

# نحو إدارة وسياسة إتخاذ القرار فى بناء وتنمية المكتبات فى أربع أنواع من المكتبات : دراسة ميدانية\*

عرض

دكتورة / نعمات مصطفى

أستاذ مساعد بقسم المكتبات والوثائق والمعلومات  
كلية الآداب - جامعة القاهرة

مكتبة تقدم خدماتها منذ قرن من الزمان» - دون ذكر اسم المكتبة - كما اعترفت بأنها كانت المرة الأولى التى يعهد إليها بخلق وتكوين برنامج متناسق لتنمية المكتبات على الرغم من خبرتها الطويلة فى عملية الإختيار والإقتناء فى عدة مكتبات متنوعة. ولذلك جاءت قراءتها النظرية كأساس لتكوين خلفية تعينها على التعرف على الكيفية التى يفكر بها خبراء تنمية المكتبات والمعلومات التى يقومون بتجميعها وكيف يصلون إليها وأى المعلومات تعد أساسية وأبها ثانوية وغير هامة فى أثناء عملية إتخاذ القرارات بشأن شراء المكتبات وكيفية صرف الميزانية المخصصة لذلك.

صممت المؤلفة كتابها بحيث يشتمل على

يهدف هذا الكتاب إلى التعريف بالمنهج الذى يتبعه إختصاصيو الإختيار فى المكتبات أثناء عملية إتخاذ القرار بشأن الإقتناء أو عدم الإقتناء أو الاستبعاد وبخاصة الكيفية التى يفكرون بها والظروف التى تبعث أو تحرك طريقة تفكيرهم أثناء عملية الإختيار للإقتناء أو الاستبعاد للمقتنيات. ولذا فقد حاولت المؤلفة أن يكون هذا الكتاب بمثابة أداة مساعدة تعرف المكتبيين وإختصاصى الإختيار عملية إتخاذ القرار فى تنمية مقتنيات مكتباتهم.

عبرت المؤلفة عن الدافع وراء قيامها بهذه الدراسة الميدانية وإعداد هذا الكتاب وهو «ما كلفت به هى من إعداد برنامج لتنمية مقتنيات

\* Kovacs, Beatrice . The decision - making process for library collections : case studies in four types of Libraries. - New York: Greenwood Press, 1990. 195p. (Contributions in librarianship and information science, no. 65)

في كل مجموعة بحروف ABCD أى مكتبة أ، مكتبة ب، مكتبة ج، مكتبة د، وهكذا.

واستخدمت الباحثة أسلوب إدارة المقابلة الشخصية في تجميع البيانات التي وضعت بها قائمة في صيغة أسئلة واسفسارات.

هذا فيما يتعلق بالهدف والمنهج والعينة.

اشتمل الجزء الأول من الكتاب على الخلفية النظرية من واقع الانتاج الفكرى الصادر فى الموضوع حول عمليه اتخاذ القرار وتنمية المقتنيات وقسم هذا الجزء إلى ثلاثة فصول تناول الفصل الأول الاتجاهات العامة فى تنمية المقتنيات وكان موضوع هذا الفصل وجهات النظر المختلفة حول نقاط أربعة رئيسيه: تدور النقطة الأولى حول الجدال فى اختيار وإقتناء الجيد أم المنطوب بصرف النظر عن جودته. وجاءت النقطة الثانية لتناقش علامة الجودة بما صار يعرف بعصر انفجار المعلومات وما يصفه المتخصصون فى المجالات الموضوعية والأكاديميون بمبدأ إما غزارة التأليف وإما الإنزواء والفناء!؟

أما النقطة الثالثة فتدور حول المشكلات التي أوجدتها غزارة التأليف وإنفجار المعلومات والتعاون بين المكتبات فى تبادل الإعارة فيما بينها والمشكلات الناتجة عن ذلك. أما النقطة الرابعة فتناولت مشكلة المكتبات الكبرى التي تعاني منها كافة أنواع المكتبات وهي نقص الميزانية والزيادة المتصاعدة فى أسعار المقتنيات. كما تداخلت مع هذ النقاط الأربعة ما ورد من كتابات كثيرة حول الموضوعات الحديثة والاهتمام بمدى تأثير

