

# أسس ادارة وتخطيط المكتبات

اعداد

هانى وجيه جبر

ماجستير علم المكتبات والمعلومات

مدرس علم المكتبات فى جامعة النجاح الوطنية

دار الريان - نابلس

1993

الطبعة الأولى

1993م

025.1

هان هاني وجيه جبر

اسس ادارة وتخطيط المكتبات/ هاني وجيه جبر

- نابلس: الريان للطباعة والنشر، 1993.

113 ص.

1. ادارة المكتبات 2. تخطيط المكتبات

أ. العنوان

الطابعون

دار الريان للطباعة والنشر

نابلس

اهداء

الى أطفالى سري وسُرا

وجميع أطفال بلادي

شباب الغد ... صناع المجد

## قائمة المحتويات

### الفصل الأول

1. مقدمة في الإدارة
- 1.1 الإدارة : تاريخها.
- 1.2 تعريف الإدارة .
- 1.3 أهداف الإدارة وأهميتها.
- 1.4 أنواع الإدارة .
- 1.5 الجهات الإدارية المؤثرة في الإدارة .
- 1.6 مبادئ الإدارة في المكتبات .
- 1.7 مصطلحات إدارية .

### الفصل الثاني

2. عناصر الإدارة في المكتبات .
- 1.2 التخطيط .
- 1.1.2 ماهية التخطيط .
- 2.1.2 أهمية التخطيط .

- 3.1.2 العوامل المؤثرة في التخطيط .
- 4.1.2 البيئة والتخطيط .
- 5.1.2 مستقبل التخطيط .
- 2.2 المكتبة والأهداف .
- 1.2.2 التخطيط للأهداف .
- 2.2.2 صياغة وتشكيل الأهداف.
- 3.2.2 مستويات الأهداف.
- 4.2.2 الإدارة بالأهداف.
- 1.4.2.2 تعريف الإدارة بالأهداف.
- 2.4.2.2 عناصر نجاح الإدارة بالأهداف .
- 3.4.2.2 مشاكل الإدارة بالأهداف .
- 5.2.2. رسم السياسة المكتبية .
- 1.5.2.2 مصادر السياسة المكتبية .
- 2.5.2.2 مستويات السياسة المكتبية .
- 3.5.2.2 السياسة المكتبية الفعالة .
- 6.2.2 اتخاذ القرارات وصياغتها .
- 1.6.2.2 خطوات صياغة القرارات .
- 7.2.2 التخطيط للميزانية .
- 1.7.2.2 طرق توفير الميزانيات للمكتبات .

- 2.7.2.2 المحاسبة والتقارير في ميزانيات المكتبات .
- 8.2.2.2 التخطيط للقوى البشرية والتوظيف في المكتبات .
- 1.8.2.2 حجم الموظفين في المكتبة .
- 2.8.2.2 المؤهلات والتوظيف في المكتبة .
- 3.8.2.2 الوصف الوظيفي .
- 4.8.2.2 تقييم الموظفين في المكتبة .
- 5.8.2.2 الرواتب في المكتبات .
- 6.8.2.2 تدريب الموظفين في المكتبات .
- 9.2.2.2 التخطيط للمبنى والأثاث .
- 1.9.2.2 التخطيط للمبنى .
- 2.9.2.2 التخطيط للأثاث .

### الفصل الثالث

- 3. التنظيم في المكتبات
  - 1.3 أهمية التنظيم في المكتبة .
  - 2.3 الأقسام والفروع في المكتبة .
  - 1.2.3 طرق التفريع والتقسيم في المكتبات .
  - 3.3. التسلسل الوظيفي في المكتبة .
  - 1.3.3 تطوير نظام التسلسل الوظيفي .
  - 2.3.3 أنواع التسلسل الوظيفي .

## الفصل الرابع

4. الإشراف والتوجيه في المكتبات

1.4 المشرف .

2.4 الإشراف والحوافز في المكتبة .

3.4 الإشراف والقيادة في المكتبة .

4.4 الإشراف ورقابة العمل في المكتبة .

## الفصل الخامس

5. الإتصال في المكتبات .

## الفصل السادس

6. مشاكل الإدارة في المكتبات .

## الفصل السابع

7. المعايير المكتبية .

1.7 تعريف المعايير المكتبية .

2.7 معايير الموازنة .

3.7 معايير التوظيف .

4.7 معايير الكتب .

5.7 معايير البناء .

## المقدمة :

تقوم بعض المؤسسات التعليمية في الأرض المحتلة بتدريس علم المكتبات منذ فترة ليست طويلة ، واستطاعت أن تتغلب على بعض المشاكل المهنية التي رافقت بداية العمل في هذا الحقل . وقد تم تطوير بعض الكفاءات المهنية التي تقوم بالتدريس في هذا المجال . غير أننا لازلنا نعاني من نقص في الأدب المكتبي ، وصعوبة التزود بالمواد القرائية وخاصة العربية منها ، واللازمة لمواكبة تطور البرامج التعليمية للمكتبات بل ولتوفير بعض المواد القرائية اللازمة لهذا التخصص .

لقد فرضت علينا الظروف التعليمية الصعبة في ظل الاحتلال ، والحاجة الماسة للأدب المكتبي العربي ، القيام بهذه المساهمة المتواضعة ، حيث قمت بترجمة بعض فصول كتاب " إدارة المكتبة " من روبرت ستيورت وجون ايستلك ، وكنت أرغب في ترجمته كاملا . غير أنني اقتبست من بعض الكتب والمحاضرات والدورات المتعلقة في هذا الموضوع لتناسب والمنهاج المقرر لبرنامج علم المكتبات في الجامعات وكليات المجتمع ، وتناسب مجتمع المكتبيين الذين يرغبون في التخطيط الجيد لمكتباتهم ولإظهار ما هو جديد في مجال إدارة المكتبات من نظرات حديثة .

عالجت فصول هذا الكتاب مبادئ وعناصر الإدارة المكتبية مع التركيز على التخطيط كأهم عنصر من عناصر الإدارة من خلاله التخطيط وصياغة الاهداف ، والتخطيط للميزانية والقوى البشرية والمبنى والأثاث بالإضافة إلى النظرات الحديثة في التخطيط المكتبي كالإدارة بالأهداف ، ورسم السياسات المكتبية ، وعناصر الإدارة الأخرى من تنظيم وإشراف وتوجيه والمشاكل الإدارية في المكتبات

. مع ذكر لبعض المعايير المستخدمة في المكتبات ، وبعض الأمثلة والملاحق التي تساعد على التخطيط الجيد والله ولي التوفيق

نابلس . شباط . 1993

هاني جبر

## أسس إدارة وتخطيط المكتبات

### الفصل الأول

ظهرت الإدارة مع بزوغ الحضارة المدنية للإنسان واختلفت باختلاف الأمم والزمان واتبعت أنظمة إدارية متعددة منها : الأنظمة الدينية والقبلية والديكتاتورية والديمقراطية وغيرها . لقد عرف المصريون القدماء الإدارة قبل خمسة آلاف سنة أثناء بنائهم للأهرامات ، فقد قام حوالي 100 ألف من الرجال بالعمل في البناء لمدة عشرين عاما ، وتعرفوا على الرقابة اللامركزية وطبقوها على العمل قبل ألفي عام ، ووضعوا الخطط المحكمة لتوظيف العمال والرقابة عليهم ، وأشارت بعض أوراق البردي القديمة على أهمية التخطيط والتنظيم في العمل عند المصريين .

أما السومريون فقد تركوا بعض السجلات الإدارية قبل ثلاثة آلاف سنة .

كتبت على ألواح من الطين بالخط المسماري تتعلق بتدريب الكهنة في مدينة أور . ووضع البابليون وسائل رقابة صارمة لمراقبة الأعمال مع الأكاديين وحمورابي ، واستخدم نبوخذ نصر على سبيل المثال بعض الطرق لمراقبة إنتاج حدائقه المعلقة وكان يقوم بعملية متابعة الإنتاج بواسطة الألوان كل أسبوع ثم التعرف على إنتاجه السنوي ، وظهر نظام مكافأة العمال في هذا العصر .

ومارس سيدنا موسى عليه السلام الإدارة وعرفها وقام بتعيين مجموعة رؤساء على بني شعبه ، وعين مسؤولا عن كل ألف نسمة ثم مسؤولا آخر لكل مئة فرد ومسؤولا لكل خمسين ثم لكل عشرة

فعرف التسلسل الإداري في عهده وفي البيروقراطيات القديمة والحضارة الصينية وعلى وجه التحديد في عهد كنفوشيوس الفيلسوف الصيني (3000 ق.م) وجدت اقتراحات عملية تتكلم عن الحلقة الإدارية المؤقتة تناولت التنظيم ، المهام ، التعاون ، الرقابة وطرقها .

وتركت لنا السجلات اليونانية القديمة بعض البصمات على الإدارة وخاصة المهام الإدارية فقد ابتكر اليونانيون مجالس الحكم الدولية والمحاكم الشعبية كما ذكر أفلاطون وأرسطو ، غير أنهم لم يتبصروا كثيرا في أساسيات الإدارة .

لقد عرف سقراط الإدارة بأنها مهارة منفصلة عن المعرفة الفنية التقنية وعلامات وصف للمهام وهذا التعريف قريب من تعاريف الإدارة والمعرفة الإدارية الحديثة ، وانعكس التأثير اليوناني على الإدارة العلمية في معظم كتاباتهم ، فكتب أفلاطون عن التخصص في العمل وبرع الروم في إدارة أعمالهم ، وكذلك الفرس ، واعتمدوا على القوة العسكرية والمدنية في إدارة امبراطوريتهم وأثرت بعض التمارين والمسؤوليات على تنظيم وتطور الجيش ، وظهرت المبادئ الإدارية الحديثة كوحدة الأمر ومسؤولية أقسام العمل فاشتقت أساسا من الأوامر العسكرية وبقيت المؤسسات تدير أمورها ببساطة حتى وقت ليس ببعيد . ومن المعروف أن التعقيدات الإدارية للعمل دفعت لتطوير تقنيات جديدة للإدارة ، وانحصر السر في نجاح الإمبراطورية الرومانية في قدرتهم على التنظيم .

وبرع كذلك العرب المسلمون في الإدارة ، وتجلى ذلك في حسن تنظيمهم لدولتهم مترامية الأطراف ، وحسن تنظيمهم لجيشهم أثناء الفتوحات الإسلامية ، وإيجادهم للنظم الإدارية الناجحة لإدارة الأقاليم الإسلامية ، واعتمادهم على مبدأ الشورى منذ نشأة الإسلام .

أما في أوروبا فقد أدركوا أهمية الإدارة ، وبدأ أثرها في الظهور بعد الثورة الصناعية في القرن السادس والسابع عشر بعد الميلاد وخاصة بعد النقلة التكنولوجية الحديثة وظهور المصانع المختلفة . فقد أعطت أنظمة المصانع العاملين موقعا مركزيا ورئيسيا للاتصال مع الآخرين من أجل تطوير وتفعيل الإدارة في هذه المراكز الحديثة الظهور وعمليات رقابة العمال والإنتاج ، كل هذا أدى إلى ظهور عدة

نظريات ومدارس وأفكار في علم الإدارة . وظهرت كتابات عديدة في مبادئ الإدارة كتبها علماء مشهورين أمثال روبرت أوين . وشارل باباج . وتطرق هؤلاء العلماء في كتاباتهم إلى المشاكل الإدارية في المصانع فظهرت عدة مدارس إدارية أخذت تعالج هذه الأمور الإدارية منها المدرسة العلمية للإدارة ومدرسة العلاقات الإنسانية ، وقد دعا هؤلاء العلماء إلى مركزية الإنتاج والإدارة العلمية وكان لهم باع طويل في تطوير الحاسبات الالكترونية (1) .

## 2.1. تعريف الإدارة :

إختلفت المراجع وكتب الإدارة في تعريفها للإدارة تعريفا كاملا وكان لابد من الإلمام بمجموعة تعريفات أهمها :

"1. موسوعة العلوم الإجتماعية Encyclopedia of social science عرفتها بأنها عملية تنفيذ غرض معين ببذل جهد انساني والإشراف عليه".(2) ويعرفها شيلدون " بأنها الوظيفة التي تحدد من خلالها سياسات المنظمة والتنسيق بين عملياتها الرئيسية من إنتاج وتمويل وتوزيع وتحديد الهيكل التنظيمي والرقابة على التنفيذ" (3).

ويمكن تعريف الإدارة العامة بأنها فن الوصول إلى الهدف بأقل التكاليف وأفضل في حدود الموارد المتاحة وبحسن استخدام هذه الموارد .

والإدارة كلمة عربية يقابلها بالإنجليزية "Management" أو "Administration" وكلا الإصطلاحان يستخدمان للدلالة على الإدارة . وهناك من يحاول التفريق بين هذين الإصطلاحين فالرأي الأول يقول بأن المقصود من الإدارة تنظيم الفعاليات التنفيذية . أما المصطلح الآخر فيعني المسؤوليات المتعلقة بتكوين التنظيم الملائم وتحديد أوليات العمل. وينطبق الإصطلاح الأول على المدير المنفذ لسياسة الهيئة أو المؤسسة في حين يتضمن الإصطلاح الثاني هيئة أعلى من مستوى المدير توجهه لسياسته العليا (4).

### 3.1 أهداف الإدارة وأهميتها :

1. تتمثل الأهداف الرئيسية في علم الإدارة بأن الإدارة ضرورية لكل جهد جماعي تشمل العناصر الإدارية التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه ، لتحقيق الأهداف بغرض الربح أو النجاح في تقديم الخدمات كما في المكتبات.

2. توفير القدرات الإدارية في المدير الناجح الذي يستطيع بواسطة موظفين أن يحقق وينجز المهام المطلوبة والنجاح في الوصول إلى الأهداف المؤسسة واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب لتحقيق الوصول إلى الغايات والمهام والأعمال المطلوب تنفيذها .

ومن مهام مدير أو أمين المكتبة وواجباته أن يقوم بما يلي :

أ- رسم سياسة مكتوبة للمؤسسة أو المكتبة .

ب- رسم وصياغة الأهداف وضمنان الوصول إليها .

ج- توزيع العمل أو جزء منه على الموظفين .

د- الإشراف والرقابة والتوجه في العمل .

هـ- الوصول إلى النتائج المتوخاه من الهدف المرسوم .

3. الإدارة تعمل على تحقيق التقدم الحضاري والإقتصادي وذلك برفع مستوى المعيشة وإشباع حاجات الموظفين والقضاء على البطالة .

#### 4.1. أنواع الإدارة :

لقد دخلت الإدارة إلى كل فرع من فروع المعرفة والخدمات وارتبطت بكل جهد بشري ولم تقتصر على المنشآت الصناعية أو التجارية أو الإستخراجية وإنما دخلت إلى منشآت الخدمات كالمكاتب ، والبنوك وغيرها واتسع مفهوم الإدارة في المنشآت ليشمل إدارة الإنتاج وإدارة الأفراد ، والتسويق والإدارة المالية .

#### 5.1. الجهات المؤثرة في الإدارة :

لقد تطرق عبد الكريم الأمين في كتابه إدارة المكتبة إلى الجهات التي يمكن أن تؤثر في الإدارة وعرضها في ثلاثة إتجاهات :

أولها : رغبات وطلبات المجتمع وحاجته لتأسيس مشروع ما كحاجته لتأسيس مكتبة أو جمعية أو غير ذلك وللتعرف على هذه الرغبات وإدراكها لأبد لنا من عمل المسوحات الاجتماعية.

ثانيهما : طموحات أصحاب العمل بتحقيق إنتاجية أكثر وأحسن جودة ، أو للحد من الإسراف ووضع حد له، أو الترشيح في مؤسسة ما. أما الجهة الأخيرة فهي طلبات الموظفين في العمل وتهدف لتحسين ظروف معيشتهم وعملهم ورواتبهم .

أما الأمين النجداوي " وهو مكتبي أردني " (6) فيقول في إحدى محاضراته في الدورات التأهيلية المكتبية" هناك قوتان أساسيتان تسيطران على إدارة المكتبات في أي بلد من بلدان العالم هما :

1. القوة المباشرة : تتمثل في أمين المكتبة الذي يكون مسؤولاً تجاه مجلس الأمناء أو رئيس البلدية في المكتبات العامة أو مسؤولاً تجاه الهيئة التدريسية ورئيس الجامعة أو مدير المدرسة في المكتبات الأكاديمية أو الوزير ، ووكيل الوزارة في المكتبات المتخصصة .

2. القوة غير المباشرة : وهي القوانين والأنظمة والتعليمات المرعية في تلك البلد والعوامل السياسية ومستوى التعليم وغير ذلك من أمور .

### 6.1. مبادئ الإدارة في المكتبات

لقد أفاض د. هاني العمد بمحاضراته التي قدمها في تخصص علم المكتبات برنامج الدبلوم ، وقد حدد في هذه المحاضرات أربعة عوامل تعتمد عليها الإدارة في المكتبات وهي (7) :

1. تحديد أهداف المكتبة أو مركز المعلومات .
2. التركيب الإداري السليم للمؤسسة أو الهيئة .
3. توظيف العدد المناسب واستخدام المؤهلين للوظائف المكتبية والتوثيقية والإعلامية .
4. التنسيق بين الوحدات والأقسام المختلفة وتوفير الميزانية الكافية لتنفيذ المخططات والتجهيزات .

وتختلف كل مكتبة عن الأخرى في هيكلها التنظيمي ، فمكتبة الجامعة تهتم بعلاقتها بالمؤسسات الأكاديمية والثقافية ، في حين تسعى المكتبة العامة لتحسين علاقاتها بالدولة . وهناك بعض الأسس المتفق عليها فيما يتعلق بالتنظيم الداخلي ، ومكونات المكتبة أو جهاز المعلومات ، فهناك مشاكل عديدة تواجه الإدارة ، تتعلق بتنظيم الوحدات والأقسام ومجموعات الكتب وغير الكتب ، وحجم تلك المجموعات ونوعيتها وطرق اختيارها وتوزيعها.

بالإضافة إلى مشاكل الأبنية والتجهيزات والميزانيات والأدوات ومشاكل قياس الأداء والتقييم . أدى ذلك إلى ظهور عدة دراسات ونظريات وضعها عدد من المختصين في هذا المجال أشهرهم هنري فويل . وأظهرت بعض هذه الدراسات إلى أن إدارة المكتبات ومراكز المعلومات ما هي في الواقع إلا امتدادا للإدارة العامة ، فلم تعد المكتبة صغيرة الحجم حتى يديرها موظف واحد كما كان الحال منذ زمن طويل ، وبعد أن تزايد عدد الرواد والقراء وتعددت أنظمة التصنيف واستخدام الحاسوب في المكتبة وأصبحت المكتبات تستخدم جهازا إداريا مكونا من موظفين متخصصين في مجال عملهم منهم المهنيين الفنيين وغيرهم . أما العالم الذي أشرنا إليه هنري فويل Henry Foyorl فهو الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة وصاحب المدرسة العلمية للإدارة ومن مبادئه العامة في الإدارة (8) .

1. مبدأ تقسيم العمل : ويعتبر ضروريا عند استخدام العمال ، سواء كان العمل إداريا أو فنيا ، فجاء مبدأ التقسيم ليتناسب مع الوصف الوظيفي واستكشاف الحاجة للعمال والتوظيف في أي مؤسسة ، وتقييم الجهود من خلال العمل ، وبيان المهام والوظائف التي سيقوم بها كل مستخدم .

2. السلطة والمسؤولية Authority & Responsibility يقول فويل بأن السلطة والمسؤولية مرتبطتان ببعضهما ، فالمسؤولية تتبع السلطة وتنبثق منها . والسلطة الرسمية مستمدة من مركز المدير التي تتكون من الذكاء والخبرة ، والقيمة الخلقية.

3. النظام والسلوك الوظيفي Discipline: ويكون ذلك باحترام الإتفاقات و النظام ، وعدم الإخلال بالأوامر ، وتوفير رؤساء قادرين على العمل ولكل مستوى من مستويات السلطة واحترام العمل وينطبق هذا السلوك على رؤساء الأقسام والموظفين .

4. وحدة الأمر Unity of command: أن يتلقى الموظف الأوامر من رئيس واحد ويجب أن يبين الوصف الوظيفي حدود سلطة كل وحدة إدارية ، وصلاحيات كل مدير أو رئيس قسم وأن يتعرف كل رئيس أو موظف عن المسؤول عنه. وعلى مسؤوليته عن الآخرين حتى يتمكن من تلقي أو إصدار الأوامر .

5. وحدة التوجيه Unity of Direction : وتعني أن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف ونفس الخطة ورئيس واحد . ويطلق عليها وحدة الهدف للإدارة ، ولا يمكن أن يكون هناك رئيسان لقسم واحد.

6. سيادة المصلحة العامة فوق الخاصة : تقوم بعض الإدارات باستغلال السلطة الممنوحة لها وذلك بتسخير المؤسسة وأدواتها للمصلحة الخاصة فعندما تتعارض المصلحة الشخصية مع العامة ، يجب على الإدارة أن تقوم بحل هذه الإشكالات وعلينا فرض سيادة الصالح العام .

7. مكافأة الأفراد Remuneration: يجب أن تكون أجور الموظفين عادلة ، والرواتب كافية وقادرة على إشباع رغبات الموظفين ، ومكافأة الموظفين المبدعين ، وتوفير العلاوات المهنية باعتبار المكتبيين المؤهلين من الموظفين ذوي التخصصات الأكاديمية النادرة .

8. المركزية Centralization : وتعني الديمقراطية في العمل ومنحها لرؤساء الأقسام في المؤسسة وتفسر بمدى تركز السلطة بيد المدير أو توزيعها .

9. تدرج السلطة وتعني تسلسل الرؤساء من أعلى الرتب إلى أدناها .

10. الترتيب : أن يكون مكان معين لكل شئ ولكل شخص ، وأن يحتل كل شخص مكانه المخصص له .

11. المساواة Equity: تتعلق بتحقيق العدل ونشره بين الموظفين

12. استقرار العمالة Stability of Tenture: تعني عدم فقدان ساعات عمل نتيجة دوران العمال والموظفين دون ضرورة ، والتكلفة المرتفعة المترتبة على نتيجة ذلك ويعزو فويل ذلك إلى سوء الإدارة .

