

Μαρία Λεκίδου
Προϊσταμένη Βιβλιοθήκης Πολυτεχνικής Σχολής Δημοκρίτειο
Πανεπιστήμιο Θράκης
Maria Lekidou
Library Director, School of Engineering, Demokritos University of Thrace, Greece

**Οργάνωση και Διοίκηση Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών: Θεωρητική
προσέγγιση και Ελληνική εμπειρία**
*Management in Academic Libraries: Theoretical Approach and
Greek Experience*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα του 10^{ου} Πανελληνίου Συνεδρίου Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών δίνει τη δυνατότητα να ασχοληθούμε με το σύνολο των δραστηριοτήτων των Βιβλιοθηκών από την άποψη της οργάνωσης και διοίκησης αυτών. Οι Βιβλιοθήκες των ΑΕΙ και ΤΕΙ υφίστανται και λειτουργούν ως διοικητικές υπηρεσίες, υπάρχουν και δραστηριοποιούνται στα πλαίσια λειτουργίας των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Η ανάπτυξη τους εξαρτάται σχεδόν εξ' ολοκλήρου από τον προγραμματισμό και τις προοπτικές του συγκεκριμένου φορέα.

"Ευκαιρίες" εξέλιξης των βιβλιοθηκών εμφανίστηκαν κυρίως την τελευταία δεκαετία, μέσα από προγράμματα και χρηματοδοτήσεις που προήλθαν από την Ενωμένη Ευρώπη. Η οικονομική ενίσχυση έδωσε τη δυνατότητα στις Βιβλιοθήκες να αυξήσουν τον αριθμό των συλλογών τους (βιβλία, περιοδικά, χάρτες και άλλα σε έντυπη και ηλεκτρονική ή ψηφιακή μορφή), να αποκτήσουν και να εφαρμόσουν τα μέσα που παρέχει η τεχνολογία, να αναβαθμίσουν τις υπηρεσίες τους, να αναπτύξουν παράλληλες δραστηριότητες και να ενισχύσουν το προσωπικό. Τα προαναφερόμενα αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να εξυπηρετηθούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο οι ενδιαφερόμενοι. Παράλληλα τα στοιχεία αυτά αποτελούν την έκφραση των συντελεστών της παραγωγής, φύση - εργασία - κεφάλαιο. Στην αμερικάνικη ορολογία αναφέρονται τα "Six M: από το αρχικό M: men (άνθρωποι- εργασία), materials (υλικά), machines (μηχανές), managers (οργανωτικά - διοικητικά στελέχη), money (κεφάλαιο) και market (αγορά). Από την ορθή αξιοποίηση αυτών, σε επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης, αναμένονται καλύτερα αποτελέσματα και μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Οι λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης του συντονισμού και του ελέγχου χαρακτηρίζουν τις δραστηριότητες του μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τον γάλλο μηχανικό Ανρί Φεγιόλ (Henri Fayol), που θεωρείται ο θεμελιωτής της επιστημονικής διοίκησης, ένα πρόσωπο είναι μάνατζερ όχι γιατί ο τίτλος της θέσης του περιέχει αυτήν τη λέξη, αλλά η δουλειά του περιέχει τις προαναφερόμενες διευθυντικές λειτουργίες. Ως έργα του μάνατζερ θεωρούνται η προσφορά του στην οικονομία, η διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης και η καθοδήγηση των ανθρωπίνων δυνάμεων.

Τι ισχύει στις Ελληνικές Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες;

ABSTRACT

"Management in Academic Libraries" is the subject of the 10th Panhellenic Academic Libraries Conference. This conference gives us an opportunity deal with so important subject for the libraries. Academic need tools for administration men materials, machines, managers, money and market. The functional definition of management includes: planning, organizing, commanding, coordinating and controlling. According to mechanic Henri Fayol (Frenchman), the founder of the management science, a man is manager when his work include management function. What exactly happen in Hellenic Academic Libraries?

