

الجزء الثاني

تحديد الأهداف

والاستراتيجيات والسياسات والنخطيط الإداري



# الفصل الرابع تحديد الأهداف

## المحتويات

المقدمة
مفهوم وطبيعة الأهداف
الإدارة بالأهداف
البيئة وأثرها على الأهداف
الأهداف العامة
تسلسل الأهداف
تحديد الأهداف ومعايير تقويمها
المراجع



## المقدمة

إن تحديد الأهداف ووضوح الرؤية أمام العاملين في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات يعتبر أمراً ضرورياً وأساسياً لنجاح العمل بها . وأن أول عمل ينبغي أن تهتم به القيادات في هذه المنظمات والخدمات هو تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وتوضيحها بجلاء لكافة العاملين في أنشطة العمل المختلفة . ولاشك أن عدم وضوح الرؤية أمام العاملين ، وعدم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها لهم وغياب وحدة الهدف والفكر بينهم كثيراً ما يؤدي إلى ظهور التناقضات والتضارب والاختلافات والمنازعات ، الأمر الذي يترتب عليه في النهاية عجز الجهود المبذولة عن الوصول إلى غاياتها وتحقيق أهدافها .

بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد الأهداف هو الأساس الذي يتم عليه تخطيط البرامج والأنشطة وبناء صرح التنظيم الإداري كله . فإذا تم تحديد الأهداف بوضوح أمكن تخطيط البرامج والأنشطة ، وتحديد المهام التي ينبغي القيام بها ، واختيار العاملين اللازمين لتنفيذها وتوزيع تلك المهام عليهم ، وتحديد اختصاصاتهم ، ورسم خطوط الاتصال بينهم ، وتنسيق جهودهم ، ومتابعتها حتى تصل إلى غاياتها المنشودة .

وقد طورت علوم المكتبات والمعلومات قاعدة نظرية ملائمة تساعد في تحديد وتفسير أهداف خطط تنمية المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات بحيث تترايط مع أهداف الخطط التعليمية والثقافية والعلمية والاقتصادية وتؤكد المساهمة في تحسين وتنمية وتكامل البرامج التعليمية والثقافية والعلمية والاقتصادية وتظهر الاهتمامات الثقافية والمهنية للكبار وحفظ التراث الوطني وترتكز على قيمة المعلومات كمورد اقتصادي وأساسي هام . وتعتمد أهداف خدمات المكتبات والمعلومات على الأوضاع والاتجاهات والمتطلبات الثقافية والتعليمية والعلمية والاجتماعية والإغائية التي تسود وتتسم بها كل دولة وبيئة محلية معينة .

## مفهوم وطبيعة الأهداف

تعرف الأهداف بأنها الغايات المطلوب الوصول إليها والعمل على تحقيقها لأى مشروع أو نشاط أو برنامج عمل . ولا يمكن أن يقوم أى جهد جماعى فعال ومنتج دون وجود أهداف واضحة ومحددة لذلك . فأهداف أو أغراض المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات تفسر لنا وجود المكتبة أو خدمة المعلومات ذاتها وما تبغى تحقيقه . وهذا يختلف بالطبع عن مفهوم السياسة العامة المتعلقة بالمكتبة التى تبين كيفية إنجاز الأعمال التى تحقق الأهداف المحددة .

ويحدد الهدف الاتجاه العام الذى يجب أن يوجه سياسات واستراتيجيات المكتبة أو وحدة المعلومات . فإذا لم يكن هناك هدف واضح ومحدد أصبح جهد الإدارة ضائعاً وسياستها غير مستقرة وغير فعالة .

وتتعلق الأهداف بالمستقبل وبالآمال التى يراد تحقيقها . وإذا أريد التمييز بين الآمال والأهداف نجد أن الآمال تمثل فى مجموعها رغبات عشوائية غير محددة ، أما الأهداف فإنها تتعلق بالوضع الذى يجب أن تكون عليه المكتبة أو خدمة المعلومات فى المستقبل وبذلك فإنها ترتبط مباشرة بعامل الوقت . فالمكتبة التى تضع وتحده أهدافها كمقدمة طبيعية لعملية التخطيط تراعى دائماً المدى الزمنى للأهداف سواء كان هذا المدى طويل الأجل خمسة سنوات مثلاً أو قصير الأجل عام واحد . كما أن الأهداف تراجع فى فترات زمنية منتظمة حتى يمكن ملاءمتها مع أى تغيير يفرضه المجتمع أو البيئة الخارجية المحيطة بالمكتبة . وبذلك تحدد إدارة المكتبة أو وحدة المعلومات أهدافها الطويلة والقصيرة الأجل فى آن واحد . بحيث تتجه الأنشطة والمهام اليومية إلى تحقيق الهدف القريب الأجل الذى ينبثق من الأهداف البعيدة الأمد ويرتبط بها ارتباطاً وثيقاً .

وبينا يمكن أن نلمس ونقيس بعض الأهداف وملاحظة النتائج النابعة منها التى تعبر عن مدى تحقيقها بأسلوب كمى مثل حجم التبادل أو حجم المطبوعات المفهرسة والمصنفة أو عدد الكتب المعارة خارجياً. وداخلياً أو عدد الإجابات على استفسارات المراجع ... الخ . إلا أن هناك بعض الأهداف التى يصعب تقدير مدى تحقيقها حيث أنه يعبر عنها بصفات نوعية مثل جودة اختيار مجموعات المعلومات ونوعيتها ومدى الدقة فى

فهرستها وتصنيفها وترتيب فهارسها وعلاقات المكتبة مثلاً مع الجمهور الخارجي والمترددین علیها .. الخ . وكلما أمكن لإدارة المكتبة أو وحدة المعلومات من التعبير عن هدف معين بمعیار كمي تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر سهولة ودقة ، وتقدير مدى ما تحقق بطريقة دقيقة وسليمة . إلا أن كثيراً من الأهداف يصعب التعبير عنها بأسلوب كمي وبذلك تصبح القرارات الإدارية المتصلة بها صعبة القياس ومعرفة أثرها ورد فعلها في المدى القصير مثل القرارات التي تتخذ فيما يتصل بأهداف تنمية وتدريب العاملين أو البحوث والتطوير .

## الإدارة بالأهداف

برزت في الفكر الإداري في الحقبة المعاصرة بعض المصطلحات أو الأساليب الإدارية التي تعبر عن أهمية الأهداف في الإدارة مثل « الإدارة بالأهداف Management by Objectives » وهو ما يعنى بأن الهدف هو المحرك الرئيسي للإدارة وليست مجموعة الأوامر والتعليمات ، كما أنه ينظم الأنشطة جميعها حتى تحقق النتائج المرغوب التوصل إليها في الفترات التي تحدد لذلك . فالهدف في هذا السياق يعتبر دليل وسط بين القرارات والأفعال .

فالإدارة بالأهداف تنقل المدير أو الرئيس من التفكير فيما يمكن أن تحققه كل إدارة أو قسم من أقسام المكتبة أو مركز المعلومات إلى التفكير فيما يمكن أن تنجزه هذه الإدارة أو القسم بالنسبة للهدف العام . وفي هذه العملية ترتبط الأهداف الفرعية للإدارات والأقسام بالأهداف الرئيسية أو العامة عن طريق مشاركة جميع المسئولين والعاملين في تحديد الأهداف وطريقة تحقيقها .

وللإدارة بالأهداف مزايا عديدة تساعد المكتبة أو مركز المعلومات على البقاء وتنبه إدارتها إلى أي قصور أو انحراف عما تبغى تحقيقه والحاجة إلى مراجعة تحديد وتخطيط الأهداف مرة أخرى . ويمكن تلخيص هذه المزايا فيما يلي :

- \* تحدد الاتجاه العام للجهود في المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .
- \* تساعد في وضع خطة متكاملة ومتناسقة.
- \* تعتبر قوة دافعة لكل فرد في المكتبة أو وحدة المعلومات حيث ترتبط الأهداف الشخصية بالأهداف العامة التي يسعى لتحقيقها .
- \* تنسق الجهود والوظائف المتنوعة التي تتواجد في أي مكتبة أو مركز معلومات وتقلل التعارض الذي قد يتواجد بينها وبين غيرها من المكتبات أو مراكز المعلومات وغير ذلك من وسائل الإعلام الجماهيرية الموجودة في البيئة .
- \* تعتبر عاملاً حيوياً لنجاح العلاقات العامة والخاصة حيث أن المكتبة أو مركز

المعلومات لن يكون كيانها راسخاً إن لم تربطها الأهداف بالجماعات والقراء والمجتمع الذى تتواجد فيه سواء كان مجتمعاً عاماً أو خاصاً .

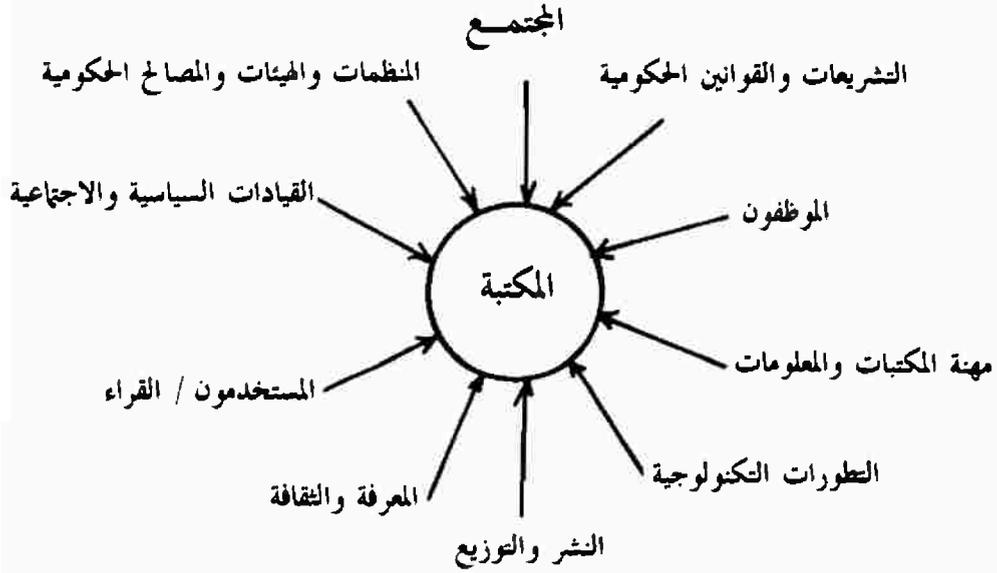
\* تعتبر وسيلة لقياس الأداء كما تعرف العاملين بمدى نجاحهم فى القيام بأعمالهم وتحفزهم على التقدم المستمر .

\* تخدم الأغراض الرقابية حيث تقارن الأداء الفعلى بالأداء المرتقب بالاسترشاد بهذه الأهداف التى حددت سلفاً .

## البيئة وأثرها على الأهداف

يؤثر على تحديد الأهداف العامة للمكتبة أو مركز المعلومات مجموعة من القوى المنبثقة من البيئة المحيطة بها تنتهى حصيلتها إلى تحديد المسار الذى يجب أن يسلك .

والشكل التالى يبين أن المكتبة على سبيل المثال لاتقوم فى فراغ ولكنها تتواجد فى بيئة متفاعلة اجتماعياً واقتصادياً وتعليمياً وثقافياً وذات ضغوط كثيرة تؤثر على تحديد أهداف المكتبة ، كما تفرض عليها علاقات وارتباطات مع الجماعات والمنظمات الأخرى المتواجدة فى المجتمع وكل ذلك يؤثر تأثيراً على سير العمل والأداء بالمكتبة .



شكل ٤ - ١ المؤثرات الخارجية على المكتبة

فالمؤثرات والقيود التى تفرضها أجهزة الدولة التنفيذية تؤثر إلى حد كبير على دور إدارة المكتبة فيما يتصل بالتمويل والعمالة ووضعها الإدارى والتنظيمى . ففى مجال التنظيم والأفراد يعبر عن الأهداف بمدى ارتباط المكتبة مثلاً بالجهاز التنفيذى الحكومى والسلطة التشريعية التى تسن القوانين والتشريعات واللوائح الحكومية المنظمة التى تحدد الحجم الإجمالى للميزانية فيما يتعلق بالأجور والمصروفات والاستثمارات وعدد العاملين

ومستوياتهم الوظيفية ومتوسط الأجور والمكافآت وطرق التعيين والترقي مما يجد من سلطة الإدارة فيما يتصل بالعمل المميز الغير مباشر للمكتبة وبذلك يصعب تحديد أهداف خاصة تتفاعل مع واقع رسالة المكتبة . فمدير المكتبة لا توجد عنده السلطة الكافية فيما يتعلق بإختيار وتعيين العاملين وتحفيزهم ومجازاتهم ونقلهم سوف ينعكس ذلك على إدارته بالسلبية في أى بيئة .

ومن المؤثرات الأخرى التى تؤثر على أهداف المكتبة توفر القوى العاملة المؤهلة مهنيًا وعلميًا وتنميتها بصفة مستمرة . فالتغاضى عن ذلك يؤدي إلى تخلف المكتبة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية . كما أن التطورات المتلاحقة في علوم المكتبات والمعلومات والتكنولوجيا الحديثة تؤثر مباشرة على تشكيل وتحديد الأهداف . ويعتبر جمهور المستفيدين من خدمات المكتبة كالمستخدمين والقراء ومدى إقبالهم على استخدام المعلومات والاستفادة بها من المؤثرات الهامة على تحديد الأهداف ، والنمو المتزايد في حجم المعلومات المنشورة وتنوع أوعية المعلومات وطرق نقلها وبثها تحدد طبيعة الأهداف أيضا .

وحيث أن المكتبة تتواجد في بيئة إما عامة أو خاصة فلذلك يجب أن تكون هذه الأهداف مقبولة من بيئتها تبعاً لحاجتها إليها فأهداف المكتبة يجب أن ترضى هذه البيئة وتعمل على خدمتها وتنميتها .

## الأهداف العامة

يوجد تنوع ضخم في العبارات التي تصاغ للأهداف المتصلة بالمكتبات المدرسية والجامعة والمتخصصة والقومية وبمراكز التوثيق والمعلومات . ففي حالة المكتبات العامة ترتبط عبارات أهدافها العامة بالتعليم الرسمي والتعليم غير الرسمي . ففيما يتصل بالتعليم الرسمي فإن عبارات الأهداف تتركز على الإضافة والإثراء والتطوير المستمر لبرامج التعليم الرسمي سواء للمدارس أو الجامعات . وللتعليم غير الرسمي تؤكد الأهداف الموارد المكتبية والإتصال بالمستخدم ونتيجة استخدام المكتبة .

