

## الفصل الثاني

### إدارة المكتبات المتخصصة

- \* الوظائف المشتركة للإدارة في جميع أنواع المكتبات وتطور نظرية الإدارة.
- \* المكتبات المتخصصة ومركز المعلومات داخل المؤسسة الأم.
- \* العاملون والميزانية.
- \* القياس والتقييم في المكتبة المتخصصة.



## إدارة المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات

تستخدم مصطلحات «المكتبات المتخصصة» و «مراكز المعلومات» بطريقة تبادلية في هذه الدراسة، كما يتكامل هذا الفصل مع الفصول الخاصة بالتقييم والقياس والمعايير.

### أولاً - الوظائف المشتركة للإدارة في جميع أنواع المكتبات وتطور نظرية الإدارة:

تمثل الوظائف الخمسة المشتركة لجميع المديرين - سواء الصف الأول الإشرافي أو المنفذين الرئيسيين - فيما يلي: التخطيط والتنظيم وإعداد العاملين والتوجيه والرقابة.

هذه الوظائف الخمسة تتم على جميع المستويات بالنسبة لمديرى المكتبات فى جميع أنواع المكتبات، وإذا ما استطاع المدير القيام بجميع هذه الوظائف بمهارة فسيضمن بذلك إدارة جيدة للمؤسسات.

أما بالنسبة لنظرية الإدارة فلم تتغير كثيراً عبر ربع القرن الماضى، على الرغم من أن هناك أفكاراً جديدة ساعدت فى تطوير النظرية وجاءت هذه الأفكار من علماء الرياضيات وعلماء العلوم الطبيعية والاقتصاديين ومبرمجي الحاسبات والذكاء الصناعى وحتى من علماء النفس<sup>(١)</sup>.

وأفضل الطرق التي يمكن أن نرى بها نظرية الإدارة هي اعتبار كل حركة كنظام فرعي Subsystem يسهم في النظام الكلي للناس الذي يعملون سوياً في المنظمات، وكل نظرية تقدم أساليب جديدة في خدمة هذه المؤسسات. والتطورات الحديثة تشير إلى التكنولوجيا بما تحمله من إعادة تقييم بعض العمليات، ولكن النظريات ظلت كما هي خلال السنوات الماضية.

وعلى سبيل المثال لا الحصر فيتضمن مدخل الحركة العلمية للتنظيم دراسة الأنشطة التي ينبغي أن تتم لتحقيق الأهداف، أما مدخل العلاقات الإنسانية فيبدأ بدراسة الدوافع والسلوك الإنساني، أما مدخل نظرية (نظم) اتخاذ القرارات فيركز على القرارات التي ينبغي اتخاذها لتحقيق الأهداف. وجميع هذه المداخل تتربط فيما بينها لتقديم الصورة الكلية للإدارة<sup>(٢)</sup>.

وينبغي أن نشير هنا أيضاً إلى أن العديد من الباحثين لا يرون اتجاه بحوث العمليات ذا فلسفة مختلفة عن الإدارة العلمية، كما أنه ليس هناك حد فاصل بين بحوث العمليات والإدارة العلمية أو بين الإدارة العلمية وعلم الإدارة<sup>(٣)</sup>. هذه المناقشة السابقة لمختلف المداخل في الإدارة تزودنا بالأساس الذي تعتمد عليه الإدارة المعاصرة، ذلك لأن كل واحد من هذه المداخل يسهم في زيادة فهمنا عن طبيعة الإدارة وكيفية ممارستها بمهارة.

وأحد الوجوه التي يمكن أن نرى بها الإدارة هي كونها مجموعة من العمليات أو الوظائف المشتركة، والتي يمكن بعد تنفيذها بطريقة صحيحة، أن تؤدي إلى الكفاءة والفاعلية الإدارية، كما يمكن أن نفكر بالإدارة على اعتبارها مجموعة أدوار يتم القيام بها بواسطة المديرين. وهذه الأدوار تتمثل في ثلاثة هي: أدوار داخلية interpersonal roles وأدوار معلوماتية، وأدوار اتخاذ القرارات<sup>(٤)</sup>.