13. المبادرة Initiative: وذلك بتشجيع مبدأ الابتكار والمشاركة في العمل بين المدراء والموظفين والمرؤوسين .

14. التعاون Esprit de Corps: العمل تحت مبدأ ( الاتحاد قوة ) وذلك بتشجيع ودعم مبدأ العمل الجماعي ، والعمل كفريق واحد . والتأكيد على أهمية الاتصال بين أفراد الوحدة الإدارية للحصول على مبدأ العمل الجماعي (Team Work).

.15

## 7.1. مصطلحات إدارية

1. الإدارة : تعني تنفيذ العمل المنوط بالوظيفة مهما كان نوعها .  
أما الإدارة المكتبية فتعني : كل النشاطات التي تبذل لتحقيق أهداف المكتبة .
2. التنظيم في المكتبة : تعبير يتعلق بتقسيم مختلف الأنشطة والمهام في المكتبة بشكل يحقق مزايا التخصص المهني مع التنسيق والربط بينهما كبرنامج متكامل .
3. الإشراف في المكتبة : يتعلق بالقيادات والإرشادات والتوجيه والمراقبة وإعداد الميزانيات والإجراءات العامة والخدمات .
4. التخطيط في المكتبات : أهم عناصر الإدارة في المكتبة ، يتعلق بوضع الأطر العامة للإحتياجات اللازمة لتحقيق أهداف المكتبة ، ووضع تصورات الحاضر والمستقبل ضمن الميزانية والموارد المالية المحددة والمتوفرة .  
ويشمل التخطيط مراحل ما قبل ظهور المكتبة والتخطيط للمواد والمساحات والموظفين والأثاث والميزانية ومراعات المستقبل والتوسع في الخدمات .

5. الموظفون في المكتبة : يتعلق باختيار الموظفين الأكفاء والمؤهلين ، وملاحظة الحاجة المستقبلية للتوظيف ، وتطوير الموظفين مهنيا بتوفير الدورات والبعثات والمشاركة في المؤتمرات وتجديد المعلومات وتأمين الكفاءات بما يتناسب وأسس المعايير الدولية للتوظيف في المكتبات ومراعات أنواعها .

6. التوجيه : صنع القرارات الإدارية والترتيب والتدرج في اتخاذ القرارات الحاسمة وخاصة التغيير الجذري.

7. الإرشاد في المكتبة : يقصد به إرشاد العاملين في المكتبة ، وتعريفهم بطرق تحسين عملهم وسبل تقديم خدماتهم على أفضل وجه وتعليمهم على الوسائل والأنظمة المكتبية المتاحة والتعليمات الخاصة بالخدمات

8. التنسيق في المكتبة : يتناول ربط بعض الأقسام في المكتبة ببعض الآخر ، وتوزيع المسؤولية والسلطة وظهور المركزية واللامركزية في العمل . أي إعطاء الوحدات الإدارية بعض الصلاحيات أو سحبها .

9. الرقابة : التأكد من أن كل موظف في المكتبة يقوم بمهامه وواجباته حسب ما هو مرسوم وبما يتطابق مع الوصف الوظيفي والتعرف على المشاكل الناتجة أثناء العمل ومحاولة حلها .

10. الإتصال : نقل المعلومات من شخص لآخر بقصد الوصول إلى الأهداف وهناك عدة اتجاهات للإتصال . فالمدير يمثل أعلى سلطة يأمر ، ويطلب ، ويبلغ ، والموظف أدنى السلطة يستمع ، وينفذ ويسأل .

11. الميزانية : تتناول التخطيط المبرمج للنشاطات والخدمات المكتبية وذلك بتوفير ورصد وصرف المبالغ المعتمدة التي يتم رصدها لكل قسم . وبيان بتكاليف هذه الأنشطة رقميا والتي تغطي عادة فترة زمنية معينة (9).

## الفصل الثاني

**2. عناصر الإدارة في المكتبات:** تتكون عناصر الإدارة في المكتبات من العناصر التالية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والإشراف، والإرشاد، وتتضمن كذلك التوظيف والتنسيق وإعداد الميزانية والإتصال. ويقاس مدى نجاح العمل في أي مكتبة بتفاعل هذه العناصر معا والوصول إلى الأهداف المرسومة لهذه المكتبة أو تلك.

### 1.2. التخطيط:

يعتبر من أهم العناصر الإدارية الذي يستطيع أمين المكتبة بواسطته أن يضع لنفسه ولمكتبته تخطيطا يمكن من خلاله تقديم أفضل الخدمات للجمهور. ووضع إطار عام للإحتياجات التي ينبغي تلبيتها. وعلى أمين المكتبة أن يخطط للحاضر والمستقبل.

#### 1.1.2. ماهية التخطيط:

يعتبر ليس سلوكا بل عملية تبين لنا من أين نستطيع أي مكتبة أن تبدأ، وتحدد شكلها، وما تريده خلال فترة زمنية محددة. تحدد المؤسسة خلال هذه الفترة ماذا ستفعل، كيف ستنفذ، ومن سيقوم بالتنفيذ،

وبواسطة التخطيط نستطيع توفير وإيجاد الوظائف والأعمال، ووصف للأهداف والمهام التي نعمل جاهدين لتحقيقها والوصول إليها.

ويمكن لنا من ممارسة التخطيط اليومي في أقسام المكتبة المختلفة ودون هذا التخطيط نبقي دون خيارات في العمل اليومي، وتبقى النشاطات عشوائية، وتستفحل الفوضى في المكان. فالمدير الجيد يستطيع أن يستخدم التخطيط عندما يشعر أن هناك حاجة لتطبيقها.

### 2.1.2. أهمية التخطيط:

هناك أهمية خاصة لعناصر التخطيط. وبدونه يبقى العمل معاقا وتتعرش النشاطات وتبقى عشوائية. ويقودنا التخطيط إلى الاتجاه الصحيح في العمل. ويوضح إطار العمل والخدمة المكتبية والمعلوماتية التي يمكن أن تساعدنا في اتخاذ القرارات وتحل المشاكل.

ويساعدنا التخطيط على التطور وتحسين الخدمات المكتبية باستخدام الحاسوب في العمليات الإدارية، ويساعد المدير على مواجهة التغيرات المستقبلية، وتجنب المشاكل التي قد تقع وتحقيق النتائج والأهداف المرجوة، ويساعد على تخفيض التكاليف إلى أدنى حد والوصول إلى الأهداف ضمن فترة زمنية محددة.

### 3.1.2. العوامل المؤثرة في التخطيط:

1. الوقت: وهو العنصر الأول في عملية التخطيط، وهناك نوعان من الخطط، طويلة الأجل ، وقصيرة الأمد، وتنتهي الخطة دائما بانتهاء الوقت المحدد لها وتحقيق أهدافها. لذلك يجب على المخطط مراعاة عنصر الوقت فهو عنصر أساسي.

### الخطة طويلة المدى

فالخطة طويلة الأجل أو المدى: هي عبارة عن خطط خمسية أو عشرية عادة تقوم بها الدول الشيوعية الخاصة بشكل خاص، ويؤكد بعض الخبراء أن هناك عدة مشاكل تعترض طريق هذه الخطة

منه إمكانية مواجهة أمين المكتبة للمستقبل، وقد يحصل تغيير أو تأخير أو اقتطاع في الميزانية أو الخطط مما يجعلها عرضة للتغيير الكامل.

مثال 1: خطة طويلة الأجل لأهداف مكتبة عامة

الغرض: تحضير وثيقة تمكنا من إدارة وتخطيط مكتبة عامة خلال مدة طويلة تصل إلى 25 عاما القادمة.

الطريقة: عمل دراسة بتوجيه من موظفي مكتبة البلدية، وبدعم من البلدية تقدم الاقتراحات لرئيس البلدية. وعند الموافقة عليها تصبح خطة طويلة الأمد.

الخطة: تظهر هذه الوثيقة البرامج والخطط والمشاريع المتعلقة ببناء وإنشاء مكتبة عامة متميزة في خدمة مواطنيها عبر 25 سنة القادمة. الخطة تتناسب مع اهتمامات ورغبات جمهور القراء. وربما يتم دعم هذه المجموعات القرائية بمجموعات قرائية أساسية قديمة يحتاجها جمهور القراء كمجموعات التاريخ والفلسفة وغير ذلك.

أما التخطيط قصير المدى: فهو عبارة عن تخطيط مسبق لموازنة سنة قادمة، وتحضير برنامج عمل منظم للموظفين لمدة عام، ويطلق عليه التخطيط العلمي لأنه يعالج العمليات والقرارات التي نحتاجها يوم بيوم. وتظهر الخطط قصيرة الأمد بشكل مفصل أكثر من سابقها. أما أهدافها وغايتها فهي أكثر تخصصية. وتضع الفكرة تحت التنفيذ في الحال، بينما الخطط طويلة المدى تستخدم كدليل عام.

2. جمع وتحليل البيانات: يعتمد جمع البيانات وتوفير المعلومات ومدى صدقها على الأنشطة والعمليات، والموظفين، واستخدام المكتبة، والمستفيدين منها خلال فترة زمنية محددة

3. مستوى التخطيط: يشتمل هذا العامل على مستويات التخطيط في البنية التنظيمية للمؤسسة أو المكتبة. ومدى استخدام المدراء وأصحاب السلطة للتخطيط في المستويات العليا، الوسطى، الدنيا حتى أنه أصبح ركنا أساسيا وجزءا هاما من عملهم.

ويقوم بالتخطيط طويل الأمد المسؤولون في المستويات العليا وأصحاب السلطة (المدراء) وهم أصحاب القرار هنا، أما المستويات الأخرى من التخطيط فيقوم بها المسؤولون من الفئة الوسطى (رؤساء الأقسام) خاصة عند التخطيط قصير المدى ، وقد اختلف هذا النوع من المستويات في المكتبات. وذلك بسبب تكوين مجالس مساعدة ومكاتب التخطيط التي تم إنشاؤها مؤخراً في المكتبات.

4. المرونة: على التخطيط أن يكون سليماً مرناً ذا فاعلية وذلك لمواجهة الاحتياجات المستقبلية للمكتبة والأخذ بعين الاعتبار الصعاب التي قد تطرأ وتتشأ، وإمكانية معالجة مثل هذه الإشكالات المستقبلية. فقد بات من الضروري مراجعة الخطط طويلة الأجل بشكل دوري لتعديل المواقف التي قد تظهر وتطرأ بما ينسجم مع المؤسسة الأم والتي تعتبر المكتبة جزءاً منها.

وأصبح واضحاً مما تقدم أن التخطيط هو موقف عقلي وطريقة تفكير لشبكة العمل والوصول إلى النتيجة في النهاية وتحقيق الهدف. ويتم ذلك باستخدام الطرق الفنية والعلمية المتخصصة بما يعود على المؤسسة بالمنفعة والخير ببذل أقل جهد وأسرع وقت.

5. تقنيات التخطيط: يرجع النجاح في التخطيط إلى قدرة المدير المسؤول عن التخطيط ومدى تجربته ونجاحه. وهناك أربع خطوات عملية فنية ضرورية لنجاح أي تخطيط عند إعداد أية خطة جيدة وناجحة ومن هذه التقنيات:

### أ. المقاييس والاداة: (standards & guidelines)

لقد أنشئت هذه المقاييس والأدلة من قبل مجموعات متخصصة، وذلك لوضع معايير معينة ليتم استخدامها كأدلة للمؤسسات بهدف تحديد مسؤوليات الأقسام. ومثل ذلك المعايير والمقاييس التي وضعتها وطورتها المكتبات الأمريكية ALA والتي اعتمدت كدليل لبناء وتخطيط وإنشاء جميع أنواع المكتبات والخدمات المكتبية ولا يمكن اعتبار هذه المعايير بحد ذاتها مقياساً أدياً وتطبيقها بحذافيرها ولكن ما يمكن للمكتبيين أن يفعلوه هو استعمال هذه المعايير كدليل لهم في تطوير خطط فردية تراعي متطلبات

المستفيدين والقراء، وكما تنطبق هذه المعايير على التخطيط للمباني والمواد القرائية وجمهور القراء، وكذلك تراعي الحاجة إلى الموظفين المؤهلين وغيرهم حاضرا ومستقبلا.

## ب. التكهّن والتنبؤ : (forecasting)

وهي عبارة عن محاولة لتصور مجموعة من الاحتمالات والحوادث التي تساعدنا على حسن التخطيط، ولكنها ربما تسبب في خلق حواجز عدة للمخطط، ولكنها تبقى جزءا وطريقة من طرق التخطيط، ويحتوي التكهّن على المؤثرات والتطورات والنظرات المستقبلية التي قد تغيب عن ذهن أمين المكتبة المخطط.

وهناك ثلاث استراتيجيات أساسية للتكهّن والتنبؤ هي:

1. الافتراض : تهتم هذه الاستراتيجية بالعلاقات السببية المتقاربة بين الحاضر والمستقبل وذلك بالاعتماد الكبير على المعلومات التي جمعت في الماضي والتي قد يستفاد منها في التنبؤ للمستقبل.
2. العرضية: تتمثل بالبحث عن علامات ودلالات تكون مؤشرات للمستقبل.
3. التصنيفية أو القياسية وتعتمد على القياس أساسا.

واستخدمت بعض هذه التقنيات في حقل الصناعة أولا ثم دخلت إلى علم المكتبات حديثا فيما بعد وذلك باستخدام المسح وبطرق فنية. وكان لتقنية التنبؤ والتكهّن أهمية خاصة وعلى الجانب من الأهمية.

ففي المكتبات يستطيع أمين المكتبة أن يتنبأ ويتكهّن ويخمن الميزانية والأموال الكافية لمكتبته ، ويتصور النجاحات والتطوير المتوقع إنجازه خلال فترة زمنية محددة وخاصة عند التخطيط طويل الأجل كالخطط الخمسية .

أما التخطيط قصير المدى (لسنة واحدة) فيعتمد على الخبرات المكتسبة السابقة في رسم خريطة المستقبل .

## ج-القرار المستقبلي :

ترتبط هذه الطريقة بالقرارات المستقبلية الفورية . ليس المقصود بها ما يجب أن يفعله الشخص الإداري غدا ، ولكن ماذا يجب على الشخص المخطط أن يقوم به اليوم للتحضير لمشكلة ربما ستحدث غدا .

#### د-الخط الملزمة :

فالتخطيط ليس سهلا أو بسيطا وإنما جاء كنتائج لحقائق ، وقد تبدو بعض الخطط جذابة وربما تعتمد وتصبح ملزمة بناء على نتائجها والنجاح الذي حققته . ولكن يجب علينا أن نقوم بالتخطيط من جديد عندما نحتاج للتغيير أو عند الشعور أن خططنا أصبحت غير مرضية ، ولا تتناسب مع الوقت الحاضر . لذلك وجب علينا القيام بالتغيير والتخطيط من جديد .

#### 4.1.2. البيئة والتخطيط :

لا بد لأي مكتبة أو مؤسسة ان تقوم بتوفير الجو الملائم للتخطيط وذلك من خلال :

1. التعرف على إتجاه وأهداف وتوقعات المكتبة .
2. التعرف على جميع القرارات والوعود ، العهود ، الجهود وأعضاء المؤسسة أو المكتبة وتؤثر عدة عوامل وقوى بيئية داخلية وخارجية بشكل فعال على التخطيط للمكتبات . وتظهر الحاجة للمعلومات العامة في بعض الأحيان والتعرف على الظواهر الإجتماعية المختلفة والتغيرات الثقافية والقوى السياسية والإقتصادية إذا ما أردنا ان يكون تخطيطنا فعالا مفيدا والخدمات التي سيتم تقديمها للمستفيدين جيدة .

إن بيئة المؤسسة تقوم في العادة بخلق علاقات تنافسية مع الأقسام الأخرى في المؤسسة الأم وخارجها سواء كانت وحدات أكاديمية في المعهد،الجامعة،أو المدرسة،أو بعض الأقسام

المتعلقة بالبيئة كالمتنزهات والوحدات الاقتصادية أو الدوائر الحكومية، وتخضع بعض هذه المؤسسات العامة للدعم الحكومي، وتؤثر العوامل الداخلية والخارجية كالوضع الاقتصادي للبلد، والقوانين والتشريعات السياسية، وديمغرافية السكان، والتطور التكنولوجي كلها ظواهر خارجية هامة تؤثر على الخطط المستقبلية لهذه المؤسسات ومن ضمنها المكتبات .

وتعتبر العوامل الشخصية والبنية التنظيمية والمستقبل المالي وميزانية المكتبة من العوامل الداخلية التي يجب أخذها بعين الاعتبار لتأثيرها على التخطيط الجيد للمكتبات بأنواعها المختلفة.

## 5.1.2. مستقبل التخطيط:

تتصدر المشكلة الاساسية المباشرة لمدراء المكتبات في الاجابة على السؤالين التاليين:

لماذا نقوم بالتخطيط؟ وكيف نخطط؟ ويجب أمناء المكتبات على السؤال الأول : بأن التخطيط هو الخطوة الأولى لتحسين وتطوير الخدمات المكتبية ، وإدراكنا التام لعوامل التخطيط التي أشرنا إليها في السابق.

أما كيف يتم التخطيط: فهي في الغالب عمليات فردية تقوم بها المكتبات، بل واجب على كل مكتبة أن تقوم بعملية تخطيط للوصول للأهداف المرسومة باظهار وتفعيل الخدمات المكتبية التي تخدم جمهور المستفيدين ومجتمع المكتبة، والتعرف على هذا المجتمع بعمليات المسح الشامل للتعرف على ماهي الخدمات المكتبية المطلوبة والعمل على توفيرها بالتخطيط السليم .

لقد بدأ عدد كبير من المكتبات بتطوير وتشكيل خطط طويلة الاجل يمكن أن تكون مثالا ونموذجا مستقبليا للتخطيط في المكتبات.

وستصبح مكتبات الغد نتيجة حتمية لتخطيط اليوم .ويجب أن يعتمد تخطيط اليوم وبوضوح على تشكيل ورسم الأهداف التي تشجع وتنظم العمل في أقسام المكتبة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

إنه التحدي والمسؤولية الكبرى الذي يمكن المكتبة من القيام بعملية دمج وتوحيد المصادر لتحقيق الأهداف العامة، وإن صياغة وتخطيط هذه الأهداف هو بمثابة الخطوة الاولى لتطوير خطة طويلة الأجل للمكتبة.

## 2.2 المكتبة والاهداف

### 1.2.2. التخطيط للاهداف:

الهدف: عبارة عن الوجهة التي يتم إدارة وتوجيه الجهد، ويعتبر غرضاً ونهاية عمل كما عرفه قاموس وبستر (10).

وتعتبر صياغة الأهداف الخطوة العملية التخطيطية الأولى للمكتبة، وربما تواجه أمين المكتبة عدة صعاب عند البدء في تطوير وصياغة الأهداف وتعود أهمية تطوير الأهداف عند رسم سياسة مكتبة على أنها الخطوة الأولى التي تبين فلسفة المكتبة ورسالتها وأغراضها، ونشاطاتها وأخيراً خدماتها. وهناك بالطبع فوارق دقيقة من الاختلافات بين هذه التعابير.

ويمكن وصف الأهداف بأنها خطة أو رسالة طويلة الأمد وبيان بسياسة المكتبة التي تصف وتحدد الاتجاه الذي يجب أن يوجه إليه التنظيم في المكتبة .

### 2.2.2. صياغة وتشكيل الاهداف formulating objective

تتطلب عملية صياغة الأهداف في المكتبة وتشكيلها إلى التعرف على مجتمع المكتبة وطبيعة الخدمات التي ستقدمها هذه المكتبة أو تلك والتعرف على هدف المؤسسة الأم إن كانت المكتبة هي إحدى أقسامها أو إحدى فروعها .

وعند رسم وصياغة السياسة المكتبية يجب التعرف أولاً على الغرض الأساسي لإنشاء مكتبة ما عند تأسيسها ، و مراعاة الأهداف العامة التقليدية من أهداف تثقيفية وتعليمية وترويجية إلى غير ذلك من أهداف .

وتعمل المكتبة كآلة لتحقيق هذه الرسالة . وتختلف هذه الأهداف والأغراض باختلاف نوعية المكتبة ، حيث تحوي الصياغة على بيان بفلسفة المكتبة ثم الأهداف التي رسمت لها . وعلينا توجيه جميع النشاطات المكتبية وسياستها نحو الأهداف التي يتم تشكيلها وصياغتها لهذه المكتبة أو تلك .

فالأهداف الواضحة تشجع على التخطيط الإداري الناجح وإتخاذ القرارات المناسبة ضمن فترة محددة من الوقت ، وربما تتغير هذه الأهداف مع الزمن ، لذلك يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للتعديل بما يتناسب دائما وفسلفة المؤسسة الأم ومراعاة تطورها ، وتطور برامجها المستقبلية .

وعلينا أن نأخذ بعين الاعتبار عدة أمور هامة ، أساسية عند رسم وتشكيل الأهداف ، وتوجد في العادة أخطار حقيقية عند صياغة الأهداف التي تعتمد التخمين والأمال المستقبلية ، ولا تعتمد على تحقيق نهاية ناجحة للهدف ، ومن هذه الأمور التي يجب مراعاتها :

قوة المكتبة وقدراتها ، عجز المكتبة وقصورها ، الإنجازات من الموارد المتوفرة ، أهداف المؤسسة الأم واعتبار المكتبة جزءا منها . ولضمان نجاح عملية رسم وصياغة وتشكيل الأهداف يجب علينا مراعاة الإجابة الأسئلة التالية :

1. هل الهدف أو الغرض مناسب ؟
2. هل وجهت المكتبة إلى الوجهة التي تريدها ؟
3. هل تدعم هذه الأهداف رسالة ومهمة المكتبة بشكل إجمالي ؟
4. هل يوجد انسجام وتناغم بين الأهداف بشكل عام؟
5. هل يتوافر قبول وإجماع من صاحب السلطة في المؤسسة ؟
6. هل يمكن تحقيق هذه الأهداف والوصول إليها واعتمادها من قبل المؤسسة ؟

إن المشكلة الحقيقية التي تواجهنا عند التخطيط للأهداف يكمن في جسر الهوة بين الهدف المرسوم وبين الهدف الحقيقي على أرض الواقع . فمن السهولة أن نقوم بتشكيل وصياغة آلاف الأهداف التي لا يمكن الوصول إليها في الواقع لأنها تتعارض وحقيقة المؤسسة ولا تتسجم معها أو مع واقعها . لذلك يجب مراعاة عدة مستويات عند التخطيط منها المستوى البيئي والمجتمع بشكل عام ، مستوى المؤسسة مستوى الفرد ، الأهداف الفردية والعمل في المؤسسة .

3. الموارد البشرية : وذلك بتوفير الخبرات الفنية والغير فنية التي نحتاج إليها لتحسين الخدمات التي تقدمها المكتبة .

4. المصادر المالية : ويتعلق ذلك بكيفية تأمين المصادر المالية وكمية الموارد اللازمة

5. مسؤوليات المجتمع وكون المكتبة مؤسسة اجتماعية لا تبغي الربح كالشركة . وإنما هدفها الأول هو تحسين الوضع الاجتماعي وتقديم الخدمات الأفضل ، والأجور المناسبة .

وتتعارض عادة الأهداف الفردية للعاملين كما هي في المؤسسات التي تهدف إلى الربح مع أهداف المؤسسة مما يخلق صراعا ومنافسة عمل لتحسين الأوضاع والظروف المادية والمعيشة .

#### 4.2.2. الإدارة بالأهداف (MBO) Managing by objectives

ظهرت الإدارة بالأهداف والنتائج حديثا في السبعينات من هذا القرن ، وتختلف عن الإدارة التقليدية بتركيزها على تحقيق الأهداف دون الالتزام بالتشريعات والقوانين الموضوعة ، فهي ليست نظاما جديدا إنما يمكن اعتبارها أسلوبا حديثا من أساليب العمل الإداري (11)

#### 1.4.2.2. تعريفها :

لقد عرفها أوديورن (Odiorne) بأنها العملية التي يقوم بواسطتها الرئيس الأعلى ورؤساء الأقسام الإداريون في المؤسسة معا بالتعريف بأهداف المكتبة المشتركة ، وتعريف الموظفين ورؤساء الأقسام لمسؤولياتهم والنتائج المتوقعة منهم ، واستخدام هذه النتائج كمعايير لتقييم خدمات وإسهامات كل موظف في المؤسسة أما ديل مكونكي Dale McConkey فيعرف الإدارة بالأهداف بأنها طريقة واتجاه إداري حديث لإدارة المؤسسات تستخدم الإدارة بالأهداف كترديد للإدارة بالنتائج ويقول مكونكي عنها " أنها

إدارة رقابة ذاتية تعمل على توفير المهارة لإدارة وتوجيه الشخص لنفسه في عمله ، ليس بالرقابة والهيمنة الفورية من قبل شخص آخر ، وإنما برقابة الفرد لنفسه في العمل (12)

### عناصر نجاح الإدارة بالأهداف :

تتضمن الإدارة بالأهداف ثمانى نقاط رئيسية ترتبط بالشخص لتتوفر لها عناصر النجاح وهي :

1. التعهد الذاتي : ليقوم الموظف من ذاته بتنفيذ عمله ليصل إلى الهدف المطلوب .
2. الحوافز والبواعث الذاتية : يكافح الموظف بجد للوصول إلى الأهداف .
3. التخطيط الذاتي : إمكانية الوصول إلى الحقائق بالتخطيط لها بنفسه .
4. الرقابة والإشراف الذاتي : يحتاج الموظف هنا إلى درجة أقل من الإشراف .
5. الانضباط الذاتي : يقوم الموظف بضبط نفسه .
6. الإدارة الذاتية : حرية الموظف في إدارة مصادره للوصول للهدف .
7. التطوير الذاتي : التحدي والإنجاز والعمل الفعال النمو .
8. المكافأة الذاتية : بإنجازاته التي حققها وتقديم المكافآت السنوية .

وتتنحصر أهمية الإدارة بالأهداف بأنها تساعد على الإنتاج وتدفع العاملين إلى العمل وتقوي العلاقات الداخلية بين العاملين وتساعد على التقويم الصحيح ومنح المكافآت وتحول دون بيروقراطية العمل . ومن أهم فوائد الإدارة بالأهداف والتي تترك بصماتها في العادة على المدير هي :

1. صوت أعلى عند إنجاز قرار في العمل .
2. إدارة ذاتية أفضل وإشراف ورقابة أفضل .
3. التوقعات الصحيحة .

4. الترقيات والمكافآت تعتمد على النتائج .
5. منع إعاقة واستمرارية الروتين .
6. إدارة الوقت بشكل أفضل .
7. مفاجآت أقل .
8. وعود وتعهدات ونجاح في العمل أكثر .
9. اتصال وتعاون ونجاح في العمل أكثر .
10. احترام أكبر لمدرء المؤسسات التي تبغي الربح .
11. إعطاء قدر من الحرية في العمل ، وإشراك جميع الموظفين في العملية الإدارية والعمل الجماعي .
12. لم توجه للعلاقات البشرية فقط بل لمهام كذلك وتهدف إلى تحقيق النجاح في النهاية ، وصممت لزيادة الإنتاج في المؤسسة وزيادة تحمل المسؤولية .

### 3.4.2.2. مشاكل الإدارة بالأهداف :

تواجه مخططي الإدارة بالأهداف عدة مشاكل أهمها :

1. مشكلة الوقت : يعتبر 46% من الوقت ضائعا خاصة في الثمانية عشرة أشهر الأولى ، ويتناقص الوقت الضائع بعد سنة أو اثنتين ، ولا يوجد أمل أو وسيلة نجاح في المؤسسة من أعلى مستوى إلى أدناه إلا بتوفير الثقة في النظام الإداري ككل . ويذهب معظم الوقت الضائع في اجتماعات المجالس ، وصياغة الأهداف ، وكتابة أوراق البحث التي تحتاج إلى وقت طويل .
2. عدم المتابعة ونقص في التقييم .
- . عدم وجود تفسير وتعليل لما يجري في بعض الحالات.

4. تعتبر آلة تسريع وتعجيل.

5. أداة تجميل لحذفها برامج التدريب

6. عدم المراجعات الدورية وعلى فترات زمنية محددة

7. الاعتماد على الأرقام مما يسبب الفشل العادي والزمني في بعض الأحيان

### رسم السياسة المكتبية

يعتبر البعض ان مصطلحي رسم السياسة وصياغة القرار مصطلحان مترادفان، وعملياً فإن رسم السياسة هي جزء من صياغة واتخاذ القرار.

وتعرف السياسة المكتبية بأنها الدليل الفعلي والضمني الذي يضع الحدود الشاملة واطر العمل ويتم بواسطتها حصر وتحديد المهام والأهداف ووجهة أي عمل أداري ومكانة وتشتمل السياسة المكتوبة على فلسفة المكتبة وبيان مهامها ورسالتها وجمهورها وأهدافها وخدماتها وأطر العمل وحدوده والمهام الوظيفية وحدود المسؤولية والسلطة في الوحدات الإدارية.

ويعترف المكتبين بوجود اختلاف بين السياسة المكتبية والأهداف المكتبية ولكن يمكن اعتبار كل منهما دليلاً للتفكير والعمل مع بروز بمعنى الاختلافات بينهما، فتوصف الأهداف بأنها نهاية المطاف للتخطي بينما السياسات المكتبية تعتبر القناة التي تمر بها القرارات على طول الطريق لهذه النهايات.

فالسياسة المكتبية عادة ما تكون مؤثرة وعملية وتبدأ من وقت صياغتها وتكوينها ويستمر تأثيرها حتى يتم تعديلها او شطبها وتقود الساسة المكتبية الى النجاح والوصول الى أهداف المؤسسة وتساعد في عملية اتخاذ القرارات.

إن رسم السياسة ليست مقصورة على المدراء والأدوات العليا فقط، ولكنها عملية مشتركة فعالة يشارك بها جميع العاملين من مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة وتخطي هذه السياسات عدة نواحي منها الشخصية المالية والميزانية للمواد المكتبية وغير ذلك وأهمها:

أ. سياسة تطوير الموظفين وعلى سبيل المثال قيام الموظف الجديد بالعمل في مختلف أقسام المكتبة خلال السنة الأولى من العلم.

ب. سياسة اختيار المواد المكتبية والعمل على إظهار جميع جوانب الخلاف والوسائل المثيرة للجدل في موضوع ما عند الاختيار في موضوع معين.

قد بات من المستحيل إعطاء سلطة او تحديد مسؤولية لأمين مكتبة ما دون وجود سياسة مرسومة لها فجميع المكتبات لها سياسات سواء كانت مكتوبة او غير مكتوبة متبوعة او غير متبوعه كاملة او تامة. فأمين المكتبة أو رئيس القسم لا يستطيع ان يصدر قرارات دون سلطة، ودون تحديد للمسؤوليات، ضمن الصلاحيات المتوفرة له، وتبين لنا السياسة الدكتاتورية حدود المسؤولية والعمل وتعطينا الحرية في العمل او تفيد هذه الحرية وهناك حالات كثيرة من الاحتياطات في العمل داخل المؤسسات سببها نقص وغياب هذه السياسة الواضحة تغيير الحلول وعند ظهور أول مشكلة يعتمد أمين المكتبة على الجدارة والخبرة في حلها وغالبا ما يتفقد الانسجام في العلم وتظهر الفوضى ونعم وبفقدان السياسة المكتبية الدكتاتورية فان المشكلة لا تجد حلاً وتأخذ وقتاً طويلاً لحلها وربما تتطلب التعامل مع أكثر من شخص مما يفقدنا الطاقات الكثيرة وتظهر القرارات المتضاربة وتعم الفوضى.

### معايير السياسة المكتبية

السياسة البدائية:

تتشكل هذه السياسة من الأهداف العامة للمكتبة لتتعايش معها وكدليل للعمليات العامة في المكتبة وتعتبر الأهداف هي المصدر الرئيسي الأول لرسم السياسة في المؤسسة.

## السياسة الاضطرارية:

يسبب هذا النوع من السياسية الفوضى في بعض الأحيان وذلك لاعتماد القرارات على الاحتكام والاستغاثة وتسمى كذلك الساسة القرية.

## السياسة الضعيفة:

تطورت هذه السياسة من الأعمال المكررة والتي يتلمسها الناس، ويراها بعضهم وتتعلق بهم، ويعتقدون أنها عقد أساسي من السياسة ويمكن أن تفسر من قبل المديرين كسياسة.

## السياسة المفرودة:

وهي سياسة خارجية تأتي من خلال عدة قنوات تفرض فرضاً على صائغي السياسات كالقوانين التي لها قدرة وتأثير على المكتبي عند قيامه برسم السياسة.

## مستويات السياسة المكتبية

هناك مستويان اثنان للسياسة: الأول يتعامل مع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابه وجميعها تتعامل مع المستوى الثاني والمتمثل في وظائف المشروع الذي يهتم باختيار وتطوير المصادر والمال والعلاقات الشخصية والعامة ويتصل هذا كله بالسلوك المتميز للمكتبة لتحقيق أهدافها.

## السياسة الفعالة

عند صياغة السياسة المكتبية الفعالة يجب علينا مراعاة عدة قواعد أساسية وأخذها بعين الاعتبار منها:

ان تعكس الأهداف والخطط للمؤسسة

ان تحقق الانسجام والفعالية وألا تتعارض هذه السياسة مع بعضها البعض

المرونة: وذلك بقابلية هذه السياسة للتمديد والتغيير عندما تظهر حاجة لذلك.

التمييز عن الأحكام والإجراءات: الأحكام ثابتة أما السياسات فتعطي حق الاختيار عند استخدامها.

ان تكون مكتوبة ليتمكن كل موظف الإطلاع عليها.

### اتخاذ القرارات وصياغتها.

ان عملية اتخاذ القرارات تستلزم في العادة انسجاماً بين التفكير والتقدير والعمل والمعلومات هي مفتاح العملية فهي بحاجة الى التروي والتتقيب ويجب التحذير قبل اتخاذ أي قرارا نهائي، وعلى المدير ان يتبع عدة خطوات قبل اعتماده لأي قرار من مراجعة وتحليل ومناقشة لقضية ما وتعتمد على الابتكار في بعض الأمور، وعليه تجنب الانفعالات والمواقف وعدم اتخاذه لأي قرار في مثل هذه الظروف.

وهناك طريقة أخرى لصياغة القرارات واتخاذها وهي القرار الجماعي وتختلف هذه الطريقة عن الطريقة الفردية التي يقوم بها المدير بمفرده نظراً للديناميكية الجماعية، وتعتمد صياغة القرارات هنا على نفس الخطوات والعمليات اللازمة لصياغة واتخاذ القرارات الفردية لكن صياغة القرار الجماعي يتعلق باستراتيجيات عريضة وأهداف تعكس القرارات المنظمة للمكتبة ومن فوائد عملية صياغة واتخاذ القرار الجماعي، ما يلي:

- الحكم الجماعي: ان المداولة الجماعية في قضية ما أهم من اعتماد رأي واحد والرأي الجماعي أفضل من الرأي الفردي عند التعريف بمشكلة ما وإيجاد الحلول لها أو الحلول البديلة لإيجاد الحل الأنجع يتمثل بالحكم الجماعي.
- السلطة الجماعية: إن إعطاء الكثير من الصلاحيات والسلطة لفرد معين كالمدير يثير الخوف في بعض الأحيان، والقرار الجماعي يحل هذه المشكلة ويضع حداً لها.

- الاتصالات: يتمثل ذلك في سهولة وسرعة نقل المعلومات والبيانات وتلقيها من جميع الأقسام في المؤسسة من خلال الجماعية وعادة تتخفف نسبة الأخطاء ونقل عند اتخاذ القرار الجماعي عن الفردي نظراً للحضور والمشاركة.

### أما أضرار هذه الطريقة فتتمثل فيما يلي:

- التكاليف: يتم إهدار الوقت نتيجة الاجتماعات الكثيرة ويعني هذا بدوره فقدان الموارد المالية.
- التسوية: يتعرض القرار الجماعي لضغط في بعض الحالات لتحرير قرار ما، وذلك لحصول بعض الخلافات بين الجماعة، واختلاف وجهة النظر حول موضوع معين، مما يوجب التسوية أو الحل الوسط.
- الحيرة والتردد: تتطلب القرارات كثيراً من المزاولة مما يعرضها للتأخير والتردد في اتخاذ القرارات وربما يأخذنا هذا التداول الى أمور غير متمثلة بموضوع البحث ولا تمتلك قوة لتصويب الوضع أو فرض قرار ما.
- القوة: ينبثق على رأس كل مؤسسة قوة مميزة لقيادتها، وبحكم وظيفته يتمتع بسلطة شخصية كمدير وصانع للقرارات أما في الوضع الجماعي فتتأثر سلطته كصانع قرار.
- السلطة: وهي احد اكبر المشاكل حيث لا تتمتع الجماعة بالمسؤولية والسلطة لصياغة القرارات، فهي وراء نطاق سلطتهم الا عندما يتم توضيح ذلك من الأساس.

### خطوات صياغة القرارات:

قبل القيام بالخطوة الأولى يجب علينا التأكد من ان أهداف المؤسسة واضحة تليها الخطوة الثانية والتي تتطلب تخطيطاً فعلاً يستلزم البحث عن البدائل وتطوير خيارات لتتماشى ومعظم الأحوال حيث أن معظم الحالات العملية ربما تقود الى خيارات متعددة ويصبح الحكم او إبداء الرأي عامل ضروري وأساسي.

ان طبيعة الطريقة العلمية لصياغة القرار تتطلب من صانع القرار التعرف على طبيعة المشكلة حيث يقوم بجمع وتحليل البيانات المتوفرة من هذه المشكلة الخاصة ويستلزم الأمر عملية بحث علمي يستند على صحة وصلابة البيانات التي يتم جمعها او التي يجب علينا جميعها قبل اتخاذ القرار النهائي،ويمكن استخدام قوة الحدث والبدئية وأحكام وآراء سابقة المشاكل مشابهة قبل ظهور القرار وصدوره.

### العوامل المؤثرة في صياغة القرار

تتوافر عدة عوامل تؤثر في صياغة القرارات في المكتبات المختلفة أهمها:

#### - الخبرة

يعتبر الاعتماد على الخبرات السابقة عاملاً هاماً يؤثر الى حد ما على اتخاذ وصياغة القرارات في المكتبة فالتعلم من الأخطاء السابقة يمكن استخدامها كأدلة مستقبلية تساعدنا على حل المشاكل المشابهة وتخطي العقبات، فالتجربة والخبرة يمكن الاعتماد عليها وأخذها بعين الاعتبار على الا يتم إتباعها بشكل أمس عند صياغة القرارات بل يجب تحليل المشكلة بحرص وعناية واستخدام الخبرة السابقة.

#### - التجربة بالاختبار:

تقودنا هذه الطريقة نحو خيارات وبدائل كثيرة ومتوافرة غير أنها مكلفة ويجب مراعاة كمية الإنفاق على التجربة وطبيعة الأشخاص الذين سيقومون يمثل هذه الاختبارات.

#### - البحث والتحليل:

تعتبر أهم الطرق المستخدمة، غير أنها مكلفة ويجب تطبيق واحترام نتيجة البحث من قبل أفراد المكتبة غير أنها أكثر فائدة و اقل تكلفة على المدى الطويل في المكتبات الأكاديمية والعامه والكبيرة.

مثال رقم (1) التخطيط للأهداف والسياسة المكتوبة للمكتبات.

بيان بالنسبة مكتبة جامعة النجاح الوطنية:

أنهت هذه المكتبة الخدمة المجتمع الأكاديمي في جامعة النجاح الوطنية من طلاب وأساتذة وإداريين وعائلاتهم، بما يتلاءم والبرامج التعليمية المعتمدة لدى هذه الجامعة وما يخدم برامج البحث العلمي فيها، وكذلك لخدمة أبناء المجتمع المتميزين الذين يبحثون عن المعلومات والخدمات الفريدة التي تقيمها المكتبة في منطقة نابلس ضمن الشروط والقوانين واللوائح المتبعة في المؤسسة.

2. مثال بيان الأهداف

يعتبر هذا البيان بعدد من الأهداف العريضة التي صيغت في المكتبة، وغرض كل هدف والقوانين والشرائح التي رسمت كسياسة للمكتبة، ويعالج بيان الأهداف الأمور التالية:

- المواد القرائية التي تمتلكها المكتبة وإشكالها من كتب ودوريات ومراجع وسمع بصريات بشكل عام، والتعريف بملفات هذه المواد العربية منها والأجنبية.
- طبيعة الخدمات المكتبية وتشمل خدمات الإرشاد والتوجيه، الإعارة للمراجع، التصوير وغيرها.
- المداخل واستخدام المكتبة وتشمل نظام التصديق المتبع والرموز المستخدمة، الفهرس والفهرسة وترتيبه، الأنظمة الدولية للفهرسة، AACR2, ISBD، ترتيب المكتبة.
- الموظفين: توفير وصف وظيفي لكل موظف وتقويم الموظفين ومراعاة المعايير.

- العلاقات المكتبية العامة، بيان علاقة المكتبة بالمؤسسة الأم والمؤسسات المشابهة و المختلفة وعلاقة المكتبة بالأقسام المختلفة في المؤسسة والقراءة ومعالجة المشاكل التي واجهتها.
- الإدارة: بيان حدود المسؤولية في الوحدات الإدارية والمؤهلات المطلوب توفيرها، الهياكل التقويمية والتخطيط ضمن الميدانية المتوفرة وتوفير المساحات المناسبة.
- التقنيات الحديثة: متابعة التكنولوجيا الحديثة واستعمالاتها في المكتبة بهدف تسريع وتسهيل الخدمات وإدخال الكمبيوتر للعمل في جميع أقسام المكتبة ليشمل جميع أوجه النشاطات في المكتبة.

### التخطيط للميزانية

الميزانية هي عنصر عام من عناصر الإدارة اذ تتطلب تخطيطاً مبرمجاً من أجل وضع التكاليف والمصاريف اللازمة للمكتبة ولضمان نمو مصادرها ومواردها القرائية وضمان توفير الموارد المالية اللازمة لذلك وتعكس الميزانية عادة نشاط المؤسسة او المكتبة التي هي جزء منها، ومدى الخدمات التي تقدمها ونوعية موظفيها.

وعلى الرغم من ان الميزانية مكونة من أرقام، فإن لكل رقم ما يبرره ويفسر وجوده وقد تحتاج بعض المؤسسات الى ميزانيات إضافية ملحقه أثناء السنة او في السنوات التالية وعلى المسؤول ان يبرر سبب احتياجاته ويقدمها للمسؤولين في مؤسسته لتوفير الدعم والأموال الإضافية ملحقه أثناء السنة او في السنوات التالية وعلى المسؤول ان يبرر سبب احتياجاته ويقدمها للمسؤولين في مؤسسة لتوفير الدعم والأموال الإضافية لميزانيته.

ويعرفها بأنها عملية تخطيط لعناصر صرف المبالغ في المكتبة بل وثيقة تخطيطية مبرمجة وعنصر من عناصر الإدارة تبين التكاليف التي يتم رصدها لكل قسم في المكتبة وتغطي فترة زمنية محدودة من الوقت تظهر بأرقام محددة بعد دراسة تحليلية وإحصائية.

ومن أهم مشاكل الميزانيات هي مشكلة إخفاء احتياجات المكتبة والتذكير بها حيث تقوم بعض المكتبات بطلب أكثر مما تحتاج والاعتماد على الميزانيات السابقة لأعوام سابقة والتي ربما تكون قد اقتطعت مبالغ من الميزانيات السابقة لشراء أدوات ومعدات ليس لها حاجة في الميزانيات التالية ويمكن استخدام مثل هذه الأموال في دعم وشراء المواد القرائية.

ويقول عبد الكريم الأمين: بأنه لا بد ان تحتوي الخطة المرسومة لتأسيس مشروع او مكتبة على مدى توفر الدعم المالي للقيام بتنفيذ المشروع والمحافظة على استمرار يته وتوفير ما يلزمه وقسم الميزانية الى قسمين منذ تأسيس المكتبة:

أولاً: يتعلق بالمواد الأولية اللازمة للمشروع كالأرض والبناء والمقتنيات بشكل عام من أجهزة وأثاث ومواد قرائية ومطبوعات.

ثانياً: يتناول المواد المستمرة المواكبة لتطور والقيام بالأعمال والخدمات والتوظيف.

وأضاف ان الميزانية تعتمد على نوع المكتبة والخدمات التي تقدمها ونوعية القرار ومستواهم الثقافي ومدى توفر الأموال والصلاحيات العادية للمكتبة.

وقد وزع ميزانيته الى ثلاثة اعتمادات هي:

1. اعتمادات الشراء للمواد القرائية ومصادر المعلومات.

2. اعتمادات الرواتب والخدمات.

3. اعتمادات مالية متفرقة كئمن للأجهزة والقرطاسية والبريد وغير ذلك.

وقد تناول ذلك بالتفصيل في كتاب " إدارة المكتبة "

وتقدم المكتبات باعتماد ميزانية محدودة المبالغ المالية ومحدودة بوقت معين كل عام، وقد تعتمد بعضها الميزانيات طويلة الأجل والتي تصل الى ثلاث سنوات ولا يفضل أمناء المكتبات ميزانيات الفترات الطويلة لأنهم لا يستطيعون إدراك حاجاتهم والمشاكل المالية التي قد تظهر خلال هذه الفترة ويفضل أمناء المكتبات اعتماد الميزانية ذات الفترة السنوية وهناك عدة طرق مختلفة مستخدمة لاعتمادات وقت الميزانية منها:

1. اعتماد التقويم السنوي الميلادي والذي تنتهي الميزانية في المكتبة مع نهاية الشهر الأخير من السنة مع نهاية شهر كانون أول من كل عام.

2. اعتماد ميزانية السنة العادية: يتم اعتمادها حسب تقويم السنة المالية للمؤسسة.

3. اعتماد السنة الأكاديمية: كسنة موازنة وخاصة في مكتبات الجامعات والمعاهد.

وتصبح الرقابة على الميزانية والصراف المالي عملية أكثر أهمية وذلك بعد رفع الأسعار عادة، حيث يضطر أمناء المكتبات الى القيام بإعداد تقارير شاملة للوضع المالي في المكتبة وقد تحتاج بعض المؤسسات والمكتبات الى اعتماد ميزانيات إضافية خلال السنة الجارية او القادمة وعلى أمين المكتبة ان يبين ويبرر سبب حاجته لمثل هذه الميزانيات الإضافية او البحث عن مصادر تمويلية إضافية من أماكن أخرى للتمويل المستقبلي لميزانية مكتبة.

### طرق توفير الميزانيات للمكتبات

تعددت تقنيات وطرق الحصول على أموال الميزانيات للمكتبات منها الطرق التقليدية التي تستخدمها المؤسسات والطرق الحديثة التي شقت طريقها للمكتبات هذه الأيام ومن أشهر هذه الطرق:

1. الميزانية بدون موازنه: يعتمد هذه الطريقة عدد قليل من المكتبات التي لا تملك ميزانية محددة وعندما تحتاج المكتبة الى مبلغ معين تقوم بطلبه من المسؤولين من المكتبة وغالباً ما تتناسب هذه الحالة المكتبات الصغيرة كمكتبات المساجد والكنائس والمكتبات المتخصصة.

2. ميزانية المبالغ المحدد: تتضمن هذه الطريقة تقديم مبلغ معين أوجه الصرف او تفصيلات عن المبلغ، ومن مساوئ هذه الطريقة ان الميزانية لم ترتبط بأهداف المكتبة وأغراضها فلا هي تهتم بالتخطيط ولا بميزان الصرف، وقد يتعرض أمين المكتبة للمحاسبة وتتناسب هذه الطريقة للمكتبات الصغيرة ويعتمد هذه الطريقة بعض المكتبات في الطبقة الفردية.

3. الميزانية الوصفية: تحصل المكتبة على ميزانيتها من أموال الضرائب باعتماد هذه الطريقة ولكن دونما معرفة بكيفية صرف الأموال في المكتبة.

ومن فوائدها سهولة التصرف بالمبالغ الممتدة.

أهم مساؤها: فهي كسابقتها ليست مرتبطة بأهداف المكتبة ولا تحدد وجهة الصرف وتوجد صعوبة في تبرير الصرف، ولا يتعرض أمين المكتبة للمحاسبة الا نادراً باعتماد هذه الطريقة وهناك حاجة لتوفير مصادر إضافية من الأحوال في الميزانيتين السابقتين.

4. ميزانية الإنفاق: وهي ميزانية حقيقية واقعية تتناول المصروفات اللازمة للمكتبة، وهي شائعة الاستعمال وتتضمن سلسلة من الإنفاقات تظهر مقسمة الى فئات كل فئة لها ميزانيتها كأساس لميزانية الأنفاق للسنة القادمة.

من فوائدها: انه يمكن إضافة او اقتطاع أي مبلغ من المال من كل فئة من فئات الإنفاق في هذه الميزانية وتتميز بسهولة إعدادها، ولا تحتاج لوقت كبير عند الإعداد، فهي سهلة القيم من قبل المهتمين ويتمتع أمين المكتبة بسلطة وجهد لصرف الأموال اللازمة لمكتبته وذلك ضمن حدود هذه الميزانية.

من عيوبها: ان المكتبي لا يستطيع ان يخطط ويبرمج الميزانية بشكل جيد بسبب سهولة هذه الطريقة لإعداد الميزانيات وسهولة الاقتطاع وتوجد هناك صعوبة في الاقتناع لتبرير اعتمادها وذلك بسبب عدم ارتباطها بأهداف وإغراض المكتبة وكونها لا تشير الى الخدمات او تأثيرها على تقديم هذه الخدمات.

5. الميزانية الإلزامية ( التنفيذية): تمتد هذه الميزانية أساسا على ما تقدمه كل وحدة عمل في الدائرة ونوعية الخدمات التي تقترحها وتتطلبها للتنفيذ.

وتعتمد القاعدة العامة للمصروفات على تنفيذ النشاطات والعمليات والخدمات بفعالية وبنجاح وتعتمد الميزانية التنفيذية على قيمة النشاطات خلال أوقات السنة وتكلفة النشاطات في كل وحدة وقسم في العمل من حسناتها.

1. أنها تشير الى تكلفة وثمان النشاطات بالتفصيل والتي تمكن المكتبيين وأمناء المكتبات على فهم أفضل لتكلفة عمليات المكتبة.

2. أنها مرتبطة بأهداف وأغراض المكتبة وتحتصر سلبياتها بما يلي:

- تفتح هذه الميزانية أسئلة لا حصر ولا نهاية لها.
- صعوبة الدفاع عنها حتى يتم إقراءها بطرق أخرى.
- الوقت الضائع عند جمع البيانات حتى يتم التعرف على تكاليف الوحدة.
- ترتبط بتعيينات وتوقعات وتدبيرات الخدمات والمطالب.

6. الميزانية المبرمجة: تشمل هذه الميزانية في إيجاد ميزانية مخططة تأخذ بعين الاعتبار المصاريف التي سيتم إلغائها بحيث تتساوى مع الأهداف الهامة، والخدمات التي تقدمها المكتبة.

مميزاتها: يستطيع أمين المكتبة عند استخدامه لهذه الطريقة ان يدمج او يقطع من ميزانيته بما يتناسب والخدمات التي تقدم وهي أداة تخطيط جيدة ويستطيع المخطط ان يرى أين تذهب الأموال في المكتبة.

سلبياتها: استنفاد الوقت الطويل لإعداد هذه الميزانية واعتمادها وتعتمد بشكل عام على النشاطات المكتبية لا على العناصر الفردية.

7. الميزانية ذات النظام المخطط المبرمج: تعتمد هذه الطريقة على إظهار برنامج المكتبة ومميزاتها بشكل ايجابي، وتستخدم هذه الطريقة المؤسسات ذات التنظيمات المعقدة وقد ظهرت عام 1960م في الولايات المتحدة وتكاد تشبه الى حد ما الميزانية المبرمجة وتختلف عنها في التقييم، تتميز بصعوبة إعدادها حيث تبدأ بوضع أهداف متعددة ثم إيجاد طرق اختيارية للوصول الى تلك الأهداف وقبل صياغة أو رسم الأهداف علينا دائماً معرفة وأدراك النشاطات والبنية التنظيمية في المؤسسة.

من فوائدها: أنها طريقة قوية ممتازة للتخطيط تركز على معان اختيارية للوصول للأهداف تمتاز بمشاركة اكبر من قبل الموظفين.

من عيوبها: أنها لازالت فكرة غير مفهومة صعبة الإعداد ومضيعة للوقت والطاقة.

8. ميزانية الصفر: تتناسب هذه الطريقة غالباً ميزانيات المؤسسات الحكومية والصناعية لكننا استخدمت في المكتبات المختلفة وتتميز بأنها عملية تتطلب من كل مدير ان يقوم بالتخطيط لميزانيته في المكتبة وان يوازن بين جميع متطلباته من نقطة الصفر ويحتاج المدير الى تبرير مصروفاته في المكتبة.

من مشاكلها: البيروقراطية، وتقليص الوظائف وتستنفيذ جهداً ووقتاً ولجان أعمال.

## المحاسبة والتقارير في ميزانيات المكتبات

تحتفظ المكتبة بمجلات ذات معلومات وبيانات حديثة تقدم شهرياً للمسؤولين في المؤسسة وتضم آخر الأرقام المتبقية من الميزانية تبين أوجه الصرف وما تبقى من المبالغ ويقوم بأعدادها محاسب المكتبة ويعلم أمين المكتبة بأن المكتبة تسير نحو تحقيق الأهداف التي رسمت لها وأنه يتم صرف الأموال بطريقة مسئولة مخططة وفي الطريق الصحيح وعند عدم توفير محاسب في المكتب يقوم أمين المكتبة بتكليف أحد الموظفين في المكتبة كموظف التزويد بمتابعة هذه الميزانية ورفع التقارير والأرقام النهائية لمتابعتها، ولا يتحمل محاسب المكتبة أية مسؤولية لأن المسؤولية تنحصر في تحضير بعض الأرقام والقيام ببعض العمليات الحسابية وإعداد التقارير الشهرية ومتابعة الفواتير والرواتب ودراسات حول الأسعار.

وتتخصص أهم الأعمال التي يقوم بها قسم المحاسبة في المكتبة على تقديم التقارير المالية للمسؤولين مدعمة بقوائم وأرقام إحصائية وتعمل هذه التقارير على إقناع المسؤولين في المؤسسة وأصحاب السلطة لتقديم الدعم المالي المناسب للمكتبة بناء على ما تقدمه هذه المكتبة من خدمات والنجاح الذي حققه في الوصول الى الغايات والأهداف التي رسمتها، وإظهار أوجه الصرف في الميزانية بشكل ايجابي ليتناسب مع هذه الأهداف وبناء على هذه القناعة يتم زيادة او تقليص هذه الميزانية في ضوء توفير الأموال اللازمة لذلك من قبل المؤسسة والمسؤولين وأصحاب السلطة والقرار.

### التخطيط للقوى البشرية والتوظيف:

لقد أوضحت المعايير الدولية للمكتبات حجم العمالة والقوى البشرية اللازمة لتقديم الخدمة الناجحة واللازمة لتحقيق الأهداف التي أنشئت هذه المكتبة او تلك من أجلها وتختلف هذه الأهداف باختلاف أنواع المكتبات من مكتبة عامة الى أكاديمية وقد أثر حجم المكتبة من حيث كبرها وصغرها وحجم مجتمعه وروادها في تحديد عدد موظفيها ونوعيتهم من مؤهلين وغير ذلك.

### حجم الموظفين:

يؤثر وضع المكتبة المالي على حجم التوظيف ويؤثر اعتماد ميزانية معينة للمكتبة على حجم العمل وعدد الموظفين المطلوبين للعمل ومؤهلاتهم وتشكل رواتب هؤلاء الموظفين مشكلة حقيقية خاصة اذا كانت المكتبة فقيرة، ومحدودة الميزانية وتعاني من النقص في الأموال ويؤدي هذا بدوره الى تقصير في تقديم الخدمات ويجب ان توضح السياسة المكتبية المكتوبة (المرسومة) جميع هذه الأمور وان تتضمن تحديداً للوظائف المطلوبة وعددها خشية الوقوع في مشاكل مستقبلية تؤثر على الخدمة المكتبية ضمن المعايير والمقاييس الدولية للتوظيف في المكتبات وعلى اختلاف أنواعها.

### المؤهلات والتوظيف

تميزت جمعية المكتبات الأمريكية بين الموظفين في المكتبة وقسمتهم الى قسمين:

1. المؤهلين: وهم الذين يحملون مؤهلات مكتبية وحصلوا على شهادة معترف بها من جامعة تدرس برامج في علم المكتبات والمعلومات.

2. غير المؤهلين من مساعدين وكتبة للقيام بالأعمال الروتينية في المكتبة وقد تم الإعلان عن الوصف الوظيفي لكل نوع من الموظفين في هذا الحقل عام 1998 الصادر من مجلس إدارة الأفراد المنبثق عن جمعية المكتبات الأمريكية.

وصدت قائمة جديدة ومعدلة للقائمة الأولى حيث أصدرتها جمعية المكتبات البريطانية، وتمتاز هذه القائمة الجديدة عن الأولى بحدائتها حيث صدرت في لندن عام 1962م، تحت العنوان التالي

#### Professional and Non Professional Duties in Libraries

وبالإضافة الى القسمين السابقين من الموظفين تقوم بعض المكتبات باستخدام مجموعات من الطلبة في الأعمال الروتينية للمكتبة وبرواتب زهيدة والاستفادة من خبرات هؤلاء الطلبة بغرض توفير بعض الأموال في الميزانية واستخدامها لأغراض أخرى ولغرض اقتصادي بحت.

وقد وضعت جمعية المكتبات الأمريكية ALA بيان بالسياسة المعتمدة للتوظيف والسلم الوظيفي بالدرجات الوظيفية للمكتبيين نظراً لمشاكل التوظيف في المكتبات والهدف من هذه السياسة جاء واضحاً جلياً يهدف الى تقسيم موظفي المكتبة الى فئات متفاوتة في المركز والسلطة والمسؤولية ويلعب التأهيل المهني دوراً هاماً في هذا المجال.

وقد قسمت جمعية المكتبات الأمريكية الموظفين المكتبيين المؤهلين منها الى الأقسام التالية:

1. أمين مكتبة: هذه الفئة من الموظفين المكتبيين هم من حملة الدرجات العلمية المهنية العليا في هذا المجال وتطبق على حملة شهادات الدكتوراه والماجستير في علم المكتبات ويعملون أمناء مكتبات.

2. مكتبي: لقب مهني يطلق على كل مكتبي مؤهل مهنيًا بماجستير ويعمل رئيساً لقسم في المكتبة.

3. مكتبي مشارك: لقب مكتبي يحمله كل موظف مؤهل بدبلوم عالي او بكالوريوس في علم المكتبات ويعمل في أحد الأقسام في المكتبة.

4. مساعد تقني مكتبات: مؤهل دبلوم متوسط لمدة عامين في علم المكتبات بعد شهادة التوجيهي العامة.

بالإضافة الى الوظائف المهنية المسابقة توجد هناك بعض الوظائف الموازية او المساندة التي تدعم العمل المكتبي والتي توازي وتواكب العمل المهني في المكتبة ومن أشهر موظفيها أخصائي المواضيع ومنهم:

- أمين متخصص المواضيع: وقد يعمل مؤهلاً عالياً ماجستير في موضوع ما

- متخصص موضوع يختص بفرع ما من فروع المعرفة ويحمل شهادة دبلوم عالي او أكثر.

- متخصص مشارك: مؤهل بكالوريوس موضوع ما ويعمل في المكتبة.

- متخصص تقني: ينطبق على الموقف الذي يحمل دبلوماً لمدة سنتين في موضوع دون ذلك.

وقد عرفنا لمكتبي المهني، بأنه المكتبي المؤهل مكتبياً والذي يقدم بمهام مهنية تتطلب بعض التعليم والمهارات والخلفيات المهنية الخاصة ومعرفته بمشاكل المكتبات وإيجاد الحلول المناسبة لها، وقدرته على صياغة ورسم الأهداف وحسن تنظيمه وتوجيهه للعمل صوب الأهداف لضمان الوصول إليها، ودرجة النظري والعملي لعمله المهني وذلك بحسن التخطيط والتنظيم والإدارة لبرامج الخدمة للمستفيدين وتعريفه بالخدمات المقدمة للرواد.

فالمكتبي المؤهل هو الذي يعرف ويدرك حاجة القراء الكامنة والمحتملة مستقبلاً كإدارته لقراءة اليوم تصميمي الخدمات المكتبية وإيصالها للجميع.

#### الوصف الوظيفي

نعني بالوصف الوظيفي: بيان بالمهام التي يطلب من الموظفين القيام بها أو يكلفون بها أثناء عملهم، وذلك بالتعريف بالعمل والمهام الوظيفية وبيان علاقة ذلك بالوحدات لإدارية الأخرى في المؤسسة ووضع المعايير التعليمية والخبرات واملهارات الخاصة والمطلوبة للعمل، وتقوم كل مؤسسة بشكل منفرد بتطوير وصف وظيفي معين، وعمل نموذج خاص بها يحوي بعض البيانات التي تساعد في رسم وتشكيل الخطوط العريضة المطلوبة للعمل وتشتمل هذه البيانات على:

1. اسم المؤسسة، الأقسام، الفروع، الأعمال التي يكلف بها الموظف.

2. التاريخ

3. عنوان العمل

4. الغرض، المجال، وهدف العمل.

5. مهمات متخصصة مطلوبة للعمل.

6. متطلبات العمل ضمن معايير المؤسسة بما ينطبق على نوعية هذا العمل في المؤسسة.

- وقد بات من الضروري ان يتم التعريف بوضوح بالوحدات التنظيمية في المؤسسة والأعمال المختلفة المطلوب تنفيذها في كل وحدة نظراً لاستخدامها للوصف الوظيفي لأغراض مختلفة.

- تتميز الأعمال في المادة في بعض الأقسام او المؤسسات لذلك يجب تغيير الوصف الوظيفي المعتمد، واعتماد وصف حديث، وإحداث تغير يتناسب مع العمل الجديد المطروح.

- لا يوجد في المكاتب عناوين او أسماء عمل موحدة، بل قامت كل مكتبة بتطوير عناوين وأسماء لوظائفها، ويتم تصميم هذا العنوان بناء لاعتبارات مهنية او تغذية او لاعتبارات أخرى كمستويات الأعمال والوظائف وحاجة المكتبة من الموظفين على درجات مختلفة بما يتناسب ومستوى الوظيفة والعمل.

- بيانات ومجال العمل ويحوي:

أ. مسؤولية الوظيفة والسلطة المفتوحة للمنظف وحدودها.

ب. التعريف بالمسئول والاتصال الإداري ورفع التقارير.

ت. بيان بعدد موظفي الوحدة الإدارية والمشرف عليها.

ث. العلاقات الخارجية والداخلية المطلوبة للعمل والوظيفة.

5. قائمة بالمهام الخاصة بطبيعة العمل والتي سيقوم الموظف بأشغالها وهي الجزء الأهم من الوصف الوظيفي.

6. متطلبات الوظيفة التي تضمها كل مكتبة على حدة وتتطلب:

أ. الدرجة العلمية والتعليم المطلوب لعمل وظيفة او شاغر.

ب. الخبرة المطلوبة ومقدارها.

ت. المهارات الخاصة المطلوبة للوظيفة.

ولم يعد صعباً علينا قياس واختبار مدى النشاطات والمهام لمتطلب وظيفة ما، ويمكن استعمال الطرق التقليدية لقياس نشاطات المفهرس والمصنف لمعرفة مدى دقة عمله كفحصه بإعطائه كتاب ليقوم بتصنيفه ووضع رؤوس موضوعات له وفهرسته بمدى لا يتعدى الثلاثين دقيقة لكل عنوان وتدل سرعة العمل في التصنيف والفهرسة على مهارة وخبرة المصنف حيث يقوم ان المصنف الجيد لا يتعدى في تصنيفه لكتاب ما الخمس عشر دقيقة عمل للعنوان الواحد، ومع ذلك توجد هناك صعوبة في عملية القياس النوعي لما يقدمه الموظف ويستطيع رئيس القسم في المكتبة وعلى سبيل المثال في قسم المراجع ان يقوم المشرف على هذا القسم بإعطاء مجموعة من الأسئلة لموظف مقترح لإشغال وظيفة ما في قسم المراجع وملاحظة السرعة والدقة في الإجابة على هذه الأسئلة.

لقد بات من الضروري لكل مكتبة ان تقوم وضمن السياسة المكتوبة لها ان تضع عنواناً ووصفاً وظيفياً دقيقاً لكل وظيفة ع لى ان يتضمن الوصف مستوى هذه الوظيفة وبيان حدود السلطة والمسؤولية والتعريف بقنوات الاتصال وطبيعة العمل والمهام التي سيكلف بها الموظف المقترح لعل الشواغر المناسبة عند التوظيف وبيان الخبرات والمؤهلات المطلوبة حسبما هو مبين في الجدول اليومي لمستوى الوظائف المهنية التالية:

المسؤوليات	الخبرة	درجة التعليم	وصف الوظيفة
أمين عام مكتبة	10 سنوات خبرة مكتبات، 3 سنوات إدارة	ماجستير مكتبات من جامعة وشهادة عليا أخرى	مكتبية درجة رابعة
مسؤول قسم	4 سنوات خبرة في المهنة	ماجستير مكتبات معرف به متخصص في موضوع مابين	مكتبة درجة ثالثة
مسؤول وحدة في قسم	3 سنوات خبرة في المهنة	ماجستير مكتبات معرف به	مكتبي درجة ثانية
موظف مهني للقيام بواجبات فنية وعامة	دون خبرة	ماجستير مكتبات معرف به	مكتبي درجة أولى
القيام بواجبات مهنية في المكتبة.	دون خبرة	دبلوم عالي أو بكالوريوس و مكتبات معرف به	مكتبي مشارك
المساعدة على القيام ببعض الأعمال المهنية في المكتبة.	بفضل الخبرة	دبلوم متوسط مكتبات سنتين بعد الثانوية العامة	مساعد مهني مكتبات
القيام بأي مهنة توكل	يفضل الخبرة	ثانوية عامة او دبلوم	كاتب

إليه.		سنتين أي تخصص	
-------	--	---------------	--

ويساعد الجدول السابق الذكر أمين المكتبة في وضع القواعد الأساسية للوظائف ذات المستويات المختلفة في المكتبة واعتمادها كميزان لتوزيع وتنظيم سلم الرواتب بما يتناسب ومستوى كل وظيفة وعند القيام بتعيين فرد ما لوظيفة معينة يصبح الوصف الوظيفي القاعدة الأساسية التي يدرك من خلالها الموظف واجباته والتعرف على طبيعة ومهام عمله، واعتماده الوصف الوظيفي كفاءة وركن أساسي يتم بموجبها تقييم الموظف وعمل مستقبلاً.

