

Public Library Management between Centralization and Non-Centralization

by

Dr. Hesham Mohamed El Sherif

Senior Librarian II, Queens Library

Emerging Technology Specialist

hhmohamed@gmail.com

Abstract

The nation's development is measured by the progress in science and knowledge. Public libraries are the main source for the dissemination of knowledge and science. However, to achieve real societal development through public libraries, flexibility in library management is needed to adapt fast to the changes in services that needed by the societies that library serve. Each library system is required to adapt and changing **its services based on the users' educational, cultural, and social needs.** The problem always lies on the bureaucratic and centralized library management systems that **prohibit libraries from changing the services based on the users' needs.** Further, the problem is clearly appears in multi-branches library system that serve a wide range of users in high divers communities in terms of economic status, and social awareness. Defining the services that provided by library branches through centralized

management prohibits the management flexibility and consequently reduces the ability to achieve the **users' changing needs and consequently loses its importance to the** society it serves. On the other hand, the use of complete decentralization in managing multi-branches libraries would diminish the general shape of the library organization to act as an institution that has goals and action plans that drawn and implemented in an organizational framework. This paper is to suggest a new library organizational paradigm that avoids the negative impact of the centralization to increase the flexibility that needed to provide customized services to library patrons. Meanwhile, keeps the library organizational framework intact by not applying the complete decentralization while managing multi-branches library system.

إدارة المكتبات العامة بين المركزية واللامركزية

د. هشام محمد الشريف

hhmohamed@gmail.com

المستخلص

يقاس تقدم الأمم بالعلم والمعرفة، والمكتبات هي المصدر الرئيسي لنشر العلم والمعرفة. في الآونة الأخيرة خرجت المكتبة من طور حامل الأسفار إلى طور ناشر العلم، من مكان يعج بالكتب لراغبي المعرفة إلى مساهم حقيقي على أرض الواقع المجتمعي في تطوير المجتمع نفسه. ولتحقيق تطور مجتمعي حقيقي من خلال المكتبات العامة يجب أن تتسم إدارة المكتبات بالمرونة والقدرة على تغيير خدمات المكتبة على حسب الإحتياج المجتمعي. فكل مكتبة تكيف خدماتها على حسب إحتياج مستخدميها فقد يكون هذا الإحتياج تعليمي أو تثقيفي أو مجتمعي. ولكن تكمن المشكلة دائماً في بيروقراطية مركزية الإدارة وتزداد هذه المشكلة وتظهر جلياً في المكتبات ذات الأفرع المتعددة والتي تخدم نطاقاً واسعاً من المستخدمين في مناطق متباينة من حيث الوضع الإقتصادي والوعي المجتمعي لدى أفراد هذه المناطق. فتحديد خدمات المكتبات الفرعية بواسطة إدارة مركزية يفقد المكتبة مرونتها وبالتبعية يفقدها القدرة على تحقيق إحتياجات مستخدميها ومن ثم يفقدها أهميتها بالنسبة للمجتمع. ولكن على صعيد آخر فإن إستخدام اللامركزية البحتة في الإدارة يفقد المكتبة الشكل العام كمؤسسة لها أهداف تنموية عامة وخطط عمل ترسم وتنفذ في إطار مؤسسي منظم. هذه الورقة البحثية لشرح التأثير السلبي للمركزية في إدارة المكتبات العامة وكيفية تلافيه وإضفاء المرونة اللازمة لقيام المكتبة العامة بدورها الرائد في تطوير المجتمعات بدون اللجوء إلى اللامركزية البحتة والتي تفقد المكتبة العامة القدرة على العمل في إطار مؤسسي منظم.

الاستشهاد المرجعي

الشريف، هشام محمد. إدارة المكتبات العامة بين المركزية واللامركزية. - Cybrarians Journal. - العدد 40، ديسمبر 2015. - تاريخ الاطلاع <سجل تاريخ الاطلاع على البحث>. - متاح في: <أنسخ رابط الصفحة الحالية>

مقدمة فى أهمية المكتبات العامة ودورها فى تطوير المجتمع

فى المجتمعات المتقدمة أصبح دور المكتبة العامة فى تطوير وخدمة المجتمع لا يقل أهمية عن دور خدمات الصحة والتعليم وباقى الخدمات العامة وتتبلور أهمية المكتبة العامة فى الآتى:

أهمية المكتبة العامة فى التعليم

تطور دور المكتبة العامة التقليدى من مكان يحوى كتب للقراءة ومراجع للبحث العلمى إلى مشارك رئيسى فى المنظومة التعليمية، فدور المكتبة العامة أصبح تنسيقى مع المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات لتوفير المزيد من المحتويات التعليمية من جهة والمساعدة فى العملية التعليمية من جهة اخرى فالمكتبة أصبحت المكان الذى يذهب إليه الطالب باحثاً عن مساعدة لحل واجباته المدرسية بل وبالتنسيق يرسل الأساتذة طلابهم إلى المكتبة للحصول على الكتب والمراجع العلمية المطلوبة والتي قد لا يجد الطالب مصدر آخر للحصول عليها إلا من المكتبة. فضلا عن برامج محو الأمية وتعليم الكبار فبالتنسيق بين المكتبة العامة والإدارات التعليمية أصبحت المكتبة فصلا دراسيا متكامل الأركان لمحو أمية الكبار بواسطة أساتذة مختصين.

