

الفصل الأول

إدارة

المكتبات الجامعية

الفصل الأول

إدارة المكتبات الجامعية

تعد الإدارة ركناً أساسياً من أركان النظام الإنتاجي في أي مجتمع، ولذلك أصبح الاهتمام الذي توليه المجتمعات الحديثة للإدارة كبيراً، وخاصة الدول النامية منها، فتأثير الإدارة في العملية الإنتاجية سلباً أو إيجاباً، أهم كثيراً من تأثير عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى من رؤوس أموال أو موارد أخرى مادية أو بشرية.

وتزداد أهمية الإدارة في المؤسسات، بزيادة مجالات الأنشطة البشرية وتوسعها من ناحية، واتجاهها نحو مزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى، ومع ما تحدثه التطورات التقنية في عالم الإدارة والاتصال وتكنولوجيا المعلومات، أصبح علي القائمين بأعمال الإدارة أن يعملوا علي التنسيق بين الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، وان يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، وتأثيرهما علي الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات والأفراد ضمن بيئة ديناميكية متغيرة.

ولقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات ملحوظة في أنماط العمل بالمكتبات الجامعية، وتنوعت أهدافها، مما دعي إلى تطوير النظم الإدارية التي تحكم العمل بها.

مفهوم الإدارة:

وهناك تعريفات متعددة للإدارة يعكس كل منها مرحلة فكرية معينة، وخلفية معينة، وتعتبر الإدارة أهم وجوه النشاط الإنساني، فهي ترتبط بحياة كل مجموعة وكل فرد من الأفراد، وتعالج جانباً من أهم جوانب الحياة، وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع، وتعني الإدارة بوصفها ممارسة أو نشاطاً "عملية تنظيم الجهود واستثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، للوصول إلى هدف أو أهداف معينة وبالتالي فإنها عملية اجتماعية شاملة ومستمرة".⁽¹⁾

والإدارة هي "ذلك النشاط الخاص الذي يقوم بإتباع سياسة محددة تعتمد علي كل من وضوح الأهداف التنظيمية، والقيادة العقلانية، وتنمية الموارد والطاقات، وذلك من أجل تطوير وكفاءة المؤسسات، لقيامها بدور فعال في تنمية المجتمعات التي تعمل بها"⁽²⁾.

والإدارة نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة، ويعمل علي تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة، ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة والاعتبارات المستخلصة منها، وتعرف الإدارة بأنها "نشاط إنساني هادف يستمد مفاهيمه من علوم مختلفة ويعمل على تحقيق النتائج بكفاءة وفعالية باستخدام موارد معينة وفي ظل ظروف خارجية محيطية"⁽³⁾.

(1) علي منصور. مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم. - القاهرة: مجموعة النيل العربية. 1990. ص 21.

(2) عبد الله محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية. - الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001. ص 17.

(3) حامد الشافعي دياب. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. - القاهرة: دار غريب للطباعة، 1994. ص 29.

كما تعرف الإدارة بأنها "مهارة تحويل الموارد إلى مخرجات موجهة لتحقيق أهداف أو نتائج مرغوبة"⁽¹⁾ كما تعرف الإدارة بأنها "كافة الجهود الذهنية المرسومة والمستمرة لمجموعة من الأفراد التي تعمل على تحقيق أهداف الأعمال عن طريق اتخاذ القرارات من خلال استخدام أمثل الموارد البشرية والمادية للحصول على أكمل النتائج بأقل تكلفة ممكنة مما يدعم استمرار الأعمال ونجاحها، وكذلك يشبع حاجات ورغبات جماهيرها في الداخل والخارج"⁽²⁾.

ويمكن للباحث تبني التعريف التالي لعلم الإدارة: "العلم الذي يبحث الوظائف التي يقوم عليها تنظيم العمل في المؤسسات، والإشراف عليه بهدف تقديم الخدمات أو الإنتاج علي خير وجه، وبما يحقق أهداف المؤسسة بأقل جهد وفي حدود الموارد المتاحة".

ولقد اتفقت تعريفات الإدارة علي أنها عملية - والعملية عبارة عن سلسلة خطوات ومراحل ترتبط ببعضها البعض، وتؤدي في النهاية إلى تحقيق هدف معين أو مجموعة محددة من الأهداف - ولا شك أن العملية التي يقوم بها الإداري تبدأ من تحديد أهداف المنظمة ورسم الخطط ووضع التنظيم وتنفيذ الخطط، وما يصاحب ذلك من توجيه ومتابعة، حتى تتحقق في النهاية أهداف المنظمة.⁽³⁾

(1) محمد برهان. أنظمة المعلومات الإدارية. - عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1996 ص 108.

(2) المصري، محمد عصام. أساسيات العملية الإدارية. - القاهرة: مكتبة عين شمس للطباعة والنشر والتوزيع، 1985 ص 12

(3) محمد بهجت كشك. مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية: الإسكندرية (د.ن) 1997 ص 5.

نشأة الإدارة وتطورها :

إن إسهام الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية، إنما يتأتى من خلال التأثير الذي تحدثه في الجهد الإنساني من حيث زيادة كفاءته مما يؤدي بدوره إلى تحسين موارد المؤسسات وخدماتها، بالإضافة إلى أن الإدارة تنمي ملكات التخيل والإبداع والتطوير، وعندما نتناول نشأة الإدارة ينبغي التفريق بين ثلاث أمور هي الإدارة كممارسة، والإدارة كفكر، والإدارة كعلم مستقل.

الممارسات الإدارية :

الإدارة فطرة يمارسها كل إنسان، بل لعل كل مخلوق متحرك يمارسها: فالحركة قرار يصدر عن إرادة، والسكون قرار يصدر عن إرادة، والكلام والصمت، والرضا والغضب والقبول والرفض كل ذلك يصدر عن إرادة وله هدف. والإرادة هي التي تقوم بإدارة نشاط الإنسان كله، في خاصة شأنه وفي علاقته بغيره، فكيف نستطيع تصور نشاط إنساني بلا إدارة؟

ولكل نشاط إنساني -عاقل- هدف يسعى الناشط إلى تحقيقه، والإدارة هي محاولة تنظيم هذا النشاط الإنساني العاقل لتحقيق الأهداف التي قررتها الإرادة الإنسانية، وتنجح الإدارة -أو تعتبر كذلك- بمقدار ما تحقق من أهداف النشاط الذي تسعى لتحقيقه.

وتظهر العمليات الإدارية كممارسة في أبسط صورها في الأسرة بحكم تكوينها وطبيعة الروابط التي تربط بين أعضائها، حيث تبرز في إطار النظام الأسري كثير من العمليات الإدارية التي يهتم بدراستها علماء الإدارة المتخصصين كتقسيم العمل، التخصص، توزيع الأدوار، القيادة.

الفكر الإداري:

ظهر الفكر الإداري في الحضارات الإنسانية منذ آلاف السنين، ويبدو ذلك جلياً في التراث الإنساني القديم، فقد ظهرت الأفكار وبعض التطبيقات الإدارية في الحضارة المصرية القديمة كالخطيط الإداري والرقابة، وظهر التنظيم في الحضارة الصينية من خلال دستور الفيلسوف "تشاو" الذي تضمن المهام والواجبات الوظيفية لموظفي الدولة كافة.

وظهر التنظيم المتدرج (الهرمي) وتفويض السلطة والتقسيم الإداري وفقاً للبعد الجغرافي في الإمبراطورية الرومانية، وقدمت الإمبراطورية اليونانية الكثير من الأفكار والتطبيقات حول التخصص واختيار الموظفين وتفويض السلطة.

علم الإدارة:

لأن الإدارة عمل إنساني يتم بالإنسان ولصالحه، فإن بناء الإنسان وصقل خبراته وتمكينه من الاعتماد على مكنون قدراته وطاقاته، هو واحد من الأهداف التي يرمي إليها علم الإدارة، وتسعى إلى تحقيقها مؤسسات صناعة الإنسان، وعلى رأسها مؤسسات التربية والتعليم.

ولقد عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، ذلك أن الإنسان منذ وجد على هذه الأرض، فرضت عليه ظروف الحياة أن يعيش مع غيره، ولا يستطيع أن يعيش في عزله، لذا أخذ يتعاون وينسق الجهود مع الأخرى لتوفير مطالب الحياة.

وتعد بداية القرن العشرين مرحلة فاصلة في نشأة الإدارة كعلم قائم بذاته يستند إلى مقومات شأنه في ذلك شأن بقية فروع العلم والمعرفة، فظهرت

النظريات والتجارب والدراسات التي استخدمت الأسلوب العلمي، وأصبح التخصص في دراسة هذا الحقل أمراً مألوفاً، وشهد القرن العشرون العديد من الإسهامات، ومال المتخصصون إلى تصنيفها في مدارس عدة.

أسباب ظهور علم الإدارة وتطوره:

- 1- الثورة الصناعية: إذ كانت معظم محاولات المؤسسات الصناعية سواء في أمريكا أو أوروبا تهدف إلى إيجاد أساليب متطورة لزيادة الإنتاجية مع تخفيض التكلفة، حيث نجد أن لكبار المستشارين في تلك المؤسسات والشركات الدور الأساسي في وضع قواعد أساسية لقواعد العمل، التي تعتبر النواة الأولى لعلم الإدارة.
- 2- زيادة مجال الأنشطة البشرية واتساعها.
- 3- التطور التكنولوجي الحديث.
- 4- الاتجاه نحو مزيد من التخصص والتنوع في المجتمعات الحديثة.

مدارس الفكر الإداري:

تبنت بعض الدراسات تصنيف مدارس الإدارة في مدارس ثلاث هي: المدرسة التقليدية، ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية، بينما دمجت دراسات أخرى المدرستين الأخيرتين في مدرسة واحدة باسم المدرسة السلوكية تارة وباسم مدرسة العلاقات الإنسانية تارة أخرى، واستحدثت دراسات أخرى مدارس مستقلة كمدرسة الموارد البشرية، ومدرسة النظم، ومدرسة اتخاذ القرارات. وفيما يلي عرض مختصر لمدارس علم الإدارة.

أولاً: المدرسة الكلاسيكية⁽¹⁾

ظهرت المدرسة الكلاسيكية والتي تمثل الرافد الأول للفكر الإداري في أواخر القرن التاسع عشر، وتعتبر نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة، وكان محور تفكير روادها يدور حول تقسيم العمل، وما يجب أن يكون لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

وتقوم المدرسة الكلاسيكية علي نظريتين أساسيتين هما:

- النظرية البيروقراطية
- نظرية الإدارة العلمية

أ. النظرية البيروقراطية

تعتبر نظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر، هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات، وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي⁽²⁾.

ويعتبر مفهوم البيروقراطية من المفاهيم الغامضة نسبياً لما يتضمنه من معان متعددة، وفق الهدف من استعماله، وذلك أن مصطلح البيروقراطية (Bureaucracy) يتكون من كلمتين Bureau بمعنى مكتب و Cracy بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية

(1) علي محمد منصور. مبادئ الإدارة. - القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999. ص59.

(2) علي شريف. إدارة المنظمات الحكومية. - الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003. ص285.

تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم، ومن جهة أخرى، فإن كلمة Bureaucrats تعني الموظفين المكتبيين، أي الذين يعملون في الوظائف المكتبية والإدارية في المكاتب الحكومية.

وقد تعدد مفهوم البيروقراطية في الاستعمالات التي شاع فيها، فعلى سبيل المثال:

- 1- قد تعني البيروقراطية تنظيماً إدارياً ضخماً يتسم بخصائص ومميزات معينة.
- 2- وقد تعني مجموعه الإجراءات التي يجب إتباعها في مباشرة العمل الحكومي بصورة عامة داخل المكاتب أو التنظيمات الإدارية.
- 3- وقد تستعمل البيروقراطية بمعنى السلطة التي يمارسها الموظف العام، أو التنظيم الإداري الحكومي.
- 4- وقد تعني البيروقراطية الدور، الذي يمارسه الموظفون العموميون في إطار النظام السياسي وذلك لتنفيذ السياسة العامة في الدولة.
- 5- ويمكن النظر إلى البيروقراطية من خلال خصائص بناء التنظيم على أساس أنها مرادفة لمفهوم بناء السلطة الهرمية، في التنظيم الإداري والذي يتحقق فيه تقسيم واضح للعمل.
- 6- هناك اتجاه يقول بأن البيروقراطية نمط معين من السلوك الذي يعتمد على القواعد، والإجراءات المحددة سلفاً.
- 7- قد تتحدد فكرة البيروقراطية على أساس أنها تعني ذلك التنظيم الذي يحقق أكبر قدر من الكفاية في الإدارة وفي تحديد الوسائل التي تحكم التنظيم الاجتماعي بدقة.

8- قد يعني مفهوم البيروقراطية معنى آخر يتسم بالسلبية حيث تعتبر البيروقراطية مصدراً للروتين وتعقيد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير.

ويمكننا القول بأن البيروقراطية تعني ذلك التنظيم الإداري الضخم الذي يتسم بتقسيم الأعمال وتوزيعها في شكل واجبات رسمية محددة على الوظائف، حيث يتم تنظيم العلاقات والسلطات بينها بأسلوب هرمي لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة الإدارية لإنجاز أهداف التنظيم.

ويرى ماكس فيبر أن التنظيم البيروقراطي المثالي يقوم على الأسس التالية⁽¹⁾:

- 1- هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة، وتنظم القواعد واللوائح عملية تجديد تلك المجالات الوظيفية.
- 2- توزع الأنشطة والأعمال اللازمة لتسيير دفة التنظيم البيروقراطي على أعضاء التنظيم باعتبارها واجبات رسمية وبطريقة ثابتة ومحددة.
- 3- توزع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت ووفقاً لقواعد واضحة ومحددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لكل موظف، ونوع تلك السلطة.
- 4- هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات وبالتالي لا يعين في التنظيم البيروقراطي ألا من كان مؤهلاً لأداء تلك المهام.
- 5- ينقسم التنظيم البيروقراطي إلى عدة مستويات متخذاً شكلاً هرمياً وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة، حيث تشرف المستويات العليا من

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية. - مرجع سابق ص 54.

التنظيم البيروقراطي على أعمال ونشاطات المستويات الدنيا. ويسمح هذا النظام للعاملين أو الرؤوسين بأن يتظلموا من قرارات أحد الرؤساء إلى المستوى الإداري الأعلى منه بطريقة منظمة ومحددة، ويسود هذا التنظيم الهرمي أشكال التنظيمات الضخمة كافة، العامة والخاصة على حد سواء.

6- تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات، وبالتالي يوجد جهاز من الموظفين والكتبة مهمتهم الاحتفاظ بالوثائق والمستندات، وعلى هذا الأساس يرى فيبر أن مجموعة العاملين بقسم معين وما يستخدمونه من معدات ووثائق (ملفات) يكونون مكتباً.

7- يفصل التنظيم البيروقراطي المكتب عن النشاط الخاص للموظف، بمعنى أن العمل البيروقراطي يجب أن ينفصل ويتعد عن حياة الموظف الخاصة، وعلى هذا الأساس فإن الأموال العامة والمعدات الخاصة بالتنظيم يجب أن تُفصل تماماً عن الملكية الشخصية للموظف.

8- إن الإدارة المكتبية تحتاج إلى خبرة ومران وتدريب، ومن ناحية أخرى فحين يكتمل التنظيم، فإنه يتطلب عادة كل نشاط وجهد الموظف، حتى ولو كانت ساعات عملة محددة، بمعنى أن العمل الرسمي يأتي في المقام الأول بالنسبة لوقت الموظف ولا يمكن تأخيرهِ لأداء أعمال خاصة.

9- تطبق الإدارة في هذه المنظمات قواعد وتعليمات للعمل وتتصف بالشمول والعمومية والثبات النسبي، كذلك تستخدم الإدارة أنواع القواعد والتعليمات التي يمكن للموظف تعلمها وفهمها، وكلما زاد فهم الموظف لتلك القواعد والإجراءات كلما ارتفعت خبرته وكفاءته.

تلك هي خصائص التنظيم البيروقراطي كما رسمها ماكس فيبر في أوائل هذا القرن، وتدل على اهتمامه بتقديم نظرية مثالية تحدد نمط العمل والسلوك الواجب في التنظيم المثالي.

ومن ثم، فإن ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون، كما يعدد مزايا كثيرة للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسم العمل، المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

مما سبق، يتضح أن تفكير ماكس فيبر عن البيروقراطية يختلف تماماً عن المفاهيم الشائعة عنها والتي تربط بينها وبين انخفاض الكفاءة، وتعقيد الإجراءات في الأجهزة الحكومية وصعوبة التعامل مع الجماهير.

الاتجاهات الحديثة في البيروقراطية:

لقد خضع النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي للعديد من محاولات التحليل الناقدة، ولقد تركزت معظم تلك المحاولات على تقويم ونقد النموذج، في توضيح أن التنظيم البيروقراطي وإن كان يوفر الموضوعية والرشد والانضباط والدقة والسرعة والاستقرار والاستمرارية للجهاز الحكومي وللمنظمات التي تنتهج نمطه، ألا أن الالتزام به يقود إلى آثار ونتائج غير متوقعة مناقضة للكفاءة التي افترض ماكس فيبر أن هذه النموذج يحققها.

وقد كانت معظم التحليلات الناقدة للنموذج، والموضحة للآثار السلبية غير المتوقعة التي تترتب عليه، تدور في إطار المنظمة الواحدة، وقد أو ضحت هذه

التحليلات أن المنظمة البيروقراطية مثلما تؤدي إلى الضبط والاستقرار وزيادة القدرة على التنبؤ، فهي تؤدي أيضاً إلى إمكانية الجمود وإلى خطر إحلال الوسائل محل الأهداف النهائية، وإلى تقييد كفاءة الأداء، فهناك إذن، آثار سلبية غير متوقعة تترتب على الأخذ بالنمط البيروقراطي للتنظيم.

ب- نظرية الإدارة العلمية⁽¹⁾

إذا كانت النظرية الأولى من نظريات المدرسة الكلاسيكية، وهي نظرية البيروقراطية قد نشأت في ألمانيا على يد ماكس فيبر، فإن نظريتها الثانية، وهي نظرية الإدارة العلمية قد نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة بين 1900 - 1925م، على يد مجموعة من المفكرين يأتي في مقدمتهم فريدريك تايلور الذي يعتبر المنظر الرئيسي لأفكار هذه الحركة.

وقد تطورت حركة التصنيع في بداية تلك الفترة نظراً لتوافر الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد العاملين، وكثرة الأسواق الداخلية وتوسعها بالإضافة إلى الزيادة الكبيرة في أسواق التصدير. الأمر الذي جعل المنتجين يركزون على مشكلات الإنتاج حيث لم يكن التسويق يمثل مشكلة بالنسبة لهم، وقد ساعدت التعريفات الجمركية آنذاك على تشجيع الصناعة وسرعة نموها.

ومن العوامل الأساسية التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت، اضطراب الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التقنية من ناحية، وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم من ناحية أخرى، وبرغم كل تلك الظروف والعوامل المساعدة، فقد كان الإسراف وانخفاض الإنتاجية

(1) علي محمد منصور. مبادئ الإدارة - القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999. ص 59.

الصناعية يميزان المؤسسات والمنشآت الصناعية. وكانت رواتب العمالة زهيدة ومختلفة من مصنع لآخر للحرفة نفسها وبالمدينة نفسها وذلك لعدم توافر قاعدة علمية لتقدير الأجور العادلة، ولم يكن هناك تدريب للعاملين، فصاحب العمل كان يهدف إلى زيادة الربح بشكل كبير وذلك عن طريق تخفيض أجور العمال قدر الإمكان ودون أي اهتمام بالعامل من النواحي النفسية أو التحفيزية، ولم تكن هناك معايير لتقويم إنتاج العامل كأساس لتحديد الأجور.

وقد استرعى ذلك أنظار عدد من المفكرين من أمثال فريدريك تايلور وهارنجيتون وايميرسون وهنري جانت وغيرهم..، فقد بدأوا يفكرون في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية، وكفاءة العمل الإداري، وكيفية التوصل إلى حلول لهذه المشكلات.

ومن هنا بدأ التفكير في تقديم نظرية للإدارة تساعد على تقديم الحلول لمشكلة الإنتاجية، وفي هذا الإطار ظهرت نظرية الإدارة العلمية، لتكون انعكاساً صادقاً لطبيعة المجتمع والظروف التي ظهرت فيها النظرية والتي يعتبر فريدريك تايلور (1856م-1915م) هو المؤسس الأول لها.

انصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيباً منطقياً عن طريقة دراسة الوقت والحركة. وتقدير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكولة إليه في أقصر وقت بأقل جهد ممكن، ثم يدرب باقي العمال على هذه الحركات نفسها حتى يتقنوها.⁽¹⁾

(1) محمد بهجت كشك. مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية. - الإسكندرية (د.ن) 1997. ص 57.

وفي كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" عرف تايلور الإدارة بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة".

وقد كان تايلور يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء والمشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيهـم، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أدائه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:

- التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد، ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطوات العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لإنجازها.
- اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب، حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر ممكن من الكفاءة.
- استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسـرعة والمعدل المطلوبان. - الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف، وانخفاض الإنتاجية وبذلك تركزت أفكار نظرية الإدارة العلمية عند مستوى العامل الصناعي أو مستوى الإنتاج.

وقد كان إصرار تايلور على استخدام الطريقة العلمية في الإدارة، وعلى ترشيد العملية الإدارية واختصار الوقت الضائع والخطوات غير الضرورية منها، هو في واقع الأمر إصرار على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وهكذا راجت نظرية الإدارة العلمية وبدأ التسابق على الأخذ بأصولها وخاصة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا.

وهكذا نجد أن هذا الأسلوب العلمي الذي جاء به تايلور في مجال الإدارة كان له بعض الجوانب السلبية، فإصرار المنظمات على الأخذ بأصول الإدارة العلمية حرصاً على تحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاج والأرباح سنوياً، جاء على حساب توضيحات من جانب العنصر البشري الذي كان عليه أن ينتظم في خط الإنتاج تماماً كآلة، تحسب عليه حركاته، ويعمل وفقاً لخطوات روتينية متكررة تبعث على السأم والملل، وتقتل المبادأة والابتكار والطموح، وقد أدى ذلك إلى مقاومة العمال لهذا الأسلوب، فقد تبينوا أنهم مجرد آلات وأن الهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة الإنتاج على حسابهم، فعارضوا تطبيقها، وتدخلت النقابات العمالية، وأخيراً تدخلت الحكومة الأمريكية لمنع تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في الترسنة الحكومية وغيرها من المصالح.

والواقع أن اهتمام تايلور بتحقيق كفاية الإنتاج والاقتصاد عن طريقة دراسة الوقت والحركة كان دعوة للتركيز كلية على المشروع، ولجذب الانتباه إلى زيادة الإنتاج، لدرجة أن دراسة الإدارة اقتصرت إلى حين على دراسة ترشيد إدارة المصنع، بينما أهملت الاعتبارات المتصلة بالجوانب الاجتماعية والإنسانية للعاملين فيه.

ونخلص من هذا العرض لنظرية الإدارة العلمية، إلى أنها بهذا الشكل تندمج تحت طائفة النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون، وأنها ركزت على عنصر واحد من عناصر التنظيم وهو العمل، وأهملت الإنسان والعلاقات الإنسانية داخل التنظيم، كما أنها لم تكن تعنى سوى العمل الإنتاجي على مستوى المصنع، ولم تعط الاهتمام الكافي لحقيقة التفاعل والتبادل بين التنظيم والمجتمع المحيط به، فلقد أغفلت النظرية الأثر الذي تحدثه التغيرات المستمرة في المجتمع على أداء التنظيم وتكوينه.

وبرغم سلبيات هذه النظرية، فلها إيجابياتها، إذ أنها تمثل جهد الرعيل الأول في التفكير العلمي، كما أنها قد تصدت للمشكلات الإدارية بسلاح العلم، والأساليب العلمية، واتخذت من البرمجة أسلوباً، فأبدعت في دراسة الوقت والحركة، وهي أدوات التحليل الحديث في كل دراسات الزمن والحركة، وأساس التنظيم والأساليب.

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية

نمى اتجاه أو حركة العلاقات الإنسانية وتطور كرد فعل للأسلوب الكلاسيكي في النظر إلى التنظيم. ولذلك نجد أن حركة العلاقات الإنسانية كانت بمثابة دعوة إلى تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الأذهان وأثرت على التطبيق نتيجة لانتشار النظرية الكلاسيكية حيث ركزت حركة العلاقات الإنسانية على بعض العناصر التنظيمية التي لم تلق إلا اهتماماً جانبياً من النظريات الكلاسيكية.

تعريف مدرسة العلاقات الإنسانية ومبادئها

المدرسة السلوكية عبارة عن اتجاه فكري تعتمد طريقة تفكيره على العقلانية المحدودة أي الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئة التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتقييد قدرته على الاختيار. وترى المدرسة السلوكية أن الفرد كائن اجتماعي يتفاعل مع البيئة المحيطة به، ويتأثر بسلوكيات أفرادها وأن شعور الفرد وإحساسه بأنه ينتمي لتلك المجموعة هو الأساس الذي يدفعه ويجفزه للعمل والجهد والعطاء، حيث ركزت على سلوك الإنسان، وحاجاته

النفسية والاجتماعية، واهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم وبالتنظيم غير الرسمي أيضاً للمنظمات.⁽¹⁾

مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية

لقد جاءت المدرسة السلوكية بمبادئ تعاكس تماماً مبادئ المدرسة الكلاسيكية وتتمثل فيما يلي:

1- الإنسان ككائن نفسي اجتماعي:

نجد الاتجاه الإنساني يصور الإنسان على أنه لا يتجزأ وهو يتكون من تركيب نفسي واجتماعي وحضاري معين إلى جانب التكوين الفسيولوجي. وإن الإنسان يسعى إلى إشباع حاجات مختلفة ليست كلها مادية. بل منها أيضاً المعنوية التي لا يشبعها الأجر أو الزيادة فيه. ويعمل على التأقلم ومسايرة الأوضاع السائدة في المنظمة وذلك بتنوع تقاليد وعادات وحضارات كل فرد من المنظمة وذلك باعتبارهم أعضاء في جماعات.

2- فرضية الإنسان السلوكي:

يعمل الإنسان من أجل تحقيق أقصى إشباع لحاجياته ورغباته المختلفة اقتصادية كانت أو إنسانية، أي أن الفرد يكون أكثر فعالية وإنتاجية عندما يشعر بأهميته ضمن المؤسسة وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية لا التهديد والتوجيه من طرف الإدارة. والاتجاه الإنساني يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلاً منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال

(1) محمد بهجت كشك. مدخل إلى إدارة المنظمات الاجتماعية. - الإسكندرية (د.ن) 1997. ص 75.

تحديد البدائل المتاحة أمامه وتقييد قدرته على الاختيار وبذلك يصل إلى تحقيق أهدافه الشخصية عن طريق أهداف المؤسسة.

3- التنظيم المغلق:

هو ذلك النظام الذي لا يوجد أي تفاعل بينه وبين البيئة التي يعمل فيها، لذلك لا يتأثر هذا النظام بالتغيرات التي تحدث في الظروف البيئية وبمعنى آخر هي أن كلا من الإدارة والعمال تتوقف سلوكياتهم وإنتاجيتهم على ما يجري بداخل المنظمة فقط ولا يتعدى البيئة الخارجية لها ولوجود توازن في التنظيم يجب أن يتحقق التعادل والتوافق بين كل من أهداف التنظيم وأهداف وحاجات أعضاء التنظيم. وتصور دعاة المدرسة السلوكية أنه إذا تحقق هذا التعادل يصبح التنظيم في وضع مثالي يمكنه من تحقيق أهدافه دون معوقات أو مشاكل.

4- التنظيم نظام غير الرسمي:

وهو ذلك التنظيم الذي لا يخضع إلى قوانين وأنظمة ولوائح رسمية ولكنه يتأثر بهذه القوانين المسطرة من طرف المنظمة والتي يعمل بها الأفراد وتتأثر أيضاً بالمحيط الذي يعمل فيه وبصفة خاصة هو أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض وعملية تكيف التوقعات المتبادلة.

أهم نظريات مدرسة العلاقات الإنسانية

1- نظرية العلاقات الإنسانية⁽¹⁾

يقصد بالعلاقات الإنسانية أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية بين الاتجاهات النظرية والممارسات الواقعية. - الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2001. ص 63.

الأفراد المختلفين في المشروع وأساليب التفاعل التي تتم بينهم وبذلك فإن العلاقات الإنسانية هي نتاج طبيعي لتواجد الأفراد معا في تنظيم واحد حيث يعملون من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

ويقصد بها أيضاً الأساليب والوسائل التي يمكن بواسطتها استثارة دافعية الناس وحفزهم على مزيد من العمل المثمر المنتج. فهي تركز على الأفراد كأشخاص، كما تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها ظروف العمل، وإشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في نفس الوقت والعلاقات الإنسانية ليست مجرد كلمات طيبة أو عبارات مجاملة تقال للآخرين ؛ وإنما هي بالإضافة إلى ذلك تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم واستخدام كل هذه العوامل في حفزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون والتحاب.

وبذلك نرى أن حركة العلاقات الإنسانية كانت على خلاف واضح وأساسي مع نظريات التنظيم الكلاسيكية وخاصة نظرية الإدارة العلمية. ولكن هناك شيء واحد مشترك بين الاتجاهين الكلاسيكي والإنساني، هو أن كلا منهما لم يرى تناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين احتياجات الفرد ورغبته في السعادة.

لقد ركزت العلاقات الإنسانية على ضرورة إشباع الرغبات الإنسانية للأفراد وذلك كوسيلة لتحسين الإنتاجية. وبذلك فقد اعتبرت التنظيم الذي يوفر أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات الإنسانية أعلى التنظيمات كفاءة وقد أوضحت حركة العلاقات الإنسانية أن الإشباع لا يقتصر على الحاجات الاقتصادية فحسب. بل هناك حاجات غير اقتصادية يسعى الإنسان إلى إشباعها. وبالتالي يجب على التنظيم أن يوفر فرص إشباعها هي الأخرى.

عيوب مدرسة العلاقات الإنسانية:

1- إن حركة العلاقات الإنسانية لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي بل أن الحركة ركزت اهتمامها على دراسة جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة وهو العنصر البشري. فالتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل الاجتماعية. وقد صورت حركة العلاقات الإنسانية تلك الجماعات الاجتماعية على أنها متماثلة ومتحدة الهدف والغاية. ولكن الواقع يشير إلى أنه حيث توجد بعض المصالح المشتركة بين جماعات العمل الاجتماعية من الناحية الاقتصادية مثلاً. ألا أن هناك مصادر للاختلاف والتناقض بينها.

2- أن هناك تناقض واضح بين مصالح مجموعتين من أعضاء التنظيم وهما مجموعة العمال ومجموعة الإداريين. من ناحية أخرى هناك دلائل تشير إلى احتمال وجود تناقض واضح بين مصالح بعض فئات العمال أنفسهم (عمال مهرة وغير مهرة) كما أن هناك تناقض واختلاف بين جماعات الإداريين أيضاً.

3- أن تركيز نظريات المدرسة السلوكية على أن إنشاء جماعات العمل وإتاحة الفرصة لها للتفاعل يجعل جو العمل أكثر ملائمة للعامل. ولكن ذلك بالقطع لن يقلل من جهد العامل في عمله أو يغير من طبيعة العمل الذي يقوم به. فتلك أمور موضوعية لن تتأثر بالجوانب الاجتماعية للعمل.

4- إن حركة العلاقات الإنسانية بتركيزها على جماعات العمل باعتبارها عائلة سعيدة، وبأن المصنع أو مكان العمل، هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، إنما تتغافل عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد والجماعات، وما يحتويه من تصارع وتنافس، ومحاولات للسيطرة والتسلط، وبالتالي فإنها تعطي تصويراً خاطئاً للتنظيمات الفعلية.

والصراع الإنساني في تنظيمات العمل، قد يعتبر مصدرا للتجديد والابتكار والإبداع، حيث يحاول كل عضو أن يتميز على الآخرين، كما أن الصراع بين الإدارة والنقابات كان عاملاً حاسماً في سبيل التطور الفني والإنتاج، كما كان عاملاً أساسياً في تحسين أحوال العمال، وبذلك فإن الصراع الذي تعتبره مدرسة العلاقات الإنسانية أمراً غير معقول، قد يمثل في الواقع متغيراً أساسياً من المتغيرات المحددة لكفاءة ونجاح العمل التنظيمي

- 5- أن حركة العلاقات الإنسانية في تركيزها على دراسة التنظيم غير الرسمي، تغفل تماماً أهمية التنظيم الرسمي ولا تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم.
- 6- إن حركة العلاقات الإنسانية إذ تركز على الحوافز والمكافأة غير المادية، إنما تتجاهل أثر الحوافز المادية من اقتصادية وغيرها. وهي بذلك تفقد عنصراً هاماً من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

ثالثاً: المدرسة الحديثة في التنظيم

ظهرت هذه المدرسة كنتيجة للنقد الذي وجه لكل من النظريات التقليدية الكلاسيكية (العلمية)، والمدرسة السلوكية، وكانت تهدف إلى إيجاد نظرية تنحى منحى متوسطاً بين المدرسة العلمية والمدرسة السلوكية، ومن أهم نظريات هذه المدرسة:

- 1- نظرية التوازن الوظيفي.
- 2- النظرية السلوكية التحليلية.

تدعو نظرية التوازن الوظيفي إلى محاولة تحقيق التوازن بين مصلحة الأفراد، والمصلحة الخاصة بالمنظمة، فهي تهتم بالعمل والعاملين في آن واحد، ويعتبر شستر برنارد، وهيربرت سيمون في مقدمة رواد هذه المدرسة.

وتركز الإدارة الفعالة على جعل الآخرين ينفذون الأعمال المؤدية إلى تحقيق الأهداف. وحيث أن الناس يتباينون في قدراتهم ومواهبهم وإمكانياتهم وهذا يرجع إلى خصائص موهوبة فطر الله الناس عليها منذ مولدهم أو نتيجة ما اكتسبوه من خبرات في الحياة أو التعليم أو البيئة التي يعيشون فيها. فإنهم بحاجة إلى ما يرشدهم إلى طبيعة العمل المطلوب منهم القيام به وكيف يمارسون ذلك العمل، وهو ما يمثل اللوائح التي يسترشد بها العاملون في المستويات المختلفة عند اتخاذ القرارات والتصرفات المتعلقة بتحقيق الأهداف.

أنواع الإدارة ومستوياتها

لقد تعارف الفكر الإداري علي تقسيم الأفراد المسؤولين عن إدارة وتوجيه العاملين إلى المستويات التالية⁽¹⁾:

- 1- الإدارة العليا: ويهتم بتحديد الأهداف العامة والسياسات والخططة العامة للمنظمة والإشراف عليها ومتابعة تنفيذها.
- 2- الإدارة الوسطى أو التنفيذية: وهى تلك التي تمثل همزة الوصل بين الإدارة العليا، والإدارة المباشرة والتي يقع على عاتقها عبء الاتصال والتوجيه لتوضيح وتفسير ما ترمى إليه الإدارة العليا من أهداف وسياسات وخطط عامة، والإشراف على عملية وضعها موضع التنفيذ من جانب الإدارة المباشرة، ومتابعة ذلك، ووضع الإدارة العليا في حالة وضوح ومعرفة بما يتم.
- 3- الإدارة المباشرة: وهى التي تضع الخطط التفصيلية والبرامج التنفيذية للعمل،

(1) علي السلمي. السلوك التنظيمي. - القاهرة: مكتبة غريب للطباعة والنشر، 1988. ص 22.

ثم تقوم بالإشراف المباشر عليها ومتابعة تنفيذها ورفع تقارير الإنجاز للمستويات التي تعلوها.

ولا شك أن ما تقوم به هذه المستويات الثلاث من أعباء تعتبر متكاملة وليست متناقضة، وحتى تقوم بما يجب عليها يجب أن يتوافر في شاغل كل منها مهارات معينة تختلف بالطبع من مستوى لآخر.

علم الإدارة وأهميته

الإدارة نشاط إنساني هام لا يمكن الاستغناء عنه أو العمل بدونه حيث تؤدي الإدارة الناجحة إلى استخدام فعال وإيجابي، ومثمر للموارد المادية والبشرية المتوافرة، كما تؤدي إلى إنتاجية أعلى، ويمكننا إجمال مظاهر أهمية الإدارة فيما يلي:

- قيادة وتوجيه المنظمة لتحقيق أهدافها.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة، والتي منها الظروف السياسية والاقتصادية، والثقافية، والاجتماعية والتكنولوجية.
- التأثير الفعال على عناصر الإنتاج، حيث أن الإدارة تصدر قيادة عناصر الإنتاج، وتعمل على تنظيمها، والتنسيق فيما بينها بما يتناسب مع ظروف العمل والظروف المحيطة.
- تطوير عناصر الإنتاج، وذلك بتحقيق التوازن بين الموارد والإنتاج، وتدريب القوي العاملة وتأهيلها بما يترتب عليه تحقيق مبدأ الكفاءة الإنتاجية.
- تعتبر الإدارة الفعالة وسيلة من وسائل تطوير الشخصية الوظيفية للأفراد، وجعلها أكثر انسجاماً مع طبيعة العمل.

وظائف الإدارة⁽¹⁾

إن تحليل وظائف الإدارة يجيب علي السؤال التالي: ماذا تفعل الإدارة؟ أي أن عملية الإدارة يمكن تحليلها ووصفها من خلال وظائف رئيسية، تمثل مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ومنطق عملية الإدارة هو أن الوظائف الإدارية يجب أن تؤدي في تسلسل زمني معين، فالتخطيط يأتي في المرحلة الأولى، ومن بعده يأتي دور التنظيم، ومن ثم التوجيه والقيادة وأخيرا الضبط والرقابة، فكل وظيفة من هذه الوظائف تقع في تسلسل زمني معين بحيث تقود كل وظيفة بشكل منطقي إلى الوظيفة التالية. ويمكن إجمال تلك الوظائف فيما يلي:

- 1- **التخطيط:** ويهتم بتقرير أهداف المنظمة والطرق والعمليات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، والنتيجة هي رسم سياسة المنظمة التي يسير عليها الموظفون والعمال، والتي يعملون بموجبها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة وفي أقل وقت ممكن.
- 2- **التنظيم:** ويشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناء علي متطلبات التخطيط، وتوزيع المسؤولية المخطط لها علي الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وينتج عن التنظيم إقامة العلاقات بين السلطات المختلفة، وطرق الاتصالات، والتطوير والتنمية للموارد البشرية للمؤسسة.
- 3- **التوجيه:** ويهتم التوجيه بتنفيذ السياسات الناتجة عن التخطيط، ويعتبر التوجيه من أهم الوظائف التي تقوم بها فئة الإدارة العليا، ولاسيما أنها تتضمن مجموعة من الأنشطة المتعلقة بإرشاد المرؤوسين والإشراف عليهم أثناء العمل،

(1) علي محمد منصور. مبادئ الإدارة. مرجع سابق ص 27.

وتنفيذ الأوامر الإدارية والسياسات المختلفة، وهذا ما يكشف عموماً وظيفة التوجيه بصورة عامة⁽¹⁾.

4- الرقابة: وبواسطة الرقابة نتمكن من أن كل شيء في المؤسسة يسير وفق السياسات التي وضعت في مرحلة التخطيط، والهدف من الرقابة والضبط هو البحث عن الأخطاء، والعمل على تصويبها وتجنبها مستقبلاً.

المكتبات الجامعية

قبل الخوض في تعريف إدارة المكتبات الجامعية، يجدر بنا أن نتعرف على مفهوم المكتبة الجامعية ووظائفها والعمليات التي تتم داخلها عُرِفَت المكتبة الجامعية عند الكثير من المختصين في مجال المكتبات بتعاريف مختلفة كل حسب الزاوية التي يراها منها، وفي مجملها تصب في واد واحد.

تعددت تعريفات المكتبة الجامعية ألا أنها تصب جميعها في مضمون واحد، هو خدمة البحث العلمي، حيث يمكن تعريفها بأنها "إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تقدم خدماتها إلى مجتمع الأساتذة والطلاب والإدارات المختلفة في الجامعات"⁽²⁾

ويمكن للباحث تعريف المكتبة الجامعية بأنها "مرفق معلومات ينشأ داخل الجامعة ويدار ويمول من قبلها بغية جمع وإتاحة أوعية المعلومات وتنظيمها وتجهيزها لتقديم خدمات المعلومات المختلفة لمجتمع المستفيدين من المجتمع الجامعي".

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن. إدارة المؤسسات الاجتماعية. مرجع سابق. ص 150.

(2) غادة عبد المنعم موسى. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية: ماهيتها إدارتها وخدماتها وتمويلها. - الإسكندرية: ص 160.

ويستخدم مصطلحي المكتبات الأكاديمية والمكتبات الجامعية في بعض الأحيان كمترادفين، وفي معظم الأحيان يستخدم مصطلح المكتبات الأكاديمية كمصطلح أعم وأشمل، تندرج تحته المكتبات الجامعية.

ومن جانب آخر يشير حشمت قاسم إلى أن النظرة إلى المكتبة الجامعية تعني أننا في الواقع نتعرض لشبكات تضم أعدادا من المكتبات العاملة على خدمة الوسط الجامعي بكل مكوناته، فمن النادر الآن أن تعتمد الخدمة المكتبية في أي جامعة على مكتبة واحدة، فقد أصبحت مهام الخدمة المكتبية تتوزع على عدد من المكتبات المتعاونة فيما بينها تحت مظلة مكتبة مركزية أو إدارة مركزية تتولى مسئولية التنسيق والإشراف الفني للعمل بتلك المكتبات⁽¹⁾.

أنواع المكتبات الجامعية:

تختلف أنواع المكتبات الجامعية باختلاف مجتمع المستفيدين الذي تخدمه، ويمكن حصر تلك الأنواع فيما يلي:

- 1- المكتبة المركزية: وهي المكتبة الرئيسية للجامعة، وتهتم بصفة أساسية بخدمة طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين مع الاهتمام باقتناء المراجع العامة والمتخصصة، وتقديم خدمات المعلومات المتقدمة. وتقوم المكتبة المركزية بالتنسيق والتكامل مع مكتبات الكليات، وقد تحتوي على المواد المكتبية التي لا يمكن توفيرها بمكتبات الكليات⁽²⁾.

(1) حشمت قاسم - المكتبة والبحث. ص

(2) احمد بدر: المكتبات الجامعية: دراسة في المكتبات الأكاديمية والشاملة. - ط2. - القاهرة: مكتبة غريب. (د.ت) ص 236.

- 2- مكتبات الكليات: وتقوم هذه المكتبات داخل الكليات الجامعية، وتوجه خدماتها لمجتمع المستفيدين من الدارسين والأساتذة والعاملين في الكلية، وتكون كل مكتبة منها متخصصة في تخصص الكلية، وتطور مجموعاتها في هذا الاتجاه، كما تشرف علي مكتبات الأقسام في حالة وجودها⁽¹⁾.
- 3- مكتبات الأقسام: وتقوم بخدمة الدارسين والهيئة التدريسية في القسم، وتنمي مجموعاتها وتقدم خدماتها، لخدمة تخصص القسم التابعة له، وقد ظهرت هذه الأقسام مع تعدد التخصصات العلمية وزيادة عدد الدارسين في التخصصات المختلفة⁽²⁾.

أهداف المكتبة الجامعية:

- تستمد المكتبة الجامعية أهدافها من أهداف الجامعة نفسها، وبالتالي فإن أهدافها هي أهداف الجامعة ذاتها، ويمكن حصرها فيما يلي:
- 1- دعم وتطوير المنهج الدراسي بالجامعة عن طريق اختيار واقتناء وحفظ وتنظيم المواد التي ترتبط بالمنهج الدراسي.
 - 2- تيسير وسائل البحث والدراسة من خلال توفير مصادر المعلومات، وحفظها وتنظيمها وتيسير سبل الاستفادة منها.
 - 3- إقامة المعارض والأنشطة الثقافية التي من شأنها رفع الوعي الثقافي ودعم ثقافة الطلاب والباحثين.

(1) عبد اللطيف صوفي: مدخل إلى علوم المكتبات والمعلومات. - منشورات جامعة قسطنطينية، 2001. ص 104.

(2) أبو الفتوح حامد: المدخل إلى علوم المكتبات. - الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2001. ص 52.

وظائف المكتبات الجامعية:

تنبع وظائف المكتبات الجامعية من أهداف الجامعة ووظائفها، ولعل أهم وظيفة رئيسية للمكتبة الجامعية هي تجميع أوعية المعلومات بأنواعها وأشكالها المختلفة تجميعاً واعياً هادفاً، وإعداد تلك المصادر فنياً بحيث يسهل على المستخدمين من المكتبة الوصول إليها بأسرع وقت وأقل جهد، ولا يقف دور المكتبة الجامعية عند هذا الحد بل تتعداه إلى القيام بالدور التعليمي لاستخدام مقتنياتها استخداماً فعالاً وجيداً للحصول على المعلومات وطرق استرجاعها.

ويمكن تقسيم الوظائف التي تقوم بها المكتبة الجامعية إلى فئتين رئيسيتين هما:⁽¹⁾

أولاً: الوظائف الإدارية: مثل

- أ - تخطيط نمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي من شأنها تيسير العمل بالمكتبة ومتابعة تنفيذه.
- ب - الاتصال بالمسؤولين بالجامعة لإعداد ميزانية المكتبة والمشاركة في توزيعها.
- ج - اختيار العاملين في المكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتقييمها.

ثانياً: الوظائف الفنية: مثل

- أ - بناء وتنمية المجموعات وأوعية المعلومات مما يضمن توافر المقتنيات الأساسية لقيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث العلمي.

(1) أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والبحثية. - القاهرة: مكتبة غريب، 1978، ص 30.

- ب- تنظيم المجموعات والمصادر باستخدام التكنولوجيا المناسبة.
- ج- تقديم خدمات المعلومات للدارسين والباحثين وتيسير سبل الاستفادة من المقتنيات وأوعية المعلومات.

ولا شك أن هذه الوظائف وما ينبثق عنها من أنشطة بحاجة إلى أساليب ونظم إدارية تكفل جودتها وتنظم حركتها وهو ما يقصد به إدارة المكتبات ومرافق المعلومات التي تتمثل في عملية تنظيم الجهود، وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة بالمكتبات ومرافق المعلومات، واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك للحصول على أكمل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل جهد ووقت ممكنين، وبهذا المفهوم تعد الإدارة أداة تطوير المكتبات ومرافق المعلومات ووسيلة تقدمها ورقبها وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات المادية والبشرية المتاحة بغرض تحقيق الأهداف المرسومة.

إدارة المكتبات الجامعية وأهدافها :

تحتاج المكتبات مثل غيرها من المؤسسات إلى التنظيم الجيد، والإدارة الناجحة لكي تؤدي وظائفها، وتقدم خدماتها، وتلبي احتياجات المستخدمين منها، وتحتاج المكتبات إلى موارد بشرية واعية فاعلة قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على الوجه الأفضل، وبذلك فإن الإدارة في المكتبات، تؤدي وظيفة مهمة لا غنى عنها، وذلك لتحقيق الأهداف التالية:

أهداف إدارة المكتبات⁽¹⁾:

- 1- تنفيذ السياسة/ السياسات الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
- 2- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية (عوامل الإنتاج) وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة، وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعة.
- 3- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف، وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين وتنميتهم مهنيًا بما يتلائم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وإمكانياتهم وإبداعاتهم، وتحفيزهم، وتنسيق جهودهم، وإزالة التضارب والازدواجية فيما يقومون به من مهام ووظائف وأعمال.
- 4- الارتقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوي الأمثل، من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم، بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين على حد سواء.
- 5- المواءمة بين متطلبات البيئة الداخلية للمكتبة وبيئتها الخارجية، وإزالة المعوقات في هذا المجال، بما يكفل تحقيق الأهداف الموضوعة.
- 6- الموازنة بين الاتجاهات المتضاربة، مثل إيجاد التوازن بين مصالح العاملين وأهدافهم وبين مصالح المكتبة وأهدافها، وبين الميزانية المتاحة وبين النفقات الحاصلة والمتوقعة، وبين أوعية المعلومات المنشورة وبين ما يمكن اقتناؤه منها.

(1) ربحي مصطفى عليان - إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم - عمان: دار صفاء، 2002 ص 25.

- 8- تكريس منهج التطوير التنظيمي المتكامل، الذي يركز علي كون المكتبة نظاما مفتوحا يتفاعل مع المكتبات والمنظمات الأخرى ذات العلاقة، والموجودة بالمجتمع المحيط.
- 9- تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد.

يمكن حصر الواجبات الرئيسية لإدارة المكتبات فيما يلي:

- 1- وضع الأهداف والسياسات العامة الرئيسية للمكتبة.
- 2- التخطيط العام لبرامج المكتبة وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية.
- 3- التنظيم الداخلي للمكتبة من خلال تحديد الدوائر والأقسام والشعب وواجباتها.
- 4- الإشراف علي حسن سير العمل في جميع الأقسام وبين العاملين كافة.
- 5- تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات.
- 6- مراقبة النظام والنظافة وصيانة الأثاث والمبني.
- 7- إقامة علاقات جيدة مع المكتبات الأخرى ومع مجتمع المستفيدين والاتصال معهم.
- 8- دراسة المشكلات الإدارية التي قد تظهر أثناء العمل وإيجاد الحلول لها.
- 9- إعداد الميزانية وتوزيعها والإشراف عليها ومراقبتها.
- 10- ترؤس اللجان المختلفة وإعداد التقارير ورفعها إلى الجهات المسؤولة.

إدارة المكتبات ومميزاتها⁽¹⁾:

أولاً: تختلف طبيعة الإدارة باختلاف نوع المكتبة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لديها.

ثانياً: إدارة المكتبات تعمل في إطار اجتماعي، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين وتتأثر بحاجاته، ولا يمكنها أن تعيش بمعزل عن المجتمع الداخلي، المكون من العاملين أو المجتمع الخارجي المكون من المستفيدين.

ثالثاً: العمل الإداري في المكتبات متدرج، وهو عبارة عن مجموعة من المستويات الوظيفية، فهناك مدير المكتبة، ورئيس القسم، ورئيس الشعبة...

رابعاً: إدارة المكتبات مثل غيرها من الإدارات تعمل في إطار البيروقراطية بمعنى الالتزام بالطابع الرسمي واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية المكتوبة وتسلسل إجراءات العمل وفق المستويات الوظيفية.

خامساً: إيجاد نوع من التوازن بين مظاهر الإدارة الرسمية وغير الرسمية.

سادساً: تعمل الإدارة ضمن الإطار العام لفلسفة وسياسات وإمكانات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة، وتكف الإدارة وفق متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف.

وظائف الإدارة بالمكتبات الجامعية:

إن دراسة الإدارة كمدخل وظيفي يعني النظر إليها باعتبارها عملية معينة، هذه العملية يمكن تحليلها ووصفها من خلال مجموعة وظائف رئيسية، يفترض

(1) ربحي مصطفى عليان. - مقدمة في علم المكتبات والمعلومات ص 313.

أنها مجمل ما يقوم به المديرون من أعمال، ويمكن تقسيم هذه الوظائف إلى مجموعة متداخلة، تتضمن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. وعلى ذلك فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد على⁽¹⁾:

- تحديد وتشخيص أهداف المكتبة.
- التنظيم الإداري للمؤسسة الأم.
- معايير التوظيف ومدى استخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية.
- التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة.
- توفير الميزانية الكافية.

وفيما يلي عرض سريع لتلك الوظائف، يعقبه التركيز على اللوائح كمدخل لتحليل لوائح العمل بالمكتبات الجامعية الذي هو موضوع هذه الدراسة.

أولاً: التخطيط:

طبيعة التخطيط:

يمكننا القول بأن التخطيط ينطوي على اختيار الأهداف والسياسات، وقواعد العمل والبرامج والإجراءات الخاصة بمستقبل المنظمة، حيث تقوم عملية التخطيط على الاختيار من بين عدة حلول بديلة لموقف معين، وهو الوظيفة الأولى للمدير حيث يقوم بدراسة جميع الحلول المتاحة وتجميع الحقائق والبيانات ودراسة النتائج المتوقعة من كل حل ثم اختيار أحسن الحلول ووضع خطة منظمة لتحقيق أهداف محددة بطريقة معينة، وهي تسبق ما عداها من الوظائف الأخرى، كالتنظيم والتوجيه

(1) أحمد بدر، محمد فتحي عبد الهادي. المكتبات الجامعية: دراسات في المكتبات الأكاديمية والشاملة. - القاهرة: مكتبة غريب، 1978. ص 77

والتنسيق والرقابة⁽¹⁾. والتخطيط ببساطة هو "الإعداد المقدم للأعمال المقبلة وهو يتضمن ما يجب عمله ومكان عمله، وزمان عمله والكيفية التي يتم بها والوسائل التي تستخدم في العمل"، ويتم ذلك بدراسة البدائل من التصرفات المحتملة وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل والذي يحقق النتائج المرغوبة⁽²⁾.

وتظهر الحاجة إلى دراسة البدائل وتقييمها من ظروف عدم اليقين التي يتصف بها المستقبل ومن تنوع الطرق التي يمكن استخدامها لتحقيق الأهداف، وتعتمد سلامة هذه الدراسة على المعلومات التي يمكن توافرها بشأن الموقف المعين ودرجة الدقة المتوفرة لهذه المعلومات.

والإدارة الجيدة هي التي تعرف نوع المعلومات المطلوبة للتخطيط، وكيف تحصل عليها ثم كيف تستخدمها لأنه بدون هذه المعلومات فإن النشاط الكلي للمنظمة ولخططها يتحول إلى مجموعة من التصرفات العشوائية دون أهداف واضحة.

والتخطيط كوظيفة إدارية يتم في جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة فهو ليس حكراً على مستوى دون الآخر، غير أن اختلاف الظروف واختلاف نوع النشاط يمكن أن يؤدي إلى اختلاف الظروف في أبعاد الخطط وفي درجة شمولها والفترات التي تغطيها ويمكن القول بصفة عامة أن أهمية التخطيط تتزايد في المستويات العليا للهيكل التنظيمي وتتسع في درجة شمولها، وتنخفض هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا للهيكل التنظيمي وتصبح أكثر تحديداً في مكوناتها.

(1) Singer, Paula M. & Griffith, Gail, Succession planning in the library: developing leaders, managing change, Chicago: American Library Association, 2010. p21.

(2) صبيح إيهاب محمد رزيق. الإدارة الأسس والوظائف. - الإسكندرية: دار الكتب العلمية، 2001 ص 17.

وبالرغم من أن وظيفة التخطيط هي عملية ذهنية وإجرائية منفصلة عن التنفيذ ألا أنها ليست نشاط يتعين أدائه بمعزل عن باقي الوظائف الإدارية الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، ولكن غالباً ما تؤدي هذه الوظائف مع بعضها البعض فالإداري يحتاج إلى الرقابة لكي يتأكد أن التصرفات تتم على حسب الخطط وهو أيضاً يحتاج إلى التنظيم لتحديد مسؤولية الانحراف عن الخطط الموضوعة كما أنه في حاجة إلى التوجيه لتعليم الأفراد وتوصيل الخطط وقيادتهم نحو الأهداف المخططة، ولكن الوقت الذي يخصص لهم والظروف السائدة وطبيعة النشاط وغيرها من المواقف، تظهر اختلافات ظاهرة في أساليب أداء هذه الوظائف وعلاقتها بالهيكل التنظيمي.

1- مفهوم التخطيط⁽¹⁾:

التخطيط جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة ومجال وجهد محددتين. ويقصد به بإيجاز عملية التنبؤ بالمستقبل بصفة عامة، ومن المنظور الإداري فإنه يعني: اتخاذ قرارات خاصة بمستقبل المنظمة فيما يتعلق بتحديد الأهداف التي تريد المنظمة تحقيقها في الأجل الطويل والأجل القصير، وتحديد التصرفات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف "

ولا شك أن التخطيط هو نقطة البداية في جميع الأعمال الإدارية، وكل الوظائف الإدارية إنما تسعى لتحقيق الخطة وإنجازها. وبدون التخطيط لا يمكن القيام بأية وظيفة إدارية. والنتائج الأساسية لعملية التخطيط هو الخطة التي تعتبر أساس العمل، حيث تصف الأنشطة التي يجب القيام بها وكيفية وتوقيت ذلك القيام.

(1) عثمان غنيم. التخطيط: أسس ومبادئ عامة. - عمان، دار الصفاء للنشر والتوزيع 2006م، ص 27.

ولقد تعددت المحاولات التي أجريت لتعريف التخطيط والتفريق بينه وبين أنواع الأنشطة الإدارية الأخرى، فيعرفه البعض بأنه "هو التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لمواجهةته" ويركز هذا التعريف على التنبؤ باعتباره جوهر العملية التخطيطية ولكنه ينطوي أيضاً على التفكير والتحليل والإعداد لمواجهة التغيرات الاقتصادية والفنية في المستقبل.

ونستخلص من هذه التعاريف الآتي:

أن التخطيط يهتم أولاً بالحقائق ويستخدمها في التأمل وربطها ببعضها البعض لتكوين النشاط الضروري لإنجاز النتائج التي تؤدي إلى بلوغ الغايات المطلوبة، فالتخطيط الفعال يعتمد على جمع الحقائق وتحليلها على ضوء الموقف الذي تظهره هذه الحقائق، ويتم وضع الأنشطة بحيث يمكن استبعاد المعوقات القائمة أو التأكد من أنها أخذت في الاعتبار عند وضع الخطط وتم إعداد الإمكانيات للتغلب عليها.

والتخطيط عمل ذهني في طبيعته فالحقائق المرتبطة بالموقف يتم ربطها بالخبرة المكتسبة والمعلومات السابقة والتفكير التأملي وتصور المواقف من الأمور المطلوبة لتحقيق ذلك، ومن الطبيعي أن يكون المخطط قادر على تأمل صورة النشاط المقترح بطريقة واضحة في ذهنه ولا بد أن يضع تفكيره الخلاق في شكل خطط. ويهتم التخطيط بمستقبل النشاط والتصرفات المحتملة، عن طريق التخطيط نحاول التطلع إلى الأمام ونتوقع الأحداث ونستعد للطوارئ ونتصور النشاط ونحدد التابع المنتظم لتحقيق الهدف.

وينطوي التخطيط بصفة أساسية على عملية الاختيار، فالمشاهد أن هناك دائماً أكثر من طريقة واحدة لإنجاز عمل معين ويرمي التخطيط إلى اختيار أنسب

الطرق الملائمة، من بين الطرق والوسائل المتاحة. والواقع أن التخطيط لا يقوم إلا مع وجود البدائل للتصرفات المقترحة وهو في ذلك يتشابه مع عملية اتخاذ القرارات.

2- أهمية التخطيط وخصائصه:

يعزز التخطيط من القدرة علي التكيف مع المستقبل، فالطبيعة المتقلبة للأحداث المستقبلية تتطلب الإعداد المقدم لمواجهتها، ويستخدم التخطيط في المجال الاقتصادي ليعني الترتيبات التي تستخدمها الدولة للتأثير في النشاط الاقتصادي وتوجيهه لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية معينة، أما في المجال الإداري فالتخطيط يشير إلى الوظيفة التي بمقتضاها يتم تحديد الطريق الذي تسلكه المنظمة في المستقبل ويمكننا اختصار دواعي التخطيط في الأسباب التالية⁽¹⁾:

1- مواجهة حالة عدم التأكد والتغير: أصبح التخطيط أمر ضروريا لمواجهة التغير وعدم التأكد مما ينطوي عليه المستقبل، فالمدير لا يستطيع وضع أهداف فقط وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوقعة لعلاقة ذلك بأهدافه ويتطلب هذا ضرورة معرفة المدير، بالتكاليف المتوقعة، الطاقة الإنتاجية، حجم الإنتاج، مستوى النقدية وغيرها من المتغيرات وكلما زادت حالة عدم التأكد من نتائج القرار وحتى مع زيادة درجة التأكد، فالتخطيط ضروري لعدة أسباب نذكر منها:

- أننا لا زلنا في حاجة إلى اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة وتحديد أكمل وسيلة أو أسلوب لتحقيق الهدف ففي ظروف التأكد تصبح

(1) عبد الغفار حنفي. اساسيات تنظيم وإدارة الاعمال. - الإسكندرية: دار الجامعة، 2004. ص 173.

عملية التخطيط أسهل وأيضاً بعدما يتحدد الإجراء المناسب فإن الأمر يتطلب وضع خطط فرعية متناسقة لإتاحة الفرصة أمام الإدارات والأقسام للمشاركة في أداء النشاط.

• وإذا أمكننا التنبؤ باحتمالية التغيير وإبعاده فلا زالت عملية التخطيط يكتنفها الكثير من الصعوبات، لأن هذه التنبؤات تحتوي على درجة من الخطأ وبصفة عامة فإن التغيير لا يحدث بطريقة فجائية.

2- التركيز على الأهداف: تسعى المنظمات وكل إدارة فيها للوصول إلى أهداف محددة ولكن البدائل التي يتضمنها التخطيط تؤدي بطرق مختلفة إلى هذه الأهداف، ومجرد القيام بالتخطيط يركز الاهتمام عليها والخطط الشاملة للمنظمة والمعدة بطريقة جيدة، تخلق الوحدة والتعاون وتقضي على التضارب بين الإدارات، والمدير الذي يستغرق كل وقته في المشاكل اليومية الملحة، يمكنه أن يلجأ إلى التخطيط لمساعدته على التطلع إلى المستقبل وسوف يدرك الحاجة إلى الفحص الدوري، وتعديل الخطط مسترشداً في ذلك بالأهداف المحددة.

3- الترشيح: يقصد به، الاقتصاد في الأداء ويساعد التخطيط على تحقيق الرشد بتركيزه على كفاءة العمل، والتوافق في الجهد، فهو يستبدل الجهود المشتركة المخططة غير المتعاونة، والتدفق المتعادل للعمل بدلا من غير المتعادل، والقرارات المدروسة بدلا من القرارات الحكيمة التي تمليها الضرورة.

4- تسهيل الرقابة: تعني الرقابة التحقق من الوصول إلى الأهداف، والتخطيط يساعد على القيام بعملية الرقابة، لأن المدير لا يمكن أن يتأكد من إنجازات المرؤوسين، دون أن تكون لديه أهداف مخططة للاسترشاد بها في الحكم على الأداء، فالرقابة لا يمكن أن تتم دون معايير والمعايير هي التي تحددها الخطط.

خصائص التخطيط:

من أهم خصائص التخطيط ما يلي:

- 1- يتعلق التخطيط بالمستقبل الذي بطبيعته يتصف بالغموض وعدم التأكد والتغير، وبالتالي يمكننا من التعرف على المشاكل المتوقع حدوثها والعمل اللازم والاستعداد لها قبل وقوعها.
- 2- يبين التخطيط أهداف المؤسسة بوضوح، حتى يستطيع كل أفراد الجماعة العمل على تحقيقها، كما يعمل على التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
- 3- يعمل التخطيط على الاستخدام السليم للأنشطة الهادفة والمنظمة فكل الجهود توجه نحو النتائج المنشودة مع تحقيق التابع الفعال للجهود المبذولة.
- 4- يخفض التخطيط العمل الغير منتج إلى أدنى حد، فالجهود التي ستبذل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالمقادير الصحيحة لتحقيق العمل المحدد.
- 5- يبين التخطيط مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما ونوعا ويعمل على الاستغلال الأمثل لها وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات.
- 6- يجبر التخطيط المدير على تخيل الصورة التشغيلية بوضوح وبالكامل حتى يتمكن من رؤية العلاقة الهامة ومن الحصول على تفهم كامل لكل النشاط ومن الاهتمام بالأساس الذي تقوم عليه التصرفات الإدارية.
- 7- يتميز التخطيط بالمرونة لأنه يترك دائما المجال مفتوحا أمام الطوارئ غير المتوقعة ويعد العدة للتبديل والتحاور عندما يتطلب الأمر ذلك.

هذا ويعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، إذ لا يمكن تنفيذ أي عمل بدون تخطيط مسبق، والتخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق التنفيذ، والتي تنتهي باتخاذ القرارات بما يجري عمله وكيف يتم ومتى يتم ومن يقوم به، في سلسلة خطوات تنتهي بتحقيق الأهداف.

ويعتبر التخطيط كذلك وسيلة تهدف إلى مواجهة المستقبل بتدابير مدروسة وتقديرات محددة، وهو عملية مستمرة، فبالانتهاء من خطة أو برنامج يؤدي إلى وضع خطة أخرى أو تنفيذ برنامج جديد. وللتخطيط تعريفات كثيرة تختلف باختلاف زاوية النظر إليه، لعل أنسب تعريف لهذه الدراسة هو أن التخطيط عملية "تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانية التقديرية للأنشطة المختلفة، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعه".

ومن خلال التعريف السابق يتضح لنا أن الخطة تشتمل على العناصر التالية⁽¹⁾:

- 1- الهدف: وهو النتيجة المراد تحقيقها.
- 2- السياسات: وهي الأطر العامة التي تحكم العملية التنفيذية بحيث لا يمكن الحياد عنها، وتوضع عادة من قبل الإدارة العليا لتوجيه وضبط العمل في المستويات الدنيا.
- 3- الإجراءات وربطها بالزمن: وهي العمليات المراد القيام بها وتحديد زمن لتنفيذ كل عملية "أي وقت البدء ووقت الانتهاء".

(1) Singer, Paula M. & Griffith, Gail, Succession planning in the library: developing leaders, managing change, Chicago: American Library Association, 2010.p 23

4- الوسائل والأدوات: يجب أن ينص في الخطة على الوسائل والأدوات المطلوبة لتنفيذ الأعمال.

5- الموازنة اللازمة لتنفيذ الإجراءات السابقة.

وعادة ما يتم رسم الخطة بناءً على الإمكانيات المتوفرة أو التي يمكن توفيرها سواء كانت مادية أو بشرية. ونلاحظ أن عملية التخطيط تحتاج إلى اتخاذ القرار بالهدف المناسب والكامل والذي يمكن قياسه وتحقيقه قبل وضعه ويكون ملائماً لرسالة المؤسسة. وتحديد السياسات يحتاج إلى إقرار كذلك حيث يشارك في صنع القرار الإدارة العليا والإدارة الدنيا في كثير من الحالات، والبرامج الزمنية تحتاج إلى إقرار واختيار البرنامج الزمني الذي يحقق التكلفة الأقل والوقت الأسرع وتحقيق هدف المؤسسة كذلك والميزانية تحتاج إلى اتخاذ القرار بشأنها وكيف سيتم الحصول عليها وكيف سيتم إنفاقها.

صفات الخطة الجيدة:

- 1- البساطة والوضوح.
- 2- تحديد الهدف بشكل تام بحيث يكون قابلاً للقياس ويمكن التنفيذ بزمان معين، وضمن قدرة المنفذين له وان يكون محدداً بزمان معين.
- 3- يجب أن ينص فيها على الأجهزة والأدوات المطلوبة للتنفيذ.
- 4- دراسة ما يحدث حياها من ردود فعل ووضع الحلول المثل لتلك الردود.
- 5- المرونة.
- 6- الواقعية بحيث تكون في حدود طاقة العاملين فيها.
- 7- الشمول.

أما فوائد التخطيط فهي⁽¹⁾:

- 1- يساعد على التفكير المنظم.
- 2- يساعد على التفكير في المستقبل والإعداد له بما يناسبه.
- 3- تعتبر الخطة المعيار الأمثل للرقابة بعد التنفيذ.
- 4- يساعد على تخفيض التكاليف.
- 5- يقلل من النشاط العشوائي والجهود المتداخلة الغير ضرورية.
- 6- التقليل من وقت إنجاز العمل.

التخطيط بالمكتبات الجامعية:

يعد التخطيط بالمكتبات هو الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية، مهما بلغت أهميتها، حيث أنه يركز علي بلورة وتحديد أهداف المكتبة، وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة، وتعتبر الأهداف بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الكوادر المتاحة بكفاءة وفاعلية. وتقود الأهداف إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ومدي ملائمتها للموقف، كما أن الأهداف تكون بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم علي كفاءة العملية التخطيطية.

ويجب أن يشترك جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة للمكتبة، وبعد تحديد الأهداف العامة طويلة الأجل والتي توضح رؤية المكتبة ورسالتها، يتم تحديد الأهداف قصيرة الأجل علي مستوي الإدارات أو الأقسام، وتتميز الأهداف القصيرة الأجل بأنها أكثر تحديدا.

(1) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2008. ص 85.

والتخطيط يؤثر في جميع المهام والعمليات التي تتم في المكتبات، كما أن أساليب التخطيط كثيرة ومتنوعة، وتنبتق أساسا من الخبرة بالبرامج والميزانيات والرقابة، وتحديد خطوط خدمات وأنشطة المكتبة⁽¹⁾.

ويكتسب التخطيط أهميته في المكتبة الجامعية مما يلي:

- 1- يعمل التخطيط علي تحديد أهداف المكتبة الجامعية بصورة دقيقة وواضحة، وتوجيه اهتمام العاملين وجهودهم نحو تحقيق هذه الأهداف.
- 2- يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى، من تنظيم وتوجيه وإرشاد ورقابة بشكل أكمل، لأنه يعد حجر الأساس لهذه الوظائف.
- 3- يعمل التخطيط علي حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للمكتبة، من موارد مادية وبشرية.
- 4- يساعد التخطيط علي خفض الوقت والجهد اللازمين للقيام بالأنشطة المخططة، وذلك من خلال تحديد هذه الأنشطة بدقة، وبيان علاقاتها المتداخلة، وتحديد الوقت الفعلي لبدايتها، والزمن اللازم لانجازها، وبالتالي يسهم التخطيط في منع الارتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ في القيام بالأنشطة والأعمال، مما يؤدي إلى تقليل الوقت الضائع في هذا المجال.
- 5- يساعد التخطيط علي تقليل الغموض والتناقض والصراع الوظيفي، لدي العاملين في المكتبة، ويجعل إمكانية التنبؤ بسلوكهم، وذلك لأنه يحدد المتوقع من سلوكهم، وكيفية تنفيذه.

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. - القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 36.

- 6- يقلل التخطيط الجيد من اتخاذ القرارات العشوائية أو العاطفية مجهولة النتائج، ويضيق من دائرة عدم التأكد في عملية اتخاذ القرارات. وذلك لأن الخطط ما هي إلا قرارات تم وضعها بطريقة عقلانية بعد مراجعات موضوعية مستمرة.
- 7- يساعد التخطيط المكتبة علي التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.
- 8- يساعد التخطيط علي تشجيع التفكير المنظم، وتحقيق المبادأة والقدرة علي التجديد.

عناصر التخطيط في المكتبة الجامعية⁽¹⁾:

تتلور العملية التخطيطية في عدد من العناصر يمكن تناوّلها كما يلي:

1- تحديد الأهداف:

يرتكز التخطيط علي بلورة وتحديد أهداف المكتبة، وتحديد الأعمال والتصرفات اللازمة ومتابعتها، والإمكانات الواجب تسخيرها لتحقيق هذه الأهداف، وتعتبر الأهداف العامة بمثابة الدليل والمرشد للإدارة في توجيه واستخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية.

وتقود الأهداف إلى تصميم الاستراتيجيات والخطط والسياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، ويساعد التخطيط في تحليل جدوى هذه الأهداف ومدي ملائمتها للموقف، فضلاً عن ذلك فإن الأهداف المحددة بدقة تكون

(1) عمر همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. - الأردن: مؤسسة الرؤي الحديثة، 2001. ص 112.

بمثابة معايير أساسية لتقييم الأداء والحكم على كفاءة العملية التخطيطية، وهكذا نجد أن الأهداف محور أساسي للتخطيط.

ويجب التركيز على ضرورة صياغة أهداف تمثل نتائج متوقعة محددة بدقة ووضوح، وعلي أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس، ويجب أن يشترك جميع الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية في صياغة الأهداف العامة، وكذلك أهداف مختلف الأنشطة والعمليات، وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة، وأن يكون هناك ترابط وتكامل بين مختلف الأهداف العامة والفرعية.

وبعد تحديد أهداف المكتبة طويلة الأجل، يتم تفرغها إلى أهداف للعمليات قصيرة الأجل على مستوى الإدارات أو الأقسام، وتتميز الأهداف قصيرة الأجل بأنها أكثر تحديدا من حيث نظامها وقياسها.

2- وضع السياسات والقواعد المرشدة للعمل:

السياسات هي مفهوم عام يقود ويرشد تفكير المرؤوسين عند اتخاذهم القرارات، وهي توضع بواسطة المديرين في المستويات العليا لتوجيه وضبط الفكر والعمل في المستويات الأقل. والسياسات قد تكون صريحة أو ضمنية، وهي لا تخبر الآخرين ماذا يعملون، ولكنها تحدد المنطقة التي سيتخذوا قراراتهم داخلها.

ونظرا لأن السياسات تقدم إرشادات محددة، وتعكس الرغبات الإدارية العامة فإنها تساعد في تحديد الأعمال التي ستتبع، كما أنها تقدم الأساس للإجابة عن الكثير من التساؤلات في العمل. وتعتبر السياسات من الأمور الضرورية عند تفويض السلطة.

مفهوم السياسات policy⁽¹⁾

يعرف مفهوم مصطلح "السياسة policy" بأنها الطريق أو الدليل لانجاز العمل، ويربط المنظمة كمكتبة بالأهداف المحددة حيث توفر التوجيهات والحدود التي يجب إتباعها في الأداء، وبذلك تعتبر السياسات العامة مرشدا ومساعد في عمليات اتخاذ القرارات علي كافة المستويات والأنشطة، ويتشكل الإطار العام للسياسة من مجموعة قواعد عامة تضعها الإدارة العليا سواء في المكتبة أو مرفق المعلومات أو المنظمة أو المؤسسة الأم التي تتبعها هذه المكتبة كالجامعة أو المعهد أو المصلحة علي سبيل المثال لا الحصر.

وتختص هذه القواعد العامة المشكلة للسياسة بتوجيه وضبط أداء العاملين في المستويات الإدارية التنفيذية والإشرافية. وبذلك يمكن تشبيه السياسات العامة بالخرطة التي تبين النهج أو المسار المطلوب إتباعه، مما يساعد في تقليل اعتماد المؤسسات الإدارية الأدنى علي المستويات الأعلى، وينعكس ذلك علي توفير وقت وجهد العاملين ويزيد إنتاجيتهم.

ويعبر عامة عن السياسة في صورة بيان أو لائحة تتضمن المهام والأعمال والمبادئ أو القواعد العامة لأدائها، وتعتبر السياسة نقطة ارتكاز لكل الجهود التي تحدث في المكتبة أو مرفق المعلومات، ولا تقتصر السياسة علي نوع واحد من التوجيهات، بل تشبه الأهداف والخطط حيث تتدرج في النوع والأهمية طبقاً لأولويات الأنشطة التي تعدلها.

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز الوثائق والمعلومات: القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 135

واللوائح هي مجموعة القواعد المكتوبة التي تحكم العمل داخل المكتبة وتحدد العلاقات بين المكتبة والهيئة الأم التابعة لها، والعلاقة بين المكتبة كمؤسسة والعاملين فيها كأفراد، وكذلك العلاقة بين العاملين بعضهم ببعض، والعلاقة بين المكتبة والمستفيدين منها⁽¹⁾. واللائحة هي التي تحكم العمل داخل المكتبة كمؤسسة فردية⁽²⁾.

وعلى الرغم من وضوح معني السياسة كما سبق عرضه، ألا أن الكثيرين يخلطون بين السياسة والهدف والإستراتيجية ويشيرون إلى السياسة على أنها خطط أو أدوات أو اتصالات وما شابه ذلك. هذا الخلط والتباين في تحديد معني السياسة يظهر في إجابات المديرين عن هذا المعني كما يلي في هذه العبارات المستمدة من إجاباتهم:

- الاهتمامات الواسعة أو التوجهات أو الفلسفات.
- المبادئ والأهداف.
- الأهداف الطويلة الأجل المؤثرة على الخطة الشاملة.
- أدلة للتفكير والعمل.
- أدلة انجاز ثابتة وطويلة الأجل أعدت لترشيد اتخاذ القرارات.
- معايير عامة غير معرضة للتغيرات الدائمة.
- الأعمال والإجراءات.

(1) شعبان عبد العزيز خليفة. المحاورات في مناهج البحث في علم المكتبات والمعلومات. - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997. ص 41.

(2) شعبان عبد العزيز خليفة. تشريعات الكتب والمكتبات والمعلومات في مصر. - مج 1. - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 1997. ص 25.

ويلاحظ أن بعض هذه التعاريف تتضمن إجراءات أو قواعد تفصيلية علي الرغم من أن السياسة تشتمل علي قواعد عامة واسعة في مداها عن المفهوم الضيق للإجراءات.

خصائص السياسات بالمكتبات:

عند رسم سياسة المكتبة أو مرفق المعلومات يجب أن يراعي في هذه السياسات الخصائص أو الصفات التالية⁽¹⁾:

- 1- التحديد الواضح والصريح حتى يمكن تفهمها والاستيعاب الكامل لها حتى لا تقبل التفسيرات والآراء المتنوعة.
- 2- الواقعية وإمكانية التطبيق.
- 3- الثبات والاستقرار ولا تتغير بهدف التغيير في حد ذاته، ولا يعني ذلك الجمود الذي يعوق إدخال الأفكار المتجددة والمتغيرات التي قد تحدث في البيئة الداخلية أو الخارجية.
- 4- العدالة والمساواة في الحقوق والواجبات وعدم التحيز في مواقف معينة أو لأفراد مستخدمين معينين.
- 5- الارتباط بالأهداف العامة والأساسية التي تخدمها هذه السياسة.
- 6- عدم التنافي مع الأعراف والتقاليد والقيم التي يتمتع بها الأفراد الذين تخدمهم المكتبة أو مرفق المعلومات في المجتمع.

(1) Nasri, William Z. (ed.), Legal issues for library and information managers, New York: Haworth Press, 1987.p54

- 7- عدم التعارض مع السياسات العامة والقوانين السائدة في المجتمع أو الدولة.
- 8- الترابط مع السياسات الأخرى سواء الراسية أو الأفقية منها.

أسس وضع السياسات:

تستمد سياسة المكتبة أو مرفق المعلومات من الأهداف التي حددت سلفاً وفي العادة تتبع هذه السياسة من سياسة أكبر واعم، أو من تفويض صادر من المنظمة الأم أو من سياسات قطاعات المجتمع والدولة عند توافرها، وعند وضع سياسات المكتبة يجب الاسترشاد بالأسس التالية:

- 1- تحليل رسالة وأهداف المكتبة أو مرفق المعلومات للتأكد من مدي إمكانية تحقيقها.
- 2- تحديد أنماط السلوك التي يجب أن تتبعها وتمسك بها إدارة المكتبة أو مرفق المعلومات.
- 3- تقرير نوع الخدمات التي ستوفرها المكتبة ونوعية الجمهور أو المستفيدين من هذه الخدمة.
- 4- وضع خطوط الوظائف أو الأنشطة الرئيسية داخل المكتبة أو مرفق المعلومات.
- 5- تحديد وجهة نظر المكتبة في معاملاتها مع جمهور المستفيدين في البيئة المحيطة بها.
- 6- إقرار المبادئ التي تحكم جهود القوي العاملة وتزيد إنتاجيتها.
- 7- فحص السياسات بصفة مستمرة ودورية للوقوف علي مدي صلاحيتها أو وجود تعديل في مسارها.

ويلاحظ أن إعداد السياسات يجب أن يتم علي مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تجمع فيها البيانات والمعلومات عن العلاقات التي يجب أن تحدد القواعد العامة لتنظيمها.
- المرحلة الثانية: تصاغ فيها هذه القواعد العامة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي من أجلها صيغت.

أنواع السياسات:

- يمكن تصنيف السياسات في المكتبة أو مرفق المعلومات في المجموعات التالية:
- أ - مجموعة السياسات العامة التي تشرح المبادئ والأهداف التي تقوم عليها المكتبة بصفة عامة.
- ب - مجموعة السياسات الرئيسية وهي إما:
- سياسات خارجية تشرح السياسات العامة تجاه جمهور المستفيدين من خدمات المكتبة والمتعاملين معها.
 - سياسات داخلية تتصل ببناء مجموعات المصادر وتحديد قواعد الخدمات الفنية ومواصفات القوي العاملة وأسس التمويل.
- ج - مجموعة سياسات الإدارات التي تشرح السياسات الرئيسية فيما يتعلق بتفاصيل العمل في كل إدارة من وحدات التنظيم في المكتبة.
- ولكل مجموعة من هذه المجموعات نوعا خاصا من التوجيه والرقابة وتتأثر كل سياسة عند تطبيقها، أو تنفيذها بباقي السياسات الأخرى في المكتبة.

وفيما يلي شرح أنواع السياسات:

أ- السياسات العامة:

تتصل هذه السياسات العامة بكل أنشطة المكتبة، وتتوقف علي هذه السياسات باقي السياسات الأخرى. وينص علي هذه السياسات في قانون أو تأسيس المكتبة، وبذلك تتصل بالفكرة أو المبادئ العامة التي علي أساسها تنشأ الأهداف التي يسعى لتحقيقها.

ومن الملاحظ أن لكل مكتبة فكرة رئيسية أدت إلى المعني من الإنشاء ومزاولة النشاط، وتعتبر هذه الفكرة أمر حتمي لقيام المكتبة حيث تتميز بها يلي:

- جوهرية المعني والمضمون.
- الملاءمة مع الظروف القائمة المحيطة بها.
- الارتكاز علي أساس من الحقائق.

كما تشتمل السياسة العامة أيضاً علي مجموعة المبادئ العامة التي تشرح الفكرة من الإنشاء وتحدد مدي السلوك في معاملات المكتبة، مع البيئة المحيطة والمتعاملين معها، هذه المبادئ العامة يجب أن تحدد بكل دقة ووضوح وتصبح من مقومات تواجد المكتبة.

وفيما يلي مجموعة المبادئ التي تبني عليها سياسة المكتبة:

- توفير مصادر المعلومات المطلوبة لجمهور المترددين والمتعاملين وتقديمها لهم في الوقت المناسب.
- إتاحة الاطلاع الداخلي والإعارة الخارجية للقراء بغض النظر عن الجنس والسن واللون والعقيدة.

ويعتبر تحديد أهداف المكتبة من الأساسيات المحركة لكل جهود المكتبة في الإطار المخطط له. وتشمل السياسة العامة علي تلك الأهداف المحددة التي تسعى المكتبة لتحقيقها، كما قد تتضمن السياسة العامة علي بيان عام بالخطة العامة.

بـ السياسات الرئيسية:

تكون هذه السياسات أكثر تفصيلا من السياسات العامة السابق الإشارة إليها، وتوفر هذه السياسات الرئيسية النهج والأسلوب المناسب الذي يجب أن يتبعه المسؤولين في تحقيق ما اشتملت عليه السياسة العامة من آراء ومبادئ وأهداف. وتتوقف السياسات الرئيسية علي طبيعة ونوع العمل بالمكتبة، وتصف السياسات الرئيسية إلى سياسات رئيسية داخلية أو خارجية، وتختص السياسات الرئيسية الداخلية بكل ما يتصل بأنشطة ووظائف المكتبة من حيث بناء مجموعات مصادر المعلومات والمعالجة الفنية لها وخدماتها من حيث الاطلاع والإعارة والبت للمعلومات، أما السياسات الرئيسية الخارجية فترتبط بعلاقات المكتبة مع البيئة الخارجية المتواجدة فيها. وبذلك تتأثر بجمهور المستخدمين والتشريعات والقوانين الحكومية المنظمة.

جـ سياسات الإدارات:

تتعلق سياسات الإدارات بالأنشطة المعينة التي تنفذ بالمكتبة

وعلي ذلك فإن الإدارة الفعالة للمكتبات تعتمد علي:

- تحديد وتشخيص أهداف المكتبة
- التنظيم الإداري للمؤسسة الأم.
- معايير التوظيف ومدي استخدام العدد المناسب والمؤهل للوظائف المكتبية.
- التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة
- توفير الميزانية الكافية.

فوائد السياسات:

- للسياسات فوائد ومزايا عديدة أهمها:
- زيادة الثقة في اتخاذ القرارات وفقا لما هو مرسوم في السياسات.
- التنسيق بين العاملين فيما يتعلق بالأداء.
- تعتبر وسيلة رقابية لمدي تحقيق الأهداف المحددة سلفا.
- توضيح الإجراءات والخطوات التفصيلية لتنفيذ الأعمال.
- تحديد البدائل الممكنة لأداء الأعمال المختلفة وتقييمها واختيار أفضلها.
- وضع برنامج زمني لانجاز العمل.
- إعداد الميزانيات التقديرية اللازمة لتنفيذ الخطة.
- إقرار الخطة وتنفيذها.

3- الإجراءات:

إذا كانت السياسات تحدد ما يجب عمله وما لا يجب عمله فإن الإجراءات تذكر الخطوات التفصيلية التي يتم بها تنفيذ الأعمال، فالإجراءات هي "طريقة محددة سلفا عن كيفية تنفيذ العمليات الروتينية"، والأساس في الإجراءات أن فيها تتابعا زمنيا للخطوات المطلوب تنفيذها في عملية معينة.

فوائد الإجراءات:

- يعتبر إقرار الإجراءات من حتميات الأمور في الإدارة للأسباب الآتية:
- أن الإجراءات تسعى إلى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق ضبط الخطوات التفصيلية التي يجب إتباعها في التنفيذ.
- إن الإجراءات وسيلة لضمان التنسيق بين مختلف الأشخاص والعمليات.
- إن الإجراءات وسيلة من وسائل الرقابة في مختلف العمليات.

الشروط الواجب توافرها في الإجراءات:

- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفي المكتبة.
- أن تكون مكتوبة
- ألا تكون متعارضة مع سياسات المكتبة وأهدافها.
- أن تكون ممكنة التطبيق.
- أن تكون مبسطة إلى أقصى درجات التبسيط.

4- اتخاذ القرارات:

أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود بديل أو أكثر حتى يمكن القيام بعملية الاختيار، حيث تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بدائل محتملين أو أكثر" وينظر علماء الإدارة إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها أهم عنصر في إدارة أي مؤسسة، فاتخاذ القرار هو جوهر عملية القيادة.

وعملية اتخاذ القرارات تتمثل في اختيار بين أكمل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف، واختبار كفاءة الرؤساء وقدرتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، وتزداد هذه المهمة تعقيدا كلما زاد حجم المؤسسة التي يديرونها. ويجب أن يكون اتخاذ القرار في أي مؤسسة هو الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة التي تتم في مستويات مختلفة بالمؤسسة بمعرفة أفراد عديدين.

مسئولية التخطيط بالمكتبات:

يمكن أن يقوم بالتخطيط في المكتبة، مجموعة من العاملين والمدراء تتمثل في الفئات التالية:

- الإدارة العليا.
- الإدارة الوسطي.
- فريق التخطيط أو فرق التخطيط التي يتم تشكيلها لذلك.

ميادين التخطيط في المكتبات الجامعية:

لما كان التخطيط في المكتبات - كغيرها من المنظمات - منهجا عقلانيا منظما من التفكير والتعامل مع الأمور فإن ميادينه تشمل جميع النواحي، الاقتصادية والمادية والبشرية، وفيما يلي عرض لميادين التخطيط الرئيسية بالمكتبات:

أ - **التخطيط الاقتصادي:** تعاني المكتبات في الوقت الحاضر من صعوبات مالية كبيرة نتيجة لانخفاض ميزانيتها، مما يدعو إلى ضرورة التخطيط المالي لتنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل، وإعداد خطط تنموية شاملة والدخول في استثمارات وإقامة أنشطة تؤدي إلى استقطاب موارد إضافية للمكتبة.

ب - **التخطيط التنظيمي:** ويقصد به تحديد أدوار جميع العاملين في المكتبة، وبيان سلطاتهم، وذلك درءا للصراع التنظيمي وتعارض الأدوار، بغرض تحقيق الأهداف، وذلك بطرق عديدة مثل تبسيط الإجراءات وتوصيف الوظائف وتحليلها، ووضع المعايير اللازمة لمختلف الأعمال.

ج - **تخطيط القوي العاملة:** ويهدف هذا النوع من التخطيط إلى ضمان حصول المكتبة على الأفراد المؤهلين للقيام بالعمليات الفنية وخدمات المعلومات المختلفة، ويتضمن ذلك تحديد الأفراد اللازمين للقيام بالأعمال

المختلفة، وعددهم، وتدريب وتنمية الموارد البشرية اللازمة للقيام بتلك الأعمال.

ثانياً: التنظيم

التنظيم هو الحلقة الثانية في العملية الإدارية، ويعتبر من أحد أهم هذه الوظائف لأنه يعبر عن بنية المؤسسة، فالتنظيم هو النشاط الذي يقوم به المدير بتحديد الواجبات والسلطات اللازمة للوفاء بها وإذا كانت وظيفة التخطيط تخص بالإجابة عن أسئلة مثل ما الذي يجب تحقيقه؟ أو متى يجب تحقيقه؟ فإن وظيفة التنظيم تختص بالإجابة على أسئلة مثل من الذي يقوم بالعمل؟ وكيف يقوم به عليه بأكمل وجه؟

والتنظيم هو الكيفية التي بمقتضاها يتم تعبئة الجهود لتيسير تحقيق الأهداف المتفق عليها، عن طريق توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات، وتنسيق الجهود والقدرات نحو غاية مشتركة لتيسير تحقيق الأهداف المرجوة بأقل ما يمكن، وبأقصى إشباع ممكن لكل المستفيدين من الخدمات.

والتنظيم يعني بناء الهياكل الداخلية للمؤسسة، وبناء الهيكل التنظيمي يتضمن تحديد الأنشطة التي يجب أن تؤدي لتحقيق الأهداف، مما يتطلب تجميع الأعمال في وحدات تنظيمية يشرف عليها ويسأل عنها مدير أو رئيس، وتفرض السلطات اللازمة لهذا الرئيس لمتابعة مسؤولياته.

مفهوم التنظيم⁽¹⁾:

يقصد بالتنظيم كوظيفة من وظائف الإدارة، التطبيق العملي لسياسة المؤسسة وتنفيذ خططها، وتطبيق النظم واللوائح والقوانين المتعلقة بأعمالها، سواء في محيطها الداخلي - بين عمالها وموظفيها - أو محيطها الخارجي - مع المجتمع الذي تتعامل معه - كما يشمل التنظيم توزيع الأعمال وتقسيمها بين الإدارات والأقسام المختلفة توزيعاً يكفل سرعة العمل وتدقيقه، كما يشمل تحديد اختصاصات العاملين، وتحديد العمل اللازم لكل قسم ومسئولية كل منهم.

ويتلخص التنظيم في تصميم الهيكل التنظيمي، أي تقسيم الواجبات المطلوب القيام بها في وحدات إدارية، بشكل يمكن من خلاله إسنادها إلى أشخاص، بغرض تحديد المسؤولية في شكل مجموعة من الواجبات، وإعطاء السلطة الملزمة للقيام بهذه الواجبات، وربط المناصب الإدارية المختلفة ببعضها البعض من الناحيتين الأفقية والرأسية، بقصد تنسيق الجهود الجماعي وتنمية الهيئة الإدارية.

والتنظيم عملية مستمرة، - حيث تقوم الإدارة بمراجعة مستمرة للهيكل التنظيمي وإدخال التعديلات المستمرة عليه والتطوير المستمر له - تهدف إلى أن تكون الأهداف الفرعية للمؤسسة متناسقة مع الهدف الرئيس لها، وتقسيم العمل على أساس أنه الوسيلة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة.

ومن هنا يمكن تعريف التنظيم على أنه عملية إدارية تهتم بجمع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات

(1) علي شريف. إدارة المنظمات الحكومية. - الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003. ص 251.

والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف، مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام بشكل عام.

أهمية التنظيم⁽¹⁾:

تلقي دراسة التنظيم منذ أوائل هذا القرن اهتماما متزايدا من الدارسين والممارسين في ميادين عملية متعددة، وذلك لما للتنظيم من أثار اقتصادية واجتماعية وحضارية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات الإنسانية وأصبح التنظيم موضع اهتمام علماء الإدارة فقد وجدوا فيه الأداة التي يستطيعون بها مواجهة التوسع في تطبيق التخصص في الأعمال، ذلك التخصص الذي أصبح السمة المميزة للمنظمات المتراكبة والوسيلة التي يستطيعون بها تحقيق الاتصال بين الملاك ومنظمتهم، ذلك الاتصال ضروري للربط بين الملكية والإدارة والعملية التي تتكامل بها الجهود الإنسانية المستخدمة تلك الجهود المتفاوتة المستوى والمختلفة الدوافع والإطار الذي يستخدمونه لتحقيق تفاعل العلاقات، ذلك التفاعل الضروري لخلق وتنمية التعاون الجماعي لبلوغ الغايات المحددة. وتتمثل أهمية التنظيم فيما يلي:

- يهتم التنظيم بتقسيم العمل بين أفراد المؤسسة، وبذلك يسند لكل فرد عملا معيناً مما يعني حصر وتركيز اهتمامه على ذلك العمل دون غيره.
- يعتمد التنظيم على إرساء أسس نمطية بالنسبة لإجراء مختلف الأعمال.
- يهيئ التنظيم الكيفية التي يتم بها إرساء واستقبال القرارات الصادرة من مراكز السلطة المختلفة.

(1) حنفي، عبد الغفار، " أساسيات إدارة منظمات الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، 2006 م. ص 223.

- يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين مختلف أجزاء الوحدة الإدارية مما ييسر الاتصال الإداري وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات في الهيكل الإداري.
- يهيئ التنظيم الجو المناسب لتدريب أعضائه وتنمية مواهبهم.

أهداف التنظيم:

تزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل وتعقدها وبكبر حجم المؤسسة وضخامة عدد العاملين بها، وتنوع أنشطتها، لذلك نجد أن التنظيم يبين الجهود البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكاليف، وبأقصى كفاءة ممكنة. ويمكننا صياغة أهداف التنظيم فيما يلي:

- 1- تقسيم العمل: وذلك بإسناد عمل معين لكل فرد حتى يحرص ويركز اهتمامه في أدائه دون غيره.
- 2- التنسيق والتعاون: من أهم أهداف التنظيم تحقيق التوافق وتكامل الجهود الإنسانية، كما أنه يساعد على تنسيق الخبرات المتوفرة وتقنياتها والمحافظة عليها.
- 3- التسيير التلقائي: إن التنظيم الجيد هو الذي يحتاج إلى أقل قدر من التدخل لإحداث تفاعل في العلاقات القائمة، كما أن الهدف الأول للمدير هو أن يوفر للعلاقات التنظيمية المرونة والفعالية التي تجعل جهود الأفراد تتدفق نحو الهدف العام بطريقة تلقائية.
- 4- تنمية الفاعلية الفردية: الهدف الأكبر من التنظيم هو توفير الظروف الملائمة لكل فرد في التنظيم لكي يبذل في العمل أقصى ما يستطيع.
- 5- سهولة القيادة: إن من أهم أهداف التنظيم أيضاً هو تكوين جماعات متناسقة،

تسمح لأعضائها بالاستجابة الطوعية للقيادة، بشرط أن يوفر التنظيم القيادة في كل مركز فيه.

6- البقاء: إن بقاء المنظمة من الأهداف الجوهرية للتنظيم الجيد، حيث يتم تجنيد جهود الأفراد من أجل توفير الظروف المناسبة لبقائها.

7- تحقيق الاستقرار: لا بد أن يعمل التنظيم على تحقيق الاستقرار لأنشطة المنظمة، فتخطيط الهياكل التنظيمية وتحديد العلاقات وكذلك وسائل اتخاذ القرارات، ورغم ذلك فقد يكون من المناسب توفير بعض المسموحات لمواجهة التغيير السريع وكذلك المخاطر المحسوبة.

8- التفاعل أو المشاركة أو التعامل: ترتبط عمليات المشاركة أو التفاعل أو التداخل بالجهود الجماعية، فيتداخل ويتفاعل الأفراد بعضهم مع بعض من خلال الديناميكية التي يوفرها الهيكل الرسمي للتنظيم، والتنظيم الفعال لا بد أن يوفر أيضاً الظروف أو التداخل في العلاقات غير الرسمية للأفراد.

9- يعتبر التنظيم من أهم أساليب التدريب كونه يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف في المستويات العليا بالهيكل التنظيمي.

ويعرف التنظيم في المكتبات بأنه "الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض أو غرض معين، وهو عملية تحديد الأعمال المراد أدائها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال وإقامة العلاقات بينها لتمكين المكتبة من تحقيق الأهداف المحددة لها مسبقاً"⁽¹⁾.

(1) عبد الغفار حنفي. أساسيات إدارة منظمات الأعمال والوظائف والممارسات الإدارية. - الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 2006 م. ص 233.

خطوات عملية التنظيم:

- هناك بعض الخطوات التي يجب إتباعها عند وضع الخطة التنظيمية، وهي:-
- 1- تحديد أهداف المؤسسة.
 - 2- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.
 - 3- تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.
 - 4- تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.
 - 5- تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية "وحدة إدارية عليا"
 - 6- تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.
 - 7- ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقياً ورأسياً من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة رأسياً، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقياً.
 - 8- رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف والسلطات والعلاقات.
 - 9- إعداد الوصف والتوصيف الوظيفي لكل وحدة وظيفية.
 - 10- تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة.

فوائد التنظيم:

- يقدم التنظيم للمكتبات فوائد كثيرة منها:
- 1- يحقق التنظيم الجيد أكمل استخدام للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة.

- 2- يوحد التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين.
- 3- التنظيم الجيد يعطي كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله.
- 4- يجعل التنظيم كل موظف في المكتبة قادر علي معرفة الأنشطة التي يجب أن يقوم بها وكذلك معرفة موقعه ومكانه بالتنظيم العام.
- 5- يعالج التنظيم مشكلة الازدواجية في العمل داخل المكتبة.
- 6- يساعد التنظيم في تيسير واجبات الإدارة والمدراء، ويسهل عملية الإشراف والرقابة.

خصائص التنظيم الجيد بالمكتبات⁽¹⁾:

يعتبر التنظيم الإداري أكثر وظائف الإدارة تطبيقاً في المكتبات، حيث يعمل علي تجميع المسؤوليات والوظائف، في وحدات معروفة، تساعد علي انجاز الأعمال، وبالتالي تحقيق الأهداف، واعتماد خطوط الاستشارات الفنية، وقنوات السلطة وابتكار أدوات للتنسيق، وتطوير المستويات التنظيمية عندما تنمو المكتبات.

ويجب أن يراعي التنظيم في المكتبات عدة أمور هامة، تجعل منه تنظيمًا جيدًا، وللتنظيم الجيد بالمكتبة عدة خصائص نجملها فيما يلي:

- 1- التوزيع الجيد للأعمال: حيث يؤدي توزيع الأعمال توزيعاً جيداً إلى التنسيق بين الوحدات الإدارية للمكتبة، منعا للتكرار والازدواجية وتصارع الأدوار، حيث يعد حسن التنسيق بين أعمال المكتبة دليلاً علي جودة التنظيم وفاعليته.

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز الوثائق والمعلومات: القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 37.

- 2- الاتصال الفعال: يجب أن يتضمن التنظيم في المكتبة شبكة اتصالات واضحة وفعاله تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس، وذلك بسرعة فائقة وبدون عوائق.
- 3- الاستفادة من التخصص: حيث يساعد التنظيم الإداري الجيد للمكتبة، في تطبيق مبدأ التخصص في العمل، بأن يختص كل فرد بعمل ما يتعمق في معرفة تفاصيله، واستيعابه بدرجة كبيرة، وتملكه المهارة اللازمة للقيام به علي أكمل وجه، مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة.
- 4- تحقيق التعاون بين العاملين: يوفر التنظيم الجيد علي تحمل الفرد لمسئولة انجاز العمل المنوط به علي أكمل وجه، وبالتالي تتكون لدي الفرد روح التعاون في سبيل تحقيق الأهداف، حيث تجتمع منظومة الأعمال كلها علي أكمل وجه.
- 5- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتبة: التنظيم الإداري الجيد هو الذي يراعي الظروف والتغيرات المحيطة بالمكتبة، ويضع الأساليب والطرق المناسبة للتعامل معها.

أنواع التنظيم في المكتبات⁽¹⁾:

1- التنظيم الرسمي:

وهو ذلك التنظيم التكويني الذي يحدد العلاقات والمستويات للأعمال التي يقوم بها الفرد، ويوزع الاختصاصات، للوصول إلى بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويتوفر في التنظيم الرسمي أن يكون علي شكل هرم ذي قاعدة عريضة، تضم

(1) مدحت محمد أبو النصر. الأداء الإداري المتميز. - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2008م ص 85.

الوحدات علي المستوي التنفيذي، وهذه القاعدة تدعم التكوين الهرمي المتدرج لأعلى في شكل أقسام وإدارات، حتى قمة التنظيم حيث تتركز سلطة شخص يمارس السلطة الإدارية العليا. ويأخذ التنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها:

أ- التنظيم الرأسي:

ويعتبر هذا النوع هو الأكثر شيوعاً بالمكاتب، حيث تتكون المكتبة من مستويات إدارية متعددة، ترتبط ببعضها ارتباطاً رأسياً، ويتخذ التنظيم شكل الهرم، في قمته مدير المكتبة، يليه مساعده، فرؤساء الأقسام. ويمتاز هذا النوع ببساطته وسهولة فهمه، فأركان المسؤولية محددة، كما يمتاز أيضاً بسرعة اتخاذ القرارات والبت في مختلف الأمور بشكل حاسم لأن سلطة الرؤساء فيه كبيرة.

ومن أبرز مآلات التنظيم الرأسي تركيز جميع السلطات في يد المدير، مما يحمله أعباء قد ترهق كاهله، كما تتطلب منه معرفة وثقافة، وتحتم عليه القدرة علي فهم مختلف الأمور الإدارية والتفاعل معها، ويؤخذ عليه أيضاً إغفاله لتقسيم العمل علي أساس التخصص.

ب- التنظيم الوظيفي:

ويرتكز التنظيم الوظيفي علي أساس التخصص في تقسيم العمل وبالتالي تقسيم الأعمال في المكتبة إلى إدارات وأقسام ووحدات إدارية مختلفة تختص كل منها بنشاط وظيفي محدد.

الهيكل التنظيمي بالمكاتب الجامعية:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام) للمكتبة واللازمة لتحقيق الأهداف وخطوط السلطة ومواقع

تنفيذ للقرارات الإدارية: ولا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والمرونة والاستقرار حتى تتمكن المكتبة من البقاء والنمو.

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي بالمكتبات الجامعية:

- يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة بمراحل مختلفة من أهمها:
- 1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمكتبة، للمساعدة في تحديد طبيعة الأنشطة والاحتياجات التنظيمية التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب.
- 2- تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف بدقة ووضوح.
- 3- تقسيم الأنشطة إلى نشاطات رئيسة وفرعية وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات - أقسام) بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة.
- 4- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية، وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة متاحة في كل وحدة يوضح واجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها والشروط الواجب توافرها في الفرد لشغلها.
- 5- تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية وذلك بغرض تحقيق التنسيق والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، تحقيقا للتنسيق والتعاون ومنع الازدواج والتداخل.
- 6- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة.
- 7- إعداد خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي للمكتبة.

طرق التقسيم التنظيمي في المكتبات الجامعية:

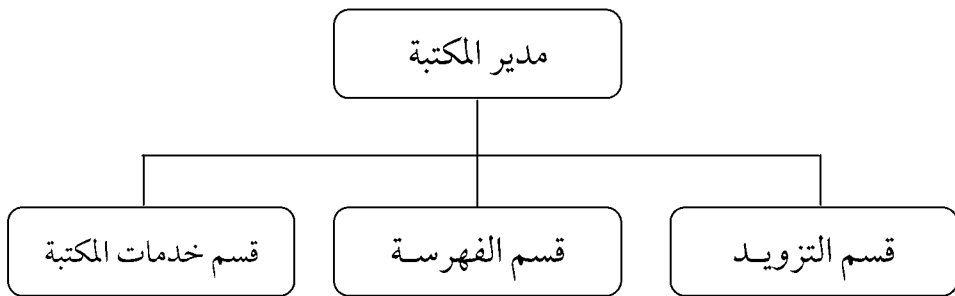
يقصد بالتقسيم التنظيمي، تقسيم أوجه نشاط المكتبة وأعمالها وتجميعها في

وحدات تنظيمية معينة، وهناك عدة طرق لتنظيم العمل بالمكتبات الجامعية من أهمها:

1- التقسيم علي أساس الوظيفة:

يعد التقسيم علي أساس الوظيفة من أكثر طرق التنظيم شيوعا في المكتبات، ويتم بناء عليه إنشاء إدارات وأقسام، يتولي كل منها وظيفة أو عدة وظائف، ويمكن تقسيم الوظيفة إلى وظائف فرعية.

ومن أهم مزايا التقسيم علي أساس الوظيفة، التأكيد علي الوظائف الأساسية التي تشكل جوهر وجود المكتبة، وجمع المتخصصين في كل قسم مما يؤدي إلى كفاءة العمل وجودته، ويسهل عمليات الإشراف ويمنع الازدواجية والتداخل في العمل ويقلل درجة الصراع التنظيمي. ويؤخذ علي هذا التنظيم المركزية الزائدة وصعوبة توفير الأفراد المتخصصين في بعض الوظائف أحيانا.

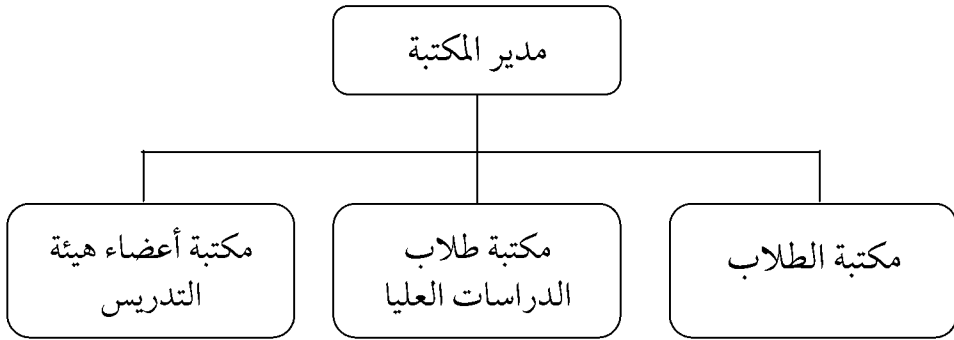


2- التقسيم علي أساس فئات المستفيدين:

يعد المستفيد محور نشاطات واهتمامات المكتبة، لذا يمكن اعتباره أساسا

للتقسيم التنظيمي للعمل، وفي المكتبات الجامعية قد يكون هناك قسم للطلاب وقسم لطلاب الدراسات العليا وقسم لأعضاء هيئة التدريس.

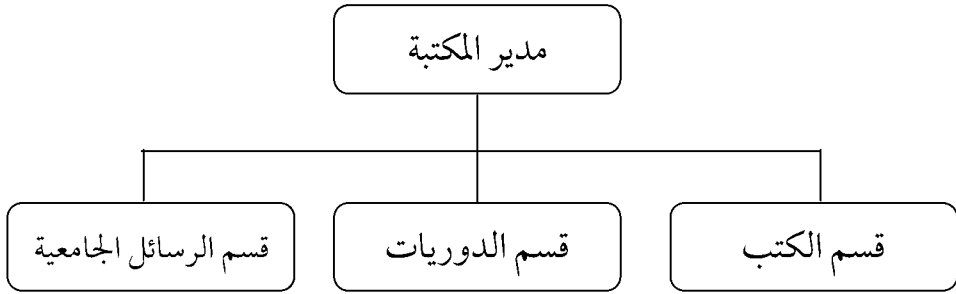
ويمتاز هذا النظام بأنه يتيح تقديم خدمة متميزة للمستفيدين، إلا أنه يؤخذ عليه احتمال عدم وجود مستفيدين في أوقات معينة مما يمثل إهدارا للقوى البشرية بقاعات معينة وضغط عمل بقاعات أخرى.



3- التقسيم علي أساس أشكال أوعية المعلومات:

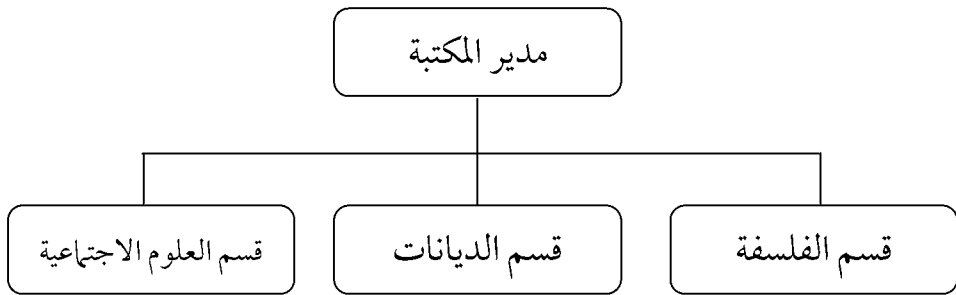
تستخدم كثير من المكتبات الشكل الذي تظهر فيه أوعية المعلومات كأساس للتقسيم التنظيمي، حيث يتم تقسيم المكتبة إلى أقسام لكل نوع من أوعية المعلومات، حيث يكون هناك قسم للكتب وآخر للدوريات وثالث للرسائل وهكذا...

ومن مميزات هذا التقسيم أنه يساعد علي تكوين مجموعات متوازنة في شتي أشكال أوعية المعلومات، ألا أنه يؤخذ عليه تكرار العمليات للأوعية المختلفة مثل إجراءات الشراء.



4- التقسيم علي أساس الموضوع:

وبناء علي هذا الأساس يمكن تقسيم المكتبة وفقا لموضوعات أوعية المعلومات المتوافرة بالمكتبة، ويفيد هذا للتقسيم في تجميع كافة أوعية المعلومات التي تعالج موضوعا معينا في مكان واحد، مما يساعد المستخدمين في التعامل مع الموضوعات المتخصصة، ألا انه يؤخذ عليه صعوبة التعامل مع الموضوعات المتداخلة مما يتطلب زيارة أكثر من قاعة للربط بين الموضوعات المتشابهة.



5- التقسيم المركب:

ليس لزاما علي المكتبات إتباع نظام معين في التقسيم التنظيمي لأنشطتها، ولكن يمكن المزج بين أكثر من نظام، وفقا لاحتياجات المكتبة ومواردها، وحاجة المستخدمين من خدماتها.

الخرائط التنظيمية:

الخريطة التنظيمية هي وسيلة إيضاحية بيانية تصور الشكل التنظيمي للمكتبة، من حيث وحدات العمل والوظائف والاختصاصات وخطوط السلطة والمسئولية والعلاقات بين مختلف إدارات وأقسام المكتبة.

فوائد الخرائط التنظيمية للمكتبات⁽¹⁾:

- 1- تحديد إطار المكتبة والوحدات التنظيمية فيها والوظائف التي تتكون منها هذه الوحدات.
- 2- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين.
- 3- توضيح خطوط السلطة والمسئولية.
- 4- تعريف الوظائف برئيسه المباشر وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له.

أنواع الخرائط التنظيمية:

- 1- الخريطة الرئيسية: وهي الخريطة التي تصور الشكل التنظيمي العام والشامل للمكتبة، بما فيه جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية.
- 2- الخريطة المساعدة: وهي تلك الخرائط التي تصور الشكل التنظيمي الخاص بأحدى الإدارات أو الأقسام بالمكتبة.

أشكال الخرائط التنظيمية في المكتبات:

- 1- الخرائط الرأسية: وهي الأكثر شيوعا وانتشارا في المكتبات لبساطتها وسهولة إعدادها.

(1) نبيل الحسيني النجار، ناجي فوزي خشبة. الإدارة المتقدمة أفضل الممارسات. - القاهرة: المكتبة العصرية، 2007م ص 93.

ثالثاً: التوجيه:

وتهدف هذه الوظيفة إلى توجيه وإرشاد وتحفيز العاملين على نحو يساهم في ضمان تحقيق أكمل النتائج من خلال العمل اليومي المتشابك بين كل من الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، ولذلك فهي ترتبط بمهارات الاتصال والقيادة والدافعية.

ولا شك أن الوظيفة الأولى للمدير هي أن يوجه الآخرين، وتتوقف الكفاءة الإدارية له على مدى مهارته في التوجيه، ويرى بعض الكتاب أن وظيفة التوجيه هي الوظيفة الإدارية الأولى على أساس أن المدير يمكن أن يعهد بكثير من أعباء الوظائف الأخرى إلى الغير، ولكنه لا يستطيع أن يتخلى عن مسؤولية التوجيه والعاملين ويربط البعض بين التوجيه والرقابة باعتبار أن الرقابة تحدد مدى التوجيه واتجاهاته، وكما سنرى في هذا المطلب فإن أهمية التوجيه تختلف باختلاف المواقف والظروف، كما تتداخل مع الوظائف الأخرى بحيث لا يمكن الإدعاء بأن أهمية وظيفة معينة تزيد بطريقة مطلقة عن غيرها من الوظائف الأخرى.

مفهوم التوجيه:

ويعني التوجيه توفير الإرشاد الذي يحتاج إليه الفرد لكي يمارس مسؤولياته في العمل، ويمثل التوجيه أيضاً الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم عن كيفية أداء الأعمال بإصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة ورفع الحالة المعنوية للمرؤوسين، والالتزام بمفاهيم القيادة بهدف الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال.

التوجيه هو الوظيفة الثالثة من الوظائف الرئيسية للمدير وببساطة يمكن تعريف التوجيه بأنه عملية التأثير على سلوك الأفراد، لضمان تركيز جهودهم

وتعبئة طاقاتهم حول الهدف المقصود فهو يتضمن استخدام السلطة والمسؤولية الحائز عليها المدير لأن حقه في السلطة ومكانته في السلك الوظيفي يجعل الآخرين يحترمون ما يصدر عنه من توجيهات وإشارات.

أو هو عملية يتم من خلالها إبلاغ الأفراد بما يجب عمله ومعرفة أو التأكد من أن كل فرد يبذل قصارى جهده في إنجاز العمل المناط به.

والتوجيه ينطوي بصفة أساسية على عدد من العناصر هي:

- 1- تحديد واجبات الأفراد.
- 2- شرح إجراءات تنفيذ كل عمل.
- 3- النصح والإرشاد المستمر.
- 4- تشجيع الأفراد.
- 5- التأكد من تنفيذ أي إجراء تصحيح ثم وضعه بشأن حل مشكل أو علاج انحراف معين.
- 6- إصدار الأوامر والتعليمات.
- 7- وجود علاقة مباشرة بين الرئيس والمرؤوسين كأفراد أو جماعة.

أهمية التوجيه⁽¹⁾

يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه.

(1) محمد برهان. أنظمة المعلومات الإدارية. - عمان: جامعة القدس المفتوحة، 1996. ص 139.

وإذا تمت العملية الإدارية واكتملت بدقة فإن مسؤولية التوجيه تصبح سهلة وميسرة وأما إذا أختلت هذه العملية في إحدى مراحلها أو لم تلقى العناية التي تستحقها فلا بد وأن ينعكس هذا الاختلال في وظيفة التوجيه فمثلا إذا لم توزع الواجبات على الأفراد والأقسام والإدارات لكي تسهم في تحقيق الأهداف والخطط فسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الالتزام تجاه المنظمة والتهرب من المسؤولية، كذلك تم شغل المراكز الإدارية لأفراد لا يملكون كفاءات ومؤهلات متناسبة مع واجباتهم فإن الأمل يصبح ضعيفا في تحقيق فعالية الأداء وبالتالي تتأثر وظيفة التوجيه.

ووظيفة التوجيه وإن كان يتعين أداؤها جميع مستويات الإدارة إلى أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا حيث تكون العلاقة مباشرة بين الرئيس والمرووسين (أفراد وجماعات) وحيث تتزايد أهمية التعليم والإرشاد وحيث تظهر فعالية قيادة الناس والتأثير فيهم لإنجاز الأهداف ففي هذا المستوى يتم اتصال المدير بالمرووسين مرات ومرات، حيث تسنح لهم الفرصة لتبادل الرأي في شأن مشاكلهم الشخصية وظروفهم المعيشية بالإضافة إلى مشاكل العمل وطرق إنجازه بفاعلية.

مبادئ التوجيه

1- مبدأ تجانس الأهداف: ينادي هذا المبدأ على أن فاعلية التوجيه تتوقف على وجود تجانس بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة، لأن كل فرد يعمل على تحقيق أهدافه الشخصية من خلال عمله في المؤسسة، ألا أنه من المهم جدا تحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يعني تحقيق أهداف العاملين بمعنى أنه تحققت أهداف المؤسسة فإنها ستعمل حتما على إشباع حاجيات الأفراد.

2- مبدأ وحدة الرئاسة: كما هو ملاحظ يعتبر هذا المبدأ أحد مبادئ التنظيم السابق

ذكرها، وينص هذا الأخير على أنه لا يكون الفرد مرؤوس لأكثر من رئيس واحد، وذلك منعا للاحتكاك وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية، لأن الأفراد يتجاوبون أكثر وأفضل تجاوب عندما يوجهون من طرف رئيس واحد.

الأسس العامة للتوجيه:

من واقع استعراض المبادئ العامة للإدارة والتنظيم في السياق الخاص بتطور الفكر الإداري والتخطيط والتنظيم وغيرها من الموضوعات الأخرى تكمن بعض الأفكار التي تمثل أساس جيد الممارسة وظيفية التوجيه على النحو المستهدف ومن بين هذه الأسس ما يلي:

- 1- ضرورة تحديد الهدف: حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المنظمة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها، وفي هذا الصدد تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود اتفاق وتكامل بين أهداف المنظمة ذاتها.
- 2- وحدة التوجيه: ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليقات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.
- 3- ضرورة التعاون: بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
- 4- العدالة: في المعاملة مع المرؤوسين وضرورة بناء واتخاذ القرارات المرتبطة في أي حالة من حالات التمييز في منح الثواب أو توقيع العقاب على أسس موضوعية.
- 5- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية: كوسيلة لدعم الثقة بين الرئيس والمرؤوس من ناحية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

أدوات التوجيه:

إن ممارسة وظيفة التوجيه يتطلب توافر عدة أدوات أو وسائل ومن هذه الأدوات والوسائل: القيادة، الدافعية، الاتصال، إصدار الأوامر، اتخاذ القرار، التحفيز وتفويض السلطة وفي هذا الشأن يتناول هذا الجزء بشيء من التفصيل أهم الأدوات وذلك على النحو التالي:

أ- القيادة:

تعتبر القيادة أحدي الأركان الأساسية للتوجيه، ويقصد بها "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل إخلاص وحماس" ومن وجهة نظر النتائج فالقيادة هي "القدرة علي حث وحفز الأفراد علي إنجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه".

ومن أهم الخصائص والسمات التي يجب أن تتوفر في المديرين كقادة:

- 1- الحق في منح الثواب أو الحوافز للأداء المرضي والجيد.
- 2- الحق في توقيع العقاب.
- 3- القوة الشرعية أو القانونية.
- 4- القوة المرجعية ويقصد بها القوة التي تجعل الآخرين يرغبون في تقليد نمط السلوك الخاص بشخص آخر.
- 5- القوة الناجمة عن الخبرة أو التخصص والمهارة والمعرفة.

ب- الدافعية:

وهي المؤثر الداخلي الذي يحرك وينشط ثم يوجه السلوك الإنساني نحو تحقيق أهداف معينة.

وللإجابة عن مشكلة الدافعية وبطريقة علمية يجب على إدارة المؤسسة خلق جو من الأمان والاستقرار والثقة في نفوس العاملين وعليها أيضاً وضع أهداف سليمة وهيكل تنظيمي متوازن يعمل على تحديد الوظائف والتنسيق الفعال بين أجزاء العمل، كما عليها من جهة أخرى تطبيق وسائل رقابية كافية غير مبالغ فيها، وهذا كله من أجل خلق السلوك السلبي للفرد، والعمل على رفع معنوياته في أداء العمل.

ج- الاتصال:

لا يتوقف نجاح المؤسسة على كفاءة أفرادها فقط، وإنما أيضاً على التعاون القائم بينهم، ومدي تحقق العمل الجماعي، وهو ما يمثل عملية الاتصال، حيث يقوم الاتصال بدور نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات والمشاعر بين الأفراد، لذلك يشار إلى الاتصال بأنه شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.

ويتوقف النجاح في مجال التسيير إلى حد كبير على مقدرة المدير على تفهم الأفراد من جهة وعلى مقدرتهم على تفهم المدير من جهة أخرى ولا يتفق هذا إلا بالاتصال والذي بواسطته يتم توجيه النشاط في أي تنظيم مهما كان نوعه، ولأن نقل المعلومات من فرد لآخر يعتبر من الضروريات الجوهرية لما يحدثه من تعديل وتغيير في السلوك وتحقيق للأهداف ويساعد الاتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أكمل.

د- اتخاذ القرار:

تلعب القرارات دوراً كبيراً في إقناع الأفراد لما يجب عمله لتحقيق الأهداف ليس هناك وسيلة للترغيب من ذلك الذي يجعل القائمين بالتنفيذ يحسون أن القرار قرارهم، ولم يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار، فلا يجوز فقط

أن يكون القرار مصمماً لمساعدة المدير على القيام بعمله بطريقة أسهل وأفضل بل يجب أن يساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وأن يعاونهم في العمل لأن القرار يؤثر على أعمال الأفراد.

رابعاً: الرقابة:

تهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأن الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعة على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثم يكمن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم.

وإذا كانت وظيفتي التخطيط والتنظيم تختص بتحديد الأهداف. وتوفير المواد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف، ولكن التخطيط والتنظيم لا يكفيان، وإنما يجب على الإداري أن يتأكد أن الأهداف قد أمكن بلوغها وهذه هي وظيفة الرقابة، فالرقابة هي الوظيفة التي تختص بالتحقق من أن الأهداف والخطط والسياسات والإجراءات أمكن تنفيذها كما سبق تحديدها، ومن هنا ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التخطيط وحتى يمكن اكتشاف الانحرافات وتحديد المسؤول عن الانحراف، لا بد من تحديد واضح للمسؤولية أو الواجبات وبذلك ترتبط وظيفة الرقابة بوظيفة التنظيم.

مفهوم وظيفة الرقابة

الرقابة تعني متابعة تنفيذ الأعمال والخطط باستمرار، ومحاولة اكتشاف الانحرافات عن الخطط والأهداف الموضوعة، والعمل على تحديد أسباب الانحرافات، وتهدف الرقابة إلى مطابقة التنفيذ على الخطة والقرارات الصادرة،

وتشمل الرقابة علي الأموال والموارد والآلات والجودة والوقت⁽¹⁾.

والرقابة بهذا المعني هي وسيلة الإدارة إلى متابعة التنفيذ والتحقق من أن الأنشطة تتم وفقا للخطط الموضوعة، وان القرارات تنفذ تنفيذا سليما، وأن الأهداف المرغوبة سوف تتحقق. ويفضل أن تكون الرقابة أثناء وبعد التنفيذ حتى يتم الكشف عن الانحرافات في حينها.

أهداف الرقابة

الهدف الأول للرقابة هو خدمة الإدارة ومساعدتها في ضمان أن الأداء يتم وفقا للخطط الموضوعة ولكن هناك عدة أهداف جانبية هي:

- 1- الحرص على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التخطيط فالرقابة شديدة الارتباط به وهما وجهتان لعملية واحدة.
- 2- التأكد من تنفيذ المهام المخططة ومعرفة مدى تنفيذ الواجبات الموضوعة كمهمة ينبغي إتمامها.
- 3- معرفة الأخطاء في الوقت المناسب واكتشاف النقائص ومعرفة مواضيع نشوء الصعوبات وكذا أسبابها بغية إزالتها بأقصى سرعة وبدون تأخير حتى يتواصل ويستمر نشاط المؤسسة.
- 4- تعميم الخبرات الجيدة أي معرفة أماكن تحقيق النجاح واستخلاص النتائج المطلوبة من ذلك بغية تعميم هذه النجاحات على أماكن أخرى في المؤسسة.

(1) علي محمد منصور. مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم. مرجع سابق. ص 240.

خطوات الرقابة

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء الذي تراقبه فهي نفسها في كل الحالات وتتمثل هذه الخطوات في:

- 1- تحديد المعايير الرقابية: وهي المقاييس الموضوعية والمستخدم لقياس النتائج الفعلية، بحيث تتمثل الأهداف التخطيطية للمؤسسة أو إحدى إداراتها والتي تعبر عنها بشكل يجعل من الممكن استخدامها لقياس التحقيق الفعلي للواجبات. المعايير هذه تأخذ عدة أشكال قد تكون مادية، معايير تكلفة، معايير إيرادات، معايير غير ملموسة.
- 2- قياس الأداء: أي قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير السابقة ووضعها، لذلك يجب التعبير عن الأهداف بشكل كمي أو كيفي حتى تصبح بمثابة معايير تستخدم لقياس أداء كل مركز في هيكل التنظيم.
- 3- تصحيح الانحرافات: في هذه الخطوة يتبين ما إذا كانت المعايير قد وضعت بطريقة تعكس هيكل التنظيم وتعبر عنه تعبيراً سليماً وفي نفس الوقت إمكانية قياس الأداء طبقاً لهذه المعايير، حتى تصحح الانحرافات وتطبق الإجراءات التصحيحية.

أنواع الرقابة:

هناك العديد من التقسيمات التي يمكن استخدامها لتصنيف الرقابة وهذا الآن أهمها:

أ. الرقابة حسب المستويات الإدارية:

نفرق بين ثلاثة أنواع مختلفة داخل المؤسسة حسب المستويات الإدارية وتتمثل فيما يلي:

1- الرقابة على مستوى المؤسسة: يسعى هذا النوع من الرقابة إلى محاولة تقييم الأداء الكلي للمؤسسة وأجزاء هامة منها خلال فترة زمنية معينة. وعلى هذا يتحدد إلى أي مدى تقوم المؤسسة كوحدة واحدة لتحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً ومدى الرقي في الأداء الكلي لأنشطتها ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع من الرقابة، معدل العائد على الاستثمار، الربحية، حصة المؤسسة في السوق ... الخ.

2- الرقابة على مستوى العمليات: ويخص هذا النوع من الرقابة الأداء اليومي للعمليات اليومية المختلفة في كافة الأنشطة داخل المؤسسة ويتم في هذا الموضوع تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: إجمالي عدد الوحدات المنتجة إلى عدد الساعات التشغيلية للآلات لمعرفة مدى فاعلية ساعة التشغيل للآلة.

3- الرقابة على مستوى الأفراد: يختص هذا النوع من الرقابة بمحاولة تقييم أداء الأفراد والرقابة على نواتج أعماله وسلوك أدائه. ومن المعايير المستخدمة في هذا النوع: ميزانية الحوافز إلى عدد العمال لتوضيح نصيب العامل الواحد من الحوافز، وينتج استخدام مثل هذه المعايير محاولة زيادة مهارة الأفراد عن طريق تحفيزهم أو تدريبهم.

ب. الرقابة حسب توقيت حدوثها:

إن الوقت الذي يتم فيه تنفيذ وظيفة الرقابة يعتبر عملاً هاماً في تصميم النظام الرقابي الفعال ونميز ثلاثة أنواع من الرقابة من حيث توقيت حدوثها:

1- الرقابة التنبؤية: هي تحديد المشكل قبل حدوثه، فالرقابة ينظر إليها كنظام للتغذية العكسية بمعنى أن الخطوات التصحيحية التي تتخذ نتيجة لمقارنة

الأداء الفعلي بالأداء المخطط، يتم من خلال إجراء التعديلات في طريقة الأداء أو الخطط أو الأهداف.

2- الرقابة المتزامنة: يقوم هذا النوع من الرقابة بتصحيح الانحرافات عن المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة، والميزة الأساسية في هذا النوع هو تحديد المشاكل قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمؤسسة، وتستعمل هذه الرقابة في المؤسسات التي تعتمد على الإلية والعمليات الإنتاجية.

وبعد هذا العرض السريع لعمليات الإدارة وإدارة المكتبات الجامعية وعناصرها، تقتصر هذه الدراسة علي تناول لوائح العمل بالمكتبات الجامعية التي تمثل القواعد التي تحكم العمل بالمكتبات، حيث تحدد السياسة العامة للمكتبة الجامعية والإطار الذي تعمل في نطاقه إدارتها وما ينبغي أن يكون عليه سلوك الأفراد وأعمالهم بالمكتبة.

اللوائح المنظمة للعمل بالمكتبات الجامعية :

الوظيفة العامة تكليف وطني، وخدمة اجتماعية يستهدف القائم بها المصلحة العامة وخدمة المواطنين في ضوء القواعد المنظمة لذلك، وتفرض قوانين الوظيفة العامة علي الموظف عدة التزامات وجب عليه أداؤها، ومجموعة من المحظورات عليه تجنبها، لأن أي إخلال من قبل الموظف تجاه عمله سوف يؤدي إلى التأثير علي الخدمات المقدمة للأفراد، ومن ثم التأثير علي الصالح العام.

وهناك عدة نظريات تحكم علاقة الموظف بالإدارة، أهمها النظرية التنظيمية وهي التي استقر الفقه الإداري في مصر علي إتباعها، حيث تكون العلاقة بين الموظف والإدارة علاقة تنظيمية تحكمها النصوص القانونية واللائحية الخاصة

بالوظيفة العامة⁽¹⁾، ويترتب علي الأخذ بالنظرية التنظيمية لإدارة العلاقة بين الموظف والإدارة عدة نتائج نجملها فيما يلي⁽²⁾:

أولاً: العلاقة التي تربط الموظف بالإدارة تخضع لقواعد قانونية، تحكم الوظيفة العامة، وهي قواعد معدة سلفاً وتمتاز بكونها عامة تسري علي جميع الموظفين الذين ينتمون للفتة الواحدة.

ثانياً: ضمانات ومزايا وواجبات الموظف تستمد من القوانين والأنظمة، ويترتب علي ذلك حق الإدارة في إجراء التعديل علي الوظيفة العامة بإرادتها المنفردة في أي وقت، في إطار ما نص عليه القانون المنظم لتلك الأعمال.

ثالثاً: يترتب علي العلاقة التنظيمية، الحق للسلطة الإدارية في إصدار القرارات اللازمة لحسن سير العمل طبقاً للقوانين والأنظمة دون مشاركة أو قبول الموظف، وفي الوقت نفسه لا يمنع الموظف من الطعن بهذه القرارات، بالإلغاء أو التعويض أمام القضاء الإداري.

رابعاً: تتمتع الإدارة في ظل نظرية العلاقة التنظيمية، بسلطة فرض الجزاءات علي الموظف الذي يخجل بواجبات وظيفته، علي أن تكون ممارسة هذه السلطة بهدف تحقيق مصلحة المرفق العام ووفقاً للقانون.

وهكذا نجد أن النظرية التنظيمية تحدد العلاقة بين الموظف والإدارة علي أساس القوانين واللوائح الإدارية التنظيمية للعمل، والقانون الإداري هو الذي يحكم العلاقات الوظيفية.

(1) طعيمة الجرف. القانون الإداري: أساليبه ووسائله. - القاهرة: دار النهضة العربية، 1985. ص 273.

(2) ماجد راغب الحلو. القانون الإداري. - الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية، 1987. ص 227.

تعريف القانون الإداري

يعرف القانون الإداري بأنه "فرع من فروع القانون العام الداخلي، ويتضمن القواعد القانونية التي تتعلق، بالإدارة العامة أو السلطة الإدارية، ومن هنا يوصف القانون الإداري بأنه قانون الإدارة العامة"⁽¹⁾. وينصرف المعنى الضيق للقانون الإداري إلى مجموعة القواعد القانونية الإدارية المستقلة التي تنظم نشاط الأجهزة الإدارية في الدولة، والوسائل التي تستخدمها الإدارة البشرية والقانونية والمادية، في ممارسة نشاطها لتحقيق أهدافها ومراقبة هذا النشاط وهذه الوسائل من القضاء الإداري.

ويعرف القانون الإداري من حيث موضوعاته بأنه: القانون الذي يحكم الإدارة من نواحي تنظيمها ونشاطها ووسائلها البشرية والقانونية والمادية، وما تتمتع به من امتيازات في مباشرة نشاطها والرقابة القضائية على تصرفاتها وأعمالها⁽²⁾.

وبمقتضى هذا التعريف يتناول القانون الإداري عدداً من الموضوعات التالية:

- 1- التنظيم الإداري: فالقانون الإداري ينظم السلطة الإدارية أو الجهاز الإداري للدولة.
- 2- النشاط الإداري: ويتولى القانون الإداري تنظيم النشاط الإداري، وهو نشاط تقوم به السلطة الإدارية ويستهدف غايات تريد الإدارة تحقيقها.
- 3- الوظيفة العامة: حيث تحكم قواعد القانون الإداري العاملين في الخدمة المدنية.

(1) أنور أحمد رسلان. القانون الإداري. - القاهرة: دار النهضة العربية، 1994. ص 5.

(2) ثروت بدوي. القانون الإداري. - القاهرة: دار النهضة العربية، 1974. ص 9.

- 4- الأموال العامة: يوضح القانون الإداري النظام القانوني الذي يحكم الأموال العامة، وكيفية حصول الدولة على الأموال العامة من خلال نزع الملكية للمنفعة العامة، والحماية القانونية المقررة لهذه الأموال وكيفية الانتفاع بها.
- 5- امتيازات السلطة العامة: فالقانون الإداري يبين الامتيازات التي تتمتع بها السلطة الإدارية في مباشرتها لنشاطها الهادف إلى تحقيق الصالح العام.

مصادر القانون الإداري

يقصد بمصادر القانون الإداري بوجه عام المنابع أو الأصول التي يستقي منها القانون قواعده وأحكامه والقانون الإداري كغيره من فروع القوانين الأخرى له مصادر يستمد منها قواعده وأحكامه وهذه المصادر هي: التشريع الإداري، والقضاء الإداري، والعرف الإداري والفقه الإداري، والمبادئ العامة للقانون⁽¹⁾.

التشريع الإداري

يقصد بالتشريع كمصدر للقانون الإداري "مجموعة القواعد القانونية المكتوبة والصادرة عن سلطة عامة مختصة، فإذا كانت السلطة العامة المختصة بإصدار هذه القواعد هي السلطة التأسيسية تكون بصدد (دستور) وإذا كانت هذه السلطة هي السلطة التشريعية نكون إزاء قانون عادي، أما إذا كانت هذه السلطة هي السلطة التنفيذية يكون لدينا نظام أو لائحة ويعتبر مشرعاً إدارياً بالمعنى الواسع كل صاحب اختصاص بوضع قاعدة قانونية مكتوبة، سواء كان فرداً أو جماعة.

(1) سليمان محمد الطحاوي. الوجيز في القانون الإداري. - القاهرة: دار الفكر، 1979، ص 11.

والإدارة بصفتها تخضع للسلطة التنفيذية، تخضع لأحكام القانون، وللإدارة الحق القانوني في إصدار اللوائح المتعلقة بتنفيذ القوانين الصادرة عن السلطة التشريعية لتوضيح ما يكتنفها من غموض، وتسهيل تطبيقها.

الأنظمة أو اللوائح:

تعرف الأنظمة بأنها القواعد القانونية التي تصدرها السلطة التنفيذية على اختلاف مستوياتها وهي تقوم بوظيفتها الإدارية، ويطلق عليها في بعض التشريعات (أنظمة) وفي بعضها الآخر (لوائح أو قرارات تنظيمية).

تعريف اللوائح

اللوائح هي القرارات التي تتضمن قواعد عامة مجردة وتنظيم مراكز قانونية عامة للأفراد إما بإنشاء هذه المراكز القانونية أو تعديلها أو إلغائها، وبمعنى آخر هي القرارات التي تصدر لكي تطبق على عدد غير معين وغير محدد من الأشخاص⁽¹⁾

والقواعد التنظيمية أو اللوائح تصدر متضمنة قواعد عامة مجردة ولذا فهي لا تحاطب أشخاص بذواتهم أو شخصا بذاته وإنما تطبق على كل شخص أو الأشخاص الذين في المراكز القانونية التي توافرت فيها الشروط القانونية للقاعدة.

إذاً فاللوائح الإدارية لابد وأن تصدر عن سلطة إدارية في حدود ما خول لها من اختصاصات فهي من حيث الشكل أعمال إدارية، ومن حيث الموضوع أعمال تشريعية، ولتحديد طبيعتها القانونية لا ينظر إليها من ناحية الشكل فقط - المعيار الشكلي - أو ناحية الموضوع فقط - المعيار الموضوعي - وإنما لابد من تطبيق ودمج المعيارين معا.

(1) معجم القانون. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. - القاهرة. 1999 ص 475.

ومما تقدم يتضح أن اللائحة الإدارية تتسم بالعديد من الخصائص والسمات وتقوم أيضاً على العديد من العناصر

أنواع اللوائح:

يمكن تقسيم اللوائح إلى الأقسام التالية:

- 1- اللوائح التنفيذية: وهى اللوائح الخاصة بتنفيذ القوانين والمشتملة على تفصيلات لازمة بوضع القانون موضع التنفيذ.
- 2- اللوائح الإدارية: وهى التي يكون الغرض منها تنظيم سير المرافق العامة وأيضاً إنشاء تلك المرافق.
- 3- لوائح الضرورة: وهى لوائح يتم إصدارها إذا ما حدث ما يوجب للإسراع في اتخاذ تدابير لا تحتمل التأخير⁽¹⁾.

الخصائص المميزة لللائحة الإدارية:

- 1- اللوائح الإدارية تتضمن دائماً قواعد عامة تتصف بالعموم ولذا فهي تطبق على أشخاص غير معينين بذواتهم ولا يغير من طبيعة صفة العمومية في اللائحة لإمكان تحديد المخاطب بها وقت صدورها.
- 2- اللوائح الإدارية تتضمن قواعد مجردة: وهذا يعنى أن القرار التنظيمي لا يتعلق بحالة واحدة أو واقعة واحدة وينتهي تطبيقه بل يصلح للتطبيق على جميع الحالات المماثلة التي يمكن أن تقع بحيث لا يستنفذ القرار الإداري بتطبيقه على حالة معينة أو شخص معين وإنما يبقى سارياً لتنظيم الحالات المستجدة التي تقع في المستقبل.

(1) معجم القانون. الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية. - القاهرة. 1999 ص 475.

3- أن اللوائح الإدارية تصدر عن السلطة الإدارية ولذا فهي تشكل نوعاً من القرارات الإدارية: واللوائح يمكن أن تصدر عن رئيس الجمهورية أو رئيس مجلس الوزراء أو الوزير في نطاق وزارته والمحافظون في نطاق محافظتهم ورؤساء المصالح والهيئات في حدود مصالحهم وهيئاتهم.

4- أن يتصف العمل الذي تأتي به اللائحة الإدارية بصفة الإلزام: وبصيغة أخرى أن يكون العمل ملزم وهذا القول يعني أن اللائحة الإدارية حين تأتي بعمل تنظيمي عام مجرد لا بد وأن يكون ملزماً لمن يطبق عليهم من أشخاص أو حالات.

فيتعين على السلطات الإدارية أن تلزم ذلك العمل بتطبيقه على كل من توافرت فيهم أحكامه فإذا أكتفت الإدارة عند تنفيذ القرار وتطبيقه على بعض من توافرت فيه أركانه دون البعض الآخر فإن ذلك يعد خروجاً على مبدأ المشروعية وإخلالاً بمبدأ المساواة بين الأفراد.

الفرق بين اللوائح والأوامر أو القرارات الفردية:

1- اللائحة أعلى قيمة ومرتبة قانونية من القرار الفردي: فاللائحة الإدارية تضع قواعد قانونية عامة مجردة قابلة للتطبيق على أفراد لا حصر لهم وغير معينين بذواتهم وبالتالي فهي أعلى مرتبة من القرار الفردي الذي يمس فرداً أو أفراداً معينين بالذات ويترتب على ذلك أنه في نطاق المراكز القانونية العامة التي تنظمها اللائحة يجب أن تحترمها القرارات الفردية الصادرة في نطاق اللائحة - القواعد العامة التي وردت في هذه اللائحة - وألا تخالفها وإلا أصبحت القرارات الإدارية المخالفة لللائحة غير مشروعة وواجب إلغائها أمام القضاء الإداري.

2- اللائحة باعتبارها تتضمن قواعد عامة مجردة فهي لا ترتب بذاتها حقوقاً

مكتسبة لأفراد أما القرار الفردي فهو يمكنه ترتيب حقوق مكتسبة لأفراد بذواتهم ويترتب على ذلك أنه يجوز لجهة الإدارة سحب القرارات التنظيمية العامة سواء بالإلغاء أو التعديل في أي وقت شاءت وفقاً للمصلحة العامة أما القرارات الفردية فلا يجوز سحبها أو إلغائها حتى ولو كانت مشوبة بالبطلان إلا خلال الستين يوم التالية على تاريخ صدورها بحيث إذا أنقضى هذا الميعاد اكتسب حصانة نهائية تعصمه من الإلغاء أو التعديل مع العلم بأنه لا يجوز رفع دعوى إلغاء ضد القرار الفردي إلا من الشخص المخاطب به فقط لا غير على عكس القرار التنظيمي أو -اللائحة- فهو يكون من كل من أصابته أو انطبقت عليه المراكز القانونية الواردة باللائحة.

3- كذلك هناك اختلاف بين القرار الفردي أو اللائحة التنظيمية من حيث بدء سريان كلا منهما فنجد أن القرار الإداري الفردي لا يكون سارياً في مواجهة من صدر له أو ضده إلا من تاريخ علمه سواء بإخطاره أو إعلانه أو نشره أو أي طريق آخر من طرق العلم.

أما اللوائح التنظيمية فهي تسرى من تاريخ نشرها في الجريدة الرسمية أو النشرات المصلحية على الوجه الذي يتحقق معه إعلام ذوى الشأن بها نظمتها من قرارات.

الفرق بين اللائحة والقانون⁽¹⁾:

قبل أن نوضح الفرق بين اللائحة والقانون لابد وأن نذكر ما يتفق فيه كلا من الاثنين. فكلاهما يعد تشريع لكن مع اختلاف مرتبة كلا منهما.

(1) سليمان الطهاوى. النظرية العامة للقرارات الإدارية. - الطبعة السادسة. - القاهرة: مطبعة جامعة عين شمس 1991. - ص 47

فالقرارات التنظيمية أو اللوائح تحتل درجة أدنى من القانون - التشريع - ذلك لأن التشريع يصدر عن هيئة منتخبة وهو يعد تجسيداً للإرادة المساعدة للجمعية. أما اللوائح فيقتصر دورها على إيراد الأحكام التفصيلية لهذا القانون والتشريع. ولكن على الرغم من ذلك فإن اللائحة تسير جنباً إلى جنب بجوار القانون فهي وفقاً للمعيار الموضوعي تعتبر القانون فالمشرع حينها يضع قاعدة معينة فإنه مهما وصل تدقيقه لها لا يمكنه أن يحيط بجميع التفاصيل ولا يحصى دقائق الموضوع الذي يشرع فيه ويترك ذلك للسلطة التنفيذية التي يقوم بدورها بحكم اتصالها بالجمهور وقدرتها على متابعة التغيرات الحياتية على إرساء وإعلان هذه التفاصيل وذلك في صورة إصدارها للوائح الإدارية التنظيمية.

ومما لا شك فيه أن السلطة التنفيذية هي الساهرة على تنفيذ القانون والذي بدوره يستمر لفترة طويلة. ويختلف بالتالي وسائل تنفيذه لذلك تقوم السلطة التنفيذية بوضع اللوائح الإدارية لكي تحدد شروط وضوابط القانون في حالة تغيره من وقت لآخر. وأيضاً فإن من المعلوم أن تنظيم سير المرافق من عمل الوظيفة الإدارية للدولة ولذلك يجب أن يترك هذا التنظيم لمطلقه حرية الإدارة ومن أهم وسائل الإدارة في ذلك هي اللوائح الإدارية.

ومن هنا نجد أن هناك العديد من الاختلافات والفروق الجوهرية بين كلا من اللائحة والقانون فنجد في ذلك جهة صدور كلا منها وكذلك بالنظر إلى المعيار الشكلي والموضوعي إليهما وكذلك من حيث مدى رقابة القضاء ونطاق تطبيق كلا منها إلى غير ذلك من الاختلافات التي سيتم إيضاحها في النقاط الآتية:

1- المعيار الشكلي: اللائحة تصدر عن السلطة التنفيذية أو عن إحدى الجهات

الإدارية التابعة لها. أما القانون فيصدر عن السلطة التشريعية وبعد استيفاء الشروط المقررة. وإقرار بالأغلبية المطلوبة في البرلمان أو مجلس التشريعي.

2- المعيار الموضوعي: اللوائح الإدارية تأتي في مرتبة أقل درجة مما في تلك المرتبة التي هي للقانون، وذلك يرجع إلى طبيعة كلا منها فيما يتناوله وعن جهة إصداره فاللائحة تصدر عن السلطة التنفيذية في الدولة أو الجهاز الإداري فيها أما القانون يصدر عن السلطة التشريعية في الدولة متناولا موضوعات عامة تقوم اللائحة بتفصيلها وتنفيذها.

3- اللائحة وإن كانت تتضمن قواعد عامة إلا أنها من حيث الشكل أيضاً تعتبر قرارات إدارية لذلك فهي تخضع لرقابة السلطة القضائية لضمان إنفاذها وقواعد القانون بالتالي فلا يصح أن تأتي اللائحة بقواعد تخالف ما ورد وبصحيح القانون. وإن وجد ذلك فهي تخالف بهذه المثابة مبدأ الشرعية القانونية حرة إلغائها أو سحبها أو تعديلها.

4- مجال اللائحة أضيق من مجال القانون فالسلطة التشريعية تملك حرية كبيرة في وضع القوانين ولا يخرج عن متناول سلطتها إلا ما يستبعد من الدستور صراحة، أما اختصاص السلطة الإدارية فهو اختصاص مقيد بإصدار اللوائح التي تنفذ هذه القوانين.

5- إن القانون بحكم كونه يضع قواعد مجردة لا تتناول التفاصيل أكثر دوماً أما اللائحة ووفقاً لطبيعتها الإدارية تتغير وفقاً لمستلزمات الحياة الإدارية ومقتضيات سير المرافق.

6- اللائحة الإدارية تعبر عن إرادة السلطة التنفيذية بينما القانون يعبر عن إرادة الأمة

7- اللائحة لا يجوز لها أن تخالف نصاً قانونياً أو أن تعدله أو تلغيه ولا يجوز لها أن تفسر القانون إلا في حالات معينة بينما نجد العكس فالقانون يلغى اللائحة.

ولهذا وبنوع من الإيجاز نكون أوضحنا الفرق بين اللائحة والقانون وهو الأمر الذي يأخذ إلى معرفة ما هي قوة اللائحة وقوة القانون ؟.

قوة اللائحة وقوة القانون⁽¹⁾

بعد أن فرغنا في المبحث السابق من توضيح الفرق بين اللائحة والقانون - التشريع - نكون قد أظهرنا الكثير من نطاق وقوة اللائحة الإدارية والقانون - التشريع - فقد فرغنا من معرفة أن اللائحة الإدارية تأتي في مرتبة أدنى من التشريع وذلك للأسباب الخاصة بإصدار كل منهما وما تحتويه الجهة التي أصدرت اللائحة والقانون من قوة قانونية ومراكز قانونية وذلك عل الرغم من أن كلا الاثنين يعد تشريع بذاته فالقانون لا بد أن يصدر عن السلطة التشريعية للدولة ممثلة في المجالس البرلمانية التي تمثل إرادة الأمة.

أما بالحديث عن اللائحة فنجدها تصدر عن الجهاز الإداري في الدولة وقوتها ونفاذها لا يتعدى القانون أو التشريع وإنما تأتي اللائحة بتفسير القانون أو لوضع تفصيلات للقانون أو التشريع القائم أو تنفيذه.

ولو نظرنا إلى كون اللائحة والقانون من جهة أخرى نجد أن اللائحة الإدارية لا تأتي مخالفة لقانون أو قاعدة قانونية مستقرة وفي حالة حصول ذلك يكون هناك إخلال بمبدأ المشروعية. ولا بد من إلغاء هذه اللائحة أو سحبها أو

(1) إبراهيم عبد العزيز شبيحة. النظام الدستوري المصري - دراسة تحليلية. - الإسكندرية: منشأ دار المعارف، ص

تعديلها أما القانون - التشريع - فهو يأتي أعم وأشمل فيضع ويرسي مبادئ وقواعد قانونية جديدة فقد يصدر القانون يلغى في مضمونه لللائحة إدارية أو لمجموعة لوائح إدارية مجتمعة، أما اللائحة الإدارية فلا تأتي بغير تفصيل أو توضيح للقانون الصادر. نلاحظ أيضاً قوة اللائحة وقوة القانون في مجال أو نطاق كلا منهما.

فلقد حاول الكثير من الفقهاء وضع حد فاصل بين مجال كلا من القانون واللائحة بحيث لا يجوز لكل منهما الاعتداء على مجال أو نطاق الآخر وهذه المحاولة تتمخض عن مبدأ الفصل بين السلطات

والذي يفصل على حد هؤلاء الفقهاء وهو حالة الأفراد وكل قاعدة قانونية تقتضي مساساً بالحالة القانونية يجب أن يصدر بها قانون ويترك لللائحة وضع القواعد والتفصيلات التي تقتصر على تنفيذ القانون ونجد ذلك واضحاً في كتابات الفقيه الفرنسي "لاباند" فهو يفرق بين نوعين من القواعد؛ الأول: القواعد الخاصة بالحالة القانونية للأفراد والمتعلقة بدمتهم المالية، فهذه الحالة يجب أن يصدر بها قانون. أما عن النوع الثاني: وهو القواعد الخاصة بتنظيم الجهاز الحكومي الداخلي بحيث لا يتأثر بها الأفراد، ففي هذه الحالة يجب أن يصدر بها لائحة أو مجموعة لوائح إدارية لتنظيم ذلك العمل.

أسس إعداد اللوائح:

يعبر اصطلاح اللائحة عن عمل قانوني تشريعي صادر عن سلطة تنفيذية، يتضمن القواعد التفصيلية أو التكميلية اللازمة لتسيير تنفيذ القوانين حيث لا تملك السلطة التشريعية من الوقت والخبرة بشؤون التنفيذ ما يمكنها من إدماج كل القواعد التفصيلية المتعلقة بتنفيذ القوانين، في صلب القوانين ذاتها، ويتوجب

علي السلطة المخول لها إصدار اللائحة مراعاة بعض الأسس عند إعدادها للوائح تنظيم العمل، يمكن إجمالها في النقاط التالية⁽¹⁾:

- 1- أن تكون الأحكام الواردة باللائحة لازمة لتنفيذ القانون.
- 2- ألا يكون من شأن اللائحة تعديل القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين.
- 3- ألا يكون من شأن اللائحة تعطيل القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين.
- 4- ألا يكون من شأن اللائحة الإعفاء من تنفيذ القانون الذي تضعه موضع التنفيذ، أو غيره من القوانين.
- 5- ألا تتجاهل اللائحة بعض أحكام القانون، فتضع الإجراءات اللازمة لتنفيذ بعض أحكامه، وتترك البعض الآخر.

السلطة المختصة بوضع اللوائح:

تستمد السلطة التنفيذية حقها في وضع اللوائح من النصوص الدستورية التي تخول لها هذه الصلاحية، باعتبارها السلطة المكلفة بتنفيذ القوانين، وتتمتع بهذا الحق حتى إن لم ينص القانون صراحة على ضرورة إصدار لوائح.

وتكتسب اللائحة قوتها الملزمة، وتصبح نافذة بعد نشرها. وتسري بأثر فوري ولا تسري بأثر رجعي، كما قد يلجأ القانون إلى تحديد تاريخ سريان اللائحة في نصوص صريحة، وتنتهي اللائحة بإلغائها سواء بنص صريح من القانون أو في لائحة جديدة لنفس موضوعها.

(1) سامي جمال الدين. اللوائح الإدارية وضمانة الرقابة الإدارية. - الإسكندرية: منشأة المعارف، 1982. ص 255.

نموذج لقائمة مراجعة لائحة:

تمثل قائمة المراجعة مجموعة من الأسئلة التي من خلالها يمكن التعرف علي مدى اكتمال عناصر وبنود اللائحة وانسجامها مع الأصول الواجب إتباعها في صياغة بنودها، وتتمثل تلك الأسئلة فيما يلي:

- 1- هل روعي صياغة عنوان لللائحة يعبر عن بنودها؟
- 2- هل روعي وجود ديباجة لللائحة؟
- 3- هل روعيت الشروط الواجب توافرها في مادة التعاريف، بحيث لم تتضمن تكرارا للمصطلحات الواردة في القانون.
- 4- هل تضمنت اللائحة نصوصا حرفية مأخوذة من القانون، لا حاجة لها؟
- 5- هل اشتملت اللائحة علي كافة الإجراءات والمواضيع التي كان يجب أن تغطيه، ولم تتجاهل أي حكم في القانون بحاجة إلى وضع الإجراءات والقواعد اللازمة لتنفيذه أو توضيحه أو تفصيله؟
- 6- هل تضمنت اللائحة أية أحكام ليس لها علاقة بتيسير تطبيق القانون، وتشكل تجاوزا علي حدود التفويض الممنوح للسلطة بموجب الدستور أو القانون؟
- 7- هل هناك أية أحكام في اللائحة تتعارض مع القانون الصادرة تنفيذا له، أو أي قانون آخر؟
- 8- هل الجهة المحددة في اللائحة كجهة إصدار، هي الجهة التي حددها القانون الصادرة تنفيذا له؟
- 9- هل فرضت اللائحة رسوما أو ضرائب دون وجود تفويض قانوني بذلك؟

10- هل تم الإشارة في اللائحة إلى ضرورة نشرها، وإلى ان سريان مفعولها يبدأ من تاريخ نشرها أو من تاريخ صدورها؟

صياغة اللائحة:

يقصد بصياغة اللائحة، الأسلوب المتبع من السلطة في إعداد اللائحة، سواء في الجوانب الشكلية أو الجوانب الموضوعية، كما يبين الإشكاليات العملية المحيطة بهذا الأسلوب، وفيما يلي عرض لعناصر وجوانب صياغة اللوائح:

1- عنوان اللائحة: وهو الاسم الذي يطلق على اللائحة، ويجب أن ينسجم مع القانون الذي تفصله اللائحة والعمل الذي توضحه.

2- ديباجة اللائحة: ويقصد بها العبارات التي تلي عنوان اللائحة، وتسبق المواد القانونية لللائحة. وتعرض أنه بعد الإطلاع على قانون رقم ... لسنة بشأن ثم يذكر الجهة المخول لها إصدار اللائحة وفقا للقانون والدستور.

"بعد الإطلاع على القانون رقم (49) لسنة 1972 في شأن تنظيم الجامعات والقوانين المعدلة له. وعلى قرار رئيس الجمهورية رقم (809) لسنة 1975 بإصدار اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات والقرارات المعدلة له".

مادة 23 "يختص مجلس الجامعة بالنظر في المسائل التالية: بند 10 "إصدار اللوائح الخاصة بالمتاحف والمكتبات وغيرها من المنشآت الجامعية"⁽¹⁾ فقد قرر مجلس الجامعة بجلسته رقم () بتاريخ / / باعتماد لائحة العمل بمكتبات الجامعة.

(1) قانون تنظيم الجامعات.

3- التعاريف والمفاهيم الواردة باللائحة: حيث تتضمن اللائحة شرح مختصر لمفهوم المصطلحات التي تتكرر بها، ويجب أن تراعي اللائحة المفاهيم ذاتها الواردة بالقانون، مع مراعاة عدم التكرار أو مخالفة التعاريف الواردة بالقانون.

4- متن اللائحة: ويقصد به الأحكام الموضوعية التي احتوتها اللائحة، أو بنود اللائحة.

5- نفاذ اللوائح ونشرها: ويقصد بها بيان انه علي جميع جهات الاختصاص تنفيذ هذه اللائحة، كل فيما يخصه، ويعمل بها من تاريخ صدورها أو نشرها أو يتم تحديد تاريخ معين لنفاذها.

لوائح المكتبات:

تهتم المكتبات بإعداد لوائح مكتوبة يسير عليها العاملون بها، وتكون نبراسا لهم ينير دروب أعمالهم، وذلك إدراكا منها لأهمية هذه اللوائح من ناحية، وحتى يتم الرجوع دائما إليها من قبل العاملين، من ناحية أخرى، فوجود اللوائح المكتوبة يغيب الفكر الفردي، كما يدعو للاستمرارية والتواصل لأعمال المكتبات عوضا عن تبديلها بتبدل الأفراد.

وتغطي لوائح المكتبات العناصر التالية⁽¹⁾:

1- تحديد رسالة المكتبة: وفي هذا الإطار يتم تحديد رؤية المكتبة ورسالتها وأهدافها.

(1) محمد محمد الهادي: الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق. - القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 135.

2- موارد وتسهيلات المكتبة: حيث يتم تحديد سياسة تنمية المكتبات، والعمليات الفنية، والهيكل الإداري للمكتبة. وتوصيف الوظائف. والميزانية.

3- اللجان الفنية: حيث تحدد اللجان المختلفة المشكلة ودور كل منها وسلطات ومسؤوليات كل لجنة وأعضائها.

من خلال استمارة التقييم التالية يتم استعراض لوائح مكتبات الجامعات المصرية والمقارنة بينها من خلال جداول إحصائية تحلل تلك اللوائح وتقرن بينها، وتشمل استمارة التقييم العناصر التالية:

1- عنوان اللائحة: وهو الاسم الذي يطلق علي اللائحة، ويجب ان ينسجم مع القانون الذي تفصله اللائحة.

2- ديباجة اللائحة: ويقصد بها العبارات التي تلي عنوان اللائحة، وتسبق المواد القانونية لللائحة. وتعرض انه بعد الاطلاع علي قانون رقم... لسنة.... بشأن.... ثم يذكر الجهة المخول لها إصدار اللائحة وفقا للقانون والدستور.

3- التعاريف والمفاهيم الواردة باللائحة: حيث تتضمن اللائحة شرح مختصر لمفهوم المصطلحات التي تتكرر بها، ويجب أن تراعي اللائحة المفاهيم ذاتها الواردة بالقانون، مع مراعاة عدم التكرار أو مخالفة التعاريف الواردة بالقانون.

4- متن اللائحة: ويقصد به الأحكام الموضوعية التي احتوتها اللائحة، أو بنود اللائحة. ويتم تناوله من خلال عدة محاور يمكن صياغتها كما يلي:

أ - المحور الأول: رؤية المكتبة.

ب- المحور الثاني: رسالة المكتبة.

ج- المحور الثالث: الأهداف.

د- المحور الرابع: الهيكل الإداري.

- هـ- المحور الخامس: لجنة المكتبات.
 - و- المحور السادس: التزويد وتنمية المقتنيات.
 - ز- المحور السابع: العمليات الفنية
 - ح- المحور الثامن: الخدمات.
 - ط- المحور التاسع: سلوك المستفيدين.
 - ي- المحور الثاني عشر: ملاحق اللوائح " دليل إجراءات العمل)
- 4- نفاذ اللوائح ونشرها: ويقصد به بيان أنه علي جميع جهات الاختصاص تنفيذ هذه اللائحة، كل فيما يخصه، ويعمل بها من تاريخ صدورها أو نشرها أو يتم تحديد تاريخ معين لنفاذها.
- وتنبثق اللوائح من السياسات التي توضع للمكتبة، ألا أن اللوائح تعتبر أكثر تفصيلاً، وتتصل بالقواعد والإجراءات الواجب إتباعها بطريقة محددة، حتى يمكن ضمان التوافق والانسجام والتوحيد في أعمال المكتبة⁽¹⁾.
- وفيما يلي بيان لمحاوّر لوائح المكتبات وعناصرها:-

1- المحور الأول: رؤية المكتبة

تعرف الرؤية بأنها صورة المستقبل المرجو للمكتبة، وهى تسعى لتستلهم وتلهم وتضئ رحلة المكتبة، كما تساعد على ترسيخ الانتماء والالتزام، ويمكن اعتبار الرؤية حلم مستقبلي واقعي يجب أن تكون عليه المكتبة بنهاية فترة الخطة الإستراتيجية.

(1) محمد محمد الهادي. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات: القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1990. ص 135.

خصائص الرؤية الجيدة:

- هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الرؤية الجيدة والتي من بينها:
- أن تكون وضعت بمشاركة جميع المعنيين بالمكتبة.
- أن يكون مداها من 5 إلى 10 سنوات نحو المستقبل.
- أن تكون مختصرة وسهلة الحفظ.
- أن تصف مرحلة أو حالة محددة.
- أن تعبر عن أهداف من الممكن تحقيقها وتمثل تعبير حقيقي.
- أن تنبع من الاحتياجات المحلية تقع في مجال اهتمام كل الهيئة العاملة ومجتمع المستفيدين وأيضاً المسئول.
- أنها تشعل الحماس وتنشط الهمم.
- أنها المعيار الشامل والنهائي الذي يتم ويقاس به في ضوء كل تطور للمكتبة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن بيان الرؤيا يجب أن يجيب على التساؤلات الآتية:

- ماذا تريد المكتبة؟ وما هي الحوافز لتحقيق ذلك؟
- ما هو الشكل الذي ترغب المكتبة في الظهور به؟ سواء أمام المستفيدين أو الموظفين أو المؤسسة الأم التي ترعى المكتبة أو حتى المجتمع ككل؟
- كيف يتسنى للمكتبة من تطوير خدماتها المقدمة إلى مجتمع المستفيدين؟

وبعد هذا العرض لمفهوم الرؤيا وخصائصها الرئيسية، يتضح لنا أهمية اشتغال اللائحة علي رؤية المكتبة، بصفقتها الحلم الذي يتطلع إليه العاملون بها ويطمحون إلى تحقيقه.

2. المحور الثاني: رسالة المكتبة

رسالة المكتبة "المكتوبة" هي "البوصلة" التي توضح ما إذا كانت برامج المكتبة

تحقق الغرض الذي قامت لأجله أم أن رسالتها لا تزال "غائمة" أو "غير محددة" في أذهان القائمين على العمل تسمى رسالة المكتبة Mission Statement.

وبعبارة أخرى يمكن تعريف رسالة المكتبة على أنها "بيان مكتوب يحدد السمات التي تميز المكتبة عن غيرها من المكتبات المماثلة، كما يحدد الغرض من وجود المكتبة، ويضع الملامح الرئيسية للخدمات والأنشطة التي تقدمها". ويلعب بيان الرسالة دوراً هاماً في تعريف وتحديد ماذا تعمل المكتبات ولصالح من تعمل، ويتركز دور الرسالة في وصف المستفيدين وأيضاً تقييم ووصف نتائج الخدمات التي تقوم بها تلك المكتبات، فيعتبر بيان المهمة جزءاً لا يتجزأ من كيان المكتبة وكل ما يحيط بها، ونادراً ما يتغير، وأيضاً هي عبارة عن المغزى والهدف النهائي والكلّي لكيان أي مكتبة أو برنامج رئيسي أو فرعي.

إذاً عند كتابة قائمة بيان الرسالة.. توجد بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار والتي تطرحها المكتبة على نفسها:

- من نحن؟
- ماذا نريد؟
- إلى من نوجه خدماتنا ومجهودنا؟
- لماذا نفعل ذلك وما الهدف من تلك الجهود؟

سمات الرسالة:

ويجب أن يتسم بيان رسالة المكتبة أو مرفق المعلومات بالسمات التالية:

أ - بيان رسالة المكتبة هو صيغة مكتوبة وثابتة يتفق عليها العاملون بها، ولا يمكن لمكتبة أن تمتلك بيان رسالة دون أن يكون هذا البيان مكتوباً ومسجلاً، مهما كان في أذهان العاملين أفكار واضحة عن المكتبة ودورها في إحداث التغيير العلمي والثقافي المنشود في المجتمع.

ب- بيان رسالة المكتبة هو جزء أساسي من مخرجات عملية أكبر هي التخطيط الإستراتيجي للمكتبة، وكما سبق وأشرنا بأن التخطيط الإستراتيجي هو محاولة التبصر بالمستقبل، والتطلع إلى الشكل المثالي الذي تسعى المكتبة إلى الوصول إليه، وبالتالي السعي لتحقيق هذه الصورة في الواقع العملي، وتساعد عملية وضع بيان لرسالة المكتبة على استكمال هذه العملية الأكثر تكاملاً.

ج- هناك اختلاف بين بيان رسالة المكتبة وبين رؤيتها العامة إذ أن لكل مكتبة رؤية خاصة أشمل من بيان الرسالة، فبينما يركز بيان الرسالة على كيان المكتبة في حد ذاته، ودورها وأهدافها في نطاق محدد بينما تهتم الرؤية بمجال العمل العام ومستقبل المجتمع المستفيد الذي تخدمه المكتبة، وهذا ما يفسر لنا كيف أن المكتبة هي جزء من حركة علمية وثقافية أعم وأشمل.

د- هناك فرق بين بيان رسالة المكتبة وبين الأهداف العامة لها، فرسالة المكتبة هي تلك الخصائص الفريدة التي تميز المكتبة عن غيرها من المكتبات المماثلة لها، بينما الأهداف هي خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة للمكتبة.

هـ- من الممكن أن نقوم بصياغة بيان رسالة للمكتبة ككل، أو أن نقوم بصياغة بيان رسالة لأحد خدمات المكتبة أو أنشطتها الرئيسية على حدة، ولا يوجد تعارض بين هذا وذاك.

وهكذا بعد هذا العرض لصياغة رسالة المكتبة، نجد أنه من الضرورة بمكان أن تشمل اللائحة علي رسالة المكتبة ليسترشد بها العاملون ويضعونها دائماً نصب أعينهم.

3. المحور الثالث: الأهداف

الهدف عبارة عن وصف شيء يجب انجازه، والغايات هي النتائج النهائية التي ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية الشاملة للمنظمة⁽¹⁾، وعند التخطيط لمكتبة لابد من تحديد الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل، فبدون تحديد واضح للأهداف المبتغاة منها، يصبح الجهد عشوائياً وغير منظم. فالأهداف هي التي تحدد مسار العمل بالمكتبة، وبالطبع فإن تحديد الأهداف يجب أن يتوافق مع أهداف المؤسسة الأم التي تتبع لها المكتبة وهي هنا "الجامعة"

ويتوقف عدد الأهداف التي يتم إقرارها على عدة عوامل من بينها: المدى الزمني للخطة وحجم المكتبة، تلتزم الأهداف بالمعايير التالية:

- 1- التوافق مع الرؤية والرسالة.
- 2- الوضوح والإيجاز.
- 3- الواقعية والقابلية للتحقق.
- 4- القابلية للترجمة إلى أهداف مرحلية (قابلة للمعالجة الكمية والقياس)⁽²⁾.

وبعد هذا العرض للأهداف وصياغتها ومعايير وضعها، نجد أنه من الضرورة بمكان أن تشتمل اللائحة على أهداف المكتبة، حتى يسترشد بها العاملون بالمكتبة.

(1) Ernstthal, Henry L. and Miller, John A. " Strategic Planning: A Sharing of Expertise and Experience Washington , DC:ASAE, 1992.p.32.

(2) شايل كورول. التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات المكتبات والمعلومات؛ ترجمة حشمت قاسم. - الإسكندرية: مركز الوسائط المتعددة. أكمل. 1998. ص 41.

4- المحور الرابع: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية للمكتبة، ويحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذه، ولا شك أن تصميم الهيكل التنظيمي الجيد، يهدف إلى ترتيب علاقات الأفراد داخل المكتبة وما ينتج عنه هو الهيكل الذي تناسب فيه السلطة والمسئولية في خط مباشر من الرئيس الأعلى إلى المرءوسين فكل مدير مسئول عن أعمال جميع من هم تحت رئاسته وكل شخص في خط السلطة له رئيس واحد مباشر.

ولا شك أنه لابد من وضوح الهيكل التنظيمي بلائحة المكتبة، دعماً لانسائية القرارات، والاتصال الإداري بالمكتبة.

5- المحور الخامس: لجنة المكتبة

حيث يتم تحديد مهام، لجنة المكتبات وسياسة اختيار أعضائها. ولا شك أن اشتغال اللائحة علي هذه البيانات يعد من العناصر الهامة.

6- المحور السادس: سياسة التزويد وتنمية المقتنيات

لبناء مجموعات المصادر يجب أن تكون هناك سياسة واضحة مرنة، تحدد بها مدي عمق التخصص للمواد، والموضوعات المطلوب التركيز علي اقتنائوها، وأوعية المعلومات من حيث التغطية الموضوعية ومصدر النشر.

- اختيار المصادر:
- نوعية المصادر:
- سبل التزويد:
- نماذج وسجلات التزويد:

7- المحور السابع: العمليات الفنية

ينبغي بيان القواعد التي ينبغي العمل بها في عمليات الفهرسة ومستويات الوصف، وكذلك خطة التصنيف المستخدمة وطبيعتها، ومستوي عمليات التكشيف والتحليل الموضوعي والمداخل وغيرها من الأمور التي تعمل علي توحيد نظم العمل وتوضيحه. ولا شك أن اشتغال اللائحة علي تلك القواعد يعتبر من الأمور الهامة.

8- المحور الثامن: الخدمات

تعد الخدمات هي المحصلة النهائية لأعمال المكتبة، ولا شك أن وضع القواعد والأسس للخدمات يعد أمراً ضروريا ولا بد لللائحة ان توضح مستوي الخدمات وقواعدها ما يجب علي المستفيد وما يجب له وما يجب علي العاملين وما يجب عليهم.

9- المحور التاسع: خدمات الانترنت

أصبحت خدمات الانترنت من الخدمات الأساسية للمكتبات وخاصة المكتبات الجامعية، لذا ينبغي توضيح قواعد تلك الخدمة بلائحة المكتبة.

10- المحور العاشر: سلوك المستفيدين

لاشك أن سلوك المستفيدين من المكتبة ينعكس علي جودة الخدمة، ومن هنا كانت الحاجة إلى ضرورة توضيح قواعد ضبط سلوك المستفيدين من خدمات المكتبة.

11- المحور الحادي عشر: ملاحق اللوائح (دليل إجراءات العمل)

اللائحة لا توضح الخطوات العملية للإجراءات والأعمال التي تتم في المكتبة، ومن هنا كان لا بد من إلحاق دليل تفصيلي للإجراءات.

دليل الإجراءات:

يقصد بالإجراءات خطط تشمل تفاصيل أكثر تحديداً من تلك التي تتضمنها السياسات فالسياسة ترشد الأفراد إلى ما يجب عمله وما لا يجب عمله، أما الإجراءات فتتضمن وصفاً دقيقاً للخطوات التي يجب إتباعها لتنفيذ العمل وتسلسله لتحقيق أهداف المنظمة.

فوائد الإجراءات:

- تتمثل أهمية الإجراءات وفوائدها فيما يلي:
- أن الإجراءات تسعى إلى تجنب الفوضى في العمليات عن طريق الخطوات التفصيلية، التي يجب إتباعها في تنفيذ عملية معينة.
- الإجراءات وسيلة للتنسيق في الأعمال وعدم التماثل والازدواجية.
- تعتبر وسيلة من وسائل الرقابة في مختلف العمليات، فهي ضمان بأن كل العمليات تتم بالطريقة المقررة سلفاً.

الشروط الواجب توافرها في الإجراءات:

- أن تكون واضحة وصريحة ومفهومة من جميع موظفي المكتبة، ولذلك يجب أن تكون مكتوبة.
- ألا تكون متعارضة مع سياسات المكتبة وأهدافها.
- أن تكون ممكنة التطبيق.
- ألا تكون متعارضة مع بعضها.