## ثانياً - المكتبة المتخصصة ومركز المعلومات داخل المؤسسة الأم:

إن العلاقة بين المكتبة المتخصصة ومركز المعلومات والمؤسسة الأم لاتتوازي عادة

بغيرها من المؤسسات من نفس النوع، أى أن المكتبات المتخصصة لا يقاس عملها بالمرودود المادى الذى تحققه للمؤسسة، وبالتالى فميزانيتها لا ينبغى أن تخصص بناءً على ما تحققه من ربح مادى. هذا بالإضافة إلى أنه يجب أن تتوفر للمكتبة المتخصصة جميع الإمكانيات الاتصالية مثلاً (التلكس - التليفون - خدمات الاتصال المعقدة - وقت الحاسب الآلى - خدمات التصوير والطباعة... إلخ).

كما ينبغى استقلالية المكتبة داخل المؤسسة وعلى سبيل المثال يجب أن يكون لها قسم مستقل لطلبات الكتب والمطبوعات غير قسم الطلبات العام فى المؤسسة.

أما بالنسبة لأوقات الدوام فالمكتبة المتخصصة تعمل فى الوقت الرسمى باستثناء بعض المؤسسات التى تقوم بأنشطة معينة كالاتصالات (ومن أمثلتها مكاتب الصحف، الإذاعة والتلفزيون... إلخ) حيث تحتاج هذه المؤسسات للمعلومات على مدار الـ ٢٤ ساعة.

والمكتبة المتخصصة تقدم خدماتها عادة للعاملين بالمؤسسة بالمجان وإن كانت بعض إدارات المؤسسات تطلب تقديم هذه الخدمات بالأجر (ولو الرمزي) حتى لا يساء استخدامها، خصوصاً وقت الحاسب الآلى وعمليات التصوير والطباعة. كما قد يكون البحث اليدوى فى المطبوعات المتخصصة التى تحتويها المكتبة أقل تكلفة من القيام بهذا البحث نفسه بالحاسب الآلى، أى إن خدمات قواعد المعلومات يجب أن تستخدم فقط عندما تكون هى المصدر الضرورى. وعلى كل حال فيجب التأكيد بصفة مستمرة أنه لا ينبغى أبداً معاملة المكتبة المتخصصة فى المؤسسة على أنها الجزء الذى لا يقدم أرباحاً للمؤسسة ذلك لأن المكتبة المتخصصة إذا أحست بالجوع المادى فإن صحة المؤسسة جميعها ستواجه المعاناة.

وخلاصة هذا كله أن الوعى بأهمية المكتبة المتخصصة فى توفير النفقات العامة اللازمة للبحث يجب أن تكون دائماً فى ذهن أصحاب القرار من المديرين.

هذا وينبغى أن يكون رئيس خدمات المكتبة المتخصصة (مدير، مسئول، إلخ) جزءاً

من التركيب الإدارى على المستويات العليا فى المؤسسة، وذلك حتى يستقى الأمين معلوماته بصفة مستمرة من المستويات العليا للإدارة وبالتالي يستطيع خدمة أهداف الهيئة والعمل على تطويرها بطريقة أفضل.

هذا وأمين المكتبة المتخصصة يتلقى فى كل يوم أيضاً مستمراً من المعلومات التى تأتية من خارج المؤسسة وبالتالي فهو الذى يستطيع أن ييثر هذه المعلومات الحديثة والمتجددة إلى العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم الإدارية، أى أن أمين المكتبة المتخصصة باعتباره جزءاً من الإدارة يجب أن يكون قادراً على استخدام هذه المعلومات بطريقة مباشرة فى صياغة سياسة المؤسسة، وليس مجرد تمرير هذه المعلومات إلى الآخرين الذى قد يفشلون فى الإفادة منها. ولتوضيح ذلك يمكن أن يقال بأن أمين المكتبة المتخصصة يختار من بين فيض المعلومات التى يتلقاها هذا الجزء فقط من المصادر التى تعتبر ذات ارتباط وثيق أو على الأقل لها ارتباط محتمل قوى بإنتاج المؤسسة أى أن عمله يتركز فى تحقيق الإفادة من المعلومات بطريقة عملية وعلمية أيضاً.

ولكن وضع أمين المكتبة بهذه الصورة يعتبر وضعاً مثالياً، أى أن هذا الوضع قد يتحقق فعلاً فى مؤسسات قليلة مستنيرة فى واقع الحياة العملية، ولكن ما هو أفضل تركيب إدارى للمكتبة المتخصصة إذا لم يتحقق هذا الوضع المثالى.