Ερευνώντας το παρελθόν εντοπίζουμε σημαντικά Οργανωτικά και Διοικητικά στοιχεία στα αποφθέγματα των σοφών της Ελληνικής αρχαιότητας τα οποία σήμερα επέχουν θέση αρχών για το μάνατζμεντ. Ο Σόλων λέγοντας "σκοπέειν χρη παντός χρήματος την τελευταίην κή αποβήσει" τονίζει τη σημασία του να σκεπτόμαστε και να υπολογίζουμε τις συνέπειες της κάθε ενέργεια μας. "Αρχή άνδρα δείκνυοι" ειπώθηκε από τον Πιπτακό και σημαίνει ότι η άσκηση της εξουσίας δείχνει τις ικανότητες αυτού που την ασκεί. Ο Αριστοτέλης διατύπωσε απόψεις για υποκατάσταση των εργαλείων στην ανθρώπινη εργασία και για ανθρώπινες σχέσεις.

Μερικά από τα πρώτα συγγραφικά έργα για το μάνατζμεντ χρονολογούνται από την αρχή της Βιομηχανικής επανάστασης. Στα συγγράμματα αυτά οι διορατικοί συγγραφείς διατυπώνουν με σαφήνεια την ανάγκη της συστηματικής μελέτης, της διεύθυνσης των εργασιών και της προτυποποίησης των τρόπων εργασίας για την επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων. Ο Frederik Taylor (1856 - 1915) αμερικανός μηχανικός, θεωρείται "Ο πατέρας του επιστημονικού μάνατζμεντ". Στο έργο του "On the economy of Machinery and Manufacturers" (Η Οικονομία των Μηχανικών και των Βιομηχάνων) ασχολείται με σημαντικά θέματα της επιστήμης του μάνατζμεντ στην προσπάθεια του να κατανοήσει τρόπους βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Οι ιδέες του εξακολουθούν ακόμη και σήμερα να επηρεάζουν το σχεδιασμό και τη χωροταξία της εργασίας όπως και τον προγραμματισμό των εργασιών. Ο Taylor διετύπωσε συστήματα επιστημονικής οργάνωσης της εργασίας με βάση τη μέτρηση των χρόνων εκτέλεσης της για τη θέσπιση μιας πρότυπης απόδοσης και ένα διαφορετικό σύστημα αμοιβής, βασικής γι' αυτούς που θα είχαν την κανονική απόδοση και υψηλότερη γι' αυτούς που θα είχαν υψηλότερη απόδοση. Το σύστημα του ήταν πρωτοποριακό, δέχθηκε πολλές επικρίσεις γιατί αγνόησε την ανθρώπινη φυσιολογία και ψυχολογία.

Ο Henri Fayol (Ανρί Φεγιόλ) μηχανικός στο επάγγελμα, εργάστηκε ως διευθύνων σύμβουλος σε μεγάλη Γαλλική εταιρεία ανθρακωρυχείων. Θεωρείται ο ιδρυτής της επιστημονικής διοίκησης. Το ενδιαφέρον του επικεντρώθηκε στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα ολόκληρου του οργανισμού. Έδωσε την έννοια της διοίκησης, έκανε τη διάκριση των κύριων λειτουργιών της επιχείρησης, διετύπωσε επιστημονικές αρχές και καθόρισε ως περιεχόμενο της τα πέντε "στοιχεία διοίκησης" - πρόβλεψη, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμός, έλεγχος. Παράλληλα ο Fayol με συστηματικό τρόπο ομαδοποίησε τις αρχές που χρησιμοποιούσαν οι καλοί μάνατζερ και αναγνώρισε τη σημασία τους σαν οργανωμένο εργαλείο διοίκησης

Η επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης σαν ιδιαίτερη περιοχή μελέτης άρχισε να αναπτύσσεται από τη δεκαετία του 1940. Μια σειρά επιστημών όπως είναι τα οικονομικά, η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, τα μαθηματικά και η φιλοσοφία αποτελούν σημαντικά πεδία από τα οποία αντλεί γνώση το management.

