



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

قسم المكتبات.

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في مقياس:

# الإدارة العلمية لنظم المعلومات

موجهة للسنة أولى ماستر تخصص "تسيير ومعالجة المعلومات"

إعداد د.

- قواسمية عبد الغني.

السنة الجامعية: 2022 - 2023

## قائمة المحتويات

العنوان	الرقم
التعريف بمقياس: الإدارة العلمية لتنظيم المعلومات	
مقدمة	
<b>ماهية الإدارة</b>	1
تعريف الإدارة	
أهمية الإدارة	
أنواع الإدارة	
مستويات الإدارة	
<b>تطور الفكر الإداري</b>	2
المدرسة الكلاسيكية	
مدرسة العلاقات الإنسانية	
المدرسة السلوكية	
المدارس الحديثة	
<b>الوظائف الإدارية</b>	3
التخطيط	
التنظيم	
التوظيف	
التنسيق	
التوجيه	
الرقابة	
<b>الوظائف الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات</b>	4
الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات	
<b>الوظائف الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات</b>	5
التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات	
التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات	
التنسيق والتوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات	
القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات	
الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات	
<b>فضاءات المكتبات ومراكز المعلومات</b>	
فضاء المطالعة	6
فضاء العمل	
فضاء الإعارة	
فضاء الإعلام والتوجيه	

سياسة تسيير المكتبات ومراكز المعلومات	
تسيير الميزانية	7
سياسة التوريد	
سياسة المعالجة الوثائقية	
سياسة الخدمات	
خاتمة	

## التعريف بمقياس: الإدارة العلمية لنظم المعلومات

يعتبر هذا المقياس سنوي حيث يتم تدريسه في السداسي الأول والسداسي الثاني بالنسبة لطلبة السنة أولى ماستر "تسيير ومعالجة المعلومات" كما أنه يعتبر من المواد الأساسية ويمكن توضيح ذلك من خلال البرنامج المعتمد من قبل الوزارة على النحو التالي:

### 1 - السداسي الأول:

نوع التقييم		الأرصدة	المعامل	الحجم الساعي الأسبوعي				الحجم الساعي السداسي 16-14 أسبوع	وحدة التعليم
متواصل	امتحان			أعمال أخرى	أعمال تطبيقية	أعمال موجهة	محاضرة		
		20	09	6		6	6	180	وحدات التعليم الأساسية
x	x	05	03	1.30		1,30	1,30	45	الاستخلاص والتكثيف
x	x	05	02	1.30		1,30	1,30	45	تصميم وتسيير قواعد البيانات
x	x	05	02	1.30		1,30	1,30	45	الإدارة العلمية لنظم المعلومات 1
x	x	05	02	1.30		1,30	1,30	45	تنمية المجموعات المكتبية
		07	04	3		3	3	90	وحدات التعليم المنهجية
x	x	04	02	1.30		1,30	1,30	45	منهجية وتقنيات البحث 1
x	x	03	02	1.30		1,30	1,30	45	البحث البيبليوغرافي 1
		02	02	0			3	45	وحدات التعليم الاستكشافية
	x	01	01				1,30	22.30	المعلومات والوثائق الرقمية
	x	01	01				1,30	22.30	الملكية الفكرية
		01	01	3		1,30		22.30	وحدة التعليم الأفقية
x		01	01	3		1,30		22.30	اللغة الأجنبية
		30	16	12		10,50	12,00	33730.	مجموع السداسي 1

### 2- السداسي الثاني:

نوع التقييم		الأرصدة	المعامل	الحجم الساعي الأسبوعي				الحجم الساعي السداسي 16-14 أسبوع	وحدة التعليم
متواصل	امتحان			أعمال أخرى	أعمال تطبيقية	أعمال موجهة	محاضرة		
		20	09	6		6	6	180	وحدات التعليم الأساسية
x	x	05	03	1.30		1,30	1,30	45	المعالجة الموضوعية
x	x	05	02	1.30		1,30	1,30	45	معالجة مصادر المعلومات الحديثة
x	x	05	02	1.30		1,30	1,30	45	التسيير الالكتروني للوثائق
x	x	05	02	1.30		1,30	1,30	45	الإدارة العلمية لنظم المعلومات 2
		07	04	3		3	3	90	وحدات التعليم المنهجية
x	x	04	02	1.30		1,30	1,30	45	منهجية وتقنيات البحث 2
x	x	03	02	1.30		1,30	1,30	45	البحث البيبليوغرافي 2
		02	02	0			3	45	وحدات التعليم الاستكشافية
	x	01	01				1,30	22.30	المصادر الرقمية
	x	01	01				1,30	22.30	تقنيات الاتصال
		01	01	3		1,30		22.30	وحدة التعليم الأفقية
x		01	01	3		1,30		22.30	اللغة الأجنبية
		30	16	12		10,50	12,00	33730.	مجموع السداسي 2

## التعريف بالمقياس من خلال البرنامج الرسمي المعتمد :

تسيير ومعالجة المعلومات

السداسي: الأول

الوحدة: الأساسية

المادة: الإدارة العلمية لتنظم المعلومات (السياسة التوثيقية) 2-1

المعامل: 2

الرصيد: 5

أهداف التعليم:

(ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة ، في ثلاثة أسطر على الأكثر )  
- معرفة الأساسيات والتقنيات التي تسمح للطالب بتسيير مختلف أنظمة المعلومات مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المكتبة

المعارف المسبقة المطلوبة :

( وصف تفصيلي للمعرف المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر )  
- توفر الطالب على معلومات تتعلق بتنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية.

## 1. مقدمة

في عالم الإدارة، تتسارع التطورات وتتنوع المدارس الإدارية التي تمثل نهجاً مختلفة لفهم وتنظيم العمل في المؤسسات. بدأت هذه الرحلة بالمدرسة الكلاسيكية، حيث أسست أساساً أساسية لتشكيل الهيكل الإداري وفهم السلطة والتنظيم. ومن ثم، ظهرت المدرسة السلوكية التي ألقت الضوء على سلوك الأفراد في سياق العمل وكيفية تأثيره على الأداء.

وعلى خطى التطور السريع، جاءت المدرسة الحديثة لتبرز أهمية العلاقات الإنسانية والتفاعل الاجتماعي في البيئة العملية. هنا تأخذ القيم والثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تحقيق الأهداف المؤسسية.

تتنوع وظائف الإدارة لتشمل تخطيط الاستراتيجيات وتنظيم الهيكلية، فضلاً عن عمليات التوظيف واختيار الكوادر البشرية الملائمة وقيادة الفرق نحو تحقيق الأهداف المشتركة. التنسيق يصبح حاسماً لضمان تكامل الجهود وتحقيق التنظيم الفعال.

وفي سياق المؤسسات المعرفية، يأخذ الإداريون في مجال المكتبات ومراكز المعلومات دوراً محورياً. يتضمن العمل الإداري في هذا السياق تخطيط فعال للفضاءات، وتنظيم الموارد المعلوماتية، وتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتحسين جودة الخدمات. يتمحور اهتمامهم أيضاً حول تطوير مجموعات المعلومات وتشكيل سياسات التزويد بما يلبي احتياجات وتطلعات المستفيدين، وفي إطار ذلك، يُعنى بتنمية المجموعات المعرفية.

تأتي وظائف الرقابة كجزء حيوي للتأكد من التشغيل السلس والامتثال للمعايير والسياسات المعتمدة. تعتبر الإدارة رابطاً مهماً يجمع بين المفاهيم التقليدية والتحديات الحديثة، حيث تسعى باستمرار إلى التحسين والتكيف في سياق متسارع يتغير فيه كل شيء بسرعة فائقة، مع مراعاة التقدم التكنولوجي والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

هذه العناصر أعلاه ستكون محور هذه المطبوعة البيداغوجية، مع التركيز على الإدارة العلمية في المكتبات ومراكز المعلومات، حيث تهدف الى توضيح الصورة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص "تسيير ومعالجة المعلومات" حول الإدارة وماهيتها وأهميتها بالنسبة للمكتبات وأهم الوظائف التي تقوم بها للوصول الى أهدافها.

## مدخل عام

قبل التطرق الى مختلف العناصر الخاصة بالمطبوعة يجب تسليط الضوء على المقياس ومفهومه وما يمكن ان يعالجه في مختلف المحاور الخاصة به.

### 1-1- تعريف الإدارة العلمية لنظم المعلومات (Scientific Management of Information Systems)

هي مفهوم يشير إلى تطبيق مبادئ وأساليب الإدارة العلمية في تصميم وتطوير وتشغيل نظم المعلومات. تهدف الإدارة العلمية لنظم المعلومات إلى تحسين كفاءة وفاعلية استخدام المعلومات وتعزيز الأداء واتخاذ القرارات الصحيحة في سياق المنظمات.

يعتمد النهج العلمي في إدارة نظم المعلومات على مجموعة من المبادئ الأساسية<sup>1</sup>:

- ✓ **تحليل العمل (Work Analysis):** يتطلب فهماً عميقاً للمهام والعمليات المرتبطة بنظام المعلومات، من خلال تحليل وتفصيل كل خطوة وعملية في سير العمل. يهدف ذلك إلى تحديد المشاكل وتحسين تنظيم العمل وتحقيق الكفاءة.
- ✓ **تصميم العمل وتوزيع المهام (Work Design and Task Allocation):** يركز على تصميم وتنظيم مهام العمل بشكل منهجي وفعال. يتضمن تحديد المسؤوليات وتوزيع المهام بناءً على مستوى الكفاءة والمهارات.
- ✓ **التدريب والتطوير (Training and Development):** يشدد على تطوير مهارات وقدرات الموظفين للعمل بكفاءة في نظام المعلومات. يتضمن ذلك توفير التدريب المناسب والإرشاد للموظفين لزيادة فهمهم واستخدامهم الفعال لنظام المعلومات.
- ✓ **استخدام التكنولوجيا والأدوات الحديثة:** يعتبر الاستفادة من التكنولوجيا والأدوات الحديثة أساسياً في إدارة نظم المعلومات. يهدف إلى تحسين العمليات وتسهيل الوصول إلى المعلومات وتبسيط العمليات الروتينية.

1 - Laudon, K. C., & Laudon, J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Pearson. 2020. P 136.

✓ قياس الأداء وتقييم النتائج: يتضمن قياس أداء نظام المعلومات وتقييم النتائج لتحديد مدى تحقيق الأهداف وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

✓ التحسين المستمر: يعتبر الاستمرار في تحسين نظام المعلومات جزءاً أساسياً من الإدارة العلمية. يشمل ذلك استخدام ردود الفعل والملاحظات وتحليل الأداء لتحديد المزيد من التحسينات والتغييرات المطلوبة.

تطبيق الإدارة العلمية لنظم المعلومات يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية واتخاذ القرارات الأكثر صحة في سياق المكتبات

ومراكز المعلومات. من خلال تحليل العمل وتصميم المهام وتدريب الموظفين واستخدام التكنولوجيا المناسبة، يمكن تحسين إدارة المعلومات وتعزيز فعالية العمل وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين

2- ماهية الإدارة:

2-1- مفهوم الإدارة:

- هي مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تهدف إلى تحقيق أهداف تم تحديدها مسبقاً.

- هي تحقيق الأهداف بطريقة فعالة وكفؤة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد.

- الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين

أ- تعريف الإدارة:

تعددت تعاريف الإدارة من قبل المفكرين والباحثين في مجالها، وذلك على مدى قرن ونصف من الزمن إذا كان منهم يحاول أن يضع تعريفاً يوضح مضمونها ويعطي تصوراً عاماً عنها، ومن يقرأ هذه التعاريف يلاحظ أنها لم تكن متفقة تماماً في البداية حول مضمون واحد لها، وقد استمر عدم الاتفاق التام لفترة طويلة من الزمن لكن حدثه كانت تخف مع مرور الزمن والتطور والبحث العلمي في هذا المجال إلى أن أصبح هناك اتفاق بين المفكرين

على الكثير من المفاهيم والمبادئ والأسس الإدارية بعد أن أثبت صحتها من خلال التجربة والممارسة ويمكن ترخيص الأسباب التي أدت إلى عدم الاتفاق هذا في ثلاثة أسباب رئيسية هي<sup>1</sup>:

-الإدارة علم حديث نسبيا

-الإدارة تشمل كافة مجالات الحياة

-الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية وليست الطبيعة.

بعد هذا التقسيم، سنسعى إلى استعراض عدد من تعاريف الإدارة لمجموعة من رواد الفكر الإداري.

فقد عرف رائد الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" الإدارة بأنها: المعرفة الدقيقة لكل ما تريد من الرجال أن يعلموه ثم التأكد من أنهم يقومون بعمله بأحسن طريقة وأرخصها.

وقد عرفها "هنري فايول" بأنها عمل يتضمن التنبؤ، التخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

أما "شستر بارنارد" فقد عرفها بأنها ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

"جيمس مونى والان رايلي" عرفاها على أنها الشرارة التي تنشط وتوجه وتراقب خطة وإجراءات المنظمة.

أما "شيلدون" فقد تناولها على أنها وظيفة يتم بموجها رسم السياسات والتنسيق بين أنشطة المنظمة الرئيسية: الإنتاج والتوزيع والمالية وتصميم الهيكل التنظيمي لها والقيام بأعمال الرقابة على كافة أعمال التنفيذ.

1 - فاطمة بدر. أساسيات الإدارة. دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية. 2018. ص36

آخر هذه التعاريف التي نعرضها هو تعريف "وليم هوait" الذي قال عنها: بأنها فن ينحصر في توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف محدد.

وعموما هي عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية وتؤدي الى تحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقا.

## ب- الإدارة علم أم فن:

قبل التطرق إلى موضوع الإدارة، يجدر بنا أن نعي أن الإدارة هي إحدى العلوم الاجتماعية بمعنى أن مجال الإدارة يتعامل مع العنصر البشري والبيئة، وكلاهما يتسمان بالديناميكية والتغير المستمر. وبالتالي، يكون مفهوم الاستقرار في مجال الإدارة نسبياً ومتغير ولا يمكن تطبيقه بنفس الطريقة التي يُطبق بها في العلوم الطبيعية<sup>1</sup>.

## ❖ الإدارة علم:

العلم عموماً يتميز بمواصفات متعددة يمكن تلخيصها كالتالي: يتطلب وجود نظريات تضم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والأسس العلمية لشرح وتفسير سلوك الظواهر. ويُميزه أيضاً قدرته على التطبيق الذي يؤدي إلى نتائج محددة يمكن التنبؤ بها، ويُمكن دراسته وتعلمه في الجامعات قبل التطبيق في البيئة.

عند تطبيق هذه المواصفات على مجال الإدارة، نجد أنها تتوافق معها. فالإدارة تمتلك نظريات ومدارس إدارية متنوعة تحاكي التنوع في الأفكار والمفاهيم. تم تطوير هذه النظريات والمفاهيم عبر التجارب والملاحظات لشرح وتفسير الظواهر الإدارية، وتوجيه الإداريين نحو تحقيق الأهداف بكفاءة. إذاً، يُمكن التنبؤ بالنتائج الناتجة عن تطبيق هذه

1 - محمد رأفت الدرديري. علم وفن الإدارة الحديثة. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2020، ص 64.