فى هذه الحالة الأخيرة، هناك نماذج متعددة ولكنها تعتمد إلى حد كبير على الشخص (أو القسم) الذى قرر الاستعانة بالمكتبة المتخصصة وأبدى الحاجة إليها بل وتبعيتها له.

ففى الوزارات والهيئات الحكومية تكون المكتبة - عادة وليس دائماً - قريبة من رئاسة الهيئة أى قريبة من موضع اتخاذ الأوامر والقرارات، أما فى الإدارات أو الوزارات البحثية فإن المسئول عن البحث أو رئيس وحدة البحوث هو الذى ستكون المكتبة تحت إشرافه عادة، وبالتالي فقد تكون الوظائف الموجودة بالمكتبة ذات تسميات أخرى

أمين المكتبة وذلك مثل الضابط التجريبي أو الضابط العلمي أو الاختصاص العلمي أو أى أسماء بحثية أخرى، وفي هذه الحالة فإن إدارة المؤسسة تشترط على هؤلاء الموظفين ضرورة حصولهم على مؤهلات فى المجالات العلمية المختلفة وليس فى علم المكتبات وحده.

أما فى الجمعيات والهيئات البحثية حيث تكون المكتبة جزءاً من البنية الأساسية العادية للجمعية أو الهيئة فإن رئيس المكتبة يكون عادة هو نفسه مدير البحوث كما قد تكون المكتبة فى هذه الهيئات البحثية تابعة لوحدة التطوير أو رئيس قسم التطوير وذلك لأن مهمته ونشاطه ستركز فى كفاءة وصول خدمات المعلومات للأعضاء داخل الجمعية وخارجها.

أما فى المكتبات الصناعية فهناك اختلافات من ناحية النموذج أو الإطار الإدارى والنموذج الأكثر شيوعاً هى أن تكون المكتبة تحت رئاسة مدير البحوث، وهذا له مايرره نظراً لأن الباحثين هم أكثر المستخدمين للمكتبة، وفى هذه الحالة هناك مخاطرة أن تكون المعلومات العلمية ذات أولوية على المعلومات الأخرى المتصلة بالمبيعات والتسويق والمنتجات التجارية.

وعلى كل حال فمن مصلحة أعضاء المكتبة المتخصصة ولتأدية عملهم بكفاءة أكثر، ألا يكونوا خاضعين بطريقة مباشرة لأحد المستفيدين أو المستخدمين لوحدة المعلومات، أى أن تبعية وحدة المعلومات لرئيس محايد كأمين عام الشركة مثلاً من شأنه أن ييسر للمكتبة تقديم الخدمات المتوازنة لجميع أفراد المؤسسة.

ويجب أن نتذكر أن الإدارة التى كانت متحمسة للمكتبة ووحدة المعلومات فى وقت معين يمكن أن تغير من رأيها لاعتبارات عديدة كالأزمة الاقتصادية أو عدم كفاءة أداء الأمناء أو غير ذلك من الاعتبارات، ويحدث هذا التغيير عادة عند تغيير أفراد الإدارة العليا نفسها، وهذا أمر معروف فى الصناعة إذ تتغير الإدارة العليا بين فترة وأخرى.

وإذا ما حدث هذا التغيير وجاء إلى الإدارة العليا من لا يؤمن بخدمات المكتبة أو

وحدة المعلومات فسيصبح ذلك أمراً مدمراً للمكتب وخدمات المعلومات، ومن هنا يفضل عادة في التشكيل الإداري للمكتبة ألا تكون تابعة لقسم أو رئيس بعينه ضماناً لاستقرار الموظفين واستمراراً للميزانية التشغيلية. ونتيجة لهذا كله فإن علاقة المكتبة المتخصصة بالمؤسسة الأم قد تتعرض للهزات المختلفة بما يؤدي إلى عدم أمن العاملين واستمراريتهم في العمل.

هذا وهناك مشكلة أساسية بالنسبة للمؤسسات الصناعية الكبيرة التي قد ترى في أوقات الكساد الاقتصادي الاستغناء عن البحوث الأساسية المكلفة وأن تترك عملية القيام بهذه البحوث للمؤسسات الصغيرة أي أن تتحمل هذه المؤسسات الصغيرة نفقات البحث العلمي البحث، حتى إذا ما وصلت هذه المؤسسات إلى نتائج إيجابية بالنسبة للمنتجات فإن الشركات الصناعية الضخمة تتلقف هذا الإنتاج وتطبقه وتسوقه على نطاق واسع، أي أنها تحاول بذلك أن تتفادى تحمل أي خسائر في مرحلة البحوث الأساسية.

