

## صعود از لویای سحر آمیز: ساختار سازمانی تکاملی برای کتابخانه‌ها<sup>۱</sup>

نوشتهٔ ایرن هودلی و جان کوربین  
ترجمهٔ بابک پرتو<sup>۲</sup>

**چکیده:** ساختار سنتی تقسیم کار که بر اساس نظریه‌های آدام اسمیت و پیروان او بنا شده است باید از انعطاف پذیری بیشتری برخوردار شود. از بین روشهای تقسیم کار در کتابخانه‌های دانشگاهی سازمان کارکردی اساسی مدل پیشنهادی حاضر را تشکیل می‌دهد. مساوی بودن درجه کسب مواد با قابلیت دسترسی به آنها، شمول فهرست عمومی پیوسته قابل دسترسی به تمام مواد کتابخانه‌ای از جمله پیش‌فروش‌های مدل پیشنهادی به شش بخش اصلی: کسب، سازمان، مجموعه‌ها، تشریح، استفاده از مجموعه اداری تقسیم می‌شود. در این مدل همان وظایف سنتی کتابخانه وجود دارد و تنها چگونگی انجام عملیات و نحوه ارائه خدمات تغییر کرده است. تأکید بیشتر بر استفاده از مجموعه و استفاده کننده و ساختاری بر حسب وظایف و تمرکز بیشتری از فعالیتهای اساسی مدل حاضر را تشکیل می‌دهد. از مزایای مدل پیشنهادی قابلیت تطبیق آن با شرایط متفاوت کتابخانه‌هاست. در نهایت کتابداران باید به آن ساختار سازمانی دست یابند که متناسب با فعالیتهای امروزی کتابخانه‌ها باشد.

کتابخانه‌های تحقیقاتی و دانشگاهی در دهه‌های اخیر با فشارهای تازه و گوناگونی، از تمام جوانب مواجه گشته‌اند. آنها ناچار شده‌اند که مؤثر بودن خدمات خود را در ارتباط با پیشرفتهایی چون انفجار اطلاعات، تغییر تأکید

---

1. Hoaley, Irene B. and Corbin, John. "Up the Beans Talk: An Evolutionary Organizational Structure for Libraries." *American Libraries*. Vol. 21, No.7 (1990) pp. 676-678.

۲. مری بخش کتابداری و رئیس کتابخانه آموزشکده فنی الکترونیک دانشگاه شیراز

اجتماعی بر اطلاعات به عنوان یک کالا، افزایش هزینه مواد، کارکنان، وسایل، پیشرفت در اتوماسیون و تکنولوژی و رقابت سایر سازمانهای توزیع و پخش اطلاعات، مورد بررسی مجدد قرار دهند.

ساختار سازمانی کتابخانه، از حیطه‌هایی است که زیر فشار زیاد قرار دارد. آیا ساختار سنتی قادر خواهد بود که به تأمین نیازها در برابر چنین تغییراتی پاسخ گوید؟ اگر پاسخ منفی است، چه ساختاری قادر به ایفای چنین نقشی خواهد بود؟ برخی توصیه می‌کنند: که ساختار باید از انعطاف بیشتری برخوردار باشد؛ (۱) در حالی که بعضی دیگر سازماندهی موضوعی را توصیه می‌کنند؛ (۲) و بالاخره بعضی دیگر به سازماندهی بر اساس حداکثر اختیارات مدیرتکیه دارند. (۳) بعضی از متخصصان نیز بر جابه‌جایی جزئی مسئولیتها از جمله ادغام فهرست‌نویسی با جستجوی کتابشناختی را توصیه می‌کنند. (۴)

با این حال طرح خاصی تا کنون برای کل سازمان کتابخانه‌ها عرضه نشده‌است. برای پر کردن چنین شکافی ما نمونه‌ای از ساختار سازمانی برای کتابخانه‌های تحقیقاتی و دانشگاهی را عرضه می‌کنیم که قادر به تأمین احتیاجات مراجعه‌کنندگان باشد که با دانش زیاد و آشنایی با تکنولوژی جدید در جستجوی اطلاعات هستند.

از نظر تاریخی، تقسیم کار به عنوان یک اصل، از سده هفدهم، برای سازماندهی کار بر اساس نظرات آدام اسمیت پذیرفته شده‌است. از آن زمان، کار به طور سنتی بر حسب هدف یا وظیفه اصلی خود، فرآیند مورد استفاده کار، محل عرضه خدمات و اشخاص یا اشیایی که با آنها سروکار داریم، سازماندهی شده است. (۵)

به پیروی از این انگاره‌ها، نخستین کتابخانه‌های دانشگاهی بر حسب وظایف محوله به بخشهایی چون مجموعه سازی، خدمات فنی، فهرست‌نویسی، رده‌بندی، آماده‌سازی، امانت و مرجع سازماندهی شدند؛ (۶) ولی با رشد مجموعه، تعداد کارمندان و مراجعان و خدمات، سازمان پیچیده‌تری ضروری می‌نمود. تا دهه ۱۹۵۰ میلادی، کتابخانه‌ها معمولاً با ترکیبی از وظایف

( مجموعه سازی، امانت، مرجع و غیره)، فعالیتها ( سفارش، تعمیرات، گسترش و غیره )، مراجعان ( کودکان، بزرگسالان، دانشجویان و غیره )، عوامل جغرافیایی ( شعبه‌ها )، موضوع ( هنرهای زیبا، تاریخ، تکنولوژی و غیره ) و نوع مواد ( پیاپی‌ها، دیداری - شنیداری، مدارک و غیره ) سازماندهی می‌شدند. (۷)

از آن زمان هیچ روش سازمانی واحدی حاکم نشده‌است. بلکه سازمان مورد استفاده یک کتابخانه عمدتاً بستگی به اندازه کتابخانه، تنوع مواد، کارکنان موجود از نظر کمی و کیفی، سابقه تاریخی، ساختمان و نا حدی تصادف داشته است. (۸) زمانی، برخی از روشها ارجحیت داشت و با گذشت چند سال یا کنار گذاشته می‌شد و یا تغییر ماهیت می‌داد، به عنوان مثال دپارتمانی کردن<sup>۳</sup> موضوعی که زمانی در کتابخانه‌های عمومی و دانشگاهی متداول بود، به نظر می‌رسد که روزگارش به سر آمده‌است. دلیل آن بدون شک هزینه زیاد تأمین کارمندان متعدد و تسهیلات خدماتی در نقاط مختلف است. چنین به نظر می‌رسد که از بین روشهای تقسیم کار در کتابخانه‌های دانشگاهی، سازمان کارکردی<sup>۴</sup> روشی هماهنگ‌تر و پا برجاست نسبت به سایر روشها باشد

پیش فرضهای متعددی وجود دارد که اساس طرح پیشنهادی ما را تشکیل می‌دهد: در صورتی که پیش فرضهای مذکور تحقق نپذیرد، اعتبار مدل تضعیف خواهد شد. پیش فرض اول این است که میزان فراهم آوردن مواد با قابلیت دسترسی به آنها مساوی باشد. یعنی، هزینه عرضه خدمات، جهت دسترسی به مواد با هزینه خرید مواد مساوی باشد. در حال حاضر، کتابخانه‌ها می‌کوشند تا حالت تعادلی - و نه کاهش - در خرید مواد و افزایش در مجموعه خود را تجربه کنند. همزمان، ابزار دسترسی به منابع در حال افزایش است ( مانند پایگاههای اطلاعاتی سی. دی. روم ) احتمالاً میزان هزینه کسب

3. Subject Departmentalization

4. Functional Organization

مواد بیش از هزینمای است که برای امکانات دسترسی خرج می‌شود، ولی رویه گذشته برای کسب مواد به تدریج در حال تغییر است و تأکید بیشتر بر تأمین احتیاجات استفاده کننده است تا افزایش مجموعه کتابخانه.

پیش فرض دیگر مبتنی بر این است که فهرست قابل دستیابی همگانی پیوسته،<sup>۵</sup> کلیه مواد کتابخانه را در برمی‌گیرد و اطلاعات آن بیش از برگردان سنتی است، علاوه بر کتاب، فهرست مذکور شامل اسنادهای کتابشناختی مقالات نشریات و سایر خدمات قابل دسترسی است (به عنوان مثال پایگاههای اطلاعاتی الکترونیکی که در کتابخانه موجود هستند). فهرست مندرجات تک نگاشتها و نمایها و سایر اشکال نیز در فهرست عمومی پیوسته جای خواهد داشت. فهرست، دربردارنده مدارك دولتی، میکروفرمها، منابع آرشیوها و مواد دیداری - شنیداری است، همچنین کتابخانهها باید پیش بینی کنند که در آینده اطلاعات بیشتری از طریق وسایل الکترونیکی در اختیار آنها خواهد بود که رشد مدام ولی آهسته مجموعه و بودجه خود را پیش‌بینی کنند.

مدل پیشنهادی، خود به شش بخش اصلی تقسیم می‌شود. این بخشها در واقع به عنوان اجزایی هستند که می‌توانند چرخش داشته باشند و به طریق مختلف هماهنگ در نظر گرفته می‌شوند.

بخش مجموعه سازی به سه واحد تقسیم می‌شود: خرید، فرض، و اجاره. خرید شامل اکتیو کلیه مواد اطلاعاتی به صورت سنتی یا به شکل خدمات دستیابی است ( این بخش تنها عملیات خرید را شامل می‌شود و درباره اینکه چه چیزهایی خریداری شود، نظر نمی‌دهد). بررسی کتابشناختی کلیه مواد نیز جزء مقوله خرید است. مجموعه‌سازی محدود به خرید نمی‌شود، بلکه امانت گرفتن منابع را نیز در بر می‌گیرد؛ در نتیجه تهیه منابع می‌تواند به صورت

دایمی یا موقت باشد. قرض گرفتن منابع، از جمله فعالیت امانت بین کتابخانه‌ها را نیز شامل می‌شود. سومین روش تهیه مواد " اجاره اطلاعات " است. بیشتر واحدهای تهیه منابع امروزه به اجاره کردن کتاب و سایر اشکال ثبت اطلاعات اقدام می‌کنند، ولی تنها معدودی از آنها فایل‌های الکترونیکی را اجاره می‌کنند. بخش دیگری از این فعالیت عقد قراردادهای اجاره است، که بخصوص در اشکال غیر چاپی عامل مهمتری است.

بخش سازماندهی: وظیفه این بخش ایجاد و نگهداری سوابق کتابشناختی فهرست کتابخانه است یعنی همان وظیفه فهرست‌نویسی سنتی، این بخش مسئولیت یکپارچگی فایل‌های کتابشناختی کتابخانه را بر عهده خواهد داشت و شامل تمام اطلاعاتی است که در فهرست جای می‌گیرد. وظایف فرعی چون کنترل مستند، و فهرست‌نویسی بنیادی و فهرست‌نویسی با استفاده از فهرست‌های چاپ شده، چون فهرست‌نویسی پیش از انتشار نیز در این بخش انجام می‌شود.

بخش مجموعه‌ها: این بخش مسئولیت مدیریت تمام مجموعه - و نه فقط مجموعه عمومی - را خواهد داشت تمام اشکال مواد، حتی وقتی که در واحدهای جداگانه قرار می‌گیرد، در این بخش جای خواهد داشت. تصمیم آنچه را که باید بر مجموعه افزوده شود بر عهده واحد انتخاب است، که به صورت کتاب، نشریه و خدمات بدون در نظر گرفتن شکل آن خواهد بود، واحد حفظ و نگهداری مسئولیت صحافی، مرمت و امنیت مواد و اعمالی چون برچسب زدن و کارهای مشابه را به عهده دارد. امنیت شامل نصب نوارهای بازرسی و سایر ابزار حفاظتی است. مجموعه‌های ویژه و آرشیوها به علت آنکه جز مجموعه سازی به شمار می‌روند نیز در این بخش قرار دارند.

بخش تفسیر: این بخش خدمات تفسیر برای تمام مجموعه و اشکال مواد را بر عهده خواهد داشت. تأکید واحد مرجع بر تعیین منبع اطلاعات برای پاسخ گویی: به سئوالات خواهد بود که شامل تعیین بخشهایی از منابع که در

کتابخانه موجود نیست نیز می‌شود. خدمات آموزشی استفاده از کتابخانه نه تنها مسئولیت آشنا کردن با محیط را بر عهده دارد، بلکه ایجاد ابزار و آموزش برای استفاده از کتابخانه و منابع آن را نیز در برمی‌گیرد. برنامه‌های عمومی مذکور بر مسائلی چون رشته، سطح استفاده کننده و احتیاجات ویژه او تأکید خواهد گذاشت. در شعبه‌ها نیز خدمات تفسیری و فعالیتهای استفاده از مجموعه ارائه می‌شود. زیرا ترتیب فیزیکی مجموعه در صورتی که به احتیاجات مراجعه کننده اهمیت اساسی داده شود، ارائه خدمات مزبور را لازم خواهد کرد.

**استفاده از مجموعه:** این بخش بر تمرکز استفاده از تمام مواد کتابخانه بدون در نظر گرفتن شکل آن تأکید خواهد کرد. توزیع، شامل توزیع منابع در قفسه‌ها، تحویل اسناد، امانت بین کتابخانه‌ای، کتابهای ذخیره، قفسه بندی و مراقبت از قفسه‌ها می‌شود. این عملیات تمام فعالیتهای امانت را در بر می‌گیرد. همچنین شامل اشکال ویژه امانت و نگهداری مجموعه و فعالیتهای توزیع آن می‌شود. خدمات تفسیر و گسترش مجموعه در این بخش جای نمی‌گیرد. انواع اشکال منابع، مانند میکروفرم‌ها، مواد دیداری - شنیداری، نرم افزارها، نقشه‌ها، نشریات جاری و اسناد را شامل می‌شود.

**بخش اداری:** این بخش شامل بودجه، ساختمان، و وسایل و تجهیزات، کارمندان، اتوماسیون و توسعه کتابخانه است. کلیه قسمتهای بخش اداری مستقیماً به مدیر کتابخانه گزارش خواهند داد.

آیا این مدل واقعاً با آنچه که در حال حاضر در کتابخانه‌ها وجود دارد متفاوت است؟ در اولین وهله به نظر می‌رسد که واحدها جابجا شده‌اند، ولی همان وظایف وجود دارند، هیچ چیز جدیدی به میان نیامده، چیزی حذف نشده و وظایف تغییری نکرده است. در واقع اموری را که امروزه کتابخانه‌ها انجام می‌دهند باید تا مدتی دیگر ادامه داشته باشد. آنچه که تغییر کرده این است که کتابخانه‌ها چگونه عملیات خود را انجام داده و خدمات لازم را ارائه می‌دهند، ولی مسئله مورد بحث این نیست. چیزی که مورد تأکید مدل حاضر

است، ارتباط بین برخی از وظایف مذکور است که تغییر کرده است. مدل مذکور ایجاب می‌کند که کتابداران در مورد آنچه که کتابخانه‌ها به روش متفاوتی انجام می‌دهند فکر کنند. به خدمات از نقطه نظر استفاده کننده باید توجه شود و نه از جانب کارمندان. وقتی که مراجعه کننده به کتابخانه و در جستجوی اطلاعاتی می‌آید، چه یک فرمول ریاضی باشد و چه نقل قولی از شکسپیر، آنها به دنبال اطلاعات مورد نیاز خود بدون در نظر گرفتن شکل بسته بندی مواد هستند. کتابخانه‌ها به طور سنتی بر حسب وظیفه و شکل مواد سازماندهی شده‌اند. مدل پیشنهادی حاضر سازماندهی شکلی منابع را به کناری گذاشته و به سوی ساختاری بر حسب وظایف حرکت می‌کند که با خود تمرکز بیشتری از فعالیتها را به دنبال خواهد داشت. به عنوان مثال چون توزیع تمام منابع در یک واحد صورت می‌گیرد احتمال بیشتری می‌رود که هماهنگی در سیاستهای توزیع فزونی یابد.

تجمع خدمات مرجع و تشریحی در یک محل به نفع استفاده کننده خواهد بود زیرا تعداد نقاطی که وی باید در آن به جستجوی اطلاعات بپردازد کاهش می‌یابد و در نتیجه وقت کمتری صرف خواهد شد.

قرار دادن مسئولیت مدیریت تمام مجموعه در یک واحد به معنای هماهنگی بیشتر در مجموعه سازی خواهد بود. بررسی جامعتری بر روی مجموعه امکان پذیر می‌شود و انعطاف بیشتری در تقویت آنها بدون در نظر گرفتن شکل منابع پیش می‌آید.

آن روی دیگر سکه هم، مزایایی دارد. کاهش تعداد بخشها در یک کتابخانه بزرگ به پنج واحد امکان کنترل و مدیریت منسجمتری را برای سازمان پیش می‌آورد.

البته مدل مذکور ایجاب می‌کند که کارکنان دارای اطلاعات و دانش بیشتری باشند تا بتوانند عملیات محوله را به نحو احسن انجام دهند. کتابدار مرجع و متخصصان اطلاعات نه تنها باید با ابزار سنتی آشنا باشند بلکه لازم

است از شکل‌های خاص مواد و حیظه‌هایی چون آرشيو نیز آگاهی لازم را داشته باشند. البته در این مدل می‌توان از متخصصان موضوعی منابع سود جست، ولی اشخاص مذکور باید قادر باشند که خدماتی و رای حیظه تخصصی خود ارائه دهند و مهمتر از همه اینکه کارکنان متفاوتی در ارائه خدمات داشته باشند و گروه‌بندی کارکنان نیز تغییر خواهد کرد.

نکته قابل ذکر دیگر آن است که برخی از فعالیتهای مورد لزوم، به خوبی در پنج بخش مزبور قرار نمی‌گیرند. شعبه‌های کتابخانه‌ها مثال خوبی بر این مدعا هستند. کارهای آنها با آنچه که کتابخانه اصلی انجام می‌دهد متفاوت است. وظایف تفسیر و استفاده از کتابخانه در واحد منفردی انجام می‌شود. مجموعه‌های ویژه و آرشیوها نیز در این ساختار سازمانی عموماً جایی ندارد، از نظر برخی بهتر است که استفاده و تفسیر بر حسب شکل منابع از هم تفکیک گردند - ولی آیا این امر ممکن و قابل قبول است؟ این ساختار سازمانی به عنوان مدلی که از اجزای متحرك ساخته شده عرضه می‌شود، به این معنا - که برای تطبیق با شرایط محلی انعطاف پذیر است. مدل مذکور به نحوی طرح ریزی شده که به مدیران کمک کند تا با دیدی متفاوت به ساختار سازمانی بنگرند.

هر کتابخانه در محیط ویژه‌ای عمل می‌کند و دارای خصوصیات منحصر به فردی است که باید در هنگام انتخاب ساختار سازمانی در نظر داشت.

### تغییر یا مرگ

یک فرضیه عمومی پذیرفته شده در جامعه بازرگانی این است که یک سازمان برای اینکه قادر به رقابت باشد و زنده بماند باید رشد کند. توقف رشد، مرگی شوم را به دنبال دارد. اصل حاکم بر جامعه کتابخانه این است که برای زنده ماندن باید تغییر کرد، هر چند تغییرات در ساختار سازمانی چیزی بیش از جابه جایی وظایف نیست، تشکیلات کتابخانه از صد سال پیش تاکنون



اساساً ثابت بوده‌است. مدل پیشنهادی نیز چیزی بیش از جا‌به‌جایی وظایف نیست. ولی برخی از تغییرات مانند تفکیک "تفسیر" و "استفاده" مهم هستند. چنین ترتیبی را می‌توان تنها در کتابخانه‌های کوچک مشاهده کرد. تجربیاتی در برخی از دانشگاهها شروع شده است. (۹) از جمله در دانشگاه ایلینوئیز و دانشگاه ویسکانسین؛ ولی ساختار اکثر کتابخانه‌های بزرگ تحقیقاتی و دانشگاهی همچنان دست نخورده باقی مانده‌است. به نظر می‌رسد که کتابداران چندان حاضر به قبول خطر نیستند، به این معنا که آنها ترجیح می‌دهند که گامهای آهستهای بردارند تا سعی در ایجاد تغییرات وسیع داشته باشند. کتابداران باید به آن ساختار سازمانی دست یابند که متناسب با فعالیتهای امروزی کتابخانه‌ها باشد. شاید این رهیافت اولین قدم برای صعود از لوبیای سحرآمیز باشد.

#### پانویسها

1. Thomas W. Shaughnessy. "Technology and the Structure of Libraries", *Libri* 32(June 1982): p. 150.
2. Hugh C. Atkinson. "The Impact of New Technology on Library Organization". In *Bowker Annual of Library & Book Trade Information, 1984* (New York, N.Y.: Bowker, 1984), p. 112.
3. Hugh F. Cline and Loraine T. Sinnott. *The Electronic Library: The Impact of Automation on Academic Libraries* (Lexington, Mass: D.C. Heath, 1983), p. 130.
4. Peter Spyers-Duran. "The Effects of Automation on Organizational Change, Staffing, and Human Relations in Catalog Departments." In *Requiem for the Card Catalog: Management Issues in Automated Cataloging*. Edited by Daniel Gore, Joseph Kimbrough, and Peter Spyers-Duran (Westport, Conn: Greenwood Press, 1979);p. 31.

5. Luther Gulick. "Notes on the Theory of Organization: With Special Reference to the Government in United States." *In Papers on the Science of Administration*. Edited by Luther Gulick and L. Urwick (New York, N.Y.: Institute of Public Administration, 1937), p. 15.
6. Arthur M. McNally. "Departments in University Libraries", *Library Trends* 7 (January 1959): p. 457.
7. Edward A. Wight. "Research in Organization and Administration", *Library Trends* 6 (October 1957): p. 142.
8. Donald Coney. "The Administration of Technical Processes". *In Current Issues in Library Administration: Papers Presented Before the Library Institute at the University of Chicago, August 1-12, 1938*. Edited by Carleton B. Joeckel (Chicago, Ill.: University of Chicago Press, 1939), p. 173.
9. D. Kaye Gapen. "Tranistion and Change: Technical Services at the Center", *Library Resources and Technical Services* 33 (July 1989): pp. 285-296.