أهمية المكتبة العامة للإقتصاد القومى

المكتبة العامة هى مؤسسة خدمية وفى معظم دول العالم تكون ميزانية المكتبات العامة جزء لا يتجزأ من الميزانية العامة للدولة لذا فقد يفكر البعض أن المكتبات تشكل عبئاً إقتصادياً على الدول وكلما زاد الإهتمام بالمكتبات وأنشطتها كلما زاد العبء، وهذا خطأ شائع فى دولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية عندما يفقد الشخص وظيفته فإنه يحصل على إعانة بطالة حكومية لمدة ستة أشهر وقد تصل إلى سنة وهذه الإعانة هى العبء الحقيقى على ميزانية الدولة خصوصاً إذا كانت الدولة تواجه مشاكل إقتصادية. هنا يأتى دور المكتبات

العامّة حيث تقوم المكتبة بمساعدة الشخص الذي فقد وظيفته في البحث عن وظيفة وعن تدريبه التدريب اللازم للوظائف كتعلم الحاسب الآلي ومساعدته في كتابة سيرته الذاتية بواسطة متخصصين، بل والإتصال والتنسيق مع وكالات التوظيف المتخصصة لمساعدة هذا الشخص في إيجاد وظيفة مما يساعد في تقليص مدة بقاؤه بدون عمل وإعتماده على إعانة البطالة وبالتالي توفير الكثير من ميزانية الدولة المهذرة في إعانات البطالة وإستخدامها في تطوير خدمات أخرى مثل الصحة والتعليم وبالتبعية مساعدة الإقتصاد القومي على النهوض

أهمية المكتبة العامة للوعي المجتمعي

يتعاطف دور المكتبات العامة في الوعي المجتمعي من خلال المشاركة . فالمكتبة العامة الحديثة لا تنتظر طلب المساعدة من مستخدميها بل تخرج إلى المجتمع للتعرف على المشاكل المجتمعية التي يعاني منها المستخدمين في الحياة العامة. تقوم المكتبة العامة بدور الوسيط بين مستخدميها والقيادات المجتمعية فتقوم بإستضافة المسؤولين السياسيين وأعضاء المجالس المحلية وعقد ندوات تتيح الفرصة لسكان المناطق التي تخدمها المكتبة بالحوار وجهاً لوجه مع المسؤولين الحكوميين وعرض مشاكلهم لإيجاد حلول وتقارب وجهات النظر بين المواطنين والمسؤوليين. علاوة على قيام المكتبة بدور الوسيط بين المواطن وحكومته. تساعد المكتبة في تطوير المجتمع الصغير وهو المجتمع الذي تخدمه المكتبة من خلال برامج التوعية مثل برامج المحافظة على البيئة من خلال التنظيف والتشجير فعلى سبيل المثال وليس الحصر قامت مكتبة كوينز العامة في مدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية بتبني مشروع إزراع شجرة وإهداء كل مواطن يحضر إلى هذا البرنامج شجيرة صغيرة قابلة للزراعة ليقوم المواطن بزراعتها أمام منزله وتدريبهم على كيفية زراعتها مع شرح فوائد التشجير للبيئة والصحة العامة. فضلا عن برامج التوعية والقراءة والتثقيف للأطفال وأسرهم.