Ποικίλες σχολές και θεωρίες προσέγγισαν το επιστημονικό πεδίο αυτού επιδιώκοντας να εντοπίσουν τομείς και δράσεις που η μελέτη τους θα μπορούσε να επιφέρει οφέλη στο χώρο της επιχείρησης.

Από τις νεότερες προσεγγίσεις του management, σημαντικές θεωρούνται:

α. η προσέγγιση μέσω των όργανο - διοικητικών ρόλων (Managerial roles).

Η θεωρία αυτή πρεσβεύει ότι οι διοικητικοί ρόλοι είναι:

- Διαπροσωπικοί (εμφάνισης, εκπροσώπησης, ηγεσίας, συντονισμού)
- Πληροφοριακοί (συγκέντρωσης, διανομής και διερμήνευσης πληροφοριών)
- Αποφασιστικοί (ρυθμιστικός, διαπραγματευτικός, παροχής μέσων δράσης) .

και

β. η λειτουργική προσέγγιση (Operational Approach), επιχειρεί να συνδέσει γνώσεις και λειτουργίες. Γνώσεις σχετικές με το management και λειτουργίες των managers. Οι θέσεις που υποστηρίζει είναι:

- Το "διοικεί" αποτελεί λειτουργική διαδικασία
- Έννοιες σχετικές με το μάνατζμεντ θα πρέπει να κωδικοποιηθούν σε μια γενική και ενιαία γλώσσα.
- Οι "τεχνικές" του μάνατζμεντ αφορούν τόσο στην επιστήμη όσο και στην πρακτική του.
- Το μάνατζμεντ είναι επιστήμη, αλλά στην πράξη είναι τέχνη
- Ο άνθρωπος της πράξης σε κάθε του απόφαση υπολογίζει την ωφέλεια (κέρδος) και τη θυσία (κόστος).
- Σημαντικός παράγοντας στο μάνατζμεντ είναι η πείρα.

Ο σύγχρονος ορισμός δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο των ανθρώπων μέσα σ' ένα οργανισμό, εστιάζει την προσοχή στα αναμενόμενα αποτελέσματα και προσθέτει την αντίληψη ότι η επίτευξη των προσωπικών στόχων των μελών θα πρέπει να αποτελεί ενιαίο σύνολο με τους στόχους του οργανισμού.

Στην εποχή μας, της "νέας οικονομίας" η έννοια της διοίκησης δεν έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές και το διευθυντικό δικαίωμα εστιάζεται κυρίως στη διοίκηση της εργασίας.

Σύμφωνα με τον Φεγιόλ οι αρχές του M. είναι:

1. Ανάλυση της εργασίας (division of labor)

Ένα έργο αναλύεται στις βασικές του εργασίες και κατανέμεται σε μεμονωμένους εργαζόμενους ή ομάδες εργασίας, που μπορεί να έχουν εξειδίκευση στη συγκεκριμένη εργασία. Αυτό οδηγεί στην εξειδίκευση της εργασίας.

2. Εξουσιοδότηση (authority)

Είναι το νόμιμο δικαίωμα άσκησης εξουσίας μέσα στο οργανισμό και απαίτησης υπακοής των εργαζομένων σ' αυτήν. Είναι στενά συνδεδεμένη με την ευθύνη, την υποχρέωση που δημιουργεί η χρήση

της εξουσίας. Εξουσιοδότηση και ευθύνη πάνε μαζί, η μια χωρίς την άλλη οδηγεί σε αποτυχία.

3. Πειθαρχία (discipline)

Είναι η επιβολή τιμωρίας για την αποτυχία μιας ενέργειας σύμφωνα με τις επιθυμίες του προσώπου που κατέχει επίσημη εξουσιοδότηση μέσα στον οργανισμό.

4. Ενότητα διοίκησης (unity of command)

Κάθε εργαζόμενος πρέπει να δέχεται εντολές από ένα μόνο προϊστάμενο. Η άποψη αυτή εξασφαλίζει ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και προάγει τη σαφή επικοινωνία.