ومع ذلك فقد تبين فشل هذه السياسة التي تتبعها بعض الشركات الكبرى، ذلك لأن الشركات المنافسة استطاعت أن تخرجها من السوق أو أن تحتل مكانها فيه نظراً لطول الوقت الذي تنفقه الشركات الصغيرة في إجراء البحوث ثم تطبيقها في الشركات الكبيرة بعد ذلك. ويدل ذلك في بعض جوانبه على قصر نظر هذه الشركات الكبيرة، ذلك لأنه في فترات الكساد الاقتصادي فإن الحاجة إلى المعلومات التي تقدمها المكتبات المتخصصة يصبح أكثر أهمية، وبالتالي ينبغي تدعيم خدمات المعلومات والاهتمام بها باعتبارها أداة رخيصة نسبياً للحصول على المعلومات الحيوية، وقد حدث فعلاً أن ألغيت المكتبة المتخصصة في بعض الأحيان من المؤسسة على اعتبار أن تكاليفها زائدة عن الحاجة بدلاً من موازنة هذه التكاليف أمام التوفير الذي يمكن أن تحققه المكتبة المتخصصة في الميزانية الكلية للبحث.

### ثالثاً - العاملون والميزانية:

يكتسب إعداد القوة العاملة بمختلف أنواع المكتبات وخدمات المعلومات أهمية

متزايدة لدى الباحثين، خصوصاً مع تعقد وظائف المؤسسات التي ينتمى إليها المهنيون في المعلومات، كما أن وظيفة التوجيه في الإدارة ذات علاقة أساسية بالعنصر الإنساني داخل المؤسسة، وعلى وجه التحديد كيف يمكن تحفيز العاملين وقيادتهم وكفالة الاتصال السليم بينهم، والهدف النهائي من وظيفة التوجيه هي إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق أنشطة العاملين فيها. فالتوجيه يعني إنجاز الأعمال عن طريق العاملين لصالح المؤسسة.

وهناك طرق عديدة لتقدير عدد العاملين اللازمين في المكتبة منها تحليل الوظائف الأساسية على أساس الوقت اللازم لإنجازها والخطوات المطلوبة لتنفيذها. ومن المفضل أن تكون هذه المعلومات جزءاً من دليل العمل بالمكتبة.

أما من ناحية الرواتب فينبغي أن تكون مماثلة لما يتقاضاه العاملون بالأقسام الأخرى بالهيئة التي تتبعها المكتبة، وذلك حين مساواة هؤلاء في مؤهلاتهم وخبراتهم بالعاملين بالمكتبة.

وهناك اختلاف بالنسبة للمؤهلات اللازمة للأمناء الناجحين في المكتبة المتخصصة، ويكاد يكون هناك اتفاق على ضرورة توفر كل من المهارة في علم المكتبات. وفي المعرفة الموضوعية والمقدرة على الإدارة. وإن كان الملاحظ أنه إذا اجتمعت هذه الشروط الثلاثة فإن أمين المكتبة المتخصصة لايفضل أن يحمل هذا اللقب، وإنما يفضل أن تكون وظيفته تحت اسم (مدير مركز المعلومات الفنية) أو (مدير قسم أبحاث المعلومات)، بدلاً من لقب الأمين.

هذا وهناك نقص ملحوظ في معظم الهيئات العلمية والصناعية بالنسبة للأمناء المتخصصين ذوي الكفاءة والمقدرة في كل من مجالات المكتبات والمعلومات ومجالات العلوم والتكنولوجيا.