والأهداف المرتبطة بالموارد المكتبية تؤكد تنوع الموضوعات والآراء ووجهات النظر ، والوسائل ، ومجابهة احتياجات البحوث ، والتنظيم الأمثل للموارد وتيسيرها بسهولة وبسرعة وبثها للمستفيدين . أما الأهداف التي تشير إلى عملية الإتصال بالمستخدم فتتمثل في تشجيع قراءة المعلومات ذات الأهمية الاجتماعية وتفسيرها والتعبير عن الأفكار التي تتضمنها وتوفيرها والترابط والتفاعل مع الأنشطة الثقافية والاجتماعية والتعليمية الاقتصادية ، كما ترتبط كثير من الأهداف بالنتيجة المتبغاة من استخدام المكتبة والتي تتمثل في التنمية الذاتية للمستخدم وزيادة قدرته على تقييم المواقف واستمعاة بالقراءة في حد ذاتها وتفهمه للاتجاهات والأوضاع المحيطة به ومساعدته في أداء مهامه الوظيفية بأسلوب واعى مما يسهم في زيادة إنتاجيته والاستفادة من وقت فراغه وتنمية ثقافته وقدراته الفكرية والابتكارية .

وعلى الرغم من أن الأهداف والنتائج النهائية للمكتبة الجامعية تشبه إلى حد كبير أهداف المكتبة العامة . إلا أن هناك بعض الاختلافات الجوهرية تتصل بما يلي :

أولاً : أن جمهور المستخدمين والمستفيدين من المكتبة الجامعية أكثر تجانساً وتحديداً من جمهور المكتبة العامة الغير متجانس حيث يشتمل على طلاب الجامعة وأعضاء هيئة التدريس .

ثانياً : حيث أن المكتبة العامة تلبى الأهداف الاجتماعية للمجتمع كله ، فإن المكتبة الجامعية تعتبر جزءاً مكملًا لمجموعة فرعية صغيرة من المجتمع أى الجامعة وبذلك ترتبط أهدافها بأهداف الأم أى الجامعة .

ويعبر عن أهداف الجامعة بالوظائف التي تؤديها والمتمثلة في التدريس والبحوث وخدمة المجتمع . وحيث أن مكتبة الجامعة تعضد البرامج الجامعية لذلك يجب أن تلبى احتياجات ومتطلبات جمهور الجامعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس فيما يتصل ببرامج التدريس والبحوث .

والهدف العام لأي مكتبة جامعية هو خدمة احتياجات القراءة والمراجع والبحوث لمستخدميها من الطلاب وهيئة التدريس الذين من حقهم الحصول على الخدمات المكتبية الحديثة التي تلبى احتياجاتهم في التعليم والبحث ويوفرها أمناء مكاتب مؤهلين ينمو وينظموا ويخدموا مجموعات معلومات ملائمة تحفظ في أماكن مناسبة وتيسر بسهولة عند طلبها .

هذه العبارة الخاصة بالأهداف العامة للمكتبة الجامعية غير واضحة بالقدر الكافي حتى تساعد إدارة المكتبة في تخطيط البرامج والأنشطة واتخاذ القرارات المناسبة . كما أن هذه العبارات غير مفيدة في تقرير المعيار المناسب الذي يجب أن يتبع في تقييم السياسات البديلة ، وفي تقرير كيفية أداء المكتبة وكيفية تأثير الخطط المقترحة والقرارات البديلة على الأداء .

كما توجد مشاكل في قياس هذه الأهداف وربطها مع برامج المكتبة فعلى سبيل المثال أن التزام المكتبات العامة بهدف خدمة التعليم الرسمي يوضح بجلاء مدى النشاط الذي تقوم به كما يظهر قصور المكتبات المدرسية والمكتبات الجامعية في هذا الاتجاه . ولكن هناك تنوع كبير في مستويات التعليم وبرامج التدريس وواجبات القراءة وإعداد البحوث الدراسية . فإلى أي حد يمكن قياس جودة أهداف المكتبات العامة في تدعيم برامج التعليم الرسمي ؟

كما أن هدف إمداد الموارد المكتبية لا يعتبر في حد ذاته نهاية للخدمة المكتبية بل وسيلة للوصول لغاية معينة . وعند قياس مدى وتنوع الموارد المكتبية قد تقاس للوصول إلى الهدف المنتج أو لتحديد وتخصيص الموارد المدخلة . وعندما تنفق المكتبة أموالا أكثر على الموظفين المتضنين في عملية الإتصال والخدمة قد يؤدي ذلك إلى تقليل الإنفاق على الموارد المكتبية وقد يؤدي ذلك إلى تعارض أهداف الإتصال وإمداد الموارد .

هل يجب أن يتوفر للمكتبة هدف معين خاص بتقليل التكاليف إلى أقل حد ممكن ؟  
وعندما يجد المترددون أو المستخدمون صعوبة في الحصول على مايلبي احتياجاتهم فهل  
يرجع ذلك إلى الحاجة للتزويد بموارد مكتبية إضافية أكثر تعمقاً أم إلى تنظيم أحسن  
للموارد المتاحة فعلا ؟ وقد تعكس ذلك الأهداف العامة بصفة شمولية . وهل ينتظر نظام  
توزيع المواد الذى تتبعه المكتبة الفرد أو المستخدم في أن يأخذ زمام المبادرة ؟ وتحت أى  
ظروف يجب أن تحدد أهداف الإعارة الطويلة الأجل فيما يتعلق بتوزيع أمثل للمواد  
المكتبية من أهداف الإعارة القصيرة الأجل داخل المكتبة ذاتها ؟

وفيما يتصل بقياس أهداف عملية الإتصال بالمستخدمين المتوقعين ، كيف يمكن  
قياس ذلك ؟ وإذا أمكن تحديد عدد الإتصالات ، كيف يمكن تمييز الإتصال الناجح من  
الإتصال غير الناجح ؟ وهل يحصل المستفيدون أو المطلعون على المعلومات التى يحتاجون  
إليها ؟ وما مدى استخدامهم لهذه المعلومات واستفادتهم منها ؟ وهل فى استطاعتهم  
الحصول عليها من أماكن أخرى ؟

وفيما يتصل بأهداف التنمية الذاتية للمستخدمين ، كيف يمكن قياس ذلك ؟ وكيف  
يمكن أن نحدد بأن مستخدم المكتبة ينمى نفسه بأسلوب أكثر من الشخص المتصل  
بأنشطة التعليم والشقيف الأخرى ؟ هل فى الإمكان إيجاد طريقة تبين كيفية ارتباط الفرد  
بالآخرين فى كيفية أدائه لوظيفته فى البيئة التى يعمل فيها ؟ وإذا أمكن ذلك هل يمكن  
تمييز عضو فى المجتمع عن عضو آخر أو عائلة من عائلة أخرى ؟ هل فى استطاعة المكتبة  
مثلا من إضفاء بعض التغييرات فى قدرات القراءة فى تعليم المعوقين وفى تثبيت المترددين  
عليها وفى إزكاء القدرات الروحية والابتكارية للقراء فى مجابهة وسائل الإتصال الجماهيرية  
والمعاهد الاجتماعية الأخرى ؟

وكلما تضمنت الأهداف التوسع والتنوع والجودة فى أنشطتها كلما دل ذلك على أنها  
تؤدى وظيفتها بصورة أحسن ؟ وإن الطريقة المثلى للتوسع والتنوع والجودة فى الأنشطة  
تتمثل فى إمتداد خدماتها خارج جدرانها . وإذا كان التحسن فى جودة النشاط المقدم ذا  
أثر هام للمكتبة فى تنمية المجتمع فكيف يمكن قياس ذلك ؟ ما مقدار الناتج القومى  
الإجمالى المعتمد على توفر وتواجد المكتبات ؟

بالطبع توجد مشاكل قياس عديدة للأهداف العامة للمكتبات وخدمات المعلومات

حيث لا يتوفر أى معايير سليمة لجودة خدمات المكتبات والمعلومات لمجابهة احتياجات القراءة والمراجع والبحوث التى يتطلبها المستخدمون . كما أننا إذا أردنا قياس الأهداف المحددة والخاصة فسوف تجابهنا مشاكل جمة عند استخدام معايير تقييم برامج المكتبات . وهذه الصعاب تتبع أساساً من تداخل وترابط هذه الأهداف والتعارض بينها فى بعض الأحيان .

ومن أمثلة تداخل وترابط الأهداف العامة عند قيام المكتبة بالحصول على كتاب واحد فى أساليب التوعية الحسية فقد يسهم هذا الكتاب فى تلبية احتياجات التدريس لمادة علم النفس فى إحدى الكليات كما قد يقرأه شخص آخر فى نفس المكتبة كعضو هيئة التدريس مثلاً للتنمية الذاتية كما قد يستفيد من قراءته شخص ثالث فى تنمية معرفته عن العلاقات والجماعات وبذلك يؤثر على أنشطة الفرد والجماعة على حد سواء وقد يقرأه شخص رابع أثناء استرخائه لقضاء وقت فراغه . وقد يؤثر هذا الكتاب على أحد الأشخاص فى تحقيق كل هذه الأهداف بصورة متبادلة .

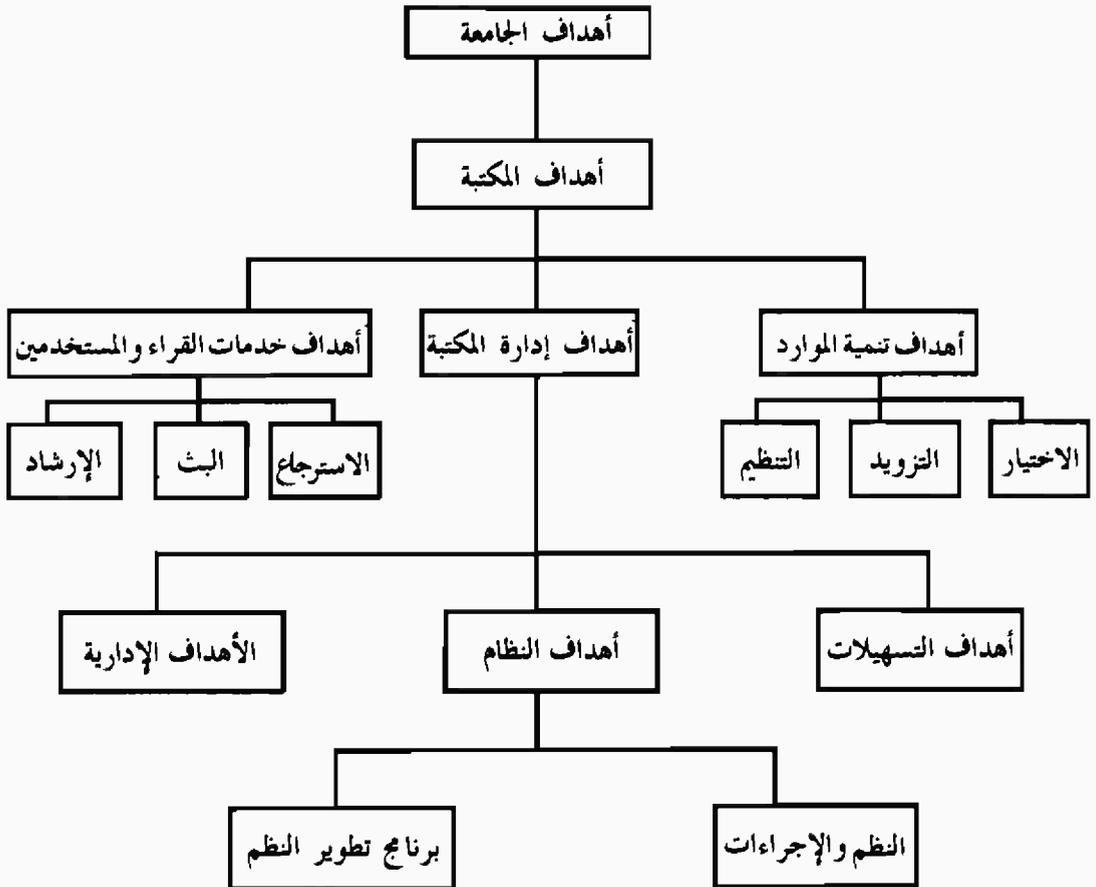
ومن المشاكل النابعة من ترابط وتداخل الأهداف فيما يتصل بقياس الأداء ما يتصل بتخصيص أو تحديد البرامج . فمثلاً عند قياس برنامج أداء جديد للمكتبة عبر عنه بهدف زيادة استخدام المكتبة . فما هو الإنجاز الذى حققه هدف البرنامج الجديد ؟ وهناك بعض البرامج التى تؤثر على بعض الأهداف أكثر من غيرها مثل برنامج الاختيار الجيد الذى يؤثر تقريباً على كل أهداف المكتبة فله أثر متعدد الأوجه على كل خدمات المكتبة .

كما يشكل التعارض بين الأهداف مشاكل عديدة عند القياس الكمي لها فهناك تعارض بين أهداف إمداد الموارد المكتبية والإتصال بالمستخدمين المتوقعين كما سبق توضيحه . فقد يتواجد التعارض لأن الاستثمار فى الموارد المكتبية قد يتنافى مع الاستثمار فى الأفراد العاملين . وحيث أن برنامج المكتبة أو المعلومات الذى يحاول الوصول إلى الحد الأقصى فى تحقيق أحد الأهداف قد يكون على حساب الفشل فى الوصول إلى الحد الأقصى فى تحقيق هدف آخر . فالهدف المتعلق بتقديم خدمات المكتبة أو المعلومات بأقل تكلفة ممكنة قد يتعارض مع الاستثمار فى الموارد والأفراد ويضغطهما إلى أقل قدر ممكن .

## تسلسل الأهداف

إن العملية الكاملة لتحديد الأهداف المتعلقة بالمكتبة أو وحدة المعلومات تبدأ بالتحرف على أهداف البيئة أو المنظمة الأم التي تخدمها والتي تنبثق منها الأهداف العامة التي تتسلسل وتدرج تنازلياً حتى أهداف المهمة أو النشاط المعين .

وتكامل الأهداف المكتبية يأخذ شكلاً هرمياً تتواجد على قمته الأهداف العامة التي تنطبق على المكتبة ككل وتوجه جهودها وبرامجها . وتتسلسل هذه الأهداف العامة طبقاً للتنظيم الإداري المتبع . وبذلك تحدد الإدارات أهدافها الخاصة التي تنبثق من الأهداف العامة كما أن أهداف الأقسام تنبع من أهداف الإدارات وتمثل أهداف المهام والأفراد .



شكل ٤ - ٢ تسلسل أهداف المكتبة الجامعية

في الشكل السابق نجد أن أهداف الجامعة تمثل المصدر الذي ينبثق منه أهداف المكتبة . فإذا تمثلت أهداف الجامعة في أنها مركز للمعرفة الأكاديمية والمهنية التي تركز على برامج التدريس لمراحل الليسانس أو البكالوريوس والدراسات العليا وبرامج البحوث وتوفير هيئة التدريس والبحوث اللازمة والتسهيلات الضرورية ، فإن أهداف المكتبة تتمثل في توفير مصادر المعلومات التي تتطلبها برامج الجامعة المتعلقة بالتدريس والبحوث بفاعلية .