5. Ενότητα κατεύθυνσης (unity of direction)

Ο οργανισμός θα πρέπει να έχει ένα κοινό γενικό στόχο και να προσπαθεί να τον προωθεί σε όλες του τις δραστηριότητες.

6. Ατομική υπακοή (subordination of the individual)

Οι στόχοι και τα ενδιαφέροντα του οργανισμού είναι σημαντικότερα και έχουν προτεραιότητα απέναντι στους προσωπικούς στόχους και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.

7. Ανταμοιβή (remuneration)

Κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να αποζημιώνεται σύμφωνα με γενικούς κανόνες που εφαρμόζονται για όλους. Οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη είναι το κόστος ζωής, το γενικό οικονομικό κλίμα, οι συνθήκες της επιχείρησης, τα προσόντα του εργαζομένου, η προσφορά και η ζήτηση γι' αυτά και το επίπεδο παραγωγικότητας που επιτυγχάνεται.

8. Συγκεντρωτισμός (centralization)

Τα υψηλόβαθμα στελέχη είναι υπεύθυνα για την λήψη αποφάσεων και λογοδοτούν για τις αποφάσεις τους αυτές. Στους υφισταμένους εκχωρείται τόση ευθύνη όση είναι απαραίτητη για την εκτέλεση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Το αντίθετο του συγκεντρωτισμού είναι η αποκέντρωση.

9. Διοικητική κλίμακα (scalar principle)

Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει η διοικητική κλίμακα και είναι βαθμωτή ή ιεραρχική. Η εξουσιοδότηση και η ευθύνη εκχωρούνται προς τα κάτω στην διοικητική κλίμακα και η εκχώρηση γίνεται λιγότερη στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας. Τα κατώτερα στελέχη έχουν ευθύνη να ενημερώνουν τα ανώτερα στην κλίμακα με πληροφορίες σχετικές με την ολοκλήρωση των εργασιών.

10. Τάξη (order)

Οι πόροι μιας επιχείρησης - πρώτες ύλες και άνθρωποι - πρέπει να βρίσκονται στη σωστή θέση τον κατάλληλο χρόνο. Αυτή η τάξη στους πόρους ενός οργανισμού εξασφαλίζει τη μέγιστη απόδοση.

11. Ισότητα (equity)

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ισότιμα και δίκαια. Το αίσθημα δικαιοσύνης επιτυγχάνεται με

οργανωτικούς κανόνες που είναι λογικοί και εφαρμόζονται με συνέπεια σε όλους.

12. Σταθερότητα προσωπικού (stability of personnel)

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις διατηρούν τα καλά στελέχη τους και αυτό θα πρέπει να αποτελεί στόχο για τον οργανισμό. Το ικανό και πετυχημένο προσωπικό είναι ζωτικός πόρος ενός οργανισμού και οι οργανωτικές πρακτικές θα πρέπει να ενθαρρύνουν τη μακροπρόθεσμη δέσμευση του οργανισμού.

13. Πρωτοβουλία (initiative)

Η διοίκηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων η οποία ορίζεται σαν η πρόσθετη αυτοϋποκινούμενη προσπάθεια που αναλαμβάνει κάποιος για το καλό του οργανισμού.

14. Αίσθημα ενότητας

Η διοίκηση θα πρέπει να προσπαθεί να ενθαρρύνει την αρμονία και τα κοινά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε καλές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού.

Οι κύριες λειτουργίες της διοίκησης θα μπορούσαν να συνοψιστούν σε ένα δεκάλογο: προγραμματίζω - οργανώνω - διευθύνω - συντονίζω - επικοινωνώ - αποφασίζω - στελεχώνω - εξουσιοδοτώ - παροτρύνω - ελέγχω.

Η διαδικασία του Μάνατζμεντ περιλαμβάνει:

Προγραμματισμό, έλεγχο, αξιολόγηση και αναπληροφόρηση στον επόμενο κύκλο.

i Προγραμματισμός

-] θέσπιση στρατηγικών στόχων
-] ορισμός αντικειμενικών στόχων
-] διαμόρφωση του οργανισμού με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για την επίτευξη των στρατηγικών και αντικειμενικών στόχων
- ι ανάθεση αρμοδιοτήτων
-] κατανομή πόρων
-] σχεδιασμός οργανωτικών ελέγχων (χρονοδιαγράμματα και μέτρα απόδοσης του οργανισμού σαν σύνολο)

ii Έλεγχος

- διευθυντικός έλεγχος για την αποδοτική και αποτελεσματική χρήση των πόρων
-] σχεδιασμός ελέγχων του έργου (προγράμματα εργασίας και ενδιάμεσοι στόχοι)
-] υποκίνηση
-] παρακολούθηση
-] ανασκόπηση προόδου
- επίλυση προβλημάτων
-] καθοδήγηση και συμβουλές
-] αξιολόγηση απόδοσης
- λειτουργικός έλεγχος για την αποδοτική και αποτελεσματική ολοκλήρωση των συγκεκριμένων εργασιών
-] χρονικός προγραμματισμός
-] καθιέρωση διαδικασιών

iii. αξιολόγηση και αναπληροφόρηση στον επόμενο κύκλο.

Είναι το μάνατζμεντ επιστήμη ή τέχνη; πολλοί πιστεύουν και τα δύο. Ο καλός μάνατζερ είναι επιστήμων και καλλιτέχνης (με την ευρύτερη έννοια του όρου) στην δουλειά του. Είναι το στέλεχος που θα πρέπει να βρει λύσεις που συνδυάζουν τη τεχνογνωσία με την ατέλεια της πραγματικότητας. Άλλωστε μάνατζερ θεωρείται ένα πρόσωπο, όχι επειδή ο τίτλος της θέσης που κατέχει περιέχει αυτή τη λέξη, αλλά επειδή η δουλειά του περιέχει τις διευθυντικές λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και του ελέγχου. Οι ενέργειες του μάνατζερ είναι προσανατολισμένες στους στόχους, στους διαθέσιμους πόρους, στην οργανωτική διάρθρωση και στους ανθρώπους της επιχείρησης. Για να πετύχει στη δουλειά του ο μάνατζερ χρειάζεται επιμονή, οξυδέρκεια, σκληρή δουλειά, αντίληψη, αναλυτική ικανότητα και ίσως το σημαντικότερο ανεκτικότητα και καλή θέληση. Χαρακτηριστικό του είναι ότι προσπαθεί να μετατοπίζει τις ισορροπίες δυνάμεων προς εκείνες τις λύσεις που είναι αποδεκτές ως συμβιβασμοί μεταξύ των συγκρουόμενων αξιών. Ο μάνατζερ παίζει ένα ρόλο που εναρμονίζεται με τα ιδανικά του καθήκοντος και της ευθύνης.

Λόγω της πολυμορφίας του Μ. και της μεγάλης σημασίας του έχουν αναπτυχθεί εξειδικευμένοι τομείς για να καλύψουν ανάλογες ανάγκες και να προσφέρουν τα απαραίτητα εργαλεία αποσκοπώντας στην αποτελεσματικότερη διοίκηση και οργάνωση. Μάνατζμεντ αυτοκινήτου, Αεροπορικό, Τουριστικό, Τραπεζικό και Ασφαλιστικό είναι μόνο μερικές από τις μορφές που ήδη έχουν αναπτυχθεί, γιατί όχι και Μ. Βιβλιοθηκών.

