

## تمرکز و عدم تمرکز مدیریت کتابخانه های دانشگاهی

محمد حسین دیانی \*

نظرات موافقان و مخالفان تمرکز و عدم تمرکز مدیریت و خدمات کتابخانه های دانشگاهی در غرب و عوامل موثر در برقراری مدیریت کاملا " غیر متمرکز ، مدیریت نیمه متمرکز و مدیریت متمرکز قسمت اول این نوشته را بخود اختصاص داده است ، در بخش دوم وضعیت مدیریت کتابخانه های دانشگاهی در دانشگاه های ایران تشریح شده و ضمن مروری مختصر بر سازمان کتابخانه های دانشگاه شهید چمران اهواز طی سالهای گذشته ، امکانات لازم برای هر یک از روشهای سه گانه مدیریت بررسی شده و نشان داده شده است که برقراری مدیریت کاملا " غیر متمرکز غیر مفید و برقراری مدیریت کاملا " متمرکز ، در شرایط فعلی ، غیر ممکن است . در پایان دلائل سودمندی روی آوردی به مدیریت نیمه متمرکز در این برهه از زمان عنوان گردیده است .

مقدمه

بررسی نوشته های کتابداری و تجربیات روزانه کتابداران حاکی از آن است که محسنات و معایب تمرکز و عدم تمرکز مدیریت و خدمات کتابخانه های دانشگاهی مورد توجه بسیاری از مقامات ، استادان و کتابداران دانشگاهی است . استادان به دلیل نیاز به دستیابی سریع به کتابها و سایر مواد ، از کتابخانه های دانشکده ای طرفداری می کنند ، در حالیکه مقامات دانشگاه و کتابداران برای بهره وری بیشتر از بودجه محدود

---

\* دکتر محمد حسین دیانی عضو هیئت علمی گروه کتابداری دانشکده علوم تربیتی دانشگاه شهید چمران اهواز .

کتابخانه‌ها مدیریت متمرکز یا ادغام مجموعه‌ها را مورد حمایت قرار می‌دهند. طی سالهای گذشته و تحت شرایط متفاوت برای تمرکز مجموعه‌ها و یا تمرکز مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی ایران اقداماتی بعمل آمده است. اما بدلائل متفاوت، جز در یک مورد، هیچیک از دانشگاههای ایران از نظر مدیریت کتابخانه‌های خود به وضع تشبیت شده‌ای دست نیافته‌اند و کشمکش همچنان ادامه دارد. نویسنده این سطور برآن است تا با بررسی نوشته‌های مربوط و با توجه به شرایط کتابخانه‌های دانشگاهی ایران، امکانات تمرکز و عدم تمرکز مدیریت یا مجموعه‌ها در کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز را مورد بررسی قرار دهد.

در بخش اول این نوشته، پس از مقدمه‌ای کوتاه ضمن مروری تاریخی، محسنات و معایب تمرکز و عدم تمرکز مدیریت یا خدمات کتابخانه‌های دانشگاهی غرب تحت سه عنوان مدیریت متمرکز کتابخانه‌ها، تمرکز جغرافیایی یا فیزیکی کتابخانه‌ها و تمرکز خدمات کتابخانه‌ها در دو یا سه کتابخانه تشریح شده است. در بخش دوم، مدیریت و ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاهی ایران مورد توجه قرار گرفته و ضمن نگاهی به تاریخچه مدیریت و ساختار کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز، نیازهای نیروی انسانی سه ساختار سازمانی کاملاً "غیرمتمرکز"، نیمه‌متمرکز و کاملاً "متمرکز" مورد بررسی قرار گرفته است و مناسبترین ساختار تحت شرایط متفاوت مشخص گردیده است.

### انواع کتابخانه‌های دانشگاهی

کتابخانه‌های دانشگاهی را می‌توان به سه دسته تقسیم کرد. کتابخانه گریه، کتابخانه دانشکده و کتابخانه دانشگاه. به مجموعه‌ای از کتابها که با موضوعات مورد تدریس و تحقیق گروه آموزشی مشخص در ارتباط است و در محلی مجزا از مجموعه عمومی کتابهای دانشکده نگهداری می‌شود کتابخانه گروه گفته می‌شود. کتابخانه دانشکده‌ای شامل مجموعه‌ای از مواد چاپی و غیر چاپی است که برای پاسخگویی به نیازهای آموزشی و تحقیقاتی دانشجویان و استادان یک دانشکده در محل واحد فراهم آورده شده است. مجموعه‌هایی از مواد چاپی و غیرچاپی در موضوعات متفاوت که در محل واحدی در یک دانشگاه گردآورده شده و مورد استفاده کل جامعه دانشگاهی باند کتابخانه دانشگاهی یا کتابخانه مرکزی نامیده می‌شود.

کتابخانه گروه از نظام آموزشی آلمان در نیمه دوم قرن نوزدهم نشأت گرفته است.

هربرت بی. ادمز<sup>۱</sup> براساس تجربیات خود از تحصیل در آلمان می‌نویسد که در دانشگاه‌های آلمان کتابخانه شخصی هر استاد مناسبترین مکان برای تشکیل سمینارهای آموزشی بود. با ازدیاد تعداد دانشجویان، کمبود فضای آموزشی و دشواری حمل و نقل کتابهای لازم برای هر سمینار، ایجاد کتابخانه‌ای کوچک که بتواند پاسخگوی نیازهای گروه آموزشی مشخص باشد ضرورت یافت. بدنبال این نیاز مکان مشخص و بودجه‌ای محدود در اختیار یکی از اعضاء گروه آموزشی قرار داده می‌شد تا مجموعه‌ای از اساسی‌ترین کتابهای مورد استفاده در تدریس و تحقیق را تهیه و در محلی که سمینار در آن تشکیل می‌شد قرار دهد (ادمز، ۱۸۸۷).

بنوشته لارنس تامپسن<sup>۲</sup> سنت کتابخانه گروه آنقدر در ذهن آمریکائیان که تحصیلات خود را در آلمان گذرانده بودند ریشه دواند که دانشگاه جان هاپکینز در سال ۱۸۷۶ با مجموعه‌ای از کتابخانه‌های گروه افتتاح گردید. این روش شانزده سال بعد توسط دانشگاه شیکاگو دنبال شد و تعدادی از مؤسسات آموزشی کوچکتر نیز به تبعیت از دانشگاه‌های بزرگ آمریکا مجموعه‌های متمرکز خود را تفکیک و به تشکیل کتابخانه‌های گروه اقدام کردند (تامپسون، ۱۹۴۲). جورج ای لیتل<sup>۳</sup> در گزارشی که در سال ۱۸۹۳ منتشر کرد دو دلیل زیر را برای رشد کتابخانه‌های گروه عنوان کرد:

۱- کاستن از فشار وارد بر ساختمان کتابخانه اصلی.

۲- فراهم آوردن شرایطی که استادان بتوانند روش بهره‌وری از کتابها را مستقیماً به دانشجویان بیاموزند (لیتل، ۱۸۹۳).

از سال ۱۹۲۰ به بعد گرایش به کتابخانه‌های گروه کاهش یافت و مقامات دانشگاهها، کتابداران و استادان بر ادغام کتابخانه گروه در کتابخانه دانشکده و یا کتابخانه دانشگاه، تاکید ورزیدند. عوامل زیادی در تغییر نگرش استادان نقش داشت. از جمله، نحوه توزیع دروس بین گروههای آموزشی، تغییر یافت، تدریس استادان در پیش از یک گروه آموزشی رایج شد، جایجایی گروههای آموزشی از ساختمانی به ساختمان دیگر افزایش یافت، گروههای آموزشی جدیدی تأسیس شد و بعضی از گروههای قدیمی‌تر منحل گردید، ارتباط بین محتوای آموزشی گروهها بیشتر گردید و نیاز به دریافت خدمات کتابخانه بیش از پیش محسوس شد (مکانالی<sup>۴</sup>، ۱۹۵۹).