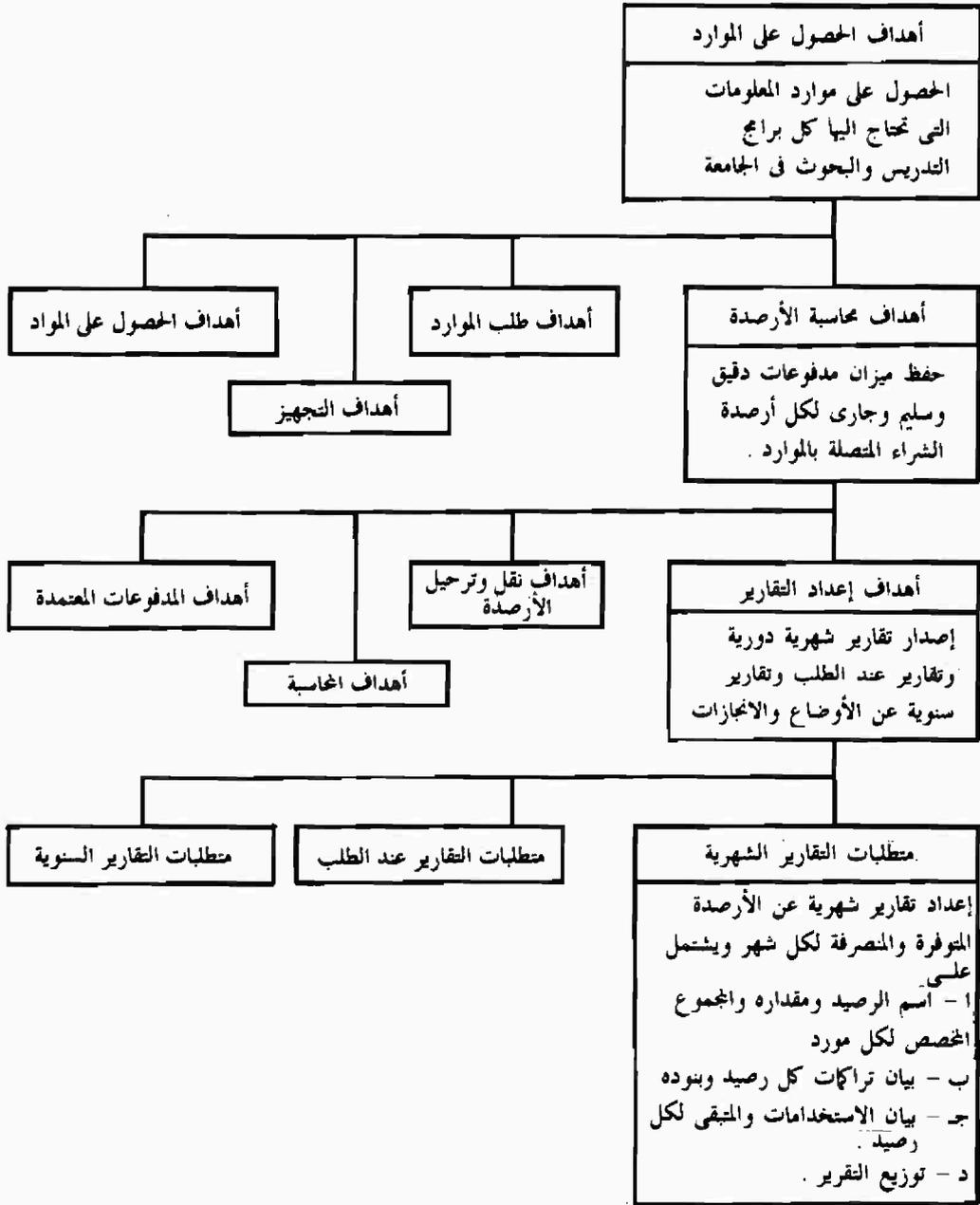
ومن الأهداف العامة للمكتبة الجامعية تنبثق أهداف إدارتها وأهداف تنمية مواردها من المعلومات وأهداف خدمات القراء والمستخدمين . أما أهداف إدارة المكتبة فتتمثل في تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة كل الموارد الرأسمالية للمكتبة بالطريقة التي تزيد من فاعليتها وتقلل من تكاليف المهام الإجمالية لها . أما أهداف تنمية وبناء الموارد أو المصادر المكتبة فتختص بالاختيار والتزويد والتجهيز لاستخدام مصادر المعلومات التي تحتاج إليها كل برامج التدريس والبحوث . أما أهداف خدمات القراء والمستخدمين فتلبي احتياجاتهم من المعلومات المتصلة ببرامج التدريس والبحوث في أقل وقت ممكن عن طريق استخدام نظم استرجاع معلومات وبثها بفاعلية وتوعية وإرشاد المستخدمين .

وينبثق من أهداف إدارة المكتبة أهداف النظام ذاته وأهداف التسهيلات المتوفرة والأهداف الإدارية . أما أهداف النظام المكتبي فتتعلق بتقييم فاعلية النظم والإجراءات العملية وتطوير نظم جديدة أكثر كفاءة وأقل تكلفة . وتمثل أهداف التسهيلات في تقييم التسهيلات التي تحتاج إليها المكتبة في الأوضاع المتغيرة التي تحيط بها وتطوير مواصفات جديدة تتطلب مجابهة الاحتياجات النامية . أما الأهداف الإدارية فتختص بتنمية القوى العاملة وتخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة جهود العاملين لاستخدام الموارد المتوفرة لتحقيق أهداف المكتبة .

وتتسلسل أهداف النظام إلى النظم والإجراءات وبرنامج تطوير النظم أى تحليل وتحسين النظم والإجراءات الحالية للمكتبة وتطوير النظام المتكامل للمكتبة عن طريق استخدام أحسن الأساليب والتكنولوجيا المتوفرة لأداء المهام والأنشطة بكفاءة أحسن وتكلفة أقل .

مما سبق يتضح أن الأهداف تتسلسل من العام إلى الخاص فالأخص أى أن هناك علاقات عضوية بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة .

والشكل التالي يبين العلاقة بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة فيما يتصل بالحصول على موارد المكتبة .

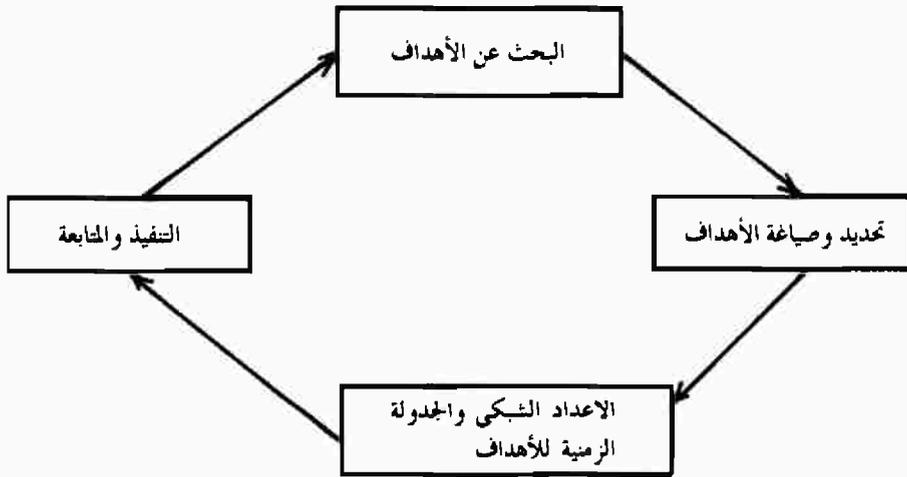


شكل ٤ - ٣ العلاقة بين الأهداف العامة والأهداف الخاصة

## تحديد الأهداف ومعايير تقويمها

قبل تحديد الأهداف يجب التعرف على الحقائق الجوهرية المؤثرة على المكتبة أو وحدة المعلومات مثل الموارد المالية المتاحة والموارد البشرية المتوفرة ومدى إعدادها وتنميتها المهنية والأوضاع الإدارية والتنظيمية التي توافرها في إطار المنظمة الأم وغير ذلك من العوامل البيئية والتكنولوجية المتصلة بالبرامج التعليمية والثقافية والبحثية والاجتماعية والاقتصادية حتى تكون الأهداف العامة والخاصة متمشية ومرتبطة مع الواقع .

وعند تحديد الأهداف يجب أن يتم ذلك في إطار متكامل من مراحل البحث عنها وتحديد صياغتها ووضعها في إطار شبكى مترابط مع البرامج والأنشطة وتنفيذها ومتابعتها بصفة مستمرة . والشكل التالى يبين الارتباط بين هذه المراحل .



شكل ٤ - ٤ مراحل تحديد الأهداف

وكل مرحلة من المراحل السابقة تتضمن مجموعة من العمليات تكون في مجموعها دورة مستمرة تترايط وتتفاعل بصفة مستمرة . وترتكز عملية تحديد الأهداف على أربعة أبعاد رئيسية يجب العمل على توفيرها وهى :

- ١ - ضرورة ارتباط الأهداف بمدى زمنى محدد .
- ٢ - ضرورة تحديد الأهداف بشكل كمى وبوضوح كبير .

٣ - شمولية الأهداف بإعداد شبكة من الأهداف تغطي كل مراكز المسئولية في المكتبة .

٤ - ضرورة الجدوية في تحقيق الأهداف أثناء التنفيذ ومتابعتها والرقابة عليها بصفة مستمرة .

كما أن المشاركة والالتزام في تحديد الأهداف وتحقيقها يعتبر عنصراً هاماً في نجاح المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات في تحقيق النتائج التي تبغى الإدارة في الوصول إليها .  
وبذلك يجب أن تراجع الأهداف بصفة مستمرة للإجابة على أسئلة مثل :

- \* كيف تختلف أهداف هذا العام من أهداف العام السابق ؟
- \* هل تساهم الأهداف في إنجاز البرامج والأنشطة المخططة ؟
- \* هل ستقدم الأهداف أسلوباً جديداً ومتطوراً في أداء المهام بصورة أفضل عما كان متبعاً من قبل ؟
- \* هل سيلتزم العاملون في تحقيق الأهداف وزيادة إنتاجيتهم والتخلص من المهام الروتينية ؟
- \* هل سيتحمل العاملون أعباء أكبر ؟
- \* هل الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها في إطار الموارد المتاحة والوقت الزمني المحدد ؟
- \* هل الأهداف محددة وليست مبهمه وغير واضحة ؟

إن عملية تحديد الهدف وتحليله سوف تقود إلى تحليل الطرق والوسائل التي تؤدي إلى بلوغه والمواصفات المتعلقة بالأسئلة التي تبدأ بعلامات الاستفهام التالية ماذا ، كيف ، متى ، أين ، عند مستويات التنفيذ المتنوعة .

فالأهداف الناجحة هي التي توفر القياس المناسب الذي يجب أن يتخذ أساساً لمقارنة ما أنجز من أعمال بما هو مفروض أدائه . ويمكن التمييز بين الأهداف الممكن تحقيقها من غيرها بتوافر الشروط التالية :

\* المرونة الكافية في التطبيق .

- \* إمكانية التحقيق .
- \* القابلية للقياس .
- \* الإتفاق مع أهداف البيئة أو المنظمة الأم التي تخدمها .
- \* التناسب مع نوع العمل المطلوب أداءه .
- \* الترابط والتكامل .
- \* الارتباط بأهداف العاملين ومشاركتهم في تحديدها .
- \* الالتزام بالقيم الروحية والأخلاقية والثقافية والاجتماعية والإنمائية السائدة في الدولة .

## المراجع

- ١ - أحمد فؤاد عبدالحالقي « نموذج نظام المعلومات لتطبيق الإدارة بالأهداف » في : مؤتمر نظم المعلومات ، الكويت . ٢٨ - ٣١ مايو ١٩٧٧ ( الكويت : جامعة الكويت ، كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية ، ١٩٧٧ ) ص ١ - ٦٩ .
- ٢ - محمد محمد الهادي « كيف تحدد الشركة أهدافها » الإدارة ، م ٢ ، ع ٤ ( أبريل ١٩٧٠ ) ص ٨٨ - ١٠١ .

3. Corey, James F. and Bellomy, Fred L. «Determining Requirements for a New System» Library Trends, V. 21, No. 4 (April 1973) p. 533—552.

4. Garrett, John and Walker, S.D. Management by Objectives in the Civil Service. London: Her Majesty's Stationary Office, 1969 (C.A.S. Occasional Paper, No 10) 15p.

5. Hamburg, Morris et al. Library Planning and Decision- Making Systems. (Cambridge, Mass.: The MIT Press, 1974) p.10-12.

6. Hollman, Robert W. «Applying M B O. Research to Practice» Human Resource Management, (Winter 1976) p.28-36.

7. Jun, Jong S. ed. «A Symposium Management By Objectives in the Public Sector» Public Administration Review, V. 36, No.1 (1976) p.1-19.

8. Njoku, Eluma S. «Introducing Management By Objectives in Higher Education» West African Journal of Education, V. 19, No. 2 (June 1975) p.199-212.

9. Odiorne, George S. «MBO in State Government» Public Administration Review, V.36, No. 1(1976) p.28-39.

10. Penna, C.V. The Planning of Library and Documentation Services. 2nd.ed. (Paris: UNESCO, 1972) p.47-48.

11. Raia, Anthony P. Managing By Objectives. (Glenview. Ill: Scott, Foresman and Company, 1973).

الفصل الخامس  
تقرير الاستراتيجية  
ورسم السياسات

المحتويات

المقدمة  
تقرير الاستراتيجية  
رسم السياسات  
اللوائح  
المراجع



## المقدمة

يوضح تحديد الأهداف الذي استعرض في الفصل السابق ما الذي يراد تحقيقه ، وعند معرفة إطار الأهداف والظروف المحيطة بها يمكن تحديد الموقف العام أو ما يطلق عليه الاستراتيجية التي يجب أن تنجز خلالها في مواجهة مواقف الجهات الأخرى المنافسة أو التي تقدم خدمة مشابهة لما توفره المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات . ويساعد هذا المدخل في اختيار الأسلوب الذي يوصل إلى الهدف في إطار الاستراتيجية المختارة ، وهذا ما يطلق عليه السياسة التي تمثل الطريقة أو الأسلوب الذي إذا اتبع يساعد في تحقيق الهدف ، وبذلك ترشد السياسة على التنفيذ وإنجاز الأعمال . ويقرر الهدف « ما الذي يراد تحقيقه ؟ » ، أما الاستراتيجية فتحدد « أين يقع موقف المكتبة أو مركز التوثيق في تحقيق الهدف ؟ » ، بينما تشرح السياسة « كيف يمكن تحقيق هذا الهدف ؟ » .