( أ ) أمناء المكتبات المتخصصين واختصاصيو المعلومات :

هناك فصل واضح تماماً في بعض المؤسسات بين الأمناء المتخصصين

واختصاصى المعلومات. أى أن وظائف وواجبات المكتبة تتم فى قسم منفصل عن وظائف وخدمات المعلومات، ومن جانبنا فليس هناك أى مبرر لهذا الفصل ذلك لأن عملهما متكامل، وعادة يتم هذا الفصل - فى حالة حدوثه - لأغراض شخصية أو بناءً على وضع تم فى الماضى ويستمر فى الحاضر. أى أن أفضل التنظيمات تشير إلى ضرورة وجود قسم واحد للقيام بعمليات التزويد والتنظيم والإفادة من المعلومات وفى هذه الحالة قد تبرز مشكلة رئاسة هذا القسم أو الوحدة. فهل يكون الأمين أم اختصاصى المعلومات؟

والإجابة ليست قاطعة، ذلك لأن الرئاسة الأفضل يجب أن تكون فى يد من يجمع بين التخصص المهنى والموضوعى، ولكنه من العسير وجود مثل هذا الشخص بالإضافة إلى الخبرة فى المجال، وبالتالي فعادة ماتكون رئاسة القسم لأقوى هؤلاء شخصية.

ومن المعروف أن بداية تاريخ المكتبات المتخصصة قد شهد نزاعاً بين المتخصصين المهنيين فى المكتبات والمعلومات وبين المتخصصين فى المجالات الموضوعية التى تعتبر محور نشاط المؤسسة الأم. وكان النزاع يدور حول من من بين هاتين الفئتين أكثر أهمية للمؤسسة، ولكن الوقت الحاضر لم يعد يتسع لمثل هذا النزاع فكلاهما مطلوب فى المؤسسة أو الشركة. فمعرفة الأمين بأساليب المكتبات الفنية سيساعد من غير شك فى القيام بكفاءة بمهام التزويد وتنظيم المعلومات ومعرفة مصادرها أى أن الأمين يستطيع تحديد مصادر المعلومات اللازمة للقيام بالبحوث، وبالتالي الإنتاج فى الشركة، ومن جانب آخر فإن المعرفة الموضوعية تمكن المؤسسة عن طريق الأخصائى الموضوعى من حسن الاختيار والمقدرة الأفضل على استخلاص المعلومات وتفسيرها وتقديمها لطلابها.

وخلاصة هذا كله أن الشخص المثالى هو الذى يجمع بين المؤهلات فى المكتبات والمعلومات وبين التخصص الموضوعى، فضلاً عن صفات شخصيات أخرى كحماس الشخص ورغبته فى العمل بمجال المعلومات المكتبات، والصفة الأخيرة

هذه لابد من التنويه بها نظراً لأن تحقيقها عسير، فالحصول على الشخص الذى يحب هذا النوع من العمل والذى يستطيع أن يتعاون مع الباحثين وأن يفهم احتياجاتهم وأن يستجيب لخدمتهم دون أن يكون فى حاجة لاعتراف الآخرين بخدماته والمطالبة بالمساواة بهم دائماً، هذا الشخص نادر الوجود.

وأخيراً فينبغى الإشارة إلى أن عدد الأفراد العاملين بالمكتبة المتخصصة عادة ما يكون عدداً قليلاً أى أقل نسبياً من نظرائهم فى المكتبات الأكاديمية أو العامة، وبالتالي فإن زمالة الأئمة المتخصصين وتعاونهم الوثيق مع الباحثين فى أنشطة الاختيار والاستخلاص أحياناً، هو أمر أساسى بالنسبة لنجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وعادة ما تقوم الشركات أو الهيئات المختلفة بعمليات تقييم ووصف للوظائف، وذلك لتحديد الواجبات والمسئوليات الفعلية لكل واحد فى المكتبة المتخصصة، وذلك للوصول إلى الإفادة القصوى من العاملين القليلين بها وتحقيق أكبر قدر من الأداء للمؤسسة.

#### ( ب ) الرواتب والمكافآت والميزانية :

تعتبر الرواتب ومستوياتها، إحدى المشكلات التى تواجه إدارة المؤسسات، فباستثناء الوزارات والهيئات الحكومية التى تخضع للمكادرات الوظيفية العام، فإن مرتبات الأئمة المتخصصين واختصاصى المعلومات تخضع عادة للتفاوض فى الشركات الصناعية وقد تعطى المكافآت والعلاوات والترقيات بناءً على كفاءة الأداء والإنتاج فى هذه الشركات، ومع ذلك فقد تكون هذه الاختلافات الناتجة فى رواتب الأئمة، إحدى المساوئ التى تفرق بين الموظفين لأهواء شخصية أحياناً، وبالتالي فالأمر كله سيؤدى إلى عدم الثقة وعدم الأمن بالنسبة للموظفين، خصوصاً مع صعوبة قياس هذا الأداء بالنسبة للأفراد المتخصصين والذين قد تستغرق معهم مشكلة بحثية واحدة أياماً عديدة. وقد يكون هذا الأمين الباحث واحداً من الأفراد العاديين لا القياديين الذين يبدون التقييم والجزاء.