المبادئ والمفاهيم والأسس بدرجة نسبية من الدقة، على عكس العلوم الطبيعية التي تتسم بالتنبؤ الدقيق. تُدرس نظريات الإدارة في كليات جامعية مختصة، ويمكن للطلاب الاستفادة منها وتطبيقها في العمل الوظيفي لتحقيق أهداف المنظمات.

بناءً على ذلك، يُمكن القول إن الإدارة هي علمٌ كغيرها من العلوم، ولكنها تنتمي إلى ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية.

### ❖ الإدارة فن:

يُمكن تعريف الفن في سياق العلوم كالمهارة في تطبيق المعرفة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أقصى النتائج. في هذا السياق، يمكن القول إن الإدارة هي فن بكل معنى الكلمة. فالمدير الذي يمتلك المعرفة الإدارية كمعرفة نظرية ولكنه لا يعرف كيف ومتى وأين يجب تطبيق هذه المعرفة لن يكون قادرًا على تحقيق نتائج جيدة ولن يكون مديرًا فعالًا.

عمل المدير يتعامل أساسًا مع العنصر البشري وبيئة متغيرة باستمرار. يجب على المدير أن يكون ملمًا بكيفية التعامل مع البشر والبيئة، حيث يتم تحكم سلوك البشر بعوامل متعددة مثل الدوافع والعادات والقيم. وبما أن مواقف البيئة متنوعة وتتأثر بعوامل مختلفة، فإن المدير يجب أن يكون قادرًا على تكييف معرفته الإدارية وتطبيقها بمرونة وبناءً على السياق البيئي الخاص الذي يواجهه.

لهذا السبب، يمكن القول إن الإدارة هي فن يتطلب مهارة في تطبيق المعرفة الإدارية بشكل فعال وملائم وفقًا للوضع البيئي والعوامل البشرية المعنية

### ❖ الإدارة علم وفن:

بناءً على ما تم ذكره، يُمكن القول إن الإدارة هي توازن بين العلم والفن. تتضمن الإدارة العلم بشكلها النظري، حيث يقدم الإدارة النظريات والمفاهيم التي توجه القوانين والمبادئ العلمية التي يمكن تطبيقها. ومن ناحية أخرى، يمكن اعتبار الإدارة فنًا يكمل الجانب النظري، حيث يعتمد على تطبيق المعرفة الإدارية بمرونة وفاعلية.

فعلم الإدارة يوفر التوجيه والإرشاد للمدير بما ينبغي القيام به، بينما الفن يمكن للمدير من خلاله تنفيذ ما تعلمه بطريقة ملائمة للوضع الفعلي وبأقصى قدر من الفاعلية. وبالتالي، يمكن القول إن الإدارة تعتمد على الفن في استخدام العلم الإداري لتحقيق أفضل النتائج. لذلك، لا يكفي أن يكون لديك العلم فقط لتصبح مديرًا ناجحًا، وبالمثل، الفن وحده لا يكون كافيًا. النجاح في مجال الإدارة يأتي من توازن مثالي بين العلم والفن، حيث يمكن للمدير دمج المعرفة النظرية بمهارات تطبيق الفن لتحقيق الأهداف بفعالية<sup>1</sup>.

### ج- علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

علم الإدارة له صلة وثيقة بالعديد من العلوم الأخرى، حيث يمكن أن تسهم كل منها في تكوين شخصية المدير ونجاحه في ممارسة الإدارة. من الصعب حصر جميع العلوم ذات الصلة بالإدارة، ولكن يمكن الإشارة إلى بعض العلوم الهامة التي ترتبط بشدة بها<sup>2</sup>:

1. علم الاقتصاد: يساهم علم الاقتصاد في زيادة فهم المدير لأهمية العائد والتكلفة على مستوى الوحدة الاقتصادية أو المنظمة. يساعد هذا الفهم في اتخاذ القرارات الإدارية بنجاح.
2. علم النفس: يساعد علم النفس المدير على فهم الجوانب النفسية للأفراد والمجموعات في المنظمة. يساهم في تحليل السلوك والتفاعل البشري، وبالتالي يمكن توجيه وتحفيز العنصر البشري بفعالية.
3. علم الاجتماع: يساعد علم الاجتماع في فهم سلوك وتفاعل المجموعات والجماعات البشرية داخل المنظمة. يعتبر المنظمة بمثابة مجتمع صغير، ولذلك فهم ديناميكيات المجموعات مهم للإدارة الفعالة.

1 - عمر محمد الدرة. مدخل إلى الإدارة. مصر: جامعة عين شمس. 2009. ص 12

2 - فاطمة بدر، مرجع سابق، ص 85.

4. علوم الرياضيات: تساهم الرياضيات في تقديم أدوات تحليلية قوية للمدير. يمكن استخدام التحليل الكمي في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء بدقة.

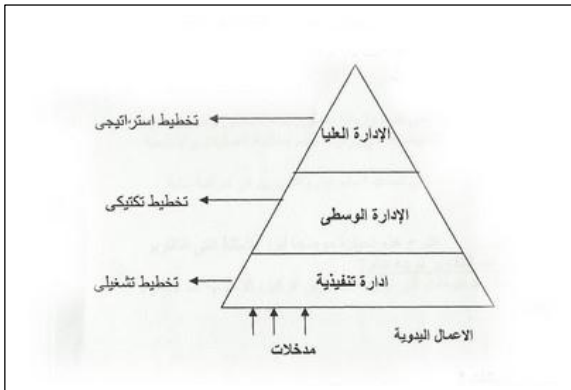
بالإضافة إلى هذه العلوم، هناك العديد من العلوم الأخرى مثل علم القانون والتاريخ والسياسة والجغرافيا وتكنولوجيا المعلومات والحاسوب، والتي يمكن أن تساهم في تعزيز مهارات وفهم المدير وتحسين أداء الإدارة.

#### د- وظائف الإدارة:

اختلف الاداريون في وظائف الإدارة فهناك من يعتبرها سبعة وظائف وهناك من يقول عشرة ولكن الأكثرية يتفقون على خمسة وظائف سوف نذكرها باختصار ثم يتم التفصيل فيها لاحقاً

- التخطيط: عملية تحديد الأهداف والموارد الضرورية لإنجازها
- التنظيم: عملية تقسيم المهام والموارد وإقامة الهيئات والتنسيق بينها
- التوجيه: عملية الاتصال بالآخرين والتأثير فيهم وتحفيزهم قصد توجيههم نحو إنجاز الأهداف.

- التنسيق: عملية تنظيم وترتيب الأنشطة والمهام والموارد بطريقة متسقة وفعالة لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة. يتضمن التنسيق في الإدارة توجيه الأنشطة والعمليات المختلفة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية للمنظمة. يشمل ذلك توزيع المهام وتحديد المسؤوليات، وتخصيص الموارد بشكل مناسب، وضمان تعاون وتفاعل فعال بين أفراد الفريق والأقسام المختلفة.
- الرقابة: قياس المنجز ومقارنته بالمخطط وتحديد الانحرافات قصد تصحيحها



#### هـ- مستويات الإدارة<sup>1</sup>:

- الإدارة العليا
- الإدارة الوسطى

1 - بشير العلق. مبادئ الإدارة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2006، ص 107.

## - الإدارة الإشرافية

الشكل رقم 1: يبين مستويات الادارة

## ○ مدراء الإدارة العليا: "Chief Executive Officer" CEO

نجد في هذا المستوى: الرئيس، نائب الرئيس، هم مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة ويولون أهمية كبيرة للبيئة الخارجية، لهم دور في تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات

## ○ مدراء الإدارة الوسطى: Middle Managers:

لهم مهمة رئاسة الأقسام الكبرى، الإدارات الرئيسية هم مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا مهمتهم تطوير الخطط التكتيكية (تجزئة للخطط الاستراتيجية) ولهم دور في بناء وقيادة فرق العمل الكبرى

## ○ مدراء الإدارة الإشرافية: Supervisors:

لهم دور إشراف أو الملاحظة هم في اغلب الأحيان من قدامى العاملين الفنيين مهمتهم قيادة الفرق الصغيرة

## ➤ أدوار المدير:

- الأدوار التفاعلية:

- التفاعل مع افراد، مجموعات، منظمات،.. لتوجيههم نحو الاهداف. وهو ايضا حلقة وصل مع هذه الاطراف.

- الأدوار المعلوماتية:

استلام وبلورة وتبادل المعلومات داخل وخارج المنظمة

- الأدوار القرارية:

استخدام المعلومات في عملية صنع القرار، معالجة المشاكل داخل وخارج المنظمة، توزيع الموارد والتفاوض مع أطراف مختلفة

➤ المهارات الضرورية للمديرين:

- مهارات تقنية: وهي القدرة على توظيف المعارف والخبرة لأداء مهام معينة
- مهارات إنسانية: وهي القدرة على العمل مع الآخرين بشكل جيد
- مهارات إدراكية (تصورية): وهي القدرة على التفكير والتحليل الناقد من أجل حل المشاكل المعقدة

## 2-1- ماهية المنظمة

هو تجمع أفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل من أجل إنجاز أهداف محددة وتتميز هذه العلاقة بطابع الاستمرارية<sup>1</sup>.

وهي (عبارة عن كيان تنظيمي يهدف إلى تحقيق أغراض معينة من خلال تحريك أنشطة ووظائف محددة باستخدام موارد مختلفة مع أخذها في الاعتبار المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة). وبناء على هذا فإن المنظمة ما هي الوحدة أو نظام جزئي من منظومة متكاملة تمثل البيئة أو المجتمع الذي يحيط بها.

### أ- أنواع المنظمات<sup>2</sup>:

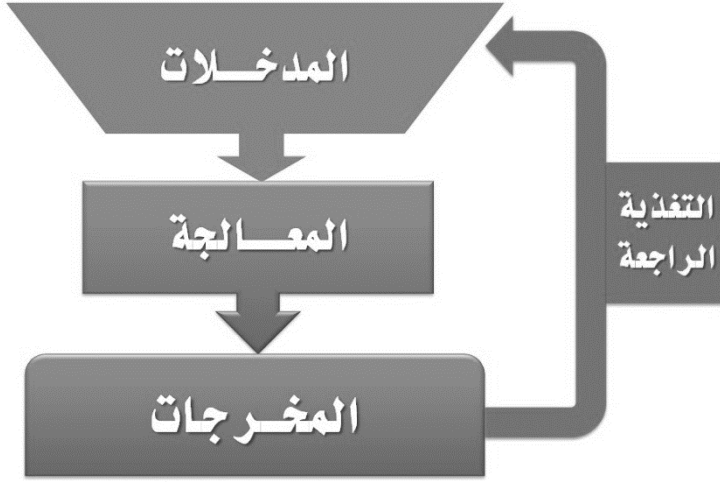
- منظمة الأعمال / هي أهم المنظمات وتظهر نتيجة مبادرات فردية أو جماعية خاصة بغرض ممارسة نشاط معين قصد تحقيق الأرباح.
- منظمات حكومية / تظهر نتيجة لجهد الدولة وبمواردها (مثل خدمات الدفاع)
- مؤسسات حكومية / وهي التي تنتج وتقدم سلع أو خدمات معينة (خدمات المياه والكهرباء)
- منظمات دولية / تتواجد على أرض دولة أخرى (مثل السفارات، الأمم المتحدة..)
- منظمة المجتمع المدني و الغير الهادفة للربح / تقدم خدمات اجتماعية مثل الجمعيات الخيرية، الأحزاب السياسية، جمعيات حماية المستهلك،..)
- التعاونيات / تهدف الى خدمة مجموعة من الافراد في مجال معين (مثل جمعية التسويق الزراعي)

1 - فاطمة بدر، مرجع سابق، ص 61.

2 - المرجع نفسه، ص 63 - 67.

## ب- المنظمة كنظام مفتوح:

المنظمة عبر هذه المدخلات تقوم بتحويل المدخلات الي مخرجات

❖ المدخلات (الموارد)

الشكل رقم 2: يبين نظام المعلومات

الموارد البشرية

الموارد المالية

الموارد الاولية

الطاقة

التكنولوجيا

المعرفة

❖ المخرجات (الانتاج)

سلع وخدمات

معرفة

معلومات

## ج- الأداء التنظيمي:

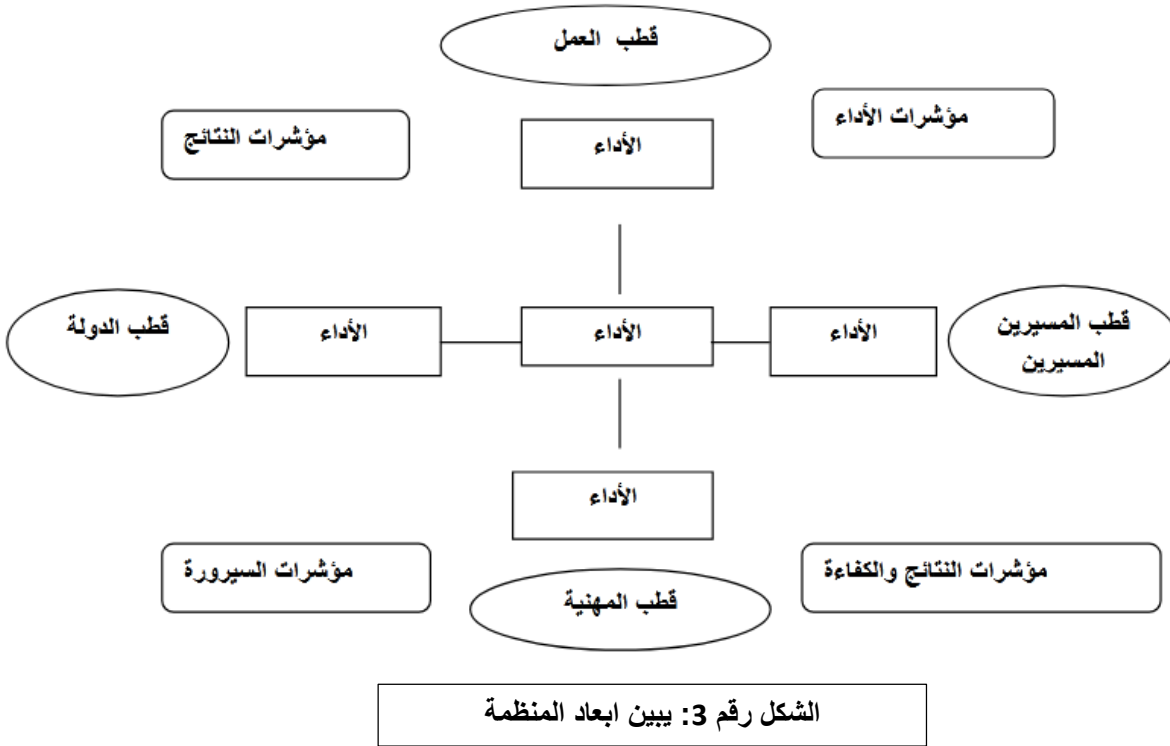
تعريف:

هو اداء الاعمال والاستخدام الجيد للموارد بشكل فعال لخدمة المستهلك وخلق القيمة.

❖ مؤشرات الاداء<sup>1</sup>:

1- عبد الفتاح بوخمخم. تحليل وتقييم الاداء الصناعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، ع 18، الجزائر: جامعة منتوري- قسنطينة، 2002. ص 126.

- الفاعلية: Effectiveness وهي قياس مدى تحقيق الاهداف المحددة وترتكز على المخرجات
- الكفاءة: Efficiency وهي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة وترتكز على المدخلات
- الانتاجية: Productivity وهي العلاقة بين كمية ونوع الاداء واستغلال الموارد
- العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف.



#### د- التحديات المعاصرة للمنظمة<sup>1</sup>:

- ازدياد دور المعرفة: دور الرأس المال المعرفي Intellectual Capital وهو مجموع القوى العقلية والفكرية التي يتم تقاسمها بين العاملين والمنظمة
- العولمة: Globalization وهو التداخل العالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين الدول مع زيادة المنافسة

1 - Bernard Mr tory ,contrôle de gestion sociale, 2 eme édition , paris Librairie, 1999 . p 236.

- التطور التكنولوجي: Technological Development متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الاعمال من خلال وضع وحدات للتنبؤ التكنولوجي
- التنوع: Diversity وهو متعلق بالاختلافات الثقافية اي الاختلاف الموجود بين العاملين القائم على اساس الجنس أو العرق أو الدين أو العمر أو غيره. المشاكل الموجودة في المنظمات: التمييز على اساس العرق، الدين... او وجود احكام مسبقة على أفراد ومنعهم للوصول الى مناصب معينة

## 2- تطور الفكر الإداري

### 1-2- الفكر الإداري في العصور القديمة<sup>1</sup>:

إن وجود الإدارة كان منذ حوالي 6000 سنة مضت إذ كيف تسنى للحضارة المصرية واليونانية أن تنمو وتزدهر آنذاك دون وجود فكر إداري متطور مارس أساليب وإجراءات عمل إدارية في القديم، فإنه يمكن القول أن ممارسة الإدارة كانت قبل الحضارات وهي – الحضارة السومرية – البابليون – الفرعونيون – الرومانيون. وقد استخدمت على النحو التالي:

- الإدارة المحلية: تمتلك الحضارات القديمة نظماً للإدارة المحلية تتيح لها تنظيم الشؤون المحلية بكفاءة. في مصر، كانت هناك مقاطعات تديرها سلطات محلية تابعة للفرعون، وكذلك في اليونان القديمة حيث كانت هناك مدينتان مستقلة تدير شؤونها الداخلية.
- الزراعة وإدارة الموارد: كانت إدارة الأمور الزراعية مهمة في الحضارات القديمة. في مصر، تم تطوير نظم لرصد مستوى مياه النيل وتوزيعها بشكل منتظم لضمان الزراعة الناجحة. وفي اليونان، كان هناك منهج زراعي محسن وممارسات تقليدية تم تنظيمها على مستوى محلي.

1 - مزهر محسن الخفاجي. مصر القديمة بين نظام الحكم اللامركزي ونظام الحكم المركزي. مجلة الآداب. ع119. العراق: جامعة بغداد. 2016. ص 305-340.

- الضرائب والجبائية: تم تحصيل الضرائب والجبائية في تلك الحضارات القديمة واستخدمت لتمويل المشروعات الحكومية والبنية التحتية. تم تحصيل الضرائب من قبل سلطات مختلفة ومن ثم توجيهها نحو الاستخدامات الضرورية.
- السجلات والأوامر: تم الاعتماد على توثيق الأوامر والقرارات الملكية والسجلات الإدارية في تلك الحضارات. هذا المستندات تسهل عمل الإدارة وتجعلها أكثر فعالية.
- الديانة والثقافة: كانت الديانة والأخلاق جزءًا مهمًا من النظام الاجتماعي والإداري في تلك الحضارات. وقد ساهمت في توجيه القيم والسلوكيات المجتمعية.
- النظم القانونية: كانت هناك نظم قانونية تعتمد على العادات والتقاليد والشرائع في هذه الحضارات. تم تنفيذ العقوبات وتحكيم النزاعات بناءً على هذه النظم.

بشكل عام، كانت الإدارة في تلك الحضارات تعتمد على نهج محلي ومحدود بدلاً من تطبيق الأساليب والإجراءات الإدارية الحديثة. إنجازاتهم كانت نتيجة توجيه دقيق للموارد والعمل البشري وتنظيم الشؤون الحكومية بشكل مناسب بناءً على الظروف والاحتياجات المحلية.

## 2-2 الفكر الإداري في الإسلام<sup>1</sup>:

تعتمد مبادئ وأسس الإدارة الإسلامية على القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، وهي توجيهات دينية تغطي جميع جوانب الحياة. يُعرف الفكر الإداري الإسلامي على أنه "مجموعة من الآراء والمبادئ والنظريات التي هي جزء من دراسة وممارسة ميدان الإدارة عبر العصور والأزمنة، ويتم تأطير هذا الفكر بأسس إسلامية باستناد إلى توجيهات القرآن الكريم والسنة النبوية". يمتلك الفكر الإداري الإسلامي منهجًا حياتيًا ومنظمًا يعتمد على المعتقدات الإسلامية والأخلاقيات.

يُعتبر الفكر الإداري الإسلامي جزءًا من التشريع الإسلامي الذي يتسم بالاستقلالية ويختلف عن التيارات الفكرية الأخرى. إنه يهدف إلى تحقيق التوازن والانسجام بين مصالح

1 - محمد محمد ناشد. الفكر الإداري في الإسلام. دبي: مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث، 2001 ص. 15- 25.

الفرد والجماعة، ولا يميل نحو الفكر المادي أو الانساني بشكل مفرط. بالنسبة له، تكون المصالح متكافئة ولا ينبغي لأحدها الغلبة على الأخرى بل يجب أن تتكامل.

يستند الفكر الإداري الإسلامي إلى القيم الإنسانية الرفيعة التي كانت تسود المجتمع الإسلامي في العصور الزمنية المختلفة. يُؤكد على أهمية تطبيق هذه القيم في مختلف جوانب الإدارة والحياة الاجتماعية.

من الجوانب المهمة للإدارة الإسلامية هي العدالة والإنصاف، حيث يتعين على المسؤولين توجيه الأمور بنزاهة واعتبار مصلحة الجماعة. تشجع القيم الإسلامية على تقديم خدمات عامة بجودة وكفاءة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الرضا الإلهي ورضا الإنسان.

تجدر الإشارة إلى أن الفكر الإداري الإسلامي لديه جذور عميقة في التاريخ الإسلامي وقد أثبت نجاحه في العديد من الفترات التاريخية، مما يبرز أهميته كأسلوب إداري قائم على القيم الدينية والأخلاق الإنسانية.

### 3-2 الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية:

الفترة الزمنية التي تمتد من عام 1750 إلى 1910 تمثل مرحلة هامة في تطور الإدارة والتنظيم الإداري. تُعرف هذه الفترة بفترة الثورة الصناعية، وهي فترة تميزت بتحولات جذرية في الاقتصاد والتكنولوجيا، وبالتالي أثرت بشكل كبير على الإدارة والممارسات الإدارية. وتعتبر هذه الفترة هي أحد أسباب ظهور الفكر الإداري الكلاسيكي ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:

✓ ظهور الثورة الصناعية: بدأت الفترة بظهور الثورة الصناعية في بريطانيا في أوائل القرن الثامن عشر وتوسعت لتشمل أوروبا وأمريكا الشمالية. هذه الثورة أدت إلى تحول كبير في طريقة إنتاج السلع والخدمات وزيادة كبيرة في الإنتاجية.

✓ التقنيات الجديدة: شهدت هذه الفترة تقدمًا هائلًا في التكنولوجيا، مثل آلات البخار والآلات النسيج والسكك الحديدية والاتصالات. هذه التقنيات سهلت الإنتاج وزادت القدرة على توزيع السلع.

- ✓ التخصّص وتنوع الصناعات: زاد تخصص الصناعات وتنوعها خلال هذه الفترة. بدأت الشركات تتخصص في إنتاج سلع محددة بكفاءة، مما أدى إلى زيادة التنافسية وتطوير أساليب الإدارة لتحقيق الكفاءة وزيادة الإنتاجية.
- ✓ المؤسسات الصناعية الكبيرة: بدأت الشركات الصغيرة تنمو وتتحوّل إلى مؤسسات صناعية كبيرة. تطلب إدارة هذه المؤسسات تنظيمًا وتنسيقًا أفضل للموارد البشرية والمالية والإنتاج.
- ✓ تطوير الإدارة العلمية: شهدت هذه الفترة ظهور الإدارة العلمية، التي قدمها علماء مثل فريدريك تايلور وهنري فايول. هذه النهج استند إلى تحليل علمي لعمليات الإنتاج وتحسينها وزيادة الكفاءة.
- ✓ التنظيم والإدارة الهرمية: تطور نموذج التنظيم الهرمي في هذه الفترة، حيث تم تقسيم الشركات إلى أقسام وأقسام فرعية مع تحديد سلطات ومسؤوليات محددة لكل مستوى.
- ✓ إدارة الموارد البشرية: تزايدت أهمية إدارة الموارد البشرية خلال هذه الفترة، حيث تم التركيز على توظيف العمالة وتدريبها بشكل أفضل لزيادة الإنتاجية.
- ✓ الإدارة الإنتاجية: تم تطوير أساليب جديدة لإدارة الإنتاج، مثل تقنيات إنتاجية تحسين الجودة وجداول زمنية للإنتاج.
- ✓ السوق العالمية: زاد تصدير المنتجات والسلع عبر الحدود، مما أدى إلى الحاجة إلى تنظيم الإنتاج والتوزيع على مستوى دولي.
- ✓ التنظيم الصناعي: شهدت هذه الفترة نشوء التنظيمات الصناعية والجمعيات التجارية والغرف التجارية للتعاون والدعم المتبادل.

بهذه الطرق، ساهمت الثورة الصناعية وتحولاتها في تشكيل مفاهيم وممارسات الإدارة الحديثة. أثرت على كيفية تنظيم المؤسسات وإدارة الموارد، وأسهمت في تطوير الإدارة العلمية وإدارة الموارد البشرية، مما أسهم في تطور الإدارة الإدارية بشكل كبير خلال تلك الفترة.

1-3-2- المدرسة الكلاسيكية<sup>1</sup>:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في تاريخ الفكر الاقتصادي بشكل مرتبط وثيق بالتطورات الكبيرة التي شهدتها الدول الأوروبية في القرن الثامن عشر وما تلاه من تغيرات جذرية في مختلف جوانب الحياة الحضارية، سواء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي والسياسي. في بداية القرن الثامن عشر، شهدت المجتمعات الأوروبية تحولاً اقتصادياً هائلاً، حيث انتقلت من نظام اقتصادي إقطاعي معتمد على الزراعة إلى نظام رأسمالي تجاري.

التحولات الرئيسية في هذا السياق تتمثل في تحول الهيكل الاقتصادي من الاقتصاد الزراعي إلى الاقتصاد التجاري الرأسمالي، مع توسع الأسواق المحلية والتجارة الدولية. لم يكتف النظام الرأسمالي بالتوقف عند هذا الحد، بل شهد تطوراً إضافياً بفضل الثورة الصناعية التي بدأت في أواخر القرن الثامن عشر وأحدثت تحولاً جذرياً نحو الإنتاج الصناعي.

من هنا نشأت المدرسة الكلاسيكية كتفاعل فعال مع هذه التحولات الكبرى. أصبح لديها دور حيوي في فهم الظواهر الاقتصادية المتغيرة، حيث ركزت على الدور المحوري للسوق وأهمية الحرية الاقتصادية في التنمية الاقتصادية. لذا، يمكن اعتبار ظهور المدرسة الكلاسيكية استجابة متفهمة وفعالة للتحولات التاريخية الكبيرة التي شهدتها المجتمعات الأوروبية في تلك الفترة الزمنية المحورية.

1-1-3-2 أسباب ظهور المدرسة الكلاسيكية<sup>2</sup>:

- ✓ انتقال إلى الرأسمالية: تحولت المجتمعات الأوروبية من نظام اقتصادي إقطاعي إلى نظام رأسمالي تجاري. هذا التحول أدى إلى ظهور العديد من الفرص الاقتصادية والتغيرات في تنظيم الإنتاج وتوزيع الثروة.
- ✓ الثورة الصناعية: كان للثورة الصناعية تأثير كبير على التحولات الاقتصادية. ظهرت التكنولوجيا الجديدة وآلات الإنتاج، مما أسهم في تحسين الإنتاجية وتغيير نمط الحياة اليومي.

1 - احمد صقر، تاريخ النظرية الاقتصادية - الاسهامات الكلاسيكية، مصر: المكتبة الاكاديمية. 2000 ص 7.

2 - المرجع نفسه. ص 24-25.

- ✓ توسيع الأسواق والتجارة: مع زيادة الإنتاج، تم توسيع نطاق الأسواق والتجارة. زادت الفرص للتبادل التجاري وظهرت فرص جديدة لريادة الأعمال.
- ✓ تأثير التجارة الدولية: شهدت التجارة الدولية نموًا كبيرًا، مما أدى إلى تكوين نظريات حول التجارة الدولية وتأثيرها على الاقتصاد الوطني.
- ✓ تحديات النمو الاقتصادي: بينما كان هناك نمو اقتصادي، كان هناك أيضًا تحديات مثل التوازن الاقتصادي وتوزيع الثروة التي أثرت على الأفكار الاقتصادية.
- ✓ ظهور مفهوم السوق الحرة: بدأ المفهوم الكلاسيكي للاقتصاد بالتطور، مع التأكيد على فكرة الحرية الاقتصادية وأهمية عدم التدخل الحكومي الزائد في الأسواق.
- ✓ تطوير نظريات القيمة: ظهرت نظريات حول القيمة وكيفية تحديدها في سوق العمل والتجارة.

في نهاية القرن الثامن عشر، كانت هذه التحولات الاقتصادية تشكل خلفية لظهور المدرسة الكلاسيكية في الفكر الاقتصادي، حيث سعت هذه المدرسة إلى فهم الظواهر الاقتصادية من خلال المنهجية والتحليل العلمي

### 2-1-3-2 تعريف المدرسة الكلاسيكية:

لنبدأ بفهم معنى كلمة "كلاسيكية"، فغالبًا يفهم الكثيرون أنها تشير إلى الأشياء التقليدية أو القديمة. ولكن في الحقيقة، يكمن المعنى الحقيقي لكلمة "كلاسيكية" في أنها تعبر عن الطراز الأول، المثالي، النموذجي، أو الممتاز. تأتي هذه الكلمة من أصل يوناني.

