

اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات Decision Making

ماهية القرارات الإدارية وطبيعتها:

يمكن تعريف اتخاذ القرارات بأنه "عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لحل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، وذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار." وبالتالي، فالقرار واتخاذ ما هما في الواقع إلا انعكاس لسلوك مستقبلي، ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك.

من هنا لا بد من التمييز بين مصطلحين مهمين، وهما: القرار الإداري وعملية اتخاذ القرار الإداري. فالقرار الإداري هو "الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي تم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة." ويعرف أيضاً بأنه "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة."

أما عملية اتخاذ القرار الإداري فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتابعة التي يستعملها متخذ القرار لغرض اختيار القرار الأنسب والأفضل من بين مجموعة من البدائل المتاحة بغرض حل مشكلة ما وتحقيقاً للأهداف الموضوعية.

وعملية اتخاذ القرارات ترتبط دائماً بحل المشكلات الإدارية. لذلك فإن نجاح مدير المكتبة أو مركز المعلومات يعتمد على قدرته في تحديد المشكلة ومعرفه أسبابها، وتطوير بدائل عملية لحلها، بغية معالجتها والتخلص منها نهائياً.

ومن المعلوم أن هناك علاقة منطقية وثيقة بين حل المشكلات وعملية اتخاذ القرارات. وأن مفهوم حل المشكلات أشمل وأوسع من مفهوم اتخاذ القرارات. إذ تعدّ

عملية اتخاذ القرارات خطوة أو مرحلة واحدة من مراحل عملية حل المشكلات. فمن المعلوم أن عملية حل المشكلات لا تقتصر فقط على عملية اتخاذ القرارات، بل تتعدى ذلك لتشمل خطوات أو مراحل أخرى وهي: التحليل، والتنفيذ، والتقييم. نستنتج مما سبق مجموعة من الحقائق تخص القرار الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات وهي:

- أن القرار الإداري يصدر بغرض حل مشكلة ما.
- أن القرار الإداري هو نتاج لعملية منهجية.
- أن القرار الإداري هو القرار الأنسب المختار من بين مجموعة من البدائل.
- أن القرار الإداري هو قرار عقلائي بعيد عن العواطف.
- أن القرار الإداري يتأثر بكثير من العوامل الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات.
- أن القرار الإداري يسعى في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعرف المشكلة الإدارية بأنها "ظرف أو وضع إداري يشوبه شيء من الغموض، ويسبب حالات الشعور بعدم الارتياح لدى المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات، وقد يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف الموضوعية أو خلق مشكلات إنسانية تمس العاملين في هذه المكتبات ومراكز المعلومات... إلخ." ومن أمثلة المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات النقص في عدد العاملين المطلوب لإنجاز عمل معين، أو مشكلة في سوء استخدام السلطة، أو مشكلة في كيفية إنجاز العمل، أو مشكلة تتعلق بسرقة بعض مصادر المعلومات، أو مشكلة تتعلق بتناقص أعداد المستفيدين، إلى غير ذلك من مشكلات.

وجدير بالذكر، أن المشكلات الإدارية تزداد كلما ازدادت المسؤوليات في المستويات الإدارية المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات. وبهذا، تكون المشكلات الإدارية في المستوى الإداري الأدنى قليلة نسبياً قياساً بالتي في المستوى الإداري الأوسط، وكذلك الحال فإن المشكلات الإدارية في المستوى الإداري الأوسط تكون أقل نسبياً من

التي في المستوى الأعلى، وجميعها بحاجة إلى حل مناسب. والنقطة المهمة هنا أن المشكلات الإدارية في مستوى إداري معين تمثل جزءاً من المشكلات التي يتعامل معها المستوى الإداري الأعلى منه. وبالتالي، فإن المشكلات الإدارية التي لم يكن بالإمكان حلها في مستوى الشعب أو الوحدات، تنتقل إلى رؤساء الأقسام والدوائر لمعالجتها وحلها، كما أن المشكلات الإدارية التي لم يكن بالإمكان حلها في مستوى الأقسام والدوائر تنتقل إلى مدير المكتبة أو مركز المعلومات ومساعديه ومستشاريه لحلها وأخذ قرار بشأنها.

طرق تصنيف المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

يمكن تصنيف المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات بالطريقتين التاليتين:

أولاً: التصنيف بحسب درجة ظهور المشكلة:

وتنقسم المشكلات الإدارية بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

١. **المشكلات الظاهرة (الواضحة):** هي المشكلات التي يمكن تحديدها بسهولة، وأيضاً تشخيص أسبابها والتوصل إلى حلول مناسبة لها. ومن أمثلتها تعطل آلة معينة عن العمل، وكثرة الضوضاء في قاعات المطالعة، وعدم التقيد بأوقات العمل، وكثرة استعمال الهاتف أثناء العمل، وغير ذلك من أمور.

٢. **المشكلات غير الظاهرة (الخفية):** هي المشكلات التي ليس لها معالم واضحة، والظاهر منها فقط بعض أعراضها، وبالتالي يصعب تحديد أبعادها بالرغم من أنها مشكلات حقيقية ونائمة. لذلك، فإنها تحتاج إلى دراسة تحليلية عميقة لفهم كينونتها وأبعادها وأسبابها بغرض معالجتها والتخلص منها نهائياً. ومن أمثلة هذا النوع من المشكلات: انخفاض الإنتاجية، وارتفاع معدل الغياب عن العمل، وانخفاض مستوى استعمال مصادر المعلومات المتوافرة، إلخ.

٣. **المشكلات الكامنة:** هي مشكلات موجودة فعلاً لكنها غير فاعلة في الوقت الحاضر، ولكن بواحد تلوح في الأفق، وقد يكون لها انعكاسات سلبية على المكتبة أو مركز المعلومات مستقبلاً. مثل ذلك الزيادة المضطربة في أعداد المستفيدين مقارنة

بخفض ميزانية المكتبة أو مركز المعلومات، ونقص الإهتمام بالتنمية المهنية للعاملين، وغير ذلك من أمور.

ثانياً. التصنيف بحسب موضوع المشكلة:

تنقسم المشكلات الإدارية بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

١. **مشكلات الأفراد (المشكلات السلوكية)**: يتعلق هذا النوع من المشكلات بسلوك العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات واتجاهاتهم، وعلاقاتهم ببعضهم بعضاً أو مجتمع المستفيدين. ومن مظاهر هذه المشكلات سوء التصرف، وعدم التعاون، والعدوانية، وكثرة الغياب عن العمل، وانخفاض الروح المعنوية، وانخفاض معدل الانتاجية، وغير ذلك من الأمور. ويشمل هذا النوع من المشكلات أيضاً المشكلات المتعلقة بالمستفيدين واتجاهاتهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم بالمكتبة أو مركز المعلومات.
٢. **المشكلات الفنية**: تتعلق المشكلات الفنية بقدرة المكتبة أو مركز المعلومات على تطبيق الركائز الفنية الحديثة والصعوبات والانحرافات الحاصلة في المجال. مثل ذلك: مشكلات تراسل البيانات بين المكتبات ومركز المعلومات. وتتعلق أيضاً باستخدام الأجهزة والمعدات الميكانيكية والألكترونية، وغيرها من المشكلات الفنية التي تؤدي إلى انخفاض مستويات النشاط والانتاجية.
٣. **مشكلات التشغيل**: يطلق عليها أيضاً المشكلات الإجرائية، وتتعلق بالقوانين والأنظمة والتعليمات، والسياسات، والإجراءات وأساليب العمل، وطرق توزيع السلطة والمسؤولية في المكتبة أو مركز المعلومات. وتشمل أيضاً المشكلات المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والاتصال، والرقابة، والأعمال المالية، وغيرها.

ثالثاً. التصنيف بحسب درجة خطورة المشكلة:

تنقسم المشكلات الإدارية بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

١. **مشكلات خطيرة**: هي مشكلات قد تؤدي إلى وقوع كوارث، أو تؤثر بشكل جوهري على وجود المكتبة واستمراريتها. مثل ذلك قطع ميزانية المكتبة كلياً لفترة معينة، أو الاستقالة الجماعية للعاملين، وغير ذلك من مشكلات.
٢. **مشكلات هادئة غير خطيرة**: هي مشكلات بسيطة مؤقتة لا يؤثر حدوثها على مسيرة

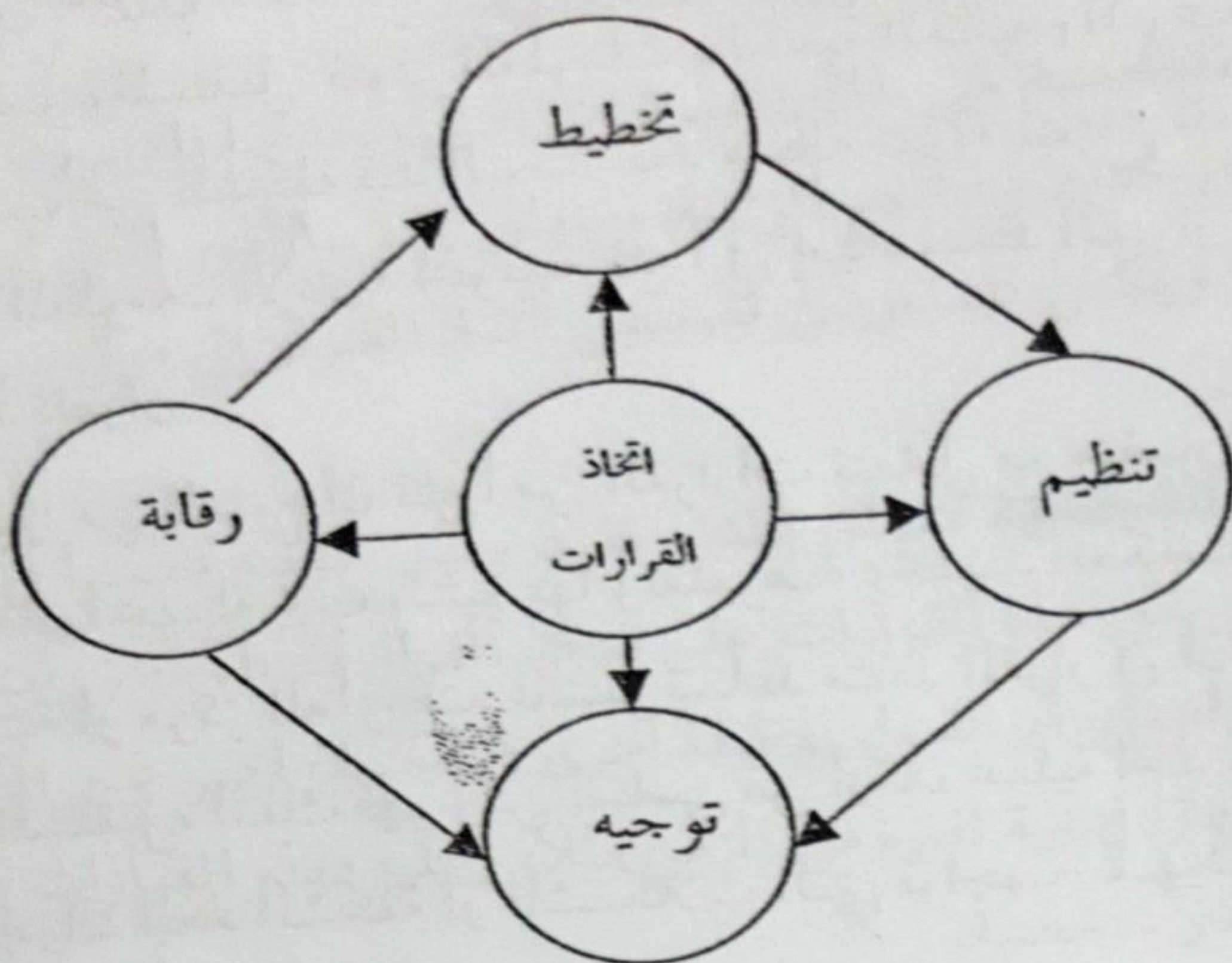
المكتبة أو مركز المعلومات إطلاقاً ويتم عادة معالجتها فوراً. مثال ذلك، غياب أحد الموظفين نتيجة المرض، أو تأخر وصول مصدر معلومات ما، وغير ذلك من مشكلات.

أهمية اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعدّ عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات. إذ لا يمكن تصوّر إدارة العمل فيها دون اتخاذ قرارات. فالمدير في موقعه وهو يزاول وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وإشراف وتوجيه ورقابة يجد نفسه دائماً في محل اتخاذ القرارات. فما كنت هناك بدائل للمواقف والحلول والاختيارات هناك حاجة إلى قرار. ومن المعلوم أن نجاح الأعمال في المكتبات ومراكز المعلومات، أو نجاح وظائفها وأنشطتها المختلفة يعتمد إلى حدّ كبير على قدرة المديرين فيها على اتخاذ القرارات الفعّالة الرشيدة. فالمدير الذي يتردد في اتخاذ القرارات، أو ليست لديه القدرة على اتخاذ القرار، أو ليست لديه المعرفة بمتطلبات القرار الجيد، أو أنه لا يلتزم بهذه المتطلبات يؤثر على فعالية إدارته تأثيراً كبيراً. لذلك، عكست الدراسات والأبحاث المنشورة في محل إدارة المكتبات ومراكز المعلومات اهتماماً خاصاً بعملية اتخاذ القرارات وأصول وخطوات وأدوات ترشيدها.

وتتبع أهمية اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات أيضاً من ارتباطها بالسلوك التنظيمي، إذ أن فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به في المكتبات ومراكز المعلومات يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات التنظيمية الفعلية، ومعرفة المؤثرات في هذا المجال.

ويمكن أن نجمل الحديث بالقول، إن عملية اتخاذ القرارات ليست وظيفة مستقلة من وظائف إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ولكنها جوهر العملية الإدارية فيها، وترتبط وثيقاً بكل وظائفها. كما أن عملية اتخاذ القرارات هي التي تحدد مدى نجاح المكتبة، وفعاليتها، وكفاءتها، واستمراريتها، ووجودها. ويوضح الشكل التالي الأهمية الخاصة لعملية اتخاذ القرارات هي التي تحدد مدى نجاح المكتبة، وفعاليتها، وكفاءتها، واستمراريتها، ووجودها. ويوضح الشكل التالي الأهمية الخاصة لعملية اتخاذ القرارات في التسيير الإداري للمكتبة أو مركز المعلومات.



اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.

عناصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

تتكوّن عملية اتّخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات من العناصر التالية:

١. **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما. ويتمتع متخذ القرار بالسلطة التي تخوّله بذلك.
٢. **موضوع القرار:** يمثل المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار تبني حلّ أو اتّخاذ قرار بشأنها.
٣. **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد. ومن المعلوم أن وراء كلّ عمل أو سلوك دافعاً ووراء كلّ دافع حاجة معينة يراد إشباعها. وبناء عليه، لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد. إذاً لتحقيق هدف ما يستوجب اتّخاذ قرار معين.
٤. **المعلومات والبيانات:** لاتّخاذ قرار صائب، لا بدّ من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة قيد البحث وأبعادها، وأسبابها، وأطرافها، وتأثيراتها، وذلك

بفرض تكوين صورة واضحة عنها وقد تكون المعلومات والبيانات عن الماضي والحاضر والمستقبل. فتوفر المعلومات بالكمية الكافية والتنوعية المطلوبة وبالموئ المناسب عن المشكلة قيد البحث تعد مسألة حيوية لنجاح القرار المتخذ وتساعد نظم المعلومات الإدارية المحوسبة كثيراً في إمداد متخذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

٥. التنبؤ: من المعلوم أن كثيراً من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيراتها على المكتبة أو مركز المعلومات. فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل، لذلك فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة أو المشكلات التي تواجهه، تمهيداً لاتخاذ قرار بشأنها بفرض حلها ومعالجتها.

٦. البدائل: يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما. ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، فعلى الأغلب أن يكون هناك أكثر من حل واحد وبالتالي، فمتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المقصودة.

٧. المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: يعني المناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من اعتبارات خاصة بشخص متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات تضع أمام متخذ القرار معوقات وقيوداً عند اتخاذه القرار. لذلك، عليه أن يحسن التعامل مع هذه المعوقات والقيود وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان. ومن أمثلة هذه المعوقات والقيود ضعف الإمكانيات المالية، وضعف مستوى كفاءة العاملين، والقيود السياسية والقانونية لتبادل المعلومات.

أنواع القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

يمكن تقسيم القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات إلى أنواع مختلفة وهي ما يلي:

١. القرارات التنظيمية مقابل القرارات الشخصية:

القرارات التنظيمية هي تلك القرارات التي يتخذها المديرون في المكاتب ومراكز المعلومات في حدود سلطتهم الرسمية، وتتعلق عادة بالأمور التي تسير العمل وتدفعه إلى الأمام. ويمكن للمديرين تفويض اتخاذ القرار إلى مرؤوسيهم وسيلة لمشاركتهم في الإدارة.

أما القرارات الشخصية فتتعلق بالمدير كفرد وليس كونه عضواً في المكتبة أو مديراً فيها، وينعكس تأثير هذه القرارات على اتخاذ القرار فقط. ومن أمثلتها قرار المدير الاستقالة من العمل، أو القبول بوظيفة أخرى في مكان آخر غير المكتبة التي يعمل فيها، أو أخذ إجازة إدارية لفترة من الزمن مثلاً، وعليه فهذه القرارات لا تفوض، ولا تخضع لتأثيرات غير شخصية.

ورغم أنه يمكن التمييز من الناحية النظرية بين القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية، إلا أنه يصعب فعل ذلك عملياً. فالقرارات الشخصية رغم أنها ذات تأثير مباشر على متخذها، إلا أنها تؤثر من ناحية أخرى على المكتبة أو مركز المعلومات في أحيان كثيرة. فقرار مدير المكتبة أو مركز المعلومات بالاستقالة من منصبه (قرار شخصي) يمثل مشكلة تنظيمية لاتخاذ قرار تنظيمي لتعيين شخص آخر مكانه. ويعني هذا أن قرار المدير الشخصي قد تحول إلى قرار تنظيمي.

٢. القرارات الروتينية مقابل القرارات غير الروتينية والقرارات الاستراتيجية:

القرارات الروتينية هي القرارات التي تعالج مسائل أو قضايا يومية متكررة، كالتعيين، وتوزيع العمل، والشكاوى، والإجازات، وغيرها، وتتخذ وفق قواعد وإجراءات وسياسات مرسومة مسبقاً، لذلك يطلق عليها أحياناً القرارات المبرمجة. ولكون هذه القرارات متكررة، فإن اتخاذها لا يحتاج إلى جهد ذهني كبير أو إلى دراسة وتحليل واسعين للمشكلة، وذلك نظراً لتكرار نفس المواقف التي تعالجها. وتتخذ هذه القرارات عادة على مستوى رؤساء الشعب والأقسام.

أما القرارات غير الروتينية أو غير المبرمجة فهي قرارات تعالج مسائل أو مشكلات لا تحدث يومياً وإنما على نحو طارئ. فهي عادة مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة

طارئة تمارس ضغطاً على متخذ القرار، الذي لا يجد متسعاً من الوقت ليجمع المعلومات والبيانات ويحللها كما هو الحال في الظروف العادية، ولا يستطيع أيضاً بسهولة أن يطبق قراراً أو حلاً معروفاً أو قاعدة أو إجراءً أو روتيناً سبق استخدامه لمعالجة هذه المشكلة. إن المشكلات التي تتطلب مثل هذا النوع من القرارات هي مشكلات فريدة بطبيعتها وغير متوقعة ونادرة الحدوث، لذلك فإنها تستلزم اتباع طريقة تفكير جديدة ومبتكرة للاستجابة لها وحلها. ومن الأمثلة على المشكلات التي تتطلب قرارات غير روتينية حدوث إضراب مفاجئ للعاملين، انقطاع التيار الكهربائي، وغيرها.

أما القرارات الاستراتيجية فتسمى أيضاً بالقرارات الأساسية، وتعالج قضايا مستقبلية مهمة جداً، وتؤثر على حيلة المكتبة كاملة واستمراريتها، ويتطلب اتخاذها دراسة وتحليل معمقين وجهداً كبيراً، وهي لا تتكرر باستمرار، وغالباً ما تتضمن متغيرات لا يمكن التحكم فيها مثل الأحوال الاقتصادية والسياسية والقانونية وغيرها. وبوجه عام تقع القرارات الاستراتيجية ضمن التخطيط طويل الأجل. ولهذه الأسباب جميعاً تؤخذ هذه القرارات على مستوى الإدارة العليا في المكتبة أو مركز المعلومات لأهميتها. ومن الأمثلة على هذا النوع من القرارات، التوسع في الخدمات لتشمل مناطق جغرافية مختلفة، ربط المكتبة أو مركز المعلومات بشبكة إقليمية أو دولية للمعلومات، إلخ.

٣. القرارات في ظل التأكد التام مقابل القرارات في ظل عدم التأكد وظل المخاطرة:

إن عملية اتخاذ القرارات لحل المشكلات في المكتبات ومراكز المعلومات تحدث في ظروف قد تختلف على نحو جذري بعضها عن البعض. وغالباً ما تتخذ القرارات تحت ظروف التأكد التام، وظروف عدم التأكد التام، وظروف المخاطرة.

ويقصد **بظروف التأكد التام**، الظروف التي يتخذ بها متخذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات القرارات تحت ظروف المعرفة التامة لجميع البدائل المتاحة ونتائجها وفوائدها وتكلفتها، وطبيعة المتغيرات التي تؤثر في القرار المنوي اتخاذه، وعليه فتتأج القرار وتأثيره وردود الفعل عليه تكون معروفة بشكل مسبق.

ويقصد **بظروف عدم التأكد التام**، اتخاذ القرارات تحت ظروف عدم المعرفة التامة. بمعنى أن متخذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات لا يعرف جميع البدائل المتاحة

وما يترتب عنها من سلبيات وإيجابيات ولا المخاطر المرتبطة بها. وعليه فتتأثر القرارات وتأثيره وردود الفعل عليه تكون غير معروفة. وتظهر ظروف عدم التأكد من نجاح القرار وقدرته على تحقيق الهدف في حالة المشكلات المعقدة أو ذات الأبعاد المتعددة، أو تلك التي يصعب تحديد العوامل والظروف المؤثرة فيها، أو يصعب توفير بيانات ومعلومات مؤكدة عنها. وتظهر هذه الظروف أيضاً في المشكلات غير المبرجة أو الطارئة.

أما ظروف المخاطرة فيقصد بها اتخاذ القرارات تحت ظروف المجازفة أو المغامرة. ففي هذه الظروف يعرف متخذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات البدائل المتاحة لحل المشكلة وإيجابيات وسلبيات كل منها، إلا أن نتائج اختيار إحداها ونجاحه في تحقيق الهدف مرتبطة بتقديرات واحتمالات نسبية. فالمدير الناجح يتصف دائماً بقدرته على اتخاذ قرارات تتسم بالمخاطرة، والذي يشجعه على المخاطرة هو أنه ينظر دائماً إلى الجوانب الإيجابية لعملية المخاطرة ويقلل من أهمية جوانبها السلبية بعكس المدير غير المخاطر.

٤. قرارات المبادأة مقابل القرارات المحولة:

هنالك نوعية متميزة من المديرين أو الرؤساء في المكتبات ومراكز المعلومات ممن يكون لديهم عنصر المبادأة قوياً، فهم أشخاص هجوميون يبحثون عن المشكلات ويحاولون التنبؤ بها قبل حدوثها واتخاذ قرارات حاسمة ابتكارية بحققها حتى لا تظهر في المستقبل. ويطلق على هذا النوع من القرارات "قرارات المبادأة". وعلى النقيض من ذلك هناك المديرون أو الرؤساء الخاملون الذين يرغبون التزام جانب الأمان ويؤثرون السلامة (حسب اعتقادهم)، والبقاء على تلك الحال حتى يحل إليهم أمر اتخاذ قرار من جانب جهة أو رئيس أعلى، أو أن تحوّل إليهم مشكلة من قبل مرؤوسيهما تحتاج إلى حل. ويطلق على هذا النوع من القرارات "القرارات المحولة".

٥. القرارات الفردية مقابل القرارات الجماعية:

يقصد بالقرارات الفردية تلك القرارات التي يتخذها مدير المكتبة أو مركز المعلومات على أساس فردي ودون التشاور مع زملائه في العمل أو مشاركتهم فيها. أما القرارات الجماعية فهي تلك القرارات التي يتخذها المدير بعد التشاور مع زملائه ومشاركتهم في صنعائها، وتعتبر هذه القرارات عن أسلوب

مشاركة العاملين بالإدارة .

ولأسلوب القرارات الجماعية فوائد كثيرة مقارنة بأسلوب القرارات الفردية منها : احتواءه على عدد من المتخصصين والخبراء الذين يقدمون المعلومات الضرورية والمناسبة ، بخلاف الأسلوب الفردي في عملية صناعة القرارات واتخاذها. ويوفر الأسلوب الجماعي أيضاً الفرصة لطرح العديد من البدائل لحل المشكلة بخلاف الأسلوب الفردي. كما تساعد المشاركة في صناعة القرار واتخاذ العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات على استيعاب المشكلة وأبعادها المختلفة، وزيادة فهمهم لها وللظروف المحيطة بها، وعلى قبولهم للقرار وزيادة التزامهم بتنفيذه.

٦. القرارات على أساس الوظيفة أو التخصص:

تنقسم أنواع القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات بناء على الوظيفة أو التخصص إلى ما يلي :

- قرارات تتعلق بالوظائف المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات: تزويد، فهرسة وتصنيف، إعارة، دوريات، مراجع، إلخ.
- قرارات تتعلق بالإنتاج: تحديد كمية الإنتاج، جودة الإنتاج، طرق الرقابة على الإنتاج، إلخ.
- قرارات تتعلق بتسويق المعلومات وخدماتها: حجم المخزون من المعلومات ومصادرها، تحديد المستفيدين، الدعاية والإعلان، إيصال المعلومات، إلخ.
- قرارات تتعلق بالأفراد: الاختيار والتعيين، التدريب، الإجازات، الترقيات، النقل، إلخ.
- قرارات تتعلق بالتمويل: الميزانية، الاستثمار، طرق الحصول على أموال جديدة، الإجراءات المحاسبية، إلخ.

خطوات عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك خطوات رئيسة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز

المعلومات، وهي:

١. تحديد المشكلة.

٢. تجميع المعلومات حول المشكلة.
 ٣. تطوير بدائل حل المشكلة.
 ٤. تقييم البدائل والمفاضلة بينها.
 ٥. اختيار البديل (القرار) الأفضل.
 ٦. تنفيذ البديل (القرار) الذي تم اختياره ومتابعته.
 ٧. متابعة تنفيذ البديل (القرار) الذي تم اختياره وتقييم فاعليته.
- ونتناول فيما يلي هذه الخطوات بالشرح الموجز.
- ١. تحديد المشكلة:**

يعدّ تحديد المشكلة الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات. وتتضمن هذه الخطوة أولاً شعور المدير أو الرئيس بالمشكلة من خلال ظهور مؤشرات غير مألوفة في العمل. فمثلاً تدني الإنتاجية يعدّ مؤشراً على وجود مشكلة.

بعد شعور المدير أو الرئيس بالمشكلة، يقوم بتحديد جوانبها وأجزائها وأبعادها المختلفة. ويقوم في هذه المرحلة بطرح سلسلة من الأسئلة الاستقصائية التي تساعد في زيادة فهمه للمشكلة. ومن ثمّ يقوم بصياغة المشكلة بعبارات واضحة وعلى نحو مفهوم للجميع. ولنفترض أن المشكلة قد حدثت كالتالي " تكرار غياب أحد العاملين عن العمل بدون إذن رسمي أو سبب معروف."

٢. تجميع المعلومات حول المشكلة وتحليلها وتفسيرها:

يعتمد النجاح في تحديد المشكلة والقيام بالخطوات الأخرى لاتخاذ القرار على مدى توافر المعلومات بالكمية الكافية والتنوعية المطلوبة وبالوقت المناسب. لذا، يقوم المدير أو الرئيس في المكتبة أو مركز المعلومات بتجميع بيانات ومعلومات كافية ووافية عن المشكلة من مصادر مختلفة مثل: الملاحظة الشخصية، والعاملين، والملفات، والتقارير، إلخ. ويساعد توافر نظام معلومات إداري محوسب في المكتبة أو مركز المعلومات كثيراً في هذا المجال. ومن المعلومات التي يمكن تجميعها عن المشكلة المتعلقة بتكرار غياب الموظف بدون إذن رسمي: عدد غيابات الموظف، وتواريخها، وتأثيرها على العمل والإنتاجية، والعوامل أو المتغيرات الشخصية والبيئية الداخلية والخارجية

المسببة للمشكلة. بعد ذلك يقوم المدير أو الرئيس بترتيب المعلومات المجمعة بحسب أهميتها وعلاقتها بالمشكلة، ويربط بعضها مع البعض الآخر، ومن ثم تحليلها وتقسيمها. وجدير بالذكر، أن تحليل البيانات والمعلومات المجمعة حول المشكلة في أيلنا الحاضرة لا يعتمد فقط على الخبرة الشخصية لمتخذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات، وإنما أيضاً على قدرته على استخدام الحاسوب وبعض النمائج الرياضية الكمية.

٣. تطوير بدائل حل المشكلة:

تتمثل هذه الخطوة بطرح أكبر قدر ممكن من البدائل لحل المشكلة. فوضع أكثر من بديل لحل المشكلة هو الأسلوب الأفضل بغرض اتخاذ قرارات رشيدة في المكتبات ومراكز المعلومات. وقد يعتمد متخذ القرار في تطويره للبدائل على خبرته الشخصية في المجال، وإشراك بعض العاملين ممن تتوافر لديهم الخبرة لمعرفة وجهات نظرهم وآرائهم، والاستعانة بالاستشاريين إذا كان ذلك ممكناً.

ومن البدائل التي يمكن طرحها لحل المشكلة المذكورة سابقاً: إشراك الموظف في جلسات علاجية تساعد في التغلب على المشكلة، أو إعطاؤه تنبيهاً شفهيًا أو إنذاره كتابيًا، أو إعلام الإدارة العليا بأمرة لاتخاذ ما تراه مناسبة، أو عقد مجلس تلخيصي بحقه، أو الحسم المالي من راتبه، وغيرها من بدائل ممكنة.

٤. تقييم البدائل والمفاضلة بينها:

يتم في هذه الخطوة بيان إيجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل المطروحة، ومدى قدرته على حل المشكلة وتحقيقه للهدف المرسوم، ومعرفة العوامل المؤثرة عليه. وتعتمد عملية تقييم البدائل والمفاضلة بينها على معايير محددة مثل: تكلفة تنفيذ البديل، والكلد البشرية والوقت اللازمين لتنفيذه، والمعدات والأجهزة والأدوات المطلوبة، ودرجة المخاطرة المحتملة لدى الأخذ به.

٥. اختيار البديل (القرار) الأفضل لحل المشكلة:

بناء على إيجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل المطروحة، ومدى قدرته على حل المشكلة، وفاعليته في تحقيق الهدف المرسوم، يتم اختيار أفضل واحد منها وإسقاط جميع البدائل الأخرى. وتمثل عملية اختيار البديل الأفضل عملية اتخاذ القرار. فعلى

سبيل المثال، قد يتم اختيار إشراك الموظف في جلسات علاجية بديلاً أفضل لحالة غيابه المتكرر، وذلك بعد الأخذ بكثير من المتغيرات الشخصية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية للموظف وإنجازاته السابقة في العمل، وهذا يعني أن قراراً قد اتخذ لحل المشكلة والمؤكد أنه القرار الأفضل في حالة الموظف المقصود.

كما سبق، يتبين لنا أن عملية وضع البدائل وتقييمها واختيار البديل الأنسب بشكل عام، لا تتم بمنأى عن البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات وظروفهما ومتغيراتها. ومن هذه المتغيرات (العوامل) : كفاءة الكادر البشري، التكنولوجيا المتاحة، المنافسة، الأحوال الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والمالية، إلخ. ويقع على عاتق متخذ القرار عند اختياره للبديل الأنسب، أن يضع في اعتباره أن هذا البديل هو أكثر البدائل واقعية وأكثرها إسهاماً في تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات.

٦. تنفيذ البديل (القرار) الأفضل:

بعد اختيار البديل الأفضل، تبدأ خطوة أخرى هي تنفيذه. وفي هذه المرحلة يقوم المدير أو الرئيس في المكتبة أو مركز المعلومات بتحديد الجهات (الدوائر، الأقسام، الشعب، الأشخاص) المختلفة المعنية بتنفيذ القرار، وتحديد مسؤوليات كل منها في المجال بدقة، وتحديد أفضل طرق الاتصال ووسائله اللازمة لحسن التنفيذ. وهنا يقوم متخذ القرار بشرح قراره للمنفذين، وسماع رأيهم، والرد على أسئلتهم واستفساراتهم المتعلقة بالتنفيذ وبالتالي، يمكن القول إن القرار قد انتقل من السلطة التي اتخذته إلى الجهة المنفذة في المكتبة أو مركز المعلومات.

٧. متابعة تنفيذ البديل (القرار) الذي تم اختياره وتقييم فاعليته:

بعد وضع القرار حيز التنفيذ، يقوم المدير أو الرئيس في المكتبة أو مركز المعلومات بمتابعته بغرض معرفة العوامل المؤثرة في التنفيذ والعقبات المختلفة في المجال للعمل على تذليلها وتلافيها.

ويجب على متخذ القرار أن يتابع التنفيذ أولاً بأول وعلى نحو مرحلي، لأن المتابعة المرحلية تساعد في اكتشاف الانحرافات ساعة وقوعها ومن ثم معالجتها فوراً.

كما تساعده في اكتشاف بعض الأمور التي غابت عنه لدى اتخاذ القرار، ليتدخل في الوقت المناسب فيعالجها. وبناءً على مخرجات عملية المتابعة، يقوم متخذ القرار بالتقييم النهائي للقرار الذي تم تنفيذه بهدف التعرف على إيجابياته وسلبياته، ومدى تحقيقه للهدف الموضوع له، وتأثيراته على المكتبة أو مركز المعلومات والعاملين فيها على حد سواء. فإذا كانت إيجابيات القرار لدى التنفيذ أكثر من سلبياته فيكون القرار ناجحاً، وإلا فإن تعديل القرار، أو تطويره، أو التراجع عنه واقتراح بدائل أخرى يعدّ أمراً منطقياً.

وفيما يتعلق بمثل قرار إخضاع موظف المكتبة أو مركز المعلومات إلى جلسات علاجية لمساعدته على التغلب على غيابه المتكرر، يقوم مدير شؤون الموظفين أو رئيس القسم بمراقبة مواظبة الموظف ومدى انتصابيته. فإذا أظهر الموظف مؤشرات إيجابية فسعني هذا أن القرار ناجح، وإلا وجب تعديل القرار أو اختيار بديل آخر له، مثل توجيه إنذار كتابي للموظف.

ولتحقيق أقصى درجة ممكنة من الفاعلية للقرار، لا بدّ من أن إشراك العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات بعملية صناعته؛ وذلك حتى يضمن فهمهم الكامل له، وظروفه ومتغيراته، وأسبابه، وبالتالي التزامهم الكامل به وتنفيذه ودعمه.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، فيما يلي أهمها:

١. الأبعاد الشخصية لمتخذ القرار:

فشخصية متخذ القرار، ومستوى تعليمه وخبرته وذكاءه، وقيمه واتجاهاته وانتماءاته وفلسفته، ودرجة شجاعته وعقلانيته، وغيرها جميعاً عوامل تؤثر كثيراً على أسلوب متخذ القرار في التعامل مع المشكلات، وعلى موضوعية قراراته. فمن المعلوم أن شخصية متخذ القرار تعدّ من أهم العوامل التي تؤثر على درجة استجابته للمواقف التي تتصف بعدم التأكد. فقد يتمتع متخذ القرار بشخصية قوية قادرة على مواجهة المشكلات والتصدي لها بغرض حلّها. وفي الوقت ذاته هناك نوع آخر من

الأفراد الذين لا يحبون مواجهة المشكلات وخاصة ذات الحلول الصعبة، وغالباً ما يتهربون منها، مما قد يؤدي إلى حدوث أزمات. لذلك، فإن الشخصية تعدّ عاملاً حاسماً لاتخاذ القرارات.

ونذكر أن قرارات المديرين في المكاتب أو مراكز المعلومات تتأثر تأثيراً واضحاً بنظرتهم للأمور وتفسيرهم لها وتصوراتهم العقلية والعاطفية للعالم من حولهم. فالمدير كأي إنسان آخر، تتكون لديه بعض الآراء أو التصورات أو النملاذج (Stereo types) عن بعض الأمور أو عن بعض الأنشطة أو الأفراد أو الجماعات، وكثيراً ما يتصرفون أو يتخذون القرارات في ضوء ما لديهم من هذه التصورات ومشاعرهم حيالها، مما يؤثر على أنواع القرارات المتخذة بخصوصها. لذلك، يدعو الكثير من الباحثين في إدارة المكاتب ومراكز المعلومات إلى ضرورة ابتعاد متخذ القرار عن بعض المؤثرات الشخصية لدى اتخاذ القرار، إلا أن هذا يعدّ أمراً بالغ الصعوبة في الواقع.

٢. عوامل متعلقة بالمكتبة أو مركز المعلومات:

من المعلوم أن المديرين في المكاتب ومراكز المعلومات لا يعملون في ظلّ حرية مطلقة، وإن هناك حدوداً رسمية وضمنية على حريتهم وسلطتهم في اتخاذ القرارات تفرضها طبيعة المكتبة نفسها وأوضاعها وعواملها التنظيمية. فطبيعة المكتبة، ونوعها، وأهدافها، وسياساتها، ونظمها، وظروفها، ومناخها التنظيمي، ومدى تكامل وحداتها التنظيمية وطبيعة العلاقات المتبادلة بين هذه الوحدات، وغيرها من العوامل جميعها تؤثر على عملية صناعة القرارات بعلمة، وعلى طبيعة القرارات المتخذة، ونوعيتها، ومدى صعوبتها، ودرجة التفصيل المطلوبة فيها، وطبيعة المستوى الإداري الذي يتخذها بخاصة. لذلك، فالقرارات المتخذة في المكتبة الجامعية مثلاً تختلف عن تلك المتخذة في المكتبة المدرسية من حيث طبيعتها ومستواها ودرجة تعقيدها وتفصيلها، إلخ.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والمهنية، إلخ التي تسود البيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات تضع قيوداً وحدوداً واضحة على حرية المدير في اتخاذ قرارات مثالية. فالعوامل السياسية مثلاً تضع قيوداً على نوعية المعلومات ومصادرها التي يمكن أن تقدم للمستفيد. كما

أن سياسة خفض النفقات الحكومية تؤثر بوضوح على قرارات المكتبة أو مركز المعلومات بالقيام بمشروعات جديدة: شراء نظام محوسب جديد مثلاً.

٣. **عوامل متعلقة بالعاملين المنفذين للقرار:** تشير هذه العوامل إلى طبيعة العاملين المنفذين للقرار، ومستوى تعليمهم، وخبرتهم، واتجاهاتهم وقيمهم وانتماءاتهم، ودرجة ولائهم للمكتبة أو مركز المعلومات، ودرجة إشراكهم في عملية صنع القرار، ودرجة قبولهم للقرار ودعمهم له، وغيرها من العوامل المهمة في حسن تنفيذ القرار وتفعيله وتحقيق الهدف أو الأهداف المرجوة منه.

٤. **درجة وضوح المشكلة:** فمن المعلوم أن درجة فهم متخذ القرار للمشكلة وأبعادها وأجزائها والعوامل المؤثرة فيها تؤثر على نوعية القرار وجودته وفعاليته في معالجة المشكلة والتخلص منها.

٥. **درجة توافر المعلومات:** يعدّ توافر المعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة وبالوقت المناسب من أهم عناصر عملية صناعة القرارات الرشيدة. وبدون المعلومات تظل إمكانية الخطأ في اتخاذ القرار كبيرة.

٦. **درجة توافر الموارد اللازمة لتنفيذ القرار:** يتطلب تنفيذ القرار توافر الأموال، والأفراد والأجهزة والمعدات اللازمة. إن عدم توافر الموارد المذكورة بالكمية الكافية والنوعية المناسبة يؤثر سلباً وعلى نحو كبير على عملية صناعة القرار وتنفيذه.

أنماط اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك أنماط عدة لاتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات وهي:

١. المركزية واللامركزية Centralization and Decentralization:

يقصد **بالمركزية** "تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد مدير المكتبة أو مركز المعلومات ودون مشاركة مرؤوسيه له؛ وذلك بحكم منصبه الرسمي وحقه القانوني". وتعكس المركزية الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات ونمط الإدارة الدكتاتورية. أما **اللامركزية** فتعني أن يقوم المدير بتفويض سلطته في اتخاذ القرار إلى من هم أدنى منه في المستوى الإداري (المساعدين، مدراء الدوائر، رؤساء الأقسام والشعب)؛ وذلك حتى يتمكن كل مستوى إداري من اتخاذ قراراته بشكل

فوري ودون تأخير. وتمثل اللامركزية في اتخاذ القرار نمط الإدارة الديمقراطية والإدارة بالمشاركة. ومما لا شك فيه أن النمط اللامركزي هو الأكثر فاعلية في تنمية المهارات الإدارية في المكاتب ومراكز المعلومات، وذلك لأنه يتيح لأكثر عدد من المديرين مسؤولية اتخاذ القرار، مما يسهل ويحسن من مهاراتهم الإدارية والقيادية والتصرف السليم حيال المواقف التي تواجههم.

٢. الاستشارة Consultation :

يعتمد اتخاذ القرار هنا على قيام مدير المكتبة أو مركز المعلومات بأخذ رأي شخص مستشار أو جهة استشارية بغرض تقديم النصيح والمشورة له للوصول إلى الحل المناسب. يعكس هذا النمط في الواقع نمط اتخاذ القرار الفردي (المركزي) مع تعديل قائم على أساس التشاور مع أصحاب الخبرة والمعرفة، إلا أن سلطة اتخاذ القرار في النهاية تبقى في يد مدير المكتبة أو مركز المعلومات.

٣. المشاركة Participation :

تعني المشاركة في اتخاذ القرار " منح المرؤوس، مهما كان مستواه الوظيفي، فرصة المشاركة برأيه عند اتخاذ القرار "؛ وذلك حتى يكون القرار مقبولاً منه وينال رضاه ودعمه. إن القرار الذي يشترك المرؤوسون في صناعته ينظر إليه من جانبهم على أنه حصيلة تفكيرهم، وبالتالي فإنهم يبذلون قصارى جهدهم في العمل على تنفيذه على النحو الأفضل، ويشعرون بمسؤولية أكبر لتحمل نتائجه، وإن كانت المسؤولية الأساسية تقع على عاتق الرئيس نفسه.

وجدير بالذكر، إن المشاركة في اتخاذ القرار تعدّ وسيلة ناجحة لجعل القرارات أكثر نجاعة وفاعلية، كما أنها تسمح للمرؤوسين أن يحققوا ذاتهم، وأن يسدّوا حاجاتهم النفسية، وأن ينمّوا قدراتهم في المجال.

٤. القرارات الجماعية Group Decisions :

بحسب هذا النمط يساهم أكثر من فرد من العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، ممن لهم علاقة، في اتخاذ القرار. والأغلبية هي القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار. وتقع مسؤولية القرار هنا على جميع الأفراد الذين ساهموا في اتخاذه.

وللنمط الجماعي في اتخاذ القرار في المكتبات ومراكز المعلومات فوائد متعددة أهمها: تنوع الخبرات والمعلومات لدى أعضاء الفريق مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين أعضاء الفريق والارتقاء بدرجة التنسيق بينهم، ورفع روحهم المعنوية، وزيادة انتمائهم وولائهم للعمل والمكتبة أو مركز المعلومات، وأهم من هذا وذاك قبولهم التام بالقرار مما يؤدي إلى زيادة درجة التزامهم بدعمه وتنفيذه.

ولا مندوحة عن التنويه بأن هناك فرقاً واضحاً بين نمط المشاركة في اتخاذ القرار ونمط القرارات الجماعية؛ وذلك من حيث المسؤولية الناتجة عن اتخاذ القرار. فكما أشر سابقاً فإنه بحسب نمط المشاركة لا يترتب على الرؤوسين أية مسؤولية، لأنها تقع جميعها على المدير أو الرئيس صاحب السلطة في اتخاذ القرار، أما فيما يتعلق بالنمط الجماعي فإن المسؤولية بموجبه تقع على كل من ساهم في اتخاذ القرار.

٥. اللجان Committees:

تعمل كثير من المكتبات ومراكز المعلومات على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة أو مشكلات محددة وإبداء الرأي فيها تمهيداً لاتخاذ قرار مناسب. ومن هذه اللجان ما هو استشاري يقتصر دوره على تقديم الرأي أو النصيحة أو المشورة، ومنها ما هو تنفيذي يكون لديه السلطة الكافية لاتخاذ القرار. ومن حسنات اتخاذ القرارات باللجان أن النقاش الجماعي لمشكلة ما سيؤدي إلى إيجاد بدائل أفضل لحلها، كما أنه يمنع إمكانية أن يستحوذ فرد واحد على اتخاذ القرار. ويؤدي أيضاً إلى تحسين عملية الاتصال ونقل المعلومات بين أعضاء اللجنة، وإلى التقليل من احتمالية معارضة القرار المتخذ ومن مساوئه اعتماد اللجان على الحل الوسط نتيجة الاختلاف الذي قد يحدث بين آراء أعضاء اللجنة الواحدة، والتأخر في اتخاذ القرار نتيجة للمحادثات المطولة التي قد يجريها أعضاء اللجنة فيما بينهم.

أساليب اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات:

هنالك ثلاثة أساليب رئيسة لاتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات:

وهي:

أولاً. الأسلوب التقليدي:

يفضل بعض المديرين في المكاتب ومراكز المعلومات الاعتماد على أعمال الفكر والخبرة والتقدير والحكمة الشخصية في اتخاذ القرارات. فكثير من القرارات تتخذ وفقاً لهذا الأسلوب على أساس التجربة والخطأ، وتكون كل حالة رصيذاً للمدير يبني عليه في اتخاذ قراراته مستقبلاً.

ومن نقاط ضعف هذا الأسلوب لاتخاذ القرارات أنه لا يتم فيه فحص كل البدائل الممكنة؛ لذلك فإنه ليس هناك ما يضمن أن أحسن البدائل الموجودة هو الذي يتم اختياره فعلاً. ويؤخذ عليه أيضاً عدم مراعاته للظروف المتغيرة المحيطة باتخاذ القرار، إذ أنه من المعلوم أن هذه الظروف تختلف غالباً من حالة إلى أخرى.

وبالرغم من هذا، فإن المدخل التقليدي يعدّ من المداخل التي لا يمكن لإدارة المكاتب ومراكز المعلومات الاستغناء عنه، ففي بعض الظروف ليس هناك أي مقاييس تساعد في اتخاذ قرار دون آخر إلا خبرة الشخص متخذ القرار وحسن تقديره للأمور.

ثانياً. الأسلوب العلمي (الموضوعي):

بعد أن أصبحت البيئة الإدارية في المكاتب ومراكز المعلومات أكثر تعقيداً الآن عما كانت عليه سابقاً، بدأت تظهر الكثير من التساؤلات عن مدى صلاحية الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات. ومن أجل الوصول إلى قرارات أكثر موضوعية ومنطقية يتم فيها علة اختيار أفضل البدائل المتاحة، اتجهت إدارة المكاتب ومراكز المعلومات إلى اتباع الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات وهو يتمثل في اتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات التي تم شرحها سابقاً في هذا الفصل.

ثالثاً. الأساليب الكمية (الرياضية):

تعددت في الوقت الحاضر المداخل الكمية أو الرياضية لتطوير المهارات الإدارية في اتخاذ القرار. وقد ساعد على سرعة تطور هذه المداخل وانتشارها دخول الحاسوب في مختلف المجالات، لأنه أداة ممتازة وفعالة تناسب على نحو خاص متطلبات هذه المداخل من عمليات حسابية ضخمة ومعقدة. ومن المعلوم أن الأساليب الكمية قد وفرتها المدرسة الرياضية للفكر الإداري، وتستخدم بكثرة في مجالي الصناعة والإدارة.

ويمكن تعريف الأساليب الكمية بأنها "مجموعة من النماذج الرياضية والاحصائية التي تستخدم لتحليل المشكلات الإدارية المعقدة، ولمساعدة متخذي القرار في اتخاذ قرارات أكثر عقلانية ورشداً، ودون أن يكون للأهواء الشخصية والمصالح الذاتية أي تأثير على القرار المتخذ."

ومن أهم الأدوات الكمية المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات والتي يمكن الاستفادة منها في مجال اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات، نذكر ما يلي:

١. بحوث العمليات Operations Research:

تمثل بحوث العمليات أحد المجالات الحديثة والمتطورة في اتخاذ القرارات. وتهدف إلى دراسة المشكلات الإدارية المعقدة واتخاذ القرارات الخاصة بها من خلال استخدام الطرق الرياضية. وبمعنى آخر تهتم بحوث العمليات أساساً بالطرق الرياضية للوصول إلى القرارات المناسبة، وذلك من خلال تكوين نماذج رياضية تعبر عن المشكلة منطقياً. هذه النماذج تعكس المتغيرات المهمة وذات العلاقة المتشابكة وخاصة تلك التي تؤثر مباشرة في المشكلة نفسها.

ونظراً لتكامل المنهج في بحوث العمليات، فقد أصبح من الأهمية البالغة التأكيد على التحديد الدقيق للمشكلة والهدف، والاهتمام بالفائق بجمع الحقائق والمعلومات حول المشكلة وتقييمها وتحديد ما بينها من علاقات، ووضع التنبؤات المبنية عليها والتحقق منها. وقد أصبح من السهل الاعتماد على القياس الكمي في تقييم فاعلية البدائل المختلفة لحل المشكلة قيد الدراسة والبحث.

ولا مندوحة عن التنويه بأن الغرض من استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات ليس تقديم قرارات جاهزة للمديرين، وإنما مساعدتهم على اتخاذ قرارات رشيدة من خلال ما تقدمه لهم من معلومات. وبذلك فإن الهدف الحقيقي لبحوث العمليات هو تخفيض نسبة المخاطرة في اتخاذ القرارات.

٢. البرمجة الخطية Linear Programming:

البرمجة الخطية تقنية رياضية تستخدم للوصول إلى أفضل الحلول لمشكلة ما عندما تكون الموارد المتاحة محدودة. وبذلك، فهي تسعى إلى الاستغلال الأمثل للموارد

المحدودة وتوزيعها على الأوجه المختلفة بطريقة كفاءة بغرض تحقيق الهدف المنشود، كأن يكون الهدف مثلاً خفض التكلفة إلى الحد الأدنى، أو تحقيق أقصى الأرباح.

وتفترض البرمجة الخطية لحل مشكلة ما الشروط التالية:

- أن يكون هناك هدف تسعى المكتبة إلى تحقيقه.

- أن تتوافر بعض البدائل التي يمكن قياسها كمياً. مثل: إذا أريد شراء مائة كتاب

لتحقيق هدف ما، فهل يكون من الأفضل شراء (٥٠) كتاباً باللغة العربية و(٥٠)

كتاباً باللغة الإنجليزية، أو شراء (٢٥) كتاباً باللغة العربية و(٧٥) كتاباً باللغة

الإنجليزية، أو شراء (٣٠) كتاباً باللغة العربية و(٧٠) كتاباً باللغة الإنجليزية، أو غير

ذلك من البدائل.

- أن يكون عرض الموارد محدوداً. كأن يكون هناك مثلاً عدد معين من الساعات أسبوعياً لا يمكن تجاوزه، أو عدد محدد من العاملين لا يمكن زيادته، إلخ.

- أن تكون العلاقة بين المتغيرات المختلفة الداخلة في المشكلة علاقة خطية، بمعنى أن

كل زيادة في أحد المتغيرات الداخلة في المشكلة تؤدي إلى زيادة مماثلة في المتغير

الآخر. مثال ذلك: تتطلب الزيادة في الطلب على المعلومات من قبل المستفيدين من

المكتبة أو مركز المعلومات زيادة مماثلة في مصادر المعلومات المتوافرة، ويتطلب هذا

بدوره زيادة مماثلة في الميزانية.

- أن يكون بالإمكان التعبير عن أهداف المكتبة وكذلك عن مواردها المحدودة

بمعادلات أو بمتباينات خطية.

ويمكن استخدام البرمجة الخطية في المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت

الحاضر، بسبب شح الموارد وندرتها، خاصة في مجال إنتاجية العاملين أو الأجهزة المتاحة،

وذلك بغرض الاستغلال الأمثل لهما والحصول على أفضل النتائج بأقل تكلفة.

٣. نظرية الاحتمالات Probability Theory

نظرية الاحتمالات هي إحدى الأدوات الحديثة لصنع القرار، وتستعمل في

ظروف المخاطرة. ويقصد بظروف المخاطرة الظروف التي لا يكون فيها صانع القرار في

حل تأكد تام بالنسبة لنتائج البديل (القرار) المتوي اختياره وتنفيذه. ويشير الاحتمال

إلى إمكانية أن حادثاً أو ناتجاً يمكن أن يحدث فعلاً مما يتيح لصانع القرار أن يحسب قيمة متوقعة لكل بديل. والقيمة المتوقعة (The Expected Value) لبديل تمثل العائد الذي يمكن أن ينتج مضروباً في مقدار احتمال حدوث هذا العائد. فإذا رمز للقيمة المتوقعة بالرمز (ق م)، وللعائد بالرمز (ع)، وللاحتمال بالرمز (ح)، تصبح معادلة القيمة المتوقعة كما يلي: $ق م = ع \times ح$. وبالتالي، يختار صانع القرار وينفذ البديل ذو القيمة المتوقعة الأعلى.

ولتوضيح معادلة القيمة المتوقعة واستخدامها في المكتبات ومراكز المعلومات نورد المثال التالي: يحاول مدير إحدى المكتبات العامة فتح فرع جديد لمكتبته في إحدى المناطق. وقد فكر في ثلاثة مواقع محتملة (أ، ب، ج). ويقدر هذا المدير أن عدد المستفيدين (العائد) الذي يمكن أن يستفيدوا من المكتبة في السنة الأولى وفي ظروف عمل مثالية هو (٣٠٠٠٠) مستفيد في الموقع (أ)، و (٢٠٠٠٠) مستفيد في الموقع (ب)، و (١٥٠٠٠) مستفيد في الموقع (ج). وبعد دراسة تحليلية دقيقة للمواقع الثلاثة وظروفها الاجتماعية والجغرافية وأنظمة الاتصال والمواصلات فيها، وغيرها من أمور، توصل إلى أن احتمال أن تتوفر الظروف المثالية في الموقع (أ) في السنة الأولى من العمل هو بنسبة (٢٥)، و (٤٠) في الموقع (ب)، و (٨٠) في الموقع (ج). وباستخدام معادلة القيمة المتوقعة تكون القيمة المتوقعة للمواقع الثلاثة كما يلي: الموقع (أ) ٦٠٠٠ مستفيد، الموقع (ب) ٨٠٠٠ مستفيد، الموقع (ج) ١٢٠٠٠ مستفيد. وطبقاً لهذا الاحتمال، سيختار مدير المكتبة العامة الموقع (ج) مركزاً لمكتبته الفرعية الجديدة، على اعتبار أنه سيحقق أعلى قيمة متوقعة.

٤. المحاكاة Simulation:

يمكن أسلوب المحاكاة (تقليد المواقف) صانعي القرار من تكوين نموذج ديناميكي للعمل بشكل مشابه للعملية الحقيقية أو الموقف الحقيقي وظروفه وعلاقاته المتشابكة. يتيح التنفيذ المتكرر لتقليد المواقف، مع تغيير قواعد التشغيل في كل مرة، اكتشاف طرق تحسين أداء النظام قبل تطبيقه فعلياً. ويستخدم أسلوب المحاكاة على نحو كبير في مجال تدريب الطيارين، وسائقي السيارات، والجنود وغيرهم. وعلى قدر نجاح الباحث في بناء النموذج بحيث يطابق الواقع، وعلى قدر

تصوره للمتغيرات المؤثرة في الموقف وعلاقاتها المتشابكة ودرجات تأثيرها، يجد في أسلوب التقليد أو المحاكاة أداة فعالة لاختبار النتائج المترتبة على كل البدائل المطروحة للبحث، مما يساعد على التقليل من عنصر المخاطرة في اتخاذ القرارات.

وفي المكتبات ومراكز المعلومات يمكن استخدام أسلوب المحاكاة في بناء نماذج ديناميكية لعمليات التوريد، أو الفهرسة والتصنيف، أو استرجاع المعلومات مثلاً؛ وذلك لتدريب الموظفين الجدد.

٥. أساليب التحليل الشبكي Network Analysis :

يعد أسلوب بيرت (Pert) أو طريقة المسار الحرج (CMP) من الأساليب التخصصية الكمية المهمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط المشروعات الكبيرة ومتابعتها ومراقبتها. وقد تم شرح هذا الأسلوب على نحو مفصل في الفصل السابق من الكتاب (الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات).

٦. شجرة القرارات Decision Tree :

شجرة القرارات هي تمثيل أو رسم بياني لبدائل حل المشكلة وعملية صنع القرار بشكل يسهل معه تحديد مراحل (خطوات) صنع القرار المقصود، وبالتالي زيادة فهمه وتبريره. وتظهر مراحل صنع القرارات على شكل شجرة لها فروع. ويعد هذا الأسلوب مفيداً في حل المشكلات الإدارية المعقدة، وخاصة تلك التي تكون فيها القرارات متتالية.

وبصفة عامة يحقق استخدام هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات المزايا التالية:

١. يساعد على وضع هيكل أو إطار لعملية اتخاذ القرار، مما يمكن متخذ القرار من تتبع هذه العملية في شكل منظم ومتناسق.
٢. يساعد على فحص كل النتائج المحتملة لدى اتخاذ القرار.
٣. يساعد على نقل عملية اتخاذ القرار إلى الآخرين على نحو واضح، وذلك من خلال بيان جميع الافتراضات التي يضعها متخذ القرار عن الأحداث المستقبلية.
٤. إمكانية دراسة البيانات الموضوعية على شجرة القرارات عن طريق الحاسوب، مما

يعطي متخذ القرار فرصة للدراسة أكبر عدد من البدائل وأخذ فكرة عن نتائجها المتوقعة.

وجدير بالذكر، أن أسلوب شجرة القرارات لا يزود متخذ القرار في المكتبة أو مركز المعلومات بإجابة محددة وإنما ينحصر دوره في بيان نتائج (عائدات وتكاليف) كل قرار محتمل على نحو واضح.

معوقات استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات:

رغم أهمية الأساليب الكمية في تسهيل عملية اتخاذ القرارات خصوصاً في المسائل المعقدة فإن هناك عوامل تحد من الكفاءة المثلى لتطبيقها في اتخاذ القرارات في المكتبات ومراكز المعلومات، من أهمها نذكر ما يلي:

١. عدم توفر المعرفة والخبرة النوعية الكافية لدى غالبية المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات بتطبيق الأساليب الكمية، وعدم حماسهم للغة الرياضية المتقدمة التي تستخدمها هذه الأساليب.

٢. إن الكثير من مجالات اتخاذ القرار الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات يتأثر جزئياً - ولكن جوهرياً - بمتغيرات معنوية (مثال: الرضا عن العمل، والروح المعنوية للعاملين، إلخ) غير قابلة للقياس الكمي، كما تتأثر بعلاقات إنسانية متشابكة واحتمالات ردود فعل متفاوتة داخل المكتبة وخارجها، مما قد يجعل القرار المتخذ على أساس نتائج كمية مجردة عاجزاً عن تحقيق الأهداف الموضوعية على الوجه المطلوب.

٣. ارتفاع تكلفة تطبيق الأساليب الكمية، مما يؤدي إلى الضغط على ميزانية المكتبة أو مركز المعلومات، وإلى صعوبة إقناع الإدارة العليا للمؤسسة الأم بمبررات هذا التطبيق وأهميته.

تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها:

يستطيع المديرون في المكتبات ومراكز المعلومات تحسين جودة قراراتهم باتباع ما يلي:

١. فهم المشكلة الإدارية على نحو تام، مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لحلها.

سراك العاملين في عملية صنع القرار، مما يساعد على زيادة فهمهم للقرار ودعمهم له، وعدم معارضته.

٣. تجنب العواطف والأهواء الشخصية أثناء اتخاذ القرار، مما يزيد من موضوعيته.
٤. تفويض سلطة اتخاذ القرارات العادية والروتينية إلى مدراء الدوائر والأقسام والشعب، مما يساعد المديرين على التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة والحساسة.
٥. متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات.
٦. إيجاد الحلول (القرارات) الابداعية والمبتكرة للمشكلات، وعدم الاعتماد قدر الإمكان على حلول جاهزة أو سبق تبنيها في قرارات سابقة إلا عند الضرورة.
٧. تبني مبدأ المرونة في اتخاذ القرار، بمعنى إمكانية تعديل القرار المتخذ عندما تستجد أمور تقتضي ذلك.
٨. إيجاد نظام معلومات إداري محوسب، يساعد على إمداد المديرين بالمعلومات اللازمة لهم لاتخاذ القرارات الصحيحة.
٩. الإفادة من أخطاء الماضي وعدم الوقوع فيها ثانية.
١٠. التروي في اتخاذ القرار وعدم الاستعجال فيه إلا في الحالات الطارئة.
١١. الأخذ بعين الاعتبار درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له، فهؤلاء ليسوا آلات تدار حسب الرغبة.