وعلى كل حال فإن الميزانية التشغيلية للمكتبة المتخصصة تشمل الفئات التالية:

الموظفون والمصادر ووقت الحاسب والتجهيزات والأدوات وتكاليف الاجتماعات المهنية وغيرها من المصاريف الثرية.

هذا ولا تعتبر المكتبة المتخصصة مسئولة عادة عن دفع إيجارات الأماكن أو تكاليف الخدمات الأخرى كالكهرباء والمياه. فهذه الخدمات تتحملها المؤسسة، وفي البلاد المتقدمة تكون نسبة مرتبات الموظفين حوالي ٦٠ - ٨٠٪ من الميزانية وإن كان هذا الرقم قد انخفض إلى ٥٠٪ فقط للموظفين في الدراسات الحديثة نظراً لارتفاع تكاليف المعلومات خصوصاً بواسطة الحاسب، ولكن هذه النسب الخاصة بالموظفين تنخفض كثيراً في الدول النامية نظراً لانخفاض مستويات المعيشة والأجور.

وأخيراً فليس هناك مكتبة متخصصة يمكن أن تحقق النجاح وأفضل النتائج إذا لم تؤمن إدارة المؤسسة بأهمية المكتبة وأن تدعمها معنوياً وفكرياً ومالياً. والمقصود بالدعم هنا أيضاً هو إيجاد وضع وظيفي لأمين المكتبة (أو ضابط المعلومات أو اختصاصي المعلومات أياً كانت التسمية) يتساوى أو يتقارب مع العاملين من زملائه في المختبرات أو في خطوط الإنتاج، كما ينبغي أن يكون للأمين إمكانية التعرف على المعلومات الخاصة بسياسة التوظيف فضلاً عن التطورات الحالية والمستقبلية للمؤسسة، وبدون هذه المعرفة فإن المكتبة تعمل من غير شك في ظلام وخدماتها ستكون غير هادفة.

#### رابعاً - القياس والتقييم في المكتبة المتخصصة:

إن المقياس النهائي لقيمة المكتبة المتخصصة يكمن في استمرار وجودها، ونحن نلاحظ أنه في الهيئات التي تعتمد في استمرارها على الربح أو تقوم فقط بالخدمات، هناك تنافس وضغط للحصول على المصادر المتوفرة.

والمكتبات المتخصصة ليست بعيدة عن هذا الضغط بل وتواجه المكتبة المتخصصة التحدي المستمر لإظهار إسهامها ونشاطها، وهذا التحدي يبلغ مداه عندما تكون المكتبة المتخصصة جزءاً من المنظمة أو المنظمات التي تُسير أعمالها بطريقة اقتصادية، ذلك لأن مجال اقتصاديات المعلومات مازال في مراحلها العلمية الأولى ومازال غير

مفهوم لدى أصحاب القرار فى هذه المؤسسات، وإن كان اهتمامهم الرئيسى يتركز فى تقييم المكتبة المتخصصة وخدماتها طبقاً لدرجة فاعليتها فى الاستجابة لاحتياجات رواد المكتبة من المعلومات.

والمكتبة المتخصصة تقوم بتجميع الإحصائيات التقليدية التى تقيس بها نشاط المكتبة، ولكن هذه الإحصائيات التى تدل على حجم المجموعات وعلى عدد المجلدات التى يتم تصنيفها وتجهيزها وعلى عدد المستفيدين والمستعيرين من المكتبة هذه جميعها مقياس مفيدة لبعض أنشطة المكتبة، ولكنها لاتعكس درجة العمق والنوعية والفاعلية لخدمات المعلومات، فضلاً عن أن هذه الإحصائيات تستهلك وقتاً طويلاً. وبالتالي فتعتبر ذات أهمية قليلة بالنسبة للمكتبة المتخصصة ذات الأفراد والوقت المحدود.

