**المحاضرة الثالثة:**

* **محور: مفاهيم عامة حول الإدارة:**

إذا تحدثنا عن نجاح أي منظمة في الوقت الحالي فإن نجاحها يرجع إلى مصطلح متداول بصفة أساسية، وهو الإدارة وهذا يدل على أن الإدارة السليمة هي من مقومات النجاح.

1. **مفهوم الإدارة**

أظهرت الدراسات أن للإدارة العديد من التعاريف ، وذلك لاختلاف وجهات النظر للباحثين، كما أن الإدارة قوة غير منظورة، غير ملموسة لا يمكن اثباتها إلا من نتائجها. ويمكن اعتبار الإدارة بأنها:

* **ممارسة أو نشاط أو عملية.**
* **حقل من حقول الدراسة.**
* **الإدارة فن:**تحتاج الإدارة إلى شخصية موهوبة
* **الإدارة كعلم:** هي علم من العلوم له مقوّماته ونظرياته الخاصة به.
* **الإدارةعلم وفن معا:** تعتبر الإدارة علم وفن معا يكمّل كل منهما الآخر. فالعلم يعني المعرفة،والفن يعني مهارة وموهبة التطبيق لهذه المعرفة،وبالتالي فإن الفن ماهو إلا تطبيق للعلم.
* **الإدارةمهنة أوشبه مهنة:**تعد حقلا من حقول الدراسة المعتر فبها. تحتاج إلى تدريب منظم،وترعى شؤونها جمعيات مهنية،ويتوافر لهاقانون أخلاقي يلتزم به أفرادها.
* **الإدارة نظام:** يعدّ المناصرون لهذا المفهوم الحديث أن الإدارة نظام له مدخلاته التي هي الأفراد والمواد والأجهزة والأموال والسياسات والإجراءات التي تتفاعل مع بعضها بعضا بشكل منتظم وديناميكي،وله مخرجاته التي تمثل بالقرارات والأنشطة الإدارية من أجل تحقيق أهداف محددة.

يمكن اعتبار إدارة المكتبة نظاما كليا له مدخلات ومعالجاته ومخرجاته أونظاما فرعيا من النظام الكلي للمكتبة له تأثيراته الواضحة على أنظمتها الفرعية الأخرى.

1. **مستويات الإدارة:**تنقسم أية مؤسسة في الغالب إلى ثلاث مستويات إدارية من الناحية الإدارية لكل منهان كما يلي :
* الإدارة العليا: وهي تمثل قمة المستوى الإداري في التنظيم، حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات. يمثلها في الغالب المدير العام أو رئيس مجلس الإدارة.
* الإدارة الوسطى: يعد هذا المستوى حلقة وصل بين الإدارتين: العليا ذات الصلاحيات والدنيا التي تهتم بالتنفيذ، ويمثلها عادة نائب الرئيس، مدير القسم، أو المدير الإقليمي.
* الإدارة الدنيا: يعد هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري، ويشتمل على الوظائف التنفيذية و الإشرافية في الجهاز الإداري، ويضم رؤساء الأقسام والمدراء الفرعيين أو مساعدي المدراء من رؤساء مكاتب ورؤساء المصالح، وعادة ما تكون مهام قيادات تلك المستويات إشرافية(الإشراف) نظرا لبعدهم عن الوظائف.[[1]](#footnote-2)
1. **مجالات الإدارة:** هي نوعان:
* **الإدارة العامة:** وهي تتعلق بإدارة شؤون الدولة ومشاريعه والأنشطة ذات الهدف الاجتماعي (إدارة القطاع الحكومي).
* **الإدارة الخاصة:** وهي متعلقة بإدارة الأنشطة ذات الهدف المادي كالمؤسسات الخاصة والتي غالبا ما تهدف الى تحقيق الربح كإدارة الأعمال والمشاريع التجارية، والصناعية والخدماتية.[[2]](#footnote-3)
1. **تعريف الإدارة** حسب[[3]](#footnote-4):

\*تعريف فريدريك تايلور ( أبو الفكر الإداري) 1856-1915: " الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد أن تفعل، ثم التأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأكفأ الطرق".

\*تعريف هنري فايول 1841-1925: إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".

وبناء على التعريفين السابقين نستنتج بأن الإدارة تتكون من مجموعة العناصر المترابطة التي لا يمكن لمدير ما أن يهمل عنصرا منها، تتمثل في الوظائف الأساسية من تنبؤ وتخطيط وتنظيم واصدار أوامر وتنسيق ومراقبة...