ثلاثة أجزاء مكونة من عشرة فصول متصلة، وجزء رابع يتضمن أحد عشر ملحقاً وقائمة ببيوجرافية وكشاف فى نهاية المجلد. مجموع صفحات المجلد ١٩٦ صفحة + ١٣ تمهيدية. كما يشتمل الكتاب على ١٧ خريطة تشكل الهياكل التنظيمية لمجموعات المكتبات النوعية التي تناولتها الدراسة الميدانية (المسحية). كما اشتمل الكتاب فى الجزء الرابع الأخير على عشرة نماذج متنوعة لسياسات الاقتناء لنفس المكتبات التي تناولتها الدراسة. وقد تناولت الدراسة الميدانية مسحا لقرارات الاختيار من أجل تنمية المقتنيات فى نوعيات من المكتبات شملت أربع مجموعات من المكتبات العامة والمدرسية والأكاديمية والمتخصصة. واختارت المؤلفه أربع مكتبات من كل مجموعة تجرى عليها الدراسة وقد ساعدها فى إعداد الدراسة الميدانية الخاصة بمجموعة المكتبات المدرسة زميل لها أكثر دراسة وخبرة بهذه النوعية يدعى بوبى ميم بيل Bobbie M. Pell. كما اختارت المؤلفه فى مجموعة المكتبات الأكاديمية اثنتين من مكتبات الكليات واثنتين من المكتبات الجامعية أما مجموعة المكتبات المتخصصة فقد انفردت بتخصص موضوعى واحد هو المكتبات الطبية التابعة لكليات طبية مستقلة.

حرصت المؤلفه على أن تكون كل مكتبة فى كل مجموعة تختلف فى هيكلها التنظيمى عن الأخرى. كما حرصت على أن تكون جميع مجموعات المكتبات بأنواعها المختلفة فى نفس المنطقة الجغرافية. كما حرصت المؤلفه على ألا تذكر بالتصريح أسماء هذه المكتبات ولا المنطقة الجغرافية التي توجد بها بل رمزت للأربع مكتبات

تكنولوجيا المعلومات على مقتنيات المكتبة والمشكلات الخاصة بصناعة النشر.

كما تناول الفصل الثانى من هذا الجزء النظرى إبراز الكيفية التى أصبحت فيها عملية اتخاذ القرار بالنسبة لتنمية المقتنيات فى المكتبات أداه فعالة فى كفاءة الأنشطة الإدارية شأنها فى ذلك شأن أية إدارات أخرى. وقد شمل هذا الفصل بإختصار شديد عرضاً للنظريات والقوانين البيليوجرافية التى أصبحت تشكل الأسس التى تتبعها المكتبات الأكاديمية والمتخصصة فى التحكم فى تنمية قائمة الدوريات بوجه خاص. وقد أوردت المؤلفة ما تم تلخيصه بشأن القوانين التى صدرت فى الدراسات الوراقية أو البيليومترية فيما يلى:

**أولاً:** أن نسبة قليلة نسبياً من مجموعة مقتنيات المكتبة تستخدم بشكل مكثف.

**ثانياً:** أن «قانون التشتت لبرادفورد» قد عبر عن أن المقالات فى الموضوعات العلمية لن تصدر فقط فى المجموعة البؤرية (المحورية) من الدوريات فى التخصص بل كذلك فى الدوريات الأخرى.

**ثالثاً:** أن «قانون التركيز لجارفيلد» قد أعاد صياغة قانون برادفورد ليعبر عن أن الانتاج الفكرى فى مجال تخصص ما سوف يشمل الانتاج المحورى (البؤرى) للتخصصات العلمية الأخرى.