مثال رقم (3) الوصف الوظيفي

1. عنوان الوظيفة: مكتبي
2. المهام والمسؤوليات الأساسية: أشغال وظيفة مكتبية مهنية ذات طبيعة صعبة تحتاج الى معرفة في التصنيف والتزويد وتمييز المواد ومسؤولية وحدة تنظيمية صغيرة في المكتبة.
3. واجبات العمل:

أ) العلم في التصنيف والفهرسة وذلك بتلخيص وتمييز وتصنيف المواد المطبوعة.

ب) إنشاء ومراجعة ملفات بطاقة وسجلات.

ت) الإشراف على بعض النشاطات المكتبية كالإعارة والمواد المكتبية

ث) مساعدة رؤساء الأقسام في التخطيط وإدارة الأقسام ورسم السياسات والعمليات المكتبية

ج) تجميع الأبحاث والدوريات

ح) تجميع بعض التقارير والمراسلات

خ) تقديم النصح والإرشاد والمحاضرات وتعريف الموظفين والطلاب على بعض المهارات الفنية

د) تحمل بعض المسؤوليات الى اختيار المواد القرائية التي تتزود بها المكتبة .

ذ) تقديم خدمات الإرشاد وتوجيه ومساعدة القراء

4. الإشراف وتوجيه: يجب على الموظف الإشراف من أمين المكتبة أو رئيس الوحدة أو رئيس قسم في المكتبة.

5. المؤهلات المطلوبة:

أ. ماجستير في علم المكتبات

ب. خبرة ببعض المهارات المكتبية من عمل سابق

ت. معرفة ولغات أجنبي وأكثر.

مثال رقم 4

الوصف الوظيفي لرئيس قسم المكتبة في جامعة النجاح الوطنية

اسم الوظيفة: رئيس قسم المكتبة

وصف الوظيفة: وظيفة إدارية متفرقة

## متطلبات الوظيفة

### 1. المؤهلات والخبرات

درجة الدكتوراه في علم المكتبات مع خبرة عملية لا تقل عن سنتين او درجة الماجستير في علم المكتبات مع خبرة عملية لمدة لا تقل عن خمسة سنوات او درجة البكالوريوس في علم المكتبات مع خبرة عملية لمدة لا تقل عن عشر سنوات.

### المهارات والقدرات والصفات:

1. قدرة إدارية في الإشراف على عدد كبير من الموظفين.
2. قدرة كبيرة على تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب.
3. درجة جيدة من قوة الإقناع والقدرة على إقامة علاقات فعالة مع الآخرين
4. المهام واسع بالنظريات والمبادئ، والنظم المتعلقة بعمله بوجه خاص والتخطيط والتنظيم والإدارة بشكل عام.
5. معرفة تامة بالقوانين والأنظمة النافذة المتعلقة مباشرة بمجال عمله بوجه خاص وتلك المعمول بها في الجامعة بوجه عام.

### مسؤولية وحقوق الوظيفة:

رئيس قسم المكتبة هو الموظف الذي تناط به المسؤولية النهائية عن جميع أوجه العمل في المكتبة المركزية والمكتبات الفرعية في الجامعة ( يكون مسئولاً أمام نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية عن القيام بعمله حسب أنظمة الجامعة والتوجيهات او التعليمات التي تصدر إليه من رئيسه.

ويعتبر رئيس قسم المكتبة موظفاً إدارياً في الجامعة وتسري عليه أنظمة الموظفين الإداريين في الجامعة بما فيها من واجبات وحقوق عامة ويدخل ضمن نطاق عمله ما يلي:

1. الإشراف على إدارة شؤون العاملين في المكتبة وتوزيع العمل عليهم وتدريبهم.
2. الإشراف على المكتبة المركزية والمكتبات الفرعية بشكل يضمن حسن سير العمل فيها بانتظام.
3. وضع التعليمات والإجراءات الخاصة بعمل العاملين في المكتبة.
4. إعداد كافة التقارير المتعلقة بشؤون المكتبة وتقديمها الى رئيسه وتقديم تقرير في نهاية كل عام من تطوير المكتبة مع أية اقتراحات بهذا الخصوص.
5. تطوير مقتنيات المكتبة عن طريق اختيار الكتب والمواد المكتوبة الأخرى بالتعاون مع الأساتذة المعنيين:
6. التنسيق الببليوغرافي
7. الفهرسة والتصنيف وإعداد الكشافات والمستخدمات.
8. أعمال المراجع والإرشاد والإعارة
9. المحافظة على موجودات المكتبة المركزية والمكتبات الفرعية من كتب ومنشورات ودوريات وأجهزة وأثاث وغير ذلك.
10. الاحتفاظ بسجلات وقيود المكتبات.
11. تسجيل الكتب والمواد المكتبية وإدخال ما يستجد منها بموجب مستندات إدخال رسمية
12. إخراج الكتب والمواد المكتبية حسب الأصول

13. جرد موجودات المكتبة يدوياً بحيث يتم هذا الجرد في موعد أقصاه الأول من شهر آب من كل عام.

14. تحديد مسؤولية أي تلف أو سوء استعمال موجودات المكتبة

15. القيام بأية أعمال أخرى ذات علاقة يكلفه بها رئيسه.

مثال رقم (5) طلب توظيف

بسم الله الرحمن الرحيم

تاريخ تقديم الطلب:

جامعة النجاح الوطنية

رقم تسجيل الطلب:

نابلس

رقم الملف:

دائرة شؤون الموظفين

طلب عمل

أولاً: السجل الشخصي:

1. الاسم الشخصي الأب الجد العائلة

.....

2. رقم الهوية.....مكان وتاريخ الإصدار.....

3. العنوان..... صندوق بريد رقم.....هاتف رقم.....

4. تاريخ الميلاد.....مكان الولادة.....

5. الحالة الاجتماعية.....(أ) اسم الزوجة.....

(ب) تاريخ الزواج.....

(ج) هل تعمل الزوجة في (مؤسسة خاصة او عامة).....

6. الأولاد دون سن الثامنة عشر:.....

الرقم	الاسم	تاريخ الميلاد	الرقم	الاسم	تاريخ الميلاد
.1			.1		
.2			.2		
.3			.3		
.4			.4		

6. نوع العمل المطلوب (1).....

(2).....

(3).....

7. في حالة الطوارئ اتصل بـ:

أ. الاسم..... ب. العلاقة:.....

ج.العنوان:..... ج. رقم الهاتف:.....

## ثانياً الفصل التعليمي

### الشهادات العلمية

سنوات الدراسة		المدرسة الجامعة المعهد	سنة التخرج	التخصص	التقدير	الشهادات	الرقم
من تاريخ	الى تاريخ						
						شهادات الدراسة الثانوية العامة	1.
						شهادة معهد متوسط	2.
						شهادة البكالوريوس	3.
						شهادة الماجستير	4.
						شهادة الدكتوراه	5.
						شهادات او دورات أخرى	6.

موضوعات التخصص:

أ.....

ب.....

ج.....

الندوات والمؤتمرات التي اشتركت بها.

الرقم	موضوع الندوة او المؤتمر	الجهة التي مثلتها	المعهد الذي عقد به المؤتمر او الندوة	المكان	مدة المؤتمر	
					من تاريخ	الى تاريخ
1.						
2.						
3.						

ثالثا : الخبرة العملية

الرقم	اسم	عنوان	اسم	نوع العمل	مدة العمل
-------	-----	-------	-----	-----------	-----------

المؤسسة	المؤسسة	صاحب/مدير المؤسسة	من تاريخ	الى تاريخ

رابعا: معرفة اللغات (ممتاز، جيد جدا، جيد، متوسط) خامسا: الطباعة - سرعة الطباعة والاختزال (عدد الكلمات في الدقيقة)

الرقم	اللغة	التكلم	الكتابة	القراءة
1	العربية			
2	الانجليزية			
3	الفرنسية			
4	الالمانية			
5	لغات اخرى			

الرقم		عربي	انجليزي
1	الطباعة		
2	الاختزال		

سادسا: لخص فيما يلي (باختصار) خبراتك أو مؤهلاتك الاخرى

---



---

سابعاً: اشخاص يعرفونك من خلال دراستك او عملك (لا تذكر اسماء اقارب)

الرقم	الاسم	المهنة	العنوان
1			
2			
3			

ثامناً : أ. أتعهد في حالة تعييني بالجامعة التقيد التام بأنظمة وتعليمات جامعة النجاح الوطنية بنابلس المعمول بها او التي ستقرر في أي وقت بعد ذلك .

ب. اشهد بأن جميع البيانات المبينة في هذا الطلب صحيحة. وأن أية بيانات غير صحيحة في هذا الطلب تعتبر سبباً كافياً للجامعة لاتخاذ الاجراءات التي تراها مناسبة .

ج. اتعهد بأن انهي جميع التزاماتي مع المؤسسة التي اعمل بها قبل توقيع عقد العمل مع جامعة لانجاح الوطنية بنابلس وفي حال عدم قيامي بذلك يحق للجامعة اتخاذ الاجراءات التي تراها مناسبة .

د. الوثائق المطلوب ارفاقها مع هذا الطلب :

(1) الشهادات العلمية / الاصل او صورة مصدقة .

(2) كشوف العلامات / الاصل او صورة مصدقة .

(3) شهادات الخبرة العملية / الأصل .

(4) اية وثائق ترغب باضافتها للطلب .

التاريخ : \_\_\_\_\_ الاسم : \_\_\_\_\_

التوقيع : \_\_\_\_\_

#### 4.8.2.2 تقييم الموظفين :

ان عملية التقييم هي عملية متواصلة يقوم الافراد بمراقبة بعضهم البعض ، وقديمة قدم النسان نفسه فيقومون بتقييم ما يقولونه ويفعلون وكيفية تأثير ذلك على الاخرين فالتقييم لايشمل مجال العمل فقط، بل يشمل جميع نواحي الحياة، كالناحية الشخصية وغير ذلك من امور.

لقد ادركت المؤسسات اهمية التقييم الوظيفي وقامت بوضع برنام محدد وواضح للقيام بعملية التقييم وتحديد الوقت المناسب لهذه العملية وخضع معظم المكتبيين حديثي العهد في الوظيفة في مختلغ المكاتب في العالم الى فترة خدمة تجريبية قبل اعتمادهم كموظفين مثبتين بشكل رسمي واختلفت الفترة التجريبية هذه من شهر واحد ( في وظيفة كاتب) الى مدة عام كامل (في وظيفة فنية ) يقوم المشرف او امين المكتبة بمراجعة الوصف الوظيفي مع موظفه الجديد، وملاحظة نوعية انجازه للاعمال والمهام المطلوب انجازها خلال الفترة التجريبية للتعرف على كفاءة الموظف ومناسبته للعمل قبل اعتماده، رسميا كموظف دائم .

وتعتمد كل مؤسسة او مكتبة تاريخا معينا للقيام بعملية تقييم موظفيها كل عام . فبعضها يعتمد شهر كانون اول (نهاية كل عام) كموعد للتقييم ، والبعض الاخر يعتمد أي شهر من اشهر السنة ويذهب البعض الاخر الى اعتماد تاريخ التعيين كموعد للتقييم .

وقد واجهت المشرفين مشكلة التقييم هذه ، واعتبرت من اهم واعظم مشاكل العمل ، فانعكست هذه المشاكل على وضع معايير ومقاييس معينة لقياس وتقييم العمل الذي يقوم به موظف معين ، ويقوم هذا التقييم على ثلاثة اسس هي :

- 1\_ المعايير النوعية / الكمية : وتهتم هذه المعايير بانجاز الموظف لاعماله المختلفة بما يتناسب مع الوصف وظيفي لعمله وحجم المهام التي انجزها هذا الموظف في العمل المكلف به
- 2\_ معايير النجاز والرغبة في العمل : وتتناول هذه المعايير التعرف على انجاز العمل في الوقت المناسب ، وهل تم تحقيق الاهداف المرسومة .
- 3\_ معايير الاسلوب والسلوك : تتناول انجاز العمل مع الاخرين واحتكاكات العمل وتوجد في الغالب عدة مشاكل واطار تحول دون تنفيذ وانجاز التقدييم بشكل عادل وصحيح ومن هذه المشاكل :-

أ. التقييم على اساس العلاقات الشخصية : يقوم هذا التقييم على اساس المعرفة الشخصية والنظر الى العلاقات الوطيدة بين المسؤول والموظف بعيدا عن انتاجيته ومعرفته بالعمل . وهناك كثير من الموظفين الأكفاء في عملهم ، لكنهم يقومون بطريقة سلبية بحكم سلبية العلاقات مع المسؤولين او رؤسائهم في العمل واختلافهم معهم في العمل . ويخضع التقييم هنا لمبدا الاعلاقة الشخصية ويطلق على هذه المشكلة النفاق الوظيفي او التعلق الوظيفي .

ب. التقييم العنصري والطائفي : يقوم المسؤول او المشرف بتقييم الموظف حسب اصله او جنسه او اتجاهه السياسي والديني .

ج. التقييم اللين السهل : يعتمد بعض المسؤولين لتحاشي مشكلة الاصطدام بموظف ما ، وتدل هذه المشكلة على ضعف في القيادة . فالاصل في التقييم هو النزاهة والعدل، فان وجدت وتحققت بالتقييم فلا خوف من أي ضعف .

د.القييم المركزي ذو النزعة المركزية : يحدث عادة عندما يكون المشرف غير مهتم ، وكسول ، ولا يعرف الموظفين جيدا .

ه. التباين والاختلاف في التقييم : ينحصر ذلك في استخدام معايير ومقاييس مختبئة لقياس اداء العمل الذي انجزه الموظف ، والجهد والمهام المطلوب تنفيذها والقيام بها من قبل الموظف .

و. التقليد في التقييم : يحاول عدد من المشرفين اتباع الاخرين وتقليدهم عند تقييم الموظفين وتصنيفهم وذلك لشعور المشرف بالتعب والضرر ومحاولة عمل تقييم متسرع دون الاعتماد على الحقائق .

وكما ذكر سابقا فانه لا توجد معايير او مقاييس عامة او دولية لتقييم اداء عمل الموظف في المكتبة، حيث تختلف المكتبات في انواعها واهافها ومجتمعاتها والخدمات المختلفة التي تقدمها مع انه يوجد توافق في بعض الاعمال والاقسام والنواحي التنظيمية في المكتبات ، الا ان كل مكتبة تقوم بعمل نماذج تقييم خاصة بها .

ان أي مكتبة مهما كبر حجم موظفيها او صغر تحاول وضع اسس معينة للتقييم تراعي من خلالها ميزات ، ومكونات، وقدرات ، ومهارات العمل والموظفين التي يمكن الاعتماد عليها عند التقييم . ويظهر في نموذج التقييم عادة عدة عناصر تقييمية تشمل نوعية العمل ، عدد الاعمال والمهام ، المعرفة بالوظيفة ، التعاون ، المبادرة ، الثقة بالنفس والمظهر ، اللطف والقدرة على التعامل مع الاخرين ، الاستقلالية ، القيادة ، تحقيق الاهداف ، الدقة واخيرا الحضور والمغادرة .

مثال رقم (6)

نموذج تقييم عمل الموظف

- 1\_ اسم الموظف :
- 2\_ الكلية / الدائرة :
- 3\_ الوظيفة التي شغلها
- 4\_ فترة العمل التي يغطيها التقرير
- 5\_ تاريخ التعيين في الوظيفة الحالية
- 6\_ تاريخ التعيين في الجامعة
- 7\_ اسباب انتقال الى الوظيفة الحالية:
- 1.
- 2.
- 3.
- درجة الموظف:
- راتبه الشهري
- 8\_ سلم التقويم

ملاحظات	التقدير	النهاية	النشاطات السلوكية	عنصر التقويم
---------	---------	---------	-------------------	--------------

الاساسي	العظمى (رقما)	رقما	
1. العمل والانتاج	1 1 1 1		1. الالمام بالعمل واصوله 2. الدقة 3. السرعة 4. المتابعة
2. المواظبة	5 5		1. الحضور والانصراف 2. عدم ترك مكان العمل الا بأذن 3. الحضور في غير مواعيد العمل اذا طلب منه ذلك
3. الصفات الشخصية	5 5		1. المعاملة مع: الرئيس، المرؤوسين، الزملاء، المراجعين 2. السلوك الشخصي: الطباع، السمعة

ملاحظات	التقدير رقما	النهاية الهظمى (رقما)	النشاطات السلوكية	عنصر التقويم الاساسي
		5 5 5	3. التعاون 4. اللياقة 5. النمو العلمي والمهني	
			1. المحافظة على	4. اعتبارات

			عامة
		5	خصوصية المعلومات المتعلقة بعمله 2.المحافظة على
		5	ممتلكات المؤسسة
		5	3.المحافظة على سمعة الجامعة 4.الفعالية فب
		5	المجتمع

9.الاجراءات الادرية السابقة:

1.المكافآت الخاصة التي حصل عليها في الفترة التي يغطيها هذا التقرير:

2.المشاكل او الاجراءات السلبية التي تعرض لها في الفترة التي يغطيها هذا التقرير:

.1

.2

.3

3.ملاحظات خاصة:

.1

.2

.3

10. التقدير العام:

11. التسبيب:

فريق التقويم:

التوقيع	الوظيفة	الاسم

12. الاجراءات:

## 5.8.2.2 الرواتب في المكتبات:

تمثل المكتبة جزءا هاما من اجزاء المؤسسة الأم، كالجامعة او البلدية، او غير ذلك، وتضع المؤسسات عادة سلما للرواتب والرتب الوظيفية لمن يشغلون الوظائف المختلفة ومن ضمنها المكتبة.

وتقوم هذه المؤسسات باحتساب علاوة اختصاص مهنية(ندره) للمكتبيين المؤهلين الذين يعملون في تلك المؤسسات نظرا لندرة المكتبيين، حيث اصبح علم المكتبات علما اكايميا مهنيا حديثا وادراك المجتمع لحاجته الى التخصصية في هذا الحقل من المعرفة والى الخبراء في هذا الفرع الحديث. وتقوم المكتبات في الخارج بعمل برنامج لأدارة الرواتب في المكتبات.

وينحصر في ذلك فيما يلي من أمور:

2. تعيين وتقرير الرواتب: تقوم المكتبة بتعيين الراتب وتقديره بناء على الوظيفة الشاغرة والمطلوبة للعمل، وبناء على الوصف الوظيفي وبيان حدود المسؤولية وما يتناسب وهرمية العمل، وموقع الوظيفة في الهيكل الوظيفي للمكتبة مع مراعاة الدرجة العلمية والخبرات وحدود كل مستوى ويؤثر حجم المكتبة وعدد المستفيدين والموقع ومستوى العمل المطلوب على تحديد وتقرير حجم الراتب المدفوع للموظف.

2. تطوير سلم رواتب لموظفي المكتبات: اهتمت الجمعيات المكتبية التي ظهرت مؤخرا بالمكتبيين والدفاع عن حقوقهم، والمطالبة بتحسين ظروف عملهم، واصبح من الطبيعي ان تطالب المسؤولين في المؤسسات بالعمل على تطوير سلم رواتب للمكتبيين سيما وان علم المكتبات اصبح علما اكاديميا مهنيا وفنا حديثا. لقد تم تطوير سلم لرواتب موظفي المكتبات تتساوى فيها المبالغ المدفوعة مع الوصف الوظيفي وحجم العمل والمهام المطلوب انجازها من قبل الموظفين، ويبين السلم ادنى واعلى راتب يدفع للمكتبي مقابل اشغاله لوظيفة ما.

وبشكل عام هناك اختلاف في الراتب بين كل درجة واخرى تليها بنسبة مئوية تصل ما بين 3-5% من اجمالي الراتب. فكلما زاد عدد الدرجات كلما انخفضت النسبة المئوية للزيادة في الراتب. ويجب ان يكون هناك مساواة بين هذه الدرجات في السلم مع الاخذ بعين الاعتبار رواتب الموظفين الحديثي الوظيفة الذين ربما تختلف رواتبهم قليلا بسبب خبراتهم المتواضعة ومؤهلاتهم ودرجاتهم.

3. الزيادة والمكافآت للمكتبيين: هناك قاعدتين تحكمان نظام المكافأة والزيادة في العمل، فلا بد من مكافأة الموظفين الكفو المنتمي لعمله لمنتج الخاص.

الاولى: الزيادة او المكافاة في العمل: بسبب بذله للجهود المتميزة التي تحسن الخدمة في المؤسسة، والخدمة المتواصلة السنوية.

ثانيهما: زيادة الراتب كقاعدة تشجيعية ومكافأته لعمل متميز قام به الموظف، أو لانجازه العمل بفاعلية وكفاءة عالية، ادت الى زيادة الانتاج وتحسين الخدمة.

وترتبط هذه الزيادات والمكافآت في العادة بالتقييم السنوي للموظف ومدى نجاحه او فشله في اتمام عمله بشكل يتناسب ويتلاقى مع اهداف المؤسسة ومدى تحقيقه لهذه الاهداف .

## 6.8.2.2 تدريب الموظفين

يقوم الموظف في المكتبة عادة بممارسته بعض النشاطات والمهام ويتم تحديد اطار معين للاعمال التي سيقوم بها هذا الموظف او ذلك وتحديد وتعيين مسؤوليتهم وحدود سلطتهم في العمل . ومن ضمن المسؤوليات التي تقوم بها المكتبات ، وضع وترتيب البرامج التدريبية لموظفيها . وتختلف هذه البرامج في عمقها ومواضيعها وانواعها فمنها التدريب البسيط الذي يتدرب فيه الموظف على ترتيب الرفوف او التدريب المتخصص المهني فتختلف هذه البرامج في مستوياتها التدريبية وتتمثل اهميتها في تاهيل الموظفين مهنيا ، وتعريفهم على طبيعة المهام والاعمال التي سيقومون بها وتحقيق المهارات المطلوبة اثناء العمل او عند التعيين كموظف حديث العهد بالعمل في المكتبة ، ومن هذه البرامج التدريبية :-

اولا: التوجيه العامل

يتم تطبيق هذا البرنامج التدريبي حالا وبعد القيام بتعيين الموظف المكتبي في وظيفة ما، حيث يتم توجيهه بشكل عام وذلك بالقيام بشرح واجباته ومسؤولياته وتعريفه عليها ثم بيان حدود سلطته في العمل ، واعطائه معلومات عامة عن المكتبة والمؤسسة التي يعمل بها ، والتنظيم فيها واطلاعه على اهداف واغراض وفلسفة المؤسسة والمكتبة .

وفي هذا البرنامج يتم تقديم معلومات عامة للموظف تتناول معلومات عن قوانين المؤسسة ، سياسات التوظيف ، الاجازات السنوية ساعات العمل لفترات التي تدفع المؤسسة الرواتب عنها وغير ذلك من امور .

ثانيا : التدريب على الاعمال المتخصصة

يبدأ المشرف بتدريب الموظف بعد مباشرته للعمل ، حيث يقوم بتدريبه على المهام وواجبات العمل المطلوب منه انجازها وهناك عدة طرق للتدريب في هذا الحقل افلها قيام المشرف بشرح مفصل عن طبيعة المهام والواجبات الملقاة على عاتقه شفويا خلال دقائق او ساعات . والطريقة الافضل تتمثل بقيام الموظف نفسه بمراقبة وملاحظة ما يقوم به زملاؤه الموظفين ليتعرف على طبيعة العمل، ويتعلم وحده مع وجود اشراف من المدربين او الرؤساء وعند التخطيط للبرامج التدريبية يجب على المدربين مراعاة الامور التالية عند التدريب :-

1\_ تعليم المهمات الاسهل اولاً .

2\_ تفكيك المهمة الواحدة الى عناصرها الاولى والاساسية .

3\_ تعليم الاجراءات الصحيحة في العمل فقط.

4\_ تعزيز التعلم بالتمرين وبعده من المرات : أي تعلم المهارات وتطويرها بالتكرار .

5\_ توفر الحافزية للعمل لدى المتدرب .

لقد تم تطوير واعتماد نظام تدريبي للموظفين والعمال بعد كوارث الحرب العالمية الثانية يهدف الى تاهيل الموظفين والعمال وتعريفهم بطبيعة الاعمال والمهام والواجبات التي سيقومون بها اطلاق عليه (برنامج تعليمات التدريب للعمل )

ويمكن استخدام هذا النظام في أي مؤسسة لتطوير وتدريب مهارات الموظفين في الوقت الحالي . واشتمل هذا النظام على اربعة مراحل اساسية هي :-

1\_مرحلة التحضير ( ) تشتمل هذه المرحلة على :-

أ.تحرير الموظف من الارتباك وشعوره بالراحة والطمأنينة.

ب.البحث عن مدى معرفته بالعمل

ج.يهتم ويرغب في تعلم العمل.

## 2.مرحلة التقديم والعرض

أ. تعلم الموظف على بعض المهام، اعطه امثلة، صور له، اجعله يرى بعد ذلك، أسأله بعض الاسئلة ، ثم تأكد من استيعابه للفكرة.

ب.اعطه تعليمات واوامر واضحة، وبكميات قليلة، وفي الوقت المناسب.

ج.افحص،اسأل، وكرر.

د.تأكد من ان المتدرب يعرف ويتعلم،ويتلقى التعليمات والواامر.

## 3.مرحلة تأدية العمل performance try-out

أ.افحص المتدرب وذلك بتكيفة بالقيام بالعمل.

ب.قدم له بعض الاسئلة،لماذا،كيف،اين،كرر التعليمات كلما رأيت ذلك مناسباً.

ج.لاحظ تأدية للعمل، صحح اغلاطه،كرر التعليمات كلما رأيت ذلك مناسب.

د.تابع حتى تدرك أنه اصبح يعرف طبيعة العمل ويقوم به.

## 4.مرحلة المتابعة follow-up

أ.اجعله يعتمد على نفسه.

ب.افحص العمل وعلى فترات للتأكد من أنه يتبع التعليمات.

ج.دقق وتابع عن قرب بالاشراف الاضافي، وملاحظة أن كان قد تأهل ويعمل بشكل طبيعي أم لا.وتذكر

دائماً القاعد التالية:

ان لم يستطع المتدرب التعلم، لا يستطيع أي متدرب في الدنيا تعليمه أو تدريبه الى ما لا نهاية.

ثالثاً: التدريب المستمر داخل المكتبة وخارجها:

تقوم بعض المؤسسات بتوفير بعض البرامج التدريبية للموظفين حديثي العهد ،او لمجموعة مختارة من الموظفين،لحاجة هؤلاء الموظفين للتوجيه الخاص من المؤسسة نفسها اكثر من التوجيه العام.

ويحتاج الموظفون حديثي الوظيفة الى التعرف على مسؤولياتهم في الوحدات الادارية والتنظيمية المختلفة.في المكتبة، وعلى طبيعة المهام الملقاة على عاتقهم في الاقسام المختلفة. وتقوم بعض المؤسسات بأيفاد بعض موظفيها للتدرب في الخارج في بعثات تدريبية لعدد مختلف وتوفر المؤسسات في العادة الدعم المادي لموظفيها، فتقدم الاموال اللازمة لتغطية مثل هذه الدورات التدريبية. وتكمن اهمية هذه الدورات في توفير الخبرات اللازمة لدعم برامج المؤسسات الاجنبية والدولية بتوفير بعض الدورات والبعثات التعليمية والتدريبية في علم المكتبات.

## 9.2.2. التخطيط للمبنى والاثاث.

### 1.9.2.2. التخطيط للمبنى:

تخضع عملية انشاء المكتبات منذ اللحظة الاولى لدراسات وتخطيط مستفيض يشمل القيام بعمل مسح اجتماعي للتعرف على جمهور المستفيدين، ودرجة التاهيل العلمي والثقافة التي يتمتع بها جمهور وقد اختلفت الخدمات التي تقدمها المكتبات نظرا لنتائج هذه المسوحات ونظرا لظهور انواع مختلفة من المكتبات ذات الاحجام والمساحات والاهداف المختلفة.وكذلك اختلف تصميم البناء المكتبي من مكتبة الى اخرى،ووضعت تصاميم مختلفة لتتلاءم وطبيعة الخدمات التي تقدمها هذه المكتبات.ولم يستطع ذوو الشأن من ايجاد تصميم نموذجي واحد ذو معايير ومقاييس معينة ينطبق على البناء المكتبي.فقد تتغير بعض التصاميم لتلائم الموقع والمساحة والمرافق الملحقة والمخازن وغير ذلك من امور. لذلك لا يخلو أي بناء للمكتبات من مزايا وعيوب رغم حداثة البناء، وقد نستطيع الاستفادة في بعض الاحيان من اغلاط الاخرين في البناء ونعمل على تجاوز بعض المشاكل اثناء تخطيط الابنية المكتبية، والعمل على تلافي بعض هذه المشاكل مقارنة بما تم بناؤخ من مكتبات.

ويجب على مخططي الابنية المكتبية مراعاة معايير والمقاييس الدولية، ومحاولة الاستفادة منها، لان ذلك يساعد على التخطيط والتنظيم السليم ورفع مستوى الخدمات المكتبية وتطويرها وتقييم خدماتها مستقبلا.

لقد تم وضع معايير معينة للابنية المكتبية تم اعتمادها من قبل الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات IFLA تمكن المخططين للابنية المكتبية من تعريفهم وادراكهم بالمطلوب من المساحات والعمل على توفيرها اثناء انشاء مكتبة ما . وقد تناول الاستاذ عبد الكريم الامين هذا الموضوع بصورة جيدة عندما اشار الى اهمية موقع المكتبة في كتابه ادارة المكتبة (من حيث توفر الهدوء والمواصلات ، قربها او بعدها من المراكز السكنية ، ومراعاة الضوء والشمس والتهوية وما الى ذلك من امور . وقد تناول ذلك جودة التصميم وسعة المكتبة وقدرتها على القيام بتقديم الخدمات التي يطلبها جمهور القراء . ولم يعد البناء من اختصاصي المهندس فقط بل شارك المكتبي باعداد برنامج مفصل يساعد المهندس في خلق تصور شامل للخدمات والانشطة التي ستقدمها المكتبة ، وبيان العلاقات المكانية بين كل قسم واخر ، بالاضافة الى بيان اماكن العمل ، والقاعات اللازمة للكتب والخدمات الصحية ، والخدمات المختلفة الاخرى) . (23)

اما بالنسبة لسعة المكان ، فقد عالجت المعايير والمقاييس هذا الامر ، واستطاع المكتبي ان يحسب بالارقام حاجته من المساحة للتخزين واماكن العمل والمطالعة بالاقدم المربعة ، وكذلك حاجته للمواد الاخرى كاعداد الرفوف ، والفهارس ، والمقاعد والمناضد واماكنها اعتمادا على المعايير والمقاييس الدولية .

2.9.2.2 يحتاج امين المكتبة الجيد الى التخطيط الجيد لاستيعاب حاجته من الاثاث المكتبي الجيد والمناسب لمكتبته وحجمها . وقد يحتاج امين المكتبة الى انواع مختلفة من الاثاث اهمها الفهارس والارفف والمقاعد والطاولات والادوات المختلفة الاخرى من الات ميكروفورم والات عرض، وفهارس الية، وحاسوب والات تصوير . وعلى امين المكتبة ان يوفر مناخا نفسيا جيدا وجلسة هادئة واثاثا مريحا وجذابا وقد اختلفت مواد الاثاث المستخدمة في المكتبات من مكتبة لاخرى نتيجة للوظائف التي يؤديها هذا الاثاث ومنها :-

أ. الرفوف: وهي المكان المناسب لخرن وحفظ المواد القرائية من كتب وغيرها، ويفضل استخدام الرفوف الحديدية ذات الجوانب الخشبية التي تضفي عليها رونقا وجمالا، على ان تكون رفوفها سهلة الحركة

وقابلة للحركة، فعامل الحركة بين الرفوف في الوحدة الواحدة هام جدا نظرا لاهمية ذلك في العمل على استيعاب الكتب ذات الاحجام والمقاسات الكبيرة.

2. المقاعد والمناضد(قاعات المطالعة واستخدام الكتب): العمل على توفير الطاولات والمقاعد المريحة والمناسبة والتي تتناسب مع المعايير والمقاييس ما امكن. واستخدام الالوان الفاتحة كي يتناسب مع الاضاءة والعمل على توفير 2\*3 قدم 2 طاولة لكل قارئ في المكتبة. اما المقاعد فيجب ان تكون مريحة متينة ومقوسة. وهناك انواع اخرى من المقاعد التي تستخدم في المكتبات كالمقاعد الدوارة التي يستخدمها الموظفين وبعض الكنبات الموجودة في الردهات للاستراحة.

3. اثاث الموظفين والاداريين:يستخدم هذا النوع من الاثاث في اماكن عمل الموظفين حيث يستخدم الموظف بعض الادوات الاثاث المختلف بعض الشيء عن الذي يستخدم في قاعات المطالعة يتمثل في كرسي، ومكتب مريح للعمل، ادوات فنية تتناسب وطبيعة العمل مع بعض الالات وخطوط الاتصال والحاسوب وغير ذلك من ادوات.

4. اثاث ومواد ضرورية للمكتبة والعمل اهمها: حامل الدوريات، وحامل صحف، حاجز اعارة، مجموعة من الخرائط والادراج والفهارس والملفات والسجلات ومعدات الطباعة والتجليد والمواد السمع بصرية بأدواتها المختلفة الاخرى.

5.صناديق الفهرسة: وهي الاداة الرئيسية التي تساعد على استخدام المكتبة بل هي مفتاح المعلومات في المكتبة. وقد تم استخدام فهارس الية تعمل بواسطة الحاسوب الالكتروني ادخلت الى العمل في المكتبات في الخارج حديثا والاستغناء عن صناديق الفهرسة التي اصبحت تشكل عبأ في المكتبة لاحتلالها حيزا ومساحة كبيرة.غير أنه مكلف وبحاجة الى مهارات وخبرات وتتطلب توفر بعض المتخصصين اضافه الى نفور الجمهور من الفهرس الالي وتعوده على الفهارس البطاقية ،وارتباطه بالمكتبه ،واعتباره جزءا اساسيا من اجزاء ومكونات المكتبة .ولا زال الفهرس البطاقي واسع الانتشار وخاصة في دول العالم الثالث وفي منطقتنا .وعلينا مراعاة الصفات التالية في ادراج الفهرس البطاقي:

1. اختيار لصندوق المرن الذي يسمح بزيادة عدد ادراجه

2. ان يتوفر مسك الصندوق لاستعماله اثناء سحبه وتوفير سلك ودعامة متحركه

3. مراعاة ارتفاعه عن الرض وخاصة كتبات الاطفال

4. توفر مكان للترقيم وكتابه الاحرف على الصندوق للمساعدة على اعادة الصندوق الى مكانه المناسب.

وعلى امين المكتبة ان يراعي عدة امور عند اختياره للاثاث المكتبي اهمها :

1. المتانه والجاذبية ومناسبة الوانها للمكتبة والاضاءة والبساطة في التأثيث .
2. المرونة وقابليتها للتجزئة والحركة وعدم اختياره لاثاث الثابت وضمان الحركة وسهولة استبدالها .
3. ان تكن الاداة صالحة للوظيفة التي اختيرت من اجلها وذلك بمراعاة المعايير الدولية والاحجام الموحدخ للاثاث .
4. مراعاة اسعارها على ان تكون مناسبة ، اقتصادية،سهلة الصيانة واعتماد مبدأ التشاور عند شراء الاثاث.

5. تجنب الاثاث الخشبي في بعض الاحيان وذلك:

- أ- قابليته للاحتراق في حالة اندلاع الحرائق
- ب- اقل قابلية للحركة والنقل حيث يتكون من وحدات متكاملة غير قابلة للتجزئة
- ت- عرضة للتشقق والالتواء والتسوس.
- ث- عدم قدرته على حمل المواد الثقيلة.

وهناك عدة شركات عالمية توفر الاثاث المكتبي الجيد الذي يتناسب والمقاييس الدولية المطلوبة اهمها شركه Gylord للاثاث المكتبات بالاضافة الى بعض الشركات المحلية التي توفر بديلا للاثاث المستورد او الصعوبة في استيراد المواد الاجنبية وصعوبة الوصول اليها.

## الفصل الثالث

### 3. التنظيم في المكتبات

#### اهميته: 1.3

هو العنصر الثاني من عناصر الإدارة ونقصد بالتنظيم تقسيم نواحي النشاط المكتبي وذلك بإنشاء الهياكل التنظيمية ، والوحدات وأقسام العمل في المؤسسة والربط والتنسيق بين هذه الأقسام ، وإيجاد وسائل الاتصال المناسبة بين تلك الأقسام والوحدات وتوفير الوصف الوظيفي والموظف المناسب لكل قسم.

وبيان حدود السلطة والمسؤولية الممنوحة لأمين المكتبة ورؤساء الأقسام لتمكينهم ومساعدتهم على ممارسة أعمالهم من توجيه ورقابة وإرشاد وتنسيق وتوظيف واتصال كل في حدود وحدته، وقسمه ومسؤولياته ضمن الخطط المرسومة التي توصلنا إلى أهداف المكتبة.

فالتنظيم هو عبارة عن بنية صنعها الإنسان تزودنا بنظام أو طريقة يستطيع من خلالها الموظف أن يقوم بتأدية الواجبات والنشاطات والأعمال المكلف بها لتحقيق أهداف وأغراض وبرامج المؤسسة.

وإن تقسيم العمل في المكتبة يعتبر بمثابة أساس العمل المكتبي فالتنظيم كما أسلفنا هو عنصر هام من عناصر الإدارة ، ويهدف تقسيم العمل إلى تسهيل وتسريع الخدمة ، وزيادة الكفاءة وتنمية الخبرات، وتوزيع السلطة والمسؤولية في العمل حسب الوصف الوظيفي من أجل الوصول إلى أهداف المكتبة وتحقيقها.

78

#### 2.3 الأقسام والفروع في المكتبة :

يعتمد تقسيم العمل في المكتبة على نوعها والخدمات التي تقدمها وجمهور قرائها، وأهدافها المرسومة. وتقوم كل مكتبة بإنشاء عدة أقسام فيها من أجل تسريع وتسهيل الخدمة المكتبية وتوظيف العدد المناسب من المكتبيين للقيام بتقديم هذه الخدمة، كل حسب موقعه وحدود مسؤوليته.

ويختلف التنظيم بين المكتبات اختلافا بسيطا وذلك باضافة او تقليص بعض الأقسام حسب نوعية المكتبة والخدمات التي تقدمها وطبيعة روادها وحجمها ولا توجد هناك حاجة للتقسيم اذا كانت المكتبة صغيرة في حجمها.

ويقوم التنظيم على التعريف بالنشاطات والمهام المختلفة وتجميعها وتفريغ هذه المهام، واطهارها في عدة أقسام ووحدات عمل . وتختلف هذه المهام والأنشطة المطلوب تنفيذها من عمل روتيني لا يحتاج الى مهارة في العمل الى أعمال معقدة يحتاج تنفيذها الى المعرفة والخبرة . ومن الأعمال الروتينية اعادة الكتب الى الرفوف اما المعقدة فتشمل عمليات التصنيف والفهرسة وبناء المجموعات القرائية في المكتبات على ان تتماشى والسياسة المكتبية والمرسومة لكل قسم من هذه الأقسام مما يوجب معرفة مهنية علمية ومهارة وخبرة خاصة.

### 1.2.3 طرق التفريغ والتقسيم في المكتبات:

لقد تم استخدام عدة طرق في الأعمال والصناعات للتفريغ وانشاء الأقسام ، وقد استخدمت المكتبة بعضها وبطريقة معينة بما يتناسب مع اعمالها ووظائفها ومن أشهر طرق التفريغ هي :-

1. الأرقام : جاءت طريقة التقسيم والتفريغ هذه من الجيش وطريقة تنظيمه وعدده وفرقه وفصائله وأفواجه وسراياه وأفراده .وقليلا ما تستخدم المكتبة هذه الطريقة ، ولكن يمكن استخدام هذا النوع من التفريغ عند انتقال المكتبة من مكان لآخر،فيتم مراعاة المسافة وعناصر النقل والبرنامج اللازم للنقل ،وغالبا ما تكون هذه الطريقة مؤقتة.

2.الوظيفة وطبيعة العمل: استخدمت هذه الطريقة في المكتبات بشكل واسع وقد ظهرت عدة اقسام عمل ووظائف مختلفة في المكتبة كتزويد والاعارة والمراجع وغير ذلك فالتنظيم هنا حسب المهام والوظائف المطلوبة في المكتبة والتفريغ يناسب في العادة طبيعة العمل.

ان تجميع النشاطات المكتبية المتشابهة ساعدت على ظهور حقول الاختصاص المختلفة، حيث تم دمج هذه النشاطات في قسم واحد ،ويقوم موظف واحد بالعمل في هذا الحقل ويمارس نوعا مميزا من النشاطات والعمل.وحيثا تم تجميع عدة اقسام في وحدة ادارية واحدة في المكتبة من اجل ضمان توزيع

العمل والوصول الى الاهداف المرسومة. ومثال ذلك القسم الفني أو المهني الذي يجمع اقسام التزويد ،  
الفهرسة، الدوريات، والتجليد. وقد ارتبطت جميع هذه النشاطات بالهدف النهائي للمؤسسة عند شراء واقتناء  
وتنظيم موارد المكتبة.

**3. المناطق:** يظهر هذا النوع من التقسيم في المكتبات العامة ومكتبات المدارس، فتهتم المكتبات العامة  
وافرعها بخدمة مناطق محددة حيثما يوجد القراء. وربما يتم استخدام خدمة المكتبة السيارة والمتقلة  
لمناطق بعيدة، تتبع هذا الاقليم او ذلك وفي المكتبات الاكاديمية في الجامعات الكبيره تظهر حاجة لظهور  
مكتبات متفرعة عن المكتبة الأم كمكتبة العلوم والجغرافيا وذلك حسب موقع الكلية وتخدم جمهور القراء  
في مواقعهم.

**4. المستفيدون:** استخدم هذا النوع من التفريغ في المكتبات منذ القرن التاسع عشر، وظهرت الغرف  
المكتبية الخاصة التي تعنى بتقديم خدمات لمجموعات خاصة من القراء كالاطفال والمعاقين والسجناء.  
وظهرت في المكتبات الاكاديمية كذلك غرف خاصة ضمت الكتب النادرة والقديمة والمجموعات الخاصة  
بههدف تقديم خدمات للباحثين.

**5. الادوات والمعدات:** استخدمت هذه الطريقة في المكتبات كطريقة للتفريغ ولكن بشكل يكاد يكون محدود  
لو ظهر هذا الشكل في المكتبات التي تقتني معدات وادوات تجليد وادوات لقراءة المصغرات الفلمية ،  
الميكروفورم والات السينما والفيديو والتصوير والطباعة.

**6.** تستخدم المكتبات العامة والاكاديمية الكبيرة هذه الطريقة وذلك من أجل تقديم خدمات قرائية ومرجعية  
واسعة للقراء ويتطلب ذلك درجة عالية من التخصص في بعض الاقسام.

ان تقسيم العمل في المكتبة يعتبر بمثابة اساس العمل المكتبي فالتنظيم كما اسلفنا هو عنصر هام  
من عناصر الادارة، ويهدف تقسيم العمل الى تسهيل الخدمة ، وزيادة الكفاءة وتنمية الخبرات وتوزيع  
السلطة والمسؤولية في العمل كل حسب طبيعة عمله باعتماد الوصف الوظيفي الذي تسعى من خلاله الى  
تقديم افضل الخدمات والوصول الى أهداف المكتبة المرسومة وضمان نجاح العمل.

وتقوم بعض المكتبات وخاصة المتوسطة وكبيرة الحجم منها بتنظيم العمل فيها وذلك بايجاد عدة أقسام تتميز بتقديم خدمات مختلفة في المكتبة.

وتقسم هذه الخدمات الى قسمين أو دائرتين رئيسيتين هما:

أولاً: دائرة الخدمات الفنية، وهي المسؤولة عن تأمين المواد المكتبية وتنظيمها واعدادها للاستعمال، ويتفرغ عن هذه الدائرة الأقسام التالية.

1. قسم التزويد: وهي القسم المسؤول عن تأمين المواد القرائية ومراجع الأختيار والتدقيق الببليوغرافي ومتابعة الطلبيات وتسجيل المواد القرائية وغير ذلك من مسؤوليات.

2. قسم التصنيف والفهرسة: يقوم هذا القسم بعملية تصنيف المواد القرائية حسب خطة التصنيف المتبعة والفهرسة الوصفية والموضوعية للمواد القرائية حسب التقنيات وقواعد الفهرسة الدورية وأعداد وترتيب الفهرس.

3. قسم الدوريات والوثائق: يقوم هذا القسم بتأمين الدوريات والاشتراك بها ومتابعة النواقص، واستلام وتسجيل وتنظيم الخدمات في هذا القسم. ويشرف على الصحف والمجلات والنشرات وغير ذلك.

ثانياً: دائرة الخدمات العامة: وهي الدائرة التي تشرف على أقسام الاعارة والمراجع والمجموعات الخاصة وتنحصر مسؤوليتها في تقديم الخدمات للقراء وتشمل الأقسام التالية.

1. قسم الاعارة: ينحصر عمل هذا القسم في توفير خدمات الاعارة الداخلية والخارجية لجميع الرواد، ومساعدتهم في الحصول على المواد القرائية اللازمة، وارشادهم على مواقعها، وأماكن تواجدها. والاشراف على رفع الحجز ومتابعة الكتب المتأخرة والمفقودة، واصدار بطاقات الاعارة وتحصيل الغرامات.

2. قسم المراجع: يقوم هذا القسم بالاجابة على الاستئلة التي تصل القسم، وبناء مجموعات المراجع اللازمة للقراء، وتعليم الرواد كيفية استخدام المكتبة والمراجع وعقد الدورات ، ومتابعة الجديد من كتب المراجع الحديثة التي تصدر وتوفرها

3. قسم المجموعات الخاصة: يشتمل هذا القسم على تقديم خدمات متميزة وذلك بتوفير بعض الكتب النادرة والمخطوطات ورسائل الدكتوراة والماجستير والكتب والدوريات والنشرات الممنوعة أو المتميزة التي لا يجوز اعارتها .

وتعهد بعض المكتبات إلى توسيع هذه الأقسام بزيادة عددها أو تفريغها أو حصرها حيث يلعب حجم الرواد وحجم المكتبة ومجتمع الرواد والقراء دورا بارزا وهاما عند التقسيم وقد أشرنا إلى عدة طرق للتفريع والتقسيم فيما سبق يمكن للمكتبة أن تستخدم أحداها لمساعدتها على تنظيم أعمالها بغرض الوصول إلى أهدافها .

### 3.3. التسلسل الوظيفي في المكتبة :

أصبحت المكتبة والعمل بها هذه الأيام أكثر تعقيدا أو اتساعا وأصبحت كذلك تقدم خدمات كثيرة ومتنوعة ومع هذا التعقيد ظهرت الحاجة الماسة لتحسين وتسريع الخدمة المكتبية وذلك بتوفير المؤهلين والمكتبيين وتدريبهم وتعليمهم وتأهيلهم ، وفتح قنوات جديدة واستحداث أقسام جديدة لتقديم الخدمة المكتبية ومواجهة احتياجاتنا . وتنحصر أهمية التسلسل الوظيفي في الأمور التالية :

1. الحاجة للتعرف على المسؤول المشرف على عمل ما

2. التعرف على حدود المسؤولية والصلاحيية في العمل ضمن الوصف الوظيفي للوظيفة التي تشغلها

3. تسهيل عملية الرقابة في العمل

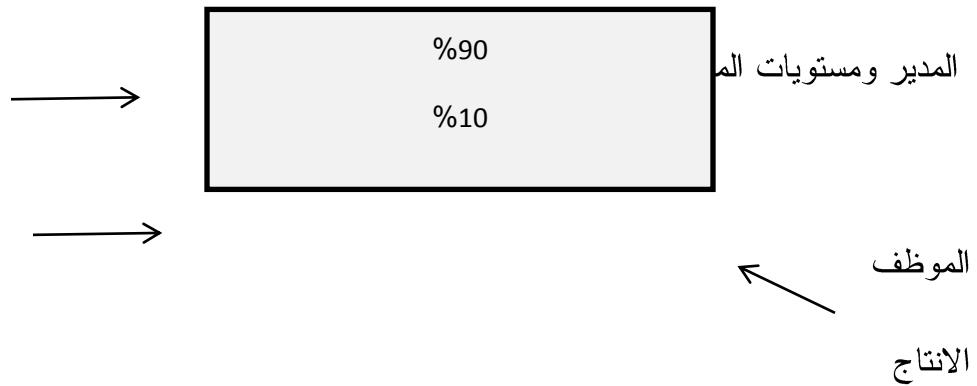
4. تنظيم العمل بشكل سهل ومنظم

5. الحاجة إلى التنسيق وذلك لحل النزاعات داخل التنظيم الواحد بهدق تسهيل نقل الأوامر والإتصالات

ويعتمد التسلسل التنظيمي الوظيفي على حجم المؤسسة أو المنشأة أو المكتبة فكلما صغر حجمها اكتفينا بمدير واحد وبعض الموظفين . وكلما كبر حجم المؤسسة أو المكتبة واتسعت أعمالها ومهامها ظهرت الحاجة الماسة لتوسيع القاعدة الهرمية للموظفين .

ولم يخل نظام الهرمية في التسلسل الوظيفي من النقد والضعف رغم فائدته التنظيمية الكبيرة وتتنحصر نقاط الضعف هذه في :

1. ارتباطها بالبيروقراطية .
2. العمليات الإدارية تحتاج إلى بعض الوقت حتى يتم الإتصال صعودا ونزولا من القمة للقاعدة فعملية الاتصال تتم عبر قنوات كثيرة وتحتاج إلى وقت طويل .
3. تمر القرارات والإقتراحات عبر قنوات وأقسام طويلة وكثيرة مما يجعلها قابلة للحذف والإضافة والتحريف مما يفرغها من معانيها في بعض الأحيان .
4. تلغي عملية الإشتراك في صنع القرارات .
5. اختلاف طبيعة الأعمال من مستوى لآخر . فيما يقوم المدير ب 90% من الأعمال الإدارية يقوم الموظف في مستوى القاعدة بقدر صغير من المسؤولية و 90% من عمله انتاجي .



6. يعمل الموظف من الدرجة الأولى كالمدير على دفن أغلظه كي لا يتم اكتشافها مستقبلا .

### 3.3.1 تطوير نظام التسليل الوظيفي :

يجب على المسؤولين وأمناء المكاتب الذين يعملون على تطوير نظام تسلس وظيفي في المكتبة مراعاة الأمور التالية :

1. مشاركة أمين المكتبة الموظفين في اتخاذ القرارات وصنعها .
2. أخذ اقتراحات الموظفين بعين الاعتبار .
3. خلق روح التعاون بين المستويات المختلفة من الوظائف والموظفين .

### 3.3.2 أنواع التسليل الوظيفي :

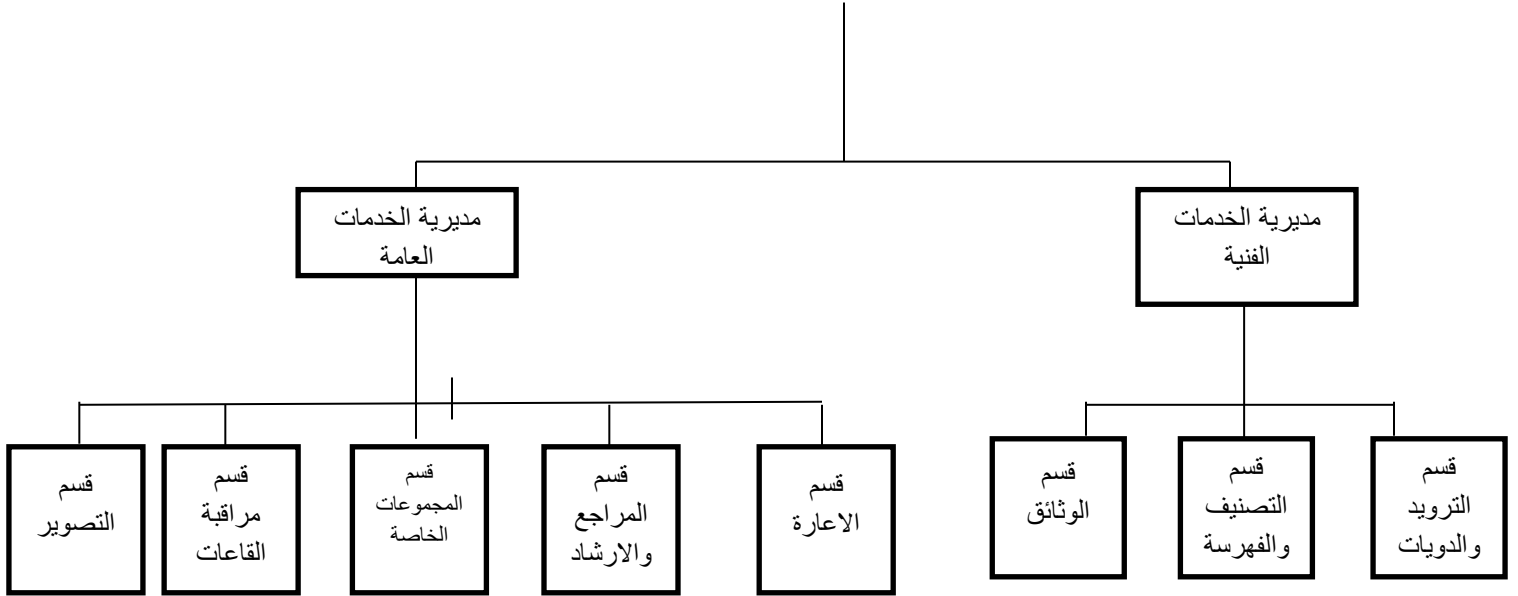
#### 1. التنظيم الهرمي الذي يعتمه على حجم المكتبة .

فكلما صغر حجمها كما أسلفنا اكتفينا بمدير واحد وقليل من الموظفين ، وكلما كبر حجم المكتبة وتوسعت الأعمال ظهرت الحاجة الجديدة والماسة لتوسيع القاعدة الهرمية وافتتاح أقسام جديدة في المكتبة . ويتميز هذا التنظيم كما هو موضح في المثال المرفق وجود المدير أو أمين المكتبة على رأس الهرم في التنظيم وهو صاحب السلطة والقرار والمسؤولية مرورا بالمساعدين ورؤساء الأقسام وصولا للقاعدة فالموظفين الصغار .

#### 2. التنظيم العكسي :

يأخذ هذا التنظيم شكل دوائر . ففي الدائرة المركزية الصغيرة الأول يظهر أمين المكتبة ويظهر في الدائرة التالية الأقسام التابعة لمكتب أمين المكتبة والدائرة التالية تظهر أقسام المكتبة الرئيسية من أقسام فنية وخدمات ، وتتلوها في الدوائر الأخرى ، وأفرع الأقسام الرئيسية في المكتبة وكلما كثرت الأقسام كلما كثر عدد الدوائر . ويأخذ هذا الشكل من التنظيم الشكل البؤري المتمثل في المدير وما تلتها من دوائر تحوي أقسام وفروع التنظيم في المكتبة انظر المثال المرفق

المكتبة



## الفصل الرابع

### 4. الإشراف والتوجيه في المكتبات :

#### مقدمة:

يعتبر الإشراف والتوجيه من الأعمال التي يقوم بها أمين المكتبة بممارسته للإشراف والتوجيه حيث يقوم أمين المكتبة (المشرف) بتوجيه الموظفين للقيام بواجباتهم . وبيان المهام التي سينفذها الموظفين بفعالية وعلى أفضل وجه حسب الوصف الوظيفي لهذا العمل أو ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الوصول إلى أهداف وأغراض المكتبة وتحقيق النجاح . فالتوجيه اذن يهتم بالعلاقة ما بين المشرف ومدير المؤسسة أو أمين المكتبة والموظفين في مختلف المستويات في المؤسسة أو المكتبة .

وينظر الموظف أو العامل في المؤسسات وعبر التاريخ إلى الإشراف والتوجيه علة أنهما عمليتان يقوم بهما المدير أو أمين المكتبة بهدف إجبار العاملين على القيام بواجبات ومهام معينة يفرضها عليهم بحكم سلطته واعتبرها البعض الآخر على أنها نوع من العقاب لإجبار الموظفين على القيام بأعمال مختلفة .

لقد استخدم المدراء منذ بداية الثورة الصناعية طرقا سلبية لإرغام العمال على العمل والتهديد بالفصل من الوظيفة أو إنزال الرتبة ويعني ذلك فقدانه لجزء من دخله أو دخله كاملا . أو تخويله بفقدانه بعض المنافع الخاصة كفقده للسكن أو السيارة أو تذاكر السفر المقدمة من قبل المؤسسة .

وبعد مرحلة الإستقلال الاقتصادي اهتم المدراء المشرفين بعمالهم وموظفيهم وأخذوا يحدثونهم على الإنتاج وأوجدوا طريقة المكافأة لكل من يخلص في عمله أو ينتج أكثر . وقد غير هنري فويل العالم الفرنسي هذه النظرية حين أظهر أهمية التعاون بين المشرف والموظف أو العامل بغرض تحسين العمل وتوجيه نحو انتاجية أفضل.

ويمكن وصف الإشراف بأنه التحدي الأعظم للمدير في هذه الأيام . فالإشراف والتوجيه جانب هام من جوانب القيادة يتعلق باصدار القرارات والأوامر الإدارية واتخاذ القرارات الحاسمة وتوجيه الموظفين للقيام بالمهام التي حددها الوصف الوظيفي وارشادهم إلى أفضل الطرق التي تلتقي مع الأهداف المرسومة للمؤسسة والمساعدة على تحقيقها .

#### 4.1. المشرف

يعتبر المشرف المسؤول الأول عن وضع العمال وعملهم وإنتاجيتهم الكمية والنوعية في مختلف مستويات المسؤولية في الوحدات الإدارية من أعلاها إلى أدناها في التسلسل الوظيفي . ويعمل بعض المشرفين على رفع الحواجز بينهم وبين الموظفين والعمل معهم كشخص واحد ضمن فريق عمل واحد للوقوف عن كثب على أعمالهم لضمان تحقيق المهام الوظيفية أما البعض الآخر فقد يعمدون إلى وضع الحواجز الرسمية أو غير الرسمية بينهم وبين موظفيهم . أي أنهم يتعاملون معهم بشكل رسمي دون أي اتصال خارج نطاق العمل . ويشعر المشرف أن مسؤولية العمل تقع على كاهله وحده وتمر علاقاته ببرود مع موظفيه ويمارس هذان النوعان من الإشراف في مؤسساتنا ويخلق كلا من النوعين بعض المشاكل للمؤسسات أو للمدراء أنفسهم .

ولابد للمشرف أن يدرك المؤثرات التي تجعل الموظف أكثر إنتاجية وإتقانا لعمله وقد طور ماسلو هرما يمثل حاجات الانسان التي تؤثر على وضع العمل وأهم هذه الحاجات الوظيفية(السيولوجية) الأمنية ، الاجتماعية ، الاحترام وحاجته للنمو . وبين أهمية هذه الحاجات للمشرف كقواعد أساسية للإشراف والتوجيه ولتحسين تأدية الأعمال دون اعتماد البواعث والحوافز .

#### 4.2. الإشراف والحوافز في المكتبة:

يقوم الموظف أو العامل في مختلف أنحاء العالم بالعمل ، وصرف الجهود ، وبذل الطاقات بغرض تحقيق بعض الأهداف بصرف النظر عن صغره أو كبره ماديا كان أم عمليا أم ثقافيا . وتشارك كثير من المجتمعات في العمل معا وذلك ببذل بعض النشاطات لتوفير أهم المواد الأساسية لبقاء الإنسائه كعمل مجموعات العائلات لتوفير المواد الغذائية لجميع أفرادها باشتراك الجميع في نشاطات مختلفة

فالبعض يقوم بأعمال صغيرة وقاسية والبعض الآخر يقوم بمهام أقل وأسهل بسبب ضغط هذه المجموعة أو تلك في المجتمع واستخدامها للقوة في بعض الأحيان .

وتتكون المؤسسات في أيامنا هذه من وحدات عمل تحدد المهام والواجبات التي سيقوم بها الموظف ضمن وحدته . وتختلف هذه الوحدات في حجمها . ويجب توفير مشرف على رأس كل وحدة . ويبحث العمال عن الحوافز التي تقدمها لهم المؤسسات الكبيرة . وأهما الحوافز المادية التي تفوق الحاجة الأساسية التي أوضحها ماسلو في هرمه والذي بين فيه حاجات الانسان الضرورية الأساسية ويعتبر المال عنصر من أهم العناصر هنا .

وهناك عدة عوامل هامة تعتمد الحافزية فيها على العمل نفسه وأهم هذه العوامل هي:

1. الإنجاز الذي قدمه الموظف

2. الإدراك والتميز من قبل المشرف لحسن أداء الموظف

3. العمل بفهم الموظف لعمله والقيام به على أفضل وجه

4. المسؤولية: تحمل المسؤولية والشعور بها بشكل شخصي دون إشراف

5. الإندفاع والتطوير والعطاء وذلك بالعمل على التعزيز والنمو

وهناك بعض العوامل المكملة للعوامل السابقة تعتمد على بيئة العمل منها :

1. الراتب

2. إمكانية النمو

3. علاقات الموظفين والزملاء

4. علاقات المشرفين

5. الوضع بشكل عام وظروف العمل

6. المشاركة في صياغة السياسات والإدارة

7. الأمن الوظيفي والحياة الشخصية

لقد أشارت دراسات كثيرة عن الحافزية بأن المال والأمن هما عاملان أساسيان وذات تأثير مباشر على الإنتاجية الأكثر للعمال . فيقوم العمال بالعطاء الأكثر عند شعورهم بالأمن والأمان الشخصي والوظيفي والمادي .

4.3. الإشراف والقيادة في المكتبة :

عرف قاموس وبستر "القائد" بأنه الدليل المرشد ، المسؤول ، الرئيس لمجموعة وهذا التعريف يقودنا لتعريف المدير بأنه جزء من الجماعة ، له شخصية مميزة بسبب مسؤولياته القيادية ، وعمله المميز في المساعدة على الوصول إلى أهداف وأغراض المجموعة وقد ذكر كارتر خمسة مواصفات يجب أن تتوفر في القيادة هي :

1. وجود شخصية مركزية وحولها مجموعة أو أعداد من الناس تتجمع حول هذه الشخصية

2. يستطيع هذا المرشد قيادة هذه المجموعة إلى أهدافها

3. اختيار هذا الشخص من قبل أفراد جماعته لقيادتهم

4. يستطيع هذا الشخص تحريك الجماعة إلى بعد معين

5. امتلاك هذا الشخص لقدرات وأنماط سلوكية معينة

وتتجمع في المواصفات والتعاريف السابقة الذكر الصفات التي تشكل القائد والمسؤول . وتلجأ بعض المؤسسات ومن ضمنها المكتبات في أيامنا هذه بوضع القيادة أو المسؤولية بيد بعض المجالس أو جماعة من المشرفين وتجد هذه الإدارة المشتركة أذانا صاغية في الوقت الذي يجد فيه أمين المكتبة نفسه بحاجة إلى

النصح والإرشاد من قبل هذه الإدارة أو الجماعة المشرفة ويستطيع بعد ذلك أن يصنع قراره بناء على ما تقدم من النصائح والنتائج التي قدمتها له هذه الجماعة .

ويتم رفض هذا الشكل من أشكال الإدارة في بعض الأحيان نظرا لرغبة كل مدير بالعمل على تطوير أسلوب إداري متميز يصنعه لنفسه فبينما يختار البعض الأسلوب الإداري الهادئ اللطيف الذي يعتمد على المشاركة في المسؤولية واللامركزية وإطاء رؤساء الأقسام جزءا من الديموقراطية في القيادة والمشاركة في صياغة القرارات وتقديم النصح.

ويختار البعض الآخر الاتقراطية الاستبدادية ويسيطر المدير على جميع النشاطات والأعمال فهو المسؤول الأول والأخير ، وصاحب الرأي والفعل ، وهو المسؤول عن اتخاذ القرارات وصياغتها.

#### 4.4. الإشراف ورقابة العمل في المكتبة :

يرفض بعض الموظفين تنفيذ بعض الأعمال والمهام التي لا يرغبون بالقيام بها أثناء عملهم ، ويقبلون على ما يحبون . لذلك يجب تفحص العمل بين فترة وأخرى للتأكد من قيام الموظف بأداء وظيفته وعلى أكمل وجه كما ينص الوصف الوظيفي .

أن تفحص العمل يرينا الحاجة الضرورية لإعادة التعريف بالأعمال التي هي بحاجة إلى إعادة الصياغة وإلى وصف وظيفي جديد . وإعادة تصنيف العمل إلى أعلى أو أسفل في الهيكل التنظيمي لوظائف المؤسسة أو المكتبة وتتوفر لدينا طريقتان نستطيع بواسطتهما أن نقوم بعملية تفحص العمل هما :

**الأولى:** إجراء مقابلة بين المشرف والموظف : يقوم المشرف خلال المقابلة باستخدام الوصف الوظيفي كأساس لتقييم ومراجعة المهام المطلوب إنجازها من قبل الموظف وتفحص ذلك من قبل المشرف ، واكتشاف المشاكل ومواطن الضعف ومحاولة معالجته لها ، حيث يمتلك المشرف فرصة للتوصية بتغيير بعض الطرق في العمل أو التأكيد على بعضها

**الثانية:** أن يقوم الموظف بتعبئة نموذج معين للتقييم تعتمد المؤسسة أو المكتبة يعمل المشرف على تحليل المعلومات التي يجمعها من خلال هذا النموذج ويضم نموذج التقييم مايلي :

1. معلومات عامة تشتمل على الاسم ، عنوان الموظف ، القسم ، المشرف ، التاريخ ، . رقم العمل (إن وجد)

2. قائمة بالمهام والأعمال التي يتم تنفيذها وإنجازها إلزاميا خلال فترة زمينة محددة تصل في بعض الأحيان من ستة أشهر - عام وربما يستعان بنموذج آخر لتدوين الملاحظات اليومية للموظف يحتفظ به المشرف لمساعدته في تقييم الموظف مستقبلا.

3. الوقت والزمن والجهد الذي صرف لتحقيق كل عمل أو مهمة كلف بها الموظف وتحليل الوقت الذي صرف لتحقيق كل مهمة وتساعد هذه الطريقة المشرف على اكتشاف مواطن الإهمال أو النجاح عند الموظف أثناء عمله أو تكليفه بمهمة معينة .

وبعدما تستكمل عملية جمع البيانات المبينة في النموذج والقيام بتدقيقها وتحليلها ومقارنتها بالوصف الوظيفي من قبل المشرف ، يصبح من الضروري أن يقوم المشرف بمقابلة الموظف لتصحيح وتصويب أعماله أو نقله إلى مكان آخر أو إنهاء عمله على توصية من المشرف .

كلمة أخيرة أشار إليها عبد الكريم الأمين وهو أحد المكتبيين المراقبين أن الغاية من الرقابة في العمل هو التأكد من قيام الموظف بواجبه أثناء تأدية عمله حسب الوصف الوظيفي المرسوم والتعرف على المشاكل الناتجة والعمل على حلها.

## الفصل الخامس

### 5. الإتصال في المكتبات:-

تاريخ الإتصال قديم قدم الإنسان نفسه وقد طورت كل مجموعة بشرية مجموعة من الرموز و الإشارات والألفاظ تميزها عن غيرها من الأمم. وأصبحت اللغة الواحدة وسيلة الإتصال الرئيسية بين أبناء المجتمع الواحد. وتتكون عناصر الإتصال من المرسل والرسالة والمستقبل و يحدث الإتصال عندما يرسل أحد الأفراد رسالة إلى مجموعة أخرى فيستقبلونها و يتعرفون على أفكارها وتعليماتها.

وتزخر كتب الإدارة بتعريفات كثيرة و متعددة للإتصال. وأهم تعريف يعيننا هو تعريف الإتصالات الإدارية كون المكتبة وحدة إدارية بحاجة إلى إتصالات بين أقسامها وفروعها بهدف بلوغ أهدافها. وتعرف الإتصالات الإدارية بأنها" عبأوة عن عملية هادفة لنقل المعلومات من شخص لآخر بغرض إيجاد تفاهم متبادل بينهما، بقصد إحداث تغيير وتحقيق الأهداف" (28).

وتتم عملية الإتصال في المكتبة بين أمين المكتبة من جهة وبين رؤساء الأقسام والموظفين من جهة أخرى.

فأمين المكتبة بحكم سلطته ومسؤوليته يأمر ويبلغ ويعلم ويطلب. والموظف يستمع ويسأل وينفذ (29).

ويتم نقل هذه الرسائل من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى وبالعكس في المكتبة بواسطة عدة طرق أهمها المقابلات الشخصية، المكالمات، المراسلات، الإجتماعات الدورية أو العامة والتقارير.

ويعتمد نجاح أي مكتبة في الوصول إلى أهدافها المرسومة وتطوير الخدمات التي تقدمها إلى توفير نجاح الإتصالات بين أقسامها. ولقد فرض ذلك على أمناء المكتبات التخطيط الجيد، وإنشاء وبيان حدود السلطة والمسؤولية ضمن حدود كل وحدة أو قسم أو فرع إداري في المكتبة ومراعاة التسلسل الوظيفي مما يساعد على سهولة الإتصال الهابط أو الصاعد. وعلى أمين المكتبة الوظيفي بيان وإيضاح طرق الإتصال التي تمر عبر هذا التنظيم أو التسلسل الإداري. ويرتبط الإتصال الجيد بين الأقسام بالتنظيم الجيد والتخطيط المتميز للمكتبة كمؤسسة إدارية.

وتحدث الإتصالات في المكتبة على مستويات مختلفة نظرا لعلاقات العمل التي تربط أقسام المكتبة بعضها ببعض. فهناك علاقة بين قسمي التصنيف والفهرسة والتزويد وبين قسمي المراجع والتزويد، وبين التزويد والإعارة، وبين الإعارة والإرشاد والتوجيه وهكذا فهناك حاجة ماسة للإتصال بين رؤساء هذه الأقسام بين الحين والآخر لتنظيم بعض النشاطات ويطلق على هذا النوع من الإتصالات الإتصال الموازي، لأنه يتعلق برؤساء الأقسام ويرتبط رؤساء الأقسام هؤلاء جميعا بأمين المكتبة والذي يعتبر مسؤولهم الأول كما أسلفنا بحكم سلطته ومسؤولياته يقوم بإصدار تعليمات وأوامر ويتمثل هذا النوع من الإتصالات من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى المتمثل بالقاعدة (الموظفين) ويسمى بالإتصالات الهابطة. أما الموظفين فيستخدمون الإتصالات من أدنى مستوى لأعلى مستوى عبر الأقسام والوحدات لنقل تقارير، أو تقديم حقائق أو بيان بالمهام والأنشطة التي أنجزت من قبلهم وغير ذلك من أمور ويطلق على هذا النوع من الأتصالات (الإتصال الصاعد).

لقد أظهرت الحاجة للتنسيق والتعاون بين المكتبات ضرورة توفير وسائل اتصالات عملية وحديثة تساهم وتساعد على تسريع وتسهيل طبيعة العمل.

والتعاون بين المكتبات بقصد توسيع الخدمات المكتبية. وقد ساعدت التقنيات الحديثة للإتصالات وبأشكالها المختلفة على دعم التعاون بين المكتبات فظهرت شبكات المعلومات المختلفة في المكتبات وتم

مكننة المكتبات، ودخل الحاسوب مراكز المعلومات والمكتبات وأقسام المكتبة المختلفة وأنتشرت الخدمات المباشرة للهاتف، والتلكس، والفاكسميليا، والأقمار الصناعية للإتصالات مما ساهم في تطوير قدرة المكتبات على التعاون واستقبال أو نقل الرسائل والتسجيلات مكتوبة أو مسموعة أو مرئية (30).

ومن أهم مشاكل الإتصالات في المكتبات عدم توفر أمين المكتبة الناجح، وغير القادر على التخطيط والتنظيم الإداري الجيد، مما ينتج عنه تشابك في العمل والمسؤولية والسلطة.

وتعاني معظم دول العالم الثالث من مشاكل كثيرة في تقنية الإتصالات وذلك لعدم توفر الهواتف، وشبكات الكهرباء ووسائل الإتصالات الحديثة، مما يعطل العمل والتعاون المكتبي ويحد من نشاطات المكتبات ومراكز المعلومات (31).

## الفصل السادس

### 6. مشاكل الإدارة في المكتبات :-

تواجه المكتبات عدة مشاكل إدارية، خاصة في دول العالم الثالث ويرجع ذلك لعدم إدراك المسؤولين في المؤسسات بأن علم المكتبات والمعلومات أصبح علما حديثا مهنيا، يتمتع بكل الصفات الأكاديمية التي تنطبق على مختلف أصناف العلوم والمهن الأخرى وأصبح علم المكتبات علما يدرس في العديد من جامعات العالم بهدف تأمين كوادر مؤهلة للعمل في المكتبات ومراكز المعلومات المختلفة ومن المشاكل التي تعاني منها المكتبات وإدارتها:-

1. التوظيف غير المناسب وعدم توزيع الأعمال والإختصاصات على المكتبيين المهنيين ونتيجة لذلك تظهر الإشكالات التالية(32):

أ.التقصير في معالجة القضايا الفنية.

ب.عدم القدرة على مواجهة التطورات والتغيرات.

ج.عدم الرجوع إلى أحدث الأساليب الفنية والإدارية.

د.غياب الديمقراطية.

2. شاكل في الأنظمة والقوانين: حيث يتم سن وكتابة بعض القوانين والأنظمة من الوضع والواقع

القائم في المكتبة. ومن سلبيات هذا الوضع:-

أ. محاولة المسؤولين سن وتشريع القوانين والأنظمة التي تحميه وتساعد على العمل

بغض النظر عن المصلحة العامة.

ب. ضعف القوانين والسياسات المكتوبة نظرا لقلّة الفنيين والمتدربين المؤهلين المتحمسين للعمل.

ج. عدم إعتبار المكتبة أو المكتبيين ضمن التخصصات المهنية النادرة.

د. القيود المالية التي تفرضها هذه الأنظمة والقوانين التي تقيد أمين المكتبة ولا تعطه حقه في التصرف لصالح المكتبة.

3. صراع المناصب: تسيطر المنافسة على المراكز والرئاسات خاصة في دول العالم الثالث، وتترك المصلحة العليا للمكتبة. ويوصي عادة بالعمل على تغيير أمين المكتبة كل ثلاث سنوات مرة لتفادي الأغلاط، والصراع بين الموظفين، واكتساب المؤهلين الآخرين خبرات إدارية وخاصة في المكتبات الأكاديمية(33)

4. النفاق الوظيفي والعمل على تملق المسؤولين بغرض تحقيق بعض المكاسب الشخصية أو التسلق للوصول إلى مركز أو وظيفة ما.

## الفصل السابع

### 7. المعايير المكتبية :

#### 7.1. تعريفها :

هي عبارة عن المعايير والمقاييس المعتمدة دوليا والتي تقاس بموجبها المقومات الأساسية لمكتبة ما وخدماتها . ويستفاد من هذه المعايير في مجالات ثلاث في المكتبات المتنوعة والمختلفة الأغراض .

الأول : مجال التخطيط لإنشاء مكتبات جديدة.

الثاني : مجال تطوير الخدمات المكتبية .

الثالث : مجال تقييم الخدمات المكتبية .

ولابد لنا من التنويه والإشارة إلى أن هذه المعايير ليست ثابتة ، بل متغيرة وتستوجب ملاحظة دائمة ومراعاة التغييرات ومراجعة لكل جديد . وعلينا كذلك ملاحظة تغيير الظروف المختلفة التي تحيط بالمكتبات ومجتمعاتها وتشتمل المعايير على أربعة مقومات وعناصر أساسية هي :

الموازنة ، التوظيف ، المجموعات القرائية ، والأبنية المكتبية (34)

ويشمل هذا الكتاب على ملحق بمعايير المكتبات الأكاديمية ومعايير مواد غير الكتب الذي أعدته جمعية المكتبات الأمريكية وأهم عناصر هذه المعايير هي : معايير الموازنة ، التوظيف ، المواد القرائية (الكتب) والأبنية المكتبية .

#### 7.2. معايير الموازنة

تعالج هذه المعايير المقاييس التي تعتمدها المكتبات المختلفة في اعتماد وتوفير المبالغ اللازمة لميزانيتها ، وبيان أوجه صرف تلك المبالغ مبينة بنسب وأرقام تعتمدها المعايير منها :

1.الميزانية في المكتبات الأكاديمية :

تعتمد نسب مختلفة في العالم ولا بد لنا من ذكر بعض الأمثلة المختلفة في دول متعددة منها :

-الولايات المتحدة وبريطانيا : يتم اعتماد 5% من مجموع ميزانية الجامعة بشكل عام للمكتبة .

- كندا: يتم اعتماد نسبة 5,7 - 8% من مجموع ميزانية الجامعة للمكتبة مع الأخذ بعين الاعتبار نمو عدد الطلاب .

وتقسم الميزانية في المكتبات الأكاديمية إلى 46% للرواتب والتوظيف ، 43% للتزود بالمواد القرائية، والبقية للتجليد ، والمصروفات الطارئة والمتفرقة .

## 2. الميزانية في مكتبات المدارس .

- في الولايات المتحدة : يؤخذ عدد الطلبة غالبا بعين الاعتبار ، ويتم حساب الميزانية على هذا الأساس . ويتم اعتماد ستة دولارات لكل قارئ في المكتبة إذا بلغ عدد طلاب المدرسة أقل من 500 طالب ، واعتماد 3 دولارات للقارئ الواحد إذا زاد عدد طلاب المدرسة عن العدد السابق .

- في كندا : يتم توفير 3-5 دولارات كاعتماد لكل قارئ في ميزانية مكتبات المدارس كحد أدنى عند التخطيط للميزانية في المدرسة .

## 3. الميزانية في المكتبات المتخصصة .

تختلف هذه المكتبات في طبيعتها ومعاييرها عن المكتبات الأخرى ، وتخضع ميزانيتها لعوامل لا حصر لها منها : حجم المكتبة ، اختلاف طبيعة المؤسسات ، ولا يوجد هنا معايير معينة يمكن اعتمادها لهذه المكتبات .

## 7.3. معايير التوظيف

تتناول هذه المعايير أعداد الموظفين الذين تحتاجهم المكتبات المختلفة في العمل فيها بفرض تقديم الخدمات ، وتبين هذه المعايير نوعية الموظفين المطلوبين للعمل وتقديم الخدمات .

وتركز المعايير على الموظفين المهنيين ، ويبين لنا الملحق المرفق بعض هذه الحقائق عن المعايير المتبعة في الولايات في مجال المكتبات الأكاديمية (35)

#### أ. المكتبات الأكاديمية (الجامعية) :

- في كندا : يتم توفير موظف مكتبي مؤهل واحد لكل 300 طالب جامعي وتبلغ نسبة المؤهلين مكتبيا إلى غير المؤهلين 30% من حجم الموظفين .

- في الولايات المتحدة : يتم توفير موظف مكتبي مؤهل لكل 500 طالب جامعي في جامعة يصل عدد طلابها إلى 10 آلاف طالب . وإذا زاد العدد عن هذا الرقم ، يتم توفير موظف مؤهل واحد لكل 1000 طالب فوق هذا الرقم المذكور أعلاه .

#### ب. المكتبات المدرسية :

- أستراليا : يتم توفير مكتبيين اثنين مؤهلين في كل مدرسة .

- كندا : يتم توفير موظف مؤهل لكل 300-500 تلميذ .

- ألمانيا : يتم توفير مؤهل واحد لكل 1500 تلميذ .

#### ج . المكتبات العامة :

- في البلقان : يتم توفير أمين مكتبة مؤهل للمكتبة العامة . وموظف مؤهل لكل 800 قارئ .

- في الدنمرك : يتم توفير موظف مؤهل لكل 2000 قارئ .

- في فرنسا : يتم توفير موظف مؤهل لكل 2300 قارئ .

- في الولايات المتحدة : يتم توفير موظف مؤهل لكل 2500 قارئ .

#### 7.4 . معايير الكتب .

تبين لنا النماذج التالية معايير اقتناء الكتب في المكتبات المختلفة :

### 1. المكتبات الأكاديمية :

- في الولايات المتحدة : يتم اعتماد 10 مجلدات للطالب الواحد كحد أدنى في المكتبة الجامعية ، مع إضافة سنوية قدرها 5 مجلدات ، ويبلغ الحد الأدنى لمجموع المواد القرائية المختلفة في المكتبة (85 ألف مجلد) .

- في كندا : يتم اعتماد 75 مجلد للطالب الجامعي الواحد في المكتبة .

### 2. المكتبات المدرسية :

- استراليا : يتم توفير 30 مجلد لتلاميذ المدارس الصغيرة 15 مجلدا لتلاميذ المدارس الكبيرة ويبلغ الحد الأدنى لمجموع المواد القرائية في مكتبة المدرسة الأسترالية ما بين 5-1500 آلاف مجلد .

- كندا : يتم توفير 20-30 مجلدا لتلاميذ المدارس الصغيرة وبتوفير 8-12 مجلدا للمرحلة الثانوية . وتحوي مكتبات مدارس كندا على 20% من المواد القرائية على شكل قصص .

- بريطانيا : يتم توفير 8-10-15 مجلدا حسب المراحل الدراسية الثلاث.

- الولايات المتحدة : يتم توفير 10 مجلدات للتلميذ الواحد . وتحوي المكتبات على 40% من المواد القرائية قصص 60% كتب مختلفة .

### 3. المكتبات العامة :

- استراليا : يتم توفير مجلدين اثنين كحد أدنى لكل مواطن ، 20-25% كتب قصص من مجموع المواد القرائية ، 53% كتب أطفال ، 40-45% كتب منوعة .

- في الدنمرك : يتم توفير مجلدين اثنين لكل مواطن عادي ، 4 مجلدات لكل طفل .

- في الولايات المتحدة : يتم توفير 3-4 مجلدات للقارئ الواحد ، 25-45% من المجموعات القرائية كتب أطفال .

## 7.5. معايير البناء والمساحات :

تتناول هذه المعايير حجم البناء المكتبي والمساحات المطلوبة لتوفير خدمات للقراء ، وللخزن ، وللمطالعة وأماكن العمل . ومن أمثلة ذلك .

### 1. في المكتبات الأكاديمية :

- كندا والولايات المتحدة : يتم توفير 25 قدم مربع لكل قارئ ، من الطلبة وتوفير (قدم مربع) لكل عشرة كتب على الرفوف المفتوحة ، و قدم مربع لكل 12 كتاب في المخازن . ويتم توفير مساحات وقاعات وأماكن للدراسة والمطالعة في المكتبة لإستيعاب ما نسبته 25-40% من أعداد الطلبة .

### 2. المكتبات المدرسية :

- استراليا : يتم توفير 10% مقاعد للمطالعة من مجموع أعداد الطلبة .

- كندا : يتم توفير 30% مقاعد للمطالعة من مجموع أعداد الطلبة .

### 3. المكتبات الأخرى :

يتم توفير 3×2 قدم مربع مناظيد (طاولات) للدراسة لكل قارئ .

وأخيرا لا بد لنا من القول بأن المعايير والمقاييس المكتبة عنصر أساسي وهام ، وتظهر مدى حاجتنا لها عند التخطيط الجيد ، والتنظيم المنسق المتميز للمكتبة ، وتساعد أمين المكتبة على رفع مستوى المكتبة وتطوير خدماتها وتقويم الأعمال فيها . ويجب أن نأخذ دائما بعين الإعتبار أن هذه المعايير ليست ثابتة وإلى الأبد كما أسلفنا ، لكنها متغيرة . وعلينا متابعة هذا التغيير باستمرار ، حتى تتمكن مكتباتنا دائما من تقديم الخدمات المتميزة وتصل دائما إلى المستوى والحد المطلوب .

انتهى بحمد الله

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة النجاح الوطنية

ملحق (3) : خطة تدريس المساق

كلية مجتمع النجاح الوطنية - سنة ثانية

المساق : إدارة وتخطيط المكتبات

الفصل الدراسي : الرابع

المحاضر : هاني جبر

الهدف العام : يهدف هذا المساق إلى تعريف الطلبة بأهمية التخطيط والتنسيق والاتصال والتنفيذ في الإدارة المكتبية ، والتعريف بالمبادئ الأساسية لإدارة المكتبة حتى يتمكن الطالب من مراقبة ومراعات تنفيذ الخدمات التي يمكن تقديمها من قبل المكتبة والمكتبيين بنجاح .

الأهداف الخاصة :

1. تعريف الطلبة بمفاهيم الإدارة وأهدافها وعلاقة ذلك بالمكتبة .
2. تعريف الطلبة بأسس التنظيم والتوظيف والإشراف في المكتبة مع التركيز على إدارة الموظفين .
3. اكساب الطلبة مهارة التخطيط أو الاتصال وأهمية ذلك بالإدارة .
4. تعريف الطلبة بالأساليب المتبعة في تنظيم المواد وسير عمل المكتبيين .

محتوى المساق :

الوحدة الأولى : الإدارة

أ، تعريفها ، طبيعتها ، أنواعها ، علاقتها بالعلوم الأخرى .

ب. المبادئ العامة للإدارة :

1. التخطيط ، 2. التنظيم ، 3. التنسيق ، 4. التوظيف 5. التوجيه والاشراف 6. الرقابة 7. الاتصال

الوحدة الثانية : التخطيط

1. تعريفه ، وأهميته ، شروط الخطة الجيدة

2. التخطيط المالي ، الميزانية .

3. تخطيط المبنى والأثاث .

4. التخطيط للقوى البشرية .

الوحدة الثالثة : الاتصال والإدارة

1. تعريفه وعناصره

2. الأقسام الرئيسية للمكتبة ( الوحدات الإدارية وواجباتها )

3. مجموعات المكتبة تنظيمها ، تخزينها ، والاستبعاد والجرد للمخازن .

4. مشكلات الاتصال

الوحدة الرابعة : الموظفين والإدارة

1. اختيار الموظفين ومراعاة المعايير المكتبية من حيث عددهم ، فئاتهم ، مؤهلاتهم .

2. التسلسل الهرمي للموظفين(الهدراكية)

3. التطوير الوظيفي للعاملين في المكتبات

4. مشاكل إدارية في المكتبات

## المراجع العربية :

1. أمين النجداوي " إدارة المكتبات " محاضرات الدورة السابعة لجمعية المكتبات الأردنية ، عمان أذار/ أيار 1974
2. أنور عكروش " المعايير المكتبية " محاضرات الدورة الثانية من البرنامج الثالث لجمعية المكتبات الأردنية ، عمان ، نيسان/ تموز 1978
3. جميل أحمد توفيق . إدارة أعمال . القاهرة : دار الجامعات المصرية 1981
4. ربحي عليان وعمر الهمشري . أساسيات علم المكتبات والتوثيق والمعلومات . عمان : المؤلفان ، 1981
5. عبد الكريم ابراهيم الأمين وآخرين . إدارة المكتبة . بغداد : الجامعة المستنصرية 1980
6. هاني العمدة " إدارة وتخطيط المكتبات " محاضرات في كلية الملكة عليا عمان ، شباط / حزيران 1981
7. محمد عبد الفتاح ياغي ، وعبد المعطي محمد عساف . مبادئ في الإدارة العامة . عمان: جمعية عمال المطابع التعاونية ، 1981

## المراجع الأجنبية

1. Bouazze, A& Nimer, R," Library Education In Tunisia & Jordan: A comparative study." International Library Review. Vol, No.1 (Jan, 1986)

2. Kaser, David."International Librarianship." Lecture at Indiana Univ.,  
Bloomington", May 1985
3. Khory, Sohair." Managing Library Resources." Lecture at the British Council of  
Jerusalem, 12<sup>th</sup> March, 1987.
4. Lyle, G.R. The Administrative of college Libraries 4<sup>th</sup> ed. New York: H. W  
Wilson, 1974
5. Standard for college Libraries. By ACRL a division of ALA July 3, 1975
6. Stuart Robert & Eastlick, J. Library management 2<sup>nd</sup> ed. Colorado libraries  
unlimited 1981