

# استراتژیک مدیریت

## مشتری مداری در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی

• عسگر اکبری

عضو هیأت علمی گروه کتابداری و اطلاع‌رسانی

دانشکده علوم انسانی دانشگاه آزاد اسلامی - واحد اراک

### مقدمه

بررسی تحولات سال‌های اخیر اطلاعات نشان می‌دهد که خدمات بصورتی وسیع گسترش یافته و این روند در سال‌های آتی با سرعت بیشتر توسعه می‌یابد. حجم منابع مراکز اطلاعاتی در حال کوچک شدن و تقاضا برای خدمات روز به روز در حال افزایش است. مدیران کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی به این باور رسیده‌اند که برای موفقیت تنها با مجموعه منابع غنی و امکانات فراوان نمی‌توان در عرصه تحولات اجتماعی پیشرو و یا موفق بود، بلکه باید کانون توجه را ضمن جمع‌آوری و مجموعه‌سازی اطلاعات به رضایت مراجعان که هدف نهایی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی می‌باشد، معطوف کرد. در واقع استراتژی‌های مربوط به خدمات را باید بیشتر سرلوحه کار قرار داد.



### چکیده:

تحول دنیای فناوری اطلاعات، تحول بسیار سریع و پیچیده‌ای است، تنوع محمل‌های اطلاعاتی و تنوع نیازهای اطلاعاتی در حال افزایش است، در حالی که حجم منابع مراکز اطلاع‌رسانی به سرعت رو به کاهش می‌باشد. استفاده روزافزون از فناوری در امر اطلاعات و اطلاع‌رسانی، شیوه‌های ارائه خدمات و اطلاع‌رسانی در کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی را دستخوش تغییرات بنیادی ساخته است و دیدگاه‌ها را به سمت مدیریت معطوف داشته و حتی رمز موفقیت کتابخانه‌ها را در گرو مدیریت کارا دانسته‌اند. از آنجایی که زمینه کاری کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ارائه خدمات می‌باشد، مدیریت مشتری‌مدار همراه با جلب رضایت مراجعان از نظر اولویت در صدر اهداف آن‌ها است. بنابراین شناخت مراجعان و نیازهایشان، رضایت‌مندی مراجعان، احترام به نظرات آنان، داشتن نیروهای خوب و شیوه مدیریت کارآمد، کلیدهای استراتژی و رمز موفقیت هر مدیر، خصوصاً مدیران جوان و تازه کار است.

### استراتژی اول: شناخت مراجعان

اولین گام جهت طراحی استراتژی خدمات خوب در یک مرکز اطلاع‌رسانی، اهتمام و توجه به نقطه نظرات مراجعان کتابخانه است. ابتدا باید آن‌ها را به خوبی شناخت. آنان چه کسانی هستند؟ نیازهایشان چیست؟ به چه چیزهایی علاقه دارند؟ چگونه می‌توان آن‌ها را به استفاده بیشتر از منابع کتابخانه ترغیب کرد؟ و بالاخره این که چگونه می‌توان رضایت آنان را جلب نمود؟

سپس باید از خود پرسید: «کدام مراجعان؟» آیا درباره کل مراجعان؟ یا اینکه مقصود گروه یا بخشی خاصی از آنان است.

### الف - نیازهای مراجعان

کسانی که به مراکز اطلاعاتی مراجعه می‌کنند نیاز به منابع اطلاعاتی دارند، در پاسخگویی به این نیازهاست که متأسفانه



باشد که کتابخانه خدمات مناسب ارائه نمی‌دهد، یا خدمات عادلانه نیست. البته «در کتابخانه، همواره حق با مراجعان است! اما چه بهتر، که مراجعان هم همه حق را برای خود نخواهند، بلکه سهم مختصری هم از آن را برای دیگران بگذارند. رعایت حقوق دیگران به نفع همه اعضای کتابخانه است» (۴: ۳۷۶). بیشتر مراجعان هم این طور فکر می‌کنند. اما تنها با یادآوری و تذکر به مراجعان، آموزش آن‌ها و تغییر ارزش‌ها و باورهای آن‌ها می‌توان طرز فکرشان را تغییر داد. پس چرا باید با بحث و جدل بیهوده، آن‌ها و خودمان را خسته کنیم. همیشه حق با مراجعه‌کنندگان است!

تجربیات قبلی مراجعان، بلکه تجربیات مشابه فعلی معمولاً باعث شکل‌گیری این انتظارات و باورها می‌شود. مثلاً مراجعه‌کننده‌ای که سه بار به مراکز اطلاع‌رسانی مراجعه نموده، اگر منبع مورد نظرش یافت نشده باشد، تفکری غیر از این نخواهد داشت که خدمات کتابخانه خوب ارائه نشده‌است. از این رو آگاهی از طرز فکر و تجربیات مراجعان، به شما در شناسایی و درک انتظارات مراجعان کمک خواهد کرد.

#### ج - دسته‌بندی مراجعان

دسته‌بندی مراجعان، روش تجزیه و تحلیل نیازها و دیدگاه‌ها و انتظارات پیچیده مراجعان است، که با طبقه‌بندی مراجعان به گروه‌های همگون یعنی افراد خاصی که نیازها و توقعات مشابه دارند، صورت می‌گیرد. برای دسته‌بندی مراجعان مراکز اطلاع‌رسانی مدل‌های

یا خوشبختانه، فکرهای نو و بدیع و موفقیت‌های بزرگ حاصل می‌گردد. این موفقیت‌ها حاصل کارهای پژوهشی نیستند، بلکه گله و شکایت مراجعان هستند که فکر می‌کنند کتابداران یا نیازهای آن‌ها را بدرستی درک نکرده و یا به اندازه کافی به آن‌ها اهتمام نورزیده‌اند. طبیعی است که فرآیند کشف نیازهای مراجعان تا ارائه خدمات مناسب، مرهون درک دقیق و توجه کامل به این نیازهاست.

بعد از اطمینان خاطر از انجام اولین گام در شناخت مراجعان، نوبت به تجزیه و تحلیل‌های دقیق و جامع می‌رسد. به دلیل پیچیدگی نیازهای مراجعان، بهتر است آن‌ها را به دو دسته تقسیم‌بندی کرد: نیازهای پنهان و نیازهای آشکار.

۱. نیازهای پنهان نیازهایی هستند که مراجعان به دلایلی آن‌ها را واضح و روشن بیان نمی‌کنند یا حتی طرز بیان آن‌ها را نمی‌دانند.

۲. نیازهای آشکار نیازهایی هستند که مراجعان براحتی آن‌ها را بیان می‌کنند و در اظهار بیانشان مشکلی ندارند. شناخت مراجعان کمک می‌کند تا شما نیازهای جامعه کتابخانه‌ای خود را شناسایی کنید و در تهیه منابع، هر دو نیاز را مد نظر داشته باشید.

#### ب - باورهای مراجعان

توجه به باورهای مراجعان و به‌دادن به آن‌ها در مراکز اطلاع‌رسانی از اهمیت خاصی برخوردار است. اگرچه مراجعان دارای باورهای اشتباه باشند. مثلاً مراجعه‌کننده‌ای باور داشته

ارزیابی مرتب از کارکنان، پویایی کتابخانه را به دنبال خواهد داشت. هدف از ارزیابی، اعلام نظر در خصوص عملکردهای مثبت و منفی است. ارزیابی نه تنها کارکنان را بر می‌انگیزد بهتر کار کنند، بلکه نقاطی را نیز که نیاز به بهبود دارند، مشخص می‌سازد. در حالی که می‌توان تقدیر و تشکر مراجعان از کارکنان را منتشر ساخت، باید به سرزنش‌ها و انتقادها به طور خصوصی رسیدگی کرد

امکان می‌دهد تا از نقطه نظرات و دیدگاه‌های مراجعان خود نسبت به خدمات مطلع باشد).

اما از کدام مراجعان باید ارزیابی بعمل آید؟ معمولاً هر مراجعه‌کننده‌ای که یا در کتابخانه یا مراکز اطلاع‌رسانی بگذارد، و قصد استفاده از منابع کتابخانه را داشته باشد، باید مراحل «بازرسی»، «دریافت» و «بازپس» را طی نماید. مراحل سه گانه فوق مانند گذرگاهی می‌ماند که مراجعان برای عبور باید تک تک از آن بگذرند. پس کسانی که این مراحل را طی می‌کنند جزو مراجعان کتابخانه محسوب می‌شوند و لازم است که با استفاده از ابزارهای ارزیابی، با سؤالاتی از این قبیل، مورد سنجش قرار گیرند:

- آیا مراجعان در باز یافت منابع مورد نیاز از مراکز اطلاع‌رسانی راضی هستند؟  
- آیا مراجعان از نحوه امانت گرفتن و تلاش‌های کارکنان مراکز اطلاع‌رسانی راضی می‌باشند؟  
- آیا مراجعان با رضایت کامل منابع دریافتی را در موعد مقرر به مراکز اطلاع‌رسانی بازپس می‌آورند؟  
توجه کنید که اگر رضایت مراجعان در یک سطح کلی ارزیابی شود، نمی‌توان رضایت یا عدم رضایت آن‌ها را در خصوص مسائل جزئی ارزیابی کرد. مثلاً فرض کنید که رضایت مراجعان براساس دو بعد زیر ارزیابی شود:

۱. نحوه عرضه منابع

۲. سرعت تحویل منابع به مراجعان

در اینجا بعد اول، مسأله‌ای کلان محسوب می‌شود، و بعد دوم به رویه‌ها و رفتارهای کارکنان مراکز اطلاع‌رسانی بستگی دارد. بنابراین برای مفید بودن شیوه ارزیابی، باید رضایت مراجعان را در سطحی انجام داد که بتوان از آن استفاده نمود. و داده‌ها را طوری ارائه کرد تا مدیران بخش‌های مختلف بتوانند روی آن دسته از ابعاد خدمات کار کنند که بر رضایت مراجعان تأثیر بیشتری داشته باشد.

زیادی را می‌توان طراحی کرد، ولی شاید بهترین مدل برای آن، دسته‌بندی بر اساس «نیاز»، «سهولت» و «دقت» باشد.

نیاز: بخش عظیمی از مراجعان که مشتریان دائمی هم نیستند، برآورده شدن نیازهای خود را در اولویت می‌دانند و به خاطر همین است که به کتابخانه می‌آیند. این دسته فقط خواستار حل مشکل خود می‌باشند و به چیزی دیگر اهمیت نمی‌دهند.

سهولت: دسته دیگری از مراجعان، سهولت و روانی کار را مد نظر دارند، و خواستار دریافت خدمات کتابخانه‌ای بدون مواجهه با مقررات و قوانین دست و پا گیر می‌باشند. این گروه علاقه‌مند هستند تا در حداقل زمان پاسخ مناسب دریافت کنند.

دقت: بخش دیگر از مراجعان خواهان نظم و دقت فراوان در امور می‌باشند، مثلاً اگر گفته شود که فلان منبع بیرون است و برای شما رزرو می‌گردد، یا منبع مورد نیاز شما در فلان روز تهیه خواهد شد، انتظار دارند که سر وقت معین شده، منبع مورد نظر به دستشان برسد. سر لوحه کار این دسته نظم و انضباط است. آگاهی و شناخت کامل از خواسته‌ها و توقعات مراجعان، عامل مؤثری در ارائه خدمات و برنامه‌ریزی برای آینده است.

استراتژی دوم: اندازه‌گیری رضایت مراجعان

رضایت‌مندی استفاده‌کننده مقیاسی از داده‌های نظری است که دامنه کیفیت خدمات تهیه شده از سوی مراکز اطلاعات را در کل یا به تفکیک اجزای تشکیل‌دهنده نشان می‌دهد» (۱: ۱۲۲). اما ابتدا لازم است که دقیقاً روشن کنیم که چه چیزی باید ارزیابی شود. آیا می‌خواهیم کیفیت فعلی ارائه خدمات را ارزیابی کنیم و آن را بهبود ببخشیم؟ یا اینکه می‌خواهیم ایده‌آل‌های مراجعان را کشف و برای آن‌ها برنامه‌ریزی کنیم؟ آیا مراکز اطلاع‌رسانی می‌خواهد عملکرد فعلی‌اش را با عملکرد قبلی‌اش مقایسه کند یا اینکه می‌خواهد با بررسی نظرات و دیدگاه‌های مراجعان و اهتمام به آن‌ها، کیفیت خدمات خود را بالا ببرد؟ آیا شما بیشتر به جلب رضایت همه مراجعان خود توجه دارید یا به جلب رضایت مراجعان بالقوه؟ بسته به خواسته‌ها و نقطه نظرات مراجعان، شیوه ارزیابی از حیث محتوا و چشم‌اندازها متفاوت خواهد بود، ولی باید بطور کلی هدف و انگیزه شما از اندازه‌گیری و ارزیابی معلوم و مشخص باشد. از ابزارهای معین و تعریف شده مثل فنون ارزیابی زیر، برای ارزیابی رضایت مراجعان استفاده کنید.

۱. تجزیه و تحلیل اولویت‌ها و ترجیحات مراجعان؛ (مراجعان

ترجیحات و اولویت‌ها را از حیث اهمیت طبقه‌بندی می‌کنند).

۲. نظر سنجی کیفی از مراجعان؛ (این نظرسنجی مشخص خواهد کرد که مراجعان به دنبال چه چیزی هستند و خدمات فعلی چه کمبودهایی دارد).

۳. نظر سنجی کمی از مراجعان؛ (این نظرسنجی به کتابدار

مفقود نگردد، و شکایت‌های شفاهی را هم خودتان شخصاً جمع‌آوری و تنظیم کنید. اگر هم به کسی قول دادید که شکایت او را پیگیری خواهید کرد، حتماً این کار را انجام دهید. تقریباً تأثیر هیچ چیزی بدتر از این نیست که قول مساعدت داده شود، ولی به آن عمل نگردد.

#### استراتژی چهارم: کارکنان بخش خدمات

کیفیت خدمات مراکز اطلاع‌رسانی، تا حدودی به روش برخورد کارکنان با مراجعان بستگی دارد. بنابراین لازم است که از این منظر، روش مدیریت کارکنان مورد ارزیابی و دقت بیشتری قرار گیرد. آیا مدیریت به نیازهای خاص کارکنان مراکز اطلاع‌رسانی توجه می‌کند؟

آثار مدیریت صحیح کارکنان، بی‌شمار است و فراتر از برخورد‌های تعاملی با دیگران می‌باشد. کارکنان با انگیزه، برخورد‌ها و ارتباطات میان مراجعان و مراکز اطلاع‌رسانی را تسهیل می‌کنند. در واقع، ارتباط تنگاتنگی بین انگیزش کارکنان و بهره‌وری آن‌ها وجود دارد. مشارکت دادن و تفویض اختیار به کارکنان نه تنها سرعت رفع مشکلات مراجعان را بالا می‌برد، بلکه موجب افزایش کیفیت خدمات نیز می‌شود و برخورد‌های تبادلی و تعاملی را تسهیل و جذاب‌تر می‌کند.

با توجه به اینکه خدمات مراکز اطلاع‌رسانی نیازمند ارتباط مداوم و مستمر میان ارائه‌دهندگان اطلاعات و مراجعه‌کنندگان می‌باشد، لذا می‌بایست مطمئن شد که سطح کیفی خدمات در برخورد‌های مختلف ثابت مانده‌است و کارکنان با مراجعان ارتباط خوب و صمیمی داشته‌اند. در هر شرایطی در قالب ضوابط و مقررات کتابخانه با مراجعان به شایستگی برخورد می‌نمایند. کارکنان مراکز اطلاع‌رسانی و بخصوص بخش خدمات عمومی باید بتوانند مراجعان را ارزیابی، نیازهای آنان را بررسی و تجزیه و تحلیل، مشکلات را شناسایی و راه‌حل‌هایی را پیدا و ارائه کنند. هم‌چنین به مخالفت‌ها پاسخ بدهند و به شکایات رسیدگی کنند.

ارزیابی مرتب از کارکنان، پویایی کتابخانه را به دنبال خواهد داشت. هدف از ارزیابی، اعلام نظر در خصوص عملکردهای مثبت و منفی است. ارزیابی نه تنها کارکنان را بر می‌انگیزد بهتر کار کنند، بلکه نقاطی را نیز که نیاز به بهبود دارند، مشخص می‌سازد. در حالی که می‌توان تقدیر و تشکر مراجعان از کارکنان را منتشر ساخت، باید به سرزنش‌ها و انتقادها به طور خصوصی رسیدگی کرد.

شما می‌توانید با نگاه به شیوه برخورد کارکنان در بررسی انتقادات مراجعان درباره خدمات آنان قضاوت کنید. بازخورد‌های مراجعان در این خصوص سنجش بسیار خوبی هستند. در بررسی‌ها بدترین حالت زمانی است که اصلاً بازخوردی ارائه نمی‌شود، یا فقط بازخورد‌های منفی ارائه می‌شود. دومین پیامد

به یاد داشته باشید مراجعانی که شکایت می‌کنند دوست شما هستند نه دشمن شما، آن‌ها می‌خواهند با این کار خدمات شما برای آنان بهتر و مناسب‌تر باشد. مجادله کردن، دفاع کردن، یا تحقیر آن‌ها کمکی به بهتر شدن وضع موجود مراکز اطلاع‌رسانی نمی‌کند

#### استراتژی سوم: مدیریت شکایت‌های مراجعان

گاه چنین به نظر می‌رسد که همه مراجعان مسأله دارند و مشکلات خود را با عصبانیت یا ناامیدی کامل با کتابداران مطرح می‌کنند (۲: ۹۹). بهینه نمودن شیوه رسیدگی به شکایت‌های مراجعان، از جمله بهترین فرصت‌های سرمایه‌گذاری فراروی مراکز اطلاع‌رسانی در امور مربوط به خدمات‌رسانی به مراجعان بشمار می‌رود.

شکایت‌ها در واقع اطلاعات «رایگانی» هستند که توسط مراجعان تهیه می‌شوند و می‌توانند به بهبود کیفیت خدمات کمک کنند. مراجعانی که برای طرح شکایت‌های خود وقت می‌گذارند یا انرژی صرف می‌کنند، انتظار دارند که پاسخ‌های مناسب بگیرند. بی‌توجهی به شکایت‌های آنان باعث نارضایتی و دلسردیشان می‌گردد. اما اگر به این اطلاعات توجه کنید و آن‌ها را با دقت تجزیه و تحلیل نمایید، به آسانی می‌توانید با صرف هزینه‌ای اندک هم مراجعان ناراضی را خشنود سازید و هم گامی در بهبود مراکز اطلاع‌رسانی بردارید.

به یاد داشته باشید مراجعانی که شکایت می‌کنند دوست شما هستند نه دشمن شما، آن‌ها می‌خواهند با این کار خدمات شما برای آنان بهتر و مناسب‌تر باشد. مجادله کردن، دفاع کردن، یا تحقیر آن‌ها کمکی به بهتر شدن وضع موجود مراکز اطلاع‌رسانی نمی‌کند.

در مراکز اطلاع‌رسانی برنامه‌ریزی زمان‌بندی شده با عنوان سنگ صبور دائر کردن و به درد دل مراجعان گوش دادن امری بسیار پسندیده‌است. بکارگیری مهارت‌های گوش دادن به هنگام طرح شکایت‌های شفاهی و درد دل‌ها بسیار با اهمیت است. آنچه که ممکن است از گوش دادن دقیق حاصل شود این است که مراجعان روز بدی داشته‌اند یا در جای دیگر وضعیت بدی را تجربه کرده‌اند و حالا دق و دلی خالی می‌کنند. در نهایت مواظب باشید که شکایت‌های مراجعان در کتابخانه

براساس اصل پنجم اصول  
پنجگانه علم کتابداری، کتابخانه  
ارگانسمی زنده و پویاست، و هر  
چیز پویا در حال ترقی و رشد  
است. هر مرکز اطلاع‌رسانی  
برای رسیدن به هدف‌های خود  
به کارکنانی کارآمد و متخصص  
با دانش و مهارت‌های مشخص  
روزآمد نیاز دارد



در جهت دستیابی به اهداف سازمانی. «هنری فائول» چنین ابراز می‌دارد که فرآیند مدیریت شامل پنج وظیفه مهم برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، هماهنگی و کنترل است. «مدیر مؤثر بودن مستلزم یک توانایی فراتر از پیروی از اصول پذیرفته شده کلی و مهم مدیریت می‌باشد. بعضی از مهارت‌های فردی خاص، بسیار ضروری به حساب می‌آیند. بر همین اساس، مدیران آینده‌نگر و دوراندیش، بایستی به سبکی از مدیریت توجه کنند که با توجه به شخصیت آن‌ها، مناسب‌ترین به حساب آید. در عین حال علاوه بر یادگیری اصول اساسی، مدیران باید بعضی از مهارت‌ها و سبک‌ها را نیز پرورش دهند؟» (۳: ۱۵)

#### الف - شناخت جامعه کتابخانه

جامعه کتابخانه متشکل از گروه یا گروه‌هایی از مردم است که کتابخانه برای رفع نیازهای اطلاعاتی آنان بوجود آمده‌است و بدون تردید جامعه کتابخانه‌های مختلف با هم متفاوت اند، مثلاً جامعه کتابخانه یک شهر صنعتی با جامعه کتابخانه یک شهر سنتی از نظر فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی، اخلاقی و ... با هم فرق دارند که این فرق داشتن منشأ نیازها و خواسته‌های متفاوت است. شما باید خصوصیات مراجعان و توانایی‌های آنان را به طور کلی و نیازها و گرایش‌های آن‌ها را به انواع منابع کتابخانه‌ای بشناسید تا بتوانید در برآورده نمودن احتیاجات، روش مدیریتی مناسبی اتخاذ نمایید.

#### ب - کار با کارکنان

نیروی انسانی نقشی بسزا در تحول و پیشرفت امور جاری دارد، به همین دلیل یکی از ارکان مهم هر سازمانی بحساب می‌آید و مورد توجه مدیران است که از این میان توجه به تک تک افراد از اهمیت خاص مدیریتی برخوردار است، زیرا که اصل مهم در روابط بین شخصی توجه به علایق و نگرش‌های اشخاص است.

خیلی بد، نبود عملیات پیگیری یا بی‌توجهی به بازخوردها و هم‌چنین تقدیر نکردن از تلاش کارکنان در بهبود عملکرد کتابخانه‌است. سرانجام سومین سناریوی خیلی منفی، پذیرش کیفیت کار و عملکرد زیر استاندارد برخی کارکنان برای مدت زمان خیلی طولانی است، این کار باعث دلسردی بقیه کسانی می‌شود که خیلی خوب و با انگیزه کار می‌کنند.

براساس اصل پنجم اصول پنجگانه علم کتابداری، کتابخانه ارگانسمی زنده و پویاست، و هر چیز پویا در حال ترقی و رشد است. هر مرکز اطلاع‌رسانی برای رسیدن به هدف‌های خود به کارکنانی کارآمد و متخصص با دانش و مهارت‌های مشخص روزآمد نیاز دارد.

آموزش بخش اساسی از برنامه توسعه و پویایی شغلی کارکنان است که از مدیریت عالی گرفته تا کارکنان خط اول را شامل می‌شود و به آنان این امکان را می‌دهد تا موقعیت شغلیشان را تحکیم بخشند یا به سطح بالاتری در همان شغل ارتقا یابند، پس این امکان را برای کارکنان مراکز اطلاع‌رسانی خود فراهم کنید. آموزش خوب باعث می‌شود کارکنان با انگیزه بیشتری کار کنند و موجب جذب مشتری گردند. بنابراین:

الف - به کلیه کارکنان آموزش دهید و آنان را روزآمد نگهدارید؛

ب - تلاش کنید با آموزش، تفکر خلاق کارکنان را تقویت سازید؛

ج - موفقیت‌های آموزشی کارکنان را گرامی بدارید و در امتیاز بندی‌ها مورد محاسبه قرار دهید.

در نهایت روش‌های جذب نیرو، آموزش، پرورش و انگیزش کارکنان را بررسی و تجزیه و تحلیل نمایید تا به بهترین شیوه مدیریت کارکنان بخش‌های کتابخانه دست یازید.

#### استراتژی پنجم: روش مدیریت علمی

مدیریت به زبان ساده عبارت است از: کار با، و بوسیله دیگران

عملکرد موارد زیر بصورت مرتب برای مدیریت کتابخانه امر حیاتی محسوب می‌گردد.

- ارزیابی مجموعه کتابخانه؛
- ارزیابی رضایت مراجعان؛
- ارزیابی رضایت شغلی کارکنان؛
- ارزیابی ارائه خدمات فعلی؛

- ارزیابی ایده‌ها، پس از رسیدن به ایده‌های تازه به ارزیابی آن‌ها بپردازید و ایده‌هایی را انتخاب کنید که در عملکرد ارتقای کتابخانه شما مؤثر واقع شوند. هنگام تجزیه و تحلیل عملکردها، ملاک‌های متعددی را مد نظر قرار دهید، و استانداردهایی را ارزیابی کنید که بهبود آن‌ها مزایای واقعی را در پی داشته باشد.

#### د - تعیین اولویت‌ها

پس از ارزیابی عملکردها و مشخص نمودن نکات مثبت و منفی در هر مورد، آن‌ها را با فهرست اهداف کوتاه و بلند مدت کتابخانه مقایسه کنید، و بر اساس اهمیت اولویت‌بندی کنید. تحقق هر هدف بزرگ مستلزم انجام کارهای کوچک است. از میان این کارها مهم‌ترین آن‌ها را شناسایی و با بسیج تمام نیروها برای انجام آن اقدام کنید.

#### ه - تقسیم کار

از ویژگی‌های محیط کار کتابخانه، کار دسته جمعی و با هم کار کردن کارکنان، بخصوص نیروهای بخش خدمات عمومی است. پیکره اصلی کتابخانه کاملاً به هم متصل می‌باشد و تفکیک بخش‌ها و قسمت‌ها کار مشکلی است. با این حال برای اینکه شرح وظایف کارمندان و وظایف محوله‌شان مشخص شود تقسیم کار کنید و از نیروهای خود گزارش کار روزانه، هفتگی و ماهانه را طلب نمایید.

#### منابع

۱. پل، روزیتا و بوی خورست، پیتتر تی. ارزشیابی کیفی: رهنمودهای بین‌المللی برای سنجش عملکرد کتابخانه‌های دانشگاهی، ترجمه عبدالله نجفی، تهران: سمت، ۱۳۷۸.
۲. جنریش، الاین زارمبا. مصاحبه در بخش مرجع کتابخانه ترجمه محمدحسین دبانی، اهواز: دانشگاه شهید چمران، ۱۳۷۳.
۳. حقیقی، محمدعلی؛ قوچانی، فرخ و نایب‌زاده، شهناز. مباحث ویژه در مدیریت، تهران: ترمه، ۱۳۸۱.
۴. هدایی، محمد. مبانی کتابداری و اطلاع‌رسانی، اراک: دانشگاه آزاد اسلامی، انتشارات علمی؛ تهران: فرتاب، ۱۳۸۱.
۵. هلر، رابرت. مدیریت گروه‌ها ترجمه سعید علی‌مرزایی. تهران: سارگل، ۱۳۸۱.

نیروی انسانی نقشی بسزا در تحول و پیشرفت امور جاری دارد، به همین دلیل یکی از ارکان مهم هر سازمانی بحساب می‌آید و مورد توجه مدیران است که از این میان توجه به تک‌تک افراد از اهمیت خاص مدیریتی برخوردار است، زیرا که اصل مهم در روابط بین شخصی توجه به علایق و نگرش‌های اشخاص است

برای مثال شما شاید بتوانید کسی را به انجام دادن کاری مجبور کنید، ولی هرگز قادر نیستید واقعاً او را وادار کنید که آن کار را از روی میل و اراده انجام دهد. میل برای خواستن از درون بر می‌خیزد و انگیزش، نیروی درونی است که سبب لذت بردن از کار و فعالیت‌های شخصی می‌شود، احساس خوب داشتن و کارایی با یکدیگر ارتباط نزدیکی دارند. پس برای افزایش راندمان کار به افزایش روحیه و رضایت شغلی کارکنان خود توجه کنید و نیازهای آنان را در محیط کاری فراهم آورید. در ضمن عنایت داشته باشید که توجه شما بعنوان مدیر مراکز اطلاع‌رسانی به کارکنان و رعایت اصل برابری و منطق در مورد آنان به معنای رسیدگی به امور مراجعان است. پس در هنگام برخورد با کارکنان:

- از بله ادامه بدهید گفتن، بجای نه ادامه ندهید؛
- از حرف زدن بجای پرسیدن؛
- از ریاست بجای مدیریت؛
- از امر و نهی کردن بجای تشویق کردن؛
- از آموختن بجای یاد دادن به دیگران؛
- از تنها تصمیم گرفتن بجای مشارکت دادن دیگران در تصمیم‌گیری، پرهیز نمایید تا کارکنان هم از شما الگو بگیرند و در برخورد با مراجعان بکار گیرند.

#### ج - ارزیابی

ارزیابی عملکرد یکی از وجوه مهم مدیریت کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی بشمار می‌آید که به منظور دستیابی به هدف نهایی و توجیه‌پذیر نمودن ارائه خدمات صورت می‌گیرد. شما اگر نتوانید چیزی را ارزشیابی کنید امکان بهسازی آن وجود ندارد. این اصل در هر کاری صادق است. استانداردهای فردی و گروهی (مثلاً این که همه کارها باید تا مهلت مشخص انجام شوند) را تعریف کنید تا اهداف عینی شوند و بر اساس آن‌ها بتوانید در مورد عملکردها قضاوت کنید» (۵: ۵۶). ارزیابی