

## لزوم مهندسی مجدد منابع انسانی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه تهران در ایام فراغت آموزشی

دکتر محمد صادق ضیایی

رئیس کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه تهران

مینا بشارتی

معاون فنی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه تهران

### چکیده

پژوهش حاضر به چرایی لزوم مهندسی و طراحی مجدد منابع انسانی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه تهران می‌پردازد. روش پژوهش پیمایشی است و داده‌های تحقیق از طریق پرسشنامه گردآوری شده است. بنا بر نتایج به دست آمده، کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه تهران در ایام تعطیلات آموزشی با کاهش تعداد مراجعان کنندگان مواجه خواهد بود. لذا می‌توان در این مقطع زمانی از منابع انسانی مستقر در بخش ارائه خدمات به منظور انجام امور دوره‌ای مانند، وجین، کنترل موجودی، رف خوانی و نیز روزآمدسازی سازماندهی منابع استفاده کرد.

کلید واژه‌ها: منابع انسانی. مهندسی. فراغت آموزشی. کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد. دانشگاه تهران

### مقدمه:

با نگرشی عمیق به سازمان‌ها در می‌یابیم که آنچه در سیر تحول و تکامل سازمان‌ها ماهیت وجودی خود را می‌بایست بیش از پیش حفظ نماید، اهمیت و جایگاه منابع انسانی است.

در سیر حرکت از نگرش‌های کلاسیک به نئوکلاسیک و از نئوکلاسیک به مدرن و پسامدرن ملاحظه می‌گردد که از زمانی که به انسان‌ها اهمیت داده شد و اهداف، امیال و انگیزه‌های آنان مهم تلقی گردید، سازمان‌ها در جهت توسعه حرکت کردند (خاکی، ۱۳۷۶). این عنصر حیات بخش یعنی منابع انسانی که سازمان‌ها را از شکلی خشک و بی‌روح به پویایی و زنده بودن رهنمون می‌سازد، باید جایگاهی در خور و مناسب داشته باشد. استفاده بهینه و کارآمد از منابع انسانی یکی از مهم‌ترین رویکردهای مدیریتی جهت پویایی و تحرک سازمانی است.

در این میان کتابخانه‌ها که نهادهایی در خدمت تولید، گردآوری، ذخیره، و اشاعه اطلاعات هستند از این امر مستثنی نمی‌باشند. قانون پنجم رانگاناتان کتابخانه را نهاد و ارگان‌سیمی پویا می‌داند. پویایی و رشد کتابخانه علاوه بر روزآمدی و سازماندهی منابع مستلزم حضور منابع انسانی کارآمد و استفاده بهینه از این منابع با ارزش است.

### تعریف مسئله

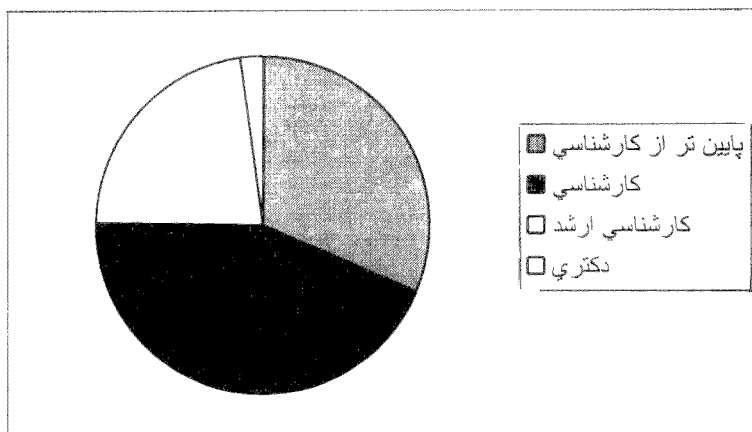
کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه تهران با دارا بودن بیش از یک میلیون رکورد اطلاعاتی و بالغ بر ۵۰۰۰۰ عضو<sup>۱</sup> یکی از بزرگ‌ترین کتابخانه‌های دانشگاهی کشور است. در حال حاضر، تعداد کارکنان کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد ۸۹ نفر است که از این تعداد ۲ نفر دارای مدرک دکتری، ۲۰ نفر دارای مدرک کارشناسی ارشد، ۳۹ نفر دارای مدرک کارشناسی، و ۲۸ نفر نیز پایین‌تر از کارشناسی هستند<sup>۲</sup> (جدول و تصویر ۱).

۱. براساس آمار گرفته شده از نرم‌افزار جامع کتابخانه‌های دانشگاه تهران

۲. برگرفته از آمار کارگزینی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد

جدول ۱. منابع انسانی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد به تفکیک مدرک

مدرک تحصیلی	دکتری	کارشناسی ارشد	کارشناسی	پایین تر از کارشناسی	کل
تعداد	۲	۲۰	۳۹	۲۸	۸۹
درصد	۲/۲	۲۲/۴	۴۳/۸	۳۱/۴	۱۰۰



تصویر ۱. نمودار منابع انسانی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد به تفکیک مدرک

با نگاهی به تعداد کارکنان موجود کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد و مقایسه آن با حجم منابع، تعداد اعضا و مراجعان که به طور متوسط روزانه بیش از ۵۰۰۰ نفر است<sup>۱</sup> و مقایسه این موارد با استانداردهای مربوط، متوجه عدم تکافوی منابع انسانی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد خواهیم شد که البته این مقایسه خود می تواند موضوع پژوهشی مجزا باشد.

این موارد، چرایی لزوم مهندسی مجدد منابع انسانی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد را

۱. بنا بر آمار اعلام شده از سوی مسئول روابط عمومی کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد

نشان می‌دهد به گونه‌ای که بتوان با نگاهی مدیریتی و ایجاد امکان جابه‌جایی منابع انسانی<sup>۱</sup> در موقعیت‌های مشخص، از این منابع استفاده بهینه کرد.

### تعریف اصطلاحات

مهندسی مجدد: منظور از مهندسی مجدد در این پژوهش، هرگونه جابه‌جایی و ایجاد تغییر در شرح وظایف محوله و ساختار ارتباطی کارکنان کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه تهران و محول کردن وظایف مرتبط با ساختار جدید به آنان است. منابع انسانی: مراد از منابع انسانی کلیه پرسنل ثابت (دارای حکم از مدیریت نیروی انسانی دانشگاه تهران) کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد دانشگاه تهران است. ایام فراغت آموزشی: مقصود از ایام فراغت آموزشی، تعطیلات تابستانی دانشجویان و به طور مشخص فاصله زمانی دو ماهه میان ۱۳۸۴/۴/۱۵ تا ۱۳۸۴/۶/۱۵ است.

### مطالعات پیشین

متأسفانه تاکنون مهندسی و سازماندهی مجدد منابع انسانی کتابخانه‌ها کمتر مورد توجه محققان حوزه کتابداری و اطلاع‌رسانی قرار گرفته است. در ایران توجه به برنامه ریزی و سازماندهی منابع انسانی کتابخانه‌ها نخستین بار توسط حیاتی (۱۳۶۷) مورد توجه قرار گرفت. وی در مقاله خود تحت عنوان «برنامه‌ریزی نیروی انسانی در کتابخانه های علوم پزشکی ایران» که در اولین سمینار کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی مشهد ارائه نمود، لزوم برنامه ریزی و سازماندهی منابع انسانی در کتابخانه‌ها را مطرح ساخت. در خارج از ایران نیز لزوم سازماندهی و طراحی مجدد منابع انسانی کتابخانه‌ها چندان مورد اقبال پژوهشگران نبوده است. ناوا<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) در کتاب خود تحت عنوان «منابع انسانی برای خدمات کتابخانه‌ای و اطلاع‌رسانی» به بررسی مسائل مرتبط با منابع انسانی در مناطق افریقای مرکزی، شرقی و جنوبی پرداخت. وی با اشاره به مشکلات

1. Job Rotation

2. Nawa

مربوط به منابع انسانی در کتابخانه‌های مناطق یاد شده، ضمن تأکید بر برنامه‌ریزی و تعریف مجدد وظایف کتابداران، پیشنهادهایی را به منظور مدیریت منابع انسانی کتابخانه‌ها و مراکز اطلاع‌رسانی ارائه داد.

پژوهش هاو ثورن<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) را شاید بتوان یکی از مهم‌ترین تلاش‌ها در این زمینه دانست. وی در مقاله خود تحت عنوان «طراحی مجدد منابع انسانی کتابخانه: تمرکز مدیریت منابع انسانی و توسعه سازمانی» مدیریت منابع انسانی را چنین تعریف می‌کند: «طراحی نظام‌های رسمی در یک سازمان برای حصول اطمینان از استفاده مؤثر و کارآمد از منابع انسانی به منظور دستیابی به اهداف سازمانی». وی همچنین با اشاره به راهبردهای مدیریتی چون تمرکز مدیریت منابع انسانی، توسعه سازمانی، تحلیل شغلی، طراحی مجدد کاری و مدیریت تغییر به بررسی نقش این راهبردها در طراحی مجدد منابع انسانی کتابخانه‌ها پرداخته است. این پژوهش به نوع خاصی از کتابخانه تأکید ندارد و همه کتابخانه‌ها اعم از ملی، دانشگاهی، عمومی و تخصصی را مورد توجه قرار داده است.

### روش تحقیق

در این پژوهش از روش پیمایشی استفاده شده است. به این منظور پرسشنامه‌ای تدوین گردید که مشتمل بر ۵ پرسش بسته و یک پرسش باز بود. دوره زمانی این تحقیق از ۱۳۸۴/۴/۱۵ الی ۱۳۸۴/۶/۱۵ بود. در این فاصله زمانی تعداد ۱۶۳۷ پرسشنامه به صورت تصادفی میان مراجعان کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد توزیع گردید که از این تعداد ۱۴ پرسشنامه مخدوش ارزیابی شد و ۱۶۲۳ پرسشنامه باقیمانده مورد تحلیل قرار گرفت. پس از گردآوری پرسشنامه‌ها، داده‌های تحقیق با استفاده از نرم افزار صفحه گسترده Excel مورد بررسی و تحلیل قرار گرفت.

تحلیل داده‌ها

از مجموع ۱۶۲۳ نفری که پرسشنامه را پر کردند، ۸۸۱ نفر (۵۴/۲ درصد) زن و ۷۴۲ نفر (۴۵/۷ درصد) مرد بودند (جدول ۲).

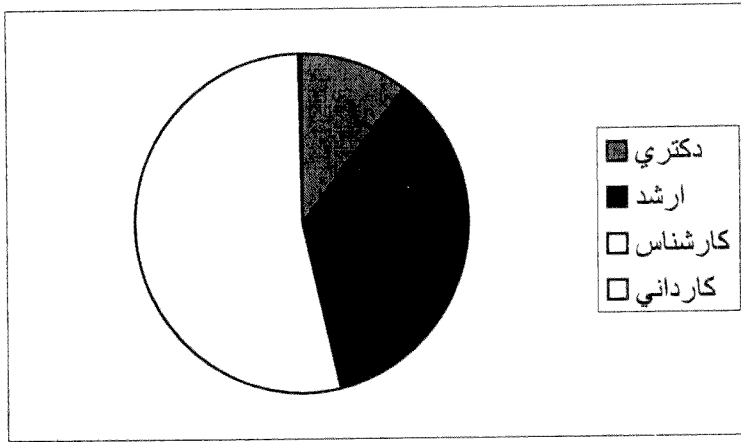
جدول ۲. ترکیب جنسی مراجعان

جنسیت	تعداد	درصد
زن	۸۸۱	۵۴/۲۸۲۱۹
مرد	۷۴۲	۴۵/۷۱۷۸۱
کل	۱۶۲۳	۱۰۰

از نظر مقطع تحصیلی از مجموع ۱۶۲۳ مورد، ۱۷۲ مورد (۱۰/۵ درصد) دکتری، ۵۸۳ مورد (۳۵/۹ درصد) کارشناسی ارشد، ۸۶۵ مورد (۵۳/۲ درصد) کارشناسی و ۳ مورد (۰/۱۸ درصد) کاردانی بودند (جدول ۳).

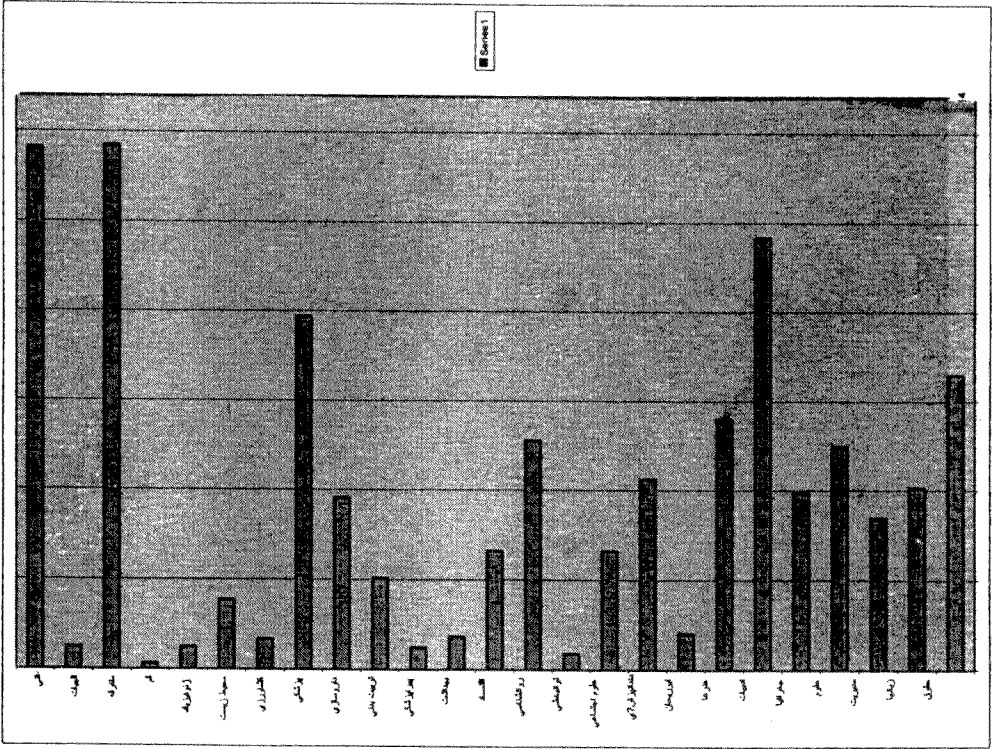
جدول ۳. مراجعان به تفکیک مدرک تحصیلی

مقطع	کاردانی	کارشناس	ارشد	دکتری	کل
تعداد	۳	۸۶۵	۵۸۳	۱۷۲	۱۶۲۳
درصد	۰/۱۸۴۸۴۳	۵۳/۲۹۶۳۶	۳۵/۹۲۱۱۳	۱۰/۵۹۷۶۶	۱۰۰



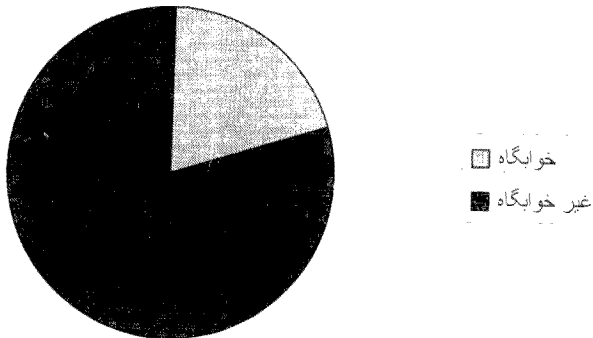
نمودار ۳. مراجعان به تفکیک مدرک تحصیلی

از نظر محل تحصیل بالاترین تعداد متعلق به اعضاء آزاد کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد بود که از دانشگاه‌های دیگر به عضویت کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد در آمده اند (۱۹۱ مورد یا ۱۱/۷ درصد). پس از آن دانشجویان دانشکده فنی با ۱۸۹ (۱۱/۶ درصد) و ادبیات با ۱۵۷ (۹/۶ درصد) بیشترین مراجعه را به کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد در فاصله زمانی یادشده داشتند (تصویر ۲).



تصویر ۲. نمودار تعداد مراجعان به تفکیک دانشکده محل تحصیل

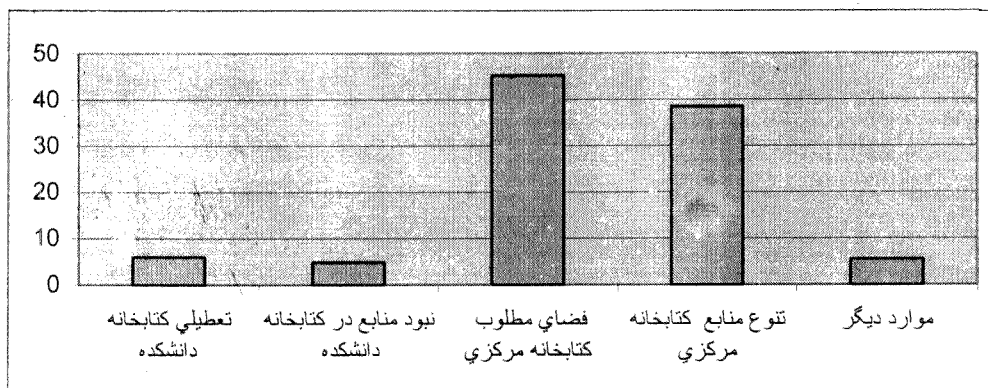
از مجموع ۱۶۲۳ نفر، ۳۲۵ نفر (۲۰ درصد) ساکن خوابگاه و ۱۲۹۸ نفر (۷۹ درصد) غیر خوابگاهی بودند که با توجه به ایام تعطیلات تابستان قابل پیش بینی بود (تصویر ۳).



تصویر ۳. نمودار تعداد مراجعان به تفکیک محل سکونت

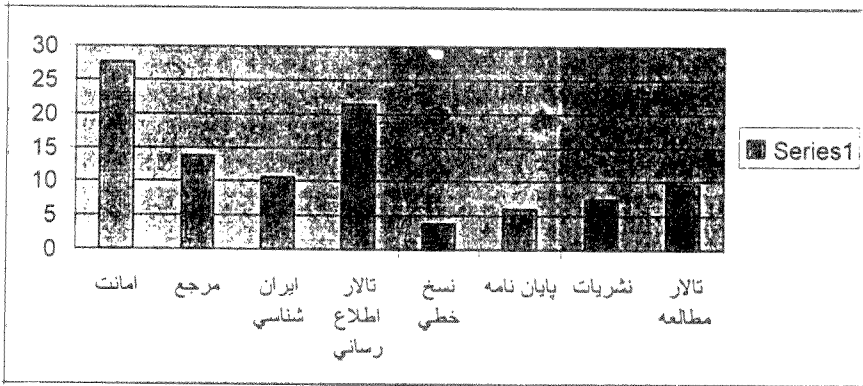


در پرسش شماره یک، از پاسخ دهندگان خواسته شد تا علت مراجعه خود به کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد را بیان نمایند که فضای مطلوب کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد با ۴۵/۲ درصد و تنوع منابع با ۳۸/۵ درصد بالاترین علل مراجعه بیان گردید. پس از این دو عامل، تعطیلی کتابخانه دانشکده، و نبود منابع در کتابخانه دانشکده قرار دارند (تصویر ۴).



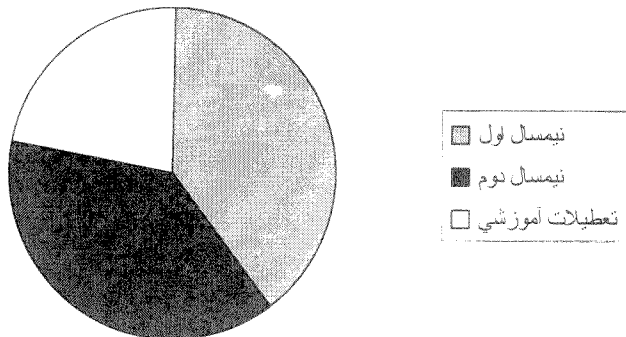
تصویر ۴. نمودار علت مراجعه به کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد

در پرسش دوم، از پاسخ دهندگان خواسته شد تا مشخص کنند در ایام فراغت آموزشی برای استفاده از خدمات کدام بخش ها به کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد مراجعه می کنند پاسخ های به دست آمده حاکی از آن بود که بخش امانت با ۲۷/۶ درصد و تالار اطلاع رسانی با ۲۱/۳ درصد پرمخاطب ترین بخش ها بوده اند. پس از این دو بخش، تالار مرجع، تالار ایران شناسی، سالن مطالعه، بخش نشریات، بخش پایان نامه ها و بخش نسخ خطی قرار دارند (تصویر ۵).



تصویر ۵. نمودار پرمخاطب‌ترین بخش‌های کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد

در پرسش سوم از پاسخ دهندگان خواسته شد تا مشخص کنند در چه موقعی از سال بیشتر به کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد مراجعه می‌نمایند. یافته‌ها حاکی از آن بود که ۳۹/۵ درصد پاسخ دهندگان در نیمسال اول، ۳۸/۴ درصد در نیمسال دوم ۲۱/۹ درصد در تعطیلات آموزشی به کتابخانه مرکزی مراجعه می‌کنند<sup>۱</sup> (تصور ۶).

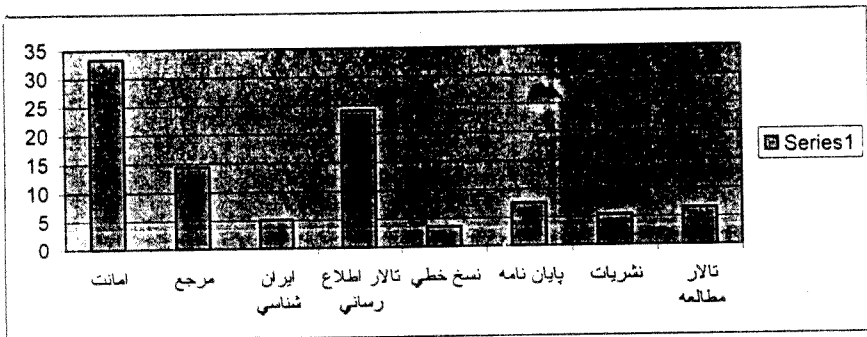


تصویر ۶. نمودار ایام سال بر حسب میزان مراجعه

۱. با توجه به اینکه برخی از دانشجویان بیش از چند گزینه را انتخاب نمودند، جمع آماری از تعداد نفرات بیشتر است.

همان گونه که مشاهده می شود نزدیک به ۷۹ درصد پاسخ دهندگان در دو نیمسال تحصیلی به کتابخانه مراجعه می کنند و فقط ۲۱ درصد در تعطیلات آموزشی از کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد استفاده می نمایند.

در پرسش چهارم. از مراجعان خواسته شد تا مشخص کنند که کدام یک از بخش ها باید در ایام تعطیلات آموزشی فعال تر باشند. پاسخ ها حاکی از آن بود که بخش امانت با ۳۳/۲ درصد و تالار اطلاع رسانی با ۲۴ درصد، در صدر بخش هایی می باشند که دانشجویان در ایام تعطیلات متقاضی فعالیت آنها هستند (تصویر ۷).

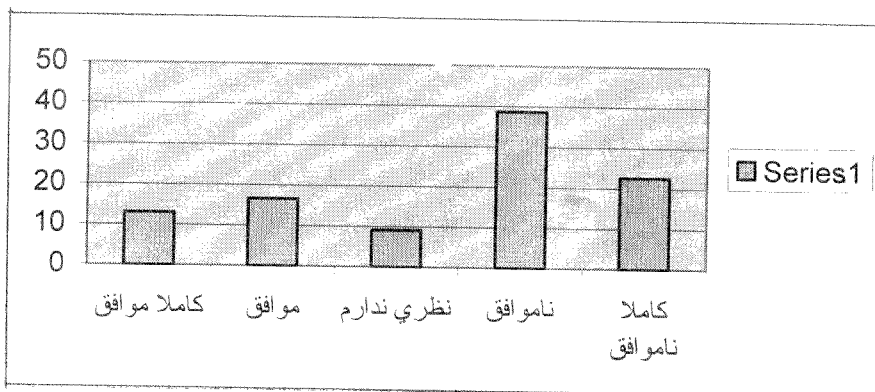


تصویر ۷. نمودار بخش های کتابخانه مرکزی به تفکیک میزان تقاضای کاربران برای فعالیت در ایام تعطیلات

همان گونه که ملاحظه می شود، یافته های این بخش با یافته های پرسش دوم همخوانی دارد.

در سؤال پنجم، از پاسخ دهندگان خواسته شد تا نظر خود را در مورد کاهش زمان ارائه خدمات در ایام تعطیلات آموزشی با هدف سازماندهی منابع و تجهیزات اعلام نمایند. برای تحلیل این بخش از طیف پنج رده ای لیکرت استفاده شد. پاسخ ها حاکی از آن بود که ۳۸/۶۹ درصد مخالف، ۲۲/۶ درصد کاملاً مخالف ۱۶/۵ درصد موافق و ۱۳ درصد کاملاً موافق کاهش ارائه خدمات بودند. ۹/۱ درصد نیز در این خصوص نظری

نداشتند (تصویر ۸).



تصویر ۸. نمودار نظر مراجعان درباره کاهش ارائه خدمات در ایام تعطیلات با هدف سازماندهی

عدد به دست آمده از تحلیل طیف لیکرت ۳/۶۹ بود که نشان دهنده مخالفت پاسخ دهندگان با هرگونه کاهش خدمات بود.

پرسش ششم، که در واقع تنها سؤال باز پرسش نامه محسوب می شد نظرات پاسخ دهندگان را جویا می شد. اکثر پاسخ دهندگان به این پرسش مواردی چون لزوم روزآمدی منابع و ارتقاء تجهیزات رایانه ای را خواستار شده بودند.

#### بحث و نتیجه گیری

نتایج حاصل از تحلیل داده ها حاکی از آن است که نزدیک به هشتاد درصد کاربران در دو نیم سال تحصیلی به کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد مراجعه می کنند و کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد در ایام تعطیلات آموزشی با کاهش میزان مراجعه مواجه است. در خصوص علل مراجعه کاربران به کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد در ایام تعطیلات آموزشی فضای مطلوب کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد و تنوع منابع بالاترین رتبه را به خود اختصاص دادند که این امر نشان می دهد کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد توانسته

است در دو بعد محتوایی و ظاهری نسبتاً موفق عمل کند. در این میان، بخش گردش و امانت و تالار اطلاع رسانی پر مخاطب‌ترین و بخش خطی کم مراجعه‌ترین بخش‌ها بودند. ضمناً کاربران نظر مساعدی در مورد کاهش ارائه خدمات در ایام فراغت آموزشی - حتی با هدف سازماندهی و روزآمد سازی منابع و خدمات - نداشتند. اما به طور کلی و بنا بر نتایج استخراج شده از داده‌ها می‌توان نتیجه گرفت که با توجه به اینکه کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد در ایام فراغت آموزشی با کاهش مراجعه مواجه خواهد بود. می‌توان در این مقطع زمانی اقدام به طراحی و مهندسی مجدد منابع انسانی کرد، به گونه‌ای که با کاهش نیروی مستقر در صف و افزایش منابع انسانی ستادی برخی از امور معوق کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد مانند رف خوانی، کنترل موجودی، و جین، روزآمدسازی، سازماندهی منابع و موارد مشابه را انجام داد.

برای کاهش نیروی صف و افزایش نیروی ستادی می‌توان از الگوهای زیر استفاده کرد:

الف. ساعات ارائه خدمات روزانه در کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد در ایام فراغت آموزشی کاهش یابد و از نیروی مستقر در بخش‌های ارائه خدمات در جهت تحقق اهداف بخش‌های فنی و انجام امور دوره‌ای استفاده شود.

ب. در ایام فراغت آموزشی تعداد روزهای ارائه خدمات در هفته به یک یا دو روز کاهش یابد و در بقیه روزهای هفته نیروی بخش‌های ارائه خدمات در اختیار بخش فنی قرار گیرد.

ج. ساعات روزانه و روزهای ارائه خدمات بدون تغییر باقی بماند و در عوض بخش‌های خدماتی با تعداد نیروی کمتر اقدام به ارائه خدمات کنند و مازاد منابع انسانی در بخش‌های فنی مورد استفاده قرار گیرند.

## مآخذ

حیاتی، زهیر (۱۳۶۷). "برنامه‌ریزی نیروی انسانی در کتابخانه‌های علوم پزشکی ایران". ارائه شده در سمینار کتابداری و اطلاع‌رسانی پزشکی در ایران. مشهد.

خاکی، غلامرضا (۱۳۷۶). آشنایی با مدیریت بهره‌وری. تهران: سایه نما.

Hawthorne, Pat.(2004) "Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management and Organizational Development". *Library Trend*, 53(1).

Nawa, Julita(2001). *Human resources for library and information services (East, Central and Southern Africa)*. Dar es Salaam: Dar es Salaam University Press.

Ranganathan, S.R(1989). *The Five Law of Library Science*. Bangalore: : Sarada Ranganathan Endowment for library Science