والمدرسة الكلاسيكية (Classical School) هي فكر إداري مبني على أساس الاعتقاد بأن الموظفين لديهم احتياجات اقتصادية ومادية فقط، وأن الاحتياجات الاجتماعية والحاجة إلى الرضا الوظيفي إما غير موجودة أو غير مهمة، وبالتالي فإن هذه المدرسة تدعو لأعلى درجات التخصص وتقسيم العمل، واتخاذ القرارات المركزية، وتعظيم الأرباح<sup>1</sup>.

1 - محمد قاسم القريوتي ، الإدارة والمهارات ، مصر: المكتبة الأكاديمية ، 1998. ص. 16.

بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية زيادة الإنتاجية Productivity وكذلك زيادة كفاءة أداء العمال للأعمال الموكلة لهم Efficiency، وركزت هذه المدرسة على كيفية تصميم المصنع، و كيفية تصميم الوظيفة للفرد، و كيفية تصميم طرق العمل والأداء، وأخيراً على مبادئ إدارة العمل، فكانت الإدارة في عرف هؤلاء العلماء أنها أداء لتنسيق الجهود وأن وظائف الإدارة هي التخطيط والتنظيم والرقابة؛ وكان شغلهم الشاغل هو البحث عن الطريقة المثلى لأداء العمل، وكانت تسيطر عليهم فكرة أن هناك طريقة واحدة One Best Way لإدارة العمل وأن هذه الطريقة المثلى تعطي نتائج إيجابية في جميع المواقف الإدارية One Best Way Every Where.

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في مجال الاقتصاد في القرن الثامن عشر، حيث نتجت عن جهود مبارزها وتطورت لتصبح مدرسة اقتصادية رائدة في بريطانيا. استمرت هذه المدرسة لمدة تقرب من مائة عام، حيث أعترف لها بالتفوق في معالجة القضايا الاقتصادية بشكل يصل إلى مستوى الكمال واليقين.

تميزت المدرسة الكلاسيكية بالابتعاد عن الدوافع الشخصية والأخلاقيات، واعتمادها على أدوات التحليل المنطقي، وتوجهاتها الموضوعية في التحليل. من خلال هذا النهج، أضفت المدرسة الكلاسيكية صفة العلمية الحديثة إلى ميدان الاقتصاد، والتي استمرت في تحديده لفترة طويلة بعد ذلك الزمن.

### 3-1-3-2 نظريات المدرسة الكلاسيكية:

#### أ- مدرسة الإدارة العلمية.

فريدريك تايلور، الشخص الذي أسس حركة الإدارة العلمية، عاش حياة مهنية متنوعة ومثيرة. بدأ مسيرته كعامل في إحدى المصانع، ثم ارتقى تدريجياً في السلم الوظيفي حتى أصبح مهندساً، وفي النهاية وصل إلى قمة السلم الوظيفي كاستشاري للمهندسين في إحدى المصانع الأمريكية.

تأسست مبادئ تايلور العلمية على رغبته في تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للأفراد والآلات في سياق الإنتاج. استندت فلسفته إلى دراسته للزمن والحركة، حيث أسس أساساً

علمياً لتحليل العمليات واتخاذ القرارات. كما أولى اهتماماً خاصاً لفهم العلاقة الوثيقة بين العامل والآلة.

في إدارة العلمية، أولى تايلور وفريقه اهتماماً بتحليل النظريات التي قدموها، وكانوا يركزون على فهم العلاقة المعقدة بين العامل والآلة. وفي ظل هذا السياق، كانوا يعتمدون على الأسلوب العلمي لحل المشاكل العملية، حيث يتعين التعرف بشكل دقيق على المشكلة وأسبابها لتحديد الحلول المناسبة وتنفيذها بنجاح

#### ❖ أسس ومبادئ الإدارة العلمية: قامت على الركائز التالية<sup>1</sup>:

✓ تحقيق الكفاية الإنتاجية: ويقصد بها الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج وأيضا الحصول على أفضل الإيرادات المالية لتغطية النفقات والتكاليف بغرض الحصول على أفضل الأرباح المنتج.

ومن ناحية أخرى تعني سلعة أو خدمة تتميز بأحسن المواصفات كالجودة، قلة التكلفة، الجهد والوقت

✓ البحث العلمي: أي تطبيق أسلوب علمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته والابتعاد عن التخمين والتقديرية الشخصية.

✓ تقسيم العمل: الهدف منه تحديد أدق أبعاد النشاط الذي يقوم به العامل ويمكنه التخصص فيه وهذا يؤدي إلى ارتفاع كفاءته الإنتاجية وانخفاض التكلفة فتقسيم العمل أدى الى تشجيع التخصص في الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال بل أيضا المدراء وفق طبيعة النشاط الذي يتولون إدارته.

✓ وضع قواعد علمية للقيام بإدارة المنظمة والعناية بإنتاجها:

أي عملية المتابعة والمراقبة وتقديم حوافز مادية مع وضع اللوائح الخاصة للالتزام بها 1-.

✓ تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين:

1 - كمال حمدي أبو الخير. أصول الإدارة العلمية. مصر: مكتبة عين شمس. 2000. ص 17.

وهذا يكون ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم العملية.

✓ التركيز على أهمية التوجيه والتقييد به والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة العلاقات خارج هذا الإطار لأنها ليست ضمن لوائح العمل والسلوك الرسمي المعتمد.

✓ التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال وجود مسؤولية مشتركة

\* تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معا.

ويمكن اختصار أسس ومبادئ الإدارة العلمية الى:

- المبدأ الأول يركز على وضع منهجية علمية محكمة لأداء كل مهمة بشكل أفضل، مما يعكس التركيز على التحليل الدقيق وتحسين العمليات.
- في المبدأ الثاني، يشدد على أهمية اختيار الشخص المناسب لأداء المهمة، وتأكيد ضرورة تزويده بأفضل تدريب ممكن، مما يعكس التركيز على الاختيار الذكي وتطوير المهارات.
- أما المبدأ الثالث، يشير إلى مسؤولية المديرين في التأكد من اتباع أفضل منهجيات الاختيار لضمان انتقاء أفضل الكفاءات لشغل المناصب.
- أما المبدأ الأخير الذي وضعه تايلور يقوم على فكرة نقل المسؤولية الكاملة عن أسلوب العمل من العامل إلى الإدارة، حيث يتحمل المديرون المسؤولية الكاملة عن تنظيم العمل وتحقيق أهداف الإنتاج.

في نظام إدارته، استند تايلور إلى دراسات الوقت في خطوط الإنتاج، حيث قام بتقسيم الوظائف إلى مكونات وبحث عن أسرع الطرق لإنجاز العمل باستخدام مبدأ دراسة الوقت كأساس. كما حاول محفزاً أصحاب العمل على دفع مكافأة أعلى للعمال الأكثر إنتاجية. في النهاية، أظهرت تطبيقات نظرية الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين تحسينات كبيرة في الإنتاجية والكفاءة.

❖ الانتقادات الموجهة للفكر التايلوري<sup>1</sup>:

النقد الموجه لطريقة تايلور يركز على عدة نقاط:

- تعتبر نظرية الإدارة العلمية أن هناك "طريقة واحدة صحيحة" للقيام بأي مهمة، وهذا يتعارض مع المنهجيات الحديثة مثل "الإدارة بالأهداف" ومبادرات التطوير المستمر وإعادة هندسة عمليات الأعمال، التي تشجع على مسؤولية الفرد ودعم اتخاذ القرارات.
- تشير الانتقادات أيضًا إلى أن العاملين يحتاجون إلى درجة من الاستقلالية في العمل، وأن التقييد بإجراءات ثابتة يمكن أن يكون غير ملهمًا أو محدودًا في بيئة العمل الحديثة المتغيرة.
- فريق العمل أيضًا يعتبر نقطة تعارض مع المنهج التايلوري، حيث يفضل النهج الحديث فحص الأداء بشمولية لتقييم الكفاءة وزيادة الإنتاجية. كما يركز النقد على عدم تسليط الضوء بشكل كافٍ على العنصر البشري في العمل، وعلى أهمية التحفيز والرضا في تعزيز الإنتاجية.

ومع ذلك، فإن مبادئ تايلور ساهمت في تطوير ممارسات الإدارة وتقديم إجراءات مثل الاختيار والتدريب المنهجي ودعم فكرة الهيكل التنظيمي، وأن التعاون الناتج عنها تطور إلى فكرة العمل الجماعي التي نستمتع بها اليوم.

## ب- نظرية المبادئ الإدارية (التقسيم الإداري) هنري فايول (1841-1925)

وضع هنري فايول هذه الأفكار في عدة كتب، من بينها كتاب "الإدارة العامة والصناعية" الذي صدر في عام 1916، والذي يُعتبر أحد رواد المدرسة الإدارية العلمية. قامت هذه المدرسة بالتركيز على دور المدير ووظائفه في تحقيق أهداف المنظمة، وهو الذي

1- Awofeso, Olu. Managing Formal Organizations in the 21st Century: A Critique of Fredrick Taylor's Scientific Management Theory. Journal of Public Management Research. Vol 5. 2019

وضع 14 مبدأ التي تعتبر مبادئ المدرسة الوظيفية وقد قام فايول بتصنيف الأنشطة التي تقوم بها المنظمة إلى ستة وظائف وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

- الوظيفة تقنية: تشمل عمليات تحويل والتصنيع والإنتاج.
- الوظيفة التجارية: تشمل عمليات الشراء والبيع.
- الوظيفة المالية: تشمل عمليات البحث عن الأموال وجلبها وتوظيفها وتوفيرها والاستخدام الأمثل والاقتصادي لها وحسن استثمارها.
- الوظيفة المحاسبية: تشمل هذه الوظيفة تسجيل مختلف العمليات التي قامت بها المؤسسة وإعداد الميزانية والتكاليف كما أنها تتضمن القيام بالعمليات الإحصائية
- وظيفة الأمن: ويتعلق الأمر بحماية الممتلكات والمحافظة عليها والمحافظة على السلامة الأفراد العاملين في المنظمة.
- الوظيفة الإدارية: حسب فايول تقوم هذه الوظيفة بالتخطيط، التنظيم، التوجيه التنسيق والرقابة واعتبر فايول أن الوظيفة الإدارية من أهم الوظائف وأحاطها بقدر كبير من العناية والاهتمام.(سنفصل فيها لاحقا)

كما أنه حدد الصفات الواجب توفرها في المدير وهي:

- صفات جسمانية: كالصحة، القوة، الحيوية.
- صفات عقلية: القدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم.
- صفات فنية: المؤهلات، الأعداد العلمي والمعرفي.
- صفات ثقافية: تتعلق بمعرفة وثقافة عامة تختص بنشاط المنظمة
- تتعلق بالخبرة والتجربة.

❖ وقد وضع هنري فايول أسس (مبادئ) سماها " حكومة المنظمة " وهي<sup>2</sup>:

1 - حسين حريم . مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة . الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 112.

2 - المهدي الطاهر، مبادئ إدارة الحديثة ، عمان: دار الثقافة ونشر. 2002. ص 24.

- 1- تقسيم العمل: وهذا يتضمن التخصص الذي يرى الاقتصاديون أنه مهم في تحقيق الكفاية ولقد طبق هذا الكلام على كل أنواع العمل سواء الاداري أو الفني
- 2- السلطة والمسؤولية: يرى ارتباط السلطة مع المسؤولية وأعتبر المسؤولية نتيجة لتولي السلطة. ويرى أن السلطة عبارة عن مزيج من السلطة الرسمية والتي ترتبط بالعمل أو الوظيفية التي يتولاها الأفراد، وسلطة شخصية ترتبط بالشركاء والاستعداد والخبرة.
- 3- النظام: ويهتم فايول بالنظام على أساس أنه الموافقة على أو قبول أنظمة معينة ويشترط فايول وجود المشرفين في جميع المستويات لاستتاب النظام.
- 4- وحدة الرئاسة: وهذا يعني أن العاملين يتلقون الأوامر والتعليمات من رئيس واحد.
- 5- وحدة التوجيه: وهذا يعني ان كل مجموعات من الأنشطة التي يكون لها نفس الأهداف يكون على رأسها رئيس واحد وخطة واحدة، ولكي نفرق بين هذا المبدأ السابق تفسير إلى التنظيم والمبدأ السابق يرتبط بعلاقة الأفراد.
- 6- إخضاع المصلحة الشخصية المصلحة العامة: وهذا يعني أنه إذا تعارضت المصلحة الشخصية مع المصلحة العامة يجب على الإدارة العامة أن تعمل لتوقيف بينها.
- 7- التعويض وطرق الدفع: يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى إشباع وارتياح ممكن وبالنسبة للعاملين وكذلك أصحاب العمل.
- 8- المركزية: ويرمز فايول بالمركزية المدى الذي تكون فيه السلطة مركزة أو موزعة والموقف القائم الذي يحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية.
- 9- تدرج السلطة: وهذا يعني وجود جماعات كثيرة ومتدرجة من الأفراد من قمة التنظيم الى القاعدة وهذا يعني تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل
- 10- الترتيب والتنظيم: وهذا يعني وضع كل شيء في المكان الصحيح وعلى وجه التحديد الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 11- العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين.

12- الاستقرار في المعاملة: ويقول فايول إن ارتفاع معدل دوران العمل هو سبب وكنتيجة للإدارة السيئة ويشير إلى خطورتها ونفقاتها.

13- المبادرة: وتظهر أهمية المبادرة في الاشتراك وضع الخطة وفي تنفيذ الخطة، وينظر فايول إلى أهمية هذا المبدأ لدرجة لدرجة أن ينصح المديرين بإفساح المجال للمرؤوسين لكي يشتركوا في التخطيط.

14- التعاون: ويهتم فايول بمبدأ التعاون على أساس الاتحاد فيه القوة ويناشد العمل الجماعي وتدعيم الاتصال.

### ❖ الوظائف الإدارية عند هنري فايول:

قدّم هنري فايول تصوُّراً شاملاً للوظائف الإدارية في سياق منظمة معينة، حيث قسمها وصنّفها إلى خمسة وظائف إدارية رئيسية على الشكل التالي:

- التخطيط: (Planning): في هذه الوظيفة الأساسية، ركّز فايول على أهمية تحديد الأهداف وسبل تحقيقها، بالإضافة إلى تقسيم العمل إلى مهام منظمة لضمان التحقيق الفعّال للأهداف.
- التنظيم: (Organizing): يركز هذا الجانب على ترتيب وتنظيم الموارد المتاحة، بما في ذلك البشر والموارد المالية والموارد الفنية، بهدف ضمان تحقيق الأهداف الموضوعية أثناء مرحلة التخطيط.
- التنسيق: (Coordinating): يتناول تنسيق الجهود والأنشطة المتنوعة داخل المنظمة، بهدف ضمان تحقيق الهدف بفعالية ودون تعارض.
- التوجيه: (Commanding): استهل فايول أهمية الدور القيادي في تحقيق التنسيق وتحفيز الموظفين لتحقيق الأهداف المنظمة، بدلاً من استخدام مصطلح "القيادة".
- الرقابة: (Controlling): تتضمن هذه الوظيفة جمع المعلومات حول الأداء ومقارنتها بالمعايير المحددة، مع اتخاذ الإجراءات الضرورية لتحقيق التحسين المستمر.