۱- Adams

۲- Thompson

۳- Little

۴- McAnally

با برپا شدن ساختمانهای بزرگ و ویژه کتابخانه‌ها، کتابدارانی که در اداره کتابخانه‌های غیر متمرکز با مشکلاتی روبرو بودند برای کارائی بیشتر به منظور ایجاد مجموعه‌ای فنی‌تر و برای بهره‌وری بیشتر از بودجه محدود کتابخانه بشدت بر مدیریت متمرکز کتابخانه‌ها، تمرکز کامل مجموعه‌ها و یا تمرکز مجموعه‌ها در دو یا سه محل تاکید ورزیدند (لوول<sup>۱</sup>، ۱۹۴۲).

### مدیریت متمرکز کتابخانه‌ها

مدیریت متمرکز عبارت است از برنامه ریزی، هماهنگی و نظارت دفتری واحد بر تعدادی کتابخانه. به بیانی دیگر، مدیریت متمرکز عبارت است از واگذاری مسئولیت اداره چند کتابخانه به شخص یا سازمانی واحد. در نوشته‌های کتابداری محنات مدیریت متمرکز از سه بعد مورد توجه قرار گرفته است. این ابعاد عبارتند از: استفاده بهتر از بودجه کتابخانه‌ها، گستره نظارت و هماهنگی، تخصص و همخوانی اختیار با مسئولیت.

بحث اصلی در تمرکز مدیریت کتابخانه‌ها به وجود بودجه متمرکزی مربوط می‌شود که برنامه ریزی حساب شده، متعادل و هماهنگ در بخش‌های متفاوت کتابخانه‌ها را امکان پذیر می‌سازد. در یک نظام غیر متمرکز نه تنها بودجه کافی در اختیار هر کتابخانه قرار ندارد، بلکه امکانی برای برنامه ریزی درازمدت نیز در اختیار نیست. براین پایه<sup>۲</sup> می‌نویسند، در مدیریت غیر متمرکز که کتابخانه‌ها از منابع مالی متفاوت ارتزاق می‌کنند، احتمال دارد که در زمان مدیریتی موفق برنامه‌ای تنظیم گردد و مجموعه ویژه‌ای گردآوری شود و یا خدمات خاصی عرضه شود که با تغییر مدیریت، تداوم برنامه‌های قبلی امکان پذیر نباشد (برایانت، ۱۹۶۱). مدیریت متمرکز این امکان را به وجود می‌آورد که برنامه‌هایی حساب شده‌تر و مداوم‌تر یا پشتوانه مالی بیشتر و حمایت کل جامعه کتابخانه به اجرا درآید.

طرفداران مدیریت متمرکز بهره‌گیری بهتر از بودجه محدود، ساخت مجموعه‌ای متعادل و سازمان یافته و عرضه خدمات بیشتر و بهتر و نه نظارت و سرپرستی تعدادی کتابخانه توسط فردی واحد را مورد تاکید قرار می‌دهند. از ابتدای عرضه نظریه‌های مدیریت در مورد تعداد افرادی که می‌توانند توسط یک شخص بطور موثر سرپرستی

گردند، مناقشه‌ای در جریان بوده است. به نظر شی. ای. وایت<sup>۱</sup> ثبات سازمانی مدیریت، پراکندگی جغرافیایی فعالیتها، وسعت واحدهای فعال در سازمان، سطح سازمانی مدیریت، پراکندگی جغرافیایی واحدهای مربوطه و توانایی کارمندان عواملی است که گستره نظارت مدیریت را مشخص می‌سازد (وایت، ۱۹۵۷).

وی. ا. گرانکوناس در بررسی خود دریافت که با افزایش تعداد افراد گروه از امکان تبادل افکار کاسته می‌شود و هیچکس نمی‌تواند فعالیت بیش از شش نفر را که کار آنها در ارتباط با یکدیگر است مستقیماً "سرپرستی کند. با توجه به موارد فوق و با توجه به تعداد و بعد مکانی کتابخانه‌های دانشکده‌ها هدف اصلی بهره‌وری از مدیریت متمرکز باید برقراری هماهنگی بین کتابخانه‌ها باشد و نه سرپرستی امور یکایک کتابخانه‌ها (مکانالی<sup>۲</sup>، ۱۹۵۹).

یکی از امتیازاتی که برای کتابخانه‌های غیر متمرکز عنوان می‌شود این است که اعضاء هیأت علمی امکان می‌یابند در ساخت مجموعه کتابخانه مشارکت کنند، در حالی که با تمرکز مدیریت از کمیت و کیفیت این مشارکت کاسته می‌شود. گرچه مشارکت اعضاء هیأت علمی در ساخت مجموعه کتابخانه منطقی<sup>۳</sup> "موجه است اما این مشارکت دو نوع مشکل نیز به همراه دارد، اول این که مشارکت اعضاء هیأت علمی دیگر نمی‌تواند امتیازی محسوب شود، زیرا با انفجار اطلاعات مجموعه سازی کاری است تمام وقت که باید کتابداری حرفه‌ای موظف به انجام آن باشد. کتابدار مجموعه ساز در موقعیتی قرار دارد که بهره‌وری از مجموعه توسط کل جامعه کتابخانه را زیر نظر دارد و بنابراین کم و کیف مجموعه را بسیار عینی‌تر از استادان تشخیص می‌دهد. بعلاوه کتابدار حرفه‌ای مجموعه خود را می‌شناسد و از چند و چون مجموعه کتابخانه‌های مجاور آگاه است، از محتوا، محدوده و نظم ابزارهای گزینش کتاب و سایر مواد با خبر است و در بهره‌وری مناسب از آنها مهارت دارد. روشن است که نمی‌توان متوقع بود که استادان نیز دارای چنین دانش و مهارتی باشند. دوم اینکه همخوانی مسئولیت و اختیار، اصلی اساسی در مدیریت موثر است. واگذاری اختیار مجموعه سازی به اعضاء هیأت علمی و درخواست مسئولیت از کتابدار مجموعه ساز از امکان فراهم آمدن مجموعه‌ای مناسب می‌کاهد. محسنات تمرکز مدیریت که چند مورد آن به اختصار ذکر شد موجب شده است که در مورد تمرکز مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی توافق عمومی بعمل آید، به

نحوی که تقریباً "کلیه کتابخانه‌های دانشگاهی مغرب زمین تحت مدیریت متمرکزی اداره می‌شوند (کوپر<sup>۱</sup>، ۱۹۶۸).

### تمرکز جغرافیائی یا فیزیکی کتابخانه‌ها

تمرکز فیزیکی نظامی است که در آن تمام مجموعه‌های کتابخانه‌های دانشگاه در محل واحد و تحت مدیریت واحد جمع می‌آید. دو نمونه برجسته از اینگونه کتابخانه‌ها کتابخانه دانشگاه کلورادو و کتابخانه دانشگاه نبراسکا است. دانشگاه کلورادو اولین دانشگاهی بود که در سال ۱۹۴۰ سازمان فعالیت‌های کتابخانه خود را در محل واحدی متمرکز کرد. پنج سال بعد دانشگاه نبراسکا به اقدام مشابهی دست زد (کوپر، ۱۹۶۸). دلائلی که برای ایجاد مجموعه‌ای کاملاً "متمرکز عرضه شده است عبارتند از (نیکلسون<sup>۲</sup>، ۱۹۶۰):

۱- در دسترس بودن تمام مواد مورد نیاز با توجه به گسترش روزافزون ارتباط بین رشته‌ای و در نتیجه کاستن از زمانی که مراجعه کننده برای جستجوی مواد در کتابخانه‌های متفاوت باید صرف کند.

۲- فراهم آوردن امکانات لازم برای ماشینی کردن خدمات کتابخانه‌ها و عرضه انواع خدمات جدید.

