دارد .

بی تردید بخش بزرگی از پیشرفتهای سالهای اخیر مرهون کاربرد نظامهای اطلاعاتی ماشینی است . نظامهای ساده ، سریع و ارزان نمایه سازی ، مانند نمایه کوویک سازمان دادن مجموعه های کوچکی که تا ۱۰۰۰ قلم اطلاعات را شامل می شوند ، میسر کرده است . در بیشتر موارد ، ناکارایی شناسه های یکوجهی در جستجوهای سریع به ثبوت رسیده است . حال آنکه امکان دست یافتن به اطلاعات از راههای گوناگون و عرضه اطلاعات در وجوه مختلف ، امکانی است که نمایه کوویک فراهم آورده است . نمایه کوویک در عین حال بیشترین انعطاف

را هم دارد. از این گذشته، زمان جستجو با این نمایه به کمترین مقدار کاهش یافته و امکان به روز آوردن اطلاعات را سهل و ساده کرده است. خلاصه آنکه نمایه های کوویک، جز در مواردی که به چکیده نیاز هست، برای انواع مجموعه کتابها، گزارشها، جزوه های اطلاعاتی و حتی مکاتبات و مراسلات هم سودمند و موثر است.

نمایه های کووک^۱ هم که می توانند با چکیده های کوتاه همراه باشند، کاربرد گسترده ای یافته و به ویژه برای مقاصد فهرست نویسی مطلوب شناخته شده اند. از این گذشته، سادگی رج بندی این گونه نمایه ها و محصول هایی که می توان از درون داد اولیه به دست آورد، امکان به روز آوردن آنها را میسر ساخته است.

این نمایه که به مثابه برنامه های ساده کامپیوتری کاربرد گسترده یافته، دشواریهای فهرست نویسی و نمایه سازی را تا حدود زیادی از پیش پا برداشته و کارایی و توانایی مرکزهایی را که این روشها را به کار می گیرند، بالا برده است. به رغم بیم و هراسی که سالها پیش، از این روش نمایه سازی احساس می شد، کارمندان جوان خود را به سرعت با این روش وفق دادند و آسانی نسبی کاربرد آن را در آماده سازی اطلاعات به اثبات رساندند. اما در مرکزهایی که حفظ و ایمنی اطلاعات از اهمیت بیشتری برخوردار بوده، میکروفیش رواج بیشتری داشته است. در واقع بسیاری از واحدهای خدمات اطلاعات تجارتي نتیجه کار خود را بر روی میکروفیش عرضه کرده اند. در مرکزهایی که بایگانی های تمرکز یافته مورد نیاز بوده یا به لحاظی ناگزیر از استفاده حداکثر از حداقل فضا بوده اند، دستگاههای خواندن و چاپ و تکثیر میکروفیلیم - با وجود هزینه نسبتاً سنگین و کاربرد نسبتاً دشوار آنها اشاعه یافته اند. اما اساساً کار با میکروفیش هم ساده تر است و هم دستگاه قابل حمل آن ارزانتر و دستیاب تر.

تازگی ها هم بسیاری از سازمانهای بزرگ که بازده های فراوان و گوناگونی دارند، محصول های اطلاعاتی خود را به صورت " برون داد کامپیوتر بر روی میکروفورم " ^۴ به بازار

1) Kwoc indexes

2) Sorting

3) Input

4) Computer Output on Microform

عرضه می‌دارند. اما از آنجا که تجهیزات مربوط به تولید اینگونه ابزارهای اطلاعاتی هم بزرگ و هم بسیار گران است، بهتر است تا حد امکان از محصولهای تجارتي و گونه‌های ارزانتر آنها استفاده شود. برون داد کامپیوتر بر روی میکروفورم به صورت حلقه‌های فیلم، میکروفیش و از روی نسخه اصلی یا از روی نوارهای مغناطیسی به بازار عرضه می‌شود. هر میکروفیش گنجایش ۲۵۷ صفحه را دارد که ظرف ده ثانیه و با ماشینهای جدید کمتر از ده ثانیه قابل ارزیابی است. هزینه تهیه یک نسخه میکروفیش ممکن است کمی زیاد باشد، اما تهیه نسخه‌های بعدی بسیار ارزان تمام می‌شود. البته فراموش نباید کرد که هزینه ارسال پستی میکروفیش‌ها، به ویژه برای کشورهای دور دست، نسبتاً زیاد است. استفاده از میکروفیش ممکن است از جنبه‌های فنی جالب توجه باشد، اما جدا از آن و گذشته از ملاحظات اقتصادی، باید به عکس‌العمل‌های استفاده‌کنندگان هم توجه داشت. ممکن است در موقع استفاده، میکروفیش‌ها نامرتب شوند یا بسیاری از استفاده‌کنندگان بالقوه که ناگزیرند خودشان اطلاعات را دنبال کنند، ناراضی باشند. ممکن است پس از اندکی کار، چشمشان خسته شود یا علاقه‌مند نباشند که توالی صفحه‌ها را، آن‌طور که بر روی میکروفیش چاپ شده، دنبال کنند. شاید دوست داشته باشند که با خود مدرک، ور بروند. به هر حال اینها از جمله مانع‌هایی است که باید با توجه کافی و آموزش و نمایش در عمل بر آنها چیره شد.

شاید به شگفتی درآیید اگر به شما بگویم که نظامهای مرکب ۱- ترکیبی از میکروفورم و کامپیوترهای کوچک و متصل به پایانه‌های مرکزی، به زودی در دسترس خواهد بود. بازیابی پیوسته‌های اطلاعات بیش از حد امکان میسر شده است. البته چندین نظام پیچیده دیگر هم هست، اما چون از طرز کار آنها اطمینان کامل حاصل نشده و قیمت تمام شده دستگاههای آنها اعلام نگردیده و راههای گوناگون استفاده از آنها به درستی شناخته نشده است، فعلاً از سوی کارشناسان توصیه نمی‌شود. ولی از یک ابداع نو که اثر زیادی بر کار با مواد چاپی گذاشته است باید نام برد. این ابداع در اتصال ماشین حروف‌ریزی به دستگاه کامپیوتر است.

1) Coupled Systems

2) Terminal

3) On-line retrieval

با این ابداع امکان آن فراهم آمده که تولید حروف چاپی و ماتریس (قالب حروف) به روش الکترونیکی صورت بگیرد ، حروف چینی از راه نوار ممکن شود و برای چاپ افست ، فیلم به سرعت آماده گردد . با این ابداع نه تنها کیفیت عالی کار حفظ شده ، بلکه در قیاس با روشهای معمول و سنتی ، هم بر سرعت کار افزوده شده و هم هزینه های چاپی کاهش یافته است . از اینها گذشته ، از این ماشین بدیع برای کارهای دشوار و جانفرسا ، مانند تهیه گزارشها و فهرستهای چندین جلدی به راحتی استفاده می کنند .

باید توجه داشت که بانوسانهای تنندی که بر روند قیمت ها تاثیر گذارده ، هرگز نمی توان به قطع و یقین راه و وسیله ای اقتصادی تر از راهها و وسایل دیگر دانست . به ویژه که شرایط اقتصادی از هر حیث دستخوش تغییرهای تند است . با وصف این ، با توجه به تیراژ تکثیر می توان نسبت به صرفه یا عدم صرفه آنها تصمیم گرفت .

ماشین های تازه چاپ که بر پایه همین نوآوری ساخته شده اند ، در بسیاری از چاپخانه ها و شرکت های بزرگ تجاری مورد بهره برداری قرار گرفته و کار آنها حداقل از آینده ای نزدیک مطلوب شناخته شده است .

در مقیاسی کوچکتر ، ابزارهای بسیاری که در پیشگیری از صرف وقت مؤثر هستند ، به بازار عرضه شد که در رابطه با کارهای اداری و روزمره و فعالیتهای اطلاعاتی قطعا مطمح نظر قرار خواهد گرفت . مثلا " می توان از ماشین حساب جیبی ، ماشینهای کوچک یادداشت برداری که با باطری کار می کنند ، ماشین های نسخه برداری رومیزی و ابزارهای صوتی و بصری دیگر یاد کرد . از جمله می توان از وسیله تازه دیگری نام برد که به کمک آنها می توان کارت صحیح خبرهای چاپی ، جدول بندی و تنظیم الفبایی کلمات را به سرعت و سهولت انجام داد و همه این کارها را به صورت خودکار روی وسیله ای مانند نوار کاست و با استفاده از حافظه ماشین ثبت کرد .

مقصود از این بررسی کوتاه نه اهمیت زیاد دادن به پیشرفتهای تازه در این زمینه ها بوده و نه کم اهمیت شماردن نظامها و روشهای گذشته از قبیل برگه های منگنه شده ، لبه منگنه و برگه های تطابق نوری (پیکابو)^۱ و روشهای بازیابی دیگر . در واقع ، هدف تاکید بر این ضرورت است که

1) Optical Coincidence (Peek-a-boo)

مدیر بایستی در جریان پیشرفت‌ها باشد و امکان‌های خود را در رابطه با فعالیت‌های سازمان خود به نحو اصولی بازکاوی کند. مقصود همان اصطلاح مشهور "سازمان و روش‌ها" است که بیشتر ناظر بر فعالیت‌های یک نظام است. به عبارت بهتر، وضع سیر و گردش پرسش‌هایی است که به نظام عرضه می‌شود. در فاصله‌های منظم، مدیر واقعی فعالیت‌ها و حتی وسایل و تجهیزات را بررسی کرده و این پرسش‌ها را مطرح می‌سازد.

آیا راه چاره دیگری نیست؟ آیا دیگران کارهای خود را با فعالیت‌های کنونی ما چگونه می‌سنجند؟ تا چه حد می‌توان از صرف وقت جلوگیری کرد؟ در چه مدت می‌توان هزینه‌های اولیه و اضافی را تاءمین نمود؟ رفتار دیگران با کارمندان زیر دست و استفاده‌کنندگان چگونه است؟ آیا از تغییرها استقبال می‌کنند؟ چه نوع بازآموزی لازم است؟ نتیجه‌های معلوم کدامها هستند؟ آیا افزایش بازده کار را می‌توان به صورت کمی نشان داد؟

اینگونه بازکاوی روشمند ابرپایه آن شیوه بررسی استوار است که اصول و قواعد‌های آن برای بررسی دقیق امور و تشخیص چگونگی کارهای انجام شده و کاربرد روشهای ساده‌تر و کارآمدتر - به ویژه در کاهش هزینه‌ها - فرمول‌بندی شده است. احتمالاً "یکی از فراگیرترین بنیادی‌ترین و باارزش‌ترین روش‌های مدیریت، که به واقع می‌تواند به اخلاق ثانوی هر مدیر تبدیل شود، همین روشی است که درباره‌اش سخن می‌گوییم. اما متأسفانه گروه‌زبادی از مدیران خود را گرفتار کارهای جزئی و روزمره می‌کنند و با این کار، این امکان را که کنار بایستند و با دید گسترده‌تری بنگرند و از امور برداشت‌های بی‌غرضانه کنند، آشکارا از خود سلب می‌کنند. مثلاً "به جای آنکه از امکانات برنامه‌های کامپیوتر به سود سازمان خود بهره‌برگیرند، خود و افراد سازمان را چنان گرفتار برنامه‌های کامپیوتری می‌کنند که سرانجام مقصود از میان می‌رود. پس این پرسش به ذهن می‌خلد آیا بهتر نیست به جای اینکه در این‌گونه موارد مدیر سازمان کارشناس کامپیوتر باشد، از مشاورها یا کارشناس‌های کامپیوتر استفاده شود؟

هر مدبری بدون چون و چرا باید از کارها و تخصص‌های سازمان خود اطلاعات کافی

داشته باشد تا بتواند وظایف سازمان را تا حد امکان شخصا مورد بررسی اقتصادی قرار دهد. زیرا که دعوت از مشاورها و کارشناسها بیشتر اوقات هزینه‌های هنگفتی به بار می‌آورد. شایسته است که مدیر فقط در مواقع خاص و درباره پاره‌ای از امور از مشاورها و کارشناس‌های بیرون از سازمان کمک، بخواهد. به ویژه کمک، خواهی آنگاه سود مندی افتد که مدیر به لحاظ درگیری شخصی با امور، نتواند باریک‌بینی‌های لازم را اعمال کند و آمیختگی امور و وظایف سازمان با میان نظام سازمان با سازمانهای دیگر به سادگی مشهود نباشد و بازده کار به مرتبه‌ای پایین‌تر از آنچه قبلا تصور می‌شده رسیده باشد. به این خاطر است که روش مناسب را باید در میان دو قطب جستجو کرد. یا به سخن بهتر، روش مناسب مدیریت، تلفیقی از دوروش زبر است.

مدیر تا آنجا که می‌تواند کارهای سازمان را خود ارزیابی کند و از اینکه فقط در یکی از رشته‌های فعالیت سازمان خود متخصص باشد، بپرهیزد. از سوی دیگر، هر جا که ضرورت ایجاب می‌کند برای دست‌یافتن به تصویر دقیق‌تری از کل نظام، از راهی مشاورها و صاحب‌نظران استمداد بخواهد.

" ادامه دارد "