ويوجد اختلاف ظاهر بين كل من الهدف والاستراتيجية والسياسة فيما يتصل بعنصر الوقت . فالهدف المحدد اليوم ، لا يقصد منه التوصل إليه هذا اليوم ولكن يستهدف تحقيقه في وقت لاحق في المستقبل القريب أو البعيد ، أى أنه عمل مفيد ومرشد لفترة محدودة ، بينما الاستراتيجية والسياسة التي يتوصل إليهما اليوم توضعان مباشرة موضع التنفيذ إلى أن يراجعان مرة أخرى لتعديلهما أو إحلال استراتيجية أو سياسة أخرى محلهما .

وبذلك تستخدم المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات الاستراتيجيات والسياسات في تعبئة الموارد وتوجيه الجهود والأعمال تجاه تحقيق أهداف معينة سبق الاتفاق عليها . وعلى الرغم من ذلك فإن قليل من المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات تربط الاستراتيجيات والسياسات مع الأهداف وتوفر علاقات بينهما في إطار مسجل .

وتقدم السياسة القواعد أو المعايير العامة التي يصطلح عليها ويحتاجها العاملون في أداء مهامهم لتحقيق الأهداف في إطار الاستراتيجية المختارة . وتشكل السياسة القرارات

العامة التي تطبق على الاستفسارات التي تحتاج إلى إجابات عنها في مجالات أنشطة المكتبة مثلا كالفهرسة والتصنيف والاعارة ... الخ . وبذلك يجب أن تترجم السياسة العامة للمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات في إطار لوائح للعمل تشتمل على الإجراءات والقواعد التفصيلية المطلوب اتباعها .

وتتضمن الإجراءات إختيار طريقة العمل وتطبيقها على أوجه النشاط المختلفة ، فهى مرشد للعمل وليس للتفكير حيث تفصل الطريقة المحددة لتنفيذ عمل معين . وترتكز على الترتيب الزمنى لكافة مهام المكتبة أو مركز التوثيق ، أى أنها تبين تفاصيل الطرق الواجب اتباعها في تنفيذ الأعمال .

أما الإجراءات والقواعد التفصيلية فتتطلب تنفيذ عمل معين في موقف محدد كما ترشد إلى طريقة الأداء وفي بعض الأحيان قد تكون القاعدة المفصلة جزءا من الإجراء وكل ذلك يستخدم كمركز إرشاد في تنفيذ الأعمال .

## تقرير الاستراتيجيات

ظهرت كلمة « استراتيجية Strategy » منذ البداية في مجال العلوم العسكرية . وقد عرفت بأنها خطة كسب الحرب أى القضاء على إرادة المقاومة عند الخصم والحصول منه على تسليم بما يريده الطرف المنتصر . كما عرف مصطلح « التكتيك Tactics » بأنه أسلوب مرحلي يخدم الاستراتيجية .

وقد انتقل مصطلح ومفهوم « الاستراتيجية » من العلوم العسكرية إلى علم السياسة فيما بعد . وقد أثر هذا المصطلح على العلوم السياسية إلى حد كبير ، بل أصبحت السياسة تعنى فن كسب الأمور من خصم والتحالف مع الآخرين بغير استخدام الوسائل العنيفة أو اللجوء إلى الحرب أو العنف .

وفي الوقت الحاضر ، يوجد نوع من التعميم لمفاهيم الاستراتيجية والتكتيك والسياسة في إطار العلوم السلوكية . فأى نشاط يقوم به الإنسان لا بد أن تكون له مجموعة من الأهداف التي ترتب ترتيبا زمنيا ويتعين الإختيار من بينها لتحديد ما يمكن أن نطلق عليه هدفا استراتيجيا يحاول الفرد أو مجموعة من الأفراد تحقيقه في نهاية فترة زمنية معينة .

كما تتواجد أهداف وسيطة تساعد على الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المستهدف في نهاية فترة محددة التي يطلق عليها الأهداف « التكتيكية » التي تخضع للهدف « الاستراتيجي » ، أى أن الاستراتيجية تعبر عن فكرة أكبر وأكثر تعميما من التكتيك الذي يتضمن فكرة أقل عمومية وأكثر تخصصا وترتبط بالسياسة إلى حد كبير .

وتتميز الاستراتيجية بنوع خاص من الحساسية كما تتطلب نوعا من التوازن الدقيق والتقنين المحدد . وتتولى السلطة العليا أى الإدارة العليا التي تتبعها المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات تقرير الاستراتيجية ، أما إدارة المكتبة أو مركز المعلومات فتعمل على تنفيذها ، حيث أن استراتيجيات المكتبات سواء كانت عامة أو مدرسية أو جامعية أو حكومية ترتبط بالسياسة العامة لقطاعاتها القومية الثقافية والتعليمية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية . وبذلك فإن تقرير الاستراتيجية تعتبر في الأساس قرارا يتخذه الفرد أو الهيئة

التي في سلطتها اتخاذ هذا القرار . وفي كثير من الدول قد يكون هذا القرار من سلطة المجالس التشريعية كمجلس الشعب مثلا وخاصة فيما يتصل بالاستراتيجيات على المستوى القومي . أما استراتيجية المكتبة المنبثقة من الاستراتيجية القومية فتعتبر جهد تفسيري مرتبط بالقطاعات التي تتبعها المكتبات أو مراكز المعلومات بالإضافة إلى مشاركة إدارة مؤسسات المكتبات والمعلومات في ذلك مشاركة فعالة .

وتعتبر الاستراتيجية فن المخاطرة المحسوبة ، وفن التأثير على الآخرين وتوقع ردود الفعل منهم . وبذلك فإن الاستراتيجية تمثل موقف أو خطة تعد في ضوء مواقف أو خطط الآخرين التي في مجال رسالة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .

ومن الملاحظ أنه في إطار ظروف المنافسة أو المشاركة في الأهداف الواحدة أو المتشابهة ، فإن المدير المسؤول الذي يعد خطته بدون النظر إلى خطط المنظمات الأخرى التي تعمل في مجال رسالته أن تقديراته ودراساته كانت خاطئة . وبذلك فإن مواقف أو خطط المنظمات أو الهيئات الأخرى تعتبر العامل الذي يجب أخذه في الاعتبار عند تقرير الاستراتيجية .

وفي حالة توفر أهداف مشتركة أو متقاربة ، يجب أن يكون لدى المسؤول عن إدارة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات معرفة كاملة بخطط المكتبات الأخرى حتى يمكنه من تقرير استراتيجياته وتقييم خطته في ضوء استراتيجيات وخطط المكتبات الأخرى حيث يعدها حسب الظروف حتى يمكن التوصل إلى استراتيجياته بصورة يقينية .

ويجب أن تغطي المعرفة التي تتوفر لأمين المكتبة أو مدير مركز التوثيق والمعلومات مجالات متنوعة وكثيرة تتوزع على تخصصات موضوعية مختلفة حتى تساعده في اتخاذ القرارات الاستراتيجية . فإدارة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات تشبه إدارة أى منظمة أو منشأة في المجتمع ، وبذلك تعتمد على النظرة الشمولية ، وتقوم على القدرة في الإلمام بما هو جوهرى وحيوى من جوانب تخصصية متعددة . وبذلك تسهم النظرة الشمولية والعمومية في تقرير الاستراتيجيات بكفاءة وقدرة أعلى مما تتاح للمدير ذى النظرة الضيقة التخصص .

حيث أن زيادة التخصص في أحد الجوانب قد يدفع المدير إلى التعمق في تفصيلات هذا الجانب وإهمال جوانب أخرى أو النظر إليها نظرة ثانوية ، ولذلك فإن أهم ما يميز

مقرر الاستراتيجية هو قدرته على تجاوز تخصصه الضيق والنظرة الشمولية إلى كل الأبعاد المرتبطة بأنشطة المكتبة أو مركز التوثيق .

والعرض التالي يلخص مجالات المعرفة المختلفة التي يجب أن تتوفر للفرد المسئول عن تقرير أو وضع الاستراتيجيات :

## ١ - المعرفة بمواقف المكتبات أو مراكز التوثيق والمعلومات الأخرى :

عندما تقرر المكتبة استراتيجياتها في تحقيق أهدافها العامة يجب ألا يكون ذلك في معزل عن أهداف واستراتيجيات المكتبات الأخرى العاملة في نفس الاتجاه أو المتواجدة في البيئة .

وعلى سبيل المثال يجب أن تختلف أهداف واستراتيجية المكتبة العامة ضاحية حلوان أو شبرا الخيمة الصناعية عن استراتيجية المكتبة العامة في حي الزمالك أو حي مصر الجديدة ، وتختلف الاستراتيجية أيضا بما يتصل بالمكتبة العامة لحي السيدة زينب أو حي شبرا .

وفي نفس الوقت يجب أن تختلف استراتيجية المكتبة العامة عن استراتيجية المكتبة المدرسية أو المكتبة الجامعية أو المكتبة الوطنية .

إن التعرف على أهداف واستراتيجيات أنواع المكتبات كالمكتبات العامة على سبيل المثال في غياب أو تجاهل أهداف واستراتيجيات وسائل الاعلام والثقافة الجماهيرية كالاذاعة والتلفزيون والصحافة .. الخ عند اجتذاب جمهور المستفيدين من خدماتها وبالتالي تزويد وتنمية مجموعاتها بمصادر المعلومات الملائمة . فالمكتبة الحديثة التي تؤثر على بيئتها يجب أن تنظم حملات دعاية وإعلام مستمرة عن خدماتها وما يمكن أن تفرد بتأديته ويصعب على الوسائل الأخرى من تحقيقه للفرد والجماعة على حد سواء . وقد

## ٢ - المعرفة باستراتيجيات وسائل الاعلام والثقافة :

يجب ألا يكون تقرير استراتيجيات بعض أنواع المكتبات كالمكتبات العامة على سبيل المثال في غياب أو تجاهل أهداف واستراتيجيات وسائل الاعلام والثقافة الجماهيرية كالاذاعة والتلفزيون والصحافة .. الخ عند اجتذاب جمهور المستفيدين من خدماتها وبالتالي تزويد وتنمية مجموعاتها بمصادر المعلومات الملائمة . فالمكتبة الحديثة التي تؤثر على بيئتها يجب أن تنظم حملات دعاية وإعلام مستمرة عن خدماتها وما يمكن أن تفرد بتأديته ويصعب على الوسائل الأخرى من تحقيقه للفرد والجماعة على حد سواء . وقد

أصبحت المكتبة تكمل مجموعات مصادر المعلومات وتنوعها بالوسائل السمعية والبصرية المختارة بدقة وفعالية لتسهل في تثقيف وتعليم وتنمية المواطن الصالح المستنير بالمعرفة .

### ٣ - المعرفة باستراتيجيات التعليم والبحث العلمي :

يجب أن يراعى تقرير استراتيجيات المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات المواقف والاستراتيجيات العامة التي تنظم التعليم والبحث العلمي ونقل المعرفة والتكنولوجيا سواء على المستوى القومى أو على المستوى الدولى .

فمثلا يجب أن تؤكد استراتيجية المكتبة العامة أو المكتبة المدرسية استيعاب جمهور التلاميذ المتسربين من المدارس وجهود محو الأمية في المناطق الريفية والأحياء الشعبية . كما أن استراتيجية المكتبة المدرسية أو المكتبة الجامعية تتأثر إلى حد كبير بطريقة التدريس المعتمدة على التلقين مما يحتم ضرورة مجابهة هذه الطريقة والتصدى لها بدلا من الانسحاق في إطارها وتركيز مجموعة مصادرها على الكتب المدرسية المقررة فحسب . وتقرر المكتبات الخاصة أو مراكز التوثيق والمعلومات استراتيجياتها في إطار السياسة العامة التي ترسمها الدولة أو المنظمات المعنية في البحث العلمى ونقل المعارف والتكنولوجيا ، ويتمثل ذلك في مدى تغطية نوعيات معينة من مصادر المعلومات وتحديد مدى التعمق في التغطية وأساليب التعاون المشترك أو التبادل في تنمية مجموعات مصادر .

### ٤ - المعرفة باستراتيجيات استخدام التكنولوجيا المتطورة :

تستخدم جميع أنواع المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات التكنولوجيات المتطورة في التزود بمصادر المعلومات ومعالجتها واسترجاعها ونقلها .

كما تتوفر حاليا خدمات للمعلومات تبث المعلومات لمن يحتاج إليها أو يشترك فيها من خلال قنوات الاتصالات عن بعد . إن عملية التعرف على توفر وتواجد هذه الخدمات وتحديد استراتيجياتها سوف يساهم في تشكيل الاستراتيجيات المحتاج إليها في تنمية موارد المعلومات واسترجاعها لتلبية حاجات المستخدمين .

## رسم السياسات

يعرف مفهوم مصطلح « السياسة Policy » بأنها « الطريق أو الدليل لإنجاز العمل ويربط المنظمة كالمكتبة أو مركز التوثيق بالأهداف المحددة حيث توفر التوجيهات والحدود التي يجب اتباعها في الأداء » .

وبذلك تعتبر السياسات العامة مرشدا ومساعدة في عمليات اتخاذ القرارات على كافة المستويات والأنشطة . ويتشكل الاطار العام للسياسة من مجموعة قواعد عامة تضعها الإدارة العليا سواء في المكتبة أو مركز التوثيق أو في المنظمة أو المؤسسة الأم التي تتبعها هذه المكتبة أو مركز التوثيق كالجامة أو المعهد أو المصلحة على سبيل المثال لا الحصر . وتختص هذه القواعد العامة المشكلة للسياسة بتوجيه وضبط أداء العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية والإشرافية . وبذلك يمكن تشبيه السياسات العامة بالخريطة التي تبين النهج أو المسار المطلوب اتباعه مما يساعد في تقليل اعتماد المستويات الإدارية الأدنى على المستويات الأعلى وينعكس ذلك على توفير وقت وجهد العاملين ويزيد من إنتاجيتهم .

ويعبر عادة عن السياسة في صورة بيان أو لائحة تتضمن المهام والأعمال والمبادئ أو القواعد العامة لأدائها . وتعتبر السياسة نقطة ارتكاز لكل الجهود التي تحدث في المكتبة أو مركز التوثيق . ولاتقتصر السياسة على نوع واحد من التوجيهات بل تشبه الأهداف والخطط حيث تتدرج في النوع والأهمية طبقا لأولويات الأنشطة التي تعدها .

وعلى الرغم من وضوح معنى السياسة كما سبق عرضه ، إلا أن الكثيرين يخلطون بين السياسة والهدف والاستراتيجية ويشيرون إلى السياسة على أنها خطط أو أدوات أو اتصالات وما شابه ذلك . هذا الخلط والتباين في تحديد معنى السياسة يظهر في إجابات المديرين عن هذا المعنى كما يلي في هذه العبارات المستمدة من إجاباتهم :

— الإهتمامات الواسعة أو التوجيهات أو الفلسفات .

— المبادئ والأهداف

— الأهداف الطويلة الأجل المؤثرة على الخطة الشاملة .

— أدلة للتفكير والعمل .

- أدلة إنجاز ثابتة وطويلة الأجل أعدت لترشيد اتخاذ القرارات .
- معايير عامة غير معرضة للتغيرات الدائمة .
- الأعمال والإجراءات .

ويلاحظ أن بعض هذه التعاريف تتضمن إجراءات أو قواعد تفصيلية على الرغم من أن السياسة تشتمل على قواعد عامة واسعة في مداها عن المفهوم الضيق للإجراءات . وسوف نستعرض فيما يلي خصائص وأسس وضع السياسات وأنواعها . في إطار المكتبة ومركز التوثيق والمعلومات

#### ١ - خصائص السياسات :

عند رسم سياسة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات يجب أن يراعى في هذه السياسات الخصائص أو الصفات التالية :

( أ ) التحديد الواضح والصریح حتى يمكن تفهمها والاستيعاب الكامل لها حتى لا تقبل التفسيرات والآراء المتنوعة .

( ب ) الواقعية وإمكانية التطبيق .

( ج ) الثبات والاستقرار وألا تتغير دواما بهدف التغيير في حد ذاته . ولايعنى ذلك الجمود الذى يعوق إدخال الأفكار المتجددة والمتغيرات التى قد تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية .

( د ) العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات وعدم التحيز في مواقف معينة أو لأفراد مستخدمين معينين .

( هـ ) الإرتباط بالأهداف العامة والأساسية التى تخدمها هذه السياسة .

( و ) عدم التناقى مع الأعراف والتقاليد والقيم التى يتمتع بها الأفراد الذين تخدمهم المكتبة أو مركز التوثيق في المجتمع .

( ز ) عدم التعارض مع السياسات العامة والقوانين السائدة في المجتمع أو الدولة .

( ح ) الترابط مع السياسات الأخرى سواء الرأسية أو الأفقية منها .

## ٢ - أسس وضع السياسات :

تستمد سياسة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات من الأهداف التي حددت سلفا .  
وفي العادة تتبع هذه السياسة من سياسة أكبر وأعم أو من تفويض صادر من المنظمة الأم  
أو من سياسات قطاعات المجتمع والدولة عند توفرها .

وعند وضع سياسات المكتبة يجب الاسترشاد بالأسس التالية :

( أ ) تحليل رسالة وأهداف المكتبة أو مركز التوثيق للتأكد من مدى إمكانية تحقيقها .

( ب ) تحديد أنماط السلوك التي يجب أن تتبعها وتمسك بها إدارة المكتبة أو مركز التوثيق .

( ج ) تقرير نوع الخدمات التي ستوفرها المكتبة ونوعية الجمهور أو المستفيدين من هذه الخدمات .

( د ) وضع خطوط الوظائف أو الأنشطة الرئيسية داخل المكتبة أو مركز التوثيق .

( هـ ) تحديد تفاصيل الأعمال فيما يتصل بكل قطاع أو إدارة أو قسم وتفسيرها للعاملين بالمكتبة .

( و ) تحديد وجهة نظر المكتبة في معاملاتها مع جمهور المستفيدين في البيئة المحيطة بها .

( ز ) إقرار المبادئ التي تحكم جهود القوى العاملة وتزيد من إنتاجيتها .

( ح ) فحص السياسات بصفة مستمرة ودورية للوقوف على مدى صلاحيتها أو وجود تعديل في مسارها .

ويلاحظ أن إعداد السياسات يجب أن يتم على مرحلتين :

— المرحلة الأولى تجمع فيها البيانات والمعلومات عن العلاقات التي يجب أن تحدد القواعد العامة لتنظيمها .

— المرحلة الثانية تصاغ فيها هذه القواعد العامة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي من أجلها صيغت .

### ٣ - أنواع السياسات :

تصنف السياسات في المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات في مجموعات السياسات التالية :

— مجموعة السياسات العامة التي تشرح المبادئ والأهداف التي تقوم عليها المكتبة بصفة عامة .

— مجموعة السياسات الرئيسية وهي إما :

\* سياسات خارجية تشرح السياسات العامة تجاه جمهور المستفيدين من خدمات المكتبة أو مركز التوثيق والمتعاملين معها .

\* سياسات داخلية تتصل ببناء مجموعات المصادر وتحديد قواعد الخدمات الفنية ومواصفات القوى العاملة وأسس التمويل .

— مجموعة سياسات الإدارات التي تشرح السياسات الرئيسية فيما يتعلق بتفاصيل العمل في كل إدارة من وحدات التنظيم في المكتبة أو مركز التوثيق .

ولكل مجموعة من هذه المجموعات نوعاً خاصاً من التوجيه والرقابة وتتاثر كل سياسة عند تطبيقها أو تنفيذها بباقي السياسات الأخرى في المكتبة أو مركز التوثيق .

وفيما يلي شرح شبه كامل لأنواع السياسات :

#### ( أ ) السياسات العامة :

تتصل هذه السياسات العامة بكل أنشطة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات وتتوقف على هذه السياسات باقي السياسات الأخرى . وينص على هذه السياسات العامة في قانون أو قرار تأسيس المكتبة أو مركز التوثيق وبذلك تتصل بالفكرة أو المبادئ العامة التي على أساسها تنشأ الأهداف التي يسعى لتحقيقها .

ومن الملاحظ أنه لكل مكتبة أو مركز توثيق ومعلومات فكرة رئيسية أدت إلى المعنى من الإنشاء ومزاولة النشاط . وتعتبر هذه الفكرة أمر حتمي لقيام المكتبة حيث تتميز بما يلي :

— جوهرية المعنى والمضمون .

— الملاءمة مع الظروف القائمة المحيطة بها .

— الإرتكاز على أساس من الحقائق .

كما تشتمل السياسة العامة أيضا على مجموعة من المبادئ العامة التي تشرح الفكرة من الانشاء وتحدد مدى السلوك في معاملات المكتبة أو مركز التوثيق مع البيئة المحيطة والمتعاملين معها . هذه المبادئ العامة يجب أن تحدد بكل دقة ووضوح وتصبح من مقومات تواجد المكتبة أو مركز التوثيق .

وفيما يلي أمثلة لمجموعة المبادئ التي تبنى عليها سياسة المكتبة :

— توفير مصادر المعلومات المطلوبة لجمهور المترددين والمتعاملين وتقديمها لهم في الوقت المناسب .

— إتاحة الاطلاع الداخلى والإعارة الخارجية للقراء بغض النظر عن الجنس والسن واللون والعقيدة .

ويعتبر تحديد أهداف المكتبة من الأساسيات المحركة لكل جهود المكتبة في الإطار المخطط له . وتشتمل السياسة العامة على تلك الأهداف المحددة التي تسعى المكتبة لتحقيقها . كما قد تتضمن السياسة العامة على بيان عام بالخطط العامة .

#### ( ب ) السياسات الرئيسية :

تكون هذه السياسات أكثر تفصيلا من السياسات العامة السابق الإشارة إليها . وتوفر هذه السياسات الرئيسية النهج والأسلوب المناسب الذي يجب أن يتبعه المسئولين في تحقيق ما اشتملت عليه السياسة العامة من آراء ومبادئ وأهداف .

وتتوقف السياسات الرئيسية على طبيعة ونوع العمل بالمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات . وتصنف السياسات الرئيسية إلى سياسات رئيسية داخلية أو خارجية . وتختص السياسات الرئيسية الداخلية بكل ما يتصل بأنشطة ووظائف المكتبة أو مركز التوثيق من حيث بناء مجموعات مصادر المعلومات والمعالجة الفنية لها وخدمتها من حيث الإطلاع والإعارة والبث للمعلومات . أما السياسات الرئيسية الخارجية فترتبط بعلاقات

المكتبة أو مركز المعلومات مع البيئة الخارجية المتواجدة فيها وبذلك تتأثر بجمهور المستخدمين والتشريعات والقوانين الحكومية المنظمة وما شابه ذلك .

#### ( ج ) سياسات الإدارات :

تتعلق سياسات الادارات بالأنشطة المعينة التي تنفذ في المكتبة أو مركز التوثيق . ومن أمثلة هذه السياسات سياسة التزويد ، سياسة الفهرسة ، سياسة التصنيف ، سياسة الاعارة .. الخ . وتعتمد سياسات الأنشطة أو الإدارات على كل من السياسات العامة والسياسات الرئيسية التي تحدد سلفا والمستمدة في الأساس من الأهداف المحددة .

وعلى الرغم من أن سياسة كل إدارة قد تكون مستقلة عن سياسة إدارة أخرى ، إلا أنها يجب أن تناسق معاً في إطار كل أنشطة المكتبة أو مركز المعلومات .

وتمثل هذه السياسات المتصلة بالإدارات والأنشطة الإدارة التنفيذية والتفصيلية التي تتبع في إطار تنفيذ الأفعال والتصرفات الجارية .

#### ٤ - فوائد السياسات :

للسياسات فوائد ومزايا عديدة منها ما يلي :

( أ ) التقليل من الشك والتردد وتزيد من الثقة في إتخاذ القرارات وفقاً لما هو مرسوم في السياسات .

( ب ) التنسيق بين أفعال وتصرفات مختلف العاملين في إطار المهمة أو الوظيفة المعينة وتحقيق التماثل فيما يتعلق بالأداء وربط وحدات العمل معاً .

( ج ) تخلص المديرين من إتخاذ قرارات جديدة في كل حالة مماثلة ، وبذلك فهي تمثل أسلوباً إدارياً يجيب على أسئلة الرؤوسين بسرعة .

( د ) تعتبر وسيلة رقابية على الجهود الجماعية للوصول إلى الأهداف المحددة سلفاً .

( هـ ) تحدد القواعد العامة التي تثبت الخبرة سلامتها ويمكن الاسترشاد بها في الأداء .

( و ) توضح الأهداف المحددة والسبل والوسائل التي تساهم في تحقيقها .

# اللوائح

تنبثق اللوائح من السياسات التي توضع للمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات ، إلا أن اللوائح تعتبر أكثر تفصيلا وتحديدا وتتصل بالقواعد والإجراءات الواجب اتباعها بطريقة محددة حتى يمكن ضمان الانسجام والتوافق والتوحيد والمساواة .

وعلى الرغم من أن اللوائح تعبر عن السياسات الرئيسية وسياسات الإدارات إلا أنها قد تختلف عنها في تضمينها لمجموعات القواعد والإجراءات التفصيلية غير العامة التي تحدد معايير الأداء الفعلي .

وتغطي لوائح المكتبات العناصر التالية :

## ١ - تحديد رسالة المكتبة :

وفي هذا الإطار يحدد مجال الخدمات المكتبية وطبيعتها العامة على أساس أهداف ووظائف محددة وقات المستفيدين من هذه الخدمات وشروط الاستفادة سواء كانت مقيدة أو مفتوحة .

## ٢ - موارد وتسهيلات المكتبة :

يحدد في هذا الباب ما يلي :

(أ) مجموعات مصادر المعلومات وإجراءات التزويد والطرق المستخدمة في ذلك كالشراء والتبادل والإهداء والإيداع .

(ب) موردو الموارد والتسهيلات وعددهم وأماكن تواجدهم وكيفية سداد مستحقاتهم .

(ج) القوى العاملة :

ويحدد في هذا الصدد ما يلي :

— وضعية مدير المكتبة ومدى سلطاته ومسئوليته في اختيار العاملين والتعيين والثواب والعقاب ومدى الرقابة .

— مواصفات القوى العاملة من حيث المؤهلات والخبرات والمسئوليات والعلاقات .

— توصيف الوظائف وارتباطه بمواصفات القوى العاملة .

( د ) الميزانية :

وتشتمل على الإيرادات والمصروفات وكيفية قبول التبرعات والهدايا وفرض الغرامات الخاصة بالتأخير في رد المطبوعات المعارة على سبيل المثال .

### ٣ - القواعد والإجراءات الفنية :

تحدد الأسس التي تتبع في حركة المطبوع أو الوثيقة من وقت طلبه إلى أن يوضع في مكانه على رف المكتبة لكي يتاح للقراءة والإعارة .

وفي هذا الإطار تحدد الإجراءات التفصيلية الفنية لأنشطة :

— الفهرسة

— التصنيف

— التجليد

— الترفيف

— خدمة المراجع

— الإعارة

.... الخ

### ٤ - اللجان المكتبية

تحدد اللجان المختلفة المشكلة في المكتبة وأهداف وسلطات ومسئوليات كل لجنة وأعضائها ومدى انعقادها .

## المراجع

- ١ - محمد ماهر عليش . أصول التنظيم والإدارة في المشروعات الحديثة - ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ؟ ) . ص ٣٧٨ - ٤٠١ .
- ٢ - نبيل علي شعث .. الاستراتيجية والإدارة العليا ( القاهرة : المعهد القومي للإدارة العليا ، ١٩٦٧ ) سلسلة الدراسات رقم ٢٩ .
3. Higginson, Valliant. Management Policies: Their Development as Corporate Guides (New York: American Management Association, Inc., 1966) AMA Research Studies No. 76.
4. Terry, George R. Principles of Management. 4th ed. (New York: Richard D. Irwin, 1964).
5. Von Clausewitz, Karl. On War. (London: Rutledge & Kegan Paul, 1940).



# الفصل السادس التخطيط الإداري

## المحتويات

المقدمة

مفهوم التخطيط

إطار التخطيط

مراحل التخطيط

- المرحلة الأولى : تحديد الأهداف
- المرحلة الثانية : تشخيص الأوضاع الحالية .
- المرحلة الثالثة : تقرير احتياجات المستقبل والتنبؤ بها .
- المرحلة الرابعة : التعرف على البدائل واختيار البديل الأمثل .
- المرحلة الخامسة : تحديد المتطلبات والأعمال الضرورية .
- المرحلة السادسة : برمجة الخطة .
- المرحلة السابعة : تنفيذ الخطة .
- المرحلة الثامنة : متابعة وتقييم الخطة والرقابة عليها .

المدة الزمنية للتخطيط

المسؤولون عن تخطيط خدمات المكتبات ، المعلومات

المراجع



## المقدمة

تنفق كل الآراء على أن التخطيط هو من أهم الوظائف التي تضطلع بها الإدارة المعاصرة فيمثل نقطة البداية في أى عمل إدارى إذ يتضمن إتخاذ القرارات التي تؤثر على برامج وأنشطة المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات في المستقبل ويعمل على ربطها معاً وبذلك يقلل الفجوة التي قد تتواجد حالياً .