* **محور: مدخل إلى الفكر الإداري( مدارس الإدارة ونظرياتها)**

مرّ الفكر الإداري عبر تاريخه الطويل بمراحل مختلفة تميّزت بظهور مدارس فكرية متعددة. تأثر الفكر الإداري في مجال المكتبات والمعلومات بهذه المدارس، وأصبحت إدارات المكتبات والمعلومات تعكس أفكار هذه المدرسة أو تلك بما يتناسب والبيئة الخاصة لها، أو مزيجا من أفكار هذه المدارس .

 وهذه المدارس هي:

1. المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية.
2. المدرسة السلوكية.
3. المدرسة الحديثة.

أولا: **المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية**: هي مجموعة من النظريات ظهرت عقب الثورة الصناعية، وتشترك في أن: نظرتها للإنسان بوصفه آلة للإنتاج. من أهم نظرياتها:

* نظرية الإدارة العلمية. (فريدريك تايلور)
* النظرية البيروقراطية. (ماكس فيبر)
* نظرية المبادئ الإدارية. (هنري فايول)

ثانيا: **المدرسة السلوكية:** هي رد فعل على المدرسة الكلاسيكية واعتبرتها أهملت العنصر الانساني ولم تعطه الأهمية اللازمة. واهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل وذلك من أجل زيادة الإنتاجية. ولها ثلاث مداخل لدراسة السلوك هي: علم النفسّ، علم الاجتماع، وعلم دراسة الانسان. وتنقسم الى:

* مدرسة العلاقات الانسانية. (التون مايو)
* مدرسة تنمية التنظيمات.

ثالثا: **المدارس الحديثة:** وتشمل:

* مدرسة علم الإدارة.
* مدرسة النظم.
* المدرسة الظرفية.
* الإدارة بالأهداف.
* الإدارة الاستراتيجية.
* نمط الإدارة اليابانية.
* إدارة الجودة الشاملة.
* **محور: التسيير الإداري للمكتبات:**

**الإدارةفي المكتبات:**

لايمكن الفصل بين الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وقيادة وتوجيه ورقابة وغيرها،بحيثيقومأيمديرفيأيمستوىإداريبوظائفالتخطيطوالتنظيموالتوجيهوالرقابةفيآنواحدوإناختلفالوقتالمطلوبلكلوظيفةوظائفحسبالمستوىالتنظيميالذييشغلههذاالمدير.

1. **التخطيط:**

التخطيط هو الوظيفة الإدارية الأولى في المكتبة. والقيام بهذه الوظيفة يكون من اختصاص الإدارة العليا في المقام الأول، وكلما كان التخطيط فعالا ومبنيا على اسس علمية رشيدة، أمكن إنجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة. و يمكن تعريف التخطيط بأنه: " دراسة عملية للماضي، وتقييم للحاضر، وتصور واستعداد للمستقبل بهدف تحقيق أهداف محددة أو مرجوة خلال فترة زمنية محددة " . [[4]](#footnote-5)

1. **التنظيم:**

التنظيم هو الوظيفة الإدارية الثانية التي تقوم إدارة المكتبة ببذل جهد كبير في القيام بها وتحديد معالمها. إن أحد التحديات التي تواجه المديرين في الوقت الحالي يتمثل في قدرة هؤلاء المديرين على وضع تنظيم إداري فعّال يؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي صحي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم ويؤدون واجباتهم باستمتاع، ويحفزهم للإبداع والابتكار المستمر الذي يحقق للمكتبة التجديد والنمو المستمر.

والتنظيم الجيد هو الذي يعكس أهداف المكتبة ويعمل على تحقيقها، لذلك فإن التنظيم ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الأهداف.

1. **التوظيف والتدريب:**

يعتبر التوظيف من أهم العمليات الإدارية وذلك لأن نجاح المكتبات ومراكز المعلومات يعتمد إلى حد كبير على نوعية العاملين فيها. أما الهدف الأساسي للتوظيف فهو اختيار الشخص المناسب ووضعه في الوظيفة المناسبة، ولهذا يجب الاهتمام بالشخص المتقدم للوظيفة من حيث مؤهلاته وشخصيته وتتم عملية اختيار الموظفين لإعطاء فرص متساوية للمتقدمين للوظائف.[[5]](#footnote-6)

إن التدريب ضرورة لازمة لكل موظف للتعرف على أجزاء عمله وتفاصيله المختلفة ، وليتهيأ للإلمام بأعمال تدخل في دائرة اختصاصه، فالتدريب يكون لعدة أسباب : لأسباب اكتساب خبرات جديدة، ولتطوير أداء العمال، أو حاجة العمل اليومية هي التي تتطلب ذلك.[[6]](#footnote-7)

1. **التوجيه:**

يتمثل في توجيه العاملين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

التوجيه: " يعني إصدار التعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين لبدء العمل ولكيفية إنجازه" . يأتي التوجيه عن طريق عملية الاتصال التي يجب تنميتها عند المدراء حتى يستطيعوا جعل الأفراد يحققون أهداف المكتبة.

**\*القيادة:** إن معظم المؤسسات الناجحة يرجع نجاحها لنجاح قادتها في التأثير في القوى البشرية فيها، ويعزى سبب نجاح الكثير من المؤسسات إلى نجاح قادتها في التأثير على الأفراد داخل هذه المؤسسات. ويمكن تعريف القيادة بأنها: مجموعة السلوكيات والتصرفات التي تصدر من قبل الرئيس أو المدير بقصد التأثير على المرؤوسين للحصول على تعاونهم في تحقيق أهداف محددة.[[7]](#footnote-8)

**\*التحفيز:**يقترن التحفيز بالتوجيه سواء كان ماديا أو معنويا، فلكي ينجح المديرون في العمل مع الأفراد العاملين بالمؤسسة، فإن اول ما يحتاجون إليه فهم كامل لعملية التحفيز. ويمكن تعريف التحفيز بأنه: " مجموعة من الظروف التي تتوافر في جو العمل ينتج عنها شعور يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجاته ورغباته التي يسعى ليلبيتها عن طريق العمل.

**\*اتخاذ القرارات وحل المشكلات:**يواجه المديرون مشكلات دائمة، وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها. وسواء أكانت هذه المشكلات تؤثر في أداء المكتبة كلها أم على أداء عامل صغير. إن مجال العمل في المكتبات ما هو ألا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات، فلا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فاتخاذ القرارات هو أساس عمل المدير، الذي يمكن من خلاله إنجاز كل أنشطة المكتبة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمكتبات ( كالاقتناء والإعداد الفني والخدمات وتسويق المعلومات والموارد البشرية)، أو أداء وظيفة إدارية( كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة) مالم يصدر قرار يحدد من يقوم بها، ومتى، ومع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.

**مراحل صنع القرار الإداري:**

 تمر عملية صنع القرار الإداري بمراحل أساسية مهمة تنتهي بصدوره، وتؤدي إلى حل المشكلة التي اعترضت طريق العمل، والتي دفعت القائد الإداري إلى التفكير في إصدار ذلك القرار. وتتلخص تلك المراحل في:

* ظهور المشكلة.
* جمع البيانات اللازمة عن المشكلة.
* البحث عن البدائل والحل الأكثر ملاءمة.
* المقارنة بين الحلول البديلة.
* اختيار الحل الأمثل.
* متابعة القرار وتقويمه.
1. **الرقابة:**

تعد الإدارة عملا أساسيا من أعمال الإدارة تستهدف التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم أفضل استخدام ممكن لتحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. والرقابة بهذا المعنى هي من أعمال كل مدير وكل رئيس قسم أو أمين مكتبة، .والمفهوم الحديث للرقابة هو أن يعمل النظام الرقابي على مساعدة المديرين و العاملين في آن واحد، على تحسين الأداء ورفع كفايته بما يحقق أهداف المكتبة. ويتمثل الإشراف في توجيه العمل وإدارة دفته نحو صحيح ، ومراقبة سيره، وفحص نتائجه، ومداومة متابعته في كل خطواته.

**تقويم الأداء ومعايير الأداء:**

يقصد بقياس الأداء أو تقويمه قياس الأعمال التي تتم في المؤسسة وذلك عن طريق مقارنة نتائج العمل التي تحققت بمستويات الأداء المحددة سلفا، بغرض الكشف عن الأخطاء من أجل تصحيح المسار. وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات الإدارية التي تتم في المكتبات.

* **محور: السلسلة الوثائقية للمكتبات:**

**1-مفهوم السلسلة الوثائقية:**

 تعرف السلسلة الوثائقية بأنها عبارة عن مجموعة من المراحل المادية والإدارية والفكرية التي تمر بها الوثيقة من لحظة وضع تصوره لشرائه حتى يتم إتاحتها للمستخدمين.

كما تعرف بانها مجموعة من المراحل تتضمن عمليات مختلفة تمر بها الوثيقة اثناء تادية العمل الوثائقي وتعبر عن دورة حياة الوثيقة في اطار نظام المعلومات وهي عبارة عن حلقة تبدا بتحليل الاحتياجات المتعلقة بالمستفيدين وتنتهي بمراقبة رجع الصدى وتكون هذه المراحل منظمة ومتسلسة ومرتبة ترتيب منطقى لا يمكن تقديم او تاخير مرحلة عن اخرى.[[8]](#footnote-9)

**2-مراحل السلسلة الوثائقية:**

****

-تحليل الاحتياجات:ويتم ذلك بفتح سجل للاقتراحات والاستماع إلى أراء واقتراحات المستفيدين وتحليل سجل الاعارات لمعرفة أهم النقائص الموجودة في المكتبة.

-البحث عن المصادر:وتؤدي هذه العملية الى انشاء رصيد وثائقي وتتم هذه العملية بالطرق العادية كزيارة المعارض،الوسائل السمعية والبصرية،الصحافة المكتوبة واستعمال الببليوغرافيات وفهارس المكتبات الاخرى.

-الاقتناء:وتتم هذه العلمية بعدة طرق مثل الشراء،التبادل،الهدايا حتى يتم الحصول على الوثائق .

-الاختيار: لا يستطيع امين المكتبة ان يقوم بالاختيار بنفسه لذا يحتاج الى مساعدة كل من المستفيدين والاساتذة والعمال حتى يتم تلبية رغبة المستفيدين ككل.

-التسجيل:وهي عملية ادارية تتمثل في تسجيل الوثائق التى تم اقتناؤها في سجل الجرد، ويسمح بمراقبة وصول الكشوفات واتباع انتظام الاشتراكات للدوريات وذلك حتى تتمكن المكتبة من تحديد حجم المجموعات المكتبية الكلية لها.

-الفهرسة:وذلك بتسجيل الحقول الببليوغرافية في الفهرس حتى يتمكن المستفيد من البحث عن الوثائق في المكتبة.

-التحليل: وهي عملية التحليل الوثائقي حيث تقوم بعض المكتبات بانشاء كشافات ومستخلصات للوثائق حتى تقدم خدمات اضافية للمستفيدين ويتمكنوا من سرعة استرجاع المعلومات.

-التخزين: وهي هنا عملتين حيث نقوم بتخزين الوثائق نفسها وذلك بترتيبها في رفوف المخازن وكذلك تصنيفها في مجموعات تتناول نفس موضوعها وهناك تخزين البيانات الببليوغرافية وناتج عملية التكشيف والاستخلاص سواء ورقيا او الكترونيا.

-النشر:هذه الوظيفة تبرز وجود خدمة الوثائق وتتجه نحو المستخدمين وتكون في الاتصال مع المعلومات ،ويقوم المكتبي بنشر خدمات ومنتوجات العمل الوثائقي فالخدمات هي كافة الاجراءات التى تقوم بها المكتبة ،اما المنتوجات فهي جميع مبادرات المكتبي للوصول الى هذا المستفيد مثل النشر الانتقائي للمعلومات،الاحاطةالجارية،اصدارالببليوغرافيا.

1. غرارمي، وهيبة.الإدارةالحديثةللمكتبات. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010. ص 20. [↑](#footnote-ref-2)
2. المرجع نفسه، ص19. [↑](#footnote-ref-3)
3. المرجع نفسه. ص 12. [↑](#footnote-ref-4)
4. فرحات، ثناء ابراهيم.- الأساسيات الحديثة لإدارة المكتبات والمعلومات. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2010. ص24. [↑](#footnote-ref-5)
5. غرارمي، وهيبة. المرجع السابق. ص 65. [↑](#footnote-ref-6)
6. المرجع نفسه، ص70. [↑](#footnote-ref-7)
7. المرجع السابق ص.73. [↑](#footnote-ref-8)
8. -Chaumier, jaque. Travail et méthode du documentaliste. Italie : ESF editeur, 2007.p 17 [↑](#footnote-ref-9)