وحيثما تناولت المؤلفة قضية تحليل الاستشهادات المرجعية وعلاقتها بتنمية المقتنيات اشادت بالعمل الرائد الذى قام به بوجين جارفيلد

من خلال كشافات الاسناد التى يتعهدا ويصدرها معهد المعلومات العلمية بفلادلفيا (الأمريكية) حيث كانت باكورة التحليل الرياضى الاحصائى فى مجال الانتاج الفكرى فى العلوم والتكنولوجيا. كما أشارت بإختصار شديد إلى بعض النماذج القرارية فى تنمية المقتنيات من أجل تحديد ما إذا كان من المحتم شراء كتاب ما أم لا وتكتفى مثلاً - فى حالة المكتبات الأكاديمية - بالرجوع إلى مجموعة المكتبات المتعاونة وإمكانية الحصول عليه أم تكتفى المكتبة بتأجيل إتخاذ القرار بشأن هذا الكتاب أو ذلك أم تصرف النظر عنه كلية.

أما الفصل الثالث من الخلفية النظرية فقد تضمن بعض نظريات إتخاذ القرار فى الإدارة التنظيمية فى المكتبات وقد وجدت المؤلفة تبايناً واضحاً بين وجهات النظر حول كيفية اتخاذ القرارات وقد أوجزت وجهات النظر فيما توصلت إليه من أنه يجب أن تتحقق من العوامل التى تسبق وتتحكم فى إتمام أى عملية اختيار للمقتنيات التى تتم من خلال سلسلة من القرارات اليومية التى تتخذ. وقد توصلت المؤلفة من خلال قراراتها إلى عدة مستويات تؤثر فى اتخاذ القرارات من وجهة نظر مسؤلى الاختيار للمقتنيات. منها مثلاً الحرية المطلقة فى اتخاذ القرار وهنا تتوقف على فكر وعقيدة مسؤل الاختيار فى اتخاذ قراراته دون قيود. أما المستوى المعقول فى حرية إتخاذ القرار فإن الإجراءات والقواعد تقوم بالدور الأكبر فى اتخاذ قرارات الاختيار للمقتنيات. أما المستوى المقيد فإن دور مسؤل الاختيار هنا وما يتخذه من قرارات هى فى الحقيقة مجرد تفاصيل إداريه روتينية. ومن هنا

٦ - خطوة التقييم للقرار وهذه خطوة هامة فقد يتم إتخاذ القرار بالشراء ثم يراجع موظف الاقتناء المتغيرات السابقة ويرى أن يتراجع عن القرار لعدم ثبوت درجة الصواب في إتخاذه سابقا؛

٧ - توثيق القرار واعتماد الطلب والاقتناء.

وقد استخدمت المؤلفه نظرية مينتزرج بخطواتها السبع في قياس عمليات إتخاذ القرارات في المكتبات النوعيه التي أجرت عليها الدراسة الميدانيه.

أما الدراسة الميدانيه فقد تناولها الجزء الثاني من هذا الكتاب في الفصول الأربعة التاليه بدءا من الفصل الرابع إلى الفصل السابع، حيث قامت المؤلفه بإجراء مقابلات شخصيه ولقاءات مع مسئولى الاختيار وصناع القرارات في تنمية مقتنيات أربعة أنواع من المكتبات. وقد اختارت المؤلفه أربع مكتبات في كل نوع من أنواع المكتبات دون التعريف بأى منها أو ذكر موقعها. كما لم توضح صاحبها الدراسه على أى أساس اختارت العينه؟ ولماذا أربع مكتبات من كل نوع. كل ما ذكرته في هذا الصدد هو أنها حرصت على أن يكون الهيكل التنظيمى لكل مكتبة مختلفا عن الأخرى حيث يوضح مكان موظف الاختيار والاقتناء من المسئولية الإدارية في إتخاذ القرار ومدى مستوى سلطته وكيفيه التحرك في حدودها. كما ذكرت كذلك أنها حرصت على أن يكون اختيارها للمكتبات ذات النوع الواحد من

كان من الضروري التعرف على درجة ومستوى حرية إتخاذ القرار التي تمنح لموظفى الاقتناء كى يمكن دراسة مدى فعالية القرارات التي إتخذوها فى برامج تنمية المقتنيات فى مكتباتهم.