### ❖ الانتقادات الموجهة لنظرية هنري فايول:

هناك بعض الانتقادات التي وُجِّهت إلى النظرية، كسائر النظريات، والتي تحمل بعض السلبيات، خاصة عند تطبيقها. يتبين هذا الانتقاد في عدة نقاط، منها<sup>1</sup>:

- تركّز النظرية بشكل رئيسي على المستوى الإداري، متجاهلة التركيز على المستوى الفني أو الإنتاجي.
- يُلاحظ أن التركيز الرئيسي كان على التعامل الإداري، متجاهلاً الجانب الإنساني في التفاعل مع الموظف أو العامل. وهذا يعني عدم اهتمامها بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للفرد والعامل، حيث نظرت إليهم بنظرة مادية بحتة كأدوات في عملية الإنتاج.
- ركّزت النظرية بشكل كبير على الإدارة العليا في معظم تفاعلاتها، وأهملت العاملين في المراتب الدنيا أو طبقة العمال.
- قام أتباع هذه المدرسة بالنظر إلى الفرد على أنه مخلوق رشيد يلتزم بالقوانين والأنظمة، وأنه إنسان مادي سلبي، غير محب للعمل بطبيعته، ولكن يمكن استثارته وحفزه بواسطة المادة.
- تجاهلت النظرية أهمية التنظيم غير الرسمي بين الجهاز الإداري والعاملين، وبين العاملين وبعضهم البعض، وكذلك بين العاملين والسلطة.

### ج- البيروقراطية: bureaucracy

تتكوّن كلمة "البيروقراطية" من مقطعين هما "bureau" وتعني "مكتب"، و "cracy" وتعني "السلطة" أو "الحكم". وبناءً على ذلك، يُفهم معنى البيروقراطية كـ "سلطة المكتب" أو "حكم المكتب"، ويمكن تفسيرها أيضاً كمصطلح يشير إلى النفوذ أو الأسلوب الإداري المكتبي. يعزى تأسيس هذه المدرسة في مجال الإدارة إلى الجهود المبذولة من قبل العالم الألماني ماكس فيبر، الذي كان عالماً في علم الاجتماع والاقتصاد<sup>2</sup>.

عاش فيبر في سياق الجدل الدائرين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة والمدرسة العلاقات الإنسانية. كعالم اجتماع، كان على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثيره

1- حسين حريم، مرجع سابق، ص 117.

2- علي السلي. البيروقراطية في النظرية والتطبيق. مصر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية. 1970. ص 146.

عليه وتأثير المجموعة على الفرد، وكان كعالم اقتصادي مهتمًا بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين لزيادتها وتقييدها بمواصفات الإنتاج.

وضع فيبر أساسًا علميًا في مجال الإدارة يأخذ في اعتباره مصلحة كافة الأطراف المتورطة في المنظمة، سواء كانت داخلية أو خارجية، بهدف تحقيق الكفاءة الإدارية والإنتاجية القصوى. ولذا سُميت هذه المدرسة بالبيروقراطية.

يُعتبر ماكس فيبر من أهم الباحثين في العلوم الإدارية، خاصة في مجال الدراسات التنظيمية والإدارية. قادت دراسته حول نظرية السلطة إلى تحليل العديد من التنظيمات وأساليب توزيع خطوط السلطة داخلها. كانت هذه الدراسات تدور حول اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد للأوامر التي تُصدر إليهم، ولماذا يؤدون الأعمال وفقًا للتعليمات المستلمة داخل حدود الأوامر المحددة. وقد قام في هذه الدراسة بتوضيح أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

- النوع الأول: السلطة البطولية.
- النوع الثاني: السلطة التقليدية.
- النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة

في دراسته، قام ماكس فيبر بتفصيل الفروق بين الأنماط الثلاثة للسلطة، مُعترفًا بأنها قد تتواجد في تنظيم واحد. بدأ بشرح النوع الأول، حيث يمارس القائد السلطة من خلال الصفات الشخصية المميزة له، واستخدام مصطلح "Charism" الذي يشير إلى الخصائص الاستثنائية التي يتمتع بها القائد، مما يمكنه من ممارسة سلطته بطريقة تحقق له تأثيرًا كبيرًا وقدرة استثنائية على التأثير على العاملين به. هذا النهج يؤدي إلى استيعاب العاملين لتوجيهاته برحابة صدر ورضى كامل.

أما بالنسبة للنوع الثاني، المعتمد على "العلاقات التقليدية"، فيمارس القائد سلطته من خلال موقعه في التنظيم، وغالبًا ما يعتمد على العادات والتقاليد المتوارثة. وقد قدم فيبر العديد من الأمثلة على هذا النوع، بما في ذلك الأساليب التي اتبعها الإقطاعيون في إدارة

1 - محمد توفيق رمزي. البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة. مصر: مكتبة النهضة المصرية. 1959. ص 212.

ممتلكاتهم ومنشآتهم الواسعة، حيث تظهر أن المراكز الإدارية تنتقل بالوراثة من الأب إلى الابن.

أما بالنسبة للنوع الثالث، وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت من خلال التنظيم البيروقراطي، فيشير فيبر إلى أن هذا النمط يتوافق مع التطور الذي وصلت إليه وحدات المجتمعات الحديثة. يُمارَس القائد هنا السلطة باستخدام مجموعة من القواعد والإجراءات التي تكسبه شرعية ممارسة السلطة، ويتم ذلك من خلال المراكز التي تحتلها المستويات الإدارية المختلفة في التنظيمات الكبيرة والحديثة، ويُطلق فيبر على هذا النمط مصطلح "البيروقراطية". يُشير إلى أن هذا النمط يمثل النموذج المثالي للتنظيمات الإدارية الكبيرة، حيث يهدف فيبر إلى تحقيق أقصى درجات الكفاءة عبر تنظيم في يعتمد على التخصص وتقسيم العمل.

#### ❖ خصائص البيروقراطية المثالية التي دعا إليها ماكس فيبر<sup>1</sup>:

- تتمثل الإدارة الفعّالة في التحقيق الدقيق للأهداف وصياغة السياسات والإجراءات بوضوح، من خلال وضع قوانين وأنظمة وتعليمات يتم إصدارها في لوائح، وذلك ليتمكن كل فرد يقوم بأداء العمل من الالتزام بها والالتزام بها دون أي استثناء. يركز هذا التوجيه على الفرد الذي تم اختياره لأداء العمل، ويتم اختياره وفقاً لضروريات ومواصفات العمل، مع إلزامه بالتقيد بكل دقة بمتطلبات العمل دون أي تحفظ.
- تُظهر الخدمة العامة أيضاً، حيث لا تكون هناك تحيزات للأفراد الذين يستوفون الشروط للاستفادة من الخدمة العامة. يُطالب الموظف أو العامل بعدم التفريق بين دوره الرسمي في العمل وبين علاقته الشخصية ومصالحه الخاصة، ويجب أن لا يسمح لها بأن تؤثر في دوره الرسمي الذي يحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية.
- يتم تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص، ويتم تدرج الوظائف في مستويات السلطة. يتم استغلال المؤهلات والخبرات لصالح الوظيفة من خلال اختيار العامل أو الموظف، ويتم التنحي عن أي تأثيرات شخصية أو نفعية في هذا السياق.

1 - علي السلمي، مرجع سابق. ص 149.

- يتم وضع نظام شامل للعاملين في المنظمة، يظهر جميع الأمور المالية المتعلقة بهم منذ اختيارهم للعمل حتى تركهم للمنظمة نهائياً، مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم. يكون هذا النظام موجَّهًا للعاملين بما يسهم في توجيههم وتوجيه مساهمهم العلمي بشكل شفاف ويلتزمون به عن علم ومعرفة ودراية وقناعة.

أخيرًا، يُشدد على الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات كوسيلة أساسية لتحقيق النجاح في العمل وضمان الالتزام الشامل بالمعايير والقواعد المحددة

### ❖ عيوب البيروقراطية:

- الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة.
- بطيء في اتخاذ القرارات.
- عدم التكيف مع تغير التكنولوجيا.
- من صعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات.
- إعادة العمل في كل مرة والروتين ما يجعل روح المبادرة والابتكار غير موجود في العمل.

### ❖ ميزة البيروقراطية:

ميزة هذا النظام هو تحقيق الكفاءة والإتقان في العمل طالما بقين متمسكين به وبأركانه فهو نظام ممتاز إذ ما طبق شكل سليم وفي الختام يمكن القول على أن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى الإنسان كحالة يمكن برمجتها مسبقا والتحكم في سلوكها وأدائها من خلال حوافز مادية ولوائح عمل محددة كما نظرت إلى المنظمة كنظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية فلجأة إلى المثالية في كل ما وضعتن مبادئ وأهداف للمنظمة وركزت السلطة في يد الإدارة العليا فجاءت بتالي إلى خدمة وتقرير مكانة ومصالحة الأرباب العمل وإدارته العليا.

### ج-1- نظريات البيروقراطية الحديثة<sup>1</sup>:

1 - المنيف، إبراهيم. تطور الفكر الإداري المعاصر. ط 3. الرياض: مجلة المدير. 2017. ص152.

أثرت الانتقادات والرؤى السلبية حول نموذج فيبر للبيروقراطية في ظهور نظريات بيروقراطية جزئية حديثة، تُغطي الثغرات في النموذج الفيبري المثالي للبيروقراطية أو حتى تُنقضه بشكل كامل. فقد شهدت بعض التوجهات الفكرية، وفقًا لدراسات باحثين بارزين، رفضًا لاعتبار نموذج فيبر عمليًا أو صالحًا لوصف الأحداث في التنظيمات الحالية. اعتمدت هذه النظريات على خصائص نموذج فيبر، التي تم الإشارة إليها أعلاه، وأدخلت تعديلات تراها ضرورية.

من بين هذه التوجهات الفكرية كانت الدراسات التي قدمها باحثون بارزون مثل ميرتون، جولدنر، كروزير، دونز، باركنسون، لورانس، جامون،...

✓ روبرت ميرتون: الذي كان من أوائل الذين رصدوا نقاط الضعف في نموذج فيبر المثالي وسعوا إلى تطويره بإدراج العنصر البشري، مشاعره وقدراته، لتغطية ثغرات السلوك البيروقراطي في نموذج فيبر. وكانت من بين انتقادات ميرتون لنموذج فيبر:

- يمكن أن يؤدي استقرار السلوك البيروقراطي للفرد إلى جمود التنظيم وفقدان المرونة، حيث ينجم الالتزام التام بالأنظمة إلى زيادة الروتين والرقابة، مما يشكل تحديًا لتحقيق الأهداف الحقيقية للمنظمة.
- يركز نموذج فيبر بشكل زائد على الالتزام بالأنظمة والتعليمات بدلًا من التركيز على الغرض الأساسي لوجود المنظمة، مما يؤدي إلى تحول الوسائل إلى أهداف ذات أهمية.
- يتسبب في تعميم التصرفات الجيدة في سياقات معينة إلى سياقات أخرى قد لا تناسبها، حيث لا يأخذ نموذج فيبر في اعتباره التأثير البيئي والتغيرات الخارجية.
- يقلل من وجود العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق في المؤسسة، نتيجة لتفريق المهام والهيكلي الهرمي والمركزي الذي يتبعه.

✓ يشير جولدنر: إلى أن نموذج فيبر، الذي يضع نظامًا للرقابة للحفاظ على توازن واستقرار التنظيم، ينجم في النهاية عنه تشوه في توازنه واستقراره. يتجلى ذلك في زيادة التوتر والصراع الداخلي بفعل رغبة المستويات العليا في التنظيم بالرقابة على

- العاملين عبر فرض قواعد وتعليمات وإجراءات عمل. يعود هذا الاضطراب التنظيمي والانحراف عن أهداف المؤسسة إلى أسباب متعددة، منها:
- تقليل العلاقات الشخصية بين العاملين نتيجة لتقسيم العمل.
  - قلة وضوح الفروق بين الإدارات بسبب تطبيق قواعد موحدة للجميع.
  - قبول الأوامر الرسمية دون تحليل نقاط القوة والضعف فيها يؤدي إلى نتائج وسلوكيات غير متوقعة.
  - تقوقع سلوك الأفراد وجموده، مما يقلل من الإنجازات والإنتاجية ويعيق التفكير الإبداعي والابتكار.
  - اعتقاد الإدارة العليا بأن فشل المنظمة يعود إلى العاملين، مما يزيد من انعدام الأمان الوظيفي ويشجع العمال على تحقيق أهدافهم الشخصية بدلاً من تحقيق أهداف المنظمة
  - ✓ كروزير: نقد نموذج فيبر بدراسة لظاهرة البيروقراطية في فرنسا، حيث ركز على مشروعين عامين. خلص كروزير إلى أن نموذج فيبر يُظهر روتيناً وتعقيداً وجموداً في المنظمات الفرنسية. واستند إلى مصطلح "الحلقة الجهنمية" لتعريف الروتين، حيث أظهر أن هذا الوضع يعود إلى<sup>1</sup>:
  - عدم انتماء الموظفين للمؤسسة وإهمالهم للحفاظ على ممتلكاتها، مما يؤدي إلى ضياع الأموال والمستندات العامة.
  - عدم فهم العاملين لأهداف المؤسسة، وغياب الوحدة بينهم بسبب الحد من العلاقات الشخصية.
  - تركيز المسؤوليات واتخاذ القرار في يد فئة قليلة في الإدارة العليا، مما يزيد من آثار الروتين السلبية.

1 -Marx, Fritz Morstein. The Administrative State: An Introduction to Bureaucracy. The University of Chicago Press. Chicago. The United States of America. 1969.

- قيام المسؤولين باتخاذ قرارات غير مناسبة بسبب عدم احتوائهم على معلومات مهمة متراكمة لدى الموظفين.

- عدم استعداد الموظفين لتحمل المسؤولية أو اتخاذ مبادرات بسبب اهتمامهم بالأمان الوظيفي، مما يترك تلك المهام للإدارة العليا.

✓ داونز قام بدراسة لنماذج البيروقراطية الأمريكية، حيث أشار إلى تطورها باتجاه الاهتمام بالجوانب الإنسانية والعلاقات الشخصية، ووصف ذلك بأنه "البيروقراطية الحديثة". أظهر داونز عدة ضعف في نموذج فيبر البيروقراطي الكلاسيكي، منها:

- عدم استفادة موارد المؤسسة بشكل فعال لتحقيق أهدافها بسبب التركيز الزائد على الرقابة.

- صعوبة مراقبة سلوك الموظفين بشكل مثلى.

- انخفاض فعالية الرقابة مع تكبير حجم المؤسسة.

- تعقيد التنسيق الداخلي مع زيادة حجم المؤسسة.

- ازدواجية الرقابة وتعدد أجهزتها، مما يؤدي إلى تشتيت الجهود وتصريف المال بعيداً عن أهداف المصالح الحكومية.

داونز أشار إلى أن السلوك الإنساني يتجاوز النموذج البيروقراطي المثالي لفيبر، وقدم ثلاث فرضيات توضح أن الموظفين يسعون لتحقيق مصالحهم الشخصية، مما يؤدي إلى ظهور أهداف معقدة وتأثير العلاقات الاجتماعية على هيكل المنظمة، وهذا يشكل انحرافاً عن نظرية فيبر للبيروقراطية.

#### 2-3-1-4- مساهمات المدرسة الكلاسيكية

يمكن تلخيص المساهمات الرئيسية لفريدريك تايلور وهنري فايول وماكس ويبر في ميدان إدارة الأعمال كما يلي<sup>1</sup>:

1 - إبراهيم علي ملحم ، علماء الإدارة وروادها في العالم: سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2008. ص 88.

- مساهمات فريدريك تايلور: تأسيس حركة الإدارة العلمية، حيث حدد المبادئ الأساسية لها. أبرزت مساهماته تحقيق زيادة في الإنتاجية وتحسين العلاقات بين الإدارة والعمال. كانت مساهماته الرئيسية تتمثل في استخدام الطرق العلمية في العمل، اختبار وتدريب العمال بطريقة علمية، وتحقيق التعاون بين الإدارة والعمال.
- مساهمات هنري فايول: قام بتشكيل نظرية الإدارة التي تركز على تقسيم أنشطة المشروعات الصناعية وتقديم مبادئ عامة للإدارة تتسم بالمرونة. أبرزت مساهماته أهمية توجيه الأنشطة الإدارية والمالية والفنية بشكل فعال، مع التأكيد على الحاجة إلى معايير فعالة للتوظيف ووجود قواعد رسمية توجه العمل واتخاذ القرارات.
- مساهمات ماكس ويبر: قدم مبادئ مهمة للإدارة، مثل تدرج السلطة ووجود معايير رشيدة للتوظيف. أيضًا، أكد على أهمية ارتفاع درجة الرسمية في التنظيم، ووجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي لتوثيق البيانات. هذه المبادئ تعزز فهمًا دقيقًا للمنظمة وتوجيه القرارات.

وأخيرًا يمكن تقييم المدخل الكلاسيكي على النحو التالي: رغم إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تعزيز العمل العلمي وتحسين الإنتاجية، إلا أنها تلقت انتقادات بسبب تجاهلها للعنصر الإنساني والتركيز الزائد على الإنتاج. كما انتقدت لافتراضها بأن المنظمة نظام مغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية، وإهمالها للتنوع في وظائف الإدارة<sup>1</sup>.

#### 4-2: المدرسة السلوكية والعلاقات الانسانية:

لا شك أن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يجعل سلوك العاملين مع معه يتطابق مع السلوك الذي يريد سواء أكان في مجال العمل أو في مجال التعامل الآخرين. وذلك للوصول إلى ذلك لابد له من دراسة ومعرفة سلوك العاملين معه حتى يتمكن من التعامل بنجاح معهم إليه وهذا ما دعت إليه مدارس الفكر السلوكي والإنساني التي سنعرض أهمها فيما يلي:

#### أ- مدرسة العلاقات الإنسانية

1 - احمد صقر، تاريخ النظرية الاقتصادية - الاسهامات الكلاسيكية، مصر: المكتبة الاكاديمية. 2000 ص 75.

في حين أن منظري الفكر الكلاسيكي ركزوا على هيكل وآلية عمل المنظمات، ركز فكر مدرسة العلاقات الإنسانية على الجانب الإنساني في المنظمة. وعلى عكس منظري الفكر الكلاسيكي الذين كانوا مدراءً يعتمدون على خبراتهم الشخصية في وضع نظرياتهم، كان منظري العلاقات الإنسانية يتألفون في الغالب من أكاديميين وعلماء اجتماع ونفس وسلوك. ركز هؤلاء الفكراء على تحفيز الفرد ودراسة سلوك المجموعة، بالإضافة إلى استكشاف مفاهيم القيادة. يُعتبر البروفيسور جورج ألتن مايو وزميله رواداً لهذه المدرسة، حيث استندوا في وضع نظرياتهم إلى خبراتهم الأكاديمية والعلمية<sup>1</sup>.

### 1- جورج ألتن مايو:

جورج مايو، الأسترالي الأصل وأمريكي المولد، أجرى تجربة مهمة في مصنع هوثون التابع لشركة وسترن الكترنك في شيكاغو. في بداية التجربة، قسم مايو الموظفين إلى مجموعتين؛ إحداهما كانت مجموعة تجربة والأخرى فريق مراقبة. عمل مايو وفريقه على تحسين ظروف الإضاءة لمجموعة التجربة. وبمجرد أن لاحظوا ارتفاعاً في معدل الإنتاج في كلتا المجموعتين، استنتجوا أن هناك عوامل أخرى غير الإضاءة تؤثر في الإنتاج.

ومن خلال تكرار هذه التجارب، وصل مايو إلى النتائج التالية<sup>2</sup>:

- التحفيز لا يقتصر على الجوانب المادية فقط، بل يتعداها ليشمل الجوانب المعنوية، حيث يتأثر العامل بالاهتمام والاحترام الذي يتلقاه من الإدارة وزملائه في العمل.
- التحفيز الفردي لا يكون فعّالاً إلا إذا كان مدعوماً من قبل المجموعة التي يشعر الفرد من خلالها بالطمأنينة والانتماء والالتزام.
- إشعار العامل والمجموعة التي ينتمي إليها بدورهما الإيجابي يساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وهو أمر يؤثر إيجاباً في زيادة الإنتاجية.

1 - الشماع ، خليل محمد . مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال . ط5. الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007 . ص 154.

2 - Bruce, K., & Nyland, C.. Elton Mayo and the deification of human relations. Organization studies, 32(3), 2011, p 383=405.

- ردود الفعل على الإدارة العليا والتحكم في التحديات والمشاكل في العمل لا تحدث بشكل فردي، بل من خلال المجموعات التي ينتمون إليها. ومن هنا تبرز أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة في توجيه سلوك العاملين وتأثير القيادة على تنظيم هذا السلوك، حيث يرى رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في مكان العمل يشكل الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وتفاعلهم مع الإدارة العليا".

## 2- روبرت أوين (1771-1808):

روبرت أوين، المدير الناجح في عدة مصانع نسيج في إسكتلندا خلال أوائل القرن التاسع عشر، كان رائدًا في تحسين ظروف العمل والمعيشة للعمال. في ذلك الوقت، كانت الظروف العملية قاسية للغاية، مع ساعات عمل تتجاوز عشر ساعات يوميًا واستخدام الأطفال دون العاشرة في المصانع.

ركز أوين على إعادة تشكيل هذه الظروف، حيث قام بتحسين ظروف العمل، وبناء مساكن أفضل للعمال، وتأسيس متاجر لبيع السلع بأسعار منخفضة. خفض ساعات العمل إلى 10.5 ساعة يوميًا ورفض توظيف الأطفال دون العاشرة. يظهر واضحًا أن اهتمام أوين كان يركز على الجانب الإنساني للعمال، في حين كان زملاؤه يستثمرون أموالهم في التحسينات التكنولوجية<sup>1</sup>.

أوين أشار إلى أن الاستثمار في "الآلات الحية"، أي الأفراد، يؤدي بالضرورة إلى زيادة الإنتاج والأرباح. وأوضح أفكاره بالمقارنة بين الآلات الصامتة والآلات الحية، حيث أشار إلى أن الاهتمام والصيانة تزيد من إنتاجية الأفراد وتحافظ على استمرارية أدائهم.

قام بتطبيق هذه الأفكار في مصانعه، وأسفرت النتائج عن أكثر من 50% عائدًا على الاستثمار. يُعدُّ أوين إنذارًا مبكرًا بنتائج تجاربه، وركز على أهمية اهتمام المدير بالأفراد واستثماره فيهم لتحقيق زيادة الإنتاجية.

1 - إبراهيم علي ملحم. مرجع سابق. ص 115.

على الرغم من أن الكثيرون يعتبرون أوين واحداً من رواد الإدارة العلمية، فإن إسهاماته كانت تشكل تحديراً بنتائج تجاربه، وركز على إجراءات العمل التي تزيد من الإنتاجية.

### 3- المدرسة الدافعية<sup>1</sup>:

❖ **دوجلاس ماكجريجوز: ونظرية X ونظرية Y:** إذ تقوم هاتين النظريتين على مجموعة من الفرضيات حول نظرة المدراء لسلوك العاملين معهم.

حيث تركز نظرية X على أن العاملين هم الكسالى ولا يحبون العمل ولكنهم مرغمون عليه لأنهم بحاجة إلى تأمين معيشتهم ولا تدفعهم إليه إلا الحاجة الاقتصادية

لذا يتوجب ممارسة الرقابة والإكراه عليهم إذ أنهم يحاولون أن يتهربوا من المسؤولية ويبحثون فقط على الاستقرار.

أما النظرية Y فإنها تنظر إلى الإنسان نظرة ايجابية حيث ترى العامل يحب العمل ولذلك لا داعي لرقابته أو إجباره على العمل وهو يتقبل في الظروف العادية المسؤولية ويبذل قصارى جهده في الانجاز ويمكن الاعتماد عليه وإشراكه في صنع واتخاذ القرارات التي تخص عمله.

❖ **مارى باركر فوليت:** تنتمي مارى باركر إلى فترة الإدارة العلمية كما عاصرت مدرسة

العلاقات الإنسانية تتلخص فلسفتها في أننا نجد الإنسان الحقيقي من خلال المجموعة التي ينتمي إليها، أي أن الإنسان يجذب طبيعة الحقيقة وحرية من خلال نشاط المجموعة التي هو عضو فيها فقط، فهي تعتقد أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة، ورأت أن في التكامل بين الأفراد حلا لكافة المشكلات ولتحقيق ذلك يجب على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة، بأن تجعلها السلطة أو القوة مع العاملين وليس عليهم وتركزت فلسفتها على ما يلي:

▪ **مبدأ معالجة الصراعات من خلال إيجاد مصالح متكاملة للأطراف المتصارعة** والتركيز عليها بواسطة الحوار والمشاركة في إيجاد الحلول.

1 - حيدر البرزنجي، شاكر نوري. والهواسي، محمود جمعة . مبادئ الادارة الحديثة. مطبعة ابن العربي، العراق . 2104

- إطاعة القوانين والأنظمة والتعليمات التي يفرضها الموقف وليس الشخص المديد.
- بناء العمليات النفسية الضرورية لتحقيق الأهداف من خلال جهود التنسيق والإيصال وتبقى نظرة شمولية للمنظمة لتشجيع العمل الجماعي لمواجهة كافة المشكلات التي تعترض المنظمة.
- القيادة حسب ماري باركر ليست مبنية على القوة ولكن على التأثير المتبادل بين القائد ومن يتبعه في ضوء الموقف ولذلك لا بد من تكامل الأهداف بين العاملين والإدارة العليا.
- وقد ركزت مع Chester Barnard على ضرورة العمل لتحديد أبعاد القيادة المهنية والخلقية في الإدارة لكي تزيد فعالية عمل المنظمات ورفاه من يعمل فيها.

#### 4- المدخل الموقفى:

تعتمد هذه الظاهرة على فهم أن تعقيد مكونات المنظمات وتعقيد العمليات الإدارية والتغير المستمر في البيئة، إلى جانب التغيرات في الظروف والموارد، تجعل من الصعب الاعتماد على قواعد وإجراءات محددة مسبقاً لتطبيقها في جميع الحالات والظروف، وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النظرية على أن المدير يجب أن يتصرف بناءً على الموقف والظروف المحيطة. يمكن القول بأن المدير يتخذ القرارات استناداً إلى تقييمه للظروف وفهمه للسياق.

يرى بعض الأفراد أن هذه النظرية تستند إلى فكرة أن نتائج البحث العلمي لم تؤكد على عمومية مبادئ الإدارة، وأنها لم تثبت صحتها في كل الظروف والمواقف. ونتيجة لذلك، يتبنى بعضهم الرأي بأن هناك مبادئ تناسب كل ظرف أو موقف، وأن المبادئ الإدارية المستقرة مثل التنظيم وتوازن السلطة والمسؤولية وغيرها قد تحتاج إلى تعديل في أسلوب تنفيذها لتناسب مع الظروف المحيطة أو الوضع المعين

#### 5- نظرية النظم:<sup>1</sup>

يعود الفضل إلى العالم الإداري شيلستر بارنارد (1912-1971) عندما نظر إلى المنظمة كنظام اجتماعي تعاوني، حيث يعمل الأفراد فيها بتعاون متبادل لتحقيق أهداف اجتماعية

1 - محمد مهنا العلي. الوجيز في الإدارة العامة، السعودية: الدار السعودية للنشر والتوزيع، ، 1984. ص 110.

محددة. تركز نظريته على فهم المنظمة كنظام يتكون من عناصر مترابطة، وقد أبرز هاربرت سيمون، من مدرسة علم الاجتماع في الإدارة، أهمية التفاعل والتعاون في سلوك المجموعة، وشدد على أن المدير يجب أن يكون مهتمًا بالمجموعة كوحدة تعاونية.

تأتي إحدى المساهمات البارزة في فهم المجموعات وإدارتها من نظرية النظم، حيث وضع العالم يدوينغ فون برتلانفي نظرية النظام العام. أكد برتلانفي على أهمية فهم الأجزاء المتصلة ببعضها داخل النظام لفهم وحدته بشكل شامل. يتيح استخدام مدخل النظام للمدير فهم العلاقات والتفاعلات التبادلية بين أجزاء العمليات في المنظمة، حيث حدد نوعين من الأنظمة:

- الأنظمة المغلقة: لا تتفاعل مع البيئة.
- الأنظمة المفتوحة: تتفاعل باستمرار مع البيئة. يعتبر هذا المدخل ضروريًا يتطلب من المدير المهارة في فهم التفاعلات بين المنظمة والبيئة بشكل دقيق. ويُعتبر هذا المدخل نظامًا يتألف من نشاطات مترابطة تمكن تحويل المدخل إلى مخرجات.

يروج مؤيدو نظرية النظم إلى إمكانية دراسة العناصر الرئيسية في المنظمة من خلال تفاعلاتها الداخلية وتفاعلاتها مع البيئة الخارجية. في حين اهتمت النظريات الإدارية السابقة بتفسير هياكل المنظمة وسلوك موظفيها، يأتي مدخل النظم ليسلط الضوء على السلوك التنظيمي بشكل متعدد الجوانب، يدرس التفاعلات بين العناصر المختلفة مثل الموظفين والهياكل والتقنيات والبيئة في الوقت ذاته.

يعتبر هذا المدخل المنظمة نظامًا مفتوحًا يتفاعل مع البيئة، حيث تعتمد على البيئة للحصول على مدخلاتها الرئيسية وتقديم منتجاتها وخدماتها. من بين ميزات النظام المفتوح<sup>1</sup>:

- القدرة على الحصول على مدخلات البيئة من خلال أنشطة محددة تحولها إلى منتجات أو خدمات تلبى احتياجات البيئة.
- توجيه المنتجات والخدمات إلى البيئة، حيث تُعتبر المنظمة نظامًا يتألف من نظم فرعية تشبه جسم الإنسان، حيث تكون بعض هذه النظم الفرعية مفتوحة تمامًا

1 - المرجع السابق، ص 114.

للتفاعل مع البيئة، مثل القسم التسويقي والبحث والتطوير، في حين تكون البعض الآخر أقل انفتاحًا على البيئة، مثل الإنتاج والمحاسبة. وتتمثل المتغيرات الرئيسية لمدخل النظم في: الناس، الهيكل التنظيمي، التقنيات، والبيئة.

## 2-5- المدارس الادارية الحديثة:

### أ- إدارة التغيير:

هذا النهج الإداري يركز على مراقبة تغيرات البيئة التي تحيط بمنظمة الأعمال وتحليل تلك التغيرات لتحديد العوامل ذات الصلة بأنشطة المنظمة. يهدف هذا التوجه إلى تكامل وتأقلم إدارة المنظمة مع التحولات المتوقعة، بهدف تحسين أدائها وسلوكها في سياق العمليات الإدارية.

يلاحظ أن هذا النهج الحديث يتبناه العديد من المنظمات الرائدة، خاصة العابرة للحدود الوطنية، بغض النظر عن المدرسة الإدارية التي تتبعها تلك المنظمات. يُعتبر هذا التوجه مهمًا جدًا، حيث يشكل إحدى المهام الرئيسية التي تتولاها إدارة المنظمة. وقد شجعت عدة عوامل على اعتماد هذا الأسلوب الإداري، من بينها<sup>1</sup>:

- الثورة المعلوماتية.
- انفتاح البيئات وتزايد التفاعلات المشتركة.
- زيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال.
- تأثير سلوك المستهلك.
- الحاجة إلى ترشيد استخدام عناصر الإنتاج لتقليل التكلفة

### أ-1- خصائص إدارة التغيير<sup>2</sup>:

- التكامل والتوافقية: يستلزم من عملية التغيير السعي نحو تحقيق درجة من التكامل بينها وبين متطلبات القوى المختلفة في المؤسسة، وضمان تلبية احتياجات هذه

1 - Benowitz, E. A. Principles of Management. Cliffs Quick Review. 2021

2 - Daft, R. L., & Daft, R. L. Principles of management. South-Western, Cengage Learning India Pvt. Limited,

القوى. يتعين أن تكون عملية التغيير جهدًا جادًا يسعى إلى تحقيق التفاهم المتبادل لخدمة مصلحة المنظمة والقوى العاملة.

- **الخيال والإبداع:** يبرز الإنسان بذكائه وإبداع عقله، ويجب استغلال هذه الإمكانيات والقدرات البشرية بفعالية لتحقيق تغيير فعال يتلاءم مع دوافع وطموحات الفرد.
- **المشاركة:** لتكون إدارة التغيير بيئة آمنة وقابلة للاستمرارية، ينبغي تحقيق نوع من التناغم والتنسيق، ويتم ذلك من خلال المشاركة الفعالة بين قادة التغيير والقوى المتأثرة به.
- **الواقعية:** على المنظمة أن تكون واقعية في فهمها لأن عملية التغيير يجب أن تكون متناسبة مع إمكانياتها وقدراتها المتاحة ومواردها.
- **القدرة والفاعلية:** نجاح إدارة التغيير يتوقف على قدرتها على امتلاك مرونة تسمح باتخاذ القرارات لتوجيه القوى الفاعلة داخل المنظمة وتحسين النظم الإدارية.
- **الشرعية القانونية:** يجب أن تكون عملية التغيير ضمن إطار قانوني، وينبغي لإدارة التغيير اعتماد المبادئ الأخلاقية السائدة في المجتمع وتعزيزها من خلال دوائر إعلامية ترسخ مبدأ التغيير كأداة لتحقيق النجاح والمكاسب.
- **الإصلاح:** يجب أن يرتكب الإصلاح كجزء من عملية التغيير على الحفاظ على بنية المنظمة وإصلاح أي اختلالات قد تطرأ عليها.
- **الرشادة أو المسؤولية:** تتطلب عملية التغيير وجود وعي كافٍ بالتبعات المترتبة عنها، مما يستدعي دراسة خطوات التغيير قبل اتخاذ أي قرار أو تصرف.
- **امتصاص الضغوطات والتكيف مع الأحداث:** على المنظمة أن تتكيف بسرعة مع الأوضاع الجديدة وتسيطر على الأحداث لتجنب الصدام الذي قد يؤدي إلى دمارها، وينبغي أن تتخذ إجراءات لتوجيه مجريات الأحداث بطريقة تحفظ استمرارية المنظمة.

ب- إدارة الوقت<sup>1</sup>:

تتمحور الرؤية الحديثة لإدارة الوقت حول فهم كيفية إدارة الزمن من قبل المدير أو الشخص الذي يشغل منصب إداري في تنظيم. يُعتبر المدير، كصاحب سلطة يؤثر على الفريق الذي يديره، مفتاحًا في هرم الإدارة. تتطلب إدارة الوقت، في هذا السياق، من المدير أو المسؤول أن يتأثر بوجه جاد بالتنظيم والإشراف حتى يتسنى نقل هذا التأثير إلى العاملين الذين يديرونهم.

من وجهة نظر الإدارة الحديثة للوقت بالنسبة للعامل، يُنظر إليها كمسألة قابلة للرصد والرقابة، يُمكن التحكم فيها بسهولة من خلال تحديد معايير واضحة لفترات العمل وتحديد بدايتها ونهايتها وفقًا للخطط والتنظيم المحدد.

في المقابل، تتسم إدارة الوقت بالنسبة للمدير بمزيد من التعقيد نظرًا لتعدد النشاطات التي يشرف عليها، والعلاقات التي يديرها مع رؤسائه والأفراد الذين يشرف عليهم، بالإضافة إلى التفاعل مع العملاء وغيرهم من الأطراف في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة التي يعمل فيها.

شير وليام بروكزوتيري مالينز في كتابهما حول إدارة الوقت إلى وجود تحديات مستمرة تعيق قدرتنا على تنظيم وقتنا، ويحددونها بوجود فعاليات غير متوقعة تعترض تقدمنا في العمل، بالإضافة إلى تحديد أولويات الأشخاص الذين يلعبون دورًا في أنشطتنا. ويلاحظون أن الأفراد يظهرون مقاومة تجاه إدارة الوقت، خوفًا من أن يؤدي ذلك إلى تقليل حريتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم.

في حالة المدير ذي الرؤية الشمولية، يتساءل في البداية عما إذا كان العمل الذي سيقوم به يستحق الوقت الذي سيخصصه له. بينما يركز المدير ذو التفاصيل على كيفية تنفيذ العمل بسرعة أكبر وبكفاءة أعلى

1 - Daft, R. L., & Marcic, D. Understanding management. Cengage Learning. 2022

ج- مدرسة اتخاذ القرارات<sup>1</sup>:

تعود جذور هذه المدرسة إلى عالم الإدارة هيربرت سيمون، الذي ألقى الضوء على فعالية اتخاذ القرارات في سياق حياة المدير. قام سيمون بتقسيم القرارات إلى نوعين: الروتينية أو المبرمجة، والإبداعية أو المتجمدة. وأسس منهجًا علميًا لاتخاذ القرارات، يُعد المرجع الذي يجب أن يسلكه المديرون. يتضمن هذا المنهج تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليلها، ووضع بدائل الحل، ومقارنة هذه البدائل، واختيار الحل الأكثر تناسبًا. أحد السمات البارزة لمنهج سيمون هو استخدام مصطلح "الحل المرضي" بدلاً من "الحل المثلى"، لتسليط الضوء على الظروف المحيطة باتخاذ القرار وتذكيرنا بأن القرار لا يعتبر بالضرورة الأمثل، وإنما يجب أن يكون مناسبًا للظروف المحيطة به. باعتباره نقطة انطلاق أساسية، اعتمد باحثون آخرون على منهج سيمون وأضافوا إليه أبعادًا جديدة، بعضها سلوكي والبعض الآخر رياضي وإحصائي وحتى كمبيوترية، بهدف رفع كفاءة اتخاذ القرارات.

## 3- الوظائف الإدارية:

من المنظور التنظيمي الإدارة هي إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وبتعريف أكثر تفصيلاً للإدارة يتضح أنها أيضاً إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الأساسية

## 3-1- الوظيفة الأولى: التخطيط

غالباً ما يعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى. والتخطيط عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور للإجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نفعل، ومن يقوم به، وأين، ومتى، وكيف. بواسطة التخطيط سيمكنك إلى حد كبير كمدير من تحديد الأنشطة التنظيمية اللازمة لتحقيق الأهداف. مفهوم التخطيط العام يجب على أربعة أسئلة هي:

1 - Hill, C. W., & McShane, S. L. (). Principles of management. New York: McGraw-Hill/Irwin.2008. pp. 404-20.

- ماذا نريد أن نفعل؟
  - أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
  - ما هي العوامل التي ستساعدنا أو ستعيقنا عن تحقيق الهدف؟
  - ما هي البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل<sup>1</sup>؟
- من خلال التخطيط ستحدد طرق سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد، والإدارات، والمنظمة ككل لمدة أيام، وشهور، وحتى سنوات قادمة. التخطيط يحقق هذه النتائج من خلال:
- تحديد الموارد المطلوبة.
  - تحديد عدد ونوع الموظفين (فنيين، مشرفين، مدراء) المطلوبين.
  - تطوير قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن تنجز (الهيكل التنظيمي).
  - تحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيقنا للأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب.
  - يمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة تسمى:
- ✓ التخطيط الاستراتيجي: يحدد فيه الأهداف العامة للمنظمة.
  - ✓ التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى.
  - ✓ التخطيط التنفيذي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمدراء أو الأقسام أو الإدارات.
- 3-1-1- أنواع التخطيط الثلاثة:
- أ- التخطيط الاستراتيجي:

<sup>1</sup> - محمد فريد الصجن: إسماعيل السيد وآخرون. مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002. ص 32.

يتم التخطيط الاستراتيجي بالشؤون العامة للمنظمة ككل. ويبدأ التخطيط الاستراتيجي ويوجّه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع المستويات الإدارية يجب أن تشارك فيها لكي تعمل. وغاية التخطيط الاستراتيجي هي:

- إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمنظمة ككل.
  - إيجاد مشاركة متعددة المستويات في العملية التخطيطية.
  - تطوير المنظمة من حيث تألف خطط الوحدات الفرعية مع بعضها البعض.<sup>1</sup>
- ب- التخطيط التكتيكي:

يركز التخطيط التكتيكي على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط الاستراتيجية. هذه الخطط تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى الأدنى، وكيفية القيام به، ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه. التخطيط التكتيكي ضروري جدا لتحقيق التخطيط الاستراتيجي. المدى الزمني لهذه الخطط أقصر من مدى الخطط الاستراتيجية، كما أنها تركز على الأنشطة القريبة التي يجب إنجازها لتحقيق الاستراتيجيات العامة للمنظمة.<sup>2</sup>

### ج- التخطيط التنفيذي:

يستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله. ويمكن أن تستخدم مرة واحدة أو عدة مرات. الخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر. كمثال على الخطط ذات الاستخدام الواحد خطة الموازنة. أما أمثلة الخطط مستمرة الاستخدام فهي خطط السياسات والإجراءات.



<sup>1</sup> - حامد سوادي عطية. العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية. القاهرة: دار غريب، 1999. ص 19.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه. ص 20.

## أنواع التخطيط

## 3-1-2-خطوات إعداد الخطط التنفيذية:

- الخطوة الأولى: وضع الأهداف: تحديد الأهداف المستقبلية.
- الخطوة الثانية: تحليل وتقييم البيئة: تحليل الوضع الحالي والموارد المتوفرة لتحقيق الأهداف.
- الخطوة الثالثة: تحديد البدائل: بناء قائمة من الاحتمالات لسير الأنشطة التي ستقودك تجاه أهدافك.
- الخطوة الرابعة: تقييم البدائل: عمل قائمة بناءً على المزايا والعيوب لكل احتمال من احتمالات سير الأنشطة.
- الخطوة الخامسة: اختيار الحل الأمثل: اختيار الاحتمال صاحب أعلى مزايا وأقل عيوب فعلية.
- الخطوة السادسة: تنفيذ الخطة: تحديد من سيتكفل بالتنفيذ، وما هي الموارد المعطاة له، وكيف ستقيم الخطة، وتعليمات إعداد التقارير.
- الخطوة السابعة: مراقبة وتقييم النتائج: التأكد من أن الخطة تسير مثل ما هو متوقع لها وإجراء التعديلات اللازمة لها.

## 3-2- الوظيفة الثانية: التنظيم

التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات. "وارين بلنكت" و "ريموند اتنر" في كتابهم "مقدمة الإدارة" عرّفوا وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.

هنالك أربعة أنشطة بارزة في التنظيم:

- تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية.
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

المحصلة النهائية من عملية التنظيم في المنظمة: كل الوحدات التي يتألف منها (النظام) تعمل بتآلف لتنفيذ المهام لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

### ✓ ماذا يعمل التنظيم؟

العملية التنظيمية ستجعل تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط أمرا ممكنا. بالإضافة إلى ذلك، فهي تضيف مزايا أخرى.

- توضيح بيئة العمل: كل شخص يجب أن يعلم ماذا يفعل. فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد، وإدارة، والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحا. ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- تنسيق بيئة العمل: الفوضى يجب أن تكون في أدنى مستوياتها كما يجب العمل على إزالة العقبات. والروابط بين وحدات العمل المختلفة يجب أن تنهى وتطور. كما أن التوجهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرّف.
- الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي. هذا سيتيح انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات.

"بلنكت" و "اتنر" يستمران فيقولان أنه بتطبيق العملية التنظيمية ستمكن الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.

### 3-2-1 الخطوات الخمسة في عملية التنظيم:

أ- الخطوة الأولى: احترام الخطط والأهداف:

الخطط تملي على المنظمة الغاية والأنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها. من الممكن إنشاء إدارات جديدة، أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات القديمة، كما الممكن إلغاء بعض الإدارات. أيضا قد تنشأ علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات. فالتنظيم سينشئ الهيكل الجديد للعلاقات ويقيّد العلاقات المعمول بها الآن.

#### ب- الخطوة الثانية: تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف:

ما هي الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة؟ يجب إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة (التي تتكرر عدة مرات) وانتهاء بالمهام التي تنجز لمرة واحدة.

#### ج- الخطوة الثالثة: تصنيف الأنشطة:

المدرء مطالبون بإنجاز ثلاث عمليات:

- فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته (تسويق، إنتاج، ... الخ).

- وضع الأنشطة في مجموعات بناء على هذه العلاقات.

- البدء بتصميم الأجزاء الأساسية من الهيكل التنظيمي.

#### د- الخطوة الرابعة: تفويض العمل والسلطات:

إن مفهوم الحصص كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي. في بدء الإدارات، الطبيعة، الغاية، المهام، وأداء الإدارة يجب أن يحدد أولا كأساس للسلطة. هذه الخطوة مهمة في بداية وأثناء العملية التنظيمية.

#### هـ- الخطوة الخامسة: تصميم مستويات العلاقات:

هذه الخطوة تحدد العلاقات الرأسية والعرضية (الأفقية) في المنظمة ككل. الهيكل الأفقي يبين من هو المسؤول عن كل مهمة. أما الهيكل الرأسي فيقوم بالتالي:

- يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة.

- يجعل القرار النهائي تحت السيطرة (فعدد المرؤوسين تحت كل مدير واضح).

## 3-3 الوظيفة الثالثة: التوظيف

الناس المنتمين لشركتك هم المورد الأكثر أهمية من جميع الموارد الأخرى. هذه الموارد البشرية حصلت عليها المنظمة من خلال التوظيف. المنظمة مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لملى المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف. التوظيف يبدأ بتخطيط الموارد البشرية واختيار الموظفين ويستمر طوال وجودهم بالمنظمة.

يمكن تبين التوظيف على أنها عملية مكونة من ثمان مهام صممت لتزويد المنظمة بالأشخاص المناسبين في المناصب المناسبة. هذه الخطوات الثمانية تتضمن: تخطيط الموارد البشرية، توفير الموظفين، الاختيار، التعريف بالمنظمة، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، المكافآت والترقيات (وخفض الدرجات) والنقل، وإنهاء الخدمة.

## 3-3-1 مهام التوظيف الثمانية:

## أولاً: تخطيط الموارد البشرية:

الغاية من تخطيط الموارد البشرية هي التأكد من تغطية احتياجات المنظمة من الموظفين. ويتم عمل ذلك بتحليل خطط المنظمة لتحديد المهارات المطلوب توافرها في الموظفين. ولعملية تخطيط الموارد البشرية ثلاث عناصر هي

- التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموظفين.
- مقارنة احتياجات المنظمة بموظفي المنظمة المرشحين لسد هذه الاحتياجات.
- تطوير خطط واضحة تبين عدد الأشخاص الذين سيتم تعيينهم (من خارج المنظمة) ومن هم الأشخاص الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

## ثانياً: توفير الموظفين:

في هذه العملية يجب على الإدارة جذب المرشحين لسد الاحتياجات من الوظائف الشاغرة. وستستخدم الإدارة أداتين في هذه الحالة هما مواصفات الوظيفة ومتطلباتها. وقد تلجأ الإدارة للعديد من الوسائل للبحث عن يغطي هذه الاحتياجات، مثل: الجرائد العادية والجرائد المختصة بالإعلانات، ووكالات العمل، أو الاتصال بالمعاهد والكليات التجارية،

ومصادر (داخلية و/أو خارجية) أخرى. وحاليا بدأت الإعلانات عن الوظائف والاحتياجات تدار عن طريق الإنترنت حيث أنشأت العديد من المواقع لهذا الغرض.

### ثالثا: الاختيار:

بعد عملية التوفير، يتم تقييم هؤلاء المرشحين الذين تقدموا لشغل المواقع المعلن عنها، ويتم اختيار من تتطابق عليه الاحتياجات. خطوات عملية الاختيار قد تتضمن ملئ بعض الاستمارات، ومقابلات، واختبارات تحريرية أو مادية، والرجوع لأشخاص أو مصادر ذات علاقة بالشخص المتقدم للوظيفة.

### رابعا: التعريف بالمنظمة:

بمجرد اختيار الموظف يجب أن يتم دمجته بالمنظمة. عملية التعريف بالمنظمة تتضمن تعريف مجموعات العمل بالموظف الجديد وإطلاعهم على سياسات وأنظمة المنظمة.

### خامسا: التدريب والتطوير:

من خلال التدريب والتطوير تحاول المنظمة زيادة قدرة الموظفين على المشاركة في تحسين كفاءة المنظمة.

- التدريب: يهتم بزيادة مهارات الموظفين.
- التطوير: يهتم بإعداد الموظفين لإعطائهم مسؤوليات جديدة لإنجازها.

### سادسا: تقييم الأداء:

يتم تصميم هذا النظام للتأكد من أن الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة.

### سابعا: قرارات التوظيف:

قرارات التوظيف كالمعلقة بالمكافآت التشجيعية، النقل، الترقيات، وإنزال الموظف درجة كلها يجب أن تعتمد على نتائج تقييم الأداء.

### ثامنا: إنهاء الخدمة:

الاستقالة الاختيارية، والتقاعد، والإيقاف المؤقت، والفصل يجب أن تكون من اهتمامات الإدارة أيضا.

### 4-3- الوظيفة الرابعة التنسيق

#### 1-4-3- مفهوم التنسيق:

يتطلب تحقيق التكامل في العمل الإداري تحديد وظائف واختصاصات وبرامج وسياسات تتسق وتتفق وفقاً للخطط الموضوعة. يهدف هذا التنسيق إلى إنشاء ترابط بين تلك الجوانب، بهدف تحقيق صورة متناسقة وخالية من التعارض لتفادي الصدمات التطبيقية وضمان استقامة المفاهيم الأساسية للأهداف والقيم. يقوم التنسيق بتحويل وحدة الفكر والعمل إلى وحدة تنظيمية تحقق التكامل في جهود الفريق العامل، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف بكفاءة أكبر<sup>1</sup>.

تبرز أهمية التنسيق بشكل خاص في المجالات التي يكون فيها التخصص والأعباء منتشرة عبر وحدات متعددة داخل المنظمة الإدارية. يجب أن يصاحب تقسيم العمل التنسيق لضمان تحقيق الأثر الفعال للقرارات. يشمل التنسيق التوفيق والترتيب المنظم للجهود الجماعية، وإيجاد ظروف ملائمة لتفاعلها، والتخلص من أي تداخل أو تضارب. يمكن تحقيق التنسيق من خلال وسائل متعددة مثل الاتصال المستمر بين أقسام الإدارة بأنواعها المختلفة، والاجتماعات المشتركة لتبادل الرأي والآراء، واستخدام لجان مشتركة تمثل مختلف الأقسام.

يعتمد نجاح التنسيق على تعاون الأفراد داخل المنظمة، وهو يمثل صورة حية للعمل الجماعي ويتطلب وحدة الجهود والتصرفات. يتجه رئيس الإدارة إلى وسائل متنوعة لتحقيق التنسيق، مثل الاتصال المستمر وعقد الاجتماعات واللجان المشتركة. كما يمكن اللجوء إلى استشارات متخصصة لإجراء دراسات تعزز عملية التنسيق. يتيح حسن التنظيم والتنسيق

<sup>1</sup> طارق المجذوب. الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. بيروت: منشورات

الجلبي الحقوقية، 2005. ص 65.

السير السلس لعمليات الإدارة، وتقليل الصعوبات التي يمكن أن تعترض تحقيق الهدف المشترك.

### 3-4-2-خصائص التنسيق:

يتميز التنسيق بدينامية نشطة، إذ يعتبر نشاطاً دائماً التغيير بدلاً من أن يكون ساكناً وثابتاً. في العديد من المجالات، يكون الاتفاق وتوجيه الجهود ذا أهمية طويلة الأمد، ويتطلب توجيه وتنسيق الجهود بهدف تحقيق التناسق المطلوب في هذه المساعي.

تقاس فعالية التنسيق على نجاح توجيه الجهود وفقاً لمتطلبات المواقف المحددة. في معظم المشروعات، يظهر أن الجهود البشرية غير ثابتة وتتغير باستمرار تبعاً لتغيرات الظروف والعوامل المحيطة بالمنظمة الإدارية. يهدف التنسيق إلى إحلال توازن بين هذه الجهود، قد يتطلب تعزيز بعضها وتقويتها بينما يستلزم ضعف البعض الآخر.

قد يتطلب التنسيق تغييراً في الجهود، مع إحضار قوى جديدة والتخلص من قوى قديمة. يسعى التنسيق أيضاً إلى حل الخلافات وإزالة نقاط الخلاف من خلال خصائصه الدينامية. يبرز التنسيق أهمية منظور شامل للنهج الذي يتبع لتحقيق الهدف. يوفر للرؤساء الإداريين وسيلة فعّالة للنظر إلى العمل الذي تقوم به الوحدة التنظيمية التي يديرها، وتقييم مساهمتها في الإنجاز الشامل للوحدة الإدارية.

يمكن أن يكون التنسيق داخلياً بين أقسام الوحدة الإدارية أو خارجياً مع أطراف خارجية. قد يتم التنسيق أفقياً بين الأقسام الداخلية، أو رأسياً بين المستويات الإدارية المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة

### 3-4-3 أهداف التنسيق:

يهدف التنسيق بشكل أساسي إلى تحقيق التوازن بين جهود الوحدات الإدارية المختلفة، بهدف تحقيق أهداف السلطة السياسية بكفاءة عالية وفي وقت قصير. تتجلى أهداف التنسيق عادة في منع المنافسة والازدواج في الاختصاصات وضمان تساوي المعاملة.

- ✓ منع المنافسة: يشارك التنسيق في تنظيم المنافسة بين الوحدات الإدارية بخصوص الحصول على الموارد مثل المواد الخام، العمالة، والأموال. تحدد السلطة الرئاسية الأولويات للاستفادة من هذه الموارد وتضع قواعد لتوزيعها بطريقة تناسب مع احتياجات كل وحدة إدارية.
- ✓ منع ازدواج الاختصاصات: يسهم التنسيق في تحديد أي وحدة إدارية تتولى تحقيق أهداف متشابهة، مما يقود إلى توفير الجهد وتحقيق الهدف المشترك للوحدات المتنافسة في نفس المجال.
- ✓ منع التفاوت في المعاملة: يشمل التنسيق منع التفاوت في المعاملة، مثل تنسيق السياسات المتعلقة بشؤون الموظفين في الوحدات الإدارية المختلفة. يهدف ذلك إلى ضمان أن لا تتبع أي وحدة إدارية نظامًا خاصًا بها في تحديد شروط التوظيف أو المرتبات أو الإجازات أو المعاشات، ولكن تخضع للسياسة العامة للدولة في هذا الصدد.
- ✓ منع التنازع بين الوحدات الإدارية: يهدف التنسيق إلى منع التنازع بين مختلف الوحدات الإدارية، مما يمنع التضارب في الجهود بينها ويحقق المصلحة العامة بطريقة فعالة. يمكن أن يظهر أهمية التنسيق على سبيل المثال عند قيام وحدة إدارية بأعمال مثل رصف الطريق، وبعد ذلك تقوم وحدة أخرى بأعمال حفر لتمديد الكابلات، حيث يمكن للتنسيق توفير الوقت والتكاليف من خلال ترتيب الأعمال بشكل متناغم.

### 3-5- الوظيفة الخامسة: التوجيه

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي وتوظيف العاملين فيها، تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي توجيه الناس باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية. في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم.

وظيفة التوجيه يشار إليها أحيانا على أنها التحفيز، أو القيادة، أو الإرشاد، أو العلاقات الإنسانية. لهذه الأسباب يعتبر التوجيه الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة. وبالعودة لتعريفنا للقيادة "إنجاز

الأعمال من خلال الآخرين"، إذا أراد أي شخص أن يكون مشرفا أو مديرا فعلا عليه أن يكون قياديا فعالا، فحسن مقدرته على توجيه الناس تبرهن مدى فعاليته.

### 1-5-3- خصائص وظيفة التوجيه :

للتوجيه العديد من الخصائص منها :

- وظيفة التوجيه تتعلق مباشرة بإدارة العنصر البشري في المؤسسة .
- وظيفة التوجيه تعتبر الوسيلة التنفيذية لتحقيق التعاون بين العاملين في المؤسسة
- تمارس وظيفة التوجيه بفاعلية أكثر في عمليات القيادة والحفز الإنساني والاتصالات
- تمكين أهمية التوجيه عندما يكون هناك فهم عام لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيهه لتحقيق أهداف المؤسسة.

### 2-5-3- أهمية التوجيه :

- تبرز أهمية التوجيه في العملية الإدارية في أنه يحقق فوائد متعددة منها
- يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية .
  - يوفر اتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة .
  - يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يواجههم من مشكلات .
  - يستخدم كوسيلة للنهوض سريعا للمستخدمين في وقت قصير .
  - إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المؤسسة .
  - يساعد بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم.

### 3-5-3- الأسس العامة للتوجيه :

تتلخص الأسس العامة لعملية التوجيه فيما يلي :

- ضرورة تحديد الهدف، حيث يمثل الهدف المحور الأساسي للتوجيه بأي نشاط داخل المؤسسة أي أنه أساس توجيه الجهود المبذولة على مستوى الفرد والجماعة داخلها
- وحدة التوجيه ووحدة الأمر أساس لتجنب التعارض في الأوامر والتعليمات الصادرة للمرؤوسين كأفراد أو كمجموعات.
- ضرورة التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء في نفس المستوى التنظيمي فالتعاون هو دعامة أي عمل جماعي ناجح.
- العدالة في المعاملة مع المرؤوسين، واتخاذ القرارات المرتبطة بالثواب أو العقاب علي أسس موضوعية.
- تنمية مفهوم الرقابة الذاتية، وكذلك تنمية روح الولاء والإحساس بالمسؤولية من ناحية أخرى.

مما سبق يلاحظ أن التوجيه يستمد أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس حسن أو سوء أداء العملية الادارية كلها وهو عنصر من عناصر الاداء الاداري والتي هي ( التخطيط - التنظيم - المتابعة )، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو الأهداف وهذه هي وظيفة التوجيه والأسس التي يقوم عليها.

### 3-6- الوظيفة السادسة: الرقابة

الرقابة آخر الوظائف الادارية، وهي المعنية بالفعل بمتابعة كل من هذه الوظائف لتقييم أداء المنظمة تجاه تحقيق أهدافها، في الوظيفة الرقابية للإدارة، سوف تنشئ معايير الأداء التي سوف تستخدم لقياس التقدم نحو الأهداف. مقاييس الأداء هذه صممت لتحديد ما إذا كان الناس والأجزاء المتنوعة في المنظمة على المسار الصحيح في طريقهم نحو الأهداