

الجزء الثالث
النظم الإداري
والعلاقات والأفراد

الفصل السابع

التنظيم الإداري

المحتويات

المقدمة

- مكونات ومبادئ التنظيم الإداري
- دور الأهداف في التنظيم
- الترتيب المنطقي للوظائف والأنشطة
- التدرج الإداري والعلاقات التنظيمية
- التنظيم التنازلي
- التنظيم التنازلي والاستشاري
- التنظيم الوظيفي
- التنظيم بواسطة اللجان
- المركزية واللامركزية
- السلطات والمسئوليات
- تفويض السلطات
- مدى الرقابة

وحدة الأمر

الاتصالات الإدارية

التنظيم غير الرسمي

طرق التحليل التنظيمي

— الخرائط أو الهياكل التنظيمية

— الأدلة التنظيمية

— خرائط توزيع العمل

— خرائط تدفق العمليات

المراجع

:

المقدمة

إن التخطيط وما يتصل به من أهداف وسياسات وخطط يتضمن أفكاراً يجب أن تترجم إلى واقع عملي قابل للتنفيذ ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق تنظيم الأنشطة والمهام . والتنظيم يشبه البناء الذى ينفذ رسماً معلوماً حسب التصميم المعطى له . وكلما كان البناء مطابقاً للرسم كلما ساعد على أداء الأهداف التى من أجلها أنشئ . فالتنظيم هو تصميم للبنية الأساسية للمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات يصف الأعمال والأنشطة التى يجب أن تقوم بها ، ويجمع الوظائف الرئيسية المتشابهة معاً ، ويجزئها إلى إدارات وأقسام ووحدات ومهام ، ينطوى تحتها الموظفون المتجانسون فى التخصص والمستوى . كما يحدد التنظيم المسؤوليات والسلطات التى تعطى لكل وظيفة أو إدارة بتدرج هرمى تنازلى من أعلى إلى أسفل بحيث تزداد المسؤولية والسلطة المعطاة كلما ارتفعنا نحو القمة الإدارية ، مع ملاحظة التنسيق بين الوظائف والمهام بحيث لا يعطى العمل الواحد لأكثر من وظيفة أو إدارة . كما يوضح التنظيم الواجبات وطرق العمل والمستويات التى تتخذ فيها القرارات الإدارية المختلفة . وعلى أساس التنظيم يختار الموظفون للقيام بالوظائف والمهام المختلفة التى تحدد للمكتبة أو مركز المعلومات .

وبذلك يشتمل التنظيم على العوامل التالية :

- ١ — تعريف الأنشطة الضرورية المطلوبة لتحقيق أهداف وخطط المكتبة أو مركز المعلومات .
- ٢ — تجميع وترتيب الأنشطة والوظائف بأسلوب منطقي طبقاً للعلاقات الوظيفية بينها حتى يمكن اختيار وتعيين وتكليف الموظفين للقيام بها .
- ٣ — تعريف مدى ومجال كل إدارة أو وحدة والأنشطة التى تشتمل عليها .
- ٤ — صياغة العلاقات بين الوحدات والوظائف ، وتحديد خطوط السلطة والمسؤولية التى تتدفق إلى أعلى وإلى أسفل من الموظف المكلف بوظيفة معينة إلى الموظفين الآخرين ، وبيان مدى سلطة الموظف فى التخطيط وتوجيه الآخرين العاملين معه ، وتحديد تبعية الموظفين وعلاقاتهم بعضهم مع بعض .

مكونات ومبادئ التنظيم الإدارى

عند تخطيط أى تنظيم إدارى ملائم للمكتبة أو مركز المعلومات يجب تحديد مكوناته الأساسية المتمثلة فى الأهداف والوظائف الضرورية وما يحتاجه من موارد بشرية ومادية كما تتمثل فى الشكل التالى :



شكل ٧ - ١ العلاقة بين مكونات التنظيم

فالأهداف التى تحدد للمكتبة أو مركز المعلومات هى التى تقرر نوعية العمل والوظائف الضرورية المحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف . وتتجمع الوظائف المتجانسة فى إدارات أو أقسام تتفرع بدورها وتتجزأ إلى مهام وأنشطة محددة . وفى أى مكتبة أو مركز معلومات توجد مجموعتان من الوظائف المهنية أو الفنية والوظائف الإدارية . ومجموعة الوظائف المهنية يمكن تجزئتها إلى وظائف متعلقة بالتزويد أو بناء مجموعات المصادر ، ووظائف للتجهيز أو التنظيم الفنى ، ووظائف للخدمات . أما وظائف التزويد مثلاً فتتجزأ إلى وظائف خاصة بالاختيار والشراء والتبادل والإهداء وهكذا . أما مجموعة الوظائف الإدارية فقد تتجزأ إلى وظائف تتعلق بالأفراد ، وأخرى تتصل بالشئون المالية ، وثالثة بالسكترتارية والصيانة وهكذا . وتترابط وتتفاعل الوظائف المهنية والإدارية معاً لتحقيق الأهداف المحددة .

ومن المكونات الأساسية لأى تنظيم إدارى الموارد البشرية أو القوى العاملة اللازمة لأداء المهام والوظائف . فالتنظيم كبنيان يربط وينسق الجهود الجماعية لمجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق غاية أو هدف مشترك . فالقوى العاملة فى أى مكتبة أو مركز معلومات تشكل أهم مكونات التنظيم الإدارى بها . فالتنظيم يصنف الوظائف ويحدد مواصفات المكلفين بأدائها . وبذلك يسهم فى اختيار وتعيين الأفراد المناسبين لأداء المهام ، ويحدد واجباتهم ومسئولياتهم وسلطاتهم ومدى علاقاتهم وتبعياتهم ونطاق الرقابة ونظم الترقى والحوافز والجزاءات وتقويم الأداء والتدريب والتنمية .

والقوى العاملة بدون إمكانيات وتسهيلات مادية لا يمكن أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفعالية . لذلك تعتبر الموارد المادية مكوناً أساسياً من مكونات أى تنظيم . فمواد المعلومات التى تقتنيها المكتبة أو مركز المعلومات كنماذج البيانات المدخلة أو الكتب والدوريات والوثائق والمصغرات الفيلمية والوسائل السمعية والبصرية والمواد المقروءة آلياً سوف تؤثر على نوعية التنظيم والموظفين المحتاج إليهم . كما أن حجم الاعتمادات المالية وتنوع الأجهزة والآلات المستخدمة وحجم المبنى المختص وتعدد فروعها ينعكس بالطبع على شكل وطبيعة التنظيم الإدارى وعلى نوع وحجم الموظفين أيضاً .

وكلما كبرت المكتبة أو مركز المعلومات وتعدد الخدمات ونمت الموارد البشرية والمادية كلما أصبحت الخطط التنظيمية ذات أهمية كبرى . وتعتبر الخرائط أو الهياكل التنظيمية أكثر الأساليب شيوعاً حيث أنها تجمع الأنشطة المتجانسة فى إدارات وأقسام ووحدات تنظيمية ذات طبيعة خاصة ، وتظهر الإتصالات والعلاقات بين الإدارات والأقسام والوحدات بعضها ببعض ، وتحدد مدى التبعية الإدارية ومراكز اتخاذ القرارات ويفصل كل ذلك فى لوائح وأدلة عمل .

وفى حالة المكتبات ومراكز المعلومات لا توجد خطط تنظيمية واحدة ومقننة تتلاءم مع كل التنظيمات بل تختلف الخطط التنظيمية تبعاً لنوعية المكتبة أو مركز المعلومات وطبيعة أهدافها ومدى إمكانياتها البشرية والمادية وخصائص البيئة أو المنظمة التى تخدمها . من هذا المنطلق تعتبر مبادئ وأسس التنظيم الإدارى التى طورت وجربت ذات أهمية عند تصميم أى خطة تنظيمية تتلاءم مع حالة المكتبة أو مركز المعلومات .

ويمكن أن تنطبق المبادئ التنظيمية فى الأوضاع التى تتشابه فيها خدمات المكتبات ومراكز المعلومات حيث أن التنظيم هو أحد الأسس الجوهرية والضرورية مهما كان نوع أو حجم المكتبة . لذلك فإن كثيراً من مبادئ التنظيم تسهم فى تحديد وتوضيح العلاقات التنظيمية الناجحة كما تشكل معاً إطار علم التنظيم الإدارى .

أما مبادئ التنظيم التى تسهم فى إعداد أى خطة تنظيمية للمكتبة أو مركز المعلومات فإنها تجيب على الأسئلة التالية :

١ - هل حددت الأهداف بعناية ؟ هل يفهم كل موظف بالمكتبة أو مركز المعلومات وظيفته ؟ وهل يعرف هذا الموظف الأهداف العامة للمكتبة ككل ؟

- ٢ — هل يوجد ما يبرر تواجد كل الوظائف والوحدات التنظيمية في المكتبة أو مركز المعلومات في مرحلة النمو الحالية ؟ هل يجب دمج بعض الوظائف المتجانسة معاً على أساس مختلف مما كان متبعاً من قبل ؟ أو هل يجب إضافة وظائف ووحدات إدارية جديدة لمجابهة تطور الخدمات المقدمة ؟
- ٣ — ما مدى التدرج الإداري أى العلاقات التنظيمية والأفقية والاستشارية والوظيفية في التنظيم ؟ هل يفهم الموظفون كل هذه العلاقات بوضوح .
- ٤ — هل تركز المسؤوليات والسلطات عند مستوى إداري معين ؟ ما هي أبعاد المركزية واللامركزية في عملية إتخاذ القرارات وتوفير الخدمات ؟
- ٥ — هل تفويض المسؤوليات والسلطات يتاح للمستويات الإدارية المختلفة ؟ هل يفهم كل موظف مسؤولياته بوضوح ؟ هل منحت السلطات له لكي ينجز مسؤولياته بكفاءة وفاعلية ؟
- ٦ — هل يتوازن تجميع وتقسيم الوظائف في الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية الذي يتكون منها التنظيم ؟
- ٧ — هل صمم التنظيم متخذاً في الاعتبار ثباته وعدم تغيره ؟ ما مدى المرونة في التنظيم بحيث تستوعب أى تطورات أو متغيرات تؤثر على العمل ونمو الوظائف في المستقبل ؟.
- ٨ — هل يراجع التنظيم بصفة مستمرة حتى يمكن تطويره لمجابهة احتياجات القوى العاملة المتغيرة والمتطورة على الدوام ؟
- ٩ — هل تحتل وظيفة أو وحدة إدارية معينة مكانها المناسب والمنطقى في التنظيم ؟ ما مدى رقابة المديرين ورؤساء الإدارات والأقسام ؟
- ١٠ — ما هو التنظيم غير الرسمي في المكتبة أو مركز المعلومات ؟ هل يؤثر التنظيم غير الرسمي على الأداء في المكتبة أو مركز المعلومات ؟
- إن الإجابة على هذه الأسئلة تكمن في عرض مبادئ التنظيم وطرق عمل خطط التنظيم الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات كما هي مفصلة في المناقشة التالية :

دور الأهداف فى التنظيم

للأهداف دوراً أساسياً وحيوياً فى تحديد معالم التنظيم الإدارى للمكتبة أو مركز المعلومات . فالأهداف تحدد الوظائف والأنشطة المراد إنجازها لتوصيل الخدمات المطلوبة وتربطها بالاحتياجات الضرورية من القوى العاملة والتسهيلات المادية . كما تحدد الأهداف مستوى ومدى أى نشاط أو وظيفة .

إن الأهمية التى تعطى الأهداف المكتبة كعامل إثارة ذهنى ومركز للمعلومات يلبى الاحتياجات اليومية للمستخدمين مما يشجعهم على القراءة والبحث عن الحقائق والمعلومات يحدد مدى التركيز على وظائف التزويد والتنظيم والتحليل المتعمق وتوفير خدمات المراجع والتوعية الجارية عن المطبوعات والبث الانتقائى للمعلومات . وقد تحدد أهداف المكتبة العامة مثلاً مدى تغطية المجموعات التى تفتنيها ، ونسبة توزان المواد المنتقاة ، ومدى توفير الأدوات السمعية والبصرية مما ينعكس على التنظيم الإدارى الذى قد يستتبعه إنشاء وحدات إدارية لخدمة المستويات المتنوعة من المستخدمين كوحدة تنظيمية تخصص للأطفال والشباب أو وحدات تنظيمية تخصص بخدمة موضوعات محددة يراد التركيز عليها كالآداب والقصص ، والعلوم الاجتماعية ، والعلوم والتكنولوجيا ، والإنسانيات ، أو وحدات تتعلق بشكل ونوع المواد المنتقاة كالمراجع ، والدوريات ، والوسائل السمعية والبصرية... إلخ . كما قد يؤثر هدف المكتبة فى تحسين وتطوير خدماتها على جهود تدريب وتنمية القوى العاملة وضرورة توفر وحدة إدارية لذلك . أى أن للأهداف دوراً أساسياً فى تصميم أى خطة تنظيم إدارى للمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .

الترتيب المنطقي للوظائف والأنشطة

ينبثق من الأهداف البرامج والأنشطة والوظائف الضرورية التي يجب أن تجمع وترتب حتى تسهم في أداء النتائج والخدمات التي تسعى إليها الإدارة . وعند تجميع وترتيب الوظائف في التنظيم الإداري للمكتبة أو وحدة المعلومات يجب اعتبار مايلي :

١ — تعريف ووصف الأنشطة والوظائف الرئيسية وتجميع المترابط منها معاً .

٢ — توفير المرونة التنظيمية اللازمة للوظائف والأنشطة حتى يمكن مواجهة المؤثرات والمتغيرات التي قد تضاف مستقبلاً . أى أن التنظيم غير ثابت وغير جامد بل يراجع بصفة مستمرة .

٣ — تبسيط الأعمال حتى ينعكس ذلك على اقتصاديات المكتبات ومراكز المعلومات . فعند ظهور تطورات جديدة في الخدمات تتطلب تغييراً في المسار أو توفير خدمة أو نشاط جديد تقوم كثير من المكتبات ومراكز المعلومات بإنشاء إدارة أو وحدة إدارية على الرغم من أن هذه الخدمة أو هذا النشاط الجديد يمكن أن يكفله التنظيم القائم عن طريق توسيع مسئوليات ومهام بعض الأفراد للتغلب على التكاليف الجديدة التي قد تكون غير ضرورية أى أن تضخيم الإطار التنظيمي سوف يضيف تكاليف جديدة متصلة بالأفراد والمواد .

بالاستعانة بهذه الأسس التنظيمية تبدأ إدارة المكتبة أو مركز المعلومات في اختيار الأنشطة والوظائف الرئيسية التي تترابط معاً في مجموعات رئيسية مستقلة مثل الشؤون الإدارية والمالية ، والاختبار والتزويد ، والفهرسة والتجهيز الفني ، والخدمات والإعلام . وعلى سبيل المثال تتضمن مجموعة الوظائف الأخيرة الخاصة بالخدمات والإعلام أنشطة ووظائف فرعية تتمثل في :

— الإرشاد والتوجيه .

— خدمات الإعارة الداخلية والخارجية والإعارة المتبادلة بين المكتبات أو مراكز التوثيق والمعلومات .

— خدمات المراجع .

— خدمات استرجاع المعلومات .

— خدمات الاستنساخ والتصوير .

— خدمات موجهة للمجموعات والفئات الخاصة مثل خدمات الشباب والأطفال والكبار وخدمات الفروع للمكتبة الرئيسية وخدمات الدوريات والمخطوطات وما إلى ذلك .

وكل هذه الوظائف موجهة لتلبية متطلبات واحتياجات المستخدمين المتعددة التي يمكن سردها فيما يلي :

« إمكانية تصفح مواد المكتبة أو بيانات قواعد البيانات بمركز المعلومات .

« إمكانية البحث عن المعلومات باستخدام الفهارس والكشافات وأدوات المراجع الأخرى .

« خدمة الإجابة على الأسئلة والاستفسارات .

« الخدمة الموجهة للمراجع والمعلومات .

« توجيه الإطلاع السليم .

« التعريف والتوعية بكيفية استخدام أدوات المكتبة من فهارس ومراجع وكشافات وقواعد البيانات .

« تقديم خدمات الاستنساخ والتصوير .

« توفير إعارة الكتب والوثائق والمعلومات .

« تنظيم مجموعات مناقشة وعرض للمطبوعات ذات الاهتمام من قبل المستخدمين .

« قراءة القصص للأطفال في حالة المكتبات العامة والمكتبات المدرسية .

« خدمات توصيل المطبوعات والمعلومات إلى المستخدمين الحاليين والمتوقعين .

وللقيام بهذه الأنشطة أو مخرجات المعلومات وخدماتها لخدمة المستخدمين يجب توفير مجموعة من العمليات والوظائف الداخلية مثل :

١ - تزويد المواد :

- * الاختيار ومضاهاة ذلك بما هو متوفر .
- * الإهداء والتبادل .
- * طلب المواد عن طريق الشراء وسداد الفواتير .
- * استلام المواد .

٢ - الفهرسة :

- * المضاهاة والفحص البليوجرافي .
- * الفهرسة الوصفية .
- * الفهرسة الموضوعية والتصنيف .
- * تعليم المواد وتجليدها .
- * صيانة الفهارس .

٣ - التخزين :

- * تعريف المواد أو حفظها في وسائل التخزين الأخرى .
- * الحفظ والحماية .
- * التعرف على أماكن المواد المطلوبة .
- * استرجاع المواد من على الأرفف .
- * الاستهلاك والإحلال .

٤ - الإدارة :

- * التخطيط والتنظيم والإشراف والتفويض والرقابة .
- * التنسيق وإعداد التقارير والموازنة .
- * اختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم .
- * حفظ الملفات والسجلات .

كما يمكن أيضاً تجميع الوظائف الرئيسية وتصنيفها طبقاً لما يلي :

- ١ - الإدارة .
 - ٢ - الاختيار والتزويد .
 - ٣ - الفهرسة والتجهيز .
 - ٤ - التسجيل والإعارة .
 - ٥ - خدمات المراجع .
 - ٦ - خدمات القراء والمستخدمين .
 - * خدمات الأطفال .
 - * خدمات الشباب .
 - * خدمات الكبار .
 - * خدمات المجموعات الخاصة - مراجع - دوريات - موضوعات متخصصة ... إلخ .
 - ٧ - صيانة المجموعات .
 - ٨ - صيانة التسهيلات .
 - ٩ - وظائف أخرى .
- ويتوفر ترتيب ثالث للوظائف والأنشطة الرئيسية في المكتبات يتمثل فيما يلي :
- ١ - تطوير المجموعة .
 - ٢ - تنظيم المجموعة .
 - ٣ - إعداد وصيانة المجموعة .
 - ٤ - تخزين واسترجاع المجموعة .
 - ٥ - الإعارة .
 - ٦ - تعريف واستخدام المجموعة .

يتضح من تجميعات الوظائف الرئيسية السابقة أن مجموعات الوظائف تمثل سلسلة طبيعية يمكن ترتيبها في تنظيم منطقي حيث أن لكل مجموعة منها صفة مميزة قد تختلف إلى حد كبير عن الأنشطة والوظائف الأخرى . وعلى ذلك فإن مسؤولياتها وتوجيهها ودعمها يمكن أن يكلف بها بعض الأفراد ، أو أن حجم الخدمة أو النشاط كبير ويرر تكريس مجموعة من الأفراد للقيام به .

وتختلف طرق تجميع أوجه النشاط والوظائف في وحدات إدارية من مكتبة لأخرى ومن بيئة لبيئة أخرى . ففي المكتبة الصغيرة حيث تكون العمليات بسيطة نجد أن تجميعها في وحدات إدارية عملية سهلة . وكلما كبرت المكتبة أو مركز المعلومات وكثرت الخدمات التي تؤديها ، والمناطق الجغرافية التي تغطيها ، وتعددت نوعيات المستخدمين التي تخدمها ، والمراحل التي تمر بها العمليات ، وطال العمل اليومي يصبح تجميع أوجه النشاط والوظائف في وحدات إدارية عملية شاقة ومعقدة إلى حد كبير .

إن عملية تجميع الأنشطة والوظائف غالباً ما يشار إليها بإنشاء الإدارات والوحدات الإدارية حيث أن ذلك ضروري لتنمية التخصص والترابط . وقد يكون التخصص على أساس الوظيفة كالتزويد والفهرسة والخدمة الذي يحتم المعرفة التخصصية والدقة في الأداء . أما الترابط فيتطلب وصل الأجزاء المتخصصة معاً للحصول على فريق عمل متكامل ومتجانس بدلاً من فرق عمل صغيرة متفرقة لا يربطها رابط مشترك . وقد كان التقسيم إلى إدارات طبقاً للتخصص الوظيفي في البداية . وكان هذا الترتيب التنظيمي يسمح بدقة التركيز على عمليات التزويد والفهرسة والخدمات وخاصة في حالة كبر ونمو المكتبة وتوسعها في إنشاء فروع أو خدمات جديدة لنوعيات معينة من مواد المكتبة أو لمستويات مختلفة ومتنوعة من المستخدمين أو القراء وبذلك يكبر ويتعقد ويتفرع التنظيم الإداري لها . وفي كثير من الأحيان نجد أن الفروع التي تنشأها المكتبة لمجابهة متطلبات واحتياجات المستخدمين والقراء في المواقع الجغرافية المختلفة قد يسمح لها بدرجة معينة من الحرية ولا مركزية السلطات للتكيف مع الأوضاع المحلية السائدة .

مما سبق يتضح أن طرق تجميع أوجه النشاط والوظائف المختلفة التي يتكون منها

التنظيم الإداري للمكتبة أو مركز المعلومات قد تحدده نوعيات المواد أو المصادر بالمكتبة ، وطبيعة الوظائف المؤداة ، وحجم الخدمات المقدمة ، ومتطلبات المستخدمين المطلوبة ، والمواقع الجغرافية التي تتفرع المجموعات والخدمات إليها . ويمكن تلخيص ذلك فيما يلي :

١ — التجميع حسب أنواع المواد كالكتب والدوريات والوسائل السمعية والبصرية والمحفوظات والخرائط والمراجع ... الخ . ويتصف هذا النوع من التجميع بالمزايا التالية :

— التخصص في المعرفة والخبرة في المواد والمصادر .

— الإشراف الكامل على كل نوع من العمليات .

إلا أنه يعيبه صعوبة التنسيق في حالة تعدد أنواع الخدمات ، وتعدد المناطق الجغرافية ، وعدم إمكانية تحديد المسئولية تحديداً كاملاً ، وصعوبة تكامل المعارف الموضوعية .

٢ — التجميع حسب طبيعة الوظائف المحددة كالتزويد والفهرسة والخدمات ويتميز ذلك بالاستفادة من الخبرات المتخصصة وتنسيق أوجه الأنشطة الفنية معاً . إلا أن ذلك التقسيم التنظيمي قد يحده صعوبة توفر الموظفين المهنيين الذين لديهم دراية كاملة بكل العمليات والمواد .

٣ — التجميع حسب فئات المستخدمين أو القراء واحتياجاتهم الموضوعية . ففي المكتبات العامة على سبيل المثال نجد هناك حاجة ملحة لخدمة نوعية معينة من القراء كالأطفال والشباب والشيوخ والمعوقين والنساء ، كما قد تتواجد رغبة حقيقية في تقسيم مجموعات المصادر طبقاً لموضوعات الاهتمام كمجموعة للآداب والقصص ، ومجموعة للتاريخ والجغرافيا ، ومجموعة للهوايات ومجموعة للإدارة والأعمال ، ومجموعة للعلوم والتكنولوجيا وهكذا . وفي المكتبة الجامعية قد تستدعي الحاجة إلى توفير مجموعات من المواد لطلاب مرحلة الليسانس والبكالوريوس ، ومجموعات من المواد لطلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس . كما قد تجمع المواد وتقسّم طبقاً لتخصصات الأقسام العلمية في الكليات . ويلاحظ أن هذا التقسيم على الرغم من أنه يلبي احتياجات المستخدمين وينمي قدراتهم في الإطلاع والبحث ويستفيد من الخبرات الموضوعية المتخصصة التي تقوم بالخدمة والإرشاد إلا أنه باهظ التكاليف فيما يتعلق بإمكانية

الحصول على الكفاءة الموضوعية المؤهلة للقيام بهذه الأنشطة . كما تزداد تكلفة التنظيم حسب التقسيم طبقاً للموضوعات وتقل مزاياه عندما يكون حجم المكتبة صغيراً .

٤ - التجميع حسب الموقع الجغرافي وخاصة للمكتبات الكبيرة التى تخدم مجموعات من المستخدمين فى أماكن متفرقة مما يحتم إنشاء فروع لها فى هذه المواقع بما يسهم فى توفير الخدمات الفورية فيها وتسهيل تنسيق العمليات المختلفة فى الموقع الواحد وربط ذلك بالمكتبة الرئيسية . إلا أن هذا التجميع قد ينجم عنه إساءة السلطات الممنوحة للمشرفين على هذه الفروع واحتمال إتباع سياسات قد تخالف ما هو متبع فى المكتبة الرئيسية .

٥ - التجميع بطريقة مختلفة تعتمد على استخدام أسلوبيين أو أكثر من أساليب التجميع السابقة واختيار الطريقة المثلى التى تتلاءم مع ظروف وأوضاع المكتبة أو مركز المعلومات .

كل هذه الطرق المتعلقة بتجميع أوجه النشاط أو الوظائف التى يتكون منها التنظيم بوحداته الإدارية المتنوعة يعتمد على مراعاة العوامل التالية :

(أ) الاستفادة من التخصص عن طريق تجميع الوظائف المختلفة التى تحتاج لتخصص معين معاً ، حيث أن ذلك يزيد المهارة فى الأداء ويقلل التكاليف ويزيد من كفاءة العاملين وبالتالي من جودة الخدمات المقدمة .

(ب) الحصول على التنسيق والترابط فالغرض الرئيسى من التنظيم يتعلق بتوحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تعارض أو تكرار فيما بينها . وبذلك يمكن دمج بعض الوظائف معاً فى إدارات حتى يمكن الحصول على عمل جماعى مشترك .

(ج) ضمان عنصر الإهتمام المباشر بالوظائف والمهام المختلفة عن طريق جعل الأنشطة والوظائف المتجانسة فى إدارة أو وحدة إدارية منفصلة . أى أنه كلما كان النشاط أو الوظيفة حيوية أو جوهرية لنجاح المكتبة فى تحقيق أهدافها وتوفير الخدمات المطلوبة كلما كان من الضرورى وضعها فى مستوى إدارى أعلى فى الهيكل التنظيمى .

(د) تسهيل عمليات المتابعة والتقويم والرقابة أى التأكد من أن ما تم تنفيذه مطابق

لما خطط له بفضل العمليات والوظائف التي تعتبر رقابية في طبيعتها عن بعضها البعض في التنظيم الإداري .

(هـ) خفض التكاليف بتجميع الأنشطة بدلا من إنشاء إدارات وأقسام متفرقة لكل من هذه الأنشطة مما يؤدي إلى تكاليف مضافة .

(و) اعتبار الظروف والأوضاع المحلية وطبيعة الخدمات وإمكانيات الحصول على القوى العاملة الملائمة التي تتوفر فيهم الشروط والكفاءة المطلوبة لشغل المناصب .

(ز) تحديد مدى الرقابة أو نطاق التمكن لأي نقطة في التسلسل الإداري للإشراف على عدد صغير من الموظفين التابعين ، إذ أن القدرة الإدارية تتقوى وتدعم بالاحتفاظ بأقل عدد من المستويات التنظيمية الإدارية التي يمر فيها الأداء قبل وأثناء إنجازه .

(ح) تحديد وحدة الأمر أو القيادة عن طريق ترتيب أعضاء المجموعة في تسلسل واحد خاص بالمسؤولية والسلطة .

التدرج الإدارى والعلاقات التنظيمية

إن التدرج الإدارى والعلاقات التنظيمية للأنشطة والوظائف والمهام التى يتضمنها تنظيم المكتبة أو مركز المعلومات يعتمد على حجم المكتبة وطبيعة الخدمات ونوعيات ومستويات القوى العاملة ... الخ .

ففى إحدى الدراسات التى أعدت عن حالة تنظيم مكتبات جامعة كولومبيا Columbia Universty بمدينة نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية تحت إشراف جمعية مكتبات البحوث أوصى باستحداث ثلاثة مجموعات عمل رئيسية لكل منها مسئولياتها طبقاً لبرامج عمل ووظائف معينة ينبثق منها التدرج الإدارى والعلاقات التنظيمية كما يلى :

مجموعة الموارد —

وتقوم بالتخطيط وتنفيذ البرامج المتعلقة بما
يلى :

- تطوير مجموعات المصادر وحفظها .
- المساعدة فى خدمات المراجع والبحوث بصفة متعمقة .
- المساعدة والمشاركة فى التدريس والتوعية .
- الفهرسة الأصلية للمواد .

وتشتمل فى المقام الأول على القوى العاملة المهنية المتخصصة التى تعمل مباشرة مع أعضاء هيئة التدريس والباحثين فى الجامعة .

مجموعة الخدمات —

- تقوم بأداء الخدمات التالية :
- خدمة الاحتياجات المباشرة لمستخدمى المكتبة
 - تقديم خدمات المراجع والاستعلامات بصفة مباشرة .
 - تقديم المساعدة فى استخدام موارد المكتبة .

تشتمل على عدد قليل من القوى العاملة المهنية المتخصصة وعدد أكبر من الموظفين المكتبة والفنيين التى تخدم مستخدمى المكتبة يومياً

مجموعة الأعمال المساعدة ←

تقديم خدماتها للمجموعتين السابقتين

وتشتمل على :

- تزويد المواد
- إنتاج الفهارس والسجلات
- الببليوجرافية
- تجهيز المواد المقتناة
- خدمة طلبات الاستنساخ والتصوير
- تحليل النظم وخدمات الحاسب الآلى
- إدارة وتأمين التسهيلات والموارد
- الرقابة المالية

تشتمل على عدد قليل جداً من الموظفين المهنيين وأعداد كثيرة من العاملين فى الخدمات الفنية والسكرتارية

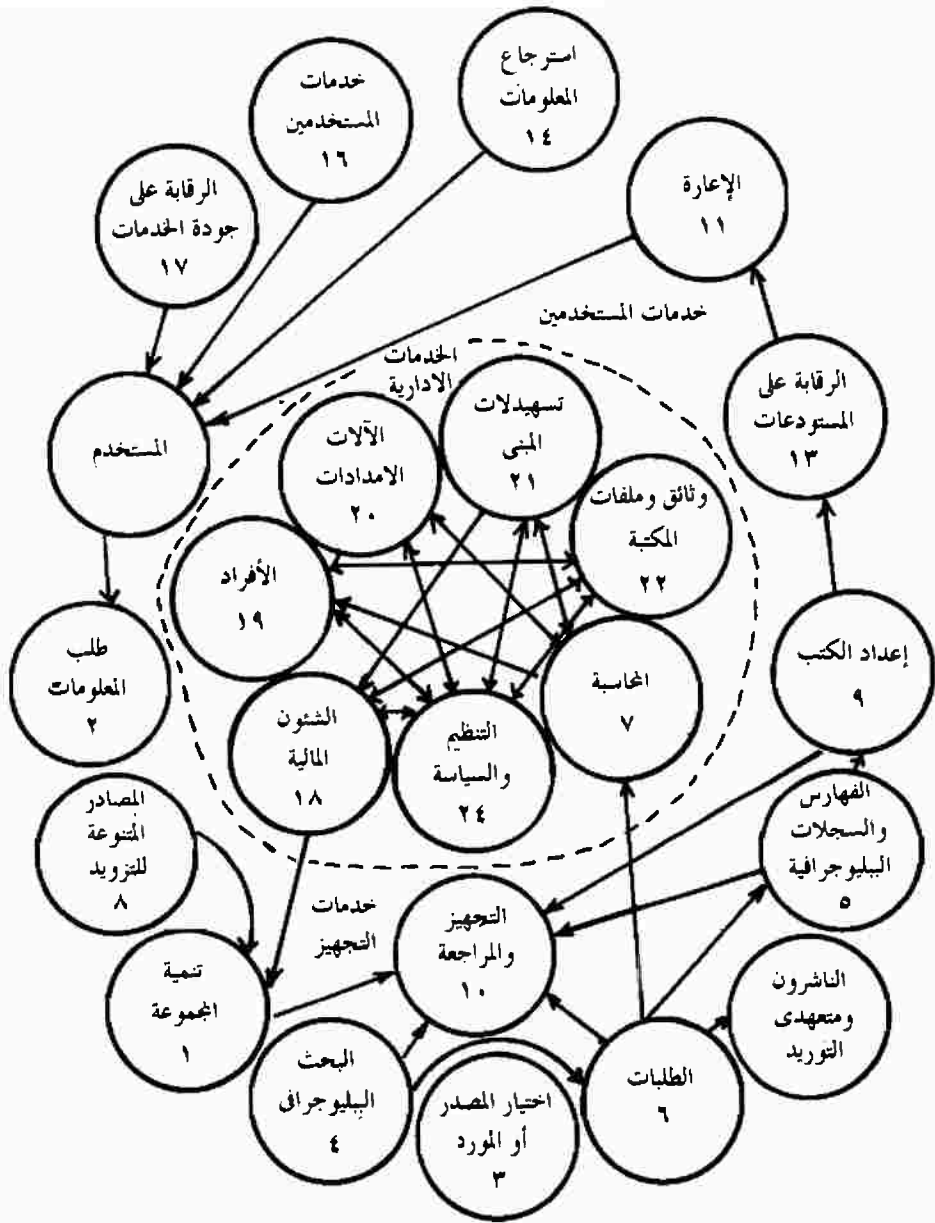
يلاحظ أن المجموعات الرئيسية للموظفين مترابطة إلى حد كبير وذات علاقات متفاعلة معاً مما يسهم فى توفير الخدمات المطلوبة وبالتالي تحقيق أهداف مكاتب الجامعة .

أما جامعة كاليفورنيا University of California فقد طورت حديثاً نظاماً متكاملًا لتنظيم مكاتبها يبين العلاقات المتداخلة بين الوظائف المختلفة بصورة واضحة ومحددة . ويعتمد هذا التنظيم على وجود ثلاثة مجموعات للبرامج والأنشطة تتمثل فى الخدمات الإدارية وخدمات التجهيز وخدمات المستخدمين كما هو ممثل فى شكل رقم ٧ - ٢ . ويتضح من هذا الشكل التسلسل الإدارى للوظائف والعلاقات المتداخلة بينها كما يلى :

١ — تنمية المجموعة (١/١ المعلومات عن المجموعة ٢/١ تخطيط المجموعة ٣/١ اختيار المواد ٤/١ تقويم المواد) .

٢ — طلب الموارد والمعلومات (١/٢ تداول الطلب ٢/٢ خدمات تداول الطلبات) .

٣ — اختيار المصدر أو المورد للمواد (١/٣ قرار اختيار المورد أو المتعهد ٢/٣ تحليل أداء المورد) .



شكل ٧ - ٢ العلاقات المتبادلة في تنظيم مكتبات جامعة كاليفورنيا

- ٤ — البحث البليوجرافى (١/٤ سجلات البحث البليوجرافى) .
- ٥ — الفهارس والسجلات البليوجرافية (١/٥ إعداد الفهارس ٢/٥ صيانة الفهارس ٣/٥ الرقابة البليوجرافية) .
- ٦ — الطلبات (١/٦ الرقابة على التكرار ٢/٦ المبادرة فى الطلب ٣/٦ تجهيز الطلبات ٤/٦ الاستلام ٥/٦ تجهيز الفواتير ٦/٦ حفظ ملفات المتعهدين والموردين ٧/٦ تجهيز قوائم الطلبات) .
- ٧ — المحاسبة (١/٧ رصيد محاسبة الكتب ٢/٧ التمويل النقدى ٣/٧ المحاسبة الإدارية) .
- ٨ — المصادر المتنوعة للتزويد (١/٨ الإهداء ٢/٨ التبادل) .
- ٩ — التجهيز والإعداد الفنى (١/٩ الإعداد الفنى — فهرسة وتصنيف ٢/٩ التعليم ٣/٩ التجليد) .
- ١٠ — المراجعة (١/١٠ الرقابة على التجهيز الفنى ٢/١٠ محاسبة التكاليف) .
- ١١ — الإعارة (١/١١ إعارة الكتب ٢/١١ الإعارة الطويلة الأجل ٣/١١ الإعارة المتبادلة بين المكتبات ٤/١١ حفظ سجلات المستعيرين ٥/١١ الرقابة على الإعارة) .
- ١٣ — الرقابة على المستودعات والمخازن (١/١٣ إمكانية استخدام المستودعات ٢/١٣ مستودعات المجموعات ٣/١٣ صيانة المستودعات والرقابة عليها) .
- ١٤ — استرجاع المعلومات (١/١٤ إعداد البليوجرافيات ٢/١٤ البث الانتقائى للمعلومات) .
- ١٦ — خدمات المستخدمين (١/١٦ خدمة إرشاد المستخدمين ٢/١٦ خدمات المستخدمين) .
- ١٧ — الرقابة على جودة الخدمات (١/١٧ الاتصال بهيئة التدريس ٢/١٧ العلاقات مع المستخدمين ٣/١٧ تخطيط الخدمة ٤/١٧ تحليل متطلبات المستخدمين) .
- ١٨ — الشؤون المالية (١/١٨ تطوير الموازنة ٢/١٨ تحليل استخدامات الموارد المالية ٣/١٨ إعداد التقارير المالية ٤/١٨ تقديرات التوفير فى المرتبات) .

١٩ — الأفراد (١/١٩ الحضور والانصراف ٢/١٩ ملفات وسجلات الأفراد ٣/١٩ جدولة الخدمات للأفراد ٤/١٩ تخطيط اختيار وتعيين الأفراد ٥/١٩ تنمية وتدريب الأفراد ٦/١٩ تخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات) .

٢٠ — الآلات والإمدادات (١/٢٠ المعلومات عن الآلات والإمدادات ٢/٢٠ اختيار الآلات ٣/٢٠ مخزون الآلات والإمدادات) .

٢١ — المبنى والتسهيلات (١/٢١ تخطيط المبنى ٢/٢١ الاستفادة من المساحة ٣/٢١ تحليل تدفق الأعمال في مساحات العمل ٤/٢١ الأمن والرقابة) .

٢٢ — وثائق وملفات المكتبة (١/٢٢ تصميم النماذج والرقابة عليها ٢/٢٢ التخطيط والرقابة على مطبوعات ومنشورات المكتبة ٣/٢٢ الرقابة على الوثائق والملفات ٤/٢٢ البريد الصادر والوارد) .

٢٤ — التنظيم والسياسة (١/٢٤ تحليل الخطط الأكاديمية بالجامعة ٢/٢٤ تقرير تشريعات ولوائح المكتبة ٣/٢٤ إجراءات تحليل التنظيم ٤/٢٤ الرقابة على المعلومات الإدارية) .

مما سبق يتضح مدى تسلسل وتقسيم الوظائف والمهام والعلاقات الإدارية التي يمثلها التنظيم الإداري المعقد لمكتبات جامعة كاليفورنيا الذي يعتمد على موارد بشرية ومادية كبيرة جداً .

وتتدرج كل الوظائف والمهام في إدارات ووحدات إدارية تتسلسل إدارياً تبعاً لأهميتها في التنظيم وأن وضعها ومستواها في الإطار التنظيمي يعتمد على مبدأ توزيع السلطة على المستويات المختلفة للهرم الإداري الذي يتوخى التوزيع على مستويات متدرجة من أسفل إلى أعلى حتى تتركز السلطة في النهاية في قمة هذا الهرم الإداري المثلثة في مدى المكتبات الجامعية مثلاً .

ومن الأشكال التنظيمية التي تحدد تدرج الوحدات الإدارية وخطوط السلطة والعلاقات بينها ما يلي :

١ — التنظيم التنازلي :

يعتبر التنظيم التنازلي Line - organization شكلاً مبسطاً من أشكال التدرج الإداري

أو تسلسل القيادات . وفي هذا الشكل التنظيمي يعتبر مدير المكتبة أو مركز المعلومات مصدر السلطات وتنفيذ قراراته وتعليماته وأوامره عن طريق سريانه من أعلى لأسفل ، أى أن المدير المسئول يوجه أوامره إلى مساعديه المباشرين الذين بدورهم يوجهونها إلى رؤوسهم في مستويات التنفيذ المختلفة . وبذلك يتجه خط السلطة في مسار تنازلي بدون أى عائق أو مروراً على المستويات الأفقية المختلفة الموجودة في التنظيم . وعلى الرغم من بساطة وسهولة هذا الشكل التنظيمي وكثرة انتشاره في التنظيم الإداري بالمكتبات ومراكز المعلومات في الدول النامية ومن بينها مصر إلا أنه لا يتفق مع وظيفة المكتبات والمعلومات التي تتسم القوى العاملة بها بالعمل كفريق متكامل لأداء الخدمات وتحقيق الأهداف بصورة متكاملة . فمعظم أنشطة المكتبات ومراكز المعلومات ذات طبيعة مهنية تعتمد أساساً على الموضوعية والتفكير بدلا من الإجراءات الروتينية البحتة التي قد تتواجد في بعض المهام الإدارية . على أن استخدام هذا الشكل من التنظيم التنازلي وتركيز كل السلطات في المدير يؤدي إلى بطء الأعمال وتعقيد الإجراءات والحد من روح الابتكار لدى القوى العاملة وإضعاف روحهم المعنوية تجاه المكتبة أو مركز المعلومات مما يقلل من شعورهم بالانتماء لها .

٢ - التنظيم التنازلي والاستشاري :

يمتاز هذا الشكل من التنظيم التنازلي والاستشاري Line - and - Staff Organization عن التنظيم التنازلي فقط باستعانتة بمجموعة استشارية تساعد المدير بدراسة البرامج والمشاكل التي تواجه الإدارة قبل اتخاذ القرارات الإدارية بشأنها . وبذلك يزيد المدير من إمكانياته ويقويها بعدد محدود من المستشارين في قمة الإدارة العليا بالمكتبة أو مركز المعلومات . وفي الحالات التي يطبق فيها التنظيم التنازلي والاستشاري يلجأ المدير أو أمين المكتبة إلى تحديد الاختصاصات بدقة في الوحدات الإدارية التنفيذية التنازلية والوحدات الاستشارية ثم ينسق بين أعمال الجانبين كي يتم التعاون بينهما . ويختص التنفيذ التنازلي بالمسائل الروتينية ويعتمد بصفة خاصة على وضوح الأوامر والتعليمات الصادرة من الرئيس وعلى تبسيط الإجراءات فإذا نشأت عقبات عند التنفيذ تستدعي دراسة وتقرير متعمق فإن ذلك يحول إلى الهيئة الاستشارية لدراستها بالتعمق اللازم وتقرح ما ينبغي أن يعمل لحل المشاكل ويترك مهمة التنفيذ للمستويات التنازلية المختلفة .

٣ — التنظيم الوظيفي :

يعتمد التنظيم الوظيفي Functional Organization على تقسيم الأعمال إلى إدارات أو أقسام أو وحدات إدارية مختلفة تختص كل إدارة منها بموضوع أو وظيفة محددة . وبذلك تتمكن نتيجة أداء الوظيفة الواحدة إلى الامتياز والتفوق فيها وزيادة القدرة الإنتاجية وتحسين عملية إتخاذ القرارات بسرعة مع الدقة والاقتصاد . وقد يكون التقسيم الوظيفي إما على أساس الوظيفة أو الموضوع المعين أو على أساس الإجراءات . ويشبه التنظيم الوظيفي شكل التنظيم التنازلي والاستشاري في كثير من معاملته حيث أن الموظفين في الخط التنازلي هم الذين يتحملون المسؤولية الكاملة في أداء المهام أما الهيئة الاستشارية فبدلاً من بقائها خارج خط السلطة كلية فيما تقوم به من أعمال استشارية تسكن أو توضع في مسار العمليات ومن ثم تتاح لها فرصة أفضل لتطبيق المعرفة الاستشارية المتخصصة . فكل الأعمال التي تختص بتنمية وبناء المجموعات تنجز مثلاً في إدارة التزويد وكل ما يختص بالفهرسة والتجهيز والإعداد الفني للمواد ينجز في إدارة الفهرسة وهكذا . وفي شكل التنظيم الوظيفي نلاحظ أن كل فرد ينمو ويترقى في إطار تخصصه كما يخصص معظم وقته في نشاط واحد من أنشطة العمل .

٤ — التنظيم بواسطة اللجان :

تعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأفراد مسئولة عن القيام بعمل معين فإذا كانت تتعلق بسلطة تنفيذية أطلق عليها لجنة تنفيذية لها القدرة على إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر الملزمة للغير وإذا كانت اللجنة مسئولة عن تقديم اقتراحات وتوصيات أطلق عليها لجنة استشارية . ويستخدم هذا النمط التنظيمي بكثرة في كثير من المكاتب سواء كانت جامعية أو عامة أو متخصصة . ففي المكاتب الجامعية توجد لجنة المكاتب على مستوى الجامعة ، ولجان مكاتب على مستوى الكليات بالجامعة تقوم بوضع السياسات وإقترح التوصيات . وفي المكاتب العامة وخاصة في الدول الأجنبية توجد لجان مكاتب قد يختار أو ينتخب أعضاؤها من البيئة المحلية كما هو موجود في الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً . وقد تشكل إدارة المكتبة لجان لدراسة وظيفة أو إجراء معين وتتخذ فيه القرارات المحددة بناء على السلطة الممنوحة لها .

وفي كثير من المكاتب ومراكز المعلومات قد يستخدم شكل واحد أو مزيج من الأشكال السابقة طبقاً للاحتياجات والخدمات المطلوبة وعلى أساس الأنماط التنفيذية السائدة على مستوى المنظمة أو الإقليم أو الدولة .

المركزية واللامركزية

تأخذ كثير من المكتبات ومراكز المعلومات مبدأً مركزية الأعمال وخاصة إذا كانت صغيرة أو في دور الإنشاء بمعنى عدم تعدد الإدارات المشرفة على عمل أو أداء واحد . أما المكتبات العامة الكبيرة والمكتبات الجامعية فقد بدأت حديثاً في مركزية أعمالها الفنية وإداراتها خلال نظم وشبكات متطورة .

ونظراً لثمة مجموعات مصادر المعلومات وارتفاع تكاليفها وقلة الأفراد المهنيين المتخصصين وضغط المصروفات في ميزانيات المكتبات فقد انتشر تطبيق مبدأً مركزية الأعمال المتصلة بالتزويد والفهرسة والإعداد والتجهيز الفني ، بينما تتبع في نفس الوقت لامركزية اختيار المواد والخدمات .

واتباع مبدأً المركزية في تنظيم الأنشطة والوظائف يسهم فيما يلي :

- * الإشراف الفني المتخصص على الأنشطة والوظائف المهنية .
- * توحيد ظروف الأداء مما يسهم في مقارنة الأعمال وتطبيق معدلات أداء موحدة .
- * توحيد الإجراءات والقواعد والطرق والنظم والقضاء على أى تعارض وتضارب في الأعمال .
- * تطبيق الطرق التكنولوجية الحديثة .
- * الحد من التكرار في الموارد المادية والبشرية .

وعند تطبيق مبدأً المركزية يجب أن تتوفر عدة عوامل منها تفاوت الطلب على الخدمات والأداء ، وصعوبة الإشراف المباشر على الإدارات والفروع ، وندرة القوى العاملة المهنية المتخصصة ، وعدم إمكانية توفير التسهيلات التكنولوجية .

وفيما يتصل بكثير من أنواع المكتبات في مصر وخاصة المكتبات الجامعية نجد أنها تتبع مبدأً اللامركزية حيث أن مكتبات الكليات بالجامعات نشأت قبل المكتبات المركزية أو العامة بها واستمر هذا الأسلوب متبعاً مما أثر سلباً على تطوير مكتبات الجامعات إلى

حد كبير وخاصة فيما يتصل بالظروف والمشاكل التي تواجهها هذه المكتبات من قلة الموارد المالية المتاحة لها وندرة الأيدي العاملة المدربة والمتخصصة للقيام بالوظائف الفنية التي يمكن توحيدها على مستوى الجامعة .

وبذلك فإن تطوير المكتبات ومراكز المعلومات في الدول النامية ومن بينها مصر يجب أن يراعى فيه مبدأ المركزية أو المركزية المنسقة التي تستفيد بمزايا كل من المركزية واللامركزية لتعبئة الموارد المتاحة واستغلالها أحسن استغلال لتحقيق الأهداف المطلوبة .

السلطات والمسئوليات

السلطة هي القدرة أو القوة الممنوحة للمدير في اتخاذ القرارات التي تتصل بأفعال وتصرفات مرؤوسيه في التنظيم . أى أنها العلاقة التي تتواجد بين شخصين أحدهما رئيس والآخر مرؤوس . وتتميز السلطة سلوك الأفراد كمشاركين في أداء الأعمال من سلوكهم خارج العمل .

وتستخدم السلطة لربط سلوك الموظفين كمجموعة بشرية تعمل على تحقيق أهداف بشرية تتصل بتحقيق أهداف العمل الذى من أجله يتواجدون .

ويمكن تمييز عدة أنواع من السلطات التي تتوفر في المكتبات ومراكز المعلومات منها :

★ السلطة الإدارية وهي قدرة الشخص من الناحية القانونية في اتخاذ قرار أو إجراء معين .

★ السلطة الفنية أو المهنية وهي تتمثل في التمكن من المعرفة والخبرة التي يتمتع بها الخبراء والمهنيين في أداء وظيفي معين .

★ السلطة الوظيفية وتستمد من الخدمات الوظيفية التي يؤديها الفرد .

أما ما يتعلق بالمسئوليات فإنها ترتبط بالوظائف والمهام التي يكلف بها الأفراد . فكل موظف بالمكتبة أو مركز المعلومات يكلف بأداء واجبات أو اختصاصات معينة تصبح مسئولياته . وبذلك يجب أن تكون المسئوليات واضحة ومفهومة وفي إمكانية التطبيق من قبل الموظفين . ومن الأدوات التنظيمية التي تستخدم في تعرف وتحديد المسئوليات المتصلة بالوظائف الخرائط أو الهياكل التنظيمية والأدلة وخرائط توزيع العمل وسريان الإجراءات وتصنيف وتصنيف الوظائف وكل ذلك يتطلب تدريب وتنمية الموظفين وتوجيههم الوجهة المناسبة حتى يفهم ويلم كل موظف بمدى وطبيعة وظيفته ومسئوليته .

فإذا كلف أحد الأشخاص بأداء مسئولية معينة فيجب أن يمكن من إنجازها . فإذا كان من مسئولياته الإشراف على بعض الموظفين فيجب أن تتوفر له السلطات المفصلة

الواضحة التي تضاف لمسئوليات وظيفته . فربط السلطة بالمسئولية يبدأ من قمة العمل الإدارى بالمكتبة حيث أن أمينها أو مديرها يعتبر المسئول عن إنجاز كل ما بها من وظائف ومهام وله السلطات التى تتيح له تحقيق الأهداف . وتدرج السلطات والمسئوليات تنازلياً وبذلك تمثل سلسلة مترابطة تبدأ بمدير المكتبة وتتصل بكل موظف فى أى مستوى إدارى بها . أى أن كل موظف من موظفى المكتبة أو مركز المعلومات له سلطات ومسئوليات ويتبع رئيس أو مشرف واحد مهما كان موقعه من التنظيم . وبذلك يصاحب أى تقسيم عمل تحديد مفصل لمسئوليات وسلطات كل رئيس أو مشرف ، الذى يعمل بدوره على توزيع بعض مسئولياته وسلطاته إلى رؤوسيه فى الأقسام أو الوحدات المختلفة التى تدخل فى نطاق رقابته حتى يمكن توسيع دائرة السلطات والمسئوليات وحتى لانتضيع وتنشئت المسئولية بين الجميع . ويجب أن يتعرف ويفهم كل موظف مسئولياته وسلطاته بالتحديد .

ويتضح مما سبق مايلى :

- المسئولية الممنوحة للمرؤوسين لا تعفى الرئيس أو المشرف من المسئولية النهائية .
- تعتبر السلطة ضرورية لتأكيد الترابط بين الموظفين ، وأداة إدارية لإنجاز الأعمال وتحقيق النتائج المطلوب التوصل إليها . وبذلك فهى عملية اتصال ذات اتجاهين تعمل على الاستخدام الأمثل لأسلوب المشاركة فى اتخاذ القرارات وإذكاء التعاون بين الموظفين وإشعارهم بالمسئولية تجاه أعمالهم ومهامهم .

تفويض السلطات

يعد مبدأ تفويض السلطات من المبادئ الضرورية لأى تنظيم إدارى والمدخل الرئيسى له . والتفويض هو منح حرية التصرف للآخرين لكى يستخدموا حكمهم فى مواجهة مشكلات معينة تواجههم داخل إطار مسئولياتهم . وإذا لم تفوض السلطات داخل التنظيم يصعب أداء الأعمال فى مناخ ملائم . لذلك يجب أن يتضمن أى تنظيم مبدأ تفويض السلطات بقدر متواز مع المسئوليات وإسناد ذلك أقرب ما يمكن لمواقع حدوث الأفعال وإتخاذ القرارات فى المكتبة أو مركز المعلومات حتى يصبح التنظيم ذا فاعلية وكفاءة عالية . فالمفهرس أو المصنف ومسئول التوريد ومرشد القراء وأخصائى المراجع والمسئول عن الإعارة وغير ذلك من الموظفين فى المكتبة يفوضون فى السلطات التى تتصل بأعمالهم فى إطار السياسات والنظم والقواعد التى قررت حتى لا يرجعوا لمدير المكتبة فى هذه المهام الفنية الأساسية . فالإدارة الحديثة تدعو إلى تحرير المدير أو المسئول من التفاصيل الجزئية حتى يمكن تكريس معظم جهده وطاقته ووقته للتخطيط والتنسيق والرقابة وما شابهها من مهام وبذلك يتمكن من معالجة وحل المشاكل الاستثنائية التى تدعو إلى استخدام أسلوب الإدارة بالاستثناءات Management by Exception الذى يحتاج إلى :

★ تفويض أكبر قدر ممكن من المسئوليات للمرؤوسين فى حدود قدراتهم وفى إطار البيئة التى يعملون بها .

★ تفويض السلطات المعادلة للمسئوليات لأداء الأنشطة والبرامج .

★ تقدير المرؤوسين فى حدود إنجازاتهم وجهودهم حتى يمكن أن يؤهلوا مستويات أعلى من المسئولية والقيادة وبذلك يتم التفويض بدرجة كبيرة من التأكد والثقة .

على أن تفويض مدير أو رئيس المكتبة أو مركز المعلومات بعض مسئولياته لمرؤوسيه تتم دون التنازل عن سلطاته إذ أن مسئولية العمل الإدارى تتركز كلية وتحمل تبعيتها بحكم مركزه . وبذلك فإن تفويض المسئولية المصاحب للسلطة لانهنى إطلاقا التنازل عنها ، إنما تعنى أن ثقة وتقدير المدير فى المفوض إليه عالية بدرجة تجعله يوكل إليه القيام بعمل معين على مسئولية المدير فى النهاية . فبقدر ما يحسن المدير أو أمين المكتبة فى اختيار

الموظفين الذين يفوض لهم بعض مهام وظائفه بقدر ما يكون الأمل كبيراً في نجاح تقسيم الأعمال وبالتالي في سرعة الأداء بالدقة المطلوبة .

وقد يبدأ التفويض في كل المسائل الروتينية والمهنية أو الفنية بالمكتبة أو مركز المعلومات على أن يراقب المدير خلال النظام الذي يعده لذلك حسن سير الأعمال حسب السياسات والبرامج الموضوعة مع القيام بالتوجيه المناسب إذا احتاج الأمر لذلك . وإذا نجح التفويض وثبتت صحة ودقة المفوضين وتحسن الأداء يقلل المدير من الإشراف المباشر ويقتصر على الإشراف غير المباشر وزيادة مهام المفوض وتوسيع مجال تفويضه في حدود المسؤوليات المطلوب منه إنجازها . على أنه مهما منح تفويض السلطات للمستويات المختلفة بالمكتبة أو مركز المعلومات يجب على المدير أن يحتفظ لنفسه بسلطات معينة لا يفوضها كما في حالة :

- ١ — القرارات المتعلقة بالأوضاع القانونية والأهداف والسياسات .
- ٢ — اقتراح التغيير في السياسات العامة للمكتبة أو مركز المعلومات .
- ٣ — التغييرات في طرق ونظم وإجراءات العمل وإعادة توزيع الموظفين .
- ٤ — الأمور المالية والتصرف في الميزانية .
- ٥ — تخصيص مبالغ معينة وربطها بالمشروعات والبرامج .

والتفويض يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وإلى زيادة شعورهم بالثقة في أنفسهم وبقدرةاتهم في تحمل المسؤوليات كما يزيد في مقدرتهم وكفاءتهم على الأداء لأن شعورهم بالمشاركة والالتقاء يحفزهم على التفاني في العمل وزيادة إنتاجيتهم في كل ما يفوض إليهم من مهام .

ومن الأسباب التي تحد من عملية تفويض السلطات في البيئة المحلية ما يلي :

★ عدم التأكد من كيفية تقسيم الأعمال وعدم وجود خطط لتصنيف وتوصيف وتقييم الوظائف .

★ عدم توفر الثقة الكافية في الرؤوسين من الموظفين .

★ رغبة الرئيس أو المدير في أن يكون الشخص الذي يوجه إليه المديح فحسب .

★ شعور الأمين أو المدير بالأمن في وظيفته عندما يكون الشخص العالم بكل الأمور أى سيد التفاصيل Master of details .

★ الاعتقاد بسهولة أداء المهام بنفسه بدلا من تدريب وتنمية الموظفين الذين يتبعونه .

وبذلك فإن عملية التفويض لا يمكن أن تتم إلا بتغيير المفاهيم القديمة الموروثة التي لا تتماشى مع واقع الإدارة الحديثة كما يجب مشاركة العاملين في الإدارة وتنمية وتدريب الموظفين في كل المستويات الإدارية بالمكتبة أو مركز المعلومات على سمات القيادة وتحمل المسؤوليات وتنمية الشخصية .

مدى الرقابة

إن مدى الرقابة أو نطاق التمكن Span of Control يعنى المدى الذى يمكن فيه لفرد واحد أن ينسق ويشرف على جهود عدد من الأفراد المسئولين والتابعين له مباشرة فى العمل . ويؤدى التنسيق بين جهود هؤلاء الأفراد إلى إمكانية إتخاذ القرارات الصحيحة الملائمة . ويختلف عدد الأفراد الممكن الإشراف عليهم طبقاً لنوع وطبيعة العمل المؤدى فى المكتبة أو مركز المعلومات . فالفرد العادى لا يستطيع بسهولة أن يدير ويشرف على أكثر من ستة أو ثمانية إدارات أو أنشطة رئيسية فى آن واحد فإن ذلك غير ممكن ومستحيل فى كثير من الأحيان بل يؤدى إلى فشل المدير فى ملاحظة أداء مرؤوسيه الكثيرين . ولذلك فمن الضرورى تقسيم المسئوليات والإشراف المباشر على عدد قليل ومحدود من الإدارات أو الوحدات الإدارية .

وقد وجد أن بعض المديرين يستنفذون جهودهم الإشرافية فى نطاق ثلاثة أشخاص فقط والبعض الآخر يزيد نطاق رقبته إلى درجة كبيرة وقد يشمل ذلك ستة أشخاص أو أكثر أى يضيق مدى الرقابة أو يتسع حسب قدرة الفرد الذهنية من ناحية وحسب طبيعة العمل الذى يشملها هذا المدى . فالمشرف على عمل جماعة من الكتبة العاديين أو مثقبي البطاقات أو مدخلى البيانات فى أجهزة الحاسب الآلى يختلف مدى رقبته عما يمكن أن يستوعبه المشرف على الأداء الوظيفى لمجموعة من المفسرين أو المصنفين أو البيولوجرافيين أو محللى النظم أو معدى البرامج الآلية ، أى أنه كلما زادت صعوبة العمل فى حد ذاته واعتماده على التفكير المهنى الخلاق كلما أثر ذلك على مدى الرقابة .

ومعرفة الرئيس على مدى رقبته تعتبر مسألة فردية تقوم على الملاحظة والتجربة ونوع العمل الذى تقوم به المكتبة أو مركز المعلومات . وبذلك يجب أن يتعرف كل مدير أو رئيس على المدى الأنسب لرقبته والالتزام بذلك خلال الأداء . فإن عملية الاستيعاب تعتمد على التوافق والتبادل والاحتمالات المختلفة لجهود الموظفين المشتركين فى الأداء .

لذلك فإن زيادة موظف واحد للمجموعة التى يشملها مدى الرقابة قد تعنى أكثر من ذلك . فالزيادة فى مجهود العمل تعنى الفرق بين حاصل مربع الحالتين . فإذا افترضنا مثلاً أن أحد مديرى الإدارات التنفيذية فى المكتبة كإدارة الفهرسة مثلاً كان مدى الرقابة

الأمثل له هو أربعة أفراد بما يمثل ١٦ وحدة جهد أما إذا زيد عدد الأشخاص إلى ٥ موظفين يدخلون في نطاق رقابته فإن وحدات الجهد تزيد إلى ٢٥ وحدة جهد أى بزيادة ٩ وحدات تمثل أكثر من نصف وحدات الجهد الأصلي له وتمثل هذه المعادلة فيما يلي :

$$(٢٥ - ١٦ = ٩)$$

أما العوامل التى تحدد مدى الرقابة فيمكن إجمالها فيما يلي :

- * الوقت المحدد للإشراف .
- * تنوع وأهمية الإشراف على العمل والمشاركة التى تؤثر على عدد المرؤوسين .
- * صفة التكرار فى الأعمال .
- * قدرة المرؤوسين على الأداء .
- * توفر الإخصائيين .
- * درجة التفويض فى المسئوليات والسلطات المتاحة للمرؤوسين .

فمثلا زيادة الوقت المحدد للإشراف وتنوع الأعمال الهامة ذات المشاكل المعقدة تستدعى تضيق مدى الرقابة . كما أن الأعمال التى تتصف بالتكرار وتوفر المرؤوسين والأخصائيين ذو الكفاءة المهنية وزيادة درجة تفويض المسئوليات والسلطات كلها عوامل توجب توسيع مدى الرقابة .

وحدة الأمر

إن وحدة الأمر أو القيادة Unity of Command تعنى أن كل فرد فى التنظيم يستلم الأوامر والتعليمات من شخص واحد فقط هو المدير أو الرئيس المباشر له . ولذلك لايعتبر مبدأ وحدة الأمر من المبادئ التنظيمية فحسب بل يسهم أيضاً فى عملية التوجيه الإدارى السليم للعاملين حيث أن الموظفين يؤدون أعمالهم بأسلوب أفضل حين يكونون مسئولين أمام رئيس واحد فقط . وبذلك يمكن تجنب انقسام وجوه الولاء ومشاكل الأفضلية والاختلافات التى قد تنجم من الأوامر التى تحدث حين يكون لشخص واحد أكثر من رئيس . فأمين مكتبة الكلية الجامعية الذى يشرف عليه أكثر من شخص كعميد الكلية أو وكيل الدراسات العليا بها ومراقب الكلية ومراقب عام الخدمات بالمكتبة المركزية أو العامة وغيرهم من الأشخاص سوف يتشتت مدى ولائه ولا تتحدد تبعيته الوظيفية بطريقة سليمة مما يؤثر سلبياً على أدائه الوظيفى .

الاتصالات الإدارية

المناصب الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات تعتبر مراكز اتصال في التنظيم ، فالمدير أو أمين المكتبة يعتبر الوسيلة الأساسية في الإتصال . وبذلك فمن أهم الأدوار التي يقوم بها التنظيم هو إنشاء شبكة اتصال حتى تصبح الوظيفة الإدارية مركزاً للتبليغ والإعلام للخطط والبرامج التي يرسمها الرؤساء أو ينشئها شاغل الوظيفة المعنية بالتنظيم . وعلى الرغم من وجود أنواع أخرى من المعلومات التي لا تتصل إتصالاً مباشراً بالخطط والقرارات فإن الموضوع الأساسي للإتصال في المكتبة أو مركز المعلومات يجب أن يكون الخطط والبرامج التي يتوقع من الرؤوسين القيام بتنفيذها .

ويتطلب الاتصال الإداري الفعال أن يفهم المتصل بهم فحوى المعلومات أى مايقصد إبلاغه إليهم فعلا . ويتضمن الإتصال تلقى المعلومات لا إرسالها فحسب . فيعتقد بعض المديرين أنهم يقومون بعملية الإتصال حين يرسلون المنشورات ويصدرون الأوامر والتعليمات . ويعتقد البعض الآخر من المديرين بأنهم يحلون مشكلة الاتصالات الإدارية حين يركزون على أساليب وسبل أو قنوات الإتصال والتأكيد الزائد على الوسائل دون الاهتمام بفحوى المعلومات والاختلافات بين مستلمى المعلومات مما يمكن أن يضعف الإتصالات الإدارية . وبذلك فإن الاختبار الحقيقي لعملية الإتصال يتعلق بمدى فهم المتصل به بما اعتزم تبليغه له . ويتطلب هذا لغة واضحة لا لبس فيها أو تأويل لها حتى يمكن أن تفهم الرسالة المبلغة بسرعة وبوضوح . وبذلك فعلى مدير المكتبة أو مركز المعلومات من دراسة وصول المعلومات عن الأعمال والتأكد من أنها وصلت فعلا للموظفين في نطاق إشرافه .

ومن هذا المنطلق فإن الإعلام مهم جداً حيث أنه يبلور وجهة النظر التي تدعو إلى أن سرعة وسلامة البيانات تزيد قيمتها إذا بلغت بطريق أفضل مباشرة للمبلغ له لا عن طريق الوسطاء . وقد يشعر المدير أن تدفق وسريان البيانات والمعلومات يجب أن يتبع خط السلطة في المكتبة أو مركز المعلومات وبذلك يطلب من رؤوسه المباشر بأن يبلغ رؤوسيه رسالة معينة حتى تصل إلى الموظف المختص . وبنفس الأسلوب ترفع الرسالة أو

البيانات إلى الرئيس المباشر وتتصاعد حتى تصل إلى المدير أى تسير الرسالة مرة أخرى من أسفل إلى أعلى من خلال خط السلطة إلى أن تصل أخيراً إلى الرئيس الذى يطلب البيانات . وتؤثر هذه الطريقة على بطء وعدم سرعة الحصول على المعلومات كما أنها تعرقل مراكز الإتصال وتثقل المعلومات الأصلية بشروح وإضافات عند كل مستوى إدارى خلال عملية توصيل البيانات إلى طالبها أو مستلمها . ويؤدى ذلك بالطبع إلى بيروقراطية وبطء الأعمال بشكل لايمكن تبريره فى أى تنظيم إدارى معاصر . فاتباع خط المسئولية والسلطة يصبح مقبولا وضرورياً فقط حين يكون الأمر متعلقاً بالقرارات والتعليمات الإدارية وليس فيما يتصل بالبحث عن البيانات وتوصيلها .

التنظيم غير الرسمي

كل ماسبق التعرض له من مبادئ تتعلق بالتنظيم الرسمي الذي يجب أن يتوفر في أى مكتبة أو مركز معلومات حيث أنها تتطلب هذا الإطار الرسمي لكى يربط وينسق ويحدد جهود الموظفين لتحقيق الأهداف المطلوبة .

وفي أى منظمة ومنها المكتبة ومركز المعلومات بجانب تواجد الإتصالات الرسمية التى تمثل خطوط السلطة بها تتواجد فيها أيضاً مجموعة من العلاقات غير الرسمية التى لا تتبع خط السلطة ويحاول الموظفون عن طريقها تلبية احتياجاتهم الشخصية من المعلومات فالموظفين يشكلون فى العادة مجموعات صغيرة غير رسمية وغير محددة تبنى على الاهتمامات الشخصية المتشابهة تنقل المعلومات من مصادر غير تقليدية تشوهها وتحرفها طبقاً لأهوائها ونزواتها غير المعلنة . ولذلك فإن التعرف والاعتراف بمثل هذه العلاقات مهم جداً للإدارة إذ أنها تؤثر على أداء الأفراد ورفع روحهم المعنوية فى إطار التنظيم الرسمي .

والتنظيم غير الرسمي باعتباره قائماً وخارج الهيكل التنظيمي الرسمي هو واقع فعلى سواء وافق عليه المدير أم لا . ويمكن أن يكون ذا فاعلية بناءة أو هدامة فى تأثيره على نجاح أداء المكتبة أو مركز المعلومات . وحيث أنه لايمكن تحديد معالم التنظيم غير الرسمي فيجب عدم تجاهله بل التعرف عليه واستغلاله الاستغلال الملائم فى خدمة برامج وأنشطة الأداء بالمكتبة أو مركز المعلومات . وبذلك يمكن أن يكون المدير ذا فاعلية عندما يستغل سلطته من أجل نقل المعلومات وتلقيها واحتضان التنظيمات غير الرسمية ودمجها فى الإطار التنظيمي الرسمي بقدر الإمكان حتى يمكن تنسيق الجهود فى المكتبة أو مركز المعلومات .

طرق التحليل التنظيمى

عند دراسة مشكلة تنظيمية فى المكتبة أو مركز المعلومات يجب أن يتم ذلك على أساس التحليل التنظيمى الذى تستخدم فيه الطريقة العلمية والتي تمثل خطواتها فيما يلى :

- * تحديد المشكلة بوضوح .
- * تقرير الحلول البديلة .
- * جمع الحقائق وتحليلها وتقرير البديل الأمثل .
- * إعداد الخطة التنظيمية .
- * متابعة النتائج وتقييمها وتطوير الخطة التنظيمية .

والطرق المستخدمة فى التحليل التنظيمى يمكن إجمالها فى الآتى :

- ١ — الخرائط أو الهياكل التنظيمية والأدلة أو اللوائح التنظيمية التى تعتمد على المبادئ التنظيمية وتسهم فى تشكيل التنظيم الرسمى وبيان العلاقات بين الإدارات والوظائف التى يشتمل عليها .
 - ٢ — توزيع العمل لدراسة واجبات ومسئوليات الوظائف فى إطار الوحدة التنظيمية الإدارية .
 - ٣ — تحليل الوظائف لدراسة فحوى ومتطلبات الوظائف الفردية .
- والأساليب الأكثر استخداماً فى ذلك هى الخرائط أو الهياكل التنظيمية ، والأدلة واللوائح التنظيمية ، وخرائط توزيع العمل ، وخرائط سير العمليات وقوائم المهام .

الخرائط أو الهياكل التنظيمية :

تعتبر الخرائط أو الهياكل التنظيمية أكثر الطرق استخداماً وشيوعاً لدراسة وتخطيط الترتيبات التنظيمية بالمكتبة أو مركز المعلومات . وتبين هذه الخرائط تجميع الأنشطة

الرئيسية فى إدارة أو وحدات إدارية توضح خطوط السلطة والمسئولية بين هذه الإدارات والوحدات .

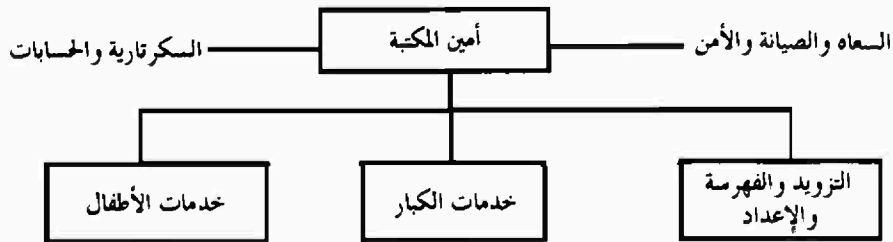
وتتنوع الخرائط التنظيمية من رسوم بسيطة جداً تتضمن الوحدات الرئيسية إلى رسوم أكثر تفصيلاً وتعقيداً تحاول أن تظهر كل الوحدات الصغيرة وما تتضمنه من علاقات وظيفية توضح مدى الاختلاف فى مستويات السلطة والعلاقات التبادلية بين الإدارات والوحدات كما تشتمل على أى خصائص أخرى .

وبذلك فإن الخريطة أو الهيكل التنظيمى يوضح الأمور التالية :

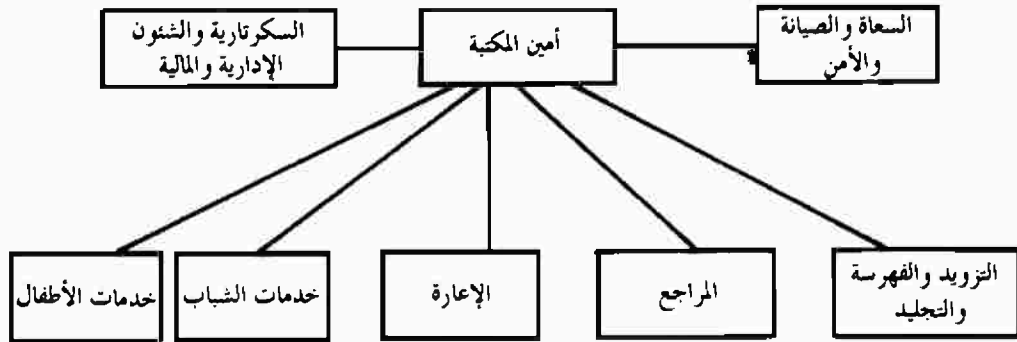
- ★ المناصب الإدارية المختلفة .
- ★ السلم الإدارى أو التسلسل الرئاسى .
- ★ تنسيق الأعمال فى الوحدات الإدارية وبينها وبين الوحدات الأخرى فى التنظيم .
- ★ اللجان المستخدمة .
- ★ العلاقات التنظيمية .
- ★ خطوط انسياب السلطة من أعلى إلى أسفل .
- ★ خطوط انسياب المسئولية من أسفل إلى أعلى .

على أنه من الشروط الواجب توافرها فى الخرائط والهيكل التنظيمية البساطة وبيان العلاقات الرئيسية فحسب حتى يسهل فهمها من قبل الموظفين فى المكتبة أو مركز المعلومات .

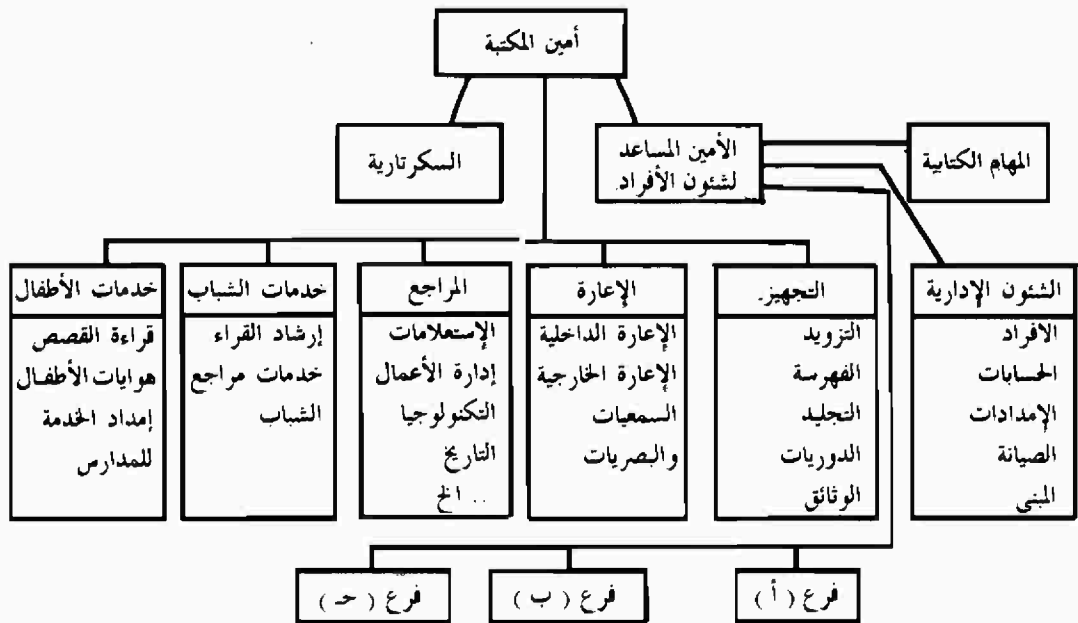
وفيما يلى مجموعة من الخرائط التنظيمية لإحجام ونوعيات مختلفة من المكاتب .



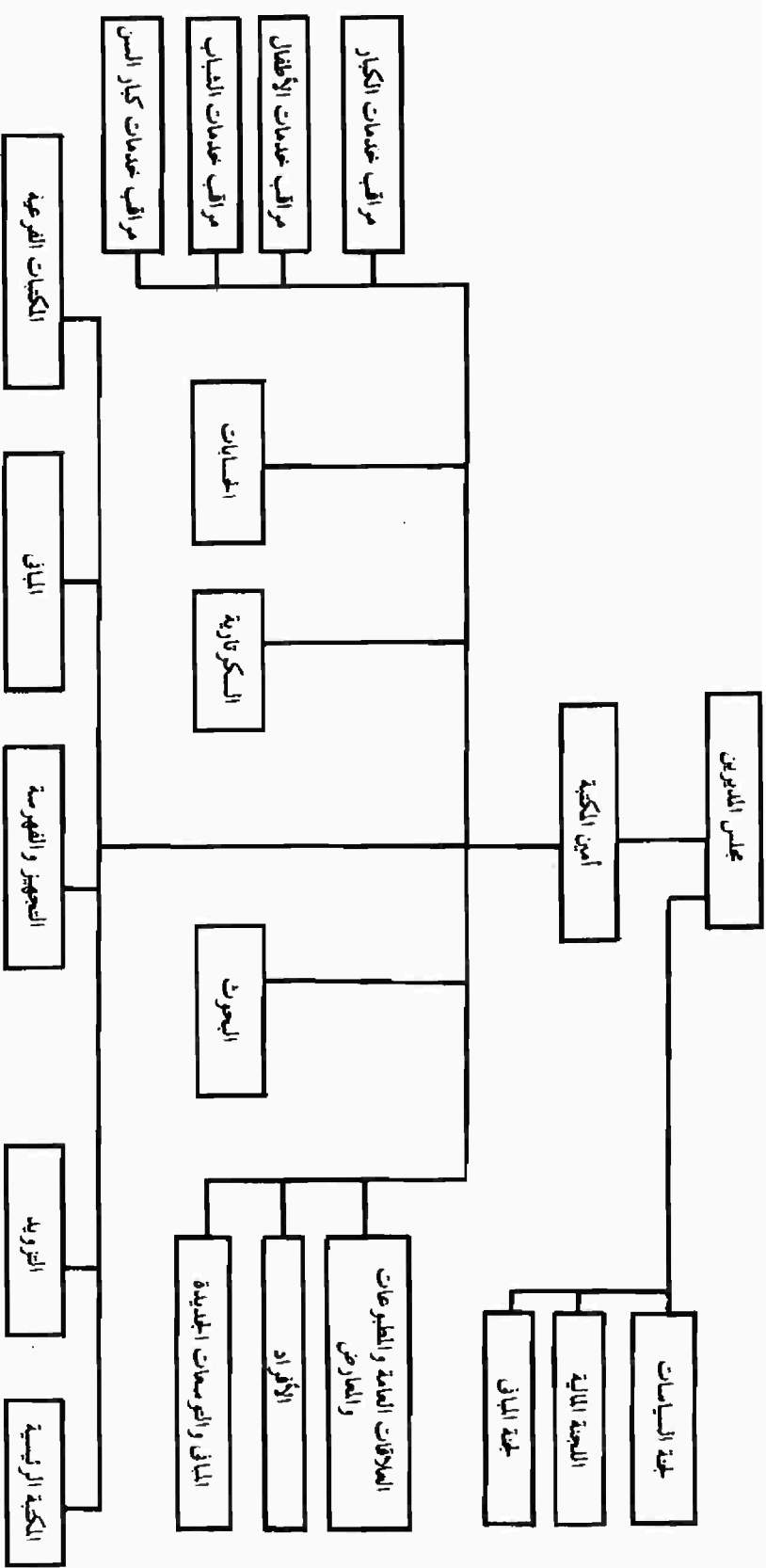
شكل ٧ - ٣ خريطة تنظيمية لمكتبة عامة بها ٤ أفراد



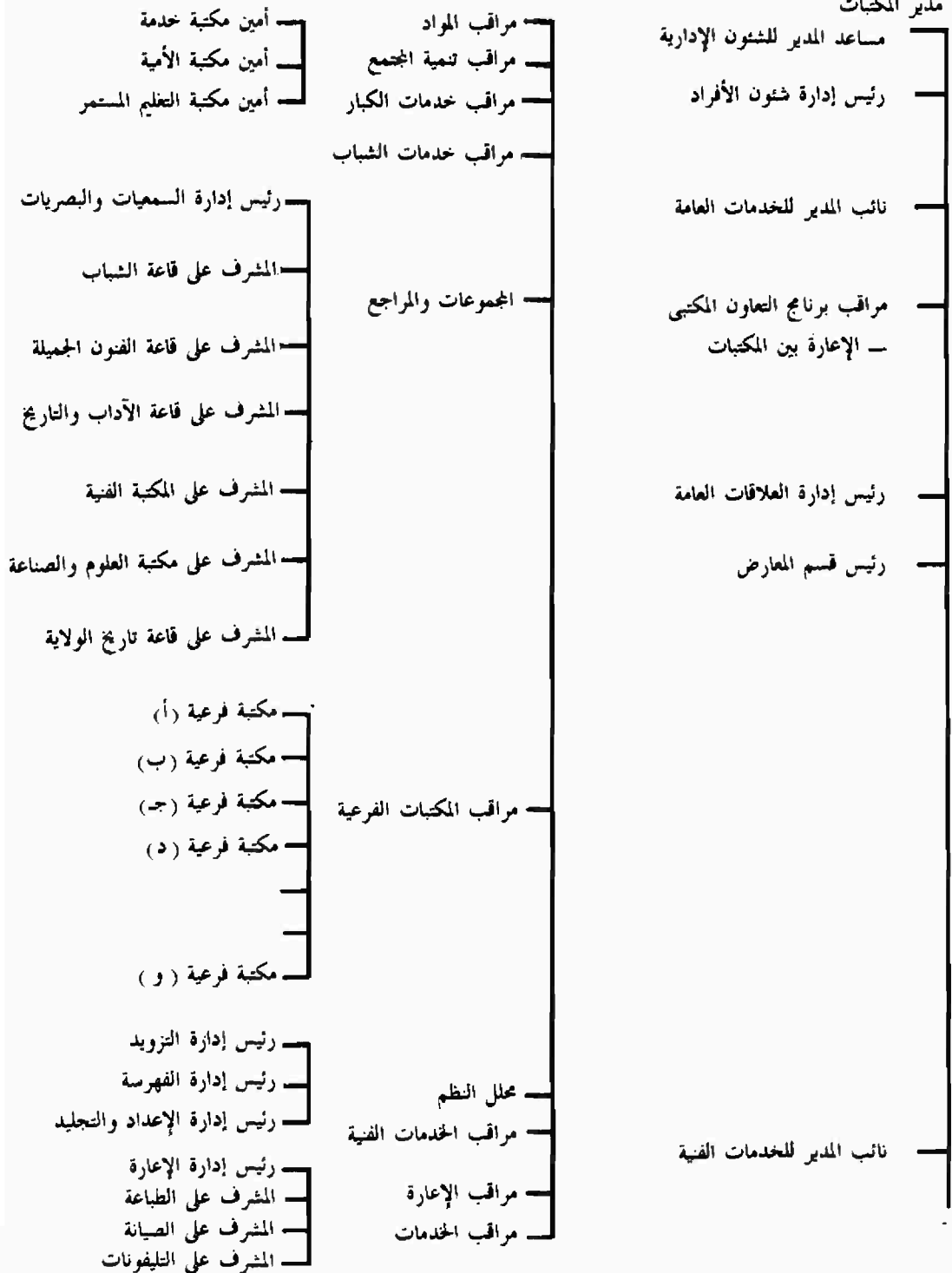
شكل ٧ - ٤ خريطة تنظيمية لمكتبة عامة بها ١٠ أفراد



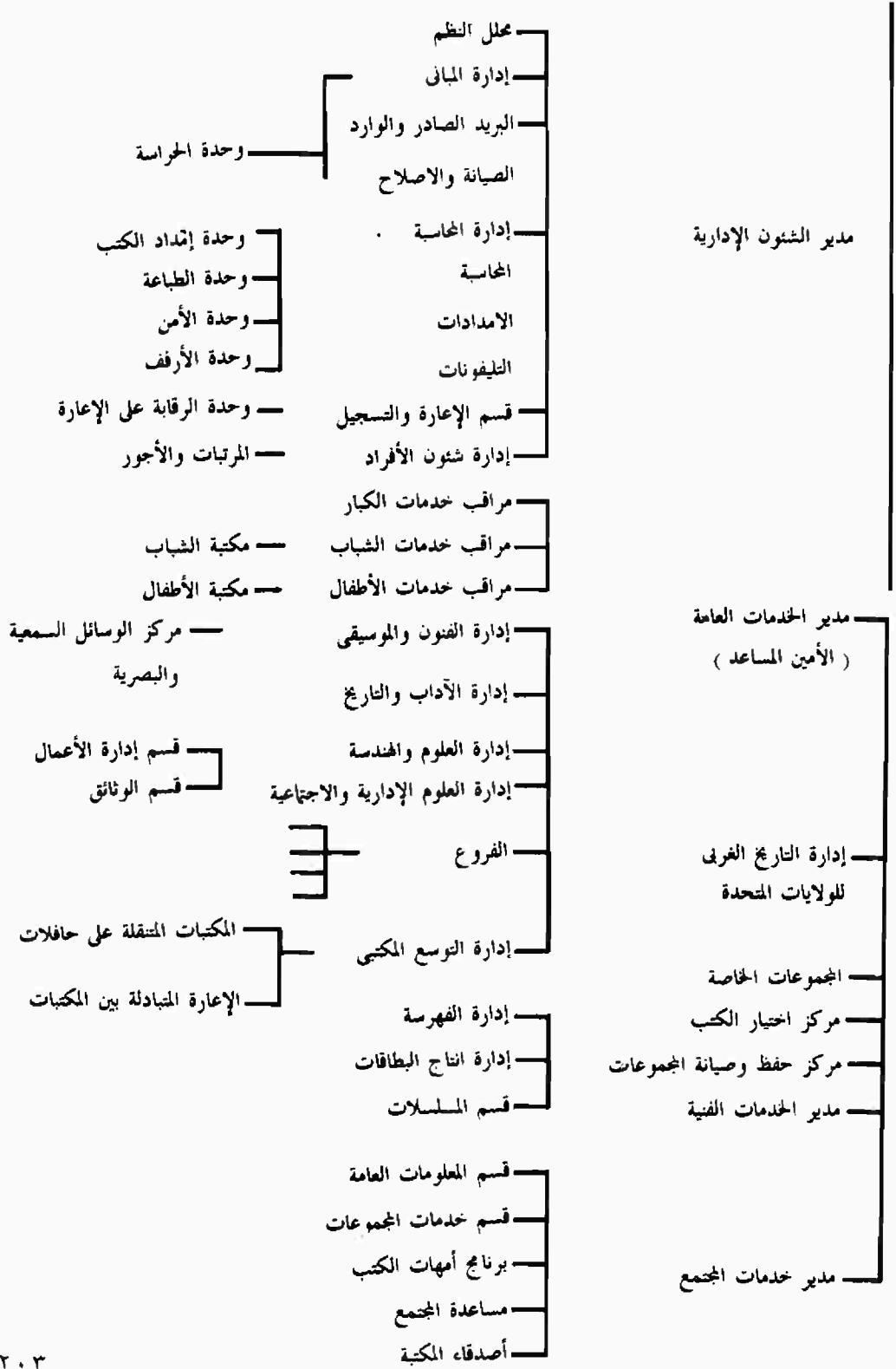
شكل ٧ - ٥ خريطة تنظيمية لمكتبة عامة بها ٢٠ فرداً

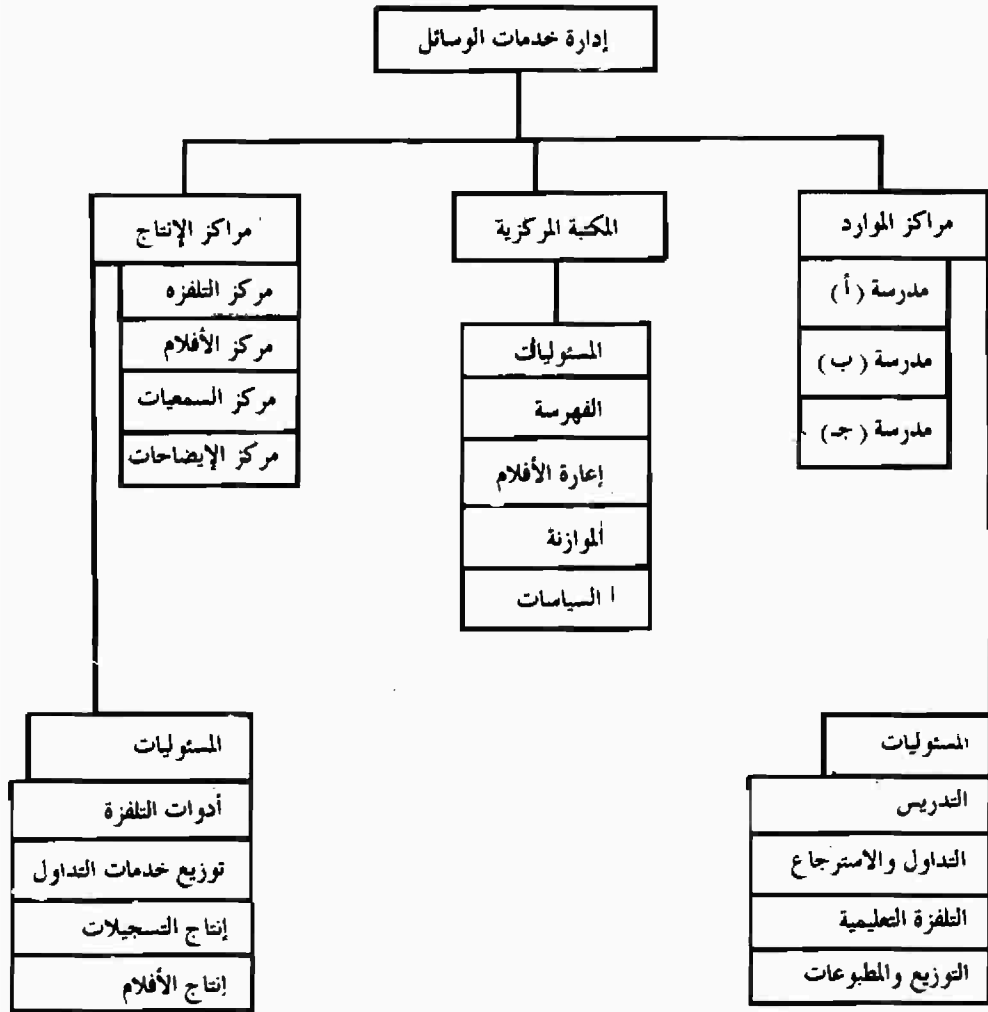


شكل ٧ - ٦ الخريطة التنظيمية لمكتب مدينة مينيابوليس MINEAPOLIS العامة

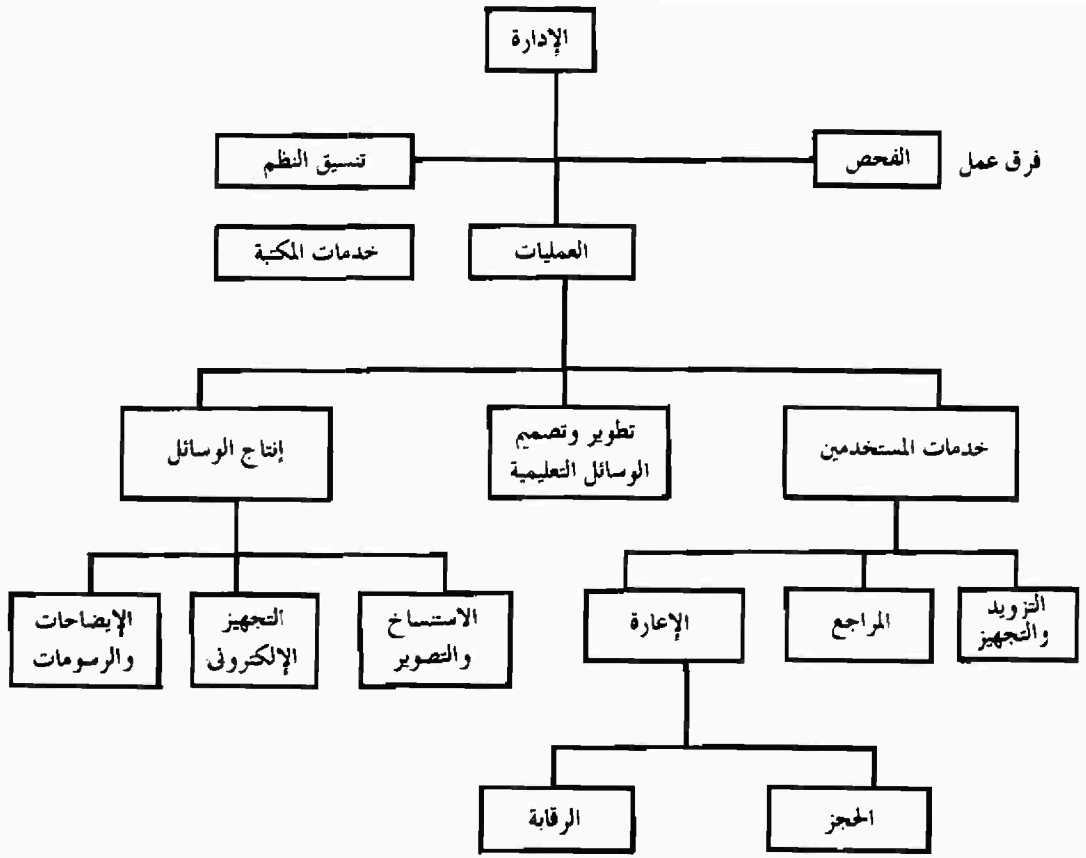


شكل ٧ - ٧ الخريطة التنظيمية لمكتبة دالاس DALIAS العامة

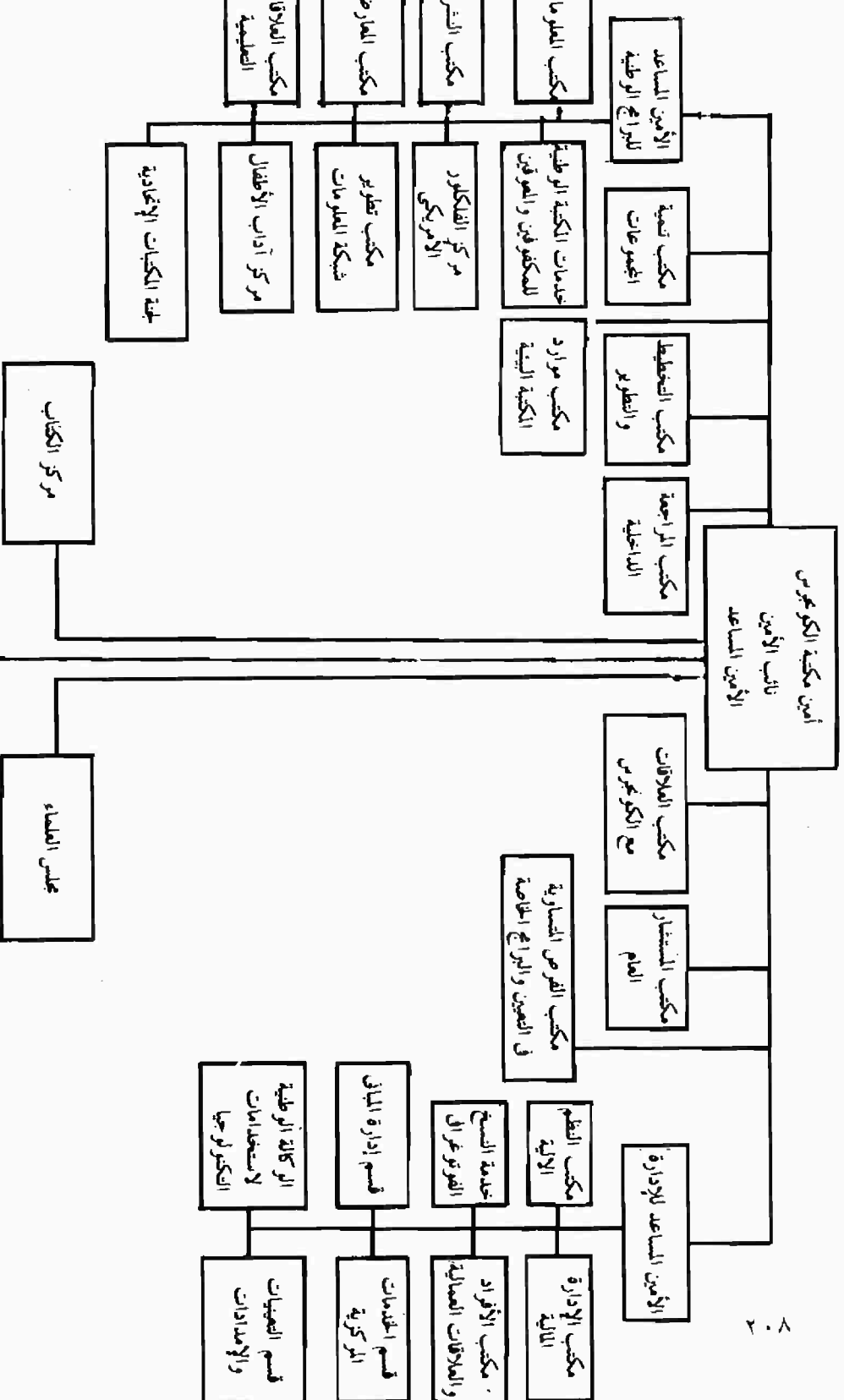




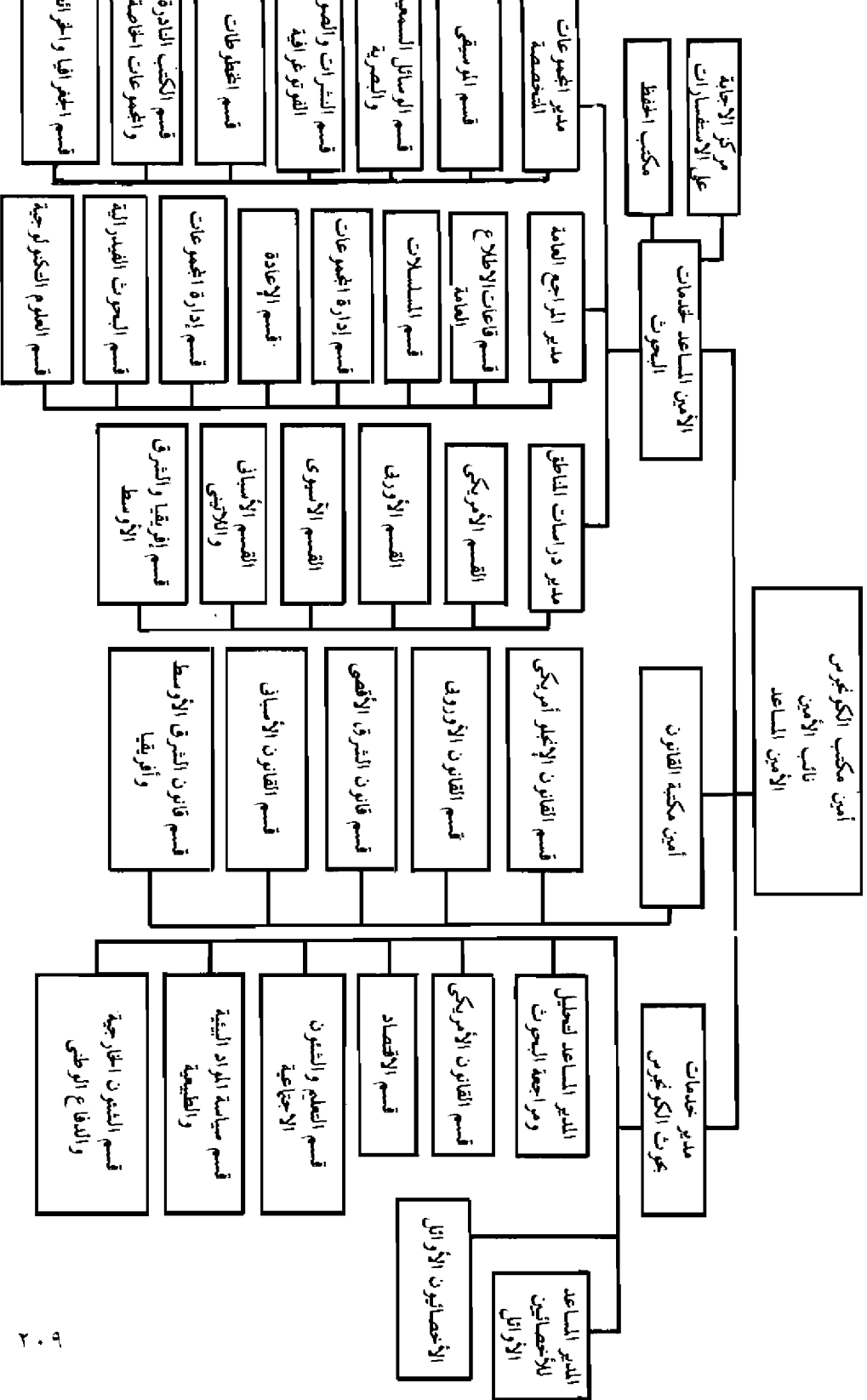
شكل ٧ - ٩ خريطة تنظيمية لإدارة خدمات الوسائل السمعية والبصرية باحدى المناطق التعليمية بالولايات المتحدة الأمريكية



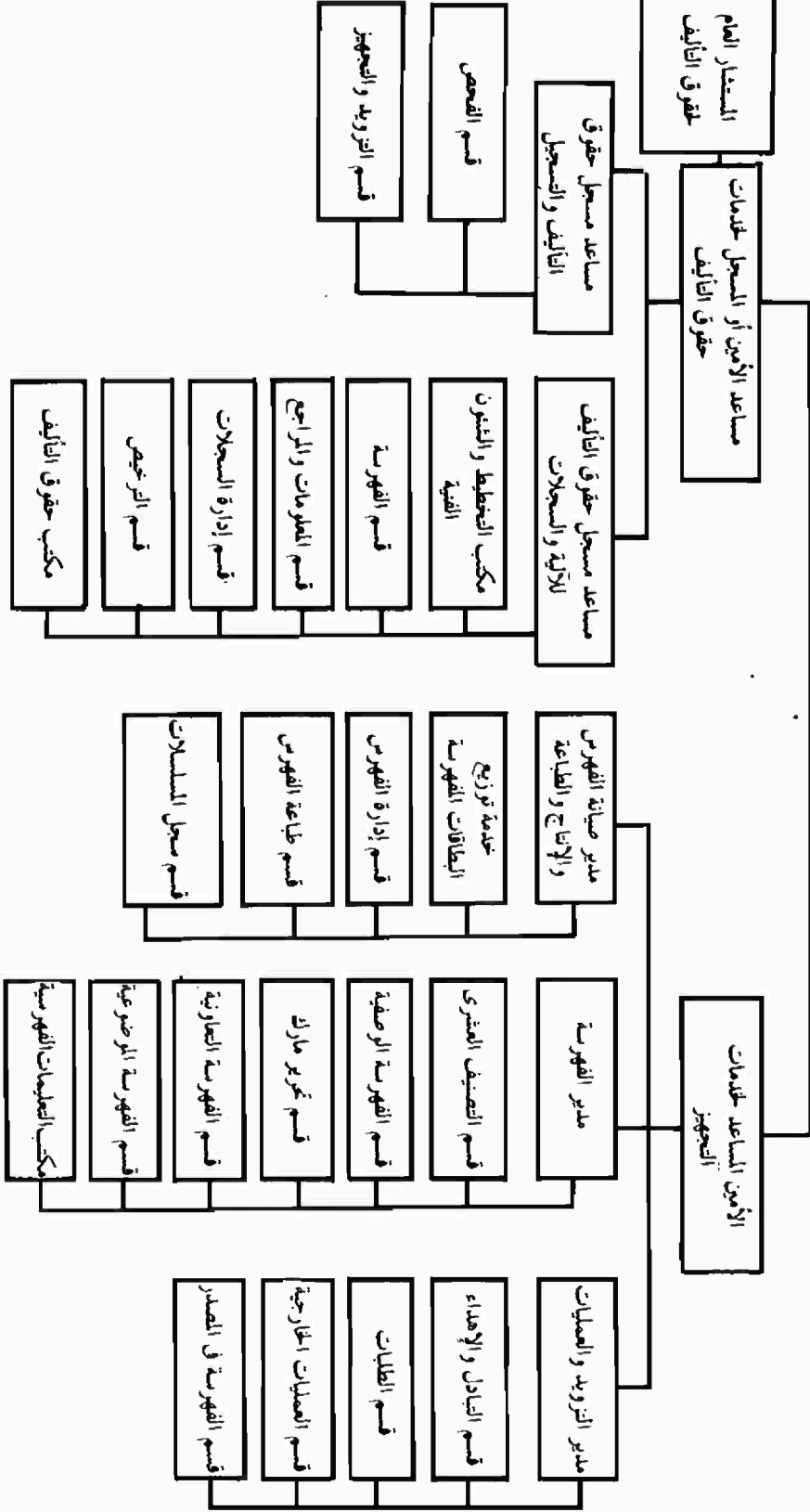
شكل ٧ - ١٠ خريطة تنظيمية لمكتبة إحدى الكليات الجامعية



٢٠



أمين مكتبة الكونغرس
نائب الأمين
الأمين المساعد



الأدلة التنظيمية :

تستخدم الأدلة التنظيمية في الوصف التفصيلي للعلاقات التنظيمية التي يصعب تحديدها بوضوح في الخرائط-التنظيمية . وفي العادة تعرف وتوصف الأدلة التنظيمية الوظائف والأنشطة المختلفة التي ترسم في الخرائط التنظيمية . وتتفرع الموضوعات في الأدلة طبقاً للوظائف والمسئوليات والسلطات والعلاقات وسبل الإتصال . وفي الغالب تكون الأدلة التنظيمية في شكل Loose - Leaf الذى يتسم بالمرونة مما يسهل عملية المراجعة والإضافة المستمرة .

ومن المزايا التي توفرها الأدلة التنظيمية والخرائط التنظيمية ما يلي :

- * تحديد خطوط المسئولية والسلطة وصيغها بالصيغة الرسمية .
 - * تعريف الأفراد بمسئولياتهم وواجباتهم الوظيفية ومدى علاقاتهم في إطار التنظيم .
 - * تساعد الإدارة في مراقبة النتائج المتوقعة بأسلوب أحسن .
 - * تسهم في تدريب الأفراد على أداء مهامهم .
 - * تقلل من التداخل والتضارب في الاختصاصات .
 - * توضح العلاقات الوظيفية والنقاط المهمة في خطوات العمل .
 - * إلا أن الأدلة والخرائط التنظيمية قد يعيبها ما يلي :
- لا تشجع التعاون غير الرسمي بين الموظفين .
- تعطى قصور محدود .
- يصعب مراجعتها بصفة مستمرة حيث تتجه إلى توفير واقع فعلى يصعب تغييره إلى حد كبير .

وعلى الرغم من هذه العيوب الهامشية إلا أن المزايا التي تعود على المكتبة أو مركز المعلومات يحتم إعداد الأدلة التنظيمية وجعلها مرنة لاستيعاب أى متغيرات ومتغيرات تؤثر على الأنشطة والمهام .

خرائط توزيع العمل :

تعد خرائط توزيع العمل Work Distributuion Charts لفهم طبيعة ومدى العمل ولتحديد كل من الأنشطة الأساسية ونصيب كل موظف من العمل في هذه الأنشطة . وتُحصر وتسجل الوحدة الإدارية كل الأنشطة التي تقوم بها على قائمة الأنشطة Activity List ، كما تسجل الواجبات المفصلة التي يقوم بها كل موظف والوقت التقريبي اللازم لها أسبوعياً على قائمة الواجبات Task List .

وتُجمع القائمتين معاً في خريطة توزيع العمل يمثل العمود الرأسى الذى على يمين الخريطة الأنشطة الرئيسية التي تقوم بها الإدارة والقسم أما واجبات الموظفين وساعات العمل فتُسجل تباعاً على يسار عمود الأنشطة بحيث تبين أفقياً مسؤوليات كل موظف والساعات التي يقضيها في كل نشاط أسبوعياً . كما هو موضح في شكل رقم ٧ —

١٤

وتتحدد من خريطة توزيع العمل لإدارة التزويد السابقة الأنشطة للموظفين الذين يعملون في الإدارة وعددهم أربعة أحدهم مديراً للإدارة وموظف مهني وموظف مساعد وكاتب الذى يعمل كل منهم ٣٦ ساعة أسبوعياً .

وتعتبر خريطة توزيع العمل أداة مهمة في تحليل العمل فتساعد في دراسة الأنشطة والوظائف المختلفة وتسهم في سهولة التوصل للحلول . وعلى الرغم من سهولة إعدادها إلا أنها لا تستخدم بتوسع في المكاتب ومراكز المعلومات .

أما إعداد خرائط توزيع العمل فيتمثل في الخطوات التالية :

١ — تعريف المشرفين على الأنشطة الرئيسية بأغراض وطبيعة إعداد خرائط توزيع العمل حيث أنها تسهم في تحليل العمل وتوزيع المهام بين العاملين ويؤدي ذلك إلى رفع روحهم المعنوية وجعلهم منتمين للعمل المكلفين بأدائه .

٢ — تجميع البيانات الأساسية والمهام التي يؤديها الموظفين فالموظف يعتبر مصدراً للبيانات عن المهام التي يؤديها والوقت الذي تستغرقه كل مهمة وبذلك يعرف المشرف موظفيه ويرشدهم على كيفية إعداد قوائم الواجبات والمهام التي توضح المهام المختلفة التي ينجزها كل موظف خلال فترة زمنية محددة ومجموع الساعات خلال هذه الفترة

عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	الأنشطة الرئيسية
عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	عدد الساعات	الأنشطة الرئيسية
			٥		٣		٨	تحليل إحيات واهتمامات المستخدمين
			٣		١		٤	تنسيق نشاط إختيار الكتب
			٢		—		٢	جمع قوائم المواد المحتاج إليها
			٢		١		٣	تعريف مدى توفر المواد
			٥		٣		٨	إختيار المواد
			١		٣		٤	إتخاذ قرارات استبعاد المواد
			٤		٢		٦	الحصول على المواد خلال الشراء والتبادل والاهداء
			٦		١٠		١٦	الرقابة على أنشطة التزويد
		٦	١				٧	البحث عن المعلومات البليوجرافية
		٦					٦	ترتيب البيانات لأعداد الطلبات
		٧	١				٨	إعداد نماذج وخطابات الطلبات
		١٢					١٢	حفظ نظام المحاسبة للمشتريات
١٠							١٠	إعداد طلبات المواد
١٠							١٠	حفظ سجلات الطلبات
٤							٤	مراجعة المواد المستلمة
٤							٤	فحص صحة ودقة الفواتير
٨		٢	٢		٥		١٧	أداء مهام أخرى طارئة
		٣	٤		٨		١٥	الاجتماعات
٣٦		٣٦	٣٦		٣٦		١٤٤	الإجمالي

شكل ٧ - ١٤ خريطة توزيع العمل لإدارة التزويد

وتستخدم بعض المكتبات نماذج محددة لقائمة الواجبات أو المهام اليومية كما يتضح في الشكل التالي :

اليوم :

اسم الموظف :

الوظيفة :

القسم :

الإدارة :

المهام المنجزة	الزمن المستغرق (الساعات)

شكل (٧ - ١٥) قائمة الواجبات والمهام المنجزة يومياً

وقد تجمع قوائم الواجبات المنجزة يومياً للموظف الواحد في قائمة للواجبات والمهام المنجزة في كل أسبوع كما يتضح في الشكل التالى :

التاريخ (الأسبوع المنتهى في)

الوظيفة :

اسم الموظف :

الإدارة :

القسم :

المهام المنجزة	الساعات	الكمية

شكل (٧ - ١٦) قائمة الواجبات والمهام المنجزة في أسبوع

٣ — إعداد قائمة بالأنشطة الرئيسية لكل إدارة أو قسم لكي تستخدم في عمليات تحليل العمل وفي تجميع أو تصنيف المهام الفردية المنجزة في الإدارة أو القسم . ويستعان في إعداد قائمة الأنشطة الرئيسية بدليل التنظيم وبمواصفات الوظائف . والشكل التالي يبين قائمة الأنشطة الرئيسية للإدارة أو القسم .

(الأسبوع المنتهى في)

القسم :

الإدارة :

الأنشطة الرئيسية	الساعات	الأنشطة الرئيسية	الساعات

شكل (٧ — ١٧) قائمة الأنشطة الرئيسية للإدارة أو القسم

٤ — إعداد خريطة توزيع العمل بشكلها النهائي كما سبق عرضه في شكل (٧ — ١٤) حيث تشمل أسماء الرئيسية التي ترتب تنازلياً ويحدد عدد الساعات لكل نشاط كما يشمل أسماء الموظفين ووظائفهم من اليمين إلى اليسار ويحدده أعمال كل موظف والساعات التي تستغرق في أداء مهامهم المختلفة .

٥ — تحليل ومراجعة خريطة توزيع العمل بواسطة المسئول عن الإدارة أو القسم للتأكد مما يلي :

- الأنشطة التي تستغرق معظم الوقت هل يجب أن تستغرق كل هذا الوقت ؟
- الجهد الضائع الغير موجه والوقت الذي يستغرق في المهام غير الضرورية .

— المهام الغير مترابطة وكيفية التنسيق بينها .

— عدد الأفراد الذين يقومون بأداء مهمة واحدة هل في الإمكان تقليل هذا العدد ؟

— مدى العدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الإدارة أو القسم .

وحتى يمكن تحليل ومراجعة خريطة توزيع العمل في الإدارة أو القسم يجب التعرف على أهداف وأسباب تواجد الأنشطة ومدى ارتباطها بالأهداف العامة للمكتبة أو مركز المعلومات كما يجب تحديد مبادئ وقواعد التنظيم الإداري الأكثر فاعلية في التوصل إلى هذه الأهداف كما أن احتمالات إلغاء قسم أو وحدة إدارية أو دمجها مع وحدة أخرى أو إعادة تنظيمها على أساس مختلف في المستقبل لا يجب إغفالها أو استبعادها .

وعند تحليل الأنشطة والمهام يجب الاهتمام بالإجابة على الأسئلة التالية :

★ هل قيمة النشاط المعين أو المهمة المحددة داخل هذا النشاط محدد أو مشكوك فيها ؟

★ ما مدى مساهمة المهام في إطار النشاط في تحقيق أهداف الإدارة أو القسم ؟

★ هل في الإمكان إلغاء مهمة أو دمجها في مهمة أخرى أو تبسيطها لتوفير الوقت والجهد والمال ؟

★ ما مدى تناسب الوقت المخصص للنشاط أو للمهمة المعينة لأهميته النسبية ؟

★ هل تستغرق المهام الثانوية الهامشية وقتاً أكبر من المهام الرئيسية أو الوظيفية ؟

★ هل الأنشطة والمهام التي تؤديها الإدارة أو القسم متشابهة في الصفات والسمات وذات علاقات منطقية أم أن بعضها يجب دمجها وإلحاقها في إدارات أو أقسام أخرى ؟

الإجابة على مثل هذه الأسئلة تسهم إلى حد كبير في تحليل الأنشطة والمهام وتساعد في إعداد خرائط توزيع العمل في المكتبة ومركز المعلومات .

خرائط تدفق العمليات :

بينما توضح خريطة توزيع العمل من يؤدي أى نشاط ومهمة فإن خريطة تدفق العمليات أو سير العمل Process Flow Chart توضح بالرسم كيف يتم إنجاز العمليات أو

العمل من البداية للنهاية وبذلك تمثل أسلوباً سهلاً ومبسطاً لتمثيل وتحديد تتابع تدفق العمليات مستخدمة في ذلك رموزاً سهلة الفهم . وبواسطة خريطة تدفق العمليات في المكتبة يمكن تتبع سير أى كتاب أو مطبوع خلال دورة التزويد والفهرسة والتخزين والخدمة .

والشكل رقم ٧ — ١٨ يبين خريطة تدفق العمليات التى يمكن تطبيقها على إجراءات وعمليات الأداء فى المكتبة أو مركز المعلومات .

ويلاحظ أن خريطة سير العمليات تعد فى شكل نموذج مطبوع وتتضمن بيانات عن الوظيفة والأساليب الحالية والمقترحة تسجل فى الجزء العلوى من الخريطة .

كما تتضمن الخريطة مجموعة من الخانات أو الأعمدة الرأسية التى تبدأ من اليمين مشتملة على مجموعة من الرموز التى تعبر عن الخطوات والتى تترابط معاً بعد تحديد كل الخطوات لكى يمكن الحصول على خط سير العملية . وتصنيف هذه الرموز طبقاً للعملية أو الإجراء الذى قد يكون نشاطاً مرجعياً أى الرجوع إلى فهرس معين أو نشاطاً يدوياً بإضافة بيانات معينة يدوياً أو آلياً أو نشاطاً خاصاً بالتجميع والفرز أو الحفظ والبحث وهكذا . وقد تستخدم رموزاً معينة لهذه الأنشطة فى إطار رمز الإجراء ذاته . ثم يلى خانة ورمز الإجراء خانات أخرى للحركة أى الانتقال من موقع أداء لموقع آخر ، وللمراجعة أو الرقابة للتأكد من الصحة والدقة ، وللتأخير الذى يعنى بتوقف الخطوة فى موقع معين ينتج عنه تعطيل وتأخير سير العمل . كما قد تضاف رموز أخرى تتعلق بالحفظ أو التخزين مثلاً .

يلي هذه المجموعة من الرموز بيانات عن المسافة أو العدد في كل خطوة والزمن اللازم لكل إجراء أو عملية .

ثم يلي ذلك كما يتضح في الشكل السابق خانة خاصة تتضمن وصف تفصيلي لكل خطوة ويتبع ذلك خانات تحدد الإجابة على خمسة أسئلة موضحة في قمة الخريطة فوق خانة أو عمود الخطوات أما أى ملاحظات فتسجل على شمال الخريطة أمام كل خطوة . وفي نهاية الخريطة من أسفل ملخص لكل الإجراءات من حيث العدد أو المسافة والوقت .

وتعد خريطة تدفق العمليات بتسجيل كل خطوة حتى لو كانت ثانوية أو هامشية وبعد عملية تجميع المعلومات توضع علامة على الرمز الذى يمثل العملية أو الإجراء لكل خطوة وتوصل خطوط بين هذه الرموز للحصول على تتابع الخطوات في العملية وبعد إتمام ذلك تجمع الخطوات بالنسبة للإجراءات والحركة والمراجعة والتأخير التى تسجل في الخانات المعدة لذلك في أسفل الخريطة مبيناً الزمن اللازم لكل مجموع والعدد أو المسافة الكلية كما تسجل أيضاً أية ملاحظات خاصة بالخطوات بجانبها على يسار الخريطة .

أما عملية تحليل الخريطة فتتصل بالإجابة على الأسئلة التى حددت عليها في قمة النموذج فوق خانة الخطوات بمراعاة الحذف أو التبسيط أو الإدماج أو التغيير في كل خطوة من خطوات الوظيفة .

المراجع

1. Bernard, Chester J. The Functions of the Executives. (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939).
2. Booz, Allen & Hamilton, Inc. Organization and Staffing of the Libraries of Columbia University: A survey of the case study. (Washington, D. C.: Association of Research Libraries, 1972).
3. California State. Program Review Branch. Library Cooperation: A Systems Approach to Interinstitutional Resource Utilization. (Sacramento, Calif.: Department of Finance, State of California, 1973).
4. Follet, Mary P. Dynamic Administration (New York: Harper 1940).
5. Gulick, L. and Urwick, P. Papers on the Science of Administration. (New York: Columbia University, 1937).
6. Hamburg, Morris, et al. "Library Objectives and Performance Measures and their use in Decision - Making" Library Quarterly (January 1972) p. 107-28.
7. Hennington, David M. "The Developing Patterns of Main Library Organization" Library Trends, V. 20, No. 4 (April 1972) p. 640-653.
8. Holly, James F. and Cornahan, David J, "Creating a Multi - Media Library: A Case Study" Library Trends, V. 19, No. 4 (April 1971) p. 419-39.
9. Joeckel, C., ed. Current Issues in Library Administration. (Chicago: University of Chicago Press, 1939).
10. Knight, Douglas M. and Nourse, Shepley, eds. Libraries at Large (New York: Bowker, 1969).
11. Library System Definition: Functions and Interfaces (Santa Barbara: University of California, 1971).
12. Littlefield, C.L. and Rachel, Frank. Office and Administrative Management. 2nd ed. (Englewood - Cliffs, N.J.: Prentice - Hall, Inc., 1964).
13. Lyle, Guy. Administration of the College Library. 2nd ed. (New York: Wilson, 1949).

14. Miles, Arnold and Martin, L. *Public Administration and the Library* (Chicago: University of Chicago Press, 1941).
15. Mitchell, Wanda B. "The Communications Center" *Library Trends*, V.19, No. 4 (April 1971) p. 475-81.
16. Phelps, Rose B. "Effects of Organizational Patterns" *Library Quarterly*, V. 17 (October 1947) p. 281-295.
17. Simou, Herbert A. "On the Concept of Organizational Coals" *Administrative Science Quarterly* (June 1964) p. 1-22.
18. Wassetman, Paul and Bundy, Mary Lee, eds. *Administration*. (Washington, D.C.: Mictocard Edition, 1968) p. 123-78.
19. Wight, Edwards A. "Research in Organization and Administration" *Library Trends*, V. 6 (October 1957) p. 141-1946.
20. Wilson, Louis R. & Tauber, M. *The University Library*. 2nd ed. (New York: Columbia University Press, 1956).

الفصل الثامن العلاقات الإنسانية

المحتويات

المقدمة

الدوافع

— الدوافع المهنية

— الدوافع البيئية

مفاهيم ومدارك الأفراد

الروح المعنوية

المراجع

المقدمة

تعتبر العلاقات الإنسانية المجال الذى يبحث عن زيادة الكفاية الإنتاجية عن طريق الفهم الصحيح للأفراد وتحقيق رضاهم عن الأعمال والمهام التى يقومون بأدائها ورفع روحهم المعنوية . ونجاح العمل فى المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات يعتمد على سلامة العلاقات والروابط الإنسانية التى تتواجد بين مجموعة الأفراد الذين يعملون ويتصلون بعضهم ببعض . وتفكك هذه العلاقات والروابط الإنسانية يفصم عرى التعاون بين العاملين ويقطع أواصر التفاهم بينهم ويثير كثيراً من المشاكل التى تمتص جزءاً كبيراً من فاعليتهم ونشاطهم فتحبوا إنجازاتهم وتصاب المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات بالجمود والبيروقراطية والفشل فى تحقيق الأهداف ، خاصة أن معظم المهام بالمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات هى أعمال مهنية تعتمد فى المقام الأول على التفكير العقلى ، وتحتاج إلى قدر من المعرفة والخبرة التى تعتمد فى الأداء على الروح التى تؤدى به وعلى معنويات القائمين . ولا يخفى أن العلاقات الإنسانية لها تأثير كبير على الروح المعنوية وتفاعل القائمين بها .

وينظر إلى العلاقات الإنسانية على أساس أنها :

- وسيلة إدارية لتحديد الحد الأقصى من إشباع حاجات الأفراد المادية أو الاقتصادية والاجتماعية والنفسية داخل إطار المكتبة بغية زيادة الكفاءة الإنتاجية .
- أداة للتعامل مع الأفراد لتحقيق التوازن بين إشباع حاجاتهم وبين أهداف المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات ، فحاجات الأفراد تتزايد بصفة مستمرة ومن الصعب الوصول إلى حد أقصى لها إلا عن طريق موازنتها بأهداف المكتبة .
- القدرة التى لدى الأفراد على نقل أحاسيسهم وأفكارهم للآخرين وقدرتهم فى تلقى مثل هذه الأحاسيس والأفكار من الغير والاستجابة لها . أى الربط بين عملية الاتصالات الإدارية وبين العلاقات الإنسانية إذ أن الاتصالات الإدارية السليمة تعتبر أحد الركائز الأساسية للعلاقات الإنسانية .

— الروح المعنوية تدفع الأفراد في الارتباط بالمكتبة خلال التعاون البناء وزيادة الإنتاجية والشعور بالرضا .

من المفاهيم السابقة يتضح أن العلاقات الإنسانية تهدف إلى :

— خلق جو من الثقة والاحترام والتعاون الكامل بين العاملين والإدارة وبين بعضهم ببعض بغية زيادة إنتاجيتهم .

— إيجاد رغبة اختيارية لدى الأفراد في زيادة وإتقان مهامهم .

— تنمية ورفع الروح المعنوية وطرق الإشراف والتوجيه ووسائل الإتصال بغية نشر الرضا بين العاملين وتحفيزهم على الأداء .

ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن العلاقات الإنسانية تركز حول الإنسان ذاته من حيث أنه :

— كائن حى متغير من وقت لآخر تختلف أحاسيسه وشعوره واتجاهاته من شخص لآخر .

— كائن حى متفاعل مؤثر ومتأثر في الوقت ذاته ويحتاج إلى أن تتاح له كافة العناصر المناسبة في محيط عمله حتى تتيح إذكاء فاعليته وإيجابيته وحماسه .

— كائن حى يخضع لقانون الإنتاجية المتناقضة أى أن إنتاجيته تقل من حث الكم والنوع كلما إزداد الجهد الذى يتعرض له أثناء وظيفته .

— كائن حى متميز عن سائر المخلوقات بعنصر العقل لذلك يجب أن يفهم الفرد ويقتنع بما يؤديه وتدعيم كل ما يرتبط به كإنسان .

الدوافع

تدفع الكائن الحى فى تصرفاته دوافع عديدة ترتبط بالبيئة المادية والاجتماعية والنفسية التى تحيط به . وتعتبر هذه الدوافع شرطاً هاماً من مقومات العلاقات الإنسانية وركيزة أساسية لها . وتنقسم الدوافع التى توجه جهود ومشاعر الأفراد إلى مجموعتين أساسيتين أحدهما دوافع مهنية تتعلق بالوظيفة والأخرى دوافع مرتبطة بإشباع حاجات الأفراد الاقتصادية والاجتماعية والنفسية .

أولاً - الدوافع المهنية :

المهنة أو نوع العمل الذى يمارسه الإنسان قد تكون مصدراً لسعادته وعاملاً هاماً من عوامل استقراره وشعوره بالانتماء والثقة بالنفس وبقدرته وكفاءته . وعلى العكس من ذلك قد تكون المهنة مصدراً لشقاء وتعاسة الفرد وعدم استقراره وسبباً من أسباب ضعف ثقته بنفسه وشعوره بالإحباط أو الفشل . لذلك فإن وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب يعتبر عنصراً هاماً فى المواءمة المهنية المطلوبة .

وتتم هذه المواءمة باتباع الخطوات التالية :

(أ) تحليل العمل :

جمع الحقائق والبيانات الأساسية عن العمل كالمهام والمسئوليات التى يجب أن يقوم بها الشخص والظروف التى يؤدى فيها العمل والمؤهلات المطلوب توفرها بغية النجاح .

(ب) تحليل الفرد :

الاهتمام بالفرد نفسه من حيث خصائصه وصفاته وقدراته البدنية والعقلية والخلقية حتى يمكن التعرف على مدى قدرته وصلاحيته للعمل واستعداده الشخصى .

(جـ) المواءمة :

أى مواءمة الفرد للمهنة المناسبة أو اختيار نوع الوظيفة أو المهنة التى تتفق مع خصائص وإمكانات هذا الفرد .

ثانياً — الدوافع البيئية :

إن العمل من الناحية النفسية لا يعنى مجرد بذل جهد عقلى أو عضلى للتأثير على الأشياء المادية وغير المادية المحيطة بالفرد للوصول إلى نتيجة ما ولكنه فى حقيقته تفاعل بين الفرد والبيئة يحاول الفرد فى أثناء ذلك أن يحقق أهدافه وأن يشبع رغباته وحاجاته . وفى أثناء هذا التفاعل تنمو وتتكامل شخصية الفرد وتحقق ذاته ويشعر بقيمته الإنسانية . وفى هذا الإطار يتجه سلوك الفرد إلى ثلاثة اتجاهات متباينة ومتداخلة ويؤثر كل اتجاه منها فى الآخر ويتأثر به داخل وحدة متكاملة هى وحدة الفرد البيولوجية أو العضوية والاجتماعية والنفسية . فالحاجات العضوية تؤثر فى الحاجات الاجتماعية وتتأثر بها وبالمثل تؤثر وتتأثر بالحاجات النفسية بنفس الطريقة تجد التأثير المتبادل بين الحاجات الاجتماعية والنفسية .

(أ) الحاجات العضوية :

تنقسم الحاجات العضوية إلى قسمين أساسيين :

- حاجات عضوية كالحاجة للشراب والغذاء والنوم ... إلخ .
- حاجات الأمن المادى والحسى التى تدفع الفرد إلى تجنب الأخطار الخارجية والداخلية التى قد تؤذيه كالحاجة للمسكن والملبس وتجنب الحرارة ... إلخ .

(ب) الحاجات الاجتماعية :

من المعروف أن المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات لاتعمل منعزلة قائمة بذاتها بل هى متواجدة فى بيئة اجتماعية وتعتبر جزءاً منها تتأثر بها كما تؤثر عليها . فالاجتماع يعتبر عاملاً أساسياً فى تحديد نمط العلاقات والروابط بينه وبين العاملين بالمكتبة .

وتنقسم الحاجات الاجتماعية إلى قسمين :

- الحاجة الاعتمادية فى رغبة الفرد إلى الانتماء للجماعة .
- الحاجة الاستقلالية فى الإفصاح عن الشخصية وإبداء ما لدى الفرد من آراء .

(ج) الحاجات النفسية :

لكل شخص خواصه ومميزاته التي ينفرد بها ولكنه في نفس الوقت يعتبر كل متكامل وليس مجموعة أجزاء متفرقة . لذلك يجب دراسة سمات كل شخصية على حدة . فالفرد هو الذى يتخذ القرارات وهو المسئول عن العمل باستمرار ، لذلك فإن مقوماته وحاجاته النفسية تعتبر عنصراً هاماً من الدوافع التي تؤثر على بيئة العمل ككل .

وتنقسم حاجات الفرد النفسية إلى قسمين :

١ — الحاجة إلى الأمن النفسى التي تدفع الفرد إلى أن يكون موضع حب وعطف وعناية واهتمام الآخرين وهذه الحاجة عدة دعائم تقوم عليها :

★ موقف الرؤساء واتجاهاتهم النفسية تجاه الموظف .

★ معرفة العامل باللوائح والقوانين والنظم والخطط المتبعة وفرص الترقى المتصلة بمستقبله الوظيفى .

★ ثبات نظم الثواب الوظيفى .

٢ — الحاجة إلى التقدير والاحترام التي تدفع الفرد أن يكون موضع احترام وتقدير للآخرين وتتلور هذه الحاجة في كيفية تعامل الإدارة مع أفرادها .

مفاهيم ومدارك الأفراد

إن مفاهيم الأفراد ومداركهم مثلها مثل الدوافع تتحكم في أنماط سلوك الأفراد وعلاقاتهم بعضهم ببعض . بل إن هذه المفاهيم والمعارك هي التي تعطي للدوافع أبعادها وحدودها وأوصافها وتوجهها إلى جهات معينة . فعلى سبيل المثال يختلف مفهوم المادة من فرد لآخر ولها مدلولاتها المتعددة كالقناعة أو التكالب أو الإدخار أو التملك أو الاستغلال أو الرخاء ... الخ .

وكما هو معروف فإن تعامل الناس معاً يتم عن طريق مفاهيمهم ومداركهم لا عن طريق حقائقهم الذاتية . وكلما تقاربت مفاهيم الأفراد ومداركهم عن أنفسهم وعن أدوارهم ووظائفهم وحقائقهم الذاتية ، كلما ازدادوا فهماً لحقائق ذاتيتهم وصاروا أحسن قدرة على تحسين علاقاتهم بعضهم ببعض . فقد يكون مصدر سوء الفهم في العلاقات راجع إلى التصور أو المفهوم القديم لدى الأفراد الذي قد يكون متعارضاً مع الأنماط الحالية .

وخبرات الفرد السابقة والمعلومات التي يحصل عليها من الغير تعتبر قيمة في حد ذاتها ولها دورها الواضح في تكوين مفاهيم الفرد وتصوراتة . على أنه يجب ألا تؤخذ هذه الخبرات والمعلومات الفردية وتلك المتصلة بالمجتمع على علاقتها وألا تترك بدون نقد ومراجعة مستمرة . لذلك تصبح أهمية المناقشة وتبادل وجهات النظر وإطلاق حرية البحث والتجريب والابتكار من العناصر الهامة في رفع الروح المعنوية وشعور الفرد بالرضا والقناعة في عمله .

الروح المعنوية

تعتبر الروح المعنوية من الظواهر النفسية فلا تخضع للملاحظة المباشرة ، بل يتعرف على سماتها من خلال آثارها ونتائجها المتمثلة في الإخلاص والحماس والمثابرة على العمل وزيادة الإنتاجية . كما أن الروح المعنوية تعتبر شرطاً للجماعة المتكاملة التي يرتبط أفرادها فيما بينهم بمجموعة من الأهداف المحددة الواضحة بحيث يشعر كل فرد في المكتبة بأهمية الأهداف وانسجامها وتكاملها مع أهدافه الشخصية . ومن هذا المنطلق تثق هيئة موظفي المكتبة في الأهداف وفي الوسائل التي تتبع في تحقيقها . وبذلك تصبح الروح المعنوية العالية عنصراً حيوياً وضرورياً لتعاون العاملين معاً وتعاونهم مع إدارة المكتبة وإدارة المنظمة أو الجهاز الأم الذي تتبعه المكتبة وذلك بغية تحقيق الأهداف بكفاءة وتعميم الشعور بالرضا . فنجاح المكتبة في تحقيق رسالتها مرتبط ارتباطاً مباشراً بارتفاع الروح المعنوية لهيئة العاملين بها .

(أ) روح الفريق :

من الملاحظ أن معظم أنشطة المكتبة من الاختيار والتزويد والفهرسة والتحليل والتنظيم حتى خدماتها وتوصيلها إلى القراء والمستفيدين تؤدي في إطار واحد متكامل . وبذلك يجب أن ينظر أى موظف بالمكتبة إلى أثر أى موقف لا عليه فحسب بل على جميع العاملين في المكتبة . كما يجب أن يفكر كل الموظفين في إطار واحد متناسق فكل فرد منهم يجب عليه أن :

* يعمل على مساعدة زملائه في العمل لا محاولة الكسب على حساب الآخرين .

* يشعر أن النجاح الذي تحوزه المكتبة هو كسب لمجموعة الموظفين ككل

(ب) الاستمرار والتماسك :

إن الشللية والتطاحن والتنافس تعتبر من الظواهر غير الصحية التي تعرقل الأداء وتهدم المنجزات . لذلك يجب على العاملين أن يعملوا على :

- * استمرارية وضوح رؤية الأهداف والسياسات مهما صادفها من عقبات .
- * المثابرة لا العناد أو الإحباط في تحقيق هذه الأهداف .
- * الثقة في النفس المبنية على سمو رسالة وأهداف المكتبة وعلى قدرات العاملين لا التفكير المبنى على الآمال الكاذبة أو الخداعة .

(جـ) الدافعية والحماس :

إن إقناع العاملين بالرسالة التي يقومون بأدائها واهتمامهم بالمهام والأنشطة التي ينجزونها لتحقيق الرسالة يجب أن تكون محور انطلاقهم على ألا يرتبط ذلك بالثواب والعقاب .

(د) مقاومة الإحباط :

تواجه مجموعة العاملين بالمكتبات أو مراكز التوثيق والمعلومات كثيرا من المشاكل والصعاب نتيجة لمقومات ونظم المجتمع التي قد لا تضع المكتبة في المكان المناسب لها والتي لا يجب الرضوخ لها وتركها تتكامل وتؤدي إلى الإحباط بل يجب العمل على التغلب عليها وإعادة الأمور إلى نصابها السليم .

من هذا المنطلق يمكن تلخيص بعض العوامل التي تسهم في رفع الروح المعنوية للعاملين في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات كما يلي :

١ - الرضا عن العمل :

رضاء أى موظف في المكتبة عن عمله يدفعه إلى الإخلاص والولاء له . كما أن قدرته على أداء العمل تسهم في رضائه ورفع الروح المعنوية . لذلك يجب أن تتوفر في الشخص العامل بالمكتبة المؤهلات والصفات والقدرات ... الخ . ويسهم التدريب في ذلك مساهمة فعالة .

٢ - حافز الصالح العام :

تقدير المسؤولية الاجتماعية والوطنية يرفع من معنويات الفرد ويدفعه على بذل أكبر جهد في سبيل زيادة الخدمات من حيث الكم والكيف حتى تعم فوائده ومزاياه على مجتمعه ووطنه وأهله .

٣ - الأجر المناسب :

يجب أن تساير الأجور والمرتبات المستوى الاقتصادى السائد بحيث توفر حياة كريمة للفرد وتلبى احتياجاته المادية والاجتماعية والنفسية .

٤ - التعرف على النتائج :

تعرف الفرد على نتائج عمله توضح له مدى مساهمته فى تحقيق رسالة وأهداف المكتبة وتشعره بمدى أهميته كفرد فى المجموعة .

٥ - التدريب :

يزيد التدريب وتنمية مهارات العاملين من ثقتهم فى أنفسهم ويكسبهم معارف جديدة تمكنهم من إتقان أعمالهم وتؤهلهم للترقية وتحفزهم على الخلق والابتكار .

٦ - القيادة والإشراف :

فاعلية الإشراف والقدرة القيادية تسهم إلى حد كبير فى رفع الروح المعنوية فاحتكاك المشرفين والرؤساء بالعاملين يمكنهم من التعرف إلى حد كبير بنوع القيادة المتوفرة .

٧ - ظروف العمل :

إن تحسين ظروف العمل أو العوامل البيئية المحيطة بالعاملين كالإضاءة والحرارة وساعات العمل وتنظيم ونظافة موقع العمل ... إلخ يؤدي إلى الإحساس بالرضا وزيادة الإنتاجية .

٨ - الاتصالات :

العلاقات ماهى إلا اتصالات وكل سوء فى العلاقات تعنى سوء فى الاتصالات والمشكلة الأساسية التى تواجهها الإدارة هى كيفية إيجاد سبل وقنوات اتصالات تسهل وتدعم تدفق المعلومات والمعرفة فى كل الاتجاهات .

٩ - التنظيم :

إن تحديد الأنشطة وما تتطلبه من وظائف ذات اختصاصات وسلطات معينة وأدوات

عمل وبيئات إدارية تكون الأساس للعمل للتنظيم السليم الذى يعمل على الإرضاء المهني ورفع الروح المعنوية لكل العاملين في المكتبة .

وفي التنمية التنظيمية بالمكتبة يجب مراعاة عدة عوامل منها :

- * مدى التمكن حتى يمكن للرئيس من الإشراف على مرؤوسيه .
- * وحدة القيادة بمعنى ألا يخضع الفرد الواحد لأكثر من رئيس .
- * تجنب المهام أى أن يكون الفرد مسئولاً عن أعمال متجانسة لاتعارض بينها .
- * تنظيم السلطة حتى لا تعتمد على التحكم والتسلط وفرض الآراء وهكذا .
- * تفويض السلطات وعدم تركها في سلطة واحدة .

١٠ — السياسات الإدارية :

يجب توفر سياسات إدارية سليمة بالنسبة لكل ما يهم الفرد ويؤثر على المجموعة كسياسات الأجور والخوافز والترقيات والفصل والجزاءات والشكاوى والتظلمات ... الخ .

١١ — اتخاذ القرارات :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات وثيقة الصلة بموضوع السلطة والسياسات الإدارية . وعملية اتخاذ القرارات ذات شقين أحدهما إنساني متصل بمشاركة العاملين في اتخاذ القرار وتنفيذه والشق الثاني ذا علاقة بالخبرة والكفاءة والعلم المتضمنة في موضوع القرار .

المراجع

1. Barrett, John H. Individual Goals and Organizational Objectives: A study of Integration Mechanisms. (Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, Institution for Social Research, 1970).
2. Davis, Keith. Human Behavior at Work: Human Relations and Organizational Behavior. 4th ed. (New York: McGraw - Hill, 1972).
3. McGregor, Douglas M. The Human Side of Enterprise. (New York: McGraw -Hill, 1960).
4. Munn, R. "Morale Improves the Belonging" LIBRARY JOURNAL, Vol. 74 (April 1949) p. 515-518.

الفصل التاسع العلاقات العامة

المحتويات

مفهوم العلاقات العامة	
أهداف العلاقات العامة	
دعائم العلاقات العامة	
مراحل تخطيط برامج العلاقات العامة	
دور العلاقات العامة في توطيد العمل المهني	
المراجع	

مفهوم العلاقات العامة

أى شىء يحدث داخل المكتبة أو خارجها يتصل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بالتأثير الذى يمكن للمكتبة أن تحدثه على جمهور مستخدميها . والأغلبية العظمى من جمهور المستفيدين بالمكتبة يجب أن تعبر عن آرائها فيما يتصل بنوعية وفاعلية الخدمات التى تقدم لها .

ويقصد بالعلاقات العامة تنظيم وممارسة العلاقات بين المنظمة والمجتمع الخارجى بصفة عامة وجمهور المستفيدين والمتعاملين مع المكتبة بصفة خاصة على أساس من الصلات الطيبة والفهم المتبادل . ويدخل العاملان فى المنظمة ضمن المجتمع الذى تتعامل معه وظيفة العلاقات العامة باعتبارهم جزءا من المجتمع الذى توجد فيه المنظمة .

بهذا المفهوم تصبح العلاقات العامة أوسع فى معناها من العلاقات الإنسانية وتهتم بأوجه النشاط التى تهتم المجتمع من ثقافية وسياسية واقتصادية واجتماعية . من هذا المنطلق تتركز الوظيفة الأساسية للعلاقات العامة فى المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات حول تعريف وتقديم المجتمع للمكتبة والمكتبة للمجتمع . فالعلاقات العامة هى الأساس الذى تركز عليه الخدمات المكتبية والتوثيقية أى علاقات المكتبة مع المستخدمين من قراء ومستعيرين فى البيئة التى تتواجد بها . كما أنها تؤثر على خدمات كل العاملين بالمكتبة فهم يقومون بتنفيذ برنامج العلاقات العامة الذى ينبع من أدائهم . فالدعاية تبدأ من المكتبة ذاتها أو على الأقل من مهنة المكتبات والتوثيق والمعلومات والدعاية والمشاركة تعتبران من دعائم العلاقات العامة .

فالتفاعل بين العاملين بالمكتبات مثلا وجمهور المستفيدين من خدماتها يجب أن يدعم وينتشر . كما أن صور العلاقات ونوعياتها يجب أن توضح وتحدد من حيث الكيف والكم . هذا التفاعل وهذه العلاقات لا تزال قاصرة بل معدومة إلى حد كبير فى البيئة المصرية الراهنة . فعلى سبيل المثال نجد أن الصلة الرسمية الوحيدة بين مجتمع الجامعة والمكتبة الجامعية تتمثل حالياً فى لجان المكتبات على مستوى الكلية والجامعة التى تفتقر فى كثير من الأحيان إلى وضوح أهدافها ومدى مسؤولياتها وسلطاتها كما أن دور أمناء المكتبات فيها يتمثل فى الغالب فى القيام بأعمال السكرتارية فحسب .

هذا على الرغم من أنه يقع على عاتق الأفراد العاملين في المكتبات مسؤوليات كبرى في تغييرهم للنظرة السائدة في سلبية خدمات المكتبة وقصورها . وسوف تتوقف فعالية علاقاتهم واتصالاتهم بتغيير طبيعة الخدمات المكتبية ذاتها . فتوضيح التطور والتغيير الذى حدث في رسالة المكتبة ووظيفتها بعد أن كان دورها الرئيسى قاصراً على حفظ مجموعات الكتب فحسب ، إلى تركيز خدماتها حول مدى وكيفية استخدام المعلومات يعتبر ذا أثر كبير على علاقاتها العامة مع جمهورها العريض كطلاب الجامعة وأعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة والمجتمع بمؤسساته وهيئاته المختلفة في حالة المكتبة الجامعية مثلاً . لذلك كان لزاماً على العاملين بالمكتبات الجامعية تزويد جمهور المستفيدين بخدماتها ببعض الأفكار المتعلقة بطبيعة المكتبة ومنها :

- مجموعة الكتب والمواد في المكتبات الجامعية للاستخدام وليس للحفظ .
- التدريس بدون استخدام الكتب صعب للغاية ويحد من العملية التعليمية الصحيحة .
- احتواء المكتبة على مواد مكتبية أخرى غير الكتب مثل الدوريات والمسلسلات والوثائق والخرائط والمخطوطات والأدوات السمعية والبصرية كالأفلام والاسطوانات والشرائح المصورة ... إلخ والمصغرات الميكروفيلمية والأوعية المقروءة آلياً وأدوات المراجع كالفهارس والبليوجرافيات والكشافات والمستخلصات .
- اعتبار أمين المكتبة كعضو هيئة التدريس له دور رئيسى في العملية التعليمية .

أهداف العلاقات العامة

كما سبق يتضح أن العلاقات العامة تهدف إلى :

١ — التوعية بأهداف المكتبة والعمل على إيضاح خططها للمتريدين وتعريفهم بالخدمات التي تؤديها وكيفية الاستفادة منها .

٢ — تنمية الفهم المشترك والتعاون المثمر بين المكتبة وجمهور مستخدميها .

٣ — الارتفاع بمستوى الخدمات المكتبية والاهتمام بأسلوب أدائها كسباً لثقة الجمهور وتعاونه .

٤ — إيجاد وعى عام بصدد المشكلات والصعاب التي تواجه المكتبة .

٥ — تصحيح الأفكار الخاطئة عن المكتبة والعاملين بها .

٦ — تنمية تعاون مستمر وتفاهم أفضل مع أجهزة الإعلام من صحافة وإذاعة وتلفزيون ... الخ .

٧ — تدعيم التعاون بين المكتبة وباقي الأجهزة والهيئات الموجودة بالمجتمع .

ولتحقيق هذه الأهداف يجب على المكتبة التعرف على جمهور المستخدمين وقنوات الاتصال بهم .

ولدراسة جمهور المكتبة يجب التعرف على :

— اتجاهات الرأي العام لجمهور المستخدمين نحو المكتبة وخدماتها .

— درجة التجانس بين جمهور المستخدمين من حيث المستويات الثقافية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية والمهنية ومدى أعمارهم .

— عوامل تكيف وتقبل الجمهور للخدمات المكتبية والتوثيقية عن طريق الإقناع والتوجيه .

أما قنوات وسبل الاتصال فتشتمل على ما يلي :

إعداد النشرات والكتيبات التي توضح أوجه نشاط المكتبة ودورها .

- عرض الأفلام التسجيلية والشرائح المصورة عن وظائف المكتبة وخدماتها .
- نشر المعلومات اللازمة عن المكتبة في الصحف والمجلات ووسائل الإعلام المختلفة .
- الاشتراك في المعارض والمؤتمرات المحلية .
- تنظيم الندوات والمحاضرات التي تعرف بالمكتبة ورسالتها ومنتجاتها من صعب .
- تقديم الخدمات الإعلامية للأفراد والهيئات المختلفة .

دعائم العلاقات العامة

أما دعائم العلاقات العامة فيمكن تحديدها فيما يلي :

١ — الاشتغال على طرفين كلاهما مؤثر ومتأثر في الوقت ذاته . أى أن العلاقات العامة تقوم على مبدأ أخذ وعطاء على الفعل وعلى تلقي رد الفعل وعلى الفهم المتبادل والاستجابة المباشرة والإيجابية من جانب كل من الطرفين .

٢ — اتساع مجال العلاقات العامة المكتنية واشتغالها على كافة الاتجاهات والمؤثرات ، فتتصف بالشمول والعمومية وتقوم على التغذية المتبادلة .

٣ — ارتكاز العلاقات العامة على مبادئ أخلاقية واضحة تنمى الثقة والاحترام المتبادل بين الطرفين . وبذلك فهي تبتعد عن وسائل الخداع والدعاية .

٤ — الاعتماد على الجانب الإنساني في العلاقات العامة من حيث تنمية المستخدمين وإجابة احتياجاتهم من المعلومات وتحسين ظروف العمل للعاملين بالمكتبة .

٥ — الاعتماد على العوامل الاجتماعية فيما يتعلق :

— بتدريب المستخدمين على المشاركة في مسئوليات المكتبة وتعريفهم بالإمكانيات والجهود والعقبات حتى يمكن تحقيق التماسك والترابط بين الطرفين .

— استمرارية البرامج والخدمات حيث أن التعامل يكون مع جماعات مستقرة وأفراد يمرون بتجارب وخبرات واحدة .

— اعتماد البرامج على التخطيط العلمى لا على العشوائية .

٦ — استخدام وسائل تعبير متغيرة لمقابلة البرامج المعتمدة على التحليل والتأثير والتفسير .

٧ — الاختلاف عن الدعاية المتحيزة التى لاتمد الجمهور إلا بالمعلومات التى تتفق ووجهة نظر المسئولين بينما تهدف العلاقات العامة إلى الإخبار الصادق والإقناع والتعاون والثقة والتفاهم المشترك .

مراحل تخطيط برامج العلاقات العامة

وهناك مراحل خمسة يجب اتباعها عند تخطيط برنامج فعال للعلاقات العامة .

المرحلة الأولى :

تحديد أهداف البرنامج بما يتمشى مع رسالة وأهداف المكتبة .

المرحلة الثانية :

تجميع البيانات والحقائق المتصلة بجمهور المستخدمين واتجاهاتهم .

المرحلة الثالثة :

وضع الخطة المناسبة والبرامج المختلفة للعلاقات العامة والتي تتضح معالمها من الإجابة على أسئلة مثل :

- * هل يرد من العلاقات العامة خلق مناخ أفضل لعمل المكتبة .
- * هل تهدف العلاقات العامة تغيير الاتجاهات نحو المكتبة ؟
- * هل يهدف برنامج العلاقات العامة إلى إعلام الجمهور بأنشطة المكتبة وخدماتها ؟
- * هل يراد من العلاقات العامة كسب ثقة وتعاون جمهور المستخدمين مع المكتبة ؟
- * ما هى الأولويات التى يجب التركيز عليها فى برامج العلاقات العامة ؟
- * ما هو الوقت الذى يستغرقه البرنامج المناسب للعلاقات العامة ؟
- * ما هى الموازنة المطلوبة لتمويل أنشطة العلاقات العامة ؟

المرحلة الرابعة :

تقرير سبل وقنوات الاتصال لنقل وتبادل المعلومات من وإلى جمهور المستخدمين .
ويتوقف استخدام كل وسيلة على نوع الجمهور المستهدف ودرجة تعليمه ومدى استخدامه لوسيلة الاتصالات .

المرحلة الخامسة :

تقويم خطة العلاقات العامة أى تقدير الموقف أو البرنامج والحكم على مدى فاعليته وكفاءته ويدخل فى التقويم الإتقان والاقتصاد والسرعة التى روعيت فى تنفيذ البرنامج .

دور العلاقات العامة في توطيد العمل المهني

يمكن أن يكون العمل المكتبي والتوثيق في جميع مراحل محكاً للعلاقات والصلات بين جمهور المكتبة والعاملين بها . ففي مجال التزويد وبناء مصادر المكتبة يكون لآراء جمهور المكتبة فائدة كبيرة في تطوير واختيار مجموعة مصادر المكتبة وخاصة في الميادين العلمية المتصلة باحتياجاتهم واهتماماتهم الحالية وبذلك يجب تشجيعهم في إبداء توصياتهم باقتناء المطبوعات والوثائق التي تنمى المكتبة وفي إمكانياتها الإجابة على الاستفسارات . وبمجرد وصول الكتاب أو المطبوع يجب إخطار الشخص الذي أوصى به بأن المطبوع قد وصل وفي انتظاره حتى قبل إرساله للتجهيز والفهرسة .

والمكتبة الحديثة يجب أن تشتمل على آلات تصوير فوتوغرافي ملائمة لمساعدة الجمهور في تصوير واستنساخ ما يحتاجون إليه من معلومات مقابل أسعار التكلفة . وسوف يزيد هذا من علاقة جمهور المكتبة بها ويجعله حريصاً على مقتنياتها ويقلل من مخاطر سرقة الكتب أو تمزيقها .

وبحال الإعارة بالمكتبات يعتبر جزءاً هاماً من عملها ولكنه يهمل على الدوام ويشرف عليه أشخاص غير مؤهلين مهنيّاً باعتبار أن ذلك عمل روتيني صرف وهذا يعاكس الواقع فالإعارة عمل فني يعتمد على دراسة نفسية القارئ وإراحته ووضع النظم الحديثة التي تنظم عملية الإعارة التي تراعى الاقتصاد في الوقت والجهد الذي يضيع في البحث عن الكتب أو انتظارها . وخدمة المراجع ومساعدة المستخدمين على كيفية البحث فيها واستخراج ما يحتاجون إليه تعتبر من الوظائف الأساسية للمكتبات عن طريقها ينعكس الوضع المهني الذي يقوم به أمين المكتبة وهي قمة العلاقات العامة بالمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .

يتضح من هذا العرض أنه يمكن أن تنبع من أعمال المكتبة صوراً هامة ومفيدة لتوطيد علاقاتها مع جمهورها . على أن العلاقات العامة لكي تكون فعالة ومجدية لا بد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تعتبر ضرورية لأي خدمة فعالة ومنها :

١ — إدارة مكتبية رشيدة وذات علاقات طيبة .

- ٢ — مجموعة مناسبة وملائمة من الموارد المكتبية .
- ٣ — اخصائيون متخصصون ومعدون إعداداً مهنيّاً سليماً .
- ٤ — مبانى ملائمة ومصممة بغية راحة المستخدمين .
- ٥ — تمويل مناسب .

المراجع

1. Angoff, Allan, ed. *Public Relations for Libraries: Essays in Communications Techniques*. (Westport, Conn.: Greenwood Press, 1973).
2. Buchtranan, M.B. "Developing a Library Public Relations Program" *LIBRARY TRENDS*, V. 7 (October 1958) p. 253-257.
3. Mac Douglas, Curtis D. "A Working Concept of Public Relations" *LIBRARY TRENDS*, Vol. 7 No. 2 (October 1958) p. 239-247.
4. New York State Library. Division of Library Extension. *Public Relations Supervisor. Public Relations for Libraries*. (Albany, N.Y.: 1951).
5. Orr, R.M. "Public Relations for College and University Libraries" *LIBRARY TRENDS*, Vol. 1 (July 1952) p. 123-135.
6. Parker, R. "Selling the Library to the University" *Missouri Library Association Quarterly*, Vol. 11 (June 1950) p. 47-51.
7. Stone, C. Walter. "Adult Education and Public Library" *LIBRARY TRENDS*, Vol. 1, No. 4 (April 1953) p. 437-453.
8. Wallace, S.L. "Public Relations of the Public Library" *LIBRARY TRENDS*, Vol. 7, No. 2 (October 1958) p. 259-268.

الفصل العاشر إدارة الأفراد

المحتويات

المقدمة

سياسات الأفراد

أنماط التوظيف

الواجبات والمهام الوظيفية

تخطيط القوى العاملة

تحليل الوظائف

— توصيف الوظائف

— تصنيف الوظائف

— تقويم الوظائف

تقويم الأداء

التوجيه والإشراف

المراجع

المقدمة

قد يثقل البعض إدارة الأفراد بمهام ثابتة جامدة غير متطورة تحكمها لوائح وتشريعات من تعيينات وترقيات ومراتب وأجور واستحقاقات وأجازات وغياب .. الخ مما يفقدها القدرة على الأداء والتفاعل مع المفاهيم الحديثة للقوى البشرية. هذا النقص الواضح لما يجب أن تكون عليه إدارة الأفراد يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم فعالية القوى العاملة ونقص إنتاجيتها .

من هذا المنطلق يجب إعادة النظر في مهام إدارة الأفراد أو الشؤون الإدارية المتواجدة في منظماتنا المختلفة ومنها المكاتب ومراكز التوثيق والمعلومات حتى تصبح محور تخطيط وتنظيم وتقييم للقوى العاملة وأدائها الإنتاجي ، وبذلك تصبح متكاملة مع أهداف وخطط المكتبة أو مركز التوثيق المتصلة بالخدمات والتطوير المستمر في الإنتاج والأداء . أى أن وظيفة إدارة الأفراد يجب أن تتسم بالفعالية وتبتعد عن المهام الروتينية التقليدية .

ومن الملاحظ أن وظيفة إدارة الأفراد لا تتفاعل في بيئتنا مع المتغيرات المعاصرة وتنكيف معها . لذلك يجب أن نستعرضها من منظور يركز حول تطويرها إلى أن تصبح أداة تغيير لإدخال أفكار جديدة تتمثل في تحسين الأداء والإثراء الوظيفي وزيادة الإنتاجية . إن إثقال إدارة الأفراد الحالية بأداء المهام الروتينية يستهلك معظم وقتها وجهدها ولا يتيح لها الوقت والجهد الكافي لأداء المهام الرئيسية لإدارة الأفراد .

وفي إطار المكاتب ومراكز التوثيق والمعلومات يتواجد عدد من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد فيها . ومن هذه العوامل ما يلي :

- الزيادة في حجم ودرجة تعقد المكتبة أو مركز المعلومات .
- نمو عدد التشريعات والتعليمات الحكومية المرتبطة بالعاملين .
- الحاجة الملحة للتعريف والتوجيه والتدريب وتقييم الأداء .
- استخدام الأساليب الحديثة في تنظيم الوظائف بالمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات مثل تحليل وتقييم الوظائف والمهام وغيرها .

- استخدام نظم أكثر تعقيداً ترتبط بتقويم الأداء والترقية .
- تغير كميات وأنواع العمل الذى يجب أدائه فى المكتبات ومراكز التوثيق .
- تنوع نسب المهنيين فى مواجهة العاملين الآخرين .
- الاهتمام المتزايد بجودة الحياة للأفراد .

تمثل هذه العوامل قضايا رئيسية لإدارة الأفراد التى يجب أن تتعامل معها لتدعيم احتياجات المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات والتكيف مع المتغيرات المعاصرة والارتكاز حول القوى البشرية من حيث التخطيط والتنمية وزيادة فعالية الأداء والإنتاجية والتنبؤ باحتياجات الأفراد المستقبلية وجذب الكفاءات اللازمة لذلك .

إن إدارة الأفراد التى ترتبط أساساً بالعنصر البشرى الذى يعتبر أهم عناصر الإنتاج والخدمة هو أثنى ما يتوفر لإدارة المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات لذلك فإن لهذه الإدارة أهمية كبرى حيث أن أى إصلاح لابد أن يبدأ بها ويركز أولاً وأخيراً على حسن استخدام الطاقات البشرية المتاحة والمتوقعة فى المستقبل .

سياسات الأفراد

في إطار المفهوم الحديث لإدارة الأفراد الذي يتمثل في أنها تشتمل على اختيار وتعيين الموارد البشرية اللازمة للمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات والعمل على تنميتها والاستخدام الأمثل لها وتكييفها لمواجهة التغييرات التي تحيط بالمنظمة ، يجب رسم سياسات عامة تحكم الحياة الوظيفية للأفراد وعلاقاتهم مع بعضهم البعض ومع إدارة المكتبة أو مركز التوثيق أو إدارة المنظمة الأم .

وتشتمل الموارد البشرية على كل الأفراد العاملين والمتضمنين في أى نشاط من أنشطة أو وظائف المكتبة أو مركز التوثيق التي تعين عدداً كبيراً منهم من نوعيات وتوجهات مختلفة ومتنوعة .

وفيما يلي بعض القواعد العامة لسياسات الأفراد في المكتبات ومراكز المعلومات :

١ - اتفاق تشريعات الأفراد ومسايرتها للتشريعات والقوانين الرسمية العامة التي تنظم أوضاع العاملين بالدولة .

٢ - ربط اختيار الموظفين المطلوب تعيينهم طبقاً لمواصفات الوظائف والمهام المطلوب قيامهم بأدائها .

٣ - التأكيد على جودة الأداء وزيادة الإنتاجية .

٤ - وضع خطط الثواب والعقاب لتحفيز المجدين ومجازاة المقصرين .

٥ - تأكيد التقدم في الحياة الوظيفية وترقية الأفراد حتى الإدارة العليا في السلم الوظيفي .

٦ - تأمين برامج تنمية الأفراد مهنيّاً وإدارياً وفتحياً ، وتشجيع الأفراد على حضور الندوات والمؤتمرات المرتبطة بأنشطتهم .

٧ - بناء خطط تصنيف الوظائف وربطها بالواجبات والمسئوليات والكفاءات المطلوبة لكل وظيفة .

- ٨ - تحسين أوضاع بيئة ومناخ العمل ورفع الروح المعنوية للعاملين .
- ٩ - مشاركة العاملين في وضع أسس تقويم الأداء وقياس القدرة الوظيفية .
- ١٠ - خلق روح الفريق والتعاون بين كل العاملين .

إن ترشيد سياسات الأفراد والتي ترتبط بالقواعد العامة التي سبق توضيحها وإيجاد التكامل بين وظائفها الرئيسية التي يجب أن يحظى بأقصى الأهمية . علماً بأن الوظائف الأساسية لبناء سياسة الأفراد تتمثل في النوعيات التالية :

(أ) وظائف تهدف إلى زيادة مقدرة الأداء والعمل وتتوفر من خلال حسن الاختيار للوظائف التي تناسب مع كفاءات ومؤهلات وقدرات العاملين ثم تنميتهم وتدريبهم بصفة مستمرة .

(ب) وظائف تهدف إلى زيادة الرغبة في العمل والتحفيز لأدائه وتحدد باحتياجات ورغبات الفرد وتتأثر بالظروف المحيطة به ومدى ملاءمة العمل لميوله واتجاهاته مما يدفع الفرد للمساهمة في زيادة الكفاءة والإنتاج عن اقتناع واضح .

(جـ) وظائف تضمن أداء الأعمال وتحقيق الأهداف المرجوة حسب معدلات الأداء المحددة وحسب النتائج المستهدف تحقيقها .

كل هذه النوعيات من الوظائف يجب أن تعكسها أى قواعد عامة تحدد لسياسات الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات والتوثيق حيث تؤدي إلى ترشيد استخدام العنصر البشري بكفاءة عالية .

أنماط التوظيف

يجب أن ينظر للتوظيف Staffing كنظام متكامل يشتمل على كل الطرق التي يجب أن تتبع لمضاهاة المهارات المتوفرة لدى الموارد البشرية المتاحة مع المهام المراد أدائها وذلك خلال الاختيار والتعيين والترقي والنقل والتدريب وإعادة هيكلة الوظيفة .. الخ .

إن أنماط التوظيف التي كانت متبعة في المكتبات ومراكز المعلومات من قبل والمتمثلة في توظيف عاملين غير متخصصين موضوعياً ومهنياً وتقنياً ، قد بدأت تتغير نتيجة لزيادة درجة التخصص الموضوعي والتنوع في أشكال أوعية المعلومات في المكتبات ومراكز التوثيق ، واستخدام تكنولوجيات المعلومات المتقدمة من حاسبات آلية . ومصغرات فيلمية واتصالات عن بعد ، وتغير أنماط المستخدمين ، وانتشار التعليم والتدريب المهني للأفراد . وقد حدا ذلك بالمكتبات ومراكز المعلومات إلى ترشيد استخدام العاملين وقصر التوظيف على الموارد البشرية المحتاج إليها فعلاً . وأصبح لإدارة الأفراد مسئولية متزايدة في وضع أسس وقواعد اختيار العاملين وتعيينهم .

ويلاحظ أن طبيعة العمل في المكتبة أو مركز المعلومات والتوثيق تحتم توفر أعداداً عديدة من القوى العاملة المحتاج إليها . ويجب أن تلائم المهام التي يؤديها كل نوع من أنواع العمالة الوظائف المحددة لتحقيق الأهداف في إطار التنظيم الإداري .

وتوزع القوى العاملة في المكتبات أو مراكز التوثيق والمعلومات على ثلاثة أنواع أو مجموعات وظيفية طبقاً لما يلي :

١ - المجموعة المهنية :

تشتمل هذه المجموعة على أمناء المكتبات أو مديري مراكز التوثيق والمعلومات والأفراد المؤهلين جامعياً لأداء الوظائف المهنية في المكتبات كالمفهرسين ، والمعينين وأخصائيي المراجع والإرشاد ... الخ ، وفي مراكز التوثيق والمعلومات كمحللي النظم ومخططي البرامج والمبرمجين ومحللي البيانات والمعلومات وإداريي قواعد البيانات .. الخ .

٢ - المجموعة المساندة :

تشتمل على الفنيين اللازمين للعمل في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات والذين يحصلون على مؤهلات متوسطة أو فوق المتوسطة . ومن أمثلة هؤلاء العاملين مساعدى أمناء المكتبات الذين يكلفون بمهام تتعلق بالبحث في الفهارس وترفيف الكتب والتجليد والتصوير .. الخ ، ومشغلى الأجهزة ومدخلى البيانات كما فى مراكز التوثيق والمعلومات .

٣ - المجموعة الكتابية :

تتضمن العاملين الذين يقومون بأعمال النسخ والسكرتارية وهم من ذوى المؤهلات المتوسطة .

يلاحظ مما تقدم أن مجموع العاملين فى أى مكتبة أو مركز توثيق ومعلومات أكبر وأوسع من مجموعة العاملين المهنيين الذين يعملون فيها حيث يمثلون جزءاً من كل القوى العاملة المتوفرة . وتحتاج المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات إلى كل النوعيات الثلاثة من القوى العاملة لأداء الأعمال المهنية والمساندة والكتابية التى تتطلب لتحقيق أهداف الخدمة .

إلا أنه من بين هذه المجموعات الوظيفية الثلاثة تعتبر المجموعة المهنية مسئولة مسئولية مباشرة فى تحديد برامج التدريب والتعليم المتطلبة لإعداد الأفراد العاملين فى المكتبات أو مراكز التوثيق على كافة أنواعهم ومستوياتهم . فالقوى العاملة ذات المهارة الفنية والكتابية غير المهنية تعتبر مساهمتها فى تحقيق خدمة المكتبة أو المعلومات هامة جداً لا يمكن إغفالها أو التغاضى عنها . لذلك يجب مراعاة تكامل النوعيات الوظيفية الثلاثة ومساهمتها بطريقة مشتركة فى فعالية الأداء .

ولا تتوفر حتى الآن دراسات شاملة تبين إعداد المهنيين والفنيين والكتبة المحتاج إليهم فى العمل بالمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات وموقعهم فى سوق العمل المتاح ، أى أن معدلات العرض والطلب للعمالة المحتاج إليها غير متوفر احصائيات عنها حتى الآن وخاصة فى البيئة المصرية .

بالإضافة إلى ذلك فإن نسب العاملين فى أى مجموعة بالمقارنة بالمجموعات الأخرى غير متوفرة بيانات عنها حيث أنها قد تتغير بمرور الزمن وتقدم الخدمة المقدمة .

ويلاحظ أن المؤهل الأكاديمى الجامعى لتأهيل العاملين مهنيّاً فى المكتبات يتمثل فى

ليسانس كلية الآداب قسم المكتبات والوثائق من الجامعات المصرية والعربية على حد سواء أو بكالوريوس التربية تخصص وسائل ومكتبات كما في كلية التربية جامعة حلوان بينما يكون ذلك هو الماجستير في الولايات المتحدة وكندا ومعظم الدول الأوروبية حيث يكون العاملين حاصلين على مؤهلات تخصصية موضوعية كشرط للحصول على الدرجة المهنية في المكتبات .

أما في حالة المجموعة المساندة من الفنيين فلا توجد في مصر أو في معظم الدول العربية الأخرى برامج تعليمية تؤهلهم للقيام بهذه النوعية من الوظائف .

وفي حالة العاملين في مراكز المعلومات من محلي نظم ومبرمجين ومهندسي صيانة أجهزة وبرامج فتوفر كثير من الجامعات المصرية والعربية برامج تعليمية لتؤهل هذه النوعيات المهنية . بينما يعد الفنيين في المعاهد فوق المتوسطة لتشغيل أجهزة الكمبيوتر وإدخال البيانات .

أما المجموعة الثالثة من الكتبة والسكرتاريين الذين قد يعملون في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات فهم في الغالب من خريجي المدارس التجارية المتوسطة ومعاهد السكرتارية المنتشرة في كل الدول العربية .

إن اختيار وتوظيف الموارد البشرية في أى من المجموعات الثلاثة السالفة يجب أن يستخدم وسائل وإجراءات الاختيار مثل :

— تجميع البيانات الكافية والمناسبة .

— المقابلات .

— الاختبارات .

— الكشف عن الطاقات الكامنة في العاملين الحاليين وتنميتها حسب احتياج المكتبة أو مركز التوثيق .

— تقويم السياسة الحالية للتأكد من مدى نجاحها في اختيار أفضل وأنسب العناصر البشرية المتاحة .

الواجبات والمهام الوظيفية

ما هي الواجبات والمهام التي يجب أن تنجز بواسطة كل من المهنيين وباقي أنواع القوى العاملة ؟

إن أهمية الإجابة على هذا التساؤل تتزايد بصفة مستمرة لأن هناك حاجة ملحة لتوظيف القوى العاملة المتسمة بالفعالية والكفاءة القصوى هذا إلى جانب أن القوى العاملة الشابة ذات طموحات وتوقعات عريضة يجب العمل على تلبيتها بقدر الإمكان .

وقد بذلت الجمعيات المهنية على اختلاف أنواعها جهوداً كبيرة للتمييز بين كل من المهام المهنية والمهام الأخرى سواء الفنية أو الكتابية المساعدة . فعلى سبيل المثال لا الحصر قامت كل من جمعية المكتبات الأمريكية وجمعية المكتبات بالانجلترا بإعداد قوائم بالمهام المهنية وغير المهنية ونشرها في أعوام ١٩٤٨ ، ١٩٧٤ . كما أن جمعية فنيين المكتبات بولاية أونتاريو الكندية قامت بتحديد وتعريف العمالة الفنية في المكتبات . وقد عرفت الفنى بأنه الشخص الذى حصل على مؤهل فوق المتوسط أى الدراسة لمدة سنتين لبرنامج دراسى يشتمل على « معرفة متخصصة بالنظم والطرق المستخدمة في المكتبات للمساعدة في تطوير وتنظيم وصيانة مجموعات المواد المكتبية » .

وفي أحد مشروعات البحوث لتحديد الواجبات المهنية وغير المهنية في ثمانية عشر مكتبة عامة ومدرسية وجامعية ومتخصصة بولاية إلينوى بالولايات المتحدة الأمريكية استخدمت مجموعة من الأساليب لتحليل الوظائف مما أمكن توفير وصف واقعى للواجبات والمهام الوظيفية التى تتواجد في هذه المكتبات . وبالفعل حددت ١٦١٥ مهمة وعرفت ونشرت قائمة بها مرتبة تحت ثمانية نظم فرعية رئيسية وثلاثة مستويات أداء للمجموعات المهنية والفنية والكتابية . وقد نشرت جمعية المكتبات الأمريكية هذه الدراسة في عام ١٩٧٤ .

وقد حددت المجالات الوظيفية التى يقوم بأدائها المهنيون في المجموعات التالية :

— الإدارة .

— بناء المجموعات وإدارتها .

— تنظيم وفهرسة مصادر المعلومات .

— بث المواد وخدمتها .

وفي الإمكان إضافة مجموعة خامسة تتمثل في :

— التدريس والبحث والتنمية المهنية .

وبسبب تنوع أحجام المكتبات وأوضاع العمل بها ونقص الوضوح لما يشتمل عليه العمل المهني فقد يصعب بيان المهام المعينة التي تنجز بواسطة القوى العاملة المساندة . ويمكن تعريف الحد الأدنى من المهارات التي يجب أن تتميز بها فئة العاملين الفنيين فيما يرتبط بإجراءات الخدمات العامة والفنية .

وتتنوع أيضاً واجبات القوى العاملة الكتابية من مكتبة لأخرى لحد كبير . أما الواجبات المرتبطة بذلك فتتمثل في إعداد المواد والقيام بإجراءات الإعارة والطباعة والاستنساخ .

تخطيط القوى البشرية

يعتبر تخطيط القوى العاملة وظيفة أساسية وجوهرية من وظائف إدارة الأفراد . وفي هذه الوظيفة تطبق عملية التخطيط على إعداد وتنمية وتوظيف الموارد البشرية والتنبؤ بها للمستقبل القريب والبعيد .

وبذلك يعتبر تخطيط القوى العاملة في أى مكتبة أو مركز معلومات عنصراً أساسياً في تحويل الجهد البشرى وما يتصل به من موارد وإمكانات إلى برامج إنتاجية أو خدمية تؤدي إلى تحقيق الأهداف .

ويجب أن تستجيب عملية تخطيط القوى العاملة لأهداف المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات والأوضاع البيئية التي تتواجد فيها ومنها المنظمة الأم التي تتبعها حتى تعكس أهدافها وتساهم في تحقيقها . كما يراعى تخطيط القوى العاملة المستويات والفئات المختلفة للعاملين .

ويبدأ تخطيط القوى العاملة بتحليل العمل والتعرف على مستوياته وطبيعته وتحديد الواقع الفعلى للوظائف الحالية والوظائف المتوقعة والمتنبأ بها للمستقبل في كل نشاط من الأنشطة المتواجدة أو المتوقعة تمهيداً للتنسيق والترابط الكلى على المستوى الشمولى للمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات . ولذلك فإنها تراعى التعيينات الجديدة وتنمية وتدريب القوى العاملة المتوفرة وطرق الإحلال والترقية والتقاعد وما شابه ذلك .

أى أن تخطيط القوى العاملة يشتمل على قائمة بالواجبات والمهارات اللازمة لها وتحليل للوظائف الشاغرة حالياً والمتوقعة في المستقبل ، وتحليل للتوسعات في الأنشطة والخدمات . وبذلك فإنها تعتبر عملية مستمرة وذات وجهة شمولية إلى حد كبير .

وحيث أن معظم المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات تواجه قيوداً شديدة تتصل بترشيد المصروفات وتجميد شغل الوظائف المطلوبة للحاضر والمستقبل لذلك فإن وظيفة تخطيط القوى العاملة تعتبر أكثر ضرورة وإلحاحاً عما كان عليه الحال من قبل . بجانب ذلك فإنه أكثر صعوبة بسبب التغيرات السريعة المؤثرة على المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات .

مما سبق يتضح أن تخطيط القوى العاملة يعتبر صلب إدارة الأفراد لكي تحقق الاستثمار الأمثل للموارد البشرية . فقد تصبح سياسات الأفراد بلا معنى أو هدف إن لم تصدر على أساس تخطيط واعى للقوى البشرية . وبذلك يشتمل تخطيط القوى العاملة على :

- تحليل جانب العرض من القوى البشرية .
 - تحليل جانب الطلب من القوى البشرية .
 - تحليل الوظائف ومواصفاتها .
 - التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة والوظائف .
 - إيجاد التوازن بين العرض والطلب على العنصر البشرى طبقاً للاحتياجات .
 - وضع خطة محددة لمقابلة الاحتياجات .
- أى هدف المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات فى تخطيط القوى العاملة ينحصر أساساً فى :

- الحصول على الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع .
- الاستفادة من الموارد البشرية المتاحة أفضل استفادة ممكنة .
- زيادة المقدرة على مواجهة أى مشاكل قد تنبع من نقص أو زيادة العمالة المتاحة .

تحليل الوظائف

على الرغم من أن تحليل الوظائف يعتبر أحد المكونات الرئيسية لتخطيط العمالة إلا أننا سنتعرض لهذا الموضوع بطريقة مستقلة .

فإن تحليل الوظائف يعتبر نشاطاً رئيسياً من أنشطة إدارة الأفراد تتطلب توفر معرفة مهنية متخصصة وتستغرق وقتاً وجهداً لا يستهان به .

فالمعرفة التفصيلية بكل وظيفة ومهمة من مهام المكتبة سوف تسهم في تحديد أساليب التعيين والاختيار للموظفين الجدد كما تؤدي إلى وضع المعايير السليمة لتقويم الوظائف وتصميم سلم الترقى ووضع أسس تحميلات العمل وفحوى برامج تنمية الأفراد وتقويمها . أى أن تحليل الوظائف يساعد في إيجاد ما الذى يجب عمله وتقرير أحسن الطرق لأدائه والقوى العاملة المحتاج إليها لتنفيذ المهام من حيث الخبرة والكفاءة والخلفية العلمية والمهنية اللازمة . وبذلك فإن مصطلح الوظيفة يعنى مجموع أنشطة العمل ومسئولياته التى يقوم بأدائها فرد واحد .

ويوضح التحليل الدقيق والمتأنى للوظائف أنواع التكرار والتداخل مع الوظائف الأخرى ومحاولة تلاشى ذلك بقدر الإمكان . وناتج عملية تحليل الوظائف يتمثل في إعداد خطط وطرق وصف الوظائف وتصنيف الوظائف . وبذلك تعتبر عملية تحليل الوظائف وما ينبع من تصنيف ووصف الوظائف من الأنشطة المتخصصة جداً التى تتطلب مهارات مميزة تحتاج إلى تدريب مكثف وخبرة كبيرة حيث أن القواعد الإرشادية لذلك تعتبر نادرة وتنبع لحالات خاصة . كما تتسم عملية تحليل ووصف الوظائف بالدقة التى تعتبر عنصراً أساسياً يجب التقيد به في كل خطوة من خطوات التحليل بالإضافة لذلك تتصف هذه العملية بتجميع كم كبير من البيانات والبيانات المتصلة بالأنشطة والوظائف والمهام والواجبات وإجراءات وقواعد العمل حسب الأوضاع السائدة والمحيطة به .

١ - توصيف الوظائف :

تمثل عملية توصيف الوظيفة تلخيص المهام والواجبات الأساسية التي تنجز أثناء أدائها ، كما يشتمل التوصيف أيضاً على تحديد الطرق والأدوات والأجهزة اللازمة لهذه الوظيفة بجانب تحديد مسؤوليات وسلطات شاغلها وأوضاع العمل وغيرها من العوامل المتضمنة في الوظيفة .

ويساعد توصيف الوظيفة في اختيار وتدريب الموظف كما أنها ترشده في التعرف على الواجبات والمسؤوليات المتوقعة منه وإجراءات أداء عمله بطريقة ملائمة .

على أى حال يجب أن يشتمل توصيف الوظيفة على تضمين بيانات مثل :

— عنوان الوظيفة :

وهو الاسم الذى تعرف به الوظيفة والذى يجب أن يكون مختصراً بقدر الإمكان .

— واجبات الوظيفة :

يعطى ملخص وصفى لواجبات الوظيفة حتى يمكن تحديد مواصفاتها بالتحديد .

— مدى أداء مهام الوظيفة :

يحدد مدى أداء مهام وواجبات الوظيفة والأعمال المفترض إنجازها والوقت المستغرق لكل عمل .

— الطرق والأجهزة :

يوضح نوعية الطرق والأساليب والأجهزة التى تستخدم فى أداء العمل .

— الظروف المحيطة بالوظيفة :

سواء كانت ظروف متصلة بالوظيفة نفسها من حيث تحديد المسؤوليات والسلطات الممنوحة للفرد أو مرتبطة ببيئة العمل فى المكتبة أو مركز التوثيق فيما يرتبط بالاشراف ونوعه ودرجته وظروف التنمية والتدرج الوظيفى فى العمل ..

— المؤهلات والخبرات :

اللازم توفرها لمن يشغل الوظيفة .

٢ - تصنيف الوظائف :

تعتبر خطة تصنيف الوظائف شرطاً ضرورياً لتحليل الوظائف . فهي عبارة عن تجميع للوظائف في فئات ونوعيات طبقاً لما بينها من توافق وتشابه في الأعمال المنجزة ودرجة المسؤولية والخبرة ومتطلبات التدريب التي تفرض على مهام وواجبات الوظائف . وتشتمل خطة تصنيف الوظائف على أجزاء أو أقسام مركبة عديدة . ويتضمن كل قسم على أوصاف دقيقة للوظائف المتدرجة تحته نطلق عليها مواصفات .

وحتى يمكن إعداد خطة لتصنيف الوظائف يجب أن تعد في إطار دراسة مسحية لتحليل الوظائف . ويجب أن يراعى في هذه الدراسة المسحية التالي :

- عدم النظرة إليها كأداة لحل مشاكل التنظيم الإداري .
- تنظيم العمل في المكتبة أو مركز التوثيق بطريقة تؤدي إلى تقليل المهام الكتابية وغيرها من المهام غير المهنية .
- شرح أهداف خطة تصنيف الوظائف للموظفين والمشرفين .
- تأثير تشريعات وقوانين العاملين على خطة تصنيف الوظائف .
- التنوع والاختلاف في الوظائف من حيث نوع العمل ودرجة الصعوبة والمسؤولية .

ويلاحظ أن عدم ملائمة خطة تصنيف الوظائف تؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين الحاليين ، كما توجه العمالة الجديدة إلى أعمال لا تتفق مع استعداداتهم .

٣ - تقويم الوظائف :

يقصد بتقويم الوظائف عملية تقدير القيمة النسبية للوظائف العديدة في أى مكتبة أو مركز توثيق ومعلومات . ويراعى في تقدير القيمة لكل وظيفة مؤهلات وخبرات ومسؤوليات الشخص الذى يقدر على تحمل أعباء هذه الوظيفة . وتنتهى عملية تقويم الوظيفة بوضع أساس ثابت للمرتبات والأجور والمكافآت التى تخصص للوظيفة . على ألا يتعارض ذلك مع نظام الأجور والمرتبات المحدد في نظم وقوانين العاملين .

وتتوفر طرق كثيرة تستخدم لمساعدة الإدارة في تقدير المدى الذى تؤديه وتساهم فيه وظيفة معينة بالنسبة لباقي الوظائف . ويعتبر نظام النقاط الذى يستخدم خلال تصنيف الوظائف ومقارنة عوامل مواصفاتها من أكثر النظم انتشاراً في التقويم .

تقويم الأداء

أحد الطرق التي تستخدمها إدارة الأفراد لكي تتعرف على كمية وجودة الخدمة المقدمة من قبل العاملين فيها تتمثل في قياس أداء العاملين بها . فإدارة الأفراد تصبح عديمة الجدوى إن لم تمارس مهام المتابعة بمعنى ملاحقة التنفيذ والتأكد من أنه يسير في الاتجاهات المقررة في برامج العمل واكتشاف أى اتجاه يحد عن الأهداف ومحاولة تصحيح ذلك .

وبذلك فإن تقويم الأداء يركز على الاعتراف بأن إنتاجية كل الأفراد قابلة للقياس إلى حد ما . وإذا كان القياس الكيفي يعتبر شبه مستحيلاً فإنه يمكن محاولة القياس الموضوعي . ومن المحتمل مقارنة أحد الأفراد بشخص آخر ، وبذلك يمثل قياس أداء الأفراد عاملاً حيوياً لإدارة الأفراد .

ويعتبر ترتيب أو تقويم شخص ما بواسطة شخص آخر عملية قديمة تتوافق مع تاريخ البشرية ذاتها . فهي ظاهرة طبيعية من حيث أن الأفراد لا يحكمون بصفة مستمرة على الآخرين بما يقولون وما الذى يفضلونه وكيف يؤثر على الآخرين . ولا تنطبق هذه العملية على أوضاع العمل فحسب بل على كل أوجه الحياة أيضاً .

ومن هذا المنطلق يجب أن يتاح لأى مكتبة أو مركز توثيق ومعلومات خطة رسمية للتقويم المنظم لأداء كل موظف بها . فكل موظف يريد أن يعرف كيف يقوم من قبل المشرف عليه . فقد يوجه إليه بعض الكلمات التى تمدح بعض أفعاله أو تنتقد أخطائه .

ولكن على الرغم من ذلك يجب أن يحصل على مقياس محدد لأدائه الكامل .

ويلاحظ أن عملية تقويم الأداء تتضمن مزايا عديدة حيث أنها :

- ضرورة لفعالية الإدارة .
- تؤكد حداً أدنى من الأداء .
- تعبر عن الثواب والعقاب .
- تراقب إنتاجية العاملين .

- ضرورة نمو الفرد وسعادته .
- عنصر فهم في نظام الدافعية الفعال .
- ضرورة في تعريف برامج العمل .
- توضيح مكامن القوة والضعف لدى الفرد .
- توجه للمرؤوسين في الأساس .
- تعكس التحليل الدقيق للأداء اليومي للعاملين بصفة مستمرة .
- تفيد في تقدم الفرد .
- تساعد في تخطيط احتياجات الأفراد حالياً ومستقبلاً .

وتقسم معدلات الأداء إلى أربعة أنواع يمكن تحديدها في التالي :

- ١ - معدلات كمية :
وهي معدلات خاصة بكمية العمل والتي تبين وحدات العمل الواجب إنتاجها في خلال فترة زمنية معينة .
- ٢ - معدلات نوعية :
وتختص بجودة الخدمات المنتجة ويعبر عنها بالطرق التالية :
(أ) الدقة الواجب مراعاتها في أداء العمل حتى يصبح الفرد محل رضا الرؤساء .
(ب) الأثر الذي يتحقق نتيجة أداء العمل .
- ٣ - معدلات شخصية :
ترتبط بالمظهر والسلوك الشخصي للفرد .
- ٤ - معدلات زمنية :
تختص بزمان أداء الوظيفة أي الوقت اللازم لإنجاز العمل .

التوجيه والإشراف

تعد عمليات توجيه العاملين والإشراف عليهم من أدق وأهم الوظائف في إدارة الأفراد . ويتواجد التوجيه الإداري في إطار الإشراف . فهو الوظيفة التنفيذية للإشراف المتمثل في ملاحظة المرؤوسين . وبذلك فأى موظف لديه مرؤوس واحد يعتبر قائماً بوظيفة توجيهيه .

وهدف التوجيه يتمثل في تأمين التعاون الفعال للمرؤوسين لتحقيق أهداف المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات . وتقوم وظيفة التوجيه على دعم الصلات بين الأفراد والعمل عن طريق إمداد المرؤوسين بالملاحظات والإرشادات المرتبطة بالأداء . وتتمثل مبادئ التوجيه في التالي :

- مساهمة الفرد في الهدف حيث يعمل المدير بالنسبة لإرشاد مرؤوسيه وملاحظتهم على إيجاد صلة وصل بين الاحتياجات اللازمة لأداء الوظيفة وبين المرؤوسين .
- العمل على ترابط وانسجام أهداف الأفراد مع أهداف المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات .
- يجب أن يتصف التوجيه بالكفاية وزيادة الإنتاجية .

وفي إطار الإشراف فإن الشخص الذى يقوم بذلك وهو المشرف يراقب ويوجه أعمال مرؤوسيه . وبذلك فإن العنصر الإنسانى فى الإشراف يجب كل العناصر الأخرى حيث أن إدارة البشر تتفوق على كل المسؤوليات الأخرى . فالقدرة فى العمل مع الأفراد الآخرين ومن خلالها تعتبر أساس النجاح فى تحقيق الأهداف .

وجودة الإشراف تعتمد على المعرفة الكاملة بالقوى العاملة والعمل المؤدى واحتياجات المنظمة وأهدافها . ومن واجباته ما يلى :

- اختيار أفضل المرشحين لكل وظيفة .
- تدريب وتنمية كل موظف فى مجال عمله .

- شرح سياسات المكتبة أو مركز التوثيق وإحاطة العاملين بأى تطورات تحدث فى المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات أول بأول .
 - تخطيط وجدولة مهام وواجبات العمل .
 - تطوير إجراءات العمل وتحديد قواعده التفصيلية .
 - شرح مهام وواجبات العاملين الجدد .
 - تقييم أداء العاملين من حيث الكم والجودة .
 - تقييم قدرات وإمكانيات كل فرد لتنميته عن طريق التدريب والإرشاد .
 - الحث على الطاعة وخلق روح الفريق ورفع الروح المعنوية للفرد وفريق العمل .
 - التحفيز على الجهود المميزة .
 - تشجيع مشاركة العاملين فى إدارة العمل عن طريق تقديم المقترحات .
- وبذلك فإن أى فرد يشرف على مجموعة من الأفراد كمرووسين له يقوم بإدارة الأفراد فى نطاق عمله . كما أن المنظمة أى المكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات يجب أن تشتمل على وظيفة مستقلة لإدارة كل الأفراد فى نطاق المكتبة بالكامل والتنسيق بين إدارة الأفراد المتفرقة بين المشرفين على كافة مستوياتهم .

المراجع

- ١ - شوق حسين عبدالله . سياسات الأفراد (القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٨) .
- ٢ - على السلمى . إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية (القاهرة : دار المعارف ، ١٩٧١) .
- ٣ - محمد محمد الهادى « نظم معلومات تخطيط القوى العاملة على المستوى القومى ومستوى المنظمة : حالة جمهورية مصر العربية » دراسات أفريقية ، طنجه ، عدد ٢٤ (١٩٨٤) ص ٨١ - ١٠٧ .

4. American Library Association. Board on Personnel Administration. Professional and Non professional Duties in Libraries (Chicago: ALA, 1948).
5. American Library Association. Library Education and Personnel Utilization: A Statement of Policy Adopted by the Council of ALA, June 30, 1970 (Chicago: ALA, 1970).
6. Fay, Adra M. Supervising Library Personnel (Chicago: ALA, 1950).
7. French, Wendell L. The Personnel Management Process: Human Resources Administration and Development. 4th ed. (Boston: Houghton-Mifflin, 1978).
8. Library Association. Research and Development Committee. Professional and Non Professional Duties in Libraries. (London: LA, 1974).
9. Myerz, Margaret "Staffing Patterns in Libraries" In: Creth, Sheila and Duda, Frederick. Personnel Administration in Libraries; (New York: Neal-Schuman, 1981).
10. Ontario Association of Library Technicians. Standards Committee. Statement of Standards Committee. (Toronto: 1977).
11. Render, Maxime. "Performance Appraisal in Libraries" In: Creth, Sheila and Duda, Frederick. Personnel Administration in Library. (New York: Neal-Schuman, 1981).

12. Ricking, Meryl and Booth, Robert E. *Personnel Utilization in Libraries: A Systems Approach*. (Chicago: ALA, 1974).
13. Steuart, R.D. and Eastlick, J.T. *Library Management*. 2nd ed. (Littleton, Co: Libraries Unlimited, 1980).
14. Strauss, George and Sayles, Leonard. *Personnel: The Human Problems of Management*. 4th ed. (Englewood-Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1980).