

# کتابداری و مدیریت جدید

برای راندن اتومبیل آشنایی با محل  
و شیوه کار وسایل و دستگاههای داخلی  
آن ضروری است. ولی برای اینکه به  
طرفی حرکت کنیم و ضمناً به کام مسرگ  
هم نرویم، باید به مقررات جاده آشنا  
باشیم. بعبارت دیگر، باید هم مهارت  
داشت و هم مهارت را در بستر جامعه  
تجربه کرد، و هم باید دانست که راه به  
کجا منتهی می شود و هدف کجاست.<sup>۱</sup>

نوشته: عباس حرّی

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

پیچیدگی سازمانهای اجتماعی و ارتباط متقابل قلمروهای علمی و  
عملی در جوامع امروزی سبب شده است که فعالیتهای انفرادی و یکسویه،  
و باصطلاح تکرویههای حرفهای جای خود را به همبستگی و وابستگی میان  
حوزههای مختلف فعالیتهای اجتماعی بسپارد. پزشک، وکیل، آموزشگر

---

1. Neal Harlow, "Introduction... , in *Administration and Change*. (New Brunswick, N. J. : The State Univ., Graduate School of Library Service, 1969) p.4-5.

مهندس، کتابدار و دیگر حرفه‌مندان که هر یک جدا از سایر قلمروها و در انزوای خود کار می‌کردند و محیط کار را در چارچوب محل کار محدود میدانستند، امروزه در اثر جبر اجتماعی که ناشی از پیچیدگی و بسافت شبکه‌ای مؤسسات و سازمانهاست ناگزیر از اعتقاد سنتی خویش دست شسته‌اند. در عصر حاضر بنا بر گفته «هنری بلیس» تجمع افکار در مراکز آموزش، انجمن‌ها و ملت‌ها، تمایلات همزیستی میان جوامع مدرن، روابط متقابل مشاغل، هنرها، علوم، و جوامع، منجر به بافتی فکری، اجتماعی و اقتصادی شده است. «این بافت ناشی از نوعی دگرگونی در درون سیستم اجتماعی است که بولدینگ از آن بعنوان «انقلاب سازمانی»<sup>۲</sup> یاد میکند.

این رشد سریع در سازمانهای اجتماعی - از نظر تعداد، ساخت و کاربرد - که کم و بیش در اوایل قرن حاضر پدید آمد، بالنسبه بسیار دیر و کند به کتابخانه و کتابداری راه یافت. این کندی و تأخیر را شاید بتوان با مرور سریعی در تاریخ کتابخانه‌ها باین شکل توجیه کرد که کتابخانه پیوسته «خزانه» ای را مجسم می‌کرده که کتابدار نگهبان آن بوده است. چنین برداشتی طبعاً الزامی راجهت شناخت و درک ساخت و نقش سازمانی ایجاب نمی‌کرد و دانش تخصصی سازماندهی هم بعنوان بخشی از دانش مسلم کتابدار ضرورت نمی‌یافت؛ سرپرستان کتابخانه‌ها بیشتر محقق بودند تا مدیر،<sup>۳</sup> کتابداری زیر اتمسفر سنگین «کتاب پرستی»

1. Henry E. Bliss, *The Organization of Knowledge and the Systems of the Sciences*. (New York; Holt, 1929) p. 60.
2. Kenneth E. Baulding, *The Organizational Revolution*. (New York: Harper, 1953) p. 3.

۳. محقق بودن و مدیر بودن در طبیعت خود بایکدیگر مضافات ندارند و گرد آمدنشان در یک فرد ایده‌آل است. ولی نکته شایان توجه اینست که محقق بودن شرط کافی جهت مدیر بودن نیست.

رنج می برد ، و کتابخانه هنوز بعنوان يك نظام سازمان یافته مطرح نبود .  
جنگ جهانی دوم ، همراه با دگرگونیهای فراوان در کلیه شؤون  
اجتماعی ، نوعی آگاهی و بیداری سازمانی هم در کتابخانهها بوجود آورد .  
کتابداران بی بردند که کتابخانه سازمانی نیست که منتزع از سایر اجزا گل  
جامعه قادر به ادامه حیات باشد . تحقیقات فراوانی که در زمینههای  
مختلف فعالیتهای کتابداری انجام گرفت ، بویژه تاکید فراوان بر اهمیت  
استفاده کننده و ارباب رجوع بعنوان هدف اصلی ، سبب شد که کتابداری  
پیوسته خود را بشکافد و نیاز خود را برای سازماندهی علمی بمنظور نیل  
به آن هدف باز شناسد .

برخورد با کتابخانه بعنوان يك سازمان اجتماعی و ارزیابی آن از طریق  
مطالعه نقش اجتماعی اش نه تنها ضرورت یافت بلکه سبب شد که کتابدار نیز  
بعنوان يك حرفه مند ، همسنگ با سایر حرفه مندان درون سیستم جامعه  
نظیر پزشک ، وکیل ، مهندس و غیره وجهه و اعتبار یابد . پیدایش مراکز  
اطلاع رسانی ، بویژه نقش مدیریت و سازماندهی از طریق تجزیه و تحلیل  
سیستم ها و شکلهای مشابه ، اداره واحدهای برنامه ریزی را اهمیت بخشید .  
البته باید پذیرفت که اصل فکر مدیریت و شیوههای سازماندهی علمی و کاربرد  
آن در کتابخانهها تا حدود زیادی از قلمروهای دیگری چون علم مدیریت  
و ریاضیات اخذ شد تا از کتابداری .  
دانش مدیریت و لزوم آن برای کتابدار ، مانند بسیاری از موضوعات  
دیگر در آموزش کتابداری ، پیوسته مورد تاکید یا تحدید محققان  
کتابداری قرار گرفته است . زمانی اعتقاد بر این بود که کتابداری در طبیعت  
خود نوعی مدیریت و سازماندهی است . مجموعه سازی ، هماهنگی میان  
واحدهای مختلف دانش بشری و ایجاد ارتباط منطقی میان موضوعات ،  
بویژه شیوه رفتار و برخورد با استفاده کننده ، همگی جنبههایی است که

بدون آشنایی با علم سازماندهی، اگر نه غیر ممکن، دشوار بنظر می‌رسد. از سوی دیگر، گسترش کتابخانه‌ها و تقسیم کار در درون سیستم کتابخانه بخصوص تقسیم‌های فرعی‌تر کار در بخش‌های مختلف سبب شد که رفته‌رفته این اعتقاد ضعیف شود که "کتابدار یعنی مدیر". ولی حدّ میان این دو بعد را شاید بتوان چنین خلاصه کرد که اهمیت آشنایی یا علم سازماندهی را برای کتابدار نمیتوان ندیده گرفت.

تنها نکته‌ای که در این میان شایان توجه است اداره و سازماندهی يك کتابخانه و اختلاف آن با مدیریت در موسسات و سازمانهای دیگر است. طبیعت خاص مواد تشکیل دهنده کتابخانه و نوع خدمتی که ارائه میدهد پیوسته این سؤال را برانگیخته است که آیا اداره کتابخانه بایست بر عهده مدیر حرفه‌ای باشد یا کتابدار. گرچه ممکن است تعدادی مدیر حرفه‌ای ولی غیر کتابدار در اداره کتابخانه‌های در زمان و مکانی خاص توفیق یافته باشند ولی از آنجائیکه مدیریت کتابخانه از حدّ تنظیم يك سلسله فعالیتهای تکنیکی فراتر می‌رود و توفیق یا عدم توفیق در سازماندهی يك کتابخانه با میزان کارآیی و ایجاد ارتباط منطقی میان دانش مضبوط و استفاده کننده ارزیابی می‌شود، شاید بجز آن بتوان گفت که اداره يك کتابخانه تنها از عهده "کتابدار-مدیر" حرفه‌ای ساخته است. ایجاد این شبهه که هر فرد غیر کتابدار قادر به اداره کتابخانه است شاید ناشی از آن باشد که هنوز بسیاری از کتابخانه‌ها از قید اصول سنتی حاکم بر سازمان خود رها نشده‌اند. سلسله مراتب غیر منطقی و صرفاً بوروکراتیک، برخورد با کتاب بعنوان يك واحد فیزیکی - و بدتر از آن بعنوان شکلی از "اموال غیر قابل استهلاک" - بی توجهی به نیازهای ارباب رجوع، و مسائلی از این

---

۱- استفاده از ترکیب "کتابدار-مدیر" در اینجا تلویحاً اشاره به این نکته است که از هر کتابدار خوب نمیتوان انتظار داشت که الزاماً مدیر خوبی هم باشد.

قبیل سبب این اعتقاد شده است که کتابخانه بهر حال سازمانی است نظیر سایر سازمانها که تنها شکل مواد تشکیل دهنده اش تفاوت می کند و بنا بر این علتی ندارد که اداره اش از فرد غیر کتابدار ساخته نباشد .

پدید آمدن دگرگونی در نوع مواد و شیوه استفاده از کتابخانه در دهه های اخیر ، طبیعت سازماندهی کتابخانه را یکسره دگرگون کرده است . از سوی دیگر ، افزایش شتاب تغییر در سالهای آینده که رشد آنها می توان بر اساس شتاب تغییر در سالهای اخیر حدس زد - سبب می شود که مدیرانی در مراکز آموزش کتابداری تربیت شوند که نه تنها قادر به کنترل نظام موجود باشند بلکه از عهده اداره کتابخانه های آینده و انطباق با دگرگونیهای احتمالی نیز برآیند .

### اداره کتابخانه

با توجه به آنچه گذشت ، در این مختصر کوشش بر آنست تا مسائلی که در مدیریت کتابخانه مطرح است بطرز فشرده و اجمالی مورد اشاره قرار گیرند . در این بررسی ، کتابخانه بعنوان یک نظام و مدیریت نیز بعنوان مجموعه اصولی که کنترل این نظام را بر عهده دارد مورد مطالعه قرار خواهد گرفت . بنا بر این دو مفهوم را در آغاز کار باید روشن ساخت ، یکی نظام و دیگری مدیریت .

نظام ، طبق تعریف فرهنگ وبستر ، واحد پیچیده ای است مرکب از بخش های گوناگون که تابع طرحی مشترک بوده و هدف مشترکی را دنبال می کنند .

مدیریت ، نیز طبق تعریف همان فرهنگ ، عبارتست از اصول ، مبانی ، و فنون مستدلی که يك سازمان برای نیل به هدفها و مقاصد خود بکار می گیرد .

هر نظام ۱- دارای تعدادی عنصر، بخش یا جزء است که ۲- هر یک خواص و ویژگی‌هایی دارند (یا این خواص را ما به آنها نسبت می‌دهیم)، ۳- یک سلسله روابط ظاهراً منطقی و حساب شده میان آنها برقرار است و ۴- کلیه این عناصر، خواص منسوب به آنها، و روابط فیما بین آنها بجهت احراز نوعی کارکرد (= فونکسیون) است، و این کارکرد، کاربردی خارج از وجود خود نظام دارد.

سه جزء اول را ساخت نظام می‌خوانند که جنبهٔ درونی دارد و جزء چهارم یعنی کارکرد علت وجودی کل واحد است. بعبارت دیگر هیچ نظامی بخودی خود هدف نیست، بلکه تمام ساخت یک نظام بمنظور یک کارکرد و کاربرد بیرونی خاصی است که حاصل طبیعی نظام (در واحدهای طبیعی) و یا هدف نهائی نظام (در واحدهای ساخته بشر) بشمار می‌رود.

عناصر نظام کتابخانه را می‌توان عبارت دانست از بخش‌های مختلف یک کتابخانه که هر یک خصوصیات فراخوردن نوع فعالیت خود دارند و روابطی منطقی میان این بخش‌ها و فعالیت آنها برقرار است (که گلاً ساخت نظام کتابخانه بشمار می‌رود). فونکسیون کتابخانه آسان‌سازی دسترسی به دانشش مضبوط است و کاربرد بیرونی نظام کتابخانه ایجاد ارتباط مؤثر میان دانشش مضبوط و استفاده‌کننده بعنوان فرد، و درغایت کل جامعه است.

۱- تفاوت میان "نظام" و "سازمان" را میتوان چنین خلاصه کرد که سازمان ساخته دست بشر است و حال آنکه نظام ممکن است یک واحد طبیعی باشد (مانند اتم) و یا ساخته دست بشر ولی دارای همان خصوصیات و صفات واحد طبیعی. بنا بر این هر سازمان را میتوان نظام خواند، با این تفاوت که باید میان آن دو نوعی عموم و خصوص من وجه قائل گردید: یعنی هر سازمانی نظام است ولی هر نظامی سازمان نیست.

طبیعت این ساخت و کاربرد غائی کل در بستر جامعه، کتابخانه را از حالت یک واحد منفرد و مستقل خارج ساخته و در شمار سیستم های فرعی در کل بافت جامعه قرار می دهد بطوریکه می توان آنرا نوعی سیستم اجتماعی خواند که درگیرش با سایر سیستم های فرعی جامعه اجتناب ناپذیر است. بنابراین وقتی از مدیریت کتابخانه سخن به میان می آید، منظور کنترل سیستمی است که با سایر سیستم ها تداخل یافته و پیوسته با آنها در تأثیر و تأثر است. یعنی دانش سازماندهی یک کتابخانه از حد توانائی کنترل و حفظ یک ساخت فراتر می رود، بلکه با تغییرات سیستم های مختلف اجتماعی که سبب تغییر روزافزون در نظام داخلی سیستم کتابخانه می شوند مواجهه است و بنابراین آشنایی با شیوه سازماندهی مواد مضبوط و رابطه متقابل میان سازمانهای اطلاع رسانی و کاربرد تمام این نظام ها در کل نظام اجتماعی ضروری است.

بر اساس نیازهای فوق، میتوان چهار جنبه برای مدیریت کتابخانه قائل گردید:

۱- سازماندهی داخلی. سروکار مدیریت در این حالت با ساخت سیستم کتابخانه است. نوع فعالیت بخشها، حدود مسئولیت و وظیفه کارکنان، روابط متقابل کاری میان آنها، و حفظ وحدت و هماهنگی در کل ساخت از جمله مسائل این نوع سازماندهی است. واحد کتابخانه از این نقطه نظر دارای یک سلسله فعالیتهایی است که کم و بیش در اشکال مختلف آن (عمومی، آموزشی، دانشگاهی، دانشگاهی، تخصصی و غیره) یکسان است. گرچه کارکرد و کاربرد در هر یک از این واحدها همسان و تابع یک نوع نظام مدیریت است. در این حالت اگر عاملی هم سبب اختلاف در نظام مدیریت باشد وسعت کتابخانه است تا نوع آن.

یکی از خطراتی که ممکن است این نوع سازماندهی داخلی را تهدید کند

بکار گرفتن افراطی روابط عمودی است (سلسله مراتب اداری - یعنی تعیین  
 تعدادی نایب، معاون، و دستیار) که سبب میشود مدیر با چندین حلقه  
 فاصله زنجیری از ارتباط با فعالیتهای مختلف درونی کلاً دور و بیگانه بماند.

۲- ایجاد شبکه ارتباطی. رشد دانش بطور عام و نتیجتاً رشد روزافزون  
 دانش مضبوط باعث شده است که کتابخانه‌ها آرزوی "نیل به کمال را فراموش  
 کنند. هیچ کتابخانه‌ای هر قدر هم که بر بودجه و گنجایش خود بیفزاید و  
 یا دایره تخصص خود را محدود سازد قادر نخواهد بود کلیه مواد مورد  
 نیاز را در مجموعه خویش گرد آورد. از طرف دیگر رشد تکنولوژی و کاربرد  
 آن در نظام ارتباطی و اطلاع‌رسانی، چنین کمالی را غیر ضروری ساخته  
 است. در این حالت توجه اداره کتابخانه بیشتر معطوف به ابزاری است  
 که قادرند از طریق همکاری میان مراکز اطلاع‌رسانی در سطح محلی، ملی و  
 یا حتی بین‌المللی کار ارتباط با استفاده کننده را تسریع و تسهیل کنند.

از طریق همکاری و ارتباط میان کتابخانه‌ها، منابع اطلاعاتی که بصورت  
 پراکنده در محل‌های مختلف قرار گرفته‌اند و به علت همین پراکندگی از حیثه  
 آگاهی و دسترسی استفاده کننده بیرون مانده‌اند، بصورت واحدی متشکل  
 و قابل استفاده برای خدمت اطلاعاتی آماده می‌گردند.

چنین همکاری، اگر تابع مدیریت و نظام صحیح باشد، هر یک  
 از سیستم‌های درون این بافت شبکه‌ای را - هر قدر هم که از نظر گنجایش  
 ظاهری کوچک باشند - قادر خواهد ساخت دایره وسیعی از منابع  
 اطلاعاتی و استفاده کنندگان را در زیر چتر واحدی گرد آورند.

در این حالت بافت شبکه‌ای سیستم‌ها از حالت تداخل با سیستم‌های  
 مشابه فراتر می‌رود و با کلیه سیستم‌های فرعی جامعه ارتباط پیدا می‌کند.  
 سازمانهای آموزشی، وسایل ارتباط جمعی، و سایر مؤسساتی که بنحوی منبع  
 اطلاعاتی بشمار می‌روند در این شبکه زنجیر می‌شوند.

۳- استفاده از روش تطبیقی . مدیریت نیاز به آگاهی تاریخی دارد .  
آشنایی با کتابخانه بعنوان يك سیستم یا سازمان اجتماعی در طول تاریخ  
توفیق یا عدم توفیق آن در همسازی با تغییرات درون سیستم جامعه ویا محیط  
محدود اطرافش، میزان پیروزی یا شکست آن در ارائه خدمت به افراد  
شایان اهمیت است. مطالعه و مقایسه کتابخانه های گذشته و حال و سیر  
دگرگونیهای اجتماعی و تغییر نیازهای افراد جامعه، لازمه مدیریت جدید  
کتابخانه هاست. از طریق چنین مطالعه ای می توان از تکرار خطاهای گذشته  
پرهیز کرد و با تعصباتی که کتابداری را از حرکت همزمان با سایر دگرگونیهای  
جامعه باز داشته است به مبارزه پرداخت.

کتابخانه بعنوان يك سیستم فرعی اجتماعی - مانند سایر سیستم های  
اجتماعی - در بستر زمانی و مکانی خود و با توجه به شناسنامه تاریخی اش  
قابل مطالعه، بررسی و کنترل است. فونکسیون کتابخانه در ارتباط با محیط  
بیرونی آن معنی پیدا میکند، و محیط بیرونی به علت پویایی و تغییر پذیری،  
برای سازمانها و سیستم فرعی خود نقش های جدیدی تعیین می کند، و شناخت  
این نقشها تنها از طریق مطالعه سیر تکوینی و نوع خدمت آنها در زمانها  
و مکانهای مختلف امکان پذیر است.

۴- شناخت هدف. همانطور که قبلاً اشاره شد، هیچ سیستمی خود بخود  
هدف نیست. بلکه وسیله ایست جهت هدفی بیرون از خود. کنترل ساخت  
و فونکسیون یعنی بکار گرفتن مجموعه دانشها و تدابیری که برای ایجاد ارتباط  
موثر میان دانش مضبوط و استفاده کننده ضروری است. در این مرحله آشنایی  
وسیع به طبیعت مواد مکتوب و غیر مکتوب و نیز آشنایی با رفتار فردی و گروهی  
در برخورد با وسایل ارتباطی بطور اعم و ارتباط از طریق مواد مضبوط بطور  
اخص ضرورت می یابد. اینگونه آشنایی طبعاً از حد تخصص در دانش حرفه ای  
کتابداری فراتر می رود و قلمروهایی چون جامعه شناسی، روانشناسی فردی و  
اجتماعی، تاریخ، رفتارشناسی، و حوزه های وابسته را نیز به مدد می گیرد.

تردیدی نیست که مدیر کتابخانه نمی‌تواند - و انتظار هم نمی‌رود - که در هر يك از این قلمروهای علمی متخصص باشد ولی آشنایی نسبی با این علوم لازمه مدیریت موثر و مفید در يك کتابخانه است.

در چند جمله می‌توان اشاره کرد که برای کنترل يك سیستم، شناخت عناصر سیستم و خواص و روابط فیما بین آنها ضروری است. عناصر، خواص و روابط میان عناصر در سیستم کتابخانه نیازمند دانش حرفه‌ای کتابدار است. از سوی دیگر کنترل ساخت سیستم کتابخانه و اجرای نقش و میزان کاربند آن از عهده يك کتابدار ساده - بدون دانش مدیریت - ساخته نیست. چه باید کرد؟

طنین فریادی را که حدود ۳۲ سال پیش ارنست ریس در غرب برداشت هنوز هم می‌توان شنید که: طبعاً بر شاگردان مدارس کتابداری گران می‌آید که ریاست و نظارت شخص غیر کتابداری را بر خود بپذیرند. و این وظیفه مدارس کتابداری است که علاوه بر دانش مربوط به سازماندهی دانش مضبوط، به اصول بنیانی مدیریت و کنترل سیستم کتابخانه بصورت يك واحد متشکل نیز توجه کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

1. Ernest J. Reece. *Programs for Library Schools*. (New York, Columbia Univ., 1943.) p. 47.