وقد أصبح التخطيط ضرورة حتمية لإدارة منظمات المجتمع المعاصر نتيجة لتعدد المجتمع ذاته بتداخل وترابط منظماته وازدواج العديد من المتغيرات والمؤثرات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي تتأثر بها تنظيمات وخدمات المعلومات مما حتم القيام بالتخطيط حتى يمكن تجنب أى مشاكل ومعوقات قد تنجم من هذه المؤثرات .

وتخطيط المكتبات والمعلومات هو أحد قطاعات التخطيط الثقافى والتعليمى والعلمى الذى يعتبر بدوره جزءاً من تخطيط التنمية الاجتماعية والاقتصادية الشاملة على المستوى القطاعى والمحلى والوطنى . ولذلك فالتخطيط ليس هدفاً أو نهاية فى حد ذاته ولكنه وسيلة هامة لتحقيق غايات متعلقة بتنمية الفرد والمجتمع على حد سواء .

وحيث أن الغايات المتفق عليها لتنمية الفرد والمجتمع تتغير كما أن أساليب التخطيط تتحسن لذلك أصبح التخطيط عملية متطورة ومستمرة فلا يستقر على وضع الخطة وتنفيذ برامجها وأنشطتها بل يجب مراجعتها ومتابعتها فى ضوء المؤثرات والمتغيرات المستمرة .

وعلى الرغم من أن تخطيط تنظيمات وخدمات المكتبات والمعلومات التي تعتبر عناصر مكملة للتخطيط الاجتماعى والاقتصادى وتخطيط القوى العاملة إلا أنه لا يحظى بالأهمية التي تتوقع منه فيما يتصل بتدعيم البنيات الأساسية لها . ففى كثير من الأحيان يقرر المسؤولون عن أنشطة المكتبات والمعلومات إجراءات معينة بدون اعتبار لما سوف يستتبعها من نتائج في المستقبل . فالقرارات قد تتخذ أثناء ظهور الحاجة أو الضرورة الملحة وقد يصحب ذلك

نوعاً من التفكير في تجارب الماضي وما سوف يكون عليه المستقبل . مثل هذا الأسلوب قد يصلح في بعض الحالات المحدودة التي يكون منها العمل قليلا وغير مترابط وغير متشابه مع غيره من الأعمال ولكنه سوف يكون له عواقب وخيمة وخاصة كلما نمت حجم المكتبة أو وحدة المعلومات وتعددت أنشطتها وبرامجها وترابطت مع غيرها من منظمات ووحدات المجتمع .

## مفهوم التخطيط

يحدد التخطيط أهداف المكتبة أو وحدة المعلومات . كما يساعد في تقرير كيفية تحقيق الأهداف بواسطة إعداد الخطط والبرامج مع الأخذ في الاعتبار الإمكانيات المتاحة والقيود المؤثرة .

وبذلك يعرف التخطيط بأنه التقرير بين البدائل واختيار البديل الأمثل وخاصة عندما يكتشف بأن هناك عدة حلول لموضوع معين . وهذا المفهوم يصبح التخطيط عملية ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول وعلى أساسه تتركز القرارات الإدارية طبقاً للأهداف والحقائق والتقديرات المدروسة من قبل . وعلى ذلك فإن التخطيط يعتبر عملية مستمرة تتطلب مراجعة دائمة تقرر البدائل والمتغيرات ويتنبأ بآثارها على الموارد المتوفرة ويقترح الطرق الواقعية لتطبيق الحل المختار كما يفحص ويقوم النتائج المتوصل إليها .

ويحقق التخطيط أموراً لم تكون لتتحقق أصلاً من قبل . فعلى الرغم من أن المستقبل الحقيقي لأي مكتبة أو وحدة معلومات يصعب التنبؤ به مقدماً ، كما أن كثيراً من العوامل والمؤثرات الخارجية على نطاق مهمة المسئول عن المكتبة يمكن أن تؤثر على أدق خططه . إلا أن الأحداث عندما تترك بدون تخطيط فإنها تصبح متروكة للعشوائية والصدفة البحتة وهذا غير مقبول في عالم اليوم المتصف بالتفكير العلمي البناء .

ويرتبط التخطيط بالرقابة التي لا يمكن القيام بها إلا إذا وجدت الخطط فالرقابة تتمثل في مضاهاة النتائج الحقيقية بالأهداف المحددة سلفاً وبذلك يمكن قياس مدى التقدم وتصحيح المسار إذا انحرف عن الأهداف .

ويمكن تحديد أهمية التخطيط فيما يلي :

- على الرغم من صعوبة التنبؤ بأحداث المستقبل بدقة فإن التخطيط ضروري بسبب التغير وعدم التأكد المستمر .
- بما أن الأهداف هي غاية جميع الجهود التي تسعى المكتبة أو وحدة المعلومات في التوصل إليها فإن التخطيط يركز الانتباه عليها بإعداد الخطط والبرامج التي تؤدي إليها .
- حيث أن التخطيط يركز على اختيار البديل الأمثل وينسق الجهود ويعمىء الإمكانيات في أداء الأنشطة فإنه بذلك يوفر النفقات إلى الحد الأدنى .
- يعتبر التخطيط أساساً للرقابة الإيجابية في تنفيذ مهمات الأنشطة المخططة سلفاً .

## إطار التخطيط

إن إطار التخطيط يتضمن أربعة قرارات أساسية يجب اتخاذها حتى تصبح الخطط واقعية توجب على الأسئلة التالية :

١ - ما الذى يجب عمله ؟

٢ - من سوف يقوم بأدائه ؟

٣ - كيف يمكن أدائه ؟

٤ - متى يعمل ؟

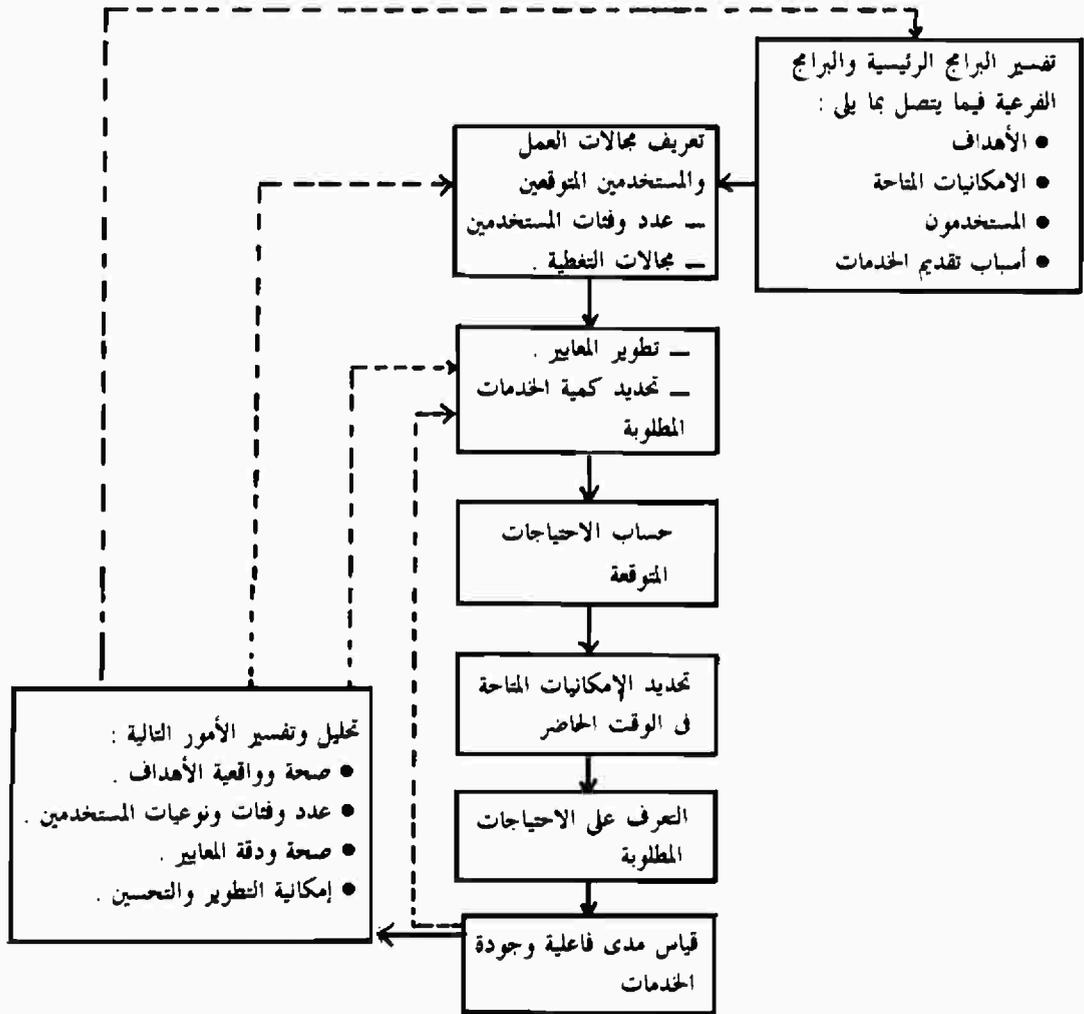
فيجب أن يقرر المسئول عن المكتبة أو مركز المعلومات ماذا يجب أن تعمله وتحققه المكتبة أو أحد أنشطتها . فقد تفكر إدارة المكتبة فى التوسع فى خدماتها عن طريق إنشاء مكتبة فرعية تخدم أحد أحياء المدينة أو إحدى القرى ، أو قد تبغى إدارة مركز معلومات فى تغطية أحد التخصصات الجديدة وخدمة المستخدمين له . من هذا المنطق يجب أن توفر الامكانيات المادية والبشرية حتى يمكن أن تزيد إدارة التزويد من مقتنياتها وإدارة الفهرسة من تجهيز المقتنيات وتوسع إدارة الخدمات فى التعامل مع مجموعات أكبر من المستخدمين وهكذا . أى أن التخطيط يبدأ بتقرير ما الذى يجب عمله .

بعدئذ يجب أن تقرر الإدارة المسئول عن وضع الخطة والسهر على تنفيذها ومتابعتها . ومن المألوف أن المسئول عن تحديد الأهداف سوف يكون مسئولاً عن تنفيذ الخطة أى أن إدارة المكتبة أو وحدة المعلومات تعتبر مسئولة عن ذلك . وإذا كان المشروع جديد فسوف يعين له إدارة جديدة تعمل على تنفيذ الخطة وتسهر على تحقيق الأهداف المتبتغة منها .

والقرار الثالث الذى يجب أن يتخذه المدير المسئول عن المكتبة أو المعلومات يتعلق بكيفية تنفيذ الخطة . وقد ترسم سياسات معينة وتقرر لوائح تنفيذية تشتمل على قواعد مقننة لتنفيذ الإجراءات . كما تقرر الإدارة تحديد كيفية تنفيذ وأداء الخطة قبل اختيار المسئولين عن تنفيذها . على أنه من المفيد اتخاذ القرارين معاً .

أما القرار الأخير الذى يجب أن تتخذه إدارة المكتبة أو مركز المعلومات فيرتبط بالمجال الزمنى للخططة ، أى الوقت الذى يجب أن تبدأ فيه الخطط والوقت الذى ستنتهى فيه مراحلها والمجال الزمنى الذى يجب أن تنفذ فيه كلية .

والشكل رقم ٦ - ١ يبين إطار التخطيط لخدمات المكتبات والمعلومات



شكل ٦ - ١ إطار التخطيط

يتضح من هذا الشكل أن القرار المتعلق بالنشاط أو الخدمة المراد تحقيقها والتخطيط لها يستدعي تفسير وتحديد البرامج الرئيسية والفرعية للخطة والتعرف على الإمكانيات المتاحة الممكن توفيرها وتحديد جمهور المستفيدين وأسباب تقديم هذه الخدمة . وقد يترجم ذلك بأهداف كمية تتصل بعدد المستخدمين المتوقعين ومستوياتهم ونوعياتهم وعدد المجالات المطلوب تغطيتها ودرجة التعمق في ذلك ونوعية المعلومات ومجالاتها الجغرافي واللغوي والشكلي . ويؤثر ذلك بالطبع على تطوير المعايير الخاصة بالتجهيز والتنظيم والخدمة ونوعية وكمية المدخلات والمخرجات الواجب توفيرها . وبذلك يمكن استقراء الاحتياجات الواجب توفيرها بعد التعرف على الإمكانيات المتاحة بالفعل حتى يمكن تنفيذ الخطة وتحقيق الأهداف المتبغاة . بعدئذ يمكن قياس ومتابعة عملية الأداء في تنفيذ الخطة ونتائجها حتى يمكن التوصل إلى الكفاءة والفاعلية وجودة الخدمات المنتجة . أى أن إطار التخطيط يربط الأهداف والمعايير والإمكانيات المتاحة والمستهدفة بالمستخدمين والبرامج والنتائج الكلية .

## مراحل التخطيط

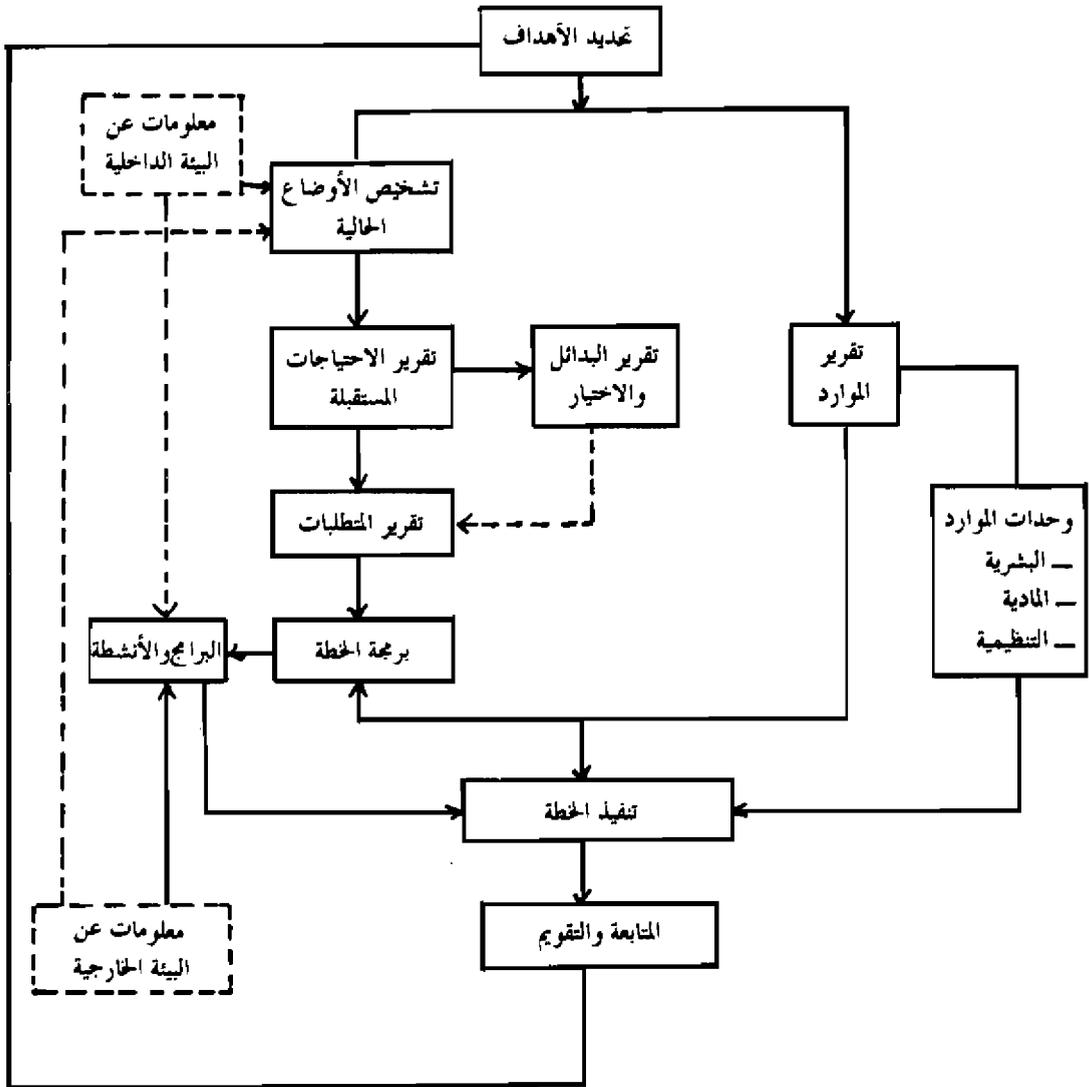
بمجرد تحديد الغايات العامة وتفسير الأهداف الخاصة فإن إدارة المكتبة أو وحدة المعلومات سوف تحتاج إلى استراتيجية وسياسة و خطة تنفيذية لتحقيق الأهداف بسرعة وبترشيد كما تسمح بذلك الموارد البشرية والمادية المتوفرة والمحتمل توفيرها في المستقبل . وبذلك يمكن تقرير الأوضاع الحالية لخدمات المكتبات والمعلومات والاعتبارات البشرية ومتطلبات الخطط التعليمية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية والموارد المالية ومدى تقبل وتفهم المسؤولين والمستخدمين لهذه الخدمات الأساسية .

وتتصف عملية التخطيط بأنها تتم على مراحل متتالية تتوقف كفاءة وفاعلية كل مرحلة منها على درجة النجاح في أداء المراحل السابقة لها . أى أنه يصعب على الإدارة رسم خطة عمل في خطوة واحدة بل لا بد من القيام بعدة خطوات متتالية حتى يمكن إعداد الخطة والعمل على تنفيذها .

وتتمثل مراحل التخطيط التي تبدأ بتحديد الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات والتي سبق التعرض لها فيما يلي :

- ١ — تحديد الأهداف .
- ٢ — تشخيص الأوضاع الحالية باستقراء الخبرات الماضية والظروف السائدة .
- ٣ — تقرير احتياجات المستقبل والتنبؤ بها .
- ٤ — التعرف على البدائل واختيار البديل الأمثل .
- ٥ — تحديد المتطلبات والأعمال الضرورية المحتاج إليها لسد الفجوة بين ما هو متوفر حالياً وما هو مقدر مستقبلاً .
- ٦ — برجة الخطة وتحديد أنشطتها وبرامجها وتنظيماتها ومتطلباتها وإطارها الزمني .
- ٧ — وضع الخطة موضع التنفيذ .
- ٨ — تقويم الخطة ومتابعتها بصفة مستمرة لإحكام الرقابة عليها .

والشكل رقم ٦ - ٢ يبين بوضوح مراحل عملية التخطيط ومدى تسلسلها وترابطها معاً .



شكل ٦ - ٢ مراحل التخطيط

## المرحلة الأولى — تحديد الأهداف :

إن تحديد الأهداف يسهم ويساعد في تحديد الأنشطة والبرامج وما تحتاجه من إمكانيات ومطالب ضرورية ، كما أنها تتخذ أساساً ومعياراً في متابعة وتقييم الخطة والرقابة عليها .

## المرحلة الثانية — تشخيص الأوضاع الحالية :

إن تعقد وتنوع خدمات المكتبات والمعلومات يستدعى البدء بمراجعة الخبرات المكتسبة والتعرف على الدراسات والمسوح والمخطط المسجلة التي أعدها الخبراء والمخططين للخدمات الشبيهة في أماكن أخرى سواء على المستوى المحلي أو الأجنبي . كما يجب دراسة مناقشات وتوصيات المهنيين الذين تعرضوا لتخطيط خدمات المكتبات والمعلومات واستقراء آراء المتخصصين والإحصائيين والمستخدمين ومقارنة ذلك بالجهود التي بذلت في تخطيط هذه الخدمات في الدول الأخرى .

يلي عملية مراجعة الخبرات المكتسبة تشخيص الأوضاع الحالية لخدمات المكتبات والمعلومات المراد تخطيطها سواء على مستوى المنظمة أو القطاع أو الإقليم أو الوطن . وفي بيئتنا المحلية تعتبر هذه المهمة صعبة للغاية نظراً لعدم توفر البيانات والإحصائيات الملائمة التي يمكن الاعتماد عليها في هذا الصدد . ويتضمن التشخيص دراسة الأهداف والتعرف على الاحتياجات وربطها بخطة التطوير التي تحتاج إليها المكتبة أو وحدة المعلومات .

ويعتمد التشخيص على مسح احتياجات عادات القراءة ومستويات ونوعيات المستخدمين المتوقعين ومدى قدراتهم في الاستفادة من مصادر المعلومات التي تجيب على احتياجاتهم واستفساراتهم المتنوعة . ويسترشد في هذا الصدد بإعداد وتطوير استقصاءات محددة توجه المستخدمين المتوقعين لخدمات المكتبة والمعلومات . بالإضافة إلى ذلك تشخص الأوضاع السائدة الداخلية والخارجية المحيطة ببيئة المكتبة أو مركز المعلومات لتأكيد مدى تأثيرها على كفاءة وفاعلية الأداء المخطط وإطار مساهمتها في جهود التنمية الثقافية والعلمية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية أى التنمية الشاملة على المستوى الوطنى .

وتوفر كل هذه الدراسات والمسوح أساساً مفيداً لقياس مدى نجاح أى خطة تطوير لخدمات المكتبات والمعلومات في إطار الأوضاع المحلية السائدة .

### المرحلة الثالثة - تقرير احتياجات المستقبل والتنبؤ بها :

تتضمن هذه المرحلة تقرير ماهية خدمات المكتبة أو المعلومات المحتاج إليها لتحقيق الأهداف المحددة . وبذلك يقوم المخططون بالتنبؤ بما يجب أن تكون عليه الأنشطة والبرامج في المستقبل . ويستدعى ذلك أن يتوفر للإدارة المخططة بيانات عن :

« الأهداف التي تعمل الإدارة على تحقيقها في المستقبل .

• التنبؤات والنتائج التي يتوقع حدوثها في المستقبل .

واستناداً إلى المقارنة بين هذه البيانات يحدد المخطط الثغرات أو الفجوات التي يجب التغلب عليها حتى يمكن للإدارة من أن تصل إلى تحقيق الأهداف التي قررتها .

ويتعلق التنبؤ بتقدير حدث ما أو أكثر من حدث قد يقع في زمن معين في المستقبل . ويعتمد في هذا التقدير على الأسس والأساليب الإحصائية والموضوعية بدلا من الحدس والتخمين اللذين يفتقران إلى الأساليب الموضوعية فسي التفكير العلمى المنظم . وباستخدام التنبؤ يمكن تحديد مسار الأنشطة والخدمات لعديد من الأفراد على العكس من عملية الحدس والتخمين التي ترتبط نتيجتها بشخص واحد . والحاجة من التنبؤ تنبع من وجود درجة من عدم التأكد والمخاطرة التي تواجه مخططي خدمات المكتبات والمعلومات مما يدعوهم إلى تجميع بيانات وإحصاءات عن الأحداث المستقبلية في شكل تقديرات أو تنبؤات . وبذلك يسهم التنبؤ في عملية التخطيط العلمى بتوفير بيانات ضرورية تتعلق بإمكانية وقوع حدث ما والمستوى الذى سوف يبلغه هذا الحدث حال وقوعه ومدى تأثيره على مسار الخطة . والأمثلة لذلك كثيرة في حقل المكتبات والمعلومات منها : هل سيتقبل مستخدمى مركز المعلومات أو المكتبة البيانات المقروءة آلياً عند تخطيط إمكانية إدخال الحاسب الآلى فى أنشطة المركز أو المكتبة ؟ وما هى درجة التعمق فى تحليل البيانات المقروءة آلياً ومدى شموليتها ! أو هل يؤدى برنامج معين للعلاقات العامة فى زيادة عدد المستخدمين أو المترددين على إحدى المكتبات العامة مثلاً ؟

وعند تقرير احتياجات المستقبل والتنبؤ بها يجب على المخطط أن يقوم بما يلي :

• تصور واختيار المؤثرات والمتغيرات التي يحتمل أن تظهر فى المستقبل .

« تحديد مدى تأثير العوامل والقوى المحركة على مستقبل أنشطة وبرامج المكتبة أو وحدة المعلومات .

« تقويم العلاقات والتفاعلات بين جميع العوامل والمؤثرات خلال مدة زمنية معينة .  
« التنبؤ والتوصل إلى تقدير المستوى الذى ستكون عليه هذه الأنشطة والبرامج المتنبأ بها .

وبذلك تظهر العلاقة الوثيقة بين التخطيط والتنبؤ حيث لا يمكن القيام بالتخطيط السليم إلا على أساس من التنبؤ العلمى الذى يقرر احتياجات المستقبل .

### المرحلة الرابعة – التعرف على البدائل واختيار البديل الأمثل :

إن الحلول البديلة لأى عملية أو نشاط تعنى كل الأنشطة أو العمليات الممكنة التى تؤدى نفس الأهداف أو المتطلبات المرغوبة . فقد تفى عمليتان أو نشاطان بنفس الهدف ولكن دون أداء نفس الخدمة بالضبط . فعلى سبيل المثال قد يؤدى شراء دائرة المعارف الأمريكية ودائرة المعارف البريطانية نفس الهدف ولكن أحدهما وقد تكون دائرة المعارف البريطانية تؤدى الخدمة المطلوبة بالضبط فى مكتبة للعلوم الاجتماعية . أيضاً يؤدى تصنيف ديوى العشرى نفس الهدف الذى يؤديه تصنيف مكتبة الكونجرس ولكن تصنيف مكتبة الكونجرس يتلاءم أكثر مع مجموعات مكتبة جامعية أو مكتبة الدولة . كما نجد أن هناك بدائل عديدة للأدوات والآلات التى تستخدم فى خدمات المكتبات والمعلومات ولكن الأوضاع والإمكانات المتاحة تحتم اختيار البديل الأمثل الذى يتفق معها .

وقد لاتتضح الفروق بين البدائل المتاحة إلا بعد دراسة مضمونها بالنسبة للأوضاع والإمكانات ومتطلبات المستخدمين . ويوضح المثال التالى هذه النقطة . فقد تواجه إحدى المكتبات المتخصصة التى تخدم منظمة ما بدائل عديدة فى تقديم المعلومات لمستخدميها فإما أن تقدمها فى أوعيتها الأصلية التى صدرت فيها أو فى أوعية المصغرات الفيلمية كالميكروفيش أو الميكروفيلم أو فى الشكل المقروء آلياً باستخدام الحاسب الآلى . بالطبع سوف يؤثر على اختيار البديل الأمثل عادات المستخدمين وتوفر الإمكانيات البشرية والمادية والتكنولوجية وهكذا .

وفي حالة تنظيمات وخدمات المكتبات والمعلومات نجد أن البدائل تكمن في المجالات التالية :

- « المواقع المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات .
  - « التنظيمات الإدارية المتصلة بتجميع وتجزئ الوظائف .
  - « سبل الشراء والتزويد بالطريق المباشر أو بواسطة متعهدين .
  - « أشكال ونوعيات أوعية المعلومات .
  - « طرق تجهيز وتنظيم المعلومات كالفهرسة والتصنيف والتخزين والاسترجاع والبث والخدمة .
  - « الأدوات والمعدات المستخدمة اليدوية والنصف ميكينة والميكينة والآلية .
  - « التوقيتات البديلة للإنشاءات والتطوير وتوفير الخدمات .
- كما يمكن أن تظهر البدائل الجديدة فجأة في أي لحظة أثناء دراسة وتخطيط الخدمات . لذلك فمن السهل ملاحظة كيف يمكن أن تكون النتيجة النهائية عبارة عن عدد كبير من البدائل الممكنة التي يتطلب الأمر مقارنتها لإختيار البديل الأمثل الذي ينطبق ويتلاءم مع الهدف المطلوب في إطار الأوضاع السائدة والإمكانيات المتاحة لمشروعات تنظيمات وخدمات المكتبات والمعلومات . وتخضع عملية الاختيار من البدائل المتاحة لكثير من الاعتبارات الفنية والاقتصادية مما يستدعى القيام بدراسات جدوى اقتصادية لمشروعات التطوير والتخطيط .

#### المرحلة الخامسة — تحديد المتطلبات والأعمال الضرورية :

على أساس ما حدد من أهداف وما تفصله الدراسة المسحية للأوضاع والمؤثرات والمتغيرات وماتوصل إليه من تقديرات وتنبؤات والتعرف على البدائل واختيار البديل الأمثلة منها يصبح في إمكان المخطط تحديد مدى الجهود والأعمال المطلوبة للوصول إلى الهدف المنشود .

فإذا كان الهدف المراد تحقيقه يتمثل في توصيل خدمات المكتبة العامة مثلا إلى جميع طلبة المدارس والمعاهد القاطنين في الحى الذى تتواجد فيه . لذلك يجب تحليل الموقف

والتعرف على السبل التي سوف تؤدي إلى الوصول إلى تحقيق هذا الهدف أو جزء منه على الأقل وما هي الأسباب التي تعرقل من الوصول إليه . ويشمل التحليل كافة العوامل والعناصر التي لها تأثير مباشر على توفير الخدمات المكتبية إلى فئات طلبة المدارس والمعاهد . فقد تكون هناك بعض العوامل المؤثرة التي تتصل بالبيئة الداخلية للمكتبة مثل سياسة المكتبة ذاتها وطبيعة الخدمات الفنية بها وأساليب توفير الخدمات المكتبية للجمهور ونوعية المواد المكتبية التي تقتنيها والأدوات والآلات المستخدمة والكفاءة المهنية للعاملين وبرامج العلاقات العامة وهكذا . كما قد تكون العوامل المؤثرة نابعة من البيئة الخارجية المحيطة بالمكتبة مثل توفير مكتبات مدرسية ومعهدية ومدى كفاءتها والمستوى الاقتصادي للقائمين في الحى وإمكانياتهم في شراء المطبوعات والكتب المدرسية ومدى انتشار واستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية ... إلخ .

والغرض من تحليل كل هذه العوامل هو تحديد أى منها أكثر تأثيراً في تحقيق الهدف المطلوب حتى تعمل الإدارة على تخطيط الأنشطة والأعمال المطلوب القيام بها التي تتغلب على العوامل المؤثرة . وقد يتضح من التحليل بأن الجهد المطلوب يجب أن يتركز في تقديم الخدمات المكتبية لتلاميذ المرحلة الابتدائية فحسب . ولكن يجد من ذلك نوعية ومستويات مصادر المعلومات المتوفرة وعدم توفر نوعيات مهنية من العاملين الذين يمكنهم من التعامل مع تلاميذ المرحلة الابتدائية لتوصيل الخدمات المطلوبة بفاعلية وكفاءة .

وبناء على ذلك يمكن تحديد المتطلبات والأعمال الضرورية التي يجب القيام بها لتوفير الخدمة المطلوبة لتلاميذ المرحلة الابتدائية والتي تتمثل فيما يلي :

« تزويد المكتبة بالمواد المكتبية التي تتفق مع مستويات وميول تلاميذ المرحلة الابتدائية وبرامج الدراسة في مدارسهم .

« توفير الأفراد أو القوى العاملة المهنية التي يمكنها من التعامل مع هؤلاء التلاميذ . وقد يكون ذلك بتعيين عاملين جدد أو تنمية وتدريب العاملين الحاليين أو عن طريق وضع نظم للحوافز الأدبية والمادية لهم وهكذا .

ويعتبر تحديد المتطلبات والأعمال الضرورية المحتاج إليها نقطة حاسمة في عملية التخطيط إذ يترتب عليها تقرير وتحديد الموارد والتسهيلات والجهود اللازمة لوضعها

موضع التنفيذ . ويقصد بالموارد اللازمة الموارد البشرية والمادية والتنظيمية التي تحدد فيما يتصل بالعناصر التالية :

« الحجم اللازم توفيره .

« حصر الكميات المتاحة فعلا من تلك الموارد والتسهيلات .

« مقارنة الإمكانيات والتسهيلات المطلوبة بما هو متوفر ومتاح منها حتى يمكن تحديد الإمكانيات والموارد المطلوب الحصول عليها .

### المرحلة السادسة – برمجة الخطة :

عند تحديد الأهداف وإعداد الدراسات والبحوث التشخيصية وتقرير الجهود والأعمال المطلوبة وما تحتاجه من تسهيلات وموارد لازمة ، فإنه يمكن إعداد خطة التطوير فيما يتصل بالمستقبل والوضع الحالي . وسوف يعتمد المستقبل على الأهداف وتقرير النمو التطوير في الخدمة والأنشطة . أما الوضع الحالي فسوف يتأثر بمدى توفير خدمات المكتبات والمعلومات وتضمينها في برامج التنمية الثقافية والتعليمية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية كما يتأثر بالوضع المهني للقوى العاملة وتوفير الاعتمادات المالية والأطر التنظيمية المناسبة وهكذا .

ولا تحتاج مرحلة البرمجة للتفصيل الكبير حيث يحدد لكل خطة مقدمة تتصل بالخلفية والمنهجية والأهداف والمتطلبات والبدائل والبنية أو التركيب الأساسى للبرامج والأنشطة المتضمنة ونوعية التنظيم والأفراد المحتاج إليهم والوقت المطلوب لتنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة . أى أن الخطة المتكاملة تشتمل على العناصر التالية :

- ١ – النتائج المستهدفة في نهاية الخطة .
- ٢ – النتائج المستهدفة في كل مرحلة من مراحل الخطة .
- ٣ – الأعمال والمهام الواجب تأديتها في كل مرحلة .
- ٤ – الإمكانيات والموارد الواجب توفيرها لكل مرحلة .
- ٥ – المسئول عن تنفيذ الخطة المتكاملة والمسئولين عن تنفيذ كل مرحلة أو جزء من أجزاء الخطة .

أما برامج الخطة فسوف تعتمد على الأسس التالية :

« تقسيم الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف إلى خطوات عمل محددة .

« تحديد العلاقات بين الخطوات المختلفة ومراعاة التابع بينها .

« تحديد المسئولية عن كل خطوة .

« تحديد الموارد والمتطلبات اللازمة حتى يمكن أداء كل خطوة .

« جدول الوقت اللازم لمراحل الخطة .

أى أن مرحلة البرمجة التى ترسم فيها أبعاد الخطة المتكاملة تعد للإجابة على الأسئلة التالية :

« ماذا نريد ؟ ويحدده الهدف المطلوب الوصول إليه .

« ماذا نفعل ؟ ويوضحه البديل الأمثل المختار .

« كيف نفعل ؟ ويتصل ذلك بتحديد سبل الأداء وتحديد الموارد الواجب توفيرها .

« أين يفعل ؟

« من يفعل ؟

« متى نفعل ؟

جدولة زمنية لتنفيذ مراحل الخطة ببرامجها المختلفة

#### المرحلة السابعة — تنفيذ الخطة :

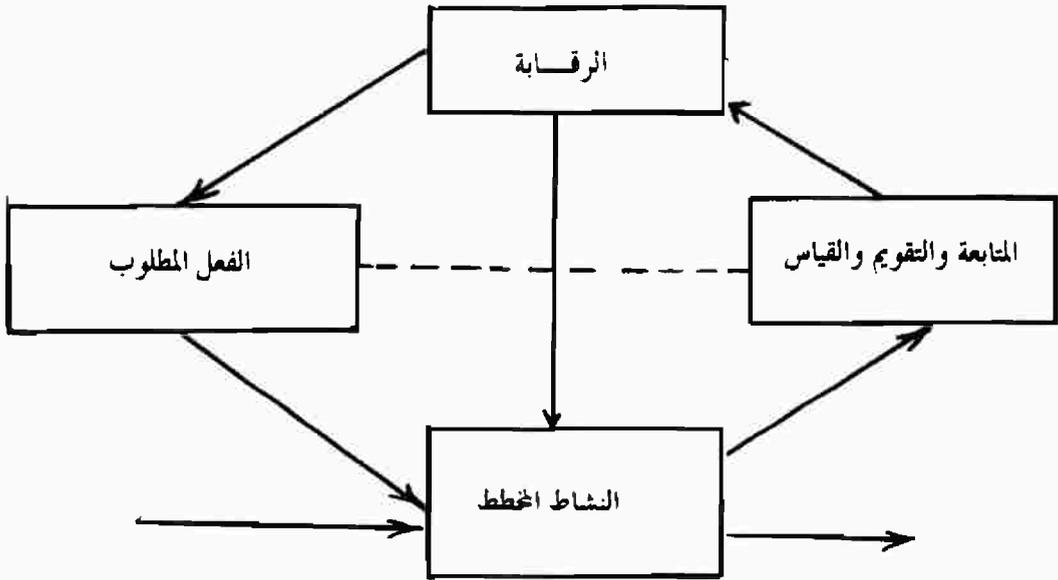
بمجرد اعتماد الخطة وتوفير احتياجاتها المادية والبشرية فإنها توضع موضع التنفيذ . ويرتبط التنفيذ بتوفر التدابير الإدارية والقانونية والمالية اللازمة ومراعاة اللوائح الإدارية المتعلقة بالاختيار والتعيين والحوافز للعاملين واعتمادات الموازنة بينودها المختلفة الخاصة بالقوى العاملة والمصروفات والاستثمارات وتحديد السلطات والمسئوليات للأفراد المكلفين بأداء أنشطة مراحل وخطوات برامج الخطة فى التوقيتات المحددة .

#### المرحلة الثامنة — متابعة وتقييم الخطة والرقابة عليها :

تعتبر عملية التخطيط مستمرة ومرنة . فهى تتطور وتحسن على الدوام باستخدام

الخبرات والتجارب المكتسبة . لذلك يجب أن يوفر لأي خطة إمكانية المراجعة والتقييم والرقابة المستمرة حتى يمكن مجابهة التطورات والأحداث غير المتوقعة . وبذلك فإن مرونة الخطة وإمكانية تغيير مسارها باستمرار سوف يسهم في تعديلها بشكل يؤمن بلوغ الهدف المنشود . أى أن هناك تغذية مرتدة بصفة مستمرة تتضمن مراجعة النشاط المخطط وتحديد أى انحراف عن الأداء المطلوب وإصلاح المسار غير السليم إلى المسار الصحيح .

والشكل التالى يبين عملية التغذية المرتدة .



شكل ٦ - ٣ التغذية المرتدة لمابعة وتقييم الخطة والرقابة عليها

وفى هذه المرحلة كما هو مبين فى الشكل السابق يمكن تقرير الأداء أو الفعل المطلوب عن طريق مراجعة وتقييم وقياس النشاط المخطط المنفذ وتعريف الانحرافات من الخطة وتصليح المسار إما عن طريق تعديل المسار إلى المسار المخطط أو إعادة الخطة وتغييرها .

## المسدى الزمنى للتخطيط

يرتبط التخطيط بالمسدى الزمنى فى المستقبل الذى يمكن التنبؤ بأحداثه إلى حد ما . والتخطيط قد يكون طويل الأجل أو قصير الأجل . والحد الفاصل لمدد التخطيط يختلف من خطة لأخرى . على أن الخطط الطويلة الأجل تمتد من سنتين أو أكثر حتى خمس أو عشر سنوات . أما الخطط القصيرة الأمد فهى إما أن تكون سنوية أو أقل من سنتين . والخطط الطويلة الأجل هى فى العادة ذات طبيعة عامة حيث أن المستقبل يتضمن ظروفأ غير مؤكدة . أما الخطط القصيرة الأجل فهى ذات طبيعة محددة ومفصلة يسهل فيها التنبؤ بما سوف يحدث فى التوقيتات المستقبلية القصيرة الأمد . على أن تنفيذ الخطط القصيرة الأجل يرتبط ويتفاعل مباشرة بتنفيذ الخطط الطويلة الأجل .

ومن الأمثلة على ذلك أن إحدى المكتبات الجامعية قد تضع خطة طويلة الأجل لمدة خمس سنوات لإعداد تصنيف مجموعاتها من المطبوعات التى تقدر بنصف مليون عنوان من نظام تصنيف ديوى العشرى الذى كانت تستخدمه فى الماضى إلى نظام تصنيف مكتبة الكونجرس فإلى جانب تصنيف المقتنيات الحديثة طبقاً لخطة التصنيف الجديدة فإنها تضع خطط قصيرة الأجل قد تكون سنوية مثلاً يحدد فيها عدد العناوين المراد إعادة تصنيفها كل سنة إما على أساس موضوعى أو على أساس زمنى أو مسلسل بحيث أنها تتكامل كلها فى نهاية السنوات الخمس فى تحقيق الهدف المنشود .

## المسؤولون عن تخطيط خدمات المكتبات والمعلومات

يستدعى تخطيط خدمات المكتبات والمعلومات التعاون الوثيق بين المسؤولين عنها والمخططين المختصين بمجالات التنمية الثقافية والتعليمية والعلمية والاجتماعية والاقتصادية والقوى العاملة سواء على مستوى المنظمة أو على المستويات القطاعية والمحلية والوطنية . من هذا المنطلق تبرغ الحاجة الملحة بأن يلم أمناء المكتبات وإخصائيو المعلومات بأساليب التخطيط المتطورة حتى يمكن تسهيل عملية الإتصال بينهم وبين المخططين في المجالات المختلفة التى يخدمونها . ولذلك يجب أن يلموا ويدرسوا ويتعرفوا على خطط التنمية التى تؤثر على خدمات المكتبات والمعلومات وخطط نقل التكنولوجيا المعاصرة وخطط الإتصال الجماهيرى وتطور حركة النشر ومدى استخدام أساليب التنبؤ الإحصائى .. إلخ .

وأن تنمية تنظيمات وخدمات المكتبات والمعلومات وتخطيطها لتلبية احتياجات التنمية المختلفة قد تكون صعبة التحقيق على المدى القصير ويرجع ذلك إلى أسباب عديدة منها عدم استجابة أمناء المكتبات وإخصائى المعلومات للتحديات الثقافية والتعليمية والعلمية واعتبار تخطيط خدمات المكتبات والمعلومات جزءاً مكملًا ومتربطاً معها . وعدم إلمام المسؤولين والمخططين بما يمكن أن يقدمه أمناء المكتبات وإخصائيو المعلومات من ركائز أساسية للتخطيط . لذلك يجب تضيق الفجوة بين المجموعتين عن طريق تعريف كل منهما بمجالات واهتمامات الفريق الآخر . إذن فالمسئولية مشتركة بين العاملين في مجال المكتبات والمعلومات وبين المخططين على كافة المستويات.

ومن جهة أخرى يجب أن يعتمد تخطيط خدمات المكتبات والمعلومات على المشاركة الفعالة من قبل كل العاملين في إعداد الخطة ووضعها موضع التنفيذ حتى يزداد التزامهم بتنفيذ مراحل التخطيط بكفاءة وفاعلية .

## المراجع

1. D'Olier, J.H. and Delmas, B. Planning National Infrastructures for Documentation, Libraris and Archives. (Paris: UNESCO, 1975).
2. Goetz, Billy E. Management Planning and Control. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1949).
3. Koontz, Harold and O'Donnell, Cyril O. Principles of Management: An Anlysis of Managerial Functions. (New York: McGraw-Hill Book Co., 1959).
4. Lickfield, Nathaniel, Kettle, Peter and Whitbread, Michael. Evaluation in the Planning Process. (Elmsford, N.Y.: Pergamon, 1976).
5. Penna, C.V. The Planning of Library and Documentation Services. 2nd ed. (Paris: UNESCO, 1970).
6. Schütz, Harold. Functions and Organization of a National Documentation Centre in a Developing Country. (Paris: UNESCO, 1975).
7. Simai, Mihali. Planning and Plan Implementation in the Developing Countries. (Budapest: Institute of World Economics, The Hungarian Academy of Scienes, 1975).
8. Thompson, J.D. ed. Approaches to Organizational Design. (Pittsburgh: University of Pittsburgh, 1966).
9. Walerston. Albert, Development Planning; Lessons of Experience. (Baltinore, Md.: Johns Hopkins University Press; 1965).