Το τι ακριβώς σημαίνει ορθότερη και αποδοτικότερη διαχείριση για μια επιχείρηση που αποσκοπεί στο οικονομικό όφελος γίνεται εύκολα αντιληπτό. Ποια όμως είναι η σημασία του Μ. για ένα δημόσιο οργανισμό, για μια δημόσια υπηρεσία;

Η εφαρμογή της κλασικής μορφής Μ. σε επίπεδα λειτουργίας γραφείου ή οργάνωσης της παραγωγής δεν υπάρχει αμφιβολία ότι επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Άλλωστε μιλάμε για επιτυχημένη "αντιγραφή" κανόνων και μεθόδων εφ' όσον έχουν στόχο τη διεκπεραίωση της εργασίας με περισσότερο ικανοποιητικούς ρυθμούς.

Δύο σημαντικές αλλαγές σημειώθηκαν τη δεκαετία του 1990 στο χώρο των Ελληνικών Βιβλιοθηκών. Οι αλλαγές αυτές αφορούν τον τρόπο δόμησης των προσφερομένων υπηρεσιών και την οικονομική υποστήριξη για την επίτευξη βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον επέφεραν αλλαγές και στο εσωτερικό της Βιβλιοθήκης. Η εφαρμογή της τεχνολογίας που επιτεύχθηκε και με την παροχή οικονομικών πόρων άλλαξε το περιβάλλον εργασίας και αναβάθμισε τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η συλλογή και η μελέτη αυτών των ευκαιριών προσφέρουν τα απαραίτητα στοιχεία για την παραγωγή ιδεών, αρκεί η ύπαρξη ικανότητας, τέχνης και συνδυασμών ώστε να προσαρμοσθούν προς τις δομές δράσης και ανάπτυξης της μονάδας. Είναι αμφίβολο αν υπάρχουν μορφές Μ. ώστε να εφαρμόζονται ως "καρμπόν" για να καλύπτουν τις ιδιαιτερότητες που προέκυψαν και προκύπτουν από τις δύο προαναφερόμενες σημαντικότητας αλλαγές στο χώρο των βιβλιοθηκών.

Οι αλλαγές στο περιβάλλον της εργασίας οδηγούν σε μια νέα μορφή Μ. αυτό της "αλλαγής". Άλλωστε δεν είναι μόνο οι αλλαγές είναι και οι ευκαιρίες που γεννιούνται συνεχώς στο περιβάλλον της Β. και είναι πολλές.

Ο εντοπισμός τους αποτελεί προϋπόθεση για τον σχεδιασμό, τη συλλογή και τη μελέτη αυτών. Το στρατηγικό Μ. ως μέρος του γενικού Μ. του οργανισμού δίνει έμφαση στις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον, εκτιμά την παρούσα κατάσταση και τις συνέπειες από μελλοντικές αλλαγές και υπολογίζει τις πλέον κατάλληλες αντιδράσεις. Η αξιοποίηση των ευκαιριών απαιτεί την ύπαρξη ικανότητας, τέχνης και συνδυασμών ώστε να προσαρμοστεί στους σκοπούς του οργανισμού. Παράλληλα προϋποθέτει οργάνωση της υπηρεσίας προσαρμοσμένη στις απαιτήσεις αυτής της τακτικής. Συνεπώς το Μάνατζμεντ Βιβλιοθηκών οφείλει να είναι προσαρμόσιμο, ελαστικό, αναδιπλούμενο και ταχύρυθμο ώστε να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες συστηματικά. Η παραγωγικότητα, η ποιότητα, η ευελιξία και οι καινοτομίες είναι τα τέσσερα κριτήρια της νέας απόδοσης του.

Οι Βιβλιοθήκες χαρακτηρίζονται από ένα βαθμό πολυπλοκότητας λόγω του είδους της υπηρεσίας (από διοικητικής άποψης μορφή δόμησης), του υλικού που διαθέτουν και διαχειρίζονται και των χρηστών που εξυπηρετούν, ήτοι οι συντελεστές της παραγωγής "κεφάλαιο", "εργασία" και "φύση". Η πολυπλοκότητα αυξάνει την ανάγκη συστηματικής εφαρμογής του Λειτουργικού Μ. και του Μ. Τακτικής. Πιο πάνω αναφέρθηκε η έννοια του στρατηγικού μάνατζμεντ, αξίζει να αναφερθεί και η έννοια του λειτουργικού και της τακτικής. Λειτουργικό Μ. είναι ο προσανατολισμός στις περισσότερο άμεσες ανάγκες που υποστηρίζουν αποτελεσματικές λειτουργίες. Μάνατζμεντ τακτικής είναι ο προσανατολισμός σε εφαρμογές υποστήριξης δράσεων τακτικής.

Η κλασική μορφή γραφειοκρατικής οργάνωσης είναι ένας τρόπος διαχείρισης που βρίσκει σχεδόν πλήρη εφαρμογή στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Λατρεύει τους κανόνες, τη σταθερότητα και τα σύνορα, καλύπτει και καλύπτεται. Σαφώς όμως δεν είναι η σύγχρονη μορφή οργάνωσης και διαχείρισης που αποζητά η Ακαδημαϊκή Βιβλιοθήκη στην εποχή της ραγδαίας εξέλιξης και του ανταγωνισμού. Αν και η σύνηθες έννοια της λέξης ανταγωνισμός φαίνεται να ηχεί παράξενα στο χώρο της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η ένταση του, η μεγιστοποίηση της παγκόσμιας αγοράς και η έκρηξη παραγωγής πληροφοριών δεν θα αφήσουν ανέγγιχτο τον χώρο των Β. Ένας χώρος που για να υπάρξει και να ανθεί απαιτεί ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων στρατηγικής και επίτευξης συνεργασιών σε πολλά επίπεδα. Συνεπώς αναφερόμαστε σε Μ. αλλαγής και προσαρμογής όταν έχουμε σκοπό να επιτύχουμε υψηλούς στόχους και όχι στην εφαρμογή των ευκολιών που προσφέρουν οι κανόνες του παραδοσιακού Μάνατζμεντ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Κατσιρίκου Ανθή Ε, *Σύγχρονες τάσεις στην οργάνωση και διοίκηση των Βιβλιοθηκών*. Παπασωτηρίου, 2001.

Μαγκλιβέρος Διονύσης Κ. *Δημόσιες Σχέσεις*. 10η έκδοση. Εκδόσεις Παπαζήση, 1997.

Χολέβας Γιάννης Κ. *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Interbooks, 1995.

- Driessen Karen C, Smyth Sheila A. *A library manager' s guide to the physical processing of nonprint materials*. The Greenwood library management collection, Greenwood press, 1995.
- Hayes Robert M. *Strategic management for Academic Libraries: A Handbook* Greenwood Press, 1993.
- Jacob M. E. L. *Strategic planning: A how -to-do- it manual for librarians*. Neal - Schuman Publishers, 1990.
- Longnecker Justin G., Moore Carlos W., William Petty J. *Μάνατζμεντ μικρομεσαίων επιχειρήσεων*. 9η έκδοση. Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ", 1995.
- Montana Patrick J. *Μάνατζμεντ: μια μεθοδική σειρά σεμιναρίων στη Διοίκηση επιχειρήσεων για σπουδαστές, στελέχη επιχειρήσεων και επαγγελματίες*. 2η έκδ. Κλειδάριθμος, 1999.
- Walster Dian *Managing Time. How to do it manuals for school and public librarians*. Neal - Schuman Publishers, 1993.
- _____ *Ευρωπαϊκό Οικονομικό Δελτίο Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, European and International management magazine 1997 τόμος 36^ο, τεύχος 303, 304.
- _____ *Ευρωπαϊκό Οικονομικό Δελτίο Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, European and International management magazine 1998 τόμος 37^ο, τεύχος 308, 310.
- _____ *Ευρωπαϊκό Οικονομικό Δελτίο Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, European and International management magazine 1999 τόμος 38^ο, τεύχος 318.
- _____ *Ευρωπαϊκό Οικονομικό Δελτίο Διοικήσεως Επιχειρήσεων*, European and International management magazine 2000 τόμος 39^ο, τεύχος 322.