وحتى لو قمنا بعرض حجم المجموعات فهذا الحجم لايعبر عن نفسه بالوصف الإحصائى، ذلك لأن عدد الدوريات الحديثة المتعلقة بالبحوث الجارية أهم مثلاً من مئات الألوف من المجلدات القديمة فى المجالات العلمية والتكنولوجية.

كما أن عدد أدراج الملفات الرأسية Vertical Files والتقارير الفنية والصور والخرائط والقصاصات تعتبر فى كثير من المكتبات المتخصصة أكثر دلالة وأهمية من غيرها.

وخلاصة هذا كله أن حجم المطبوعات ومعدل نموها ليس بدرجة أهمية نوعية المعلومات ودرجة علاقتها بالبحوث والاستخدام الفعلى لها، كما أن الأرقام الدالة على عدد الكتب المفهرسة والمواد المجهزة والمواد المكشفة والمستخلصة قد يدل على أن المكتبة نشطة فى عملها ولكن ذلك لايعنى إلا القليل أمام الإدارة.

وبالمثل فإن إحصائيات الإعارة لاتعكس مدى استخدام المواد فى المكتبة أو مدى استخدام المعلومات فى التقارير أو المذكرات العلمية للباحثين.

أما بالنسبة لإحصائيات أعداد المستخدمين للمكتبة وأسئلة المراجع فهذه تتصل بدرجة أكثر مباشرة بخدمات المعلومات. وبالتالي يمكن أن تؤخذ كمؤشرات

لاستخدام المكتبة والتعرف على أشكال المعلومات المطلوبة أكثر من غيرها. ولكن إحصائيات الاستخدام تعتبر أكثر صعوبة في تجميعها نظراً لأن هناك عدداً قليلاً من المكتبات المتخصصة التي لديها سجلات لهذه الخدمات سواء بالنسبة للأسئلة المكتوبة أو الشفوية أو بالتليفون أو الخدمات التي تقوم بها المكتبة عند تصريح الدوريات أو قوائم المقالات والبحوث على الباحثين، وعلى كل حال فإن أمين المكتبة المتخصصة يستطيع أن يقيم فاعلية خدمات المعلومات على أساس غير رسمي ذلك لأن الأمين يتلقى بصفة مستمرة تغذية مرتدة Feedback من الباحثين والمستفيدين.

ومعنى ذلك أنه يستطيع أن يقيم درجة استجابة المكتبة لاحتياجات المعلومات من قبل المستفيدين. وبالتالي فهو يستطيع أن يعدل وأن يلائم هذه الخدمات لترضى الاحتياجات المتغيرة للمؤسسة، وهناك أيضاً المسموحات الرسمية Formal Surveys التي تتم من وقت لآخر لتقييم خدمات المكتبة، وهذا المسح يمكن أن يتم بواسطة المكتبة ذاتها أو بواسطة الإدارة أو أى مكتب استشارى خارجى أو اتباع أى أساليب أخرى لمقابلة الباحثين أو توزيع استبيان عليهم.... إلخ.

هذا وتهتم البحوث الجارية بدراسة العلاقة بين التكاليف والمردود الفعلى أو التكاليف والعائد Cost/ Benefit وذلك لتقييم نظم المعلومات والمكتبات المتخصصة، وهناك مراكز خاصة لدراسة العلاقة بين التكاليف والفعالية، أى أنها تبحث العلاقة بين مستوى الأداء Performance وتكاليف تحقيق هذا المستوى.

أما البحوث الخاصة بعلاقة التكاليف بالعائد فهى تدرس العلاقة بين العائد أو الأرباح الخاصة بخدمة أو إنتاج معين والتكاليف التي يتم تحملها لتقديم هذه الخدمة أو الإنتاج، هذا والبحوث التي تتعلق بالتكاليف والفعالية تؤكد على قياسات الدقة والاستدعاء Recall and Precision أى القدرة على استرجاع المواد المطلوبة في الموضوع مع أكبر قدر من الدقة والعلاقة بهذا الموضوع.

وبمعنى آخر القدرة على استبعاد استرجاع المواد غير المطلوبة، هذا بالإضافة إلى التعرف على مقدار الوقت الذي تتم فيه الاستجابة، وكذلك دراسة كمية الجهود المطلوبة من المستفيد أو المستخدم. وهذه المقاييس قد تم تطويرها بالنسبة لنظم المعلومات، كما تمت مقارنة النظم البديلة من حيث التكاليف وسياسة الكشف والإجراءات الفنية والمصطلحات المستخدمة فى النظام والتفاعل بين النظام والمستفيد ولكن هذه البحوث لم تطبق على نطاق واسع فى المكتبات المتخصصة أو مراكز المعلومات.

هذا ويذهب ستيفورات ومارون<sup>(٥)</sup> إلى أن تحليل عائد التكلفة Cost Benefit Analysis يعنى أسلوب الاختيار من بين البدائل، وذلك عندما يكون القياس بواسطة الدولارات أو أى مقاييس أخرى محددة غير كافية أو غير ممكنة.

وعلى سبيل المثال، إذا كان الهدف هو تحسين الخدمة المرجعية، فإن الفاعلية effectiveness يمكن قياسها بواسطة عدد الأشخاص الذين يستفسرون وعدد الاستفسارات التى تتم بواسطة التليفون أو على الخط المباشر والتي يتم الاستجابة لها أو عدم الاستجابة فضلاً عن الأحكام التى يصدرها المستفيدون على الموظفين القائمين بالخدمة ودرجة رضاء هؤلاء المستفيدين بالخدمة.

وكما يدلنا مصطلح عائد التكلفة فإنه لا يدل فقط على تكلفة برنامج معين ولكنه يدلنا على العائد Benefits المتصل بمختلف البدائل التى يجب أخذها فى الاعتبار. ويلاحظ هنا أن عائد التكلفة يركز على المخرجات output وكل بديل يتم وزنه بناء على الفاعلية أو يتم وزن التكاليف أمام الأهداف الموضوعه، وفى بعض الأحيان يتم وضع نماذج تكاليف لإظهار تقديرات تكاليف لكل بديل من البدائل، أو يتم وضع نماذج فاعلية لإظهار العلاقات بين البدائل وفعاليتها.

ويختلط الأمر فى أحيان كثيرة بين تحليل عائد التكلفة بفاعلية التكلفة، ولكن هناك فرق واضح بينهما فى رأى لانكستر<sup>(٦)</sup>. فهو يرى أن تحليل عائد التكلفة يهتم بالتكاليف، أما فاعلية التكلفة فتهتم بالقيمة، فتحليل عائد التكلفة يقول: «ماهى

أفضل الطرق للقيام بعملية معينة (أى ماهى أرخص الطرق أو أكثرها كفاءة) ، أما فاعلية التكلفة فتسأل «هذا ما تتكلفه الخدمة، فهل من المجدى الاستمرار فيها (أى هل هي فعالة effective) .

هذا ويذهب الباحث أشورث<sup>(٧)</sup> Ashworth إلى أن القياس المثالى للمكتبة المتخصصة أو مراكز المعلومات يكمن فى تحليل التكاليف والعائد. ذلك لأن هذا القياس قد طبق بنجاح على بعض عمليات المكتبات المتخصصة وفى بعض الأحوال المحدودة لخدمات المعلومات.

وعلى الرغم من إمكانية تحديد التكاليف الكلية لصيانة وتطوير المكتبة المتخصصة إلا أنه مازال من الأمور العسيرة نسبياً تحديد العائد الكلى لخدمات المعلومات اعتماداً على قواعد وأسس اقتصادية.

## مراجع الفصل الثاني

- 1- Waring, S.P. (1991) **Taylorism Transformed: Scientific Management Theory Since 1945**. Chapel Hill: University of North Carolina Press, p. 203.
- 2 - Stueart, R.D. and Moran, B.B. (1993). **Library and Information Center Management**. 4th ed. Englewood, Colorado: Libraries Unlimited, Inc., p. 18.
- 3 - Simon, H.A. (1965). **The Shape of Automation: For Men and Management**. New York: Harper and Row. .
- 4 - Drucker, P.F. (1974). **Management: Tasks, Responsibilities. Practices**. New York: Harper and Row, 399 - 400.
- 5 - Stuart, R.D. and Moran, B.B. Op.Cit p. 253.
- 6- Lancaster, F.W. (1977). "The Evaluation of Library and Information Services: In: **Evaluation and Scientific Management of Libraries and Information Centres** ed. F.W. Lancaster and C.W. Cleverdon. Leyden: The Netherlands: Noordhoff, p. 4.
- 7 - Ashworth, Special Librarianship. Op. Cit.