

برنامه ریزی و طراحی خدمات در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تخصصی

تألیف: دکتر صدیقه محمداسماعیل ، عضو هیئت علمی گروه کتابداری و اطلاع رسانی
دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات m.esmaeili@srbiau.ac.ir
المیرا خانلرخانی، دانشجوی کارشناسی ارشد کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه آزاد
اسلامی واحد علوم و تحقیقات ekhanlarkhani@gmail.com
کبری تارم ، کارشناس ارشد کتابداری و اطلاع رسانی و مدرس دانشگاه پیام نور ارومیه
kobrataram@yahoo.com

چکیده

برنامه ریزی و طراحی خدمات در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تخصصی، بویژه در سده بیست و یکم که به قرن کتابخانه های تخصصی شهرت دارد، از الزامات و مسائل مهم در نظام های اطلاعاتی است. این مسئله با پررنگ شدن اهمیت کتابخانه های تخصصی و ارتباط آن با ارزش افزوده اطلاعات جلوه می یابد. آنچه در برنامه ریزی خدمات و توسعه ی آن در بخش کتابخانه های تخصصی مطرح است، طیف گسترده ای شامل تحلیل محیطی، طراحی خدمات ویژه، ویژگی ها، بررسی نیازهای کاربران و در نهایت مبانی مدیریتی و رهبری و سبک های آن را در بر می گیرد و در نهایت زنجیره ی کاملی را ایجاد می کند که عنصر حیاتی کتابخانه های تخصصی را تشکیل داده و حیات و

ماندگاری آن را در سده های بعدی تضمین می نماید.

کلیدواژه ها: کتابخانه های تخصصی، برنامه ریزی استراتژیک، تحلیل محیطی، نیازهای اطلاعاتی کاربران، خدمات خاص

مقدمه

« اگر عصر حاضر را عصر اطلاعات بنامیم، متخصصان اطلاعاتی عناصر حیاتی اطلاعاتی هستند که در حیات انسان در دنیای متمدن امروزی نقش پویا و تنظیم کننده ای دارند» (رحمان، ۱۹۹۸، ص ۱۲۴). در کنار متخصصان اطلاعاتی مفهوم سیستم های اطلاعاتی مطرح می گردد که به مانند هر نظام های حیاتی نیازمند فرایند هایی دقیق و سازمان یافته جهت رشد، پویایی بالندگی و هوشمندی خود می باشند. کتابخانه های

که مربوط به کل کتابخانه می باشد و ماهیتاً کلی تر و در دراز مدت است. قلمرو این برنامه ریزی دوره ای فراتر از ۵ سال را در بر می گیرد. (اوانز، ۱۳۸۴، ص ۱۹۳). از لحاظ روند کاری نیز برنامه ریزی به سه دسته تقسیم می شود:

۱. برنامه ریزی استراتژیک

۲. برنامه ریزی عملیاتی

۳. برنامه ریزی وظیفه ای

برنامه ریزی استراتژیک اولین گام در برنامه ریزی محسوب می شود که در آن اهداف کلی مشخص می شود. در مراحل بعدی یعنی در برنامه ریزی عملیاتی و وظیفه ای، به ترتیب نیروی انسانی مناسب و وظایف و اهداف فنی تعیین می گردد (سینق، ۱۳۷۳، ص ۵۵). در این میان برنامه ریزی استراتژیک در اصل ترکیبی است از طرح ها یی که در چارچوبی همراه با ارتباطات منطقی منظم شده اند. همگی دارای یک مقصد مشترک هستند و فرایندی پیوسته را تشکیل می دهند. یکی از عناصر ارزشمند برنامه ریزی استراتژیک، نقش دوگانه آن در مرتبط ساختن سازمان و افراد با محیط و ایجاد وحدت جهت انجام فعالیت ها و پیشبرد اهداف و امور سازمان می باشد. (کورال، ۱۳۸۰، ص ۱۳). به عبارت دیگر «برنامه ریزی استراتژیک اولین گام در آغاز تغییرات سازمانی است و مواردی همچون رسالت، تصویر آینده و اصول راهنمایی و هدایت را شامل می شود.

برنامه ریزی استراتژیک، به طور ساده دورنمای یک ساله یا بیشتر سازمان را بطور دقیق مشخص می سازد». (مک گی، ۲۰۰۶، ص ۴۷۱)

برنامه ریزی استراتژیک دارای مراحل ایست که متون و منابع مختلف هر یک به گونه ای بدان پرداخته اند. هیتز جانسون^۱ در «برنامه ریزی استراتژیک برای کتابخانه های نوین»، هفت مرحله را از دیدگاه بریسون^۲ در فرایند برنامه ریزی استراتژیک بیان می کند:

۱. شروع و توافق در مورد فرآیند برنامه ریزی

استراتژیک

۲. شناسایی احکام سازمانی

۳. روشن سازی اهداف و ارزشهای سازمانی

۴. ارزیابی محیط خارجی، فرصت ها و تهدیدهای

احتمالی

۵. ارزیابی محیط داخلی، نقاط ضعف و نقاط قوت

۶. شناسایی موضوعات استراتژیک

۷. فرمولبندی استراتژیها برای اداره ی این موضوعات

(جانسون، ۱۹۹۴، ص ۷)

در روند برنامه ریزی استراتژیک برای کتابخانه ها-

تخصصی به عنوان یک سیستم اطلاعاتی از ویژگیهای خاص خود برخوردار می باشند که با تخصصی شدن هر چه بیشتر علوم و فناوری به سویی می رود که می توان هر استفاده کننده از کتابخانه را به عنوان یک مخاطب خاص و مدارک موجود در هر کتابخانه را نیز به صورت مجموعه ای خاص تلقی نمود. در این کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی روشهای سازماندهی، طراحی و برنامه ریزی، مدیریت و توسعه ی خدمات نیز متمایز و متفاوت با سایر انواع و همتایان خود می باشد (روشن بین، ۱۳۷۹، ص ۵). این مقاله به صورت مختصر به بررسی مفهوم برنامه ریزی و طراحی و توسعه خدمات در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تخصصی می پردازد و مفاهیمی چون تحلیل محیطی، نیازهای اطلاعاتی کاربران، خدمات خاص و اصول و شیوه های مدیریتی را در هر مرحله از برنامه ریزی مطرح می نماید.

برنامه ریزی چیست و مفهوم استراتژیک چه جایگاهی دارد؟

«برنامه ریزی معادل چندین کلمه است که در انگلیسی با حرف C شروع می شوند.

همانگی (Co-ordination)، کنترل (Control)، تعهد (Commitment)، و سازگاری (Consistency)، تغییر (change)، انتخاب (Choice)، شفافیت (Clarity) و خلاقیت (Creativity) از جمله کلمات مرتبط با مفهوم برنامه ریزی است که در مراحل مختلف آن به چشم می خورد.

از دیدگاه دیگر برنامه ریزی از جمله فعالیت های خوب مدیریتی و از ملزومات هر سازمانی است (کورال، ۱۳۸۰، ص ۱۳، ۳). «برنامه ریزی فرآیند پیچیده ایست که ارتباط همه جانبه با کلیه ی خدمات و فعالیت های کتابخانه و مراکز اطلاع رسانی را دارد. مفهوم وسیع این فرآیند توسعه و ایجاد یک نظام کتابخانه ای به طریق کنترل شده است و از این دیدگاه شامل کلیه فعالیتها، اعم از تعریف اهداف کلی و اساسی تا طراحی یک فرم روزمره ی خدمات کتابخانه ای خواهد گردید». (روشن بین، ۱۳۷۹، ص ۳۳)

بطور کلی اهداف برنامه ریزی را می توان در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی به دو دسته کلی تقسیم نمود:

۱. اهداف و برنامه ریزی کوتاه مدت؛ اهدافی است که مربوط به هر بخش یا واحد خاصی می باشد، مانند بخش فهرست نویسی و یا بخش نشریات. این برنامه ریزی حداکثر دوره ای ۵ ساله را شامل می شود.

۲. اهداف و برنامه ریزی بلند مدت؛ اهدافی است

۱. تحلیل خارجی^۴: چارچوب این تحلیل به بررسی عوامل خارج از محیط کتابخانه اعم از عوامل سیاسی، اقتصادی، جامعه شناختی، اجتماعی تا عوامل مرتبط با فناوری های اطلاعاتی و تاثیر آن بر حوزه برنامه ریزی و طراحی خدمات در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی می پردازد. بطور مثال تغییرات سریع عرصه فناوری اطلاعات بر خط مشی کتابخانه اثر می گذارد و یا تحولات اقتصادی و بازار بورس به عنوان یک عامل خارجی بر بودجه بندی کتابخانه موثر است.

۲. تحلیل بخشی: نوعی تحلیل بینابینی میان تحلیل خارجی و تحلیل داخلی است که از طریق مستند سازی منابع و مدارکی از قبیل گزارش ها، همکاری ها، اشتراک و مدیریت منابع صورت می پذیرد.

۳. تحلیل داخلی: این نوع تحلیل به بررسی و ارزیابی شرایط کتابخانه و سازمان مادر با بررسی منابع و مستندات موجود و طرح سئوالات و پرسشهای اساسی جهت شناسایی شریط، نیازها و موقعیت های فعلی می پردازد.

یعنی در نقطه مقابل تحلیل خارجی، بررسی خود را به عوامل تأثیر گذار درون سازمان و درون نظام اطلاع رسانی معطوف می نماید.

در تحلیل محیطی آنچه اهمیت دارد طرح رشته ای از سئوالات می باشد که با طرح این سئوالات و پاسخگویی بدان، چالشها، مشکلات، شکاف ها و راهکارها در این قسمت از برنامه ریزی تعیین می گردد. این سئوالات باید در زمینه های ذیل مطرح گردد:

- احتیاجات و نیازهای نیروی انسانی و آموزش آنها
- تسهیلات و ساختمان و تجهیزات
- منابع اصلی درآمد مالی، منابع مالی موجود و انعطاف پذیری ها
- حوزه های کم تقاضا و پر تقاضای خدمات و رقابت میان استفاده کنندگان
- دعوت از کارشناسان و متخصصان و نظر خواهی از آنان

- تحقیق بازار و بازاریابی (کورال، ۱۳۸۰، ص ۹-۱۲).

تحلیل قوتها، ضعفها، فرصت ها، تهدیدها یا مفهوم Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats= SWOT

سرنام SWOT در برنامه ریزی استراتژیک ابزاری است که به کمک آن یافته های حاصل از تحلیل عوامل خارجی و داخلی در کنار یکدیگر قرار داده می شود. این عوامل به دو دسته تقسیم می شوند: قوت ها و ضعف ها از عوامل داخلی و خدمات ناشی می گردد و

از جمله مراکز اطلاع رسانی تخصصی -مراحل فوق در بخشهای مختلف تجلی می یابند.

برنامه ریزی و طراحی و توسعه خدمات

چگونه می توان خدمات و نظام های اطلاع رسانی را در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تخصصی طراحی نمود؟ سازماندهی و برنامه ریزی یک کتابخانه از چندین مرحله تشکیل یافته است که می توان به مرحله از قبیل تحلیل محیطی، تعریف و شناسایی اهداف نهایی و رویه ها، شناخت نیازها، طراحی سیستم و تخمین بودجه اشاره نمود. در این راستا مدیر کتابخانه و مرکز اطلاع رسانی با طیف وسیعی از افراد، گروه ها و مسئولیت ها روبرو است. مدیریت سازمان مادر، کاربران نهایی کتابخانه و جامعه تحت پوشش آن، کارگزاران و تولید کنندگان تجهیزات و وسایل، دست اندرکاران مسائل مالی و بودجه، طراحان و معماران اطلاعاتی و ... نمونه هایی از افراد و گروههایی می باشند که چنین تعاملی را شکل می دهند. در نهایت مدیر کتابخانه نظام اطلاعاتی را پی ریزی می کند که در دستیابی به اهداف مورد استفاده قرار می گیرد و فرایند پیوسته برنامه ریزی استراتژیک که بدان اشاره شد، در این نظام نمود می یابد. (روشن بین، ۱۳۷۹، ص ۳۳)

چنین نظام اطلاعاتی باید دارای ویژگی هایی باشد. «کتابخانه و خدمات اطلاع رسانی که در هماهنگی و تلفیق با یکدیگر و با خدمات سازمان مادر باشد، فرصت بهتر و مناسب تری جهت ایجاد تغییرات موفقیت آمیز در حوزه ی مدیریت و برنامه ریزی خواهد داشت، بطوریکه با تسهیم و اشتراک اهداف و رویه های سازمان مادر، کتابخانه می تواند جایگاهی بس قدرتمند جهت کنترل آینده خود و کسب فرصتهایی که تغییرات پیوسته بطور اجتناب ناپذیری به همراه می آورد، کسب نماید.» (مورگان، ۱۹۹۸، ص ۲۶۳)

تحلیل محیطی^۳

شناخت محیط مورد عمل کتابخانه و مسائلی که با آن مواجه است و احتمالاً پیشرفت آن را تحت تأثیر قرار می دهد، جنبه ی اساسی فرآیند برنامه ریزی است که اصطلاحاً تحلیل محیطی نامیده می شود. جمع آوری و مقابله اطلاعات، تحلیل و ارزیابی یافته ها و شناسایی نیروهای محرک و دیگر عوامل تأثیر گذار روی آینده کتابخانه و خدمات آن از نکاتی است که در تحلیل محیطی مورد توجه واقع می شود. تحلیل محیطی را می توان به سه بخش تقسیم نمود: تحلیل خارجی، تحلیل بخشی و تحلیل داخلی.

سوی دیگر واضح بودن و داشتن یک فرمت نوشتاری، بررسی و اصلاح و بازبینی متناوب آن بر طبق مدیریت استراتژیک سازمان، توسعه کتابخانه بر طبق فن آوری اطلاعاتی از دیگر ویژگی های آن می باشد. این برنامه ریزی مدت متوسط سه الی پنج سال را در بر می گیرد، اصولی برای یک برنامه ریزی پایدار فراهم می کند و می تواند نوعی جهت و توانایی در بین کارکنان برای رسیدن به مقصد نهایی ایجاد کند (کورال، ۱۳۸۰، ص ۱۸؛ انجمن بین المللی کتابخانه های استرالیا، ۲۰۰۶).

پس از تهیه بیانیه رسالت، مرحله بعدی پیاده نمودن برنامه و طرح مورد نظر می باشد. زمانی که اهداف سازمان مادر و کتابخانه و مرکز اطلاع رسانی تعیین گردید و در کنار آن دورنمایی از آینده مطلوب کتابخانه و سرمنزل نهایی (و شاید آرمانی) آن ترسیم گردید، به تصویر کشیدن برنامه و طرح به صورت نمودار و چارت های مرحله ای ضروری به نظر می رسد. در تمام مراحل تهیه این طرح مقدماتی، رعایت نکاتی همچون سادگی، انعطاف پذیری و ارتباط دو طرفه آن با نظر مساعد مدیران سطح بالا و رضایت استفاده کنندگان باید رعایت گردد. در این مرحله نیز مانند تحلیل محیطی طرح رشته سوال هایی با مفاهیمی همچون حوزه رسالت کتابخانه، هدف ها و ارزش های آن ضروری و مناسب به نظر می رسد. این سوال ها می تواند از چرایی و چیستی کتابخانه آغاز شود و تا آرمانها و اعتقادات و اصول هدایت کننده کتابخانه ادامه یابد. در مرحله بعد پیش نویس این بیانیه تهیه و مورد بازنگری واقع می شود و در نهایت مورد پذیرش اکثریت و توافق همگانی قرار می گیرد (روشن بین، ۱۳۷۹، ص ۳۶؛ کورال، ۱۳۸۰، ص ۱۹).

ذکر نکته ای در اینجا ضروری به نظر می رسد و آن تفاوت میان **Goals&Objectives** می باشد. بسیاری از متون و منابع **Objective** را هدف و **Goal** را آرمان معرفی کرده اند. آنچه مسلم است ناهماهنگی و بعضاً ابهامی است که در استفاده از این واژگان ممکن است پیش آید. با بررسی متون مختلف آنچه نتیجه گیری می شود این است که **Goals** اهداف کلی یک سازمان را در بر می گیرد که معمولاً در دراز مدت در نظر گرفته می شود.

این اهداف کلیات یک کتابخانه و کارکرد آن را در نظر می گیرد و جهت آن را مشخص می کند. اما **Objectives** دارای مفهوم عینی می باشد، یعنی آنچه واقعی است و مبتنی بر واقعیت است؛ آرمانی و دور از ذهن نمی باشد، به وقوع می پیوندد و در نهایت «راه رسیدن به هدف» است. **Goals&Objectives** در کنار

فرصت ها و تهدیدها در نتیجه عوامل خارجی و محیط خارج سازمان ایجاد می شود. آنچه که برای یک کتابخانه و مرکز اطلاع رسانی تخصصی در فرایند برنامه ریزی اهمیت دارد شناسایی عوامل فوق و استفاده از قوت ها و فرصت ها جهت محو نمودن ضعف ها و تهدیدها با توجه به شرایط و الزامات سازمان و نیازهای آینده می باشد (کورال، ۱۳۸۰، ص ۱۴).

تجزیه و تحلیل **SWOT** شناسایی نیازها و مسائل و موضوعات بالقوه که بخش مهمی از برنامه ریزی استراتژیک می باشد را ممکن می کند. نقاط قوت و ضعف در چارچوب خدمات و محیط داخل هستند. فرصت ها و تهدیدها از محیط خارج به خدمات وارد می آیند، مثل تعیین بودجه و تغییرات در گروه های ارباب رجوع. ولی آنچه اهمیت دارد این است که قبل از اینکه پیشرفتی حاصل شود باید فرصت ها و تهدیداتی که خدمات آنها روبرو می شود را کشف کرد (جانسون، ۱۹۹۴، ص ۹).

شناسایی احکام سازمانی و اهداف سازمان، تهیه طرح مقدماتی

آنچه در آغاز هر برنامه ریزی استراتژیک ضروری می نماید شناسایی احکام و اهداف سازمان مادر است. موضوعاتی که لازم است در برنامه ریزی سازمانی شناسایی شوند بسیار وسیعتر از موضوعاتی است که در کتابخانه یافت می شوند. زمانی که سازمان مادر مسائل را شناسایی نمود و نحوه ی برآورد کردن آنها را تعیین ساخت، آنگاه سندی ترسیم خواهد شد که بیانگر اهداف و وظایف سازمانی خواهد بود (جانسون، ۱۹۹۴، ص ۱۸).

در ابتدا پیش فرض هایی برای برنامه ریزی باید تعیین شود و آینده ای فرضی و مطلوب برای کتابخانه در نظر گرفته شود. سپس این برنامه ریزی باید در جهت رسیدن به آن آینده مطلوب توسعه یابد. لازمه این کار، «بیانیه ای روشن از مقصدها و هدف های کتابخانه» است که به اشکال مختلفی بیان می گردد. بیانیه مأموریت یا به مفهوم بهتر بیانیه رسالت همان سندی است که از یک سو بیانگر اهداف و وظایف سازمانی است و از سوی دیگر مقصد نهایی یک سازمان و نقش آن در جامعه را بیان می کند. بیانیه رسالت باید ویژگی های خاص خود را داشته باشد. مشخص بودن، داشتن انعطاف پذیری، حفظ تداوم و تازگی در اصول و چارچوب آن و بازبینی های منظم همگی از جمله نکاتی اند که در یک بیانیه مناسب باید لحاظ گردد. از

از آشنایی کلی با نیازها، شرایط احتمالی در آینده و موضوعات مورد علاقه و توجه سازمان و کاربران برخوردار باشند. در این میان کتابدار موظف است به جمع آوری اطلاعات روزمره در حوزه های مورد تقاضا و تماس با ارکان های شناسایی موضوعات و نیازهای اطلاعاتی بپردازد و بدین ترتیب تماسی را بین استفاده کننده و منبع اطلاعاتی فراهم آورد.

۲. سازمان و محیط و نوع آن و سبک های مختلف مدیریتی بر نیازهای اطلاعاتی کاربران اثر می گذارد. تحلیل همه جانبه محیط، عوامل شکل دهنده آن، اهداف و مسایل داخلی و خارجی در این میان ضروری به نظر می رسد آنچه که می تواند راهگشای کتابداران در این عرصه باشد بررسی و مطالعه گزارش های داخلی و خارجی، طرح ها، مستندات، نمودار های کارکرد و فعالیت ها و سایر انتشارات سازمان است که می تواند نیازهای اطلاعاتی را توسط کتابدار متخصص شناسایی کند.

۳. در گردآوری اطلاعات به منظور طراحی نظامی که با نیازهای اطلاعاتی کاربران هماهنگ باشد باید از روش های متعددی استفاده شود تا هرگونه تعصب فردی را به حداقل رساند. در آغاز انجام پژوهش های اجمالی که شناساننده نیازهای اطلاعاتی کاربران است، کاری مفید و مناسب می نماید. بسیاری از اطلاعات در خصوص کاربران را می تواند از طریق طراحی پرسشنامه ها و بررسی داده های کاربران به دست آورد.

انجام مصاحبه های رسمی با کاربران به همراه پرسشهای مناسب نیز تصویر روشنی از اطلاعات واقعی مورد نیاز کاربران می تواند ارایه دهد. در انتها بررسی منابع مختلف اطلاع رسانی که کاربر از آن بهره می جوید نیز توصیه می شود و بررسی میزان مرتبط بودن خدمات و منابع با نیازها، تعداد و میزان استفاده و دسترس پذیری آنها، ترجیح ها و اولویت های هر نوع از خدمات و منابع در این بخش جا می گیرد. در عین حال پالایش مداوم و روزآمد نمودن اطلاعات کاربران و نیاز به این مهم جهت هماهنگ ساختن خدمات مناسب با نیازهای در حال تغییر، در برنامه ریزی و طراحی خدمات در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تخصصی ضروری می نماید (آرتون، ۱۳۶۳، ص ۷، ۱۰؛ دیوادمون، ۱۹۹۶، ص ۱۷، ۲۴).

موضوعات استراتژیک در طراحی و توسعه خدمات
در طراحی و توسعه خدمات در کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی، ابزارها و روش هایی موجود می باشند

یکدیگر و در تدوین بیانیه رسالت به چشم می خورند، بطوریکه در تعیین «اهداف و رویه های» سازمان در یک مرحله بالاتر ابتدا اهداف و رویه های سازمان مادر و پس از آن کتابخانه و مرکز اطلاع رسانی تخصصی تهیه و تدوین می گردد و بر اساس آن، بیانیه رسالت و مراتب گفته شده شکل می گیرد.

نیازهای اطلاعاتی کاربران^۶: روشها و تعبیرها

« محیط اطلاعاتی آشفته و دستخوش دگرگونی اطلاعات جستجوی مستمری را می طلبد تا از برآورده شدن نیازهای کاربران اطلاعات به گونه ای رضایت بخش اطمینان حاصل شود و این که متخصصان اطلاع رسانی خبرگی لازم برای برآمدن از پس مسائل مدیریت عملیاتی منابع اطلاع رسانی و برنامه ریزی برای آینده را فرا دست آورند. برای اطمینان از این نکته، نیازی مبرم به درک و دریافت و پی بردن به فرآیند پیچیده (شناسایی نیازهای اطلاعاتی) وجود دارد که در زنجیره ی عملیات، از گردآوری تا توزیع اطلاعات، پیوندی حیاتی به شمار می آید. طراح خردمند نظام می داند که استفاده کننده ی اطلاعات که نیازش طرح را هدایت می کند باید در نظام شرکت فعال داشته باشد. مرکز اطلاعاتی باید سازگاری اطلاعات را با نیاز استفاده کننده پیش بینی کرده و پاسخگوی احتیاجات مراجعانش باشد.»

از سوی دیگر کارایی یک نظام اطلاع رسانی تخصصی به این نکته مرتبط است که ویژگی های آن نظام تا چه حد و اندازه با شرایط کاربر خود همخوانی دارد و کاربر تا چه حد از خدمات فراهم شده توسط نظام اطلاع رسانی بهره مند خواهد شد. بنابراین شناسایی، تحلیل و رده بندی نیازهای اطلاعاتی واقعی کاربران (اعم از بالقوه و بالفعل) پایه استواری برای برنامه ریزی، اجرا و راه اندازی نظام های اطلاع رسانی، از جمله کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تخصصی است.

در مراکز اطلاع رسانی تخصصی نیازهای اطلاعاتی کاربران خاص و مقید به زمان است و به عوامل بستگی دارد. شناسایی این نیازها فرایندی پیچیده است و عواملی نیز بر این پیچیدگی و گستردگی می افزایند (دیوادمون، ۱۹۹۶، ص ۱۲، ۱۳؛ آرتون، ۱۳۶۳، ص ۳)
برای شناسایی نیازهای اطلاعاتی و عوامل تأثیر گذار بر آن روشهای گوناگونی جهت گردآوری اطلاعات وجود دارد. در اینجا به اختصار به راهکارهایی اشاره می گردد:

۱. کتابداران و متخصصان اطلاع رسانی به عنوان عامل شناسایی کننده نیازهای اطلاعاتی کاربران باید

را انجام دهد. در میان مفاهیم بودجه و مسائل مالی، آنچه موضوع جدیدی می نماید مسئله روشهای تولید درآمد توسط کتابخانه است که به عنوان یک موضوع استراتژیک در برنامه ریزی خدمات کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تخصصی مطرح است. روشهای مختلفی در حوزه ی برنامه ریزی استراتژیک جهت افزایش درآمد کتابخانه ها وجود دارد. «در آمد می تواند با افزایش جریمه ها و دستمزدها افزایش یابد، اما این خط مشی امکان دارد مشتریان را از استفاده ی خدمات باز دارد. هم چنین جریمه های زیاد خوانندگان را ترغیب می کند که کتاب را به موقع بازگردانند. البته این عمل درآمد را کاهش می دهد. هزینه ها امکان دارد برای خدمات غیر استاندارد از قبیل جستجوی پیوسته تعبیه شود. روشهای دیگر تولید درآمد شامل فروش انتشارات، فروش کتاب و اجاره ی آن به بیرون برای کنفرانسها، نمایشگاهها و سخنرانی هاست. خدمات مخصوص برای مشتریان در مکانهای مخصوص و ویژه نیز در جهت افزایش درآمد کتابخانه می تواند فراهم گردد» و به نوعی از طراحی خدمات در برنامه ریزی استراتژیک کتابخانه منجر شود. (جانسون، ۱۹۹۴، ص ۱۱؛ سیتیک، ۱۳۷۳، ص ۶۷)

سنجش عملکرد^۸، ارزیابی، اصلاح، گسترش و نگهداری و اداره حیات سیستم

بعد از تنظیم و اجرای استراتژیها، نوبت به ارزیابی و سنجش عملکرد می رسد. در این مرحله است که گسستگی ها، ضعف ها، فرضیات غلط و غیرقابل انطباق با امکانات باید مشخص شده و راهی برای غلبه بر آنها یافت شود (روشن بین، ۱۳۷۹، ص ۳۷). در این جا باید گفت که معرفی و آغاز خط مشی برنامه ریزی استراتژیک کافی نیست بلکه لازم است استراتژیها مورد بررسی قرار گیرند تا اطمینان حاصل شود که آنها هنوز هم مناسب بوده و بر طبق مقیاس زمانی که کمیته برنامه ریزی تنظیم کرده جریان دارد. ۵ جنبه از سنجش عملکرد را می توان به صورت ذیل تقسیم بندی نمود:

۱. هدف / سطح سنجش عملکرد
۲. ورودیها (چه منابعی برای انجام خدمات و فعالیت ها ضروری است)
۳. خروجیها (چه مقدار کار حاصل شده است و کیفیت آن چگونه است)
۴. کارایی (کاربران عملکرد را چگونه ارزیابی می کنند)
۵. تأثیر

مقیاس عملکرد بر پایه ی اهداف کمی و اهدافی که در فرایند فرمولبندی استراتژیک تنظیم شده، می باشد.

که لازمه دست یابی اهداف تعریف شده برای سازمان مادر و کتابخانه تخصصی است.

در بسیاری از منابع این ابزارها تعبیر به موضوعات استراتژیک^۷ شده اند. موضوعات استراتژیک مفاهیمی همچون نیروی انسانی، بودجه، فضا و تجهیزات، فناوریهای نوین و تأثیرات آن را شامل می شود و عمدتاً بیشترین تأثیر را در خدمات ارایه شده توسط کتابخانه دارند (جانسون، ۱۹۹۴، ص ۱۰؛ روشن بین، ۱۳۷۹، ص ۳۶). اولین نکته در بررسی موضوعات استراتژیک، بررسی نیروی انسانی است که پس از برنامه ریزی، نیاز به توسعه دارد. تعداد کارمندان، تحصیلات، تجربه، آموزش و تخصص نیروی انسانی و شیوه های گزینش و انتخاب آنان از مسایل تأثیر گذار در روند برنامه ریزی است. جذب نیروی انسانی در برنامه ریزی کتابخانه به طرق مختلف می تواند باشد و بستگی به خط مشی کتابخانه و سازمان مادر و اهداف آن دارد. همچنین روشهای گزینش و معیارهای انتخاب نیز باید بر اساس همین خط مشی و اهداف انجام پذیرد و امکان دارد از یک کتابخانه به کتابخانه دیگر تفاوت کند.

آنچه اهمیت دارد لزوم ارزیابی های مستمر از وضعیت کارکنان و توانمندی های آنان می باشد چرا که تأثیر به سزایی را در بازدهی و کارایی سیستم و کمک به مدیران خواهد داشت. در حوزه بودجه و مفاهیم مالی و تعیین سرمایه برای آینده به عنوان یک موضوع استراتژیک، بحث بسیار گسترش می یابد و خارج از حوصله این مقاله می باشد. مقوله بودجه بندی خود مانند برنامه ریزی و طراحی خدمات موضوعی جداگانه و مجالی گسترده برای بررسی است. آنچه می توان در این جا بدان اشاره نمود، اهمیت بودجه و بودجه بندی در برنامه ریزی استراتژیک کتابخانه و جایگاه آن می باشد.

عنوان «مدیر کتابخانه» عنوانی است که با خود مسئولیت های مدیران در سایر زمینه های شغلی را می آورد که شامل تأمین سرمایه و کنترل بودجه می باشد. زمان در نظر گرفتن آینده ی خدمات، یک خط مشی مالی مهم است بطوریکه در تهیه سرمایه خدمات آینده ی کتابخانه می تواند مشکل ترین بخش طرح استراتژیک باشد. «این سؤال مطرح است که چه مقدار پول و سرمایه برای فراهم آوردن خدمات کتابخانه و مرکز اطلاع رسانی مورد نیاز است؟ آیا بودجه در خدمت رسانی و یا در منابعی تلف هم می شود؟ تجزیه و تحلیل اقتصادی و استفاده از یک برنامه ی بودجه بندی، راه خوبی خواهد بود تا به مدیران ارشد نشان دهد کتابدارانی که وظیفه ی خود را جدی می گیرند می توانند کار تنظیم بودجه

سازمانهای بزرگ و پیچیده ای مبدل شده اند که مدیران را به مبارزه می طلبد. اداره کردن یک کتابخانه بزرگ شغلی با تخصص بسیار بالا و پیچیده است. به منظور پیروز شدن در این مبارزه، مدیران به استفاده از اصول و فنون مدیریت پرداخته اند. این امر مدیریت کتابخانه ها را متحول کرده است. هدف این بوده که خدمات مؤثر و کارآمدی را برای استفاده کنندگان از طریق مدیریت مؤثر و کارآمد تهیه کند به گونه ای که در وقت استفاده کننده صرفه جویی شود. فنون مدیریت برای این بکار می رود تا کارهای روزمره و یا جاری را بدون اثر گذاشتن به کیفیت خدمات رسانی ساده کند». (مختاری معمار، ۱۳۷۶، ص ۱۹۷)

« تغییرات تکنولوژیکی، محدودیت های بودجه ای و احتمال محدودیت های فردی با یکدیگر در هم آمیخته و زمان پرچالشی را برای مدیران کتابخانه ها و کاربران و پرسنل آنها ایجاد نموده اند. مدیران کتابخانه ها در تلاش اند تا روشهای جدید مدیریتی را که تشویق کننده ی دانش سازمانی و پذیرش آن می باشد را بکار گیرند. روشها و سبک های مختلف مدیریتی و تلفیق روشهای رهبری مورد نیاز جهت مدیریت سازمان مقابله کننده با تغییرات سریع وجود دارد که براساس تحقیقات انجام شده، ثابت شده است که برخی عوامل تحول پذیر در ابزارها و روشهای خود ارزیابی، از اهمیت بیشتری نسبت به سایر ابزارها و عوامل در تحول سازمانی و مدیریت کتابخانه برخوردارند. امروزه مدیران موفق کتابخانه ها بواسطه پیش بینی های درست و مناسب نیازهای اطلاعاتی دانشجویان، اعضای هیئت علمی و غیره متمایز می گردند. در اینجا باید به این نکته اشاره نمود که تنوع در سبکهای مدیریتی و تأثیر مدیریت بر قسمتهای مختلف کتابخانه و کتابخانه های تخصصی بصورت یک قانون و نه یک انتظار یا چشم داشت خود را نشان می دهد». (کاسیلونه، ۲۰۰۶، ص ۳)

« در میان متون و منابع محدودی که برای رهبری در حوزه ی کتابداری وجود دارد. بسیاری از محققین و متخصصان تأکید فراوانی بر اهمیت رهبری در کتابداری و محوریت آن داشته اند. بطور مثال کنات (knott) حرفه کتابداری را بطور اساسی و پایه فرایندی از رهبری می داند (مولنيس، ۲۰۰۶، ص ۱۳۳). همچنین ارتباطی میان ویژگی های رهبری با طراحی و برنامه ریزی سیستمها وجود دارد. مدیران سازمان ها عموماً دارای وظایف معین و مشخصی جهت طراحی کلی یک سیستم و برنامه ریزی آن می باشند. علی رغم ویژگی های تأثیر گذار مشخصی، مانند شیوه ی مدیریت و اصول اعتقادی

مقیاس عملکرد تنها نشانه ی کمی خدمات است و هیچ نشان دیگری از عملکرد فراهم نمی کند. زمانیکه سنجش عملکرد مورد توافق قرار گرفت، مقیاس های عملکرد باید مورد ملاحظه قرار گیرد. این مقیاس ها به شرح زیر است:

۱. اندازه های ورود خدمات: مقدار منابع بکاربرده شده توسط خدمات و مقدار بودجه ای که برای خدمات بکار می رود.

۲. اندازه های خروجی خدمات: مقدار خروجی، کیفیت خروجی، به موقع بودن خروجی، حاضر بودن خدمات و دسترس پذیر بودن خدمات

۳. مقیاس کارایی خدمات: مقدار استفاده، رضایت اظهار شده کاربران، اهمیت اظهار شده توسط کاربران، هدف از استفاده و نتیجه ی استفاده

۴. اندازه های قلمروی خدمات: اندازه جمعیت کل، ویژگیهای جمعیت کل، اندازه ی جمعیت کاربر، ویژگی های جمعیت کاربر، اندازه ی ناحیه ی جغرافیایی، نیازهای اطلاعاتی. (جانسون، ۱۹۹۴، ص ۱۱)

در صورت وجود اطمینان از کیفیت سیستم، آنگاه می توان آن را با شهادت پیاده نمود و مشکلات آتی را با تفکر، بررسی، مطالعه و صرف انرژی مرتفع ساخت. مشکلات تخصصی کارکنان از طرق آموزشی قابل حل است. مشکلات کاربران مانند ناآگاهی استفاده کنندگان و غیره از طریق برقراری ارتباط و تفسیر و توجیه می تواند برطرف شود. در خصوص نگهداری و ادامه حیات سیستم، طبیعی است که چنین نظام طراحی شده ای مثل سیستمهای فیزیکی نیازمند نگهداری است. نگهداری و ادامه حیات ضرورتی برای نظامهای اطلاعاتی است و نمی توان از چنین ساختاری انتظار داشت خود به خود رشد کند و به شکوفایی برسد، بلکه نیازمند پشتوانه ایست که کتابداران برای آن به ارمغان می آورند. نظام اطلاعاتی، نظامی زنده و ارگانیک است که باید تغذیه شود تا بازدهی داشته باشد. وقتی بازده فراوان برنامه ای طراحی کردید نباید بگذارید این نظام نوپا قربانی اهمال و ناآگاهی و بی دقتی شود. چرا که در اینجا کتابدار به مثابه معلمی است که مسئولیت نهاد فرهنگی و آموزشی مانند کتابخانه را عهده دارد و اگر وظیفه اش از یک معلم بیشتر نباشد، قطعاً کمتر نخواهد بود (روشن بین، ۱۳۷۶، ص ۳۹)

مفاهیم مدیریت و رهبری در برنامه ریزی، طراحی و توسعه خدمات کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تخصصی
« با گذشت سالها بسیاری از کتابخانه ها به



انجام شده از بسیاری از کتابداران در خصوص دیدگاه مدیران در حوزه ی برنامه ریزی کتابخانه ها، نظرات نقل شده به صورت ذیل است:

- برنامه ریزی برای آینده کتابخانه نیازمند بینش و آرمان است. بدین ترتیب تفکر بیشتری را در خصوص رهبری و مدیریت طلب می کند (کتابدار انگلیسی)
- یک رهبر نیازمند داشتن بینش و دیدگاهی است که برای او نشان دهنده ی این است که خدمات کتابخانه به کجا می رود و منتهی می شود و یا به کجا باید منتهی گردد (کتابدار ایرلندی)
- فرهنگ سازمانی می بایستی تمام مدت بر خدمات تمرکز نماید، بنابراین طبیعی است که دیدگاه رهبری سازمان نیز بر پایه و اساس خدمات کتابخانه ایجاد شود.

مسلم است که نیاز اساسی هر رهبری به بینش و دیدگاه اوست. رهبر نیازمند تصویر وسیع و مفهومی گسترده از جایی است که در آن رهبری می کند. اما در کنار این مقوله، مسئله دیگری هم مطرح می شود و آن رهبری منفی است.

در بررسی های به عمل آمده از بسیاری کتابداران و مسئولین کتابخانه ها در خصوص رهبری نامناسب و منفی به موارد ذیل اشاره شده است:

- یک رهبر خودمختار در خدمات کتابخانه از کارکرد یا خدمت رسانی مطلوب سازمان جلوگیری می کند (کتابدار انگلیسی)
- یک رهبر نامناسب و دافعه گرا، تولید و ایجاد

افراد، ویژگی عمده بر این فرایند می تواند اثر گذار باشد. قدرت و کنترل یک رهبر، خلاقیت وی و پیروی افراد، از عوامل تاثیر گذار بر شدت برنامه و حوزه ی ابزارهای تنظیم رهبری و مدیریت در طی مراحل برنامه ریزی است (دراگو، ۱۹۹۹، ص ۱۱). البته باید گفت که در طبقه بندی ویژگی های رهبری و رفتارهای رهبران نمی توان بسیار دقیق و موشکافانه عمل نمود. برخی از ویژگی های خاص فردی شدت و عمق مشخصی را برای ویژگی های رهبری کتابداران متخصص فراهم می آورد.

ویژگی های متخصص که در این طبقه بندی جای می گیرند شامل خلاقیت، شوخ طبعی، توانایی، طبیعت خوش برخوردی، انگیزش، نوآوری و برطرف نمودن مشکلات می باشد. بسیاری از نویسندگان رهبری را به مانند یک پدیده ی ارگانی و به مثابه یک هنر می دانند. بلدرون (Bledron) رهبری را به عنوان یک مفهوم تکوین یافته تلقی می کند. گیب (Gibb) رهبری را پدیده ای مرتب در حال تغییر می بیند که معانی تعریف شده برای آن در حوزه ی علمی بسیار فراوان است. مسلم است که ویژگی های مشخصی بطور ثابت و فردی باقی نمی ماند چرا که این ویژگیها تحت تاثیر آموزش مداوم و تجارب در میان افراد نوسان می یابد. نورت هاوس (Northhous) در تئوریهای رهبری مدرن، این مسئله را مشاهده و بررسی می کند که ویژگی ها و خلقیات رهبر بخش جدایی ناپذیر رهبری است. بنابر دیدگاه بسیاری از صاحب نظران، «دیدگاه و بینش» نقش اساسی برای مدیران کتابخانه ها دارد. در بررسی های

کارکنان سازمان را از بین می برد.

- استفاده ی افراطی از قدرت و کنترل و عدم رغبت و میل به اختیار دادن به افراد دیگر، از جمله ی ویژگی های منفی یک رهبر است. (کتابدار ایرلندی) (مولنيس، ۲۰۰۶، ص ۱۳۳)
- با توجه به موارد بالا می توان فهمید ویژگی های منفی یک رهبر، در محیط سازمانی نه تنها ایجاد دافعه می کند بلکه بر روند برنامه ریزی و اجرا و توسعه ی خدمات تأثیر می گذارد.

همانگونه که قبلا نیز اشاره شده، انواع متنوعی از نسبت ها، الگوها و رویکردهای مورد استفاده در برنامه ریزی استراتژیک وجود دارد.

راهی که در آن برنامه ریزی استراتژیک توسعه می یابد بستگی به ماهیت رهبری سازمان، فرهنگ سازمان، پیچیدگی محیط سازمان و ابعاد آن و تخصص برنامه ریزی کنندگان دارد. اغلب موارد برنامه ریزی کنندگان استراتژیک سازمان می دانند که چه چیزی در برنامه ریزی استراتژیک وارد می شود. در هر صورت، توسعه برنامه ریزی استراتژیک بصورت گسترده ای به شفاف نمودن برنامه های سازمان کمک می نماید (مک گی، ۲۰۰۶، ص ۴۷۹) کتابخانه تخصصی می تواند واحدی مستقل، با سازمان و مدیریتی منسجم یا وابسته به بخش تحقیق و توسعه سازمان مادر باشد. سازماندهی و مدیریت کتابخانه باید به نحوی باشد که مجموعه، منابع انسانی و امکانات خدماتی و مالی کتابخانه را در بافتی منسجم و هماهنگ با اهداف و وظایف آن پیوند دهد. رئیس کتابخانه مسئولیت کامل سازماندهی امور را عهده دار است و دارای وظایفی است که به اختصار در این جا بیان می گردد:

- تعیین و استفاده از روش ها و خط مشی های منسجم، یکدست، و استاندارد.
- انتخاب نیروی انسانی مناسب.
- ترتیب برنامه های آموزش کارکنان.
- تقسیم وظایف کارکنان و نظارت بر حسن اجرای امور.
- تماس مدام و هماهنگی با کارمندان کتابخانه، بویژه کسانی که با کاربران تماس مستقیم دارند.
- تدوین بودجه سالانه و کنترل منابع مالی.
- ایجاد تعادل و هماهنگی در امر انتخاب و تهیه ی مواد با توجه به برنامه های پژوهشی و فعالیت ها.
- برنامه ریزی برای حوادث غیر مترقبه.
- سازمان دهی مدیرانه کارکنان، مجموعه، خدمات و غیره.

- ارزیابی مستمر خدمات کتابخانه و برنامه ریزی های کوتاه مدت، میان مدت، و بلند مدت.
- انجام مکاتبات درون سازمانی و برون سازمانی در ارتباط با کتابخانه.
- ارائه گزارش ماهانه، سالانه، و موردی و پیشنهاد راهکارهایی برای اعتلای سطح خدمات کتابخانه.
- تدوین آیین نامه ی کتابخانه.
- برنامه ریزی برای تبلیغ و ترویج خدمات کتابخانه.

و ... (تعاونی، ۱۳۸۱، ص ۷)

در عین حال، کتابخانه می بایستی به عنوان یک واحد مدیریتی درون سازمان در نظر گرفته شود. مدیریت کتابخانه بایستی به عنوان یکی از وظایف یک کتابدار دارای صلاحیت در نظر گرفته شود. کتابدار می بایستی به عنوان یکی از اعضای بلند مرتبه در سازمان، پاسخگو و مسئول باشد و در تمام تصمیم گیری هایی که دارای تأثیر بر عملکرد کتابخانه اند، مورد مشورت قرار گیرد. هدف از مدیریت کتابخانه توسعه، اعمال و نگهداری و ضبط سیاست ها و فرایندهایی است که کتابخانه به آنها عمل می کند. چنین مدیریتی از طرق ذیل حاصل می گردد.

- ۱) استاندارد نمودن رویه ها
- ۲) آموزش کارکنان مدیریت توسعه و عملکرد
- ۳) کار گروهی و ارتباط و تعامل افراد با یکدیگر
- ۴) مدیریت منابع انسانی و مالی
- ۵) مدیریت منابع
- ۶) برنامه ریزی استراتژیک
- ۷) بازاریابی (انجمن کتابخانه های تخصصی استرالیا، ۲۰۰۶)

نتیجه گیری

امروزه در جوامع اطلاعاتی، کتابخانه های تخصصی به عنوان یکی از نمودهای سیستم های اطلاعاتی با توجه به مجموعه و مخاطب خاص خود نیازمند برنامه ریزی صحیح برای ادامه ی خدمات و پویایی هرچه بهتر می باشد. تغییرات روز افزون در سیستم های اطلاعاتی یکی از عوامل تضمین کننده بقاء و ماندگاری این محیط هاست. در این زمینه، برنامه ریزی استراتژیک که یکی از وظایف مدیران و از ملزومات اساسی سازمان است به انسجام تغییر فعالیت ها کمک می کند و در کاهش اتلاف وقت مؤثر است. در تهیه برنامه باید اهداف، قوانین، نیازها، محیط داخل و خارج کتابخانه را در نظر گرفت.

پی نوشت

- ۱- Heather Johnson
- ۲- Bryson
- ۳- Environment Analysis
- ۴- PEST: (Political, Economic, Sociological and Technological) Factors
- ۵- MISION STSTEMENT
- ۶- User Information Needs
- ۷- Strategic Issues
- ۸- Performance measurement

منابع و ماخذ

الف (منابع فارسی:

۱. آرتون، پاولین. مبانی نظامها و خدمات اطلاعاتی. تهران: مرکز اسناد و مدارک عملی، ۱۳۶۳.
۲. اوانز، ادواردجی. فنون مدیریت برای کتابداران. ترجمه فرشته ناصری. مشهد: آستان قدس رضوی، بنیاد پژوهشهای اسلامی، ۱۳۷۷.
۳. تعاونی، شیرین. استانداردهای کتابخانه های تخصصی ایران. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۸۰
۴. دیوادسون، اف. ج.؛ پرتپ لینگم، ب. روشی برای شناخت نیازهای اطلاعاتی کاربران. ترجمه اسد... آزاد(چین ۲۵-۲۹ اوت ۱۹۹۶)، ایفلا ۹۶:گزیده مقالات. تهران: کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۷۶.
۵. روشن بین، فروز. مدیریت کتابخانه ها و مراکز اطلاع رسانی تخصصی. تهران: صنم، ۱۳۷۹.
۶. سنیک، موهر. مدیریت کتابخانه و نظام اطلاع رسانی (نظریه و عمل). ترجمه غلامرضا فدایی عراقی. تهران: دبیرخانه، ۱۳۷۳.
۷. مختاری معمار، حسین. درآمدی بر کتابداری. شیراز: نشر نو، ۱۳۷۶.
۸. ویسمان، هرمان، سیستمها و خدمات و مراکز اطلاع رسانی. ترجمه جعفر مهرداد. شیراز: انتشارات نوید، ۱۳۷۸.
۹. کورال، شیدا. برنامه ریزی استراتژیک برای خدمات کتابخانه ای و اطلاعاتی. ترجمه مجید امیدوار. تهران: مرکز اطلاعات و مدارک علمی ایران، ۱۳۸۰.

ب (منابع لاتین:

1. Castiglione, James. « **organizational learning and transformational leadership in the Library environment**». Library Management , Vol.27, No.415, 2006. pp. 289-299. (on- Line). Available: <http://www.Emeraldinsight.Com/Insight/ViewContentSepvelt?Filename=Published/EmeradfullTextAr...2006/10/31>.
2. Johnson, Heather.« **Strategic Planning for Modern Libraries**». Library Management, Vol. 15, No.1, 1994.pp. 7-18.
3. McGee, Rob, «**Information technology (IT) strategic planning for libraries**», Library Management, Vol. 27, No. 6/7, 2006, pp.47085.
- 4.Morgan,steve.«**Integration of library services into the parent organization**», Library Management, Vol. 19, No. 4, 1998, pp. 263-270.
- 5..Mullins , John. « **Desired Qualities of Public Library Leaders**». Leadership And Organization Development Journald, Vol.27, No.2,2006. pp. 133- 143.
6. Rehman, sajad ur; Bakeri abu baker ,Ahmad; Majid, Sheheen. « **Needed Capabilities and development Strategies for Future Information Professionals: A Malaysiam Perspective**». Intl. Inform. & Libr . Rev, Vol.30, No. Ir 980088. 1998. pp. 123- 141.
7. « **Guidelines for Australian Special Libraries**» (on – line). Available : <http://alia.Org.au/Polies/special.Libraris.Html>. 2006.
- 8..Devadason,J.F. , Pratap, P.«**A methodology for the identification of information needs of users**», 62nd IFLA general coference proceedings(A,ugust 25-31,1996),(on-line)Available: <http://IFLANET/annualconferences.html>.1996.