المشكلة الإدارية فى المكتبات العامة

نمو المكتبات العامة وتغير سمات عملها التقليدية من مكان يحوى كتب للإستعارة والإطلاع إلى شريك فاعل على أرض الواقع مع المجتمع المحيط به أثبت أن لمركزية الإدارة أثر سلبي واضح يعيق من تطور عمل المكتبات لتوفير الخدمات اللازمة لمريديها والتي فى الغالب ماتختلف من مكان لآخر لإختلاف الإحتياجات والثقافة و حتى مستوى المعيشة . ومثال لهذا توزيع الميزانية العامة للمكتبة كمؤسسة على فروعها تتم على حسب حجم الفروع وليس على حجم الإستخدام ومدى إحتياج المستخدمين لهذه الفروع ونوعية هذه الإحتياجات. فميزانية التشغيل تضم مرتبات العاملين والتزويد والبرامج. فقد تحتاج بعض الأفرع إلى رفع ميزانية البرامج على حساب ميزانية التزويد إما لصغر مساحة المكتبة الفرعية أو للإحتياج لتقديم برامج توعية وتدريبية أكثر مثل التدريب على إستخدام الحاسب الآلى أو تعليم الكبار. مثال آخر هو وجود المكتبة الفرعية فى نطاق مدارس فقد يتعين على المكتبة توفير برامج تدريس وتوعية بل والقيام بزيارات ميدانية لهذه المدارس ودعوة الطلاب والمدرسين على السواء لزيارة المكتبة والتعامل معها كمصدر للإستعارة والبرامج التعليمية. مما سبق نستخلص أن مركزية الإدارة قد تعيق المكتبة عن أداء الدور الأمثل فى تطوير ونمو وإزدهار المجتمع. ولكن يجب أن نعلم إنه من الخطورة أيضاً تطبيق نظام اللامركزية فى إدارة فروع المكتبات وإعطاء كل مكتبة فرعية حق الإدارة الكامل بدون الرجوع إلى الإدارة المركزية حيث إنه فى جميع أنحاء العالم تقريباً تحاسب المكتبة قانونياً على أنها مؤسسة واحدة حكومية بغض النظر عن عدد فروعها فى حالة حدوث أى مخالفة قانونية من قبل فرع من فروع المكتبة فإن المكتبة كمؤسسة ستعاقب على هذه المخالفة مما يضر بالنظام المؤسسى للمكتبة وبالتبعية يُطال الضرر باقى الفروع خصوصاً وإن ميزانية المكتبات فى جميع أنحاء العالم هى مال عام تحصل من دافعى الضرائب. فى دولة مثل الولايات المتحدة الأمريكية وفى ولاية نيويورك وفى مدينة نيويورك تحديداً كمثال تخضع المكتبات العامة لقوانين الدولة وقوانين الولاية بل وقوانين المدينة أيضاً كل على حسب مساهمته فى تمويل المكتبة ومن ثم فمركزية الإدارة هنا مطلوبة لتلافى أى مخالفات قد تكون قانونية ويجعلها مدير أحد الفروع وبالتالي تدفع المكتبة كمؤسسة ثمن هذه المخالفة مما يؤثر بالسلب على المكتبة ككل. إذا فهناك مشكلتان

الأولى أن المركزية تعيق نمو وعمل المكتبات بالطريقة المثلى لإفادة المجتمع والثانية أن اللامركزية فى الإدارة تفقد المكتبة كمؤسسة السيطرة على فروعها مما يجعلها عرضة للمخالفات علاوة على عدم التنظيم

مراجعة الإنتاج الفكرى لعلم الإدارة

الهيكل التنظيمى لإدارة المكتبات العامة

تتسم المكتبات العامة ذات الأفرع المتعددة بالمركزية فى الإدارة وإستخدام السلم الوظيفى وهذا فى جميع أنحاء العالم تقريباً سواء فى دول متقدمة كانت أو نامية ويرجع السبب الرئيسى فى هذا الى إحكام السيطرة الإدارية على كل فروع المكتبات وتوحيد نشاطاتها وميزانياتها لتصب فى بوتقة مركزية واحدة لها السمات المؤسسية الموحدة (الهيكل الهرمى، 2014).

تعريف المركزية واللامركزية فى الإدارة

الإدارة المركزية

عرف مختار (٢٠١٠) المركزية فى الإدارة على إنها السيطرة الكاملة لشخص أو مجموعة أشخاص على المؤسسة ومثلها بالجهاز العصبى لجسم الإنسان حيث يتحكم فى جميع أعضاء الجسم وإن مركز الإدارة هو المكان الوحيد القادر على أخذ القرارات. كما أضاف مختار أن المركزية فى الإدارة تعيق نمو أى مؤسسة حيث إن أفرع المؤسسة لا تستطيع إتخاذ قرار إلا بعد موافقة الإدارة المركزية والذي قد يرفض طلباً لمؤسسة فرعية أويتأخر القرار كثيراً مما يعيق العمل والنمو المؤسسى.

الإدارة اللامركزية

كما عرف مختار (٢٠١٠) أيضاً الإدارة اللامركزية على أنها إنتقال السلطة من الإدارة العليا للمؤسسة إلى الإدارات الفرعية فكل فرع تتحكم فيه إدارته الفرعية المباشرة ولها حرية إتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الإدارة العليا للمؤسسة لإستئذانها في هذه القرارات وتساعد اللامركزية في الإدارة على النمو المؤسسى وتستخدم في أغلب الأحيان في المؤسسات الكبيرة التي لها فروع متعددة وتعمل في نشاط واحد أو نشاطات متعددة.

الهيكل التنظيمية لإدارة المؤسسات Organizational Paradigms

قسم كل من ديفيز و سكوت (٢٠٠٧) الهيكل التنظيمية لإدارة المؤسسات الى ثلاثة أقسام:

النظام المؤسسى المنطقى (المغلق) Rational Organizational Systems

النظام المؤسسى المفتوح Open Organizational Systems

النظام المؤسسى الطبيعى Natural Organizational Systems

النظام المؤسسى المنطقى Rational Organizational Systems

أطلق كل من ديفيز وسكوت عدة مصطلحات لتعريف عناصر هذا النظام مثل نظام التنسيق، التحكم، التوجيه، والقواعد. أهداف المؤسسة عرفت في ظل هذا النظام على أنها النهاية المطلوب تحقيقها وأضافا كل من ديفيز وسكوت أن إتخاذ القرارات يرتبط إرتباطاً وثيقاً بنوعية تصميم الإدارة المؤسسية. والتي تعتمد إعتماذاً كلياً على المركزية في الإدارة حيث إن مهام الإدارة العليا بالمؤسسة هو إتخاذ القرارات وتحديد أهداف المؤسسة، تحديد نوعية العمالة وكيفية عملها، وتوزيع الميزانيات على باقى الإدارات بالمؤسسة. لذا فالنظام المؤسسى المنطقى أو التقليدى يتحكم كلياً في كل نشاطات ومصادر وميزانيات المؤسسة تحكماً مطلقاً. وهناك عدة نظريات

إدارية تتبع النظام المنطقي المغلق مثل (1) نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Taylor's Scientific Management والتي وضعها تايلور سنة (1911) والتي استخدمت لتحليل نوعية المهام المنوطة للمهندسين والعمال لتقنين ساعات العمل والمهام المناسبة والتي يمكن للعامل إنجازها بكفاءة وبأقل مجهود بدني ممكن من خلال التواصل المباشر والتعاون بين المديرين والعمال، (2) نظرية فايول الإدارية Fayol's Administrative Theory التي عارضت نظرية تايلور في أسلوب تواصل المديرين مع العمال ونصت هذه النظرية على أن التركيب الهيكلي للمؤسسات يجب وأن يكون من أعلى لأسفل وأن يتم التخطيط للمشاريع وساعات العمل والمهام بواسطة الإدارة وعلى العمال التنفيذ من خلال إتباعهم للتعليمات التوجيهية Guidelines المصممة بواسطة المشرفين في مواقع العمل، وأخيراً (3) نظرية ويبر البيروقراطية Weber's Theory of Bureaucracy والتي اختلفت مع كل من نظريات تايلور و فايول في تعريفها وتقسيمها السلطة الى سلطة تقليدية وسلطة قانونية وأن السلطة القانونية أعلى من السلطة التقليدية حيث إن السلطة القانونية هي المصدر الوحيد للتشريع وكما هي في الحياة العامة فهي أيضا يجب وأن تطبق في المؤسسات حيث التركيب الإداري للمؤسسات يجب وأن يبدأ من أعلى بتولية الإدارة العليا حق التشريع المؤسسي وأن الدرجات الأقل في الإدارة لها سلطة التنفيذ فقط (ديفيز و سكوت و 2007).

من المؤسسات التي تتبع النظام المنطقي المؤسسة التعليمية والمكتبات العامة. فالمؤسسات التعليمية تنفق جميعها تقريباً على المناهج التعليمية التي هي بطبيعة الحال موحدة طبقاً للمعايير الحكومية الخاصة ببلد ما والتي تفند نوعية المناهج المطلوبة ودرجة تحصيل الطالب لهذه المناهج ومستوى التحصيل الكافي لتخرج هذا الطالب. أما في المكتبات العامة فالهيكل التنظيمي للإدارة يتم تصميمه بواسطة المسؤولين الحكوميين المعنيين بمراقبة المؤسسات الثقافية وتشمل المكتبات العامة والمتاحف. ففي الولايات المتحدة الأمريكية تقوم الحكومة ممثلة في المحافظين ورؤساء المدن بتكليف وتعيين ما يسمى بمجلس الأمناء وهم عدد من الأشخاص الموثوق فيهم لتصميم الهيكل الإداري للمكتبات العامة والمراقبة المباشرة لأنشطة المكتبة. تختص لجنة الأمناء بتعيين رئيسا لمجلس

إدارة المكتبة وتصميم السلم الإدارى ومن ثم يقوم رئيس مجلس الإدارة بتعيين الإدارة العليا بعد موافقة لجنة الأمناء عليهم وكل مدير إدارة يقوم بتعيين المتخصصين والعاملين بإدارته (مينور، 2012).

تختص الإدارة العليا للمكتبة بتحديد إحتياجات المكتبات الفرعية من المحتويات وأخصائىي المكتبات والموظفين وكذلك بتحديد ميزانية لكل مكتبة فرعية حسب حجمها وليس حجم إستخدامها بل وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها فى كل مكتبة فرعية. بعد تحديد الإحتياجات والميزانيات المطلوبة لكل مكتبة فرعية وتحديد هدف لكل فرع يتم العرض على رئيس مجلس الإدارة الذى إما أن يقوم بالموافقة على هذا التصميم أوتعديله بعد العرض على لجنة الأمناء. بعد الوصول إلى موافقة نهائية يتم توزيع الخطة الموضوعة على جميع فروع المكتبات وعلى مديرين هذه الفروع تنفيذ الخطة الموضوعه لفروعهم وتوزيع المهام على العاملين لتحقيق الأهداف الموضوعه بواسطة الإدارة العليا.

النظام المؤسسى المفتوح Open Organizational Systems

عرف ديفيز و سكوت (٢٠٠٧) ملامح النظام المؤسسى المفتوح على أنه النظام المؤسسى القابل للصيانة الذاتية. وتتولد الصيانة الذاتية للمؤسسة نتيجة للإرتباط الوثيق بين المؤسسة والمجتمع المحيط بها والتي تتعامل معه بأسلوب مباشر. فالمؤسسة ذات النظام المفتوح تتعامل مع المجتمع الذى تخدمه كشريك وبالتالي تحديد الخدمات التى يتطلبها والعمل على توفيرها. فرق علماء الإدارة بين النظام الإدارى المغلق و النظام المفتوح عن طريق تطبيق ما يعرف بمصطلح المكنون أو (Entropy). ويعرف مصطلح المكنون على أنه الطاقة البشرية للفرد والتي لا تستغل فى العمل أو بمعنى أوضح هى الطاقة المتبقية لدى الفرد بعد إتمام المهام المنوط بها. ويختلف معيار هذه النوعية من الطاقة البشرية الكامنة على حسب نوعية التركيب الهيكلى للمؤسسات. ففى الأنظمة الإدارية المغلقة يزداد معدل المكنون حيث القيود الإدارية فى العمل لاتساعد مطلقاً على إستخدام هذا الفائض من الطاقة البشرية فى العمل. أما فى النظام المؤسسى المفتوح فإن المكنون يستهلك فى العمل وإبرادة

الشخص ويطلق على المكنون المستهلك مصطلح المكنون السلبي أو (Negentropy) . يتم تصميم الهيكل المؤسسي المفتوح بناء على فكرة أن التركيب الهيكلي المعقد للمؤسسات الكبرى يتكون من مجموعة من الوحدات المؤسسية الأصغر تكويناً وأقل تعقيداً والتي يجب أن تعمل ذاتياً وفقاً للبيئة المحيطة بها دون الرجوع إلى الإدارة المؤسسية الأم للعرض أو للإستئذان في إتخاذ قراراتها. ويتم تطبيق النظام المؤسسي المفتوح عادة في سلاسل المحلات السلعية حيث إن كل فرع يتعامل مع المجتمع المحيط به دون الرجوع إلى الإدارة العليا سواء في الأسعار التي تختلف لنفس السلعة الواحدة على حسب مستويات دخول قاطنى المناطق التي يخدمها هذا الفرع أو في العمالة التي تعين عن طريق مدير هذا الفرع وما على الإدارة المركزيه إلا التعامل مع مديري الإفرع ومحاسبتهم على قراراتهم سواء بالثواب أو بالعقاب.

ومن النظريات التي تتبع أو تستخدم كمرجع للنظام المفتوح: (1) نظرية الطوارئ Contingency Theory والتي وضعها كل من بول لورانس و جاى لورش والتي تنص على أن التغيير المستمر فى المجتمع يحتاج إلى تغيير مستمر مماثل له فى المؤسسات التي تخدمه ولمواكبة هذا التغيير يلزم على الوحدات المؤسسية الصغيرة أن تتفاعل مع تغيرات المجتمع دون الرجوع للمؤسسة الأم و (2) نموذج ويك للتنظيم Weick's Model of Organizing والذي ينص على أن التغيير المطلوب حدوثه فى مؤسسة ما لمواكبة التغيير المستمر فى المجتمع الذي تخدمه يجب أن يكون منظم وهذا التنظيم يتم من خلال (أ) جمع المعلومات الكافية عن المجتمع ومتطلباته ، (ب) إختيار الطرق المثلى ونوعية التغيير المؤسسى المطلوب فى وحدته الصغيرة، وأخيراً (ج) تنفيذ التغيير المؤسسى المطلوب حسب إحتياج المجتمع.

Natural Organizational Systems

النظام المؤسسى الطبيعي

ديفيز و سكوت (٢٠٠٧) أكدوا أنه بعكس النظام المنطقى الذى يركز على تحقيق أهداف المؤسسة حسبما حددت بواسطة الإدارة العليا، النظام الطبيعي يركز على تحقيق أهداف العاملين فى المؤسسة إضافة لأهداف

المؤسسة نفسها لذلك فالنظام الطبيعي يعتبر أعقد نظام هيكلى لإدارة أى مؤسسة. فالنظام الطبيعي يؤمن بأن الأهداف العامة للمؤسسة يجب أن تحقق ويزداد عليها أهداف العاملين أيضاً و للتبسيط نأخذ مثالاً لمصنع له أهداف إنتاجية شهرية تم تحديدها بواسطة الإدارة العليا فإذا أعطت الإدارة العليا العمال الحق فى زيادة الإنتاج أكثر من المطلوب أو إنتاج منتجات أخرى يرون أنها إقتصادية ومفيدة للشركة كان هذا النظام يتبع النظام الطبيعي فى الهيكلة المؤسسية. أى أن المؤسسة تعطى الحق لكل فرد منتج أن يشترك بمجهوده وأفكاره الذاتية لتحسين المنتج النهائى أو زيادة إنتاجه. أى أن النظام الطبيعي هو مزيج من النظامين المنطقى والمفتوح فهو مفتوح حيث للعامل رأى وقرار ولكنه منضبط تحت الهيكلة الإدارية العامة للمؤسسة.

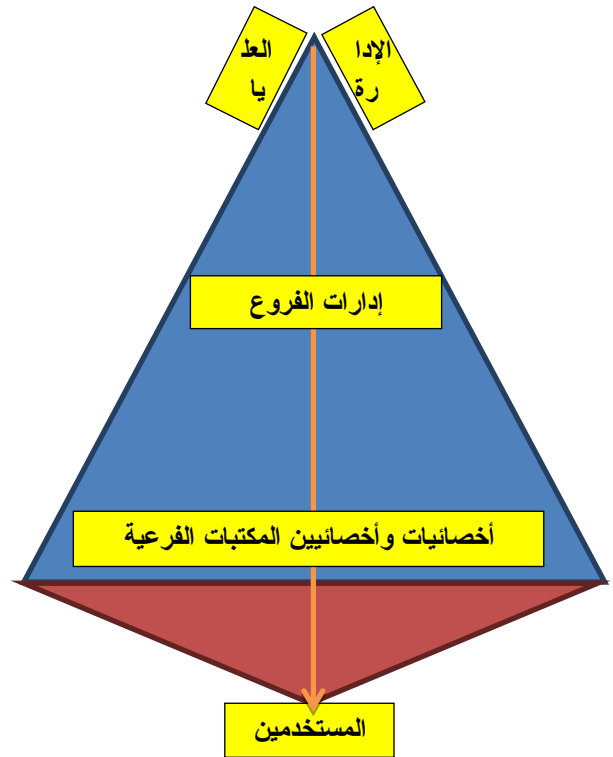
ومن النظريات المرجعية للنظام الطبيعي: (أ) مدرسة مايو والعلاقات الإنسانية Mayo and Human Relations School والتي نشأت كنتيجة لتجارب عديدة أجراها التون مايو الأستاذ بكلية الإدارة جامعة هارفارد حيث بالتجربة أثبت أنه عندما تعتنى الإدارة بالعاملين وتقدر مجهودهم يزداد إنتاج العاملين بالمؤسسة وهذا ناتج طبيعى لإحساس العامل بالإنتماء للمؤسسة حيث يتولد عنده الإحساس بأنه جزء مهم فى المؤسسة فيعمل جاهداً لإثبات أنه جدير بهذا الإحترام والإهتمام، (ب) نظرية بارنارد للنظام التعاونى Barnard's Cooperative System والتي أسسها شيلستر بارنارد كنتيجة لعملية لعمله كرئيس مجلس إدارة شركة نيو جيرسى للتليفونات ودون هذه النظرية سنة 1938 فى كتابه المعنون بالتأسيس التنفيذى والتي تنص على أن أى مؤسسة عبارة عن نظام تعاونى يتم إنشاؤه كمحصلة تعاونية للعاملين بهذه المؤسسة لتحقيق الأهداف، وأوصى بارنارد فى كتابه أن تحقيق أهداف المؤسسة يتم بطريقتين: الأولى أن تصور الأهداف المرجوة للمؤسسة يتم عن طريق الإدارة العليا للمؤسسة، الطريقة الثانية أن هذه الأهداف يتم معايرتها لتقييم الممكن تحقيقها منها بواسطة الإدارة الصغرى بعد التشاور مع العاملين بالمؤسسة وإخطار الإدارة العليا بهذا التقييم قبل البدء فى العمل لتحقيق هذه الأهداف (ديفيز و سكوت، 2007).

الإستنتاجات والتوصيات

أولاً: الإستنتاجات

لتحقق المكتبات العامة الأهداف المرجوة منها في تعليم وتوعية وتنقيف المجتمع يلزمها أن تعمل في ظل مرونة إدارية تمكنها من التغيير بتغيير إحتياجات المجتمع ولكن في ظل الإنضباط المؤسسي. فالإحتياجات المجتمعية في تغيير مستمر نتيجة للتغيرات المحيطة بهذا المجتمع سواء كانت إقتصادية أو إجتماعية. ففي جميع أنحاء العالم نجد أن المكتبات المتعددة الأفرع تخدم أطراف متباينة من المجتمعات فقد يخدم أحد فروع مكتبة معينة منطقة فقيرة في متوسط دخول أفرادها أو في التعليم وفروع أخرى تخدم منطقة راقية حيث دخول متوسط أفرادها عالية ومستوى التعليم عالي ولكن هناك عدد لا بأس به من كبار السن ومنطقة أخرى متوسطة وفيها عدد مدارس كثيرة ومراحل تعليمية مختلفة. فكل مكتبة يجب أن تختار البرامج وحتى المحتويات المناسبة للطائفة الشعبية التي تخدمها. وليس هذا فقط فقد تعتاد إحدى الفروع على خدمة نوعية معينة من المستخدمين ثم تتغير نوعية المستخدمين الى نوعية أخرى بإحتياجات مختلفة حيث إن هناك إحتماالية لنزوح فئة مجتمعية من مكان لآخر نتيجة التغيرات الإقتصادية مثلاً. إذا فالمركزية البحتة في هذه الحالة تعيق المكتبات الفرعية من تحقيق أهداف المكتبة كمؤسسة لوجود صانع قرار واحد في المؤسسة والذي لايتعامل مباشرة مع فئات المستخدمين المتباينة الذين تخدمهم المكتبات الفرعية. ولأن المنظومة المؤسسية للمكتبات تتبع في أسلوب إدارتها منظومة التعليم فإن المركزية والنظام الهيكلي المنطقي (المغلق) هو النظام الإداري السائد في معظم المكتبات العامة في العالم. وعند توضيح الهيكلية الإدارية في المكتبات العامة كما هو الحال عليه الآن يتضح أن الشكل الإداري للنظام المنطقي يأخذ الشكل الهرمي ذو قمتين متضادين في الإتجاه ويتربع على قمة الهرم الإداري كل من رئيس مجلس الإدارة والإدارة العليا ويرتكز الهرم الإداري على قاعدة من العاملين والمختصين الذين لديهم اتصال مباشر بالمستفيدين ثم في الإتجاه المضاد يتواجد المستفيد من المكتبة (أنظر شكل 1). وكما هو في الرسم المبين نلاحظ أن من يخدم المستفيدين هو صانع القرار فقط لأن كل العاملين سواء إدارات وسطية أو أخصائيين لا يتعدى عملهم تنفيذ أوامر وقرارات صانع القرار بالمؤسسة حسب رؤيته التي تكون في أغلب الأحيان بعيدة كل البعد

عن الموضوعية لأنه لا يتعامل مباشرة مع المستخدمين . ومن ذلك يتضح أن المركزية البحثية واتباع نظام الهيكلية المنطقية غير مناسب مطلقاً لإدارة المكتبات العامة والذي يلزمه المرونة اللازمة من خلال إشراك المتعاملين مع الواقع المجتمعي في المكتبات الفرعية في صنع القرار.



وعلى صعيد آخر نجد أن النظام الهيكلي المفتوح والامركزية البحثية ليس بالإسلوب الإداري الناجح في إدارة المكتبات حيث إن المكتبة العامة مؤسسة خدمية تعمل في ظل ضوابط وأهداف عامة كما تخضع لقوانين وسياسات حكومات الدول حيث إن ميزانيات المكتبات العامة وخصوصاً الكبيرة والمتعددة الأفرع منها ، يتم تحصيلها من دافعي الضرائب وعليه فكل القوانين الحكومية التي تسرى على جميع مؤسسات الدولة تسرى أيضاً

على المكتبة ولذلك لا يمكن للمكتبة ان تترك العنان لمديرى أفرعها والعاملين فيها أن يتخذوا قرارات فردية قد تكون خاطئة وينتج عن ذلك عقوبات لمخالفات ما تتحملها المكتبة كلها كمؤسسة.

ثانياً: التوصيات

مما سبق يتضح جلياً أن إستخدام النظام الهيكلى الطبيعى هو الأنسب للإستخدام فى إدارة المكتبات العامة حيث إنه يحفظ للمكتبة هيكلها المؤسسى ويوفر فى ذات الوقت المرونة الكاملة فى الإدارة والذى يؤدى إلى تكوين نظام تعاونى متكامل يشترك فيه كل أعضاء هذه المنظومة بهدف خدمة المستخدم على أكمل وجه وإمداده بإحتياجاته الحقيقية من الخدمات. كما يتضح أن أنسب نظرية لنظام هيكلى طبيعى تصلح للتطبيق على المكتبات العامة ذات الأفرع المتعددة هى نظرية بارنارد للنظام التعاونى. وعليه بتطبيق النظام الهيكلى لبارنارد فإن النظام الخدمى والإدارى فى المكتبات سيأخذ الشكل المبسط كما فى المثال التالى:

أولاً إدارة المكتبات الفرعية:

يتم توزيع وتحديد المهام كالتالى:

مهام الأخصائين:

- 1- يقوم كل أخصائى بمراجعة محتويات قسمه وتحديد المحتويات المستخدمة بالفعل من الغير مستخدمة.
- 2- إنشاء قاعدة بيانات خاصة بمحتويات القسم التابع له لتحديد نوعية المحتويات التى تطلب من أكثر من مستفيد وتدوينها للتزويد.
- 3- إنشاء إستمارة إستبيان لمعرفة الخدمات التى يطلبها العديد من المستفيدين وليست موجودة بالفعل فى المكتبة لطلب إضافتها.

- ٤- عمل زيارات ميدانية للمدارس ودور رعاية المسنين وأندية الشباب بالمنطقة المحيطة بفرع المكتبة لمعرفة الخدمات المطلوبة و التي يمكن للمكتبة توفيرها ودعوة نوعية جديدة من المستفيدين إلى المكتبة .
- ٥- كتابة تقرير مفصل يجمع كل ماسبق وعرضه في الإجتماع الدورى على مدير الفرع.

مهام مدير فرع المكتبة

- ١- توزيع الأخصائيين على أقسام المكتبة المختلفة كل حسب إمكانياته وتفوقه.
- ٢- الإجتماع بصفة دورية منتظمة مع كل العاملين في المكتبة للتواصل المستمر وعرض الأفكار والمشاكل المطلوب حلها.
- ٣- التواصل مع السياسيين وأعضاء المحليات وإستضافتهم في المكتبة وتوفير مكان مناسب للإجتماعات للتواصل بينهم وبين أهالى المنطقة التي تخدمها المكتبة لعرض طلباتهم ومشاكلهم.
- ٤- تجميع كل تقارير الأخصائيين بعد مناقشتهم فيها وإيداء آرائهم في تقرير واحد مفصل يُرفع للإدارة العليا لتوضيح إحتياجات المكتبة من محتويات وبرامج لوضعها في الإعتبار في توزيع الميزانية

ثانيا: الإدارة العليا لمؤسسة المكتبة:

وتقوم بالمهام التالية:

- ١- تقوم الإدارة العليا بالمهام التي تمثل المؤسسة ككل مثل التعامل مع القوانين والمختصين الحكوميين ومجلس الأمناء الخاص بالمكتبة.
- ٢- تجميع التقارير المقدمة من مديرى الأفرع ومناقشتهم فيها من خلال الإجتماعات الدورية مع مديرى الأفرع.

٣ - إنشاء قاعدة بيانات مؤسسية لتدوين التقارير المقدمة من مديري الأفرع وتحليلها بيانياً لتوزيع الميزانيات التوزيع الأمثل والمناسب لمتطلبات المناطق المختلفة و التي تخدمها الأفرع.

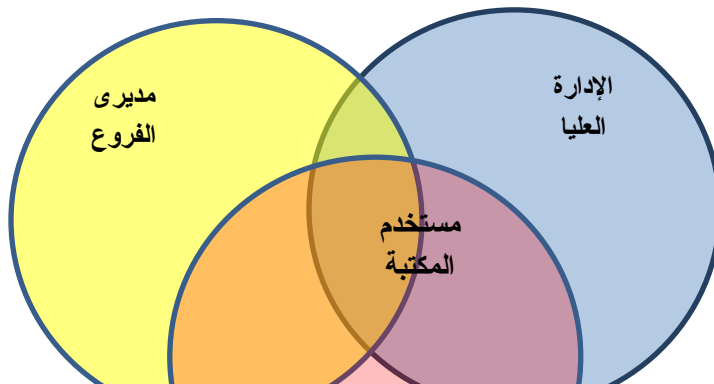
حيث إن الميزانيات تنقسم الى ميزانية التشغيل وهي التي تختص بالعمالة والتزويد والبرامج وميزانية الأصول الثابتة وهي التي تختص بالإنشاءات والتجهيزات الداخلية للمكتبات مثل اجهزة الحاسب الآلى وغرف الإجتماعات و الأثاث.

٤ -تصميم وسيلة إتصال مباشر داخلي بين كل موظفين المكتبة مثل إنشاء وحدة للبريد الإلكتروني الداخلي والخاص بموظفين المكتبة فقط لسهولة وسرعة التواصل بين كل أفراد المؤسسة.

٥ -عمل إجتماع دورى نصف سنوى لكل العاملين لشرح التطورات والخدمات المطلوب تحسينها والتحاور مع العاملين وجهاً لوجه والإستماع لمشاكلهم وآرائهم.

٦ - فتح باب الإبداع للعاملين من خلال برنامج يتيح للعامل عرض آرائه ومقترحاته لتطوير الخدمات فى المكتبة ومكافئة المبدعين لتحفيز باقى الموظفين على الإبداع .

ومما سبق نجد أنه بتغير أسلوب الإدارة من النظام المنطقى (المركزى) الى النظام الطبيعى (الشبه مركزى) تتحول المكتبة من مؤسسة خدمية يحكمها صانع القرار والذي بمفرده يخدم المستفيد إلى مؤسسة خدمية متكاملة حيث إن الجميع يخدم المستفيد ويتحول حينئذ التركيب الهيكلى للمكتبة العامة من الشكل الهرمى ذو القمتين إلى دوائر تلتقى كلها عند المستفيد وتتحول خدمات المكتبة من نظام التركيز على الخدمات Service Centered إلى نظام التركيز على المستفيد Patron Centered كما فى الشكل (2)



شكل 2

المصادر البحثية

- Davis, G. F. & Scott, W.R. (2007) Organizations and organizing: rational, natural, and open system perspectives. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Hierarchy Structure (2014). Library Management Hierarchy. Retrieved from <http://www.hierarchystructure.com/library-management-hierarchy>.
- Minor, M. (2012). Personnel policies for Georgia public library. Retrieved from http://www.georgialibraries.org/dir_mtg/05_2012/Personnel-Policies-Public-Libraries-FULL.pdf
- Mukhtar (2010). Centralization & Decentralization. Retrieved from <http://management4best.blogspot.com/2010/02/centralization-decentralization.html>