وقد تبنت المؤلفه الخطوات التي حددها هنرى مينتزرج (١٩٧٦)\* لإتخاذ القرار فهي تقع فى نطاق سبع خطوات أساسية كما يلي:

١ - خطوة البدء بالإعتراف بأن هناك حاجه ماسه لتغطيه مجال موضوعى معين أو عناوين بعينها؛

٢ - خطوة تشخيص درجه الحاجه وكيفيه تحقيقها،

٣ - يلى ذلك خطوه البحث والتحقق عما إذا كان العنوان أو العناوين المطلوبه موجوده بالفعل بالمكتبة أو تحت الطلب الخ؛

٤ - الخطوة هذه تتطلب خبره وبعد نظر إختصاصى الاقتناء كى تتضح الرؤيه فيما هو ضرورى وملح حاليا ودرجه استمرار الحاجه إلى هذه العناوين أو العنوان أو الموضوع فربما تكون من الضروريات الموقوته أى قصيره الأجل؛

٥ - هنا فى هذه الخطوة تتم عمليه حصر وفرز المصادر إن كان القرار بأن تقتنى المكتبه المطلوب والضرورى وتحديد بدائل من حيث مكان الاقتناء ونسبه الخصم.. الخ.

\* Mintzberg, Henry. "Planning in left side and Managing on the Right, Harvard Business Review" 54

(July/ August., 1976) P.55

أجل الغاء أية إحتتمالات لتأثير الاختلافات فى المناطق الجغرافية على عملفه اتخاذ القرارات. وإن كان لا يخفى على الخبراء المتخصصين فى برامج تنمية المقتنيات أن تحديد المنطقة الجغرافية فى دولة شاسعة المساحة مثل الولايات المتحدة الأمريكية لا يلقى تأثير الاختلافات الجغرافية على اتخاذ القرار بل يخفيها أو يواربها فقط ليس إلا.

وقد استخدمت المؤلفه فى دراستها الميدانية نمطا واحدا فى جمع المعلومات عن كل مكتبه من أنواع المكتبات الأربع. فتبدأ بالهيكمل التنظيمى للمكتبه وعدد الموظفين ومساحة المكتبه وحجم المقتنيات ثم تنتقل إلى الميزانية ثم تلوها بالبرنامج الذى تستخدمه المكتبه فى تنمية مقتنياتها ومسئولية الاختيار وإجراءاته.

وبناء عليه تناول الفصل الرابع أول الفصول الميدانية دراسة أربع مكتبات عامة فى منطقة واحده مستخدمة النمط السابق ذكره فى عناصره لجمع المعلومات والبيانات عن المكتبات بإختصار شديد للغاية دون مسميات وتبين لها أن كل مكتبه تختلف عن الأخرى فى التنظيم والميزانية وبرنامج تنمية المقتنيات. كما أن واحده من تلك المكتبات الأربعة بها أكثر من ٤٠ موظف من المهنيين والمساعدين يقومون جميعا بمسئوليه تنمية المقتنيات بثفاوت مستويات الحره فى إتخاذ القرارات فى الإختيار. كما أن ثلاثا من هذه المكتبات الأربع العامه تعمل بموجب سياسه إقتناء مكتوبة.

أما الفصل الخامس فقد تناول دراسه حاله إتخاذ القرارات فى تنمية مقتنيات أربع مكتبات مدرسية إبتدائية - فى منطقة جغرافيه واحده كذلك - قام بهذه الدراره زميل آخر هو بوبى بيل Bobbie M. Pell واستخدم نفس عناصر النمط الذى وضعته المؤلفه. وقد تبين أن جميع المكتبات الأربع تتفق فى خطط وسياسات تنمية المقتنيات على الرغم من أنها تختلف الواحدة عن الأخرى فى التنظيم الإدارى والميزانية ومسئوليات الإختيار. وكلها بديهيات لأن المدارس تتبع إدارات تربويه واحده وما ورد فيها من معلومات عن أن ميزانيات الإقتناء كانت أساس تنمية المقتنيات - منتهى البديهيات. وليس هناك ما يبرر الاستعانه بشخص آخر لتجميع هذه العبارات البديهية فى دراسه تنمية مقتنيات المكتبات المدرسية الإبتدائية.

كما تناول الفصل السادس دراسة حاله إتخاذ القرارات فى تنمية مقتنيات أربع مكتبات أكاديمية، اثنتان منها مكتبات مستقلة والاثنتان الأخرى من مكتبات جامعية وكلها تقع فى دائرة جغرافيه محدوده واحده. وأوضحت الدراره التى شملت نفس عناصر جمع البيانات - تنوع الهياكل التنظيمية وتوزيعات الميزانيات واختلاف برامج تنمية المقتنيات على الرغم من أن موظفى المكتبات من المهنيين بإستطاعتهم أن يسهموا فى مسؤوليات الإختيار. كما أن سياسات وإجراءات تنمية المقتنيات تتأرجح بين المكتوبة الرسمية وغير الرسمية.

أما دراسة حاله المكتبات المتخصصة فقد تناولها الفصل السابع، وعلى الرغم من أن التنوع فى

التخصصات الموضوعية ومراكز معلوماتها يتسع بدرجة إتساع مجالات المعرفة ومستويات البحث العلمى إلا أن المكتبات المتخصصة هنا شملت أربع مكتبات طبية تابعة لكليات طبية مستقلة. ويبدو أن المبرر المعقول لهذا الاختيار التخصصى يرجع إلى خبرة المؤلف فى مجال المكتبات الطبيه فقد شاركت فى إعداد دليل مرجعى بمصادر المعلومات فى العلوم الطبية (سبقت الإشارة إليه) إلا أن هذا المبرر لا يعفى المؤلفه من مسئوليته التنوع فى التخصص الموضوعى ومراكزه حتى ولو كان فى إطار أربع مكتبات فقط. وربما وهو الأرجح أن المنطقة الجغرافية التى التزمت بها المؤلفه لم تسر لها غير هذا التخصص. وأيضاً جاءت النتائج مماثلة وهى اختلاف فى الهياكل التنظيميه والميزانيه وبرامج وسياسه الاختيار وتنمية المقتنيات وهى فى هذه المكتبات الأكاديمية الطبية كانت مسئوليته مديرى إدارات الخدمات الفنيه وخدمات المستفيدين دون سياسات وخطط محددته مكتوبه.

أما الفصل الأخير من الجزء الثانى الميدانى وهو الفصل الثامن لم يكن تابعا للدراسة الميدانيه بل عادت المؤلفه مرة ثانية للدراسه النظرية وتناولت فيه عدة نقاط عرفتها بأنها محط إهتمام المكتبات والواضح أنها استشفتها من مقابلاتها الشخصية فى المكتبات التى قامت بدراستها وخاصة المكتبات الأكاديمية والمتخصصه (الطبية) دون سابق تخطيط ولذلك رأت أن تأتى بها فى هذا الفصل الثامن. كانت النقاط الهامة هى ميزانية المكتبة - أهداف المكتبة - المعايير العددية والنوعية - الشبكات والمشاركة فى المصادر - سياسات تنمية المقتنيات - طرق وأساليب الاختيار.

تناول الجزء الثالث من مضمون نص هذا الكتاب النتائج التى توصلت إليها وقد عرضتها المؤلفه فى فصلين متتاليين هما الفصل التاسع والعاشر وإن كانت الطريقة التى عرضت بها مادة الفصلين تدور كلها حول نظرية مينتزرج والخطوات العملية فى إتخاذ القرار الذى سبق وتعرضت لها فى الفصل الثالث من الجزء الأول النظرى. ويبدو أنها متأثرة بهذه النظرية ورغبت فى تطبيقها فى استخراج نموذج يحتذى به فى إتخاذ القرار بالنسبة لمسئولى الاختيار فى المكتبات. والجدير بالذكر هنا أن المعلومات التى أفصحت عنها دراسات الحالات الأربع ليس فيها ما تؤيد النموذج الذى وضعه مينتزرج ولا ينفذه كذلك. بل يمكن القول أن دراسة الحالات فى أنواع المكتبات الأربعة لم تتطور بالقدر الذى يجعلها تطابق أى نموذج محدد المعالم. وعلى الرغم من ذلك، لا يستطيع أحد أن يقلل من أهمية المعلومات التى أوضحتها دراسات الحالات الأربع فهى تثير الإهتمام وتستوعى الانتباه فى حد ذاتها، إلا أنها فى نفس الوقت لا تبدو على نفس درجة الأهمية بالنسبة لموظفى الاختيار فى عمليات أو اجراءات إتخاذ القرارات.

والخلاصة: نستطيع أن نقول أنه لا يوجد بين فصول الكتاب وما ورد بها من بيانات ومعلومات وتحليل ودراسات الحالات ما يسلط الضوء على ما يدور بخاطر وفكر المكتبيين أثناء عملية الاختيار للمقتنيات حتى أن الخريطة الجدوليه التى وردت فى الخاتمة تؤكد على إتخاذ القرار أثناء عملية الاقتناء أكثر مما تركز على عمليه الإختيار.

تطوير سياسات الإقتناء فى النص وعلى عكس ذلك نجد قله قليله من موظفى الاختيار توجد لديهم سياسات مكتوبة بل والأكثر تناقضا هو أن هذه القلة القليلة لم تتضح أهمية سياسة الإقتناء على قراراتهم فى الاختيار.

وأخيراً، يمكن القول بأن دراسات الحالات الميدانية لأنواع المكتبات لم تكن أكثر من مجرد وصف للهياكل التنظيمية للمكتبات. فقد كانت هذه الدراسات فى غاية السطحية والاختصار وعدم الدقه التى لا يمكن أن تستنتج منها صوره واضحة أو ينتج عنها فكرة واضحة عما يدور بفكر وأذهان أولئك القائمين بالاختيار للمقتنيات فى عملية اتخاذ القرار.

مجمال القول إن كتاب كوفاكس يعطينا القليل من التحليل لإتخاذ القرار ولم ترق حالاته التى تمت دراستها للمستوى الذى يمكن للفرد الباحث أن يستخلص منها النتائج التى يراها. كان من الممكن أن تقود هذه الدراسة إلى بحث يثير الاهتمام أو مقال علمى، أما أن تكون كتاباً فى حجم هذا المجلد فهذا كثير. ولذا فإن كتاب عملية إتخاذ القرار فى تنمية المقتنيات - برغم حجمه - كتاب جديد لم يضيف جديدا للمتخصصين وأسائذة المكتبات فى مجال تنمية المقتنيات.

لم يحالف المؤلفه التوفيق فى تطوير أو تدعيم فكرة رئيسيه لاتخاذ القرار فى الاختيار. كما أن خطة البحث بها الكثير من أوجه القصور فلم تفصح المقابلات الشخصية التى قامت بها المؤلفه الكثير من المعلومات أو التفاصيل. كما أن المؤلفه لم توضح الطريقة التى استخرجت بها العينة فى اختيار المكتبات ولم تعطنا أية بيانات عن مردود التساؤلات. وحيث أن عملية الاختيار غالباً ما تكون عملية داخلية، فربما كان من المفيد أن نفكر من وجهة نظر رد فعل الأفراد بدلا من رد فعل المكتبات. كما تمثلت السطحية والبديهيه فى الكثير من النص فى فصول الكتاب وبخاصة الدراسة الميدانية لدرجة أن النتائج التى توصلت إليها المؤلفه غالباً ما تناقض بعضها البعض وفى أغلب الحالات غير واضحة.

فعلى سبيل المثال - نقرأ فى النص أن القائمين بالاختيار فى كافة أنواع المكتبات التى أجريت عليها الدراسة الميدانية يقرون أن طلبات المستفيدين هى الأساس فى تحديد ما يشتري من المقتنيات، وعلى عكس ذلك نجد أن النتائج تدل على أن طلبات المستفيدين تأتى عادة فى المقام التالى بعد استعراض الإنتاج الفكرى.

كما أن بياتريس كوفاكس تؤكد ضرورة أهمية