۳- بهره‌وری بهتر از کتابداران حرفه‌ای و کاستن از تعداد و حجم فعالیت‌های غیر حرفه‌ای.

۴- فراهم آوردن مجموعه‌ای غنی‌تر و سازمان یافته‌تر، خدمات گسترده‌تر و تخصصی‌تر برای کل جامعه دانشگاه.

علیرغم محسّنات فوق، تمرکز مجموعه‌ها هم از نظر اجرایی و هم از دیدگاه خدمات عمومی عاری از اشکال نیست. سه مورد از مشکلات اجرایی هنگامی که دانشگاه بستن<sup>۳</sup> به تمرکز مجموعه‌های خود اقدام کرد نمایان شد. مجموعه‌های دانشکده‌ای هر یک رده‌بندی متفاوتی داشت و تمرکز این مجموعه‌ها به یکی از دو طریق عملی بود. یا باید کل مجموعه‌ها را مجدداً "رده‌بندی می‌کردند و یا مجموعه‌ها را در محلی واحد اما در بخش‌های متفاوتی نگاه می‌داشتند. پذیرش هریک از این موارد مسائل و مشکلات

۱- Cooper

۲- Nicholson

۳- Boston University

خاص خود را به همراه داشت. سومین مشکل عبارت بود از تفاوت نظام امانت دهی کتابها در هر کتابخانه که می‌باید همه آنها را تحت نظام واحدی در می‌آوردند (اسمیت<sup>۱</sup>، ۱۹۶۱).

از نقطه نظر خدمات عمومی نیز تمرکز مجموعه‌ها در یک محل واحد سه مشکل می‌آفریند:

- ۱ - تماس روزانه مراجعان با مجموعه را غیرممکن می‌سازد.
- ۲ - مشارکت اعضاء هیأت علمی در مجموعه سازی را تضعیف می‌کند.
- ۳ - صرفه جوئی در بودجه سازمان و یائین آوردن هزینه‌های کتابخانه، احتمالاً "هزینه دستیابی به مواد را برای مراجعان افزایش می‌دهد. از دیدگاه اعضاء هیأت علمی، تمرکز مجموعه‌ها در یک مکان موجب می‌شود که کتابخانه بسیار شلوغ باشد، کتابخانه بسیار بزرگ گردد و در نتیجه ورود به آن و بهره‌وری از مواد در کتابخانه دشوار شود، زیرا خط مشی کلی مجموعه سازی و دستورالعمل امانت مواد توسط کسانی طراحی می‌شود که از نیازهای اختصاصی اعضاء هیأت علمی اطلاع کافی ندارند (والتهارت<sup>۲</sup>، ۱۹۷۳).

احتمالاً "وجود اینگونه مشکلات است که ۸۴ درصد از ۱۲۶ مدیر گروه آموزشی فیزیک در پرسشنامه‌هایی که برایشان ارسال شده بود، کتابخانه‌های دانشکده‌ای را ترجیح دادند (کوپر<sup>۳</sup>، ۱۹۶۸). علیرغم تمایلی که اعضاء هیأت علمی به کتابخانه‌های دانشکده‌ای دارند مجموعه‌های غیرمتمرکز، بویژه در دوران تنگناهای اقتصادی مسائلی بوجود می‌آورند که تمرکز مجموعه‌ها را غیرقابل اجتناب می‌نماید. سه نمونه از این مسائل عبارتند از:

- ۱ - دانشگاه ایالتی راتگرز در سال ۱۹۶۰ سی و پنج درصد از کل بودجه خرید مواد را صرف خریدهای تکراری برای یکایک کتابخانه‌ها می‌کرد که با تمرکز مجموعه‌ها این رقم بسیار بالا صرف تهیه مواد جدید تر و متنوع تر می‌شود (مک دونالد<sup>۴</sup>، ۱۹۶۰).
- ۲ - برطبق محاسبه فردریک واگن، در کتابخانه‌های غیرمتمرکز ۳۰ درصد کل بودجه استخدامی نیروی انسانی کتابخانه برای گماردن افراد به کارهای تکراری هزینه می‌شود، در بسیاری از فعالیتهای کتابخانه مانند امانت دادن مواد و بویژه فهرست نویسی

۱ - Smith

۲ - Waldhart

۳ - Cooper

۴ - McDonald

ورده‌بندی مکرر یک کتاب در چند کتابخانه ، سهم موثری در بالا رفتن رقم فوق الذکر دارند (برونو<sup>۱</sup>، ۱۹۷۱).

۳- کتابخانه‌های غیر متمرکز مسائلی چون ناهماهنگی، فقدان همکاری، دشواری برقراری ارتباط و مشکلات دیگری می‌آفرینند که جز از طریق تمرکز مجموعه‌ها قابل حل نیستند (کویر<sup>۲</sup>، ۱۹۶۸). علاوه کتابخانه‌های غیر متمرکز هر اندازه هم که موفق باشند بدلیل بالا رفتن حجم انتشارات در هر موضوع و بجهت افزایش خصلت بین رشته‌ای عملاً "نخواهند توانست پاسخگوی بسیاری از نیازهای آموزشی و تحقیقاتی استادان و دانشجویان دانشکده خود باشند."

نیکلسون<sup>۳</sup> ضمن توجه به محسنات نظام متمرکز و معایب نظام غیر متمرکز اظهار می‌دارد که توفیق نظام کتابخانه کاملاً "متمرکز به توافق کامل بین اعضاء هیأت علمی، مقامات دانشگاهی و مدیریت کتابخانه وابسته است (نیکلسون، ۱۹۶۰) چنین می‌نماید که برای دستیابی به این توافق چند عامل زیر دخالت دارد:

کنجایش ساختمان کتابخانه، وسعت محوطه دانشگاه، امکانات مالی و مکانی برای توسعه کتابخانه، خط مشی دانشگاه نسبت به کتابخانه‌ها و نگرش اعضاء هیئت علمی نسبت به خدمات کتابخانه. از موارد فوق چنین بر می‌آید که باید با نظر استغن- مک کارتی<sup>۴</sup> هم رای شد. به نظری که گرچه نظام کتابخانه‌ای کاملاً "متمرکز برای دانشگاه‌هایی که وسعت کمی دارند مفید است اما این نظام برای دانشگاه‌هایی که از نظر وسعت بسیار بزرگ می‌باشند مطلوب نمی‌باشد و نمی‌تواند حمایت و موافقت اعضاء هیأت علمی را جلب کند و بناچار باید نظامی نیمه متمرکز متشکل از تعدادی بسیار محدود کتابخانه مورد توجه قرار گیرد (مک کارتی، ۱۹۶۱).

تمرکز خدمات در دو یا سه کتابخانه

سومین نوع از نظام کتابخانه دانشگاهی ایجاد تعداد معدودی کتابخانه در چند محل است که در آنها مجموعه‌های هم موضوع گردآوری و سازمان یافته باشد. در این نظام ضمن حفظ بخشی از محسنات کتابخانه دانشکده‌ای، از بروز معایب کتابخانه واحد دانشگاهی کاسته می‌شود. نمونه برجسته اینگونه کتابخانه‌ها، کتابخانه دانشگاه

—Bruno

۲ — Cooper

—Nicholson

۴ — McCarthy



کورنل است که در سال ۱۹۶۶ مجموعه‌های خود را برحسب موضوع به سه گروه کشاورزی، مهندسی و علوم تقسیم کرد و مواد هر موضوع را در کتابخانه متفاوتی مستقر ساخت تا دسترسی محققان، استادان و دانشجویان را به موضوع مورد نظر و موضوعات مربوطه افزایش دهد (کوپر<sup>۱</sup>، ۱۹۶۸). روشن است که یک چنین تقسیم بندی در صورتی مفید است و کارآئی را افزایش می‌دهد که ساختمان دانشکده‌ها و رشته‌های علمی مرتبط بهم نیز در مکانی واحد یا ساختمانهای مجاور هم دایر باشد، یعنی تقسیم موضوع در رشته‌های علمی موجب تقسیم کار در مجموعه‌های کتابخانه‌ها شود تا کتابخانه‌ها بتوانند بیش از پیش خود را با نیازهای ویژه محققان، استادان و دانشجویان گروههای آموزشی مرتبط هماهنگ سازند. اینگونه سازمان دهی بویژه با نتایج تحقیقات مربوط به روشهای کسب و اشاعه اطلاعات علمی همخوانی دارد. طبق نظر کوپر، محققان و استادان رشته‌های متفاوت در کسب و اشاعه اطلاعات علمی عادات و نیازهای متفاوتی دارند. بعنوان مثال دانشمندان به هنگام اجرای تحقیق به دستیابی سریع به مواد مرجع و مجلات جاری نیازمندند (کوپر، ۱۹۶۸). مهندسان بیشترین زمان مطالعه خود را صرف مطالعه چند مجله می‌کنند و کمتر به مطالعه در کتابخانه مرکزی می‌پردازند. این گروه از محققان در صورتی از مجراهای رسمی کسب اطلاعات استفاده می‌کنند که ساده، در دسترس و توان پاسخگویی را داشته باشد. از این سه مورد، در دسترس بودن که با سه بعد فاصله، زمان و آشنائی سر و کار دارد بسیار با اهمیت است. دسترسی یا شرایط زیادی در ارتباط است. از جمله با سادگی استفاده، نیازهای برانگیزنده، وضعیت آب و هوا، شرایط فیزیکی استفاده کننده و موارد دیگری که هنوز ناشناخته است (دانشگاه پنسلوانیا<sup>۲</sup>، ۱۹۷۶).

طی سالهای اخیر گرایش به ایجاد نظام چند کتابخانه غیر متمرکز و محدود، بویژه ایجاد کتابخانه‌های دانشگاهی علوم، روز به روز افزایش یافته است. یک بررسی در سال ۱۹۶۹ نشان داد که در آن سال حداقل بیست و سه دانشگاه در حال ایجاد کتابخانه علوم بودند (مولر<sup>۳</sup>، ۱۹۶۹).

مطالعه‌ای که دانشگاه فلوریدا انجام داد و در آن ۳۶ دانشگاه ایالات متحده مورد بررسی قرار گرفت، نشان داد که ایجاد کتابخانه علوم در مجاروت دانشکده‌های

۱ - Cooper

۲ - University of Pennsylvania

۳ - Muller

که با علوم و رشته‌های وابسته در پیوند است موافقان بسیار دارد. با این شرط که (۱) خدمات فنی در کتابخانه مرکزی انجام گیرد و (۲) امکانات دانشگاه برای تجمع رشته‌های مرتبط مناسب باشد (کوپر<sup>۱</sup>، ۱۹۶۸).

از مواردی که تاکنون عنوان شد استنباط می‌شود که بین خواسته‌های استفاده کنندگان و امکانات مالی و عملی مدیریت کتابخانه‌های دانشگاهی تضادی بنیادی وجود دارد. تحت این شرایط و به دلیل ویژگیهای خاص هر دانشگاه غیر معقول است که به ساخت نظریه کلی درباره تمرکز یا عدم تمرکز فیزیکی کتابخانه‌های دانشگاهی اقدام و در پرتو آن نظریه مبادرت به اتخاذ تصمیم کرد. در نتیجه بر عهده کتابداران هر دانشگاه است که با بررسی شرایط و امکانات خود تصمیم مناسبی با وضعیت دانشگاه خویش اتخاذ و آنرا به اجرا در آورند. برپایه همین باور است که در ادامه مطلب، پس از نظری کوتاه به وضعیت مدیریت و ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاه قدیمی ایران، وضعیت مدیریت و ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران اهواز طی بیست سال گذشته مورد توجه قرار گرفته و ضمن بررسی سه ساختار سازمانی کاملاً متمرکز، نیمه متمرکز و کاملاً غیر متمرکز مناسبترین آنها تحت شرایط متفاوت مشخص شده است.

#### مدیریت و ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاههای ایران

در دانشگاه تهران هم کتابخانه گروه وجود دارد (کتابخانه گروه فیزیک و کتابخانه موسسه روانشناسی)، هم کتابخانه دانشکده‌ای (کتابخانه دانشکده هنرهای زیبا و کتابخانه دانشکده اقتصاد) و هم کتابخانه مرکزی با گنجایش یک میلیون کتاب. اما نحوه ارتباط این سه نوع کتابخانه‌ها با یکدیگر نامشخص است. در گزارشی که در سال ۱۳۶۲ انتشار یافت چنین آمده است "وضعیت فعلی کتابخانه‌ها نشان می‌دهد که نظام خاصی حاکم بر سازمان و مدیریت آنها نیست و کم و کیف کار بیشتر بستگی به نحوه برخورد مسئولان دانشکده و موسسات با کتابخانه‌ها دارد. نقش کتابخانه مرکزی هم در سازماندهی و اداره کتابخانه‌ها و ارتباطش با آنها بدرستی روشن نیست" (کمیه برنامه ریزی و بهسازی کتابخانه‌های دانشگاه تهران، ۱۳۶۲).

کتابخانه‌های دانشگاه مشهد نیز خود بسنده تلقی شده‌اند و در هر دانشکده کتابخانه‌ای با مدیریت و سازمان مستقل فعال است. گزارش کتابخانه مرکزی و مرکز اسناد

دانشگاه مشهد که در سال ۱۳۶۳ منتشر شد حاکی است که کتابخانه‌های این دانشگاه، جز در یکی دو مورد بایکدیگر اصلاً ارتباط و همکاری ندارند و از امکانات خدماتی و مجموعه منابع یکدیگر بی‌اطلاع می‌باشند (جاوید کبیری، ۱۳۶۳). همین وضعیت نیز در دانشگاه تبریز و دانشگاه اصفهان حاکم است و هر کتابخانه مستقل از سایر کتابخانه‌ها فعال می‌باشد. دانشگاه شیراز وضعیتی متفاوت از چهار دانشگاه فوق دارد. گرچه در این دانشگاه نیز کتابخانه‌های دانشکده‌ای مستقل وجود دارد اما تعداد این کتابخانه‌ها محدود است زیرا کتابخانه ملامصدرا و کتابخانه دانشکده ادبیات و علوم انسانی هر یک کتابخانه‌ای است که مجموعه‌های مواد آموزشی و پژوهشی چند دانشکده متفاوت را در خود جای داده و از این جهت منابه کتابخانه‌های گروه سوم از بخش اول است.

طی سالهای گذشته گه‌گاه در پنج دانشگاه تهران، اصفهان، تبریز، شیراز و مشهد نوعی ارتباط اداری یا خدماتی بین کتابخانه‌های دانشکده‌ها و کتابخانه مرکزی وجود داشته است. به عنوان مثال در سالهای قبل از انقلاب اسلامی، صورت کتابهای مورد نیاز دانشکده‌های دانشگاه تهران می‌باید به ناشر کتابخانه مرکزی دانشگاه می‌رسید و کتابخانه مرکزی دانشگاه تعدادی از کتابهای کتابخانه دانشکده‌ها را فهرست‌نویسی و رده‌بندی می‌کرد. در همان سالها کتابخانه مرکزی دانشگاه اصفهان مسئول تهیه کتابهای کتابخانه‌های دانشکده‌ها بود و از هر نوع کتاب فارسی ۵ نسخه تهیه می‌کرد و نسخه‌هایی از آنها را به کتابخانه‌های مربوطه ارسال می‌داشت. کتابخانه‌های دانشگاه مشهد از تاریخ ۱۳۶۱/۸/۱۱ موظف شدند که فهرست‌نویسی کتابهایی را که تهیه می‌کنند متوقف سازند و کتابها را برای فهرست‌نویسی و رده‌بندی به کتابخانه مرکزی دانشگاه مشهد ارسال دارند (جاوید کبیری، ۱۳۶۳).

برخلاف پنج دانشگاه فوق دانشگاه شهید بهشتی از ابتدای تأسیس به تشکیل و تقویت کتابخانه‌ای واحد با نام کتابخانه مرکزی تاکید داشته است و اگر در دانشکده‌ها محلی با نام کتابخانه وجود دارد در واقع این تالارها قرائتخانه‌اند و نه کتابخانه.

#### مدیریت و ساختار سازمانی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران

در سال ۱۳۴۹ برای اولین بار دو کتابخانه دانشسرای عالی و کتابخانه پزشکی اهواز در هم ادغام شد و کتابخانه مرکزی دانشگاه را بوجود آورد. با تکمیل ساختمان دانشکده علوم، دانشکده پزشکی و دیگر دانشکده‌ها، هر یک کتابخانه جداگانه‌ای تشکیل دادند. در سال ۱۳۵۰ دستور متمرکز فعالیتهای کتابخانه‌های دانشگاه بدلیل عدم

گنجایش کتابخانه مرکزی و بجهت بعد مکانی دانشکده‌های نوین‌یاد از کتابخانه مرکزی لغو گردید و کتابخانه‌ها از استقلال کامل برخوردار شدند .

در سال ۱۳۵۵ دستور تمرکز مدیریت کتابخانه‌ها صادر گردید و هشت کتابخانه دانشکده‌ای فعال در آن تاریخ، که غیر از سه مورد بقیه در محوطه دانشگاه قرار داشتند هم از نظر خدمات امور فنی (سفارشات و فهرست‌نویسی) ، هم از نظر امور مالی و اداری (خرید وسایل و امکانات و پرداخت حقوقها و استخدام) زیر چتر سازمان واحدی تحت عنوان مرکز اسناد و کتب دانشگاه قرار گرفتند . این مرکز طی چهار سال فعالیت خود موفق شد که تعدادی کتابخانه دانشکده‌ای را بنیان نهاده ، لوازم ، کتابها و کارکنان مورد نیاز آنها فراهم آورد ، امکانات موجود در آن دوره موجب شد که تعداد زیادی وسایل کتابخانه ، تعداد زیادی کتب به زبان انگلیسی به‌مراه فهرست‌برگه ، کارت و پاکت‌ها و برچسب‌های مربوطه از خارج تهیه شود و بدین طریق مجموعه‌هایی روزآمد و سازمان یافته در خدمت جامعه دانشگاهی قرار گیرد . کتابخانه مرکزی دانشگاه ، کتابخانه دانشکده مهندسی و کتابخانه دانشکده دامپزشکی سه نمونه از کتابخانه‌هایی هستند که در این دوره تأسیس شد . در سال ۱۳۵۸ طی جلسهای که جو اجتماعی و سیاسی زمان بر آن حاکم بود و بر استقلال واحدهای دانشگاه تأکید می‌شد ، انحلال مرکز اسناد و کتب دانشگاه به تصویب رسید و ۲۲ کتابخانه موجود در دانشگاه مجدداً " زیر نظر سرپرست دانشکده‌های مربوطه قرار گرفت .

در آذرماه سال ۱۳۶۰ به دنبال دور شدن توپخانه نیروهای عراقی از اهواز و در پی صدور قطعنامهٔ سمینار کتابداری در مشهد ، زمینه لازم برای راه اندازی فعالیت کتابخانه‌های دانشگاه که سه سال بدون فعالیت راپشت سر داشتند فراهم آمد . در آن تاریخ خدمات فنی (سفارشات و فهرست‌نویسی ورده بندی) کلیه کتابخانه‌ها در کتابخانه مرکزی دانشگاه متمرکز و اجازه داده شد که کلیه نیروهای حرفه‌ای کتابداری برای سه جریان انداختن خدمات فنی در کتابخانه مرکزی استقرار یابند و کتابخانه مرکزی هدایت فنی و حرفه‌ای و جابجائی کارکنان کتابخانه‌ها را بر عهده گیرد و در مورد تنظیم بودجه و نحوه هزینه بودجه کتابخانه‌ها اظهار نظر کند . در این دوره برخلاف دوره قبل کتابداران شاغل در کتابخانه‌های دانشکده‌ها از نظر مالی و اداری زیر نظر دانشکده مربوطه باقی ماندند . در همان زمان نمودار سازمانی تازه‌ای برای دانشگاه به تصویب رسید ، در سازمان جدید برای کتابخانه‌های دانشکده‌ها فقط نیروی انسانی ویژه خدمات عمومی در نظر گرفته شد . بهمین جهت تعداد پستهای سازمانی

کتابخانه‌های دانشکده‌ها تقلیل یافت .

تمرکز مدیریت ، تمرکز نیروهای کارشناس و کاردان و تمرکز سفارشات و خدمات فنی در کتابخانه مرکزی زمینه را برای به جریان انداختن بسیاری از اقدامات فراهم آورد که در زیر به چند مورد آن اشاره می‌شود . هر یک از کتابداران حرفه‌ای دانشگاه مسئولیت یکی از بخشهای کتابخانه مرکزی را بر عهده گرفتند و کارکنان گرد آمده در کتابخانه مرکزی را برای مدت زیادی تحت آموزش حین خدمت قرار دادند . بدین ترتیب کارکنان هر یک از بخشها به توانمندیهای لازم برای بازسازی مجموعه‌های کتابخانه‌ها ، فهرست‌نویسی کتابهای فارسی و سفارش و تهیه مجلات خارجی دست یافتند .

بعلاوه مجموعه مجلات فارسی و لاتین کلیه کتابخانه‌های دانشگاه صورت برداری شد و فهرست مشترک مجلات لاتین و فارسی دانشگاه منتشر گردید . در همین مدت رقم بسیار زیادی برای تهیه کتابهای فارسی منتشر شده بین سالهای ۱۳۵۷ تا ۱۳۶۴ هزینه شد و درصد بالایی از کتابهای فارسی نشر یافته در آن سالها تهیه و بر حسب موضوع بین کتابخانه‌های دانشگاه توزیع گردید . همچنین مجموعه قابل توجهی از کتابها و مجلات فارسی در کتابخانه مرکزی فراهم آمد . در این مدت بخش فهرست‌نویسی کتابهای فارسی ، کلیه کتابهای فارسی پزشکی ، علوم ، کشاورزی و مهندسی موجود در کتابخانه‌های دانشگاه را فهرست‌نویسی و رده‌بندی کرد .

مهمترین مشکل کتابخانه‌ها و کتابخانه مرکزی طی این مدت روش سفارش و دریافت کتابهای خارجی بود که فقط از طریق گنایش اعتبار میسر می‌شد و ناشران خارجی شرایط درخواستی دولت را نمی‌پذیرفتند و همه کوششهای مربوط به دریافت کتاب از خارج بی‌ثمر می‌ماند . این امر روز بروز بر نارضایتی اعضاء هیأت علمی و روسای دانشکده‌ها می‌افزود . در سال ۱۳۶۴ به نادرست اندیشیده شد که اگر مسئولیت سفارشات به دانشکده‌ها واگذار شود بر مشکل غلبه خواهد شد و با این اندیشه و به دنبال تغییر وابستگی سازمانی کتابخانه مرکزی ، مجدداً " عدم تمرکز مدیریت بر کتابخانه‌های دانشگاه حاکم شد . در سال ۱۳۶۶ کتابخانه‌های پزشکی از دانشگاه شهید چمران جدا گردید . در حال حاضر ( ۱۳۶۸ ) یازده کتابخانه وابسته به دانشگاه شهید چمران با سازمانی رسماً " نیمه متمرکز اما به شیوه‌ای کاملاً " غیر متمرکز ، جز در مورد نقش واسطه‌ای کتابخانه مرکزی در سفارشات خارجی ، به حیات خود ادامه می‌دهد .

از یازده کتابخانه دانشگاه کتابخانه دانشکده ادبیات و کتابخانه آموزشکده رامین ، خارج از محوطه دانشگاه قرار دارند و بقیه کتابخانه‌ها به فاصله‌های متفاوت از ۵ تا ۱۵

دقیقه پیاده روی از دفتر کتابخانه مرکزی و از ساختمان نیمه تمام کتابخانه مرکزی با گنجایش ۳۰۰۰۰۰ عنوان کتاب، قرار دارد. در این یازده کتابخانه جمعاً ۶۵ نفر بعنوان کتابدار به کار اشتغال دارند. مسخصات مقاطع تحصیلی کارکنان، مجموعه و جامعه استفاده کننده هر یک از این کتابخانهها در جدول (۱) به چشم می خورد.

جدول ۱ - نیروی انسانی کتابخانهها و مجموعه آنها و تعداد دانشجویان هر دانشکده

نام دانشکده	فوق لیسانس	لیسانس	فوق دیپلم	دیپلم	تعداد دانشجویان سال ۱۳۶۵	تعداد مجموعه
ادبیات	۲		۱	۴	۶۳۳	۸۰۸۸۷
اقتصاد			۱	۴	۳۷۶	۱۰۰۷۵
الهیات	۱			۲	۲۹۰	۱۲۴۳۰
تربیت بدنی	۱			۶۵	۲۶۸۰	
دامپزشکی		۲	۳	۲۴	۶۰۹۴	
علوم	۱		۴	۱۰۴۶	۲۳۴۱۳	
علوم تربیتی			۳	۲۹۹	۲۲۳۲۰	
مهندسی		۱	۵	۶۳۲	۵۷۴۱	
کناورزی		۱	۴	۶۲۷	۱۸۰۰۰	
آموزشکده رامین			۳	۴۴۱	۱۱۳۰۱	
مرکزی	۱	۴	۱۷		۴۵۱۷۴	
	۹	۶	۴۹		۴۴۴۳	۲۳۸۱۱۵

از این کارکنان تعداد کسانی که می توانند کارهای فنی (انتخاب، تهیه، فهرستنویسی و رده بندی و یا سخگویی به سئوالات غیر روزمره مراجعین) را انجام دهند ده نفر می باشند که دو نفر آنها در رشته کتابداری تحصیل کرده اند (یک کارشناس و یک کارشناس ارشد) و هشت نفر دیگر کارشناسانی هستند که از طریق تجربه و آموزش حین خدمت قادر شده اند نقش سازنده ای در انواع کارهای فوق الذکر بر عهده گیرند. هرگاه این ده نفر را بصورت پراکنده در کتابخانه های متفاوت بکارگماریم گرچه ممکن است

هریک از این افراد بتوانند کتابخانه خود را از جهتی سروسامان دهند ، ولی بطور یقین قادر نخواهند بود تحول چشمگیری در سایر جنبه‌های کتابخانه بوجود آورند. زیرا ، هم از نظر نیروی انسانی (وضعیت نیروی انسانی کتابخانه‌ها در جدول شماره (۱) منعکس شده است) و هم از نظر فقدان وسایل و ابزارهای لازم (ماشین تایپ ، ماشین ویر ، رده‌بندی کنگره ، منابع و مآخذ مورد نیاز برای بسیاری از فعالیتها) چنین امکانی وجود ندارد. بنا به جهات فوق ، برای این که بتوانیم از سرمایه‌ای که برای نیروی انسانی کتابخانه‌ها صرف می‌کنیم حداکثر استفاده مادی و معنوی را ببریم ، ناچاریم ترتیبی اتخاذ کنیم که همه کتابخانه‌ها به تناسب نیازشان بتوانند از نیروی حرفه‌ای و نیمه حرفه‌ای موجود بهره‌برند ، به بیانی دیگر لازم است که کارهای حرفه‌ای کل کتابخانه‌ها را در کتابخانه مرکزی متمرکز کرده و انرژی و دانش نیروهای متخصص و نیمه متخصص را بگونه‌ای سازمان یافته ، هماهنگ و برنامه ریزی شده به خدمت اهداف دانشگاه درآوریم .

با توجه به مراتب فوق و با توجه به عدم امکان بهره‌وری از ساختمان نیمه تمام کتابخانه مرکزی دانشگاه ، ضروری است بعضی کارها به‌گونه متمرکز انجام داده شوند . بدین قرار ، از آن جا که امکان ندارد نیروی انسانی و ابزار کار مناسبی برای انجام کلیه کارها در یکایک کتابخانه‌ها تدارک دیده شود لازم است تا در سه مورد ممکن به شرح زیر بتمرکز روی آوریم :

- ۱- تمرکز در مدیریت شامل پیشنهاد در مورد توزیع بودجه و کارکنان ، برنامه ریزی و برقراری هماهنگی بین فعالیتهای کتابخانه‌ها و آموزش کارکنان .
  - ۲- مشارکت در گزینش مواد به منظور برقراری هماهنگی و تمرکز در تهیه مواد.
  - ۳- تمرکز فهرست نویسی ، رده بندی کلیه کتابها ، ثبت کلیه کتابها در یک دفتر و تهیه برکه موقت برای کتابهای خریداری شده .
- مدیریت و خدمات نیمه متمرکز بشرح فوق دارای محسناتی است که ذیلا به چند مورد آن اشاره می‌شود .

- ۱- فهرست نویسی و رده بندی کتابها توسط عده معدودی امکان پذیر است ، در حالیکه اگر کارها را متمرکز نکنیم مجبوریم برای هر کتابخانه حداقل یک نفر کتابدار حرفه‌ای و سه نفر کتابدار غیر حرفه‌ای را به کار فهرست نویسی و رده بندی کتابها واداریم . اطلاعات جدول شماره (۱) نشان می‌دهد که در شرایط فعلی چنین امری امکان پذیر نیست و بهمین دلیل است که کتابهای خریداری شده کتابخانه‌ها فهرست نشده

بافیمانده و کتابخانه‌ها قادر نیستند پاسخگوی نیازهای تحقیقاتی جامعه خود باشند.

۲ - تمرکز سفارش، تهیه، ثبت و توزیع مجلات فارسی و لاتین، این امر موجب می‌شود که، مثلاً "به جای ارسال ۴ مرتبه حق الاشتراک مجله‌ای خاص برای چهار کتابخانه فقط یک بار نامه بنویسیم، یک بار وجه ارسال داریم یک بار قبض انبار و سند بنویسیم

و . . .

۳ - تمرکز سفارش و تمرکز تهیه برگه موقت برای کتابهای تهیه شده. این امر موجب می‌شود تا برای کتبه کتابخانه‌های دانشگاه برکته‌هایی یکدست و مبتنی بر قواعد فهرست‌نویسی تهیه شود. به بیانی دیگر بجای آموزش ۱۱ نفر فقط یک نفر را تحت آموزش قرار می‌دهیم و سطح کیفی و کمی برگه نویسی را بالا می‌بریم.

۴ - تمرکز در ثبت کتابها و مه‌ور کردن، یعنی جایگزینی یک دفتر ثبت استفاده از یک نفر بجای یازده نفر.

۵ - تمرکز حسابداری، کلیه امور مالی مربوط به کتابها و مجلات دانشگاه و نیز امور دفتری کتابخانه‌ها در یک محل و توسط یک نفر انجام می‌گیرد.

۶ - هماهنگی درگزینش مواد، خرید متمرکز، تهیه برگه موقت متمرکز، فهرست‌نویسی و رده‌بندی متمرکز موجب می‌شود که:

الف - از دوباره کاری کارها در ۱۱ کتابخانه دانشگاه جلوگیری شود.

ب - هماهنگی در بین مجموعه‌ها برقرار گردد و از خریدهای غیر ضروری تکراری، مثلاً، اشتراک یک مجله توسط ۱۱ کتابخانه و یا خرید یک کتاب به تعداد یازده نسخه جلوگیری شود.

پ - نیروی حرفه‌ای کتابخانه‌ها به خدمت تمام کتابخانه‌ها درآیند.

ت - شرایط لازم برای ماشینی کردن خدمات کتابخانه‌ها فراهم آید.

مطالب فوق با استفاده از آمار بهتر بنمایش گذارده می‌شود. در زیر دو جدول ارائه شده است. در جدول شماره (۲) تعداد نیروی انسانی لازم هر کتابخانه در شرایط کاملاً " غیر متمرکز، نیمه متمرکز و تمرکز کامل ذکر شده‌اند. در جدول شماره (۳) تعداد نیروهای انسانی مورد نیاز کتابخانه مرکزی، در هر یک از شرایط سه گانه جدول شماره (۲) مشخص گردیده است. متذکر می‌شود که حجم مجموعه هر کتابخانه می‌تواند در تعیین تعداد افراد مورد نیاز بویژه در شرایط کاملاً " غیر متمرکز موثر باشد. مثلاً " کتابخانه دانشکده ادبیات با مجموعه‌ای حدود ۸۰ هزار کتاب مجبور بوده است ۲۵ کارمند به استخدام درآورد تا بتواند همه کارهای کتابخانه را بر عهده گیرند. آمار



جدول شماره ۲ - نیروی انسانی مورد نیاز بازده کتابخانه دانشگاه در چهار شرایط متفاوت \*

لیسانس	لیسانس		لیسانس		لیسانس		لیسانس		لیسانس
	صبح عصر	فنی	صبح عصر	فنی	صبح عصر	فنی	صبح عصر	فنی	
ساخت سازمانی کاملاً"	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
غیرمتمرکز	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
ساخت سازمانی نیمه متمرکز	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
بدلیل ناتمام بودن کتابخانه مرکزی	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
ساخت سازمانی و مکانی کاملاً"	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
متمرکز به همراه قرائتخانه در دانشکده‌ها	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
ساخت سازمانی و مکانی کاملاً"	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
کاملاً "متمرکز، بدون قرائتخانه در دانشکده‌ها	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
ساخت سازمانی و مکانی کاملاً"	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰
کاملاً "متمرکز، بدون قرائتخانه در دانشکده‌ها	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰	۱۰

\* برای هر کتابخانه دانشکده‌های یک فوق لیسانس و دو لیسانس برای کارهای حرفه‌ای و شش دیپلمه برای کارهای خدماتی مانند میزمانت، ماشین نویسی و برکه آرائی در نظر گرفته شده است. این تعداد حداقل نیروی انسانی است که در کتابخانه‌های دانشگاه تهران (دانشکده علوم، هنرهای زیبا و علوم تربیتی)، دانشگاه شیراز (دانشکده مهندسی)، دانشگاه مشهد (کتابخانه ادبیات) و دانشگاه اهواز (کتابخانه ادبیات و پایه پزشکی قبل از انقلاب) به خدمت اشتغال داشته و یا دارند.

جدول ۳ - نیروی انسانی مورد نیاز برای کتابخانه مرکزی در چهار شرایط متفاوت

کتابخانه‌ها	فوق لیسانس		دپلمه		زیردپلمه		کنترل		جمع
	لیسانس	لیسانس	کارهای مهم نیمه حرفه‌ای امانت	ماشین مستخدم نویس	صبح	عصر	جمع		
کاملاً غیرمتمرکز	۲	۶	۱۲	۴	۳	۲	۱	۱	۳۱
نیمه متمرکز مدیریت متمرکز	۴	۸	۱۶	۴	۶	۲	۱	۱	۴۲
کاملاً متمرکز و قرائتخانه در واحدها	۵	۱۰	۲۰	۶	۸	۶	۲	۲	۵۹
کاملاً متمرکز بدون قرائتخانه در واحدها	۵	۱۰	۲۰	۸	۸	۶	۲	۲	۶۱

ارائه شده برای شرایط کاملاً غیر متمرکز حداقل افراد مورد نیاز برای مجموعه‌های حدود بیست هزار را در نظر دارد. تعدادی از کتابخانه‌های دانشگاه یا مجموعه‌ای از این تعداد بیشتر دارند، و یا در مرز این رقم قرار دارند. بنابراین گرچه آمارها تحت عنوان حداقل نیاز ارائه شده است، چنانچه در باره آنها نیاوریم، ضمن بالا بردن هزینه‌ها عملاً از خدمات کتابخانه‌ای و اقدام مناسبی بعمل نیاوریم، ضمن بالا بردن هزینه‌ها عملاً از خدمات کتابخانه‌ای کمتری بهره خواهیم برد.

جدول شماره (۳) نشان می‌دهد که با تغییر ساخت سازمانی از ساختی کاملاً غیر متمرکز به ساختی نیمه متمرکز حدود ۴۹ نفر از تعداد کارمندان کتابخانه‌ها کم می‌شود و نیز با تغییر از ساختی نیمه متمرکز به ساختی متمرکز همراه با قرائتخانه در واحدها ۲۳ نفر دیگر نیز از تعداد کارمندان لازم کسر می‌گردد و سرانجام با ساخت سازمانی و مکانی کاملاً متمرکز بدون هیچگونه قرائتخانه در کتابخانه‌ها تعداد کارکنان از ۱۵۷ نفر به ۶۱ نفر خواهد رسید. برای سهولت نتیجه‌گیری، حداقل نیروی انسانی لازم برای دو ساختار سازمانی کاملاً غیر متمرکز و کاملاً متمرکز در جدول (۴) ارائه گردیده است:

## جدول (۴)

نیروی انسانی لازم برای دو ساخت سازمانی "کاملا" متمرکز  
و "کاملا" غیر متمرکز

نوع سازمان کتابخانه‌ها	فوق لیسانس	لیسانس	دیپلم	زیر دیپلم	جمع
کاملا " غیر متمرکز	۱۲	۲۶	۹۹	۳۴	۱۷۱
کاملا " متمرکز	۵	۱۰	۳۶	۱۰	۶۱
تفاوت	۷	۱۶	۶۳	۲۴	۱۱۰
درصد تفاوت	۵۹%	۶۲%	۶۴%	۷۱%	۶۵%

داده‌های جدول (۴) بیانگر این نکته است که در متمرکز کامل می‌توان ۶۵٪ در کل تعداد کارکنان، ۵۹٪ در تعداد کتابداران فوق لیسانس، ۶۲٪ در تعداد کتابداران لیسانس، ۶۴٪ در تعداد کتابداران دیپلمه و ۷۱٪ در تعداد کارکنان کمتر از دیپلم صرفه جویی کرد. به بیانی دیگر، در متمرکز کامل می‌توان سالیانه ۷۰۳۲۰۰۰۰ ریال در بودجه نیروی انسانی شاغل در کتابخانه‌ها صرفه جویی کرد (در این محاسبه متوسط دریافتی ماهیانه زیر دیپلم ۴۰۰۰۰ ریال، دیپلمه ۵۰۰۰۰ ریال، لیسانس ۷۰۰۰۰ ریال و فوق لیسانس ۹۰۰۰۰ ریال در نظر گرفته شده است). مورد فوق نشان می‌دهد که اتمام کار ساختمانی کتابخانه مرکز دانشگاه دست کم از جهت مالی از چه اهمیت ویژه‌ای برخوردار است.

ذکر این نکته "کاملا" ضروری است که متمرکز کامل کتابخانه‌های محوطه داخل دانشگاه که در صورت اتمام ساختمان کتابخانه مرکزی می‌تواند عملی شود، کمیت و کیفیت خدمات فنی را به گونه‌ای مثبت و قابل توجه تحت تأثیر قرار می‌دهد. اما علیرغم فاصله کم دانشکده‌ها از کتابخانه مرکزی، متمرکز کامل بالقوه می‌تواند از سهولت دستیابی به مجموعه بکاهد. روزآمد نگهداشتن مجموعه، بخش فهرستهای عمومی، عرضه فهرستهای موضوعی به گروههای آموزشی، پاسخگویی به سئوالات از طریق تلفن، امکان آگاهی یافتن از محتوای مجموعه از طریق پایانه‌های کامپیوتری، امکان امانت گرفتن کتاب بدون مراجعه شخصی، امکان نسخه برداری ارزان و سریع از مواد، بازنگهداشتن تالار مطالعه تا نیمه شب از جمله خدماتی است که می‌باید عرضه

شود تا افزایش کمیّت و کیفیت استفاده استادان و دانشجویان از مجموعه نیز تضمین گردد.

#### نتیجه

گرایش عمومی بر آن است که تا حد ممکن از تعداد کتابخانه‌های دانشگاهی کاسته شود و مجموعه‌ها در یک یا چند محل متمرکز گردند. کتابخانه‌های دانشگاهی ایران نیز به تمرکز مدیریت و تمرکز مجموعه‌ها تمایل نشان داده‌اند. دانشگاه شهید بهشتی از ابتدای تأسیس نظام کتابخانه‌ای کاملاً "متمرکز را انتخاب و همان روش را دنبال می‌کند. دانشگاه شیراز با تجمع رشته‌های ادبیات و علوم انسانی در ساختمانی ده طبقه این امکان را یافته است که مجموعه‌های چند دانشکده را در محل واحدی متمرکز گرداند. دانشگاه تهران علیرغم در اختیار داشتن کتابخانه مرکزی بسیار بزرگ و علیرغم نزدیکی کتابخانه‌های حقوق، ادبیات، علوم و هنرها کماکان به روش غیر-متمرکز اداره می‌شوند و تنها مجموعه‌های کتب خطی کتابخانه‌ها در محل واحدی گرد-آوری و سازمان یافته‌ست. دانشگاه اصفهان، دانشگاه مشهد و دانشگاه تبریز، جز در مورد بعضی خدمات، مثلاً "فهرست‌نویسی کتابها در مشهد، به روش کاملاً" غیرمتمرکز اداره می‌شوند. فقدان ساختمانی مناسب برای کتابخانه‌های مرکزی این سه دانشگاه امکان هرگونه تمرکز را در آینده نزدیک غیر ممکن ساخته است. کتابخانه‌های دانشکده‌های دانشگاه شهید چمران آنقدر کوچک است که دیگر برای رشد طبیعی مجموعه خود نیز با کمبود جا مواجه می‌باشند. اما به دلیل نزدیکی کتابخانه‌های این دانشگاه به ساختمان نیمه تمام کتابخانه مرکزی، امکان تمرکز مجموعه‌های موجود در محوطه دانشگاه پس از اتمام ساختمان کتابخانه مرکزی فراهم خواهد شد. تا آن زمان، مناسبترین روش برقراری مدیریت متمرکز است. با تجمع پستهای خدمات فنی در کتابخانه مرکزی و پستهای خدماتی در کتابخانه‌های دانشکده‌ای، زمینه قانونی مدیریت متمرکز فراهم آمده است. ده سال تجربه مدیریت متمرکز در سالهای ۵۸-۱۳۵۴ و ۱۳۶۵-۱۳۶۰ هم فرهنگ لازم بین اعضا، هیأت علمی و کارکنان کتابخانه‌ها بوجود آمده و هم دلائل عینی کارآئی و شمر بخش بودن این روش به نمایش گذارده شده است. پایان دوره اول مدیریت متمرکز کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران هنگامی فرا رسید که همکاری جدی بین مدیریت دانشگاه و مدیریت کتابخانه مرکزی به دلیل شرایط سالهای اول انقلاب اسلامی تضعیف گردید و کتابخانه‌های دانشگاه به مدت سه سال

بدون بودجه ، بدون برنامه و گاه بدون کتابداری باقی ماندند . پایان دوره دوم مدیریت متمرکز هنگامی فرا رسید که پنج سال تلاش کارکنان کتابخانه مرکزی به دلیل مشکلات ارسال ارز به خارج بی نتیجه ماند و ناراضیتهای استادان و مسئولان دانشکدهها حمایت مذمات دانشگاه از مدیریت کتابخانه مرکزی را تضعیف کرد . بدین ترتیب دو مورد بازگشت به مدیریت غیر متمرکز به دلایل شرایط تحمیل شده از خارج دانشگاه واقعیت یابند و نه به دلیل عدم کارآیی نظام مدیریت متمرکز . بنا به دلایل عینی فراوانی که در پایان این مقاله عنوان شد ، در شرایط فعلی ، بهره‌وری مناسبتر از منابع مالی و انسانی کتابخانه‌های دانشگاه شهید چمران از طریق روی آوردن به مدیریت متمرکز و خدمات عمومی غیر متمرکز امکان پذیر است .

### منابع

- ADAMS, HERBERT B. "Seminar libraries and University extentions.", *Johns Hopkins University studies in historical and political science*, XI 5th sept., 1887, P. 10 - 11.
- BRUNO, J. MICHAEL. "Decentralization in Academic Libraries", *Library Trends*, V.19.No.3, (January, 1971).
- BRAYANT, DOUGLAS W. "Centralization and Decentralization in Academic Libraries: a Symposium", *College and Research Libraries*, V 22(Sept. 61).
- COOPER, MARIANNE. "Organizational Patterns of Academic Science Libraries, *College and Research Libraries*, V.29,No.3, (Sept 1968).
- LITTLE, GEORGE F. "School and College Libraries", *Report of the U.S. Commissioner of Education, 1892 - 93, part T*, P.925.

- LOWELL, MILDRED HAWKSWORTH. *College and University Library Consolidation* (Eugene, Oregon: State System of Higher Education, 1942).
- MACANALLY, ARTHUR M. "Departments in University Libraries", *Library Trends*, V.7, (June, 1959).
- MCCARTHY, STEPHEN A. "Centralization and Decentralization in Academic Libraries: a Symposium", *College and Research Libraries*, V.22 (Sept. 61).
- MCDONALE, JOHN P. "The Rutgers University Library: a Study of Current, Problems of Organization and Service in a Decentralized University". IN: *Studies in Library Administrative Problems* (New Brunswick; Graduate School of Library Service, Rutgers, The State University, 1960).
- MULLER, ROBERT H. "Master Planning for University Libraries" *Library Trends*, V. 18, (October, 1969).
- NICHOLSON, NATALIE N. "Centralization of Science Libraries John Hopkins University". IN: *Studies in Library Administrative Problems*, (New Brunswick, NJ: Graduate School of Library Services, Rutgers, The State University, 1960).
- SMITH, DONALD T. "Centralization in Academic Libraries A Symposium", *College and Research Libraries*, V.22 (Sept. 61).
- THOMPSON, LAWRENCE. "The Historical Background of Department and Collegiate Libraries" *The Library Quarterly*, V. XII, 1, (1942).

UNIVERSITY OF PENNSYLVANIA. *Designing a National Scientific and Technological Communication System*, (Philadelphia: University of Pennsylvania, 1976).

WALDHART, THOMAS AND LEROY G. ZWEIFEL. "Organizational Patterns of Scientific and Technical Libraries: An Examination of Three Issues", *College and Research Libraries*, V.43, No.6, (1973).

WIGHT, E.A. "Research in Organization and Administration", *Library Trends*, V.6 (1957).

جاوید کیبیری غلامحسین . بررسی اجمالی مسائل کتابخانه‌های دانشگاه مشهد (مشهد) :  
کتابخانه مرکزی دانشگاه مشهد ، ۱۳۶۳ ) ص . ۱۰ ، ص ۹۰ .

دانشگاه تهران . کمیته برنامه‌ریزی و بهسازی کتابخانه‌ها نگاهی بد وضع کتابخانه‌های  
دانشکده‌ها و موسسات وابسته دانشگاه تهران و مسائل و مشکلات آنها . تهران :  
۱۳۶۲ . ص ۱ .

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی