

الفصل الخامس

إدارة الموارد البشرية

oboi.kandi.com

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد اللازمة لتشغيل وإنجاح واستمرار أي منظمة سواء أكانت منظمة تنتج سلعاً أو خدمات، والإشكالية دوماً تكمن في " حجم " و " نوعية " هذه الموارد البشرية والتي تتطلب الانتقاء والتدريب المتواصل لرفع المهارات الفنية والإدارية والاتصالية، مع التركيز على " الثقافة التسويقية " .

ومن المفيد - هنا - تحديد مفهوم نظم الموارد البشرية نظراً لأن إدارة الموارد البشرية هي مدخل تحسين القدرة التنافسية وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: الأنشطة التي تصمم لإمداد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها والتنسيق فيما بينهم .

ويعرف سيسون Sisson إدارة الموارد البشرية بأنها " تهتم بصفة أساسية بتوفير وتعبئة الموارد البشرية ومن ثم فإنها تتعلق بالسياسات والإجراءات، والعمليات الخاصة بإدارة منظمات الأعمال " . ويمكن استخلاص نتيجتين أساسيتين من هذا التعريف، الأولى هي أن إدارة الموارد البشرية تعتبر أحد الوظائف الإدارية التي تختص بالاستخدام الفعال للموارد .

أما النتيجة الثابتة فهي أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحسن من عمليات توفير وتعبئة الموارد البشرية .

أي أنه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية - بشكل عام بأنها: مجموعة من النظم الفرعية المترابطة التي تشمل العمليات والأنشطة الخاصة بتوفير، وتنمية، وتشغيل الموارد البشرية في منظمات الأعمال⁽¹⁾ .

والآن بعد أن اتضح لنا تلك المفاهيم الأساسية، فمن الذي سيقوم بإنتاج السلعة أو الخدمة؟ بطبيعة الحال ستكون الإنتاجية من خلال الأفراد، فمثل كل المنظمات الرائدة تؤمن إيماناً عميقاً بأن أفضل أنواع الأصول التي تمتلكها هي تلك الأصول البشرية، فهي تعتبر الأفراد العاملون بها هم رجال " خط النار " الأول الذي يمكنه أن يقدم أفكاراً جديدة لتحسين الجودة

(1) أحمد ماهر . إدارة الموارد البشرية - الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999 . ص 58 .

أو لزيادة الإنتاجية. وهي تعمل دائماً على أن تزود أفرادها بالمعلومات الخاصة بالمنظمة وبرسالتها وبالأشطة التي تقوم بها، وهي منظمات تسيطر عليها النظرية "Y" في تعاملها مع أفرادها.

ويعتبر العنصر البشري في المنظمات من أهم عناصر العمل والإنتاج، لذلك يجب أن نتعرف على الأبعاد الأساسية لإدارة وظائف العاملين من الناحية النظرية والعملية. ونقصد بذلك مدى الاختلاف أو الاتفاق بين المفكرين حول علاقة العاملين بالمنظمات (الحقوق والواجبات، الأجور والإنتاجية، الانتماء وحماية العاملين)، وخبرات الدول الصناعية والدول الآخذة في النمو وكذلك الدول المتخلفة في ميدان حل مشكلات العاملين وحسم المنازعات والصراعات بأسلوب مباشر (العمال والإدارة) أو بأسلوب غير مباشر (عن طريق النقابات والأجهزة الحكومية).

وتعتبر مشكلات إدارة وظائف الأفراد في المنظمات العربية اليوم من أعقد المشكلات، وإن اختلفت هذه المشكلات من دولة لأخرى (دولة ذات فائض في القوى العاملة مثل مصر والمغرب وسوريا - ودولة ذات نقص في القوى العاملة مثل دول الخليج العربي والسعودية) أو من قطاع لآخر (الوظائف الحكومية - البترول - البنوك - المقاولات - الزراعة - الصناعات التحويلية أو التجميعية أو الاستخراجية).

ومن الواضح لنا جميعاً اليوم استمرار تكرار هذه المشكلات دون محاولات جادة وعملية لمعالجتها: تدهور إنتاجية الفرد - انخفاض الأجور - انخفاض ساعات العمل الفعلية - عدم عدالة العلاقات الإنسانية وتعقد العلاقات الصناعية وسوء تشغيل العاملين وعدم توافق حقوق التعيين وإنهاء الخدمة، وفي النهاية علاقة مريضة بين صاحب العمل والفرد بسبب: عدم وصف وتحليل الوظائف - غياب تقييم الوظائف وإعداد جدول الأجور - عدم تطبيق نظم فعالة للحوافز والدافعية - تدهور أساليب السلامة والأمن الصناعي - نقص فعالية التدريب - عدم الاقتناع بالأساليب الحديثة في تقييم الأداء - الغياب عن العمل والتأخير - عدم التخطيط السليم للقوى الإنسانية (بالزيادة والتضخم الوظيفي أو النقص الشديد في العمالة الماهرة واستيراد العمالة من الخارج)⁽²⁾.

(2) فريد النجار: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007. ص ص 17-18.

وتزداد أهمية العنصر البشري في المنظمات الخدمية، وتصنف المكتبات ومراكز المعلومات على اختلاف أنواعها على أنها منظمات خدمية، ومسئولة عن خدمتين أساسيتين هما:

- 1- خدمة تقديم المعلومات .
- 2- خدمة إتاحة أوعية المعلومات .

ونظراً للسمات المميزة للخدمات، والتي يمكن إجمالها في كونها:

- 1- غير ملموسة، أي ليس لها مواصفات وأبعاد معيارية أو مادية .
- 2- غير نمطية، أي تتشكل حسب رغبة متلقي الخدمة .
- 3- وجود علاقة أو اتصال مباشر بين منظمة الخدمة وبين متلقي الخدمة .
- 4- مساهمة متلقي الخدمة في إنتاج الخدمة .

فإن عبء " تسويق " خدمات المكتبات ومراكز المعلومات يقع على أفرادها، لاسيما المتواجدين في نقاط الخدمة المباشرة بالجمهور، مثل أفراد: الإرشاد المرجعي، الإعارة الخارجية، الاشتراكات والعضوية... إلخ. بل قد يصل العبء إلى " أفراد الأمن " المتواجدين في مداخل تلك المكتبات أو مراكز المعلومات .

ومن هذا المنطلق، طرح الباحث سؤالين، كانت الإجابة عليهما مدخلاً لآلية تطوير الموارد البشرية بالمكتبات ومراكز المعلومات .

والسؤال الأول المطروح هنا: لماذا يتحمل مقدمو الخدمة المكتبية عبء " تسويقها " ؟ والإجابة سبق الإشارة إليها في الفقرة السابقة، بالإضافة إلى أن:

أ- تعقد عملية الاتصال بين تلك النوعية من المنظمات الخدمية وبين جمهورها، يجعل هذا الجمهور يُقيّم المكتبة أو مركز المعلومات بالجزء المرئي له، ولا يعنيه الأداء المتميز لأقسام أو إدارات التزويد أو الإعداد الفني أو النظام الآلي، أو مدى كفاءة وفعالية الإدارة... إلخ. بل كل ما يعنيه أداء الفرد الذي تعامل معه مباشرة: هل بذل جهداً؟ هل تواصل فكرياً معه؟ هل كان بشوش الوجه؟ .

وعليه فإنه في هذه الحالة لا يمكن فصل جودة الخدمة، عن جودة سلوك مقدم الخدمة مع متلقي الخدمة، أي أن متلقي الخدمة يُسمّ الخدمة بأضعف حلقات الاتصال، ويعمم ما يراه على ما لا يراه .

ب- أهمية عنصر الثقة في مقدم / مقدمي الخدمة تلعب دوراً كبيراً في تفضيل مكتبة على أخرى ، حيث يعتقد " القارئ " أن (س) من أفراد الخدمة بمكتبة ما يستحق ثقته ، لأن هذا الفرد أرشده لمعلومات وثيقة الصلة ببحثه ، أو أنه تواصل فكرياً مع متطلباته المعلوماتية ، أو أنه يجعله يشعر أنه القارئ الوحيد بهذه المكتبة الذي يوليه اهتمامه وتلبية احتياجاته المعلوماتية .

والسؤال الثاني: كيف يمكن تطوير مهارات العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات بما يتماشى مع متطلبات الجمهور ، وسعي تلك المكتبات ومراكز المعلومات للنجاح مهنيًا وإداريًا؟ .

بطبيعة الحال ستكون الإجابة الفورية هي : الدراسات الجامعية الأولى والمتخصصة في المجال ، ولكن نظراً للتطور المستمر في هذا المجال فإن العاملين بتلك المنظمات يحتاجون من وقت لآخر لتطوير ذاتهم ، وأحياناً يكون التطوير من خلال المحاكاة ، أو بالقراءة ، أو الدراسة ، أو التدريب ، أو بما يسمى : خبرة رأس العمل . الخ⁽³⁾ .

وتكمن أهمية دراسة إدارة وظائف الأفراد في تحقيق الأهداف القومية في الدولة أو التنظيمية في المشروع . ويعتمد ذلك أساساً على العنصر البشري في العمل وفنون إدارته للحصول على الإنتاج المطلوب ، كما أنه يترتب على سوء الإدارة للعاملين صعوبة تحقيق الأهداف وظهور الخسائر في الحسابات الختامية ومن ثم تدهور علاقات العمل وعلاقات الإنتاج :

الغياب - التأخير عن العمل - ضياع وقت الإنتاج - أجور بلا إنتاج - أو إنتاج بلا أجور - ارتفاع التكاليف دون زيادة في الإنتاجية - بطالة - مناخ عمل غير مناسب - عدم انتماء للعمل - دوران العمل وعدم استقراره - خلافات بين الإدارة والعاملين - تدخل النقابات - الإضراب عن العمل - الفصل - حوادث العمل - تدخل الحكومة - غياب الحافز أو عدم فعالية الحافز - سوء تخطيط القوى العاملة - فائض في بعض الوظائف وعجز في غيرها مع خلل في هياكل الوظائف والأجور والعلاقات⁽⁴⁾ .

(3) محمود قطر . الإعداد المهني لأنماء المكتبات والتنمية البشرية - الجيزة : كلية آداب القاهرة ، 1998 . ص 2-3 . (ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر القومي الثاني لأخصائيي المعلومات : 28/ 30 / 6 / 1998) .

(4) فريد النجار . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . مرجع سابق . ص ص 26-27 .

كما أنه لابد من وضع إستراتيجية مستقبلية للتطوير الإداري في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمتجددة باستمرار بحيث يركز الاهتمام على الجانب الإنساني والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية في المنظمة، أي أنها تهتم بتحسين وتطوير ثقافة المنظمة باستخدام تقنية ومفاهيم العلوم السلوكية من أجل إنجاز المهام والأهداف المرجوة بفعالية أكبر، وتطوير كفاءة وفعالية الأفراد، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتطوير العملية الإدارية⁽⁵⁾.

التسويق الداخلي:

بدأت الكتابات التسويقية - في الآونة الأخيرة - في التطرق إلى مفهوم التسويق الداخلي للإشارة إلى الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أدائهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. وفي هذا الصدد فإن العملاء - ويقصد بهم هنا - العاملون داخل المنظمة يجب تصميم مزيج تسويقي مناسب - وخاص بهم - لتسويق أفكار المنظمة وخططها والحصول على رضائهم مع تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بالربحية من خلال تأييدهم لهذه الخطط والأفكار. وقد بدأ ظهور مفهوم التسويق الداخلي في قطاع الخدمات حيث تتميز الخدمات عن السلع بارتباط مقدم الخدمة بالمتلقي أثناء تأدية الخدمة، ودخول متلقي الخدمة طرفاً في عملية إنتاجها، ومن ثم يمكن اعتبار أن كل فرد داخل المنظمة الخدمية له اتصال مباشر بالعملاء يؤدي دوراً تسويقياً⁽⁶⁾.

المفاهيم الأساسية في ميدان توصيف الوظائف والتعيين:

الوظيفة: ويقصد بها مجموعة من الواجبات والمسئوليات وظروف عمل تخصص وظيفة عن غيرها، فهي تضم تخصيص لعدد محدد من الأعمال.

(5) عمر حسين محمد أبو خشيم. القيادات الإدارية وتأثيرها على التطوير الإداري؛ إشراف: علي محمد منصور. (أطروحة) ماجستير. طرابلس: جامعة الفاتح، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 2006. ص 52.

(6) محمود قطر. تسويق خدمات المعلومات بالمكتبات العامة: أسسه النظرية وتطبيقاته. القاهرة: مكتبة الأنجلو، 2004. ص 159.

المركز الوظيفي: ويحدد موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي في مؤسسة ما ، وقد يستخدم كبديل لمصطلح وظيفة ، وقد يحدد له درجات إدارية أو مالية معينة .

المجموعة الوظيفية: وهي تشير إلى وظائف متجانسة ذات سمات مشتركة-قد يطلق عليها أيضاً المهنة وهي عدد من الوظائف المتشابهة مثل مهنة الهندسة وتضم وظائف هندسية ومهنة الطب وتضم وظائف طبية ، ومهنة التدريس وتضم وظائف تعليمية وغيرها .

المواصفات الوظيفية: وهي تحدد خصائص الوظيفة وخصائص الفرد، مثال متطلبات أحد الوظائف كالشروط الجسدية والعقلية والتعليمية والخبرات والقدرات .

دراسات الوظائف: وهي الدراسات التي تهدف إلى تحليل الوظيفة من حيث العمليات والواجبات والأبعاد التنظيمية (السلطة، المسؤولية، العلاقات، المساءلة، النطاق، الاختصاص، النطاق الإشرافي، العناصر) اللازمة لتحديد المواصفات الأساسية لهذه الوظيفة، أي توصيف الوظائف .

تقسيم الوظائف: وهي عملية تجميع الوظائف المتشابهة في مجموعات نوعية تقسم لكل مجموعة بعدد من السمات الأساسية، ثال: وظائف إدارية عليا - وظائف إدارة وسطى - وظائف إشرافية ووظائف تنفيذية، أو مجموعات نوعية تخصصية: اقتصادية - فنية - اجتماعية - نقابية - سياسية وهكذا .

تقييم الوظائف: ويقصد به القياس النقدي للوظائف أي تحديد الأجور والمتطلبات النقدية الأخرى اللازمة لكل وظيفة أو مجموعة وظيفية .

تقييم الأفراد: ويهدف إلى قياس القيمة النسبية للعاملين في المنظمة التي يعملون بها .

تحديد المتطلبات الوظيفية: وتشمل تحديد معلومات عن مواصفات الوظيفة- ومعلومات عن مواصفات الفرد - وتحديد مسؤولية جمع المعلومات ووسائلها وكتابة المواصفات⁽⁷⁾ .

(7) فريد النجار . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . مرجع سابق . ص ص 47-48 .

دوران المعلومات والمعرفة:

إن تعاطي العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات " للمعلومات " جلباً وإنتاجاً، يستلزم معه دوران المعلومات والخبرات الإدارية بشكل سلس وسريع ومباشر، بهدف " تمكين " هؤلاء العاملين من القدرة على صنع القرار. وتتبنى الإدارة العامة للمكتبات (الاجتماعات الدورية) كوسيلة عملية لضمان دوران المعلومات من وإلى العاملين، كما تتبنى جلسات العصف الذهني لضمان دوران الخبرات والأفكار. . إلخ. من مكونات المعرفة الضمنية، بالإضافة إلى تشجيعها للمشاركة في المنتديات والمؤتمرات المهنية، بل وتنظيمها⁽⁸⁾.

التفويض:

يعتبر " التفويض " مبدأ إداري هام يسعى - من ضمن ما يسعى إليه - إلى تعظيم قدرات العنصر البشري، وإلغاء فكرة البطل الأوحده، والتقليل من حدة " مركزية الإدارة "، والمعروف أن التفويض لا يكون في المسؤولية، إنما يكون التفويض في الواجبات، وحالياً تقوم الإدارة العامة للمكتبات بإسناد " واجب " اعتماد التراخيص بالإجازات والأذون والمأموريات. . إلخ للسيد الزميل المشرف على المكتبة المركزية⁽⁹⁾ بالإضافة إلى قيامه " بتسيير الأمور " عند غياب مديرها العام، بالإضافة إلى حزمة من التفويضات لمدرء الإدارات ورؤساء الأقسام تهدف كلها إلى تشجيع ظهور قيادات إدارية جديدة.

إدارة التغيير:

وحالياً تسعى الإدارة للتحويل نحو مفهوم إدارة المعرفة⁽⁹⁾ والتي يعرفها (سكايرم) بأنها " الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى

(8) كان للإدارة العامة للمكتبات شرف تنظيم المؤتمر القومي السابع لأخصائيي المكتبات والمعلومات بالتعاون مع الجمعية المصرية للمكتبات والمعلومات، واستضافته جامعة حلوان في الفترة 25-27 فبراير 2003 بمبنى المكتبة المركزية وقاعة الاحتفالات. (الباحث).

(9) تتبنى الإدارة العامة للمكتبات (رؤية) أصبحت بموجه " إدارة المعرفة " إحدى مكونات صياغتها، ونصها هو " شركاء في إدارة المعرفة " (الباحث).

معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة " ، في سبيل ذلك يتم عقد سلسلة من الاجتماعات الهادفة لشرح أبعاد وملامح إدارة المعرفة ، للتقليل من الاتجاهات السلبية تجاه التغيير (مقاومة التغيير) وذلك تمهيداً للتحويل المرحلي بما يكفل تطبيق متعمق ومستمر لمفهوم إدارة المعرفة ، والذي يأمل الباحث - مع تطبيق هذا المفهوم - أن تتغير الصورة الذهنية لأخصائي المعلومات ، بل وأن تتغير معه التسمية فيصبح من في قاعدة الهرم بأي منظمة معرفية " معرفياً " بدلاً من " مكتبياً " ، وبالتالي يكون على قمة الهرم " مديراً للمعرفة " عوضاً عن " مدير المكتبة " ، فالانتساب للموضوع " المعرفة " أشد وجاهة ومنطقية من الانتساب للمكان " المكتبة " .

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تواجه جوده أداء إدارة المكتبات ومرافق المعلومات كثيراً من التحديات والمتغيرات التي تشهدها منظمات المجتمع المعاصر على أنواعها وتوجهاتها كافة ، التي تتمثل في : التعامل مع أبعاد عصر العولمة الحالي ؛ التغيير الظاهر والدائم في أنماط العمل وفي الوظائف والمهام المؤداة ؛ وزيادة الاعتماد على رأس المال البشري المعرفي الكفاء والمبدع ؛ وبزوغ وانتشار التعامل مع شبكة الإنترنت العالمية وزيادة استخدام تكنولوجياتها في إقامة شبكات خاصة للمكتبات ومرافق المعلومات الحديثة ؛ ونمو التعامل مع صناعة المحتوى الإلكتروني بشقيها المرتبطتين بإنتاج المحتوى المعرفي ذاته ؛ وإنشاء نظم معالجته وإدارته وإمداده وبشه ؛ وزيادة التركيز على قضايا التنمية والملكية الفكرية كما تدعو له اتفاقية التجارة الحرة ؛ وتأكيد أمن وسلامة وحماية المعلومات وخصوصيتها ؛ وإتباع المعايير والمقاييس الموحدة العالمية . . إلخ ، وقد حتم التعامل مع كل هذه المتغيرات والتحديات المعاصرة أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي للمكتبات ومرافق المعلومات المختلفة والمتنوعة لتطوير أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وبالتالي وظائفها وأشطها للتعامل مع الحاضر المتقدم والمستقبل على حد سواء⁽¹⁰⁾ .

(10) محمد محمد الهادي . توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل . القاهرة :

الدار المصرية اللبنانية ، 2008 . (علم المكتبات والمعلومات المعاصر) . ص 101 .

تقدير الحجم الأمثل للعمالة:

تم إعداد أول دراسة بشأن حجم ونوعية العمالة المطلوبة لتطوير العمل بقطاع المكتبات بجامعة حلوان عام 2000 استناداً على المعيار الأميركي ACRL، وعلى ضوءها تم تعيين مجموعة من العاملين بهذا القطاع، إلا أن العجز في حجم ونوعية العمالة استوجب إعداد دراسة أخرى، وبالفعل قامت الإدارة عام 2004⁽¹¹⁾ بتقديم دراسة جديدة تعتمد على ذات المعايير الدولية السابق الأخذ بها في الدراسة السابقة (وهو المعيار الأميركي ACRL) مع الأخذ في الاعتبار النقاط التالية:

1. مراعاة مستوى جودة خدمات المعلومات المؤداة، فالمعروف أن المكتبات من المرافق الخدمية الحيوية والتي تحتاج إلى كثافة عددية معينة حتى يمكن تقديم خدمات المعلومات لطالبيها بمستوى جودة مقبول من حيث: السرعة، الدقة، العمق العلمي، إذ كيف يعقل أن يقوم شخص بتقديم خدمات معلومات بمستوى جودة مقبول لعدد 930 مستفيد كمتوسط يومي، أو أن يقوم شخص واحد بتقديم تلك الخدمات لعدد 13150 مستفيد كما هو في حالة مكتبة كلية التجارة وإدارة الأعمال بجامعة حلوان.
2. مواكبة التطور التكنولوجي، والعمل على تقديم خدمات معلومات جديدة تعتمد على ذلك التطور التكنولوجي مثل: خدمات البحث الآلي عبر شبكة الإنترنت أو عبر قواعد البيانات، خدمات البث الانتقائي وإرسالها للمستفيدين عبر بريدهم الإلكتروني، مما يتطلب ضرورة توافر مهارات استخدام الحاسب وبرمجياته مع القدرة على توظيفها في مجال العمل بقطاع المكتبات لدى من يتم ترشيحهم للتعين بهذه المكتبات.
3. سد العجز في أعداد العمالة التي اقترحتها الدراسة السابقة والمقدرة بعدد 137 موظف، حيث أن ما تم تعيينه فعلياً 100 موظفاً فقط، مما أوجد عجزاً قدره 37 موظفاً يضاف إلى العجز القائم فعلياً قبل إعدادها.

(11) مرفق نسخة كاملة من الدراسة بالملاحق، ملحق رقم 1 (الباحث).

4. إحلال موظفين جدد محل المتقاعدين عن العمل بسبب بلوغهم سن المعاش، والمقدر عددهم 51 موظفًا وذلك خلال الأعوام من 2004 وحتى 2009.

5. مراعاة التوسعات الحادثة في مكاتب الكليات والمكتبة المركزية، والتي قد تتمثل في إضافة مساحات أو مستويات جديدة للمكتبة، أو إضافة قاعات جديدة، أو الاثنين معاً كما هو حادث في المكتبة المركزية والتي زادت قاعاتها العاملة في تقديم خدمات المعلومات للمستفيدين من قاعتين عام 2001 إلى 18 قاعة عام 2004، إلى 22 قاعة مع نهاية عام 2005 (وذلك مع افتتاح وتشغيل: مكتبة المكفوفين، المكتبة الموسيقية، قسم خدمات المعلومات والبحث الآلي، المكتبة الخاصة بالإهداءات)، كما أنه من المقدر رفع هذا الرقم ليلبلغ 31 قاعة عاملة (وذلك مع تشغيل ثمانية قاعات للدراسات العليا + قاعة للسينما بالطابق الرابع بالمكتبة المركزية).

6. الأقسام العلمية والتي يتم افتتاحها بالكليات، والتي تتطلب إضافة أوعية معلومات - خاصة بمناهجها- إلى رصيد مكاتب الكليات والمكتبة المركزية، وما يستتبع ذلك من أعباء فنية وإدارية وخدمية سواء في عمليات الشراء والتسجيل أو الإعداد الفني (فهرسة وتصنيف وإدخال بيانات) أو تقديم الخدمات المتصلة بها (إعارة داخلية وخارجية، تصوير، أسئلة مرجعية) إلى آخره من تلك الأعباء، وعلى سبيل المثال يكفي الإشارة إلى كليتي الآداب والفنون التطبيقية والتي أفتتح في كل منهما خمسة أقسام جديدة لم تكن قائمة عند بداية تأسيسها بالجامعة، ناهيك عن الأقسام الجديدة والتي تم افتتاحها بالكليات العلمية مثل: الهندسة بجلوان والهندسة بالمطرية. إلخ⁽¹²⁾.

7. النمو المتسارع في أعداد المستفيدين من خدمات المعلومات، والتي بلغت 103781 (عام 2000) تاريخ إعداد الدراسة الأولي ووصلت حالياً إلى 131401 (عام 2005) بعد أن كانت 41824 مستفيد (عام 1994)، أي بمتوسط زيادة سنوية قدرها 8957 مستفيد.

(12) تم افتتاح كليات جديدة بجامعة حلوان: كلية التعليم الصناعي عام 2006 وكلية التمريض عام 2007 (الباحث).

8. الزيادات المطردة في أعداد المقتنيات على مستوى قطاع المكتبات بجامعة حلوان، لاسيما المكتبة المركزية والتي زاد رصيد مقتنياتها وحدها من 23 ألف وعاء معلومات عام 2001 إلى ما يربو على 85 ألف وعاء معلومات عام 2005، ومن المنتظر أن تصل مقتنيات هذه المكتبة المركزية إلى ما يزيد على 100 ألف وعاء معلومات بحلول عام 2009⁽¹³⁾.
9. تحول بعض مكتبات الكليات من أقسام إلى إدارات مما يستلزم تعيين مدراء إدارات لها، وهي مكتبات كليات: الهندسة بحلوان، الهندسة بالمطرية، الآداب، الحقوق، التربية.
10. إنشاء مركز خدمات المكتبات والمعلومات بهدف تلبية احتياجات المستفيدين - داخل وخارج الجامعة- من خدمات المكتبات والمعلومات، سواء بمكتبات الكليات أو بالمكتبة المركزية أو غيرها من المكتبات التابعة لجامعة حلوان.

تنمية الموارد البشرية:

ومما ييشر بالخير، أن إدارة جامعة حلوان أعلنت - على ضوء هذه الدراسة - عن حاجتها لشغل وظيفة أخصائي مكتبات (أو المتعارف عليه الآن بأخصائي معلومات)، وأسندت أمر إجراء مقابلة المتقدمين واختبارهم للإدارة العامة للمكتبات بالجامعة، والتي قامت بدورها باختبارهم في: مهارات استخدام الحاسوب وتطبيقاته، وفي مهارات استخدام اللغة الإنجليزية، وفي سابق خبراتهم ومدى إمكانية الاستفادة منها بالمكتبات الجامعية، بالإضافة إلى اختبارات في فنيات العمل، بعدها تم تجهيز برنامج تدريبي لتأهيل المقبولين للعمل بالتعاون مع قسم المكتبات والمعلومات بكلية الآداب ومشروع تطوير المكتبات بحلوان.

وإذا تخيلنا حجم كل هذا العناء من أجل تعيين هؤلاء الأخصائيين، لأدركنا -فعلا- أهمية العنصر البشري المؤهل، فدورة التعيينات تستغرق ما بين 9 شهور إلى 18 شهر إضافة إلى ما يقرب من شهرين تدريب وتأهيل للعمل، لذا فإن الحفاظ على العمالة بالمكتبات ومراكز المعلومات من خلال استمرارية البرامج التدريبية يعتبر " استثماراً " على المدى المتوسط والطويل.

(13) تعدى إجمالي رصيد المقتنيات رقم المائة ألف منذ الربع الثاني لعام 2008 (الباحث).

وقد قامت الإدارة العامة للمكتبات مؤخراً بالتعاون مع الإدارات والجهات المختصة بالتدريب داخل وخارج الجامعة- في تصميم وتنظيم برامج تدريبية للعاملين بها لرفع المهارات الفنية والإدارية، مع التركيز على مهارات الاتصال ومهارات التعامل مع الجمهور . إلخ من مهارات سبق الإشارة إليها، كما تعاونت الإدارة مع مشروع تطوير المكتبات ونظم المعلومات في رفع المهارات الحاسوبية لدى العاملين بالتأهيل لاختبارات الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب، وقد أثمر هذا التعاون حصول 39 عنصراً - كدفعة أولى - على الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب والمعروفة بالاستهلالية ICDL، وجاري التجهيز لدفعات أخرى، بالإضافة إلى التعاون الثلاثي بين الإدارة ومشروع تطوير المكتبات ونظم المعلومات وبين قطاع المكتبات بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار (التابع لمجلس رئاسة الوزراء) في تطوير إصدارات جديدة من نظام aLIS والذي يلبي احتياجات المكتبات الجامعية ويعمل في بيئة الشبكة الإلكترونية، بالإضافة إلى تدريب العاملين عليه تمهيداً لتحويلهم إلى "مدربين" - أو ما يعرف بنظام T.O.T - لهذه الإصدارات الجديدة والمتنظر إطلاقها تحت اسم eLIS .

التحليل العددي للموارد البشرية بالإدارة العامة للمكتبات:

إجمالي عدد العاملين بالإدارة: 110 عنصراً بشرياً

التوزيع حسب النوع:

إناث 75 (النسبة 68.2 %) ذكور 35 (النسبة 31.8 %)

التوزيع حسب الدرجة:

مدير عام	1 (النسبة 0.9 %)	كبير أخصائيين	3 (النسبة 2.7 %)
كبير كتابي	1 (النسبة 0.9 %)	أولى	5 (النسبة 4.5 %)
أولى (كتابي)	3 (النسبة 2.7 %)	ثانية	11 (النسبة 10.0 %)
ثانية (كتابي)	4 (النسبة 3.6 %)	ثالثة	66 (النسبة 60.0 %)
رابعة	9 (النسبة 8.2 %)	خامسة	7 (النسبة 6.4 %)

التوزيع حسب الفئات العمرية:

مواليد 1949-40	2	(النسبة 1.8 ٪)	مواليد 1959-50	18	(النسبة 16.4 ٪)
مواليد 1969-60	23	(النسبة 20.9 ٪)	مواليد 1979-70	55	(النسبة 50.0 ٪)
مواليد 1989-80	12	(النسبة 10.9 ٪)			

التوزيع حسب المؤهل:

مؤهل فوق الجامعي	8	(النسبة 7.3 ٪)	مؤهل جامعي	70	(النسبة 63.6 ٪)
مؤهل تحت الجامعي	32	(النسبة 29.1 ٪)			

التوزيع حسب الإدارات:

مدير عام	1	(النسبة 0.9 ٪)	إدارة المكتبة المركزية	68	(النسبة 61.8 ٪)
إدارة التزويد	15	(النسبة 13.6 ٪)	إدارة مكاتب الكليات	6	(النسبة 5.5 ٪)
قسم السكرتارية	3	(النسبة 2.7 ٪)	قسم الشؤون الإدارية	3	(النسبة 2.7 ٪)
قسم العلاقات العامة	3	(النسبة 2.7 ٪)	قسم التحكم الآلي	2	(النسبة 1.8 ٪)
خدمات معاونة	9	(النسبة 8.2 ٪)			

إجمالي الحاصلين على إجازات خاصة 18 عنصراً (بنسبة 16.4 ٪) وفي تزايد:

إجازة مرضية	1	تجديد إجازة	1
إجازة رعاية طفل	10	إجازة نصف الوقت	6 ⁽¹⁴⁾

أجندة التطوير الإداري بجامعة حلوان:

أوضحت الدراسات الإدارية أن الإنسان وتطويرة يمثل إحدى القواعد المركزية التي تستند عليها نظرية المناطق غير المكتشفة في الإدارة، بحيث يؤدي الأخذ بها إلى ضرورة البحث عن كيفية تطوير مجتمع العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال تفعيل القدرات التنظيمية وتعظيم دور الجوانب المؤسسية لتلك المنظمة⁽¹⁵⁾.

(14) البيانات مستقاة من قسم الشؤون الإدارية- الإدارة العامة للمكاتب (الباحث).

(15) سامي عفيفي حاتم. الإدارة العصرية: بين الواقع والطموح. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2006. ص 207.

وفي هذا السياق اعتمد أ. د. رئيس جامعة حلوان البرنامج الخاص بمشروع التطوير الإداري للجامعة بتاريخ 6 نوفمبر 2005، بعد استطلاع رأي العاملين (مديري العموم - مديري الإدارات - رؤساء الأقسام) بالجامعة⁽¹⁶⁾.

- ولقد أقرت الأمانة العامة لمشروع التطوير الإداري، الأدوات التالية لتنفيذ برنامج التطوير:
1. إعادة ترتيب الهيكل التنظيمي بما يلغي التداخل في الاختصاصات، ويقضي على الازدواجية في عمل وأنشطة الإدارات المختلفة.
 2. نقل الإدارات الواقعة خارج الجامعة إلى داخل الحرم بالجامعة.
 3. إعداد دراسات الحجم الأمثل للعمالة لكل إدارة وفق معايير الأداء العلمية، والتي تتناسب مع طبيعة وظروف العمل داخل جامعة حلوان.
 4. وضع نظام للثواب والعقاب داخل الجامعة وربط نظام الحوافز بمعدلات واضحة ومستقرة للأداء، حتى يمكن خلق مناخ جديد للتحفيز والترغيب بين جمهور العاملين.
 5. تحديث بطاقات الوصف الوظيفي Job Description على نحو يتطابق مع واقع الحال، ويعكس المهام الفعلية التي يقوم بها عضو الجهاز الإداري.
 6. إعادة صياغة العلاقة بين المستويات الإدارية المختلفة وفق الأسس والمفاهيم العلمية.
 7. ربط بطاقات الوصف الوظيفي Job Description بمنظومة عصرية أكثر انضباطاً وتفصيلاً، وهي منظومة دليل الإجراءات التفصيلي Job Manual.
 8. قياس القدرة التنافسية Competitive Ability لجامعة حلوان بشكل عام، والجهاز الإداري بشكل خاص من خلال إتباع مصفوفة SOWT.
 9. تطبيق معايير الجودة الإدارية ISO 9000 والجودة البيئية ISO 14000 على مختلف أنشطة الجامعة الإدارية والبحثية والتعليمية والبيئية.
 10. حصر الطاقات وبناء منظومة الاستخدام الأكفأ والأمثل، على أن يطبق عليها تحليل العائد - التكلفة Cost- Benefit Analysis.

(16) تشرف الباحث بعضوية المجلس التنفيذي لمشروعات التطوير وتحديث الجامعة، وذلك بموجب قرار رئيس الجامعة رقم 2582 بتاريخ 7/ 11/ 2005 (الباحث).

11. بناء منظومة الإبداع والابتكار بين صفوف العاملين .
 12. إعادة تسكين العمالة غير الموزعة في مجموعاتها لمن يرغب ، وإعادة تأهيل من لا يرغب منهم لرفع كفاءته الإدارية .
 13. بناء نظام متكامل لتدريب العاملين ، وإعداد الدليل الكودي لتدريب العاملين ، بحيث لا يُرقى منهم إلا من يستوفى حداً أدنى من الدورات التدريبية المرتبطة بطبيعة الوظيفة .
 14. تعزيز الروابط الإنسانية والمعنوية بين المستويات الإدارية المختلفة ، والتأكيد على أهمية العنصر الإنساني في تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم ، وتنمية ولائهم للجامعة التي يعملون فيها .
 15. ميكنة العمل بالإدارات والكلديات المختلفة .
 16. بناء نظام معلوماتي وإقامة شبكة للربط بين الإدارات والكلديات⁽¹⁷⁾ .
- ومن هذا المنطلق - مشروع التطوير الإداري للجامعة - تم إنجاز تعديل وتطوير حزمة من الأدوات الإدارية والتي تصب في النهاية بخانة التطوير الإداري لجامعة حلوان .

بطاقات الوصف الوظيفي Job Description:

وهي تحدد خصائص الوظيفة وخصائص الفرد، مثال متطلبات أحد الوظائف كالشروط الجسمانية والعقلية والتعليمية والخبرات والقدرات، كما تشمل تحديد معلومات عن مواصفات الوظيفة - ومعلومات عن مواصفات الفرد - وتحديد مسئولية جمع المعلومات ووسائلها وكتابة المواصفات⁽¹⁸⁾ .

وقد تم تناول عدد 8 بطاقات⁽¹⁹⁾ بالتعديلات التي تتوافق مع رؤية مشروع التطوير الإداري بالجامعة والتحديات التي تحيط بمجتمع العاملين سواء على المستوى المحلي أو العربي أو الدولي، وكانت هذه البطاقات تشمل الوصف الوظيفي لكل من الوظائف التالية :

(17) جامعة حلوان . المؤتمر الثاني لمشروع التطوير الإداري لجامعة حلوان . حلوان : جامعة حلوان ، 2007 (المرحلة الأولى : دليل الإجراءات) . ص ص 33-37 .

(18) فريد النجار . الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية . مرجع سابق . ص ص 47-48 .

(19) يمكن الإطلاع على نصوص البطاقات بالملاحق ، الملحق رقم 2 (الباحث) .

أخصائي مكتبات ثالث	أخصائي مكتبات ثان
أخصائي مكتبات أول	مدير إدارة المكتبة المركزية
مدير إدارة شئون مكتبات الكليات	مدير إدارة التزويد
رئيس قسم المكتبة	مدير إدارة مكتبة كلية

معايير التميز:

وفي هذا المجال تم تصميم نموذج لتقييم العاملين بالمكتبات يتضمن حزمة من معايير التميز، مرتبطة بمعدلات الأداء وبمدى التعاون داخل فريق العمل، وبمستوى رضا المستفيدين، ومستوى التعلم الذاتي والقدرة على تنمية المهارات المعينة، ومدى القدرة على تطبيق النظم الإدارية، وتضمنت هذه المعايير النقاط التالية:

§ على مستوى العمل:

أعلى معدل انضباط

أعلى معدل إنتاجية (حسب موقع العمل)

يقدم ابتكاراً (يقلل تكلفة، يزيد العائد المادي أو المعنوي)

يشارك في العمل النقابي - أو ما شابهه - بالجامعة (بالترشيح و/ أو بالانتخاب)

دائم الولاء والانتماء لجامعة حلوان

لديه الاستعداد لإنجاز ما يكلف به من أعمال

§ على مستوى أسرة العمل:

متعاون إيجابي مبادر مثابر

§ على مستوى العملاء (فئات المستفيدين):

يتعرف على احتياجاتهم

يعمل على تلبية احتياجاتهم

يعمل على الحصول على رضائهم

يعمل على خلق احتياجات جديدة لدى المستفيدين

8 على المستوى الشخصي:

ينمي مهاراته المهنية (في مجال المكتبات ، و/ أو في مجال التخصص)

ينمي مهارات استخدام الحاسوب وتطبيقاته

ينمي مهاراته اللغوية الأجنبية

ينمي مهارات الاتصال والتعامل مع الآخرين

يتمي مهارات الإدارة والقيادة

ينمي مهاراته العلمية (دراسات عليا: دبلوم، ماجستير، دكتوراه)

ينمي مهاراته البحثية بالمشاركة بالمؤتمرات والملتقيات المهنية

8 خلو الملف من الجزئات:

دليل العمل

دليل الإجراءات التفصيلي Job Manual

وهذا الدليل يشمل الدراسات التي تهدف إلى تحليل الوظيفة من حيث العمليات والواجبات والأبعاد التنظيمية (السلطة، المسؤولية، العلاقات، المساءلة، النطاق، الاختصاص، النطاق الإشرافي، العناصر) اللازمة لتحديد المواصفات الأساسية لهذه الوظيفة.

ولقد اختار مشروع التطوير الإداري لجامعة حلوان أن يبدأ أولى خطواته بأصعبها على الإطلاق، ألا وهو دليل الإجراءات التفصيلي Job Manual ، وذلك للأسباب التالية:

1. الدليل يحدد الكيفية والخطوات الواجبة الإتيان لتنفيذ المهام التي وردت في بطاقة الوصف الوظيفي .
2. الدليل يلعب دوراً في الانضباط الإداري ، ويخلق مناخاً جيداً من الشفافية والوضوح .
3. الدليل يرسم الطريق الواضح للجهاز الإداري ، مما يعمل على زيادة ثقتهم بالمؤسسة ، وتزداد درجة ولائهم لها .
4. الدليل يسهل الطريق أمام السلطة المختصة لتطبيق قواعد ونظام اللامركزية والرقعي بكفاءة المستويات الإدارية .

ويكتسب مشروع دليل الإجراءات أهميته من النقاط التالية :

1. تحديد الاختصاصات بكل دقة .
 2. تعريف الموظف بمهام وظيفته تفصيلياً .
 3. يمثل هذا الدليل تدريباً على مهام الوظيفة للموظف الذي سيشغل الوظيفة حديثاً .
 4. يمنع تداخل الاختصاصات ويحدد المسؤوليات بكل وضوح .
 5. يصلح أن يكون نواة لوضع برامج زمنية لإنهاء الأعمال في وقت قياسي ، ولأن يكون أساساً لوضع معدلات أداء يومية وأسبوعية وشهرية يسهل قياسها .
 6. يسهل مهمة الصف الثاني في معرفة الاختصاصات ومسؤوليات وواجبات لكل إدارة ووظيفة بوضوح⁽²⁰⁾ .
- وفي هذا الإطار تم توزيع نماذج استبانات لكل وظيفة على حدة ، للتعرف على المهام والاختصاصات والملاحظات⁽²¹⁾ .
- ولقد جاءت نتائج تحليل البيانات الواردة في هذا الاستبيان الموجه لمدير إدارة المكتبة المركزية بجامعة حلوان ، على النحو التالي :

جدول رقم (20)

الوقت المستغرق لتنفيذ المهام والأنشطة لمدير إدارة المكتبة المركزية

عدد الساعات	بيان بالأنشطة	مسلسل
180	في مجال خضوع شاغل الوظيفة للإشراف العام لمدير عام الإدارة العامة للمكتبات	أولاً
270	في مجال الإشراف على سير العمل بالقاعات وغيرها بهدف تلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات وأوعية المعلومات المتاحة ، وبما يحصل على رضاهم	ثانياً
180	في مجال القيام بتقييم العاملين بالمكتبة المركزية وفقاً لمعدلات الأداء المقننة	ثالثاً

(20) جامعة حلوان . المؤتمر الثاني لمشروع التطوير الإداري لجامعة حلوان . حلوان : جامعة حلوان ، 2007

(المرحلة الأولى : دليل الإجراءات) . ص ص 34-37 .

(21) يمكن الإطلاع على نموذج استمارة دليل الإجراءات - ملحق رقم 8 (الباحث) .

180	في مجال الإشراف على أعمال تنمية مقتنيات المكتبة المركزية بما يحقق أهدافها، مع عمل كافة الإجراءات اللازمة بهذا الشأن	رابعاً
180	في مجال الإشراف على أعمال التسجيل وأعمال المعالجة الفنية لأوعية المعلومات المكتونة بالمكتبة المركزية وإدخال ومراجعة بياناتها على النظام الآلي المعمول به	خامساً
180	في مجال القيام باتخاذ الإجراءات اللازمة لتسويق الخدمات والأنشطة المقدمة بالمكتبة المركزية	سادساً
180	في مجال الإشراف على كفاءة الخدمات والأنشطة المرسمة المقدمة للمستفيدين، والإشراف على تحصيل وتوريد رسوم الخدمات حسب اللوائح المنظمة لذلك	سابعاً
1350	المجموع الكلي (بالساعات)	

ويظهر من الجدول السابق أن 20٪ من الوقت المستغرق لتنفيذ المهام والأنشطة لمدير إدارة المكتبة المركزية، موجه بشكل مباشر للإشراف على تلبية احتياجات المستفيدين بالشكل الذي تتحصل منه على رضاهم.

وقد تساوت بقية المهام والأنشطة الإشرافية الأخرى في نسبتها المئوية والتي قاربت الـ 13٪ (تقييم العاملين، تنمية المقتنيات، أعمال التسجيل والمعالجة الفنية، تسويق الخدمات والأنشطة، كفاءة الخدمات وتحصيل رسوم عنها)، وما هو جدير بالذكر أن جهود مدير إدارة المكتبة المركزية، لا تقتصر على تلبية احتياجات المستفيدين الحاليين، بل توجه جزءاً منها لتسويق خدمات وأنشطة المكتبة المركزية بهدف اجتذاب مستفيدين محتملين.

وقد تم تطبيق هذه الإجراءات مع جميع المسميات الوظيفية للدرجات الأدنى من (مدير إدارة المكتبة المركزية) وتنسيقها في دليل للإجراءات، مع تحليل المهام والأنشطة حسب الوقت المستغرق، وجاري اعتماد هذا الدليل من الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمعرفة الإدارة العامة للتنظيم والإدارة بجامعة حلوان.

الهيكل التنظيمي الحالي والمستقبلي:

الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة، فالهيكل التنظيمي يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسؤوليات.

بعض خصائص الهياكل التنظيمية

§ الهيكل الطويل والقصير:

هيكل تنظيمي طويل: وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي طويل (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين كثيرة، وطول الهيكل يجعل عملية اتخاذ القرارات بطيئة.

هيكل تنظيمي قصير: وهو الذي يكون فيه الهرم الوظيفي قصير (من الناحية الرأسية) بمعنى أن عدد طبقات المديرين قليلة. هذا الهيكل يعطي مسؤوليات وتفويض أكثر للمديرين مما يزيد من سرعة اتخاذ القرارات. في الوقت نفسه فإن كل مدير يكون مسئولاً عن عدد أكبر من المرؤوسين.

§ المركزية واللامركزية:

المركزية تعني أن السلطات مركزة لدى جهة معينة في المؤسسة. بمعنى أن السلطات المخولة للعاملين قليلة والقرارات دائماً تحتاج مديراً ذا مستوى رفيع لاعتمادها. مثال ذلك أن يكون سلطة اعتماد طلب شراء قيمته ضئيلة هي اختصاص رئيس الشركة أو المنظمة، والمركزية تجعل القرارات بطيئة ولكنها تجعل الرقابة أفضل، وغالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل الوظيفي.

اللامركزية تعني أن السلطات موزعة على جميع مستويات الهيكل التنظيمي، بمعنى أن كل طبقة من المديرين لديها صلاحيات كبيرة، مثال ذلك أن يكون كل مدير له ميزانية محددة ولكنه يتحكم فيها بما يراه مناسباً، اللامركزية تجعل القرارات سريعة ولكنها تجعل الرقابة أقل شدة، وغالباً ما يوجد هذا النوع في الهيكل القطاعي.

§ الرسمية:

الرسمية تعني أن هناك قواعد دقيقة لكل عمل والحرية المعطاة للعاملين قليلة، الرسمية

تكون هامة في المؤسسات كبيرة الحجم حتى يمكن التحكم في المؤسسة ولكن هذا يجعل القرارات بطيئة ويقلل من القدرة على الإبداع.

§ الهيكل الميكانيكي والحيوي:

الهيكل الميكانيكي (الآلي): هو هيكل قليل المرونة ولكن الرقابة فيه أكثر. هذا الهيكل يفضل في حالة استقرار المؤثرات الخارجية وفي الأعمال التي تكرر بدون تغيير. يتسم الهيكل الميكانيكي بالرسومية والمركزية وطول الهرم الوظيفي

الهيكل الحيوي (العضوي): هو هيكل يتسم بالكثير من المرونة واللامركزية ولكن ذلك بالطبع يقلل من الرقابة. هذا النوع يفضل في حالة تغير المؤثرات الخارجية بسرعة، وكذلك في حالة الشركات التي ترغب في أن تكون خدماتها أو منتجاتها متميزة. يتسم هذا الهيكل باللامركزية واللامرسمية وقصر الهرم الوظيفي⁽²²⁾.

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمكتبات بالجامعات المصرية:

تشترك جميع الجامعات المصرية الحكومية القائمة في تبعية (الإدارة العامة للمكتبات) لإشراف أ. د. نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث⁽²³⁾.

ولكنها تختلف فيما بينها، من حيث حجم الهيكل التنظيمي لكل منها، فنجد أن أضخم هذه الهياكل بجامعة القاهرة⁽²⁴⁾، حيث تتكون الإدارة العامة للمكتبات من تسع إدارات، على النحو التالي:

- | | |
|---------------------------|----------------------------------|
| 1. إدارة الرسائل الجامعية | 2. إدارة التزويد |
| 3. إدارة التوثيق | 4. إدارة الفهارس والحاسب الآلي |
| 5. إدارة الإعارة والمراجع | 6. إدارة مكتبات الكليات والمعاهد |

22- الإدارة والهندسة الصناعية : <http://samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7>

[cited 5/9/2008]

23- رئاسة مجلس الوزراء. الدليل التنظيمي والوظيفي للجامعات: الملحق الأول (نصوص القوانين والقرارات والهياكل التنظيمية القائمة). القاهرة: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، 2006.

24- رئاسة مجلس الوزراء. الدليل التنظيمي والوظيفي للجامعات: الملحق الأول. مرجع سابق. ص 68

7. إدارة المتابعة الفنية

8. إدارة الشؤون الإدارية

9. إدارة الشؤون الفنية

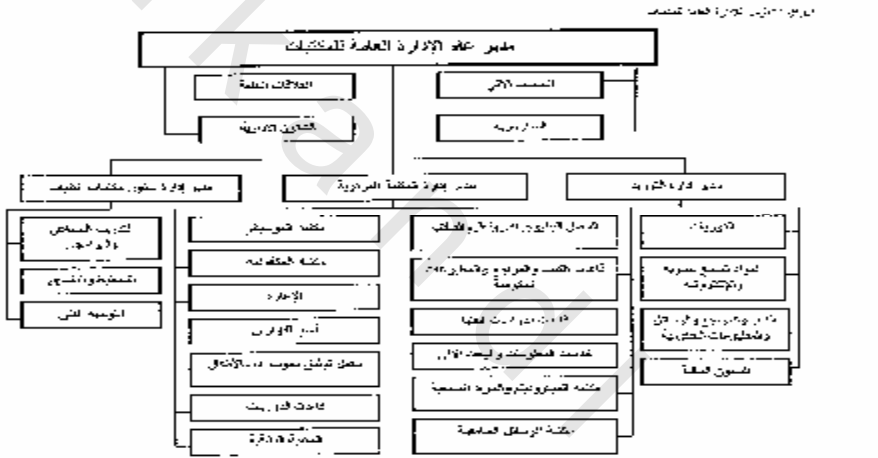
أما أصغر هذه الهياكل فتتواجد بجامعتي طنطا والزقازيق⁽²⁵⁾، وفيهما تتكون الإدارة العامة للمكتبات من إدارتين هما:

1. إدارة المكتبة المركزية

2. إدارة شؤون مكتبات الكليات

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان:

شكل رقم (12)



الهيكل التنظيمي الحالي للإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان:⁽²⁶⁾

لا يختلف هذا الهيكل التنظيمي في تبعيته لإشراف أ. د. نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث، إلا أنه يتكون من ثلاث إدارات⁽²⁷⁾، على النحو التالي:

(25) رئاسة مجلس الوزراء. الدليل التنظيمي والوظيفي للجامعات: الملحق الأول. مرجع سابق. ص 129، ص 169.

(26) للإطلاع على الهيكل التنظيمي الحالي - بشكل تفصيلي - أنظر الملاحق، الملحق رقم 1/9 (الباحث).

(27) رئاسة مجلس الوزراء. الدليل التنظيمي والوظيفي للجامعات: الملحق الأول. مرجع سابق. ص 205.

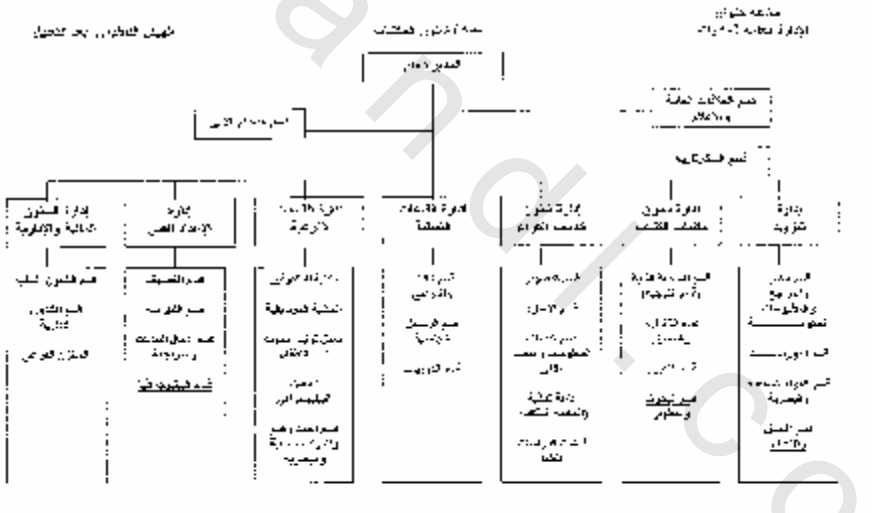
1. إدارة المكتبة المركزية
2. إدارة شؤون مكاتب الكليات
3. إدارة التزويد

وتتكون هذه الإدارات من أقسام متنوعة:

- § إدارة المكتبة المركزية: 13 قسمًا، يشغلها عدد 93 عنصرًا.
- § إدارة شؤون مكاتب الكليات: 3 أقسام، يشغلها عدد 7 عنصرًا.
- § إدارة التزويد: 4 أقسام، يشغلها عدد 15 عنصرًا.

(28) الهيكل التنظيمي المقترح للإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان

شکل رقم (13)



تناولت التعديلات المقترحة على الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان،
مستويين إداريين، الأول: على مستوى الجامعة، والثاني: على مستوى الإدارة العامة، لتلبي

(28) للإطلاع على الهيكل التنظيمي المقترح - بشكل تفصيلي - أنظر الملاحق، الملحق رقم 2/9 (الباحث).

احتياجات العمل وزيادة أعبائه بالإدارة، والناجمة عن تقديم حزمة جديدة من الخدمات، وبالتالي زيادة عدد المستفيدين والقائمين بتقديم هذه الخدمات، مع ظهور تقنيات جديدة (مثل قسم خدمات المعلومات والبحث الآلي)، وفئات جديدة من المستفيدين (مثل مكتبة للمكفوفين). وعليه فإن الهيكل الحالي لا يتناسب واحتياجات العمل ويحتاج لتدعيمه ببعض الوظائف القيادية وبعض الوظائف التخصصية.

التعديلات المقترحة على مستوى الجامعة:

تحويل الإدارة العامة للمكتبات إلى عمادة شئون المكتبات كما هو معمول به بجامعات الدول العربية⁽²⁹⁾ ويأخذى الجامعات المصرية الخاصة، وبالتالي تمثل العمادة داخل مجلس الجامعة برئاسة أ. د. رئيس الجامعة، مع استمرارية إشراف أ. د. نائب رئيس الجامعة لشئون الدراسات العليا والبحوث على قطاع المكتبات، وهذا يستلزم أن يكون على رأس هذه العمادة أحد الحاصلين على درجة أكاديمية (متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات) مساوية لدرجة عميد الكلية، وأن يكون أخصائيو المكتبات الحاصلين على درجة الماجستير بدرجة أكاديمية مساوية لدرجة باحث مساعد، أما الحاصل على الدكتوراه فيكون بدرجة أكاديمية مساوية لدرجة باحث⁽³⁰⁾، ويتيح هذا التعديل:

1. تفعيل دور المكتبات في العملية التعليمية والبحث العلمي.
2. المشاركة في صناعة القرار على مستوى الجامعة بما يحقق أهدافها.
3. سرعة البت في القضايا ذات الصلة بالمكتبات من توفير الموارد البشرية، وتقنين عملية انتقالها داخل الكلية الواحدة، وتوفير الموازنات المالية اللازمة لتنمية المقتنيات، ولتطوير تجهيزات الشبكة الإلكترونية.

(29) للإطلاع على الهيكل التنظيمي لعمادة شئون المكتبات بجامعة الإمام محمد بن سعود أنظر الملاحق، ملحق رقم 5.

(30) تم تطوير هذا المقترح بالتعاون مع السيدة أ. د. رئيس قسم المكتبات بكلية الآداب-جامعة المنوفية (ووكيل كلية الآداب بالمنوفية للدراسات العليا والبحوث)، على هامش التحضير للمؤتمر التاسع عشر للاتحاد العربي للمكتبات بالقاهرة 24/26/11/2008.

التعديلات المقترحة على مستوى الإدارة العامة:

1. تفكيك إدارة المكتبة المركزية إلى ثلاث إدارات مستقلة جديدة، هي: إدارة شئون خدمات القراء، وإدارة القاعات النمطية، وإدارة القاعات النوعية.
 2. تحويل قسم إلى إدارة مستقلة جديدة: من قسم الإعداد الفني إلى إدارة الإعداد الفني.
 3. إيجاد أقسام جديدة: قسم التبادل والإهداء (بإدارة التزويد)، قسم البحوث والتطوير (بإدارة شئون مكاتب الكليات)، قسم الببليوجرافيا (بإدارة الإعداد الفني)، المخزن الفرعي (بإدارة الشئون المالية والإدارية).
 4. ضم أقسام بإدارة مستقلة جديدة: ضم قسم الشئون الإدارية مع قسم الشئون المالية، ليصبحا إدارة الشئون المالية والإدارية.
 5. تغيير مسميات بعض الأقسام: قسم المتابعة الفنية (بدلاً من قسم التوجيه بإدارة شئون مكاتب الكليات)، القاعة الثقافية (بدلاً من المكتبة الثقافية بإدارة شئون خدمات القراء).
- وهذا يستلزم ضرورة وجود وظائف قيادية إشرافية جديدة، وبعض الوظائف التخصصية على النحو المبين:
- أ. مدير إدارة شئون خدمات القراء: حاصل على ليسانس المكتبات والمعلومات، ويتولى الإشراف على أقسام: التصوير، الإعارة، خدمات المعلومات والبحث الآلي، القاعة الثقافية (المكتبة الثقافية حالياً)، قاعات ومعامل الإنترنت الخاصة بباحثي الدراسات العليا.
 - ب. مدير إدارة القاعات النمطية: حاصل على ليسانس المكتبات والمعلومات، ويتولى الإشراف على أقسام: الكتب والمراجع، الرسائل الجامعية، الدوريات.
 - ج. مدير إدارة القاعات النوعية: حاصل على ليسانس المكتبات والمعلومات، ويتولى الإشراف على أقسام: مكتبة المكفوفين، المكتبة الموسيقية، معمل توثيق بحوث أدب الأطفال، المعمل الببليوجرافي، قسم الميكرو فيلم والمواد السمعية والبصرية.

- د . مدير إدارة الشؤون المالية والإدارية: حاصل على بكالوريوس تجارة أو ما يعادلها، ويتولى الإشراف على قسم الشؤون المالية (بعد فصله عن إدارة التوريد)، قسم الشؤون الإدارية، المخزن الفرعي .
- هـ . رئيس قسم التبادل والإهداء: حاصل على ليسانس المكتبات والمعلومات، ويكون تابعاً لإدارة التوريد .
- و . رئيس قسم البحوث والتطوير: حاصل على ليسانس المكتبات والمعلومات، ويكون تابعاً لإدارة شؤون مكتبات الكليات .

الخلاصة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد اللازمة لتشغيل وإنجاح واستمرار أي منظمة سواء أكانت منظمة تنتج سلعة أو خدمات، والإشكالية دوماً تكمن في " حجم " و " نوعية " هذه الموارد البشرية والتي تتطلب الانتقاء والتدريب المتواصل لرفع المهارات الفنية والإدارية والاتصالية، مع التركيز على " الثقافة التسويقية " .

لدرجة التي حدت بإحدى الدراسات لاعتبار أن " العمل على تطبيق كادر أعضاء هيئة التدريس على العاملين بقطاع المكتبات بالجامعة يتولد عنه اعترافاً رسمياً من المجتمع الأكاديمي بأمناء المكتبات، وكذلك استرداداً للثقة المفقودة لديهم، وأيضاً جذباً لكفاءات علمية وخبرات مهنية متميزة إلى هيكل العمالة بالمكتبات، بما يؤدي إلى تطوير العمل بالمكتبات، وبالتالي انعكاس ذلك بالإيجاب على الخدمات التي تقدمها المكتبات بجامعة حلوان " (31) .

لذا . فالعنصر البشري يعتبر أهم العناصر في تصميم وتشغيل وإدارة نظم موارد المعلومات وخدماتها في المكتبات وغيرها من مؤسسات المعلومات، وبخاصة في ظل التطورات الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والبيئة الرقمية (32) .

(31) مرسى طاهر سيد . الخدمة المكتبية في مكتبات جامعة حلوان ؛ إشراف : محمد فتحي عبد الهادي، سهير أحمد محفوظ . (أطروحة) ماجستير . حلوان : جامعة حلوان، كلية الآداب، 2004 . ص 99 .

(32) محمد فتحي عبد الهادي . القوى العاملة في مجال المكتبات والمعلومات بمصر . القوى العاملة في مجال المكتبات والمعلومات في مصر . اعلم . ع2 وع3 (عدد مزدوج)، يوليهديسمبر 2008 . ص 67 .

كما تواجه جوده أداء إدارة المكتبات ومرافق المعلومات كثيراً من التحديات والمتغيرات التي تشهدها منظمات المجتمع المعاصر على أنواعها وتوجهاتها كافة، التي تتمثل في: التعامل مع أبعاد عصر العولمة الحالي؛ التغيير الظاهر والدائم في أنماط العمل وفي الوظائف والمهام المؤداة؛ وزيادة الاعتماد على رأس المال البشري المعرفي الكفاء والمبدع؛ وبزوغ وانتشار التعامل مع شبكة الإنترنت العالمية وزيادة استخدام تكنولوجيااتها في إقامة شبكات خاصة للمكتبات ومرافق المعلومات الحديثة؛ ونمو التعامل مع صناعة المحتوى الإلكتروني بشقيها المرتبطتين بإنتاج المحتوى المعرفي ذاته؛ وإنشاء نظم معالجته وإدارته وإمداده وبشه؛ وزيادة التركيز على قضايا التنمية والملكية الفكرية كما تدعو له اتفاقية التجارة الحرة؛ وتأكيد أمن وسلامة وحماية المعلومات وخصوصيتها؛ وإتباع المعايير والمقاييس الموحدة العالمية... إلخ، وقد حتم التعامل مع كل هذه المتغيرات والتحديات المعاصرة أهمية وضرورة التخطيط الاستراتيجي للمكتبات ومرافق المعلومات المختلفة والمتنوعة لتطوير أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها وبالتالي وظائفها وأشطتها للتعامل مع الحاضر المتقدم والمستقبل على حد سواء⁽³³⁾.

ولهذه الأسباب مجتمعة فقد كان من الضروري قيام الإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان بحزمة إجراءات بمجال الموارد البشرية ذات توجه استراتيجي، وذلك في إطار مشروع التطوير الإداري بالجامعة والذي تم اعتماده برنامجه بتاريخ 6/ 11/ 2005، ويُنتظر أن تؤتي ثمارها على المدى البعيد، وتتحدد هذه الإجراءات فيما يلي:

1. إنجاز دراسة خمسية لتحديد حجم العمالة الأمثل للعاملين بقطاع المكتبات، خلال السنوات 2004-2009، ومتابعة تنفيذها بالتعاون مع القيادات الإدارية والإدارات العامة بجامعة حلوان.
2. تصميم وتنفيذ برامج تدريبية مع مشروع تطوير المكتبات ونظم المعلومات، لرفع مهارات العاملين في مجال التعامل مع الحاسوب، والحصول على شهادة الرخصة الدولية لقيادة الحاسوب ICDL.

(33) محمد محمد الهادي. توجهات الإدارة العلمية للمكتبات ومرافق المعلومات وتحديات المستقبل. مرجع سابق. ص 101.

3. تقديم مقترح بتعديل بطاقات الوصف الوظيفي الخاصة بالمسميات الوظيفية للعاملين قطاع المكتبات بالجامعة .

4. إنجاز دليل العمل الخاص بالإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان .

5. تقديم مقترح بمعايير التميز للعاملين بقطاع المكتبات بالجامعة .

6. تقديم مقترح بتطوير الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للمكتبات بجامعة حلوان ، وتحويل هذه الإدارة العامة إلى عمادة لشئون المكتبات .

تكوين الصف الثاني من القيادات الإدارية بقطاع المكتبات وتجهيزه بالمقومات الأساسية ، وتمكينه من اتخاذ القرار ، مع العمل على تلافي أسباب عدم ظهور الصف الثاني ، والتي تعود إلى " :

- 1- أسباب ترجع للصف الأول . . . 2- أسباب ترجع للصف الثاني . . .
- 3- أسباب ترجع للقوانين . . . 4- أسباب ترجع للتخطيط والمناخ التنظيمي " (34) . . .

(34) نجلاء فتحي محمد عبده . تكوين القيادات الإدارية من الصف الثاني كمدخل للتطوير الإداري ؛ إشراف : محمد ماهر الصواف . (أطروحة) ماجستير . القاهرة : أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، المعهد القومي للإدارة العليا ، 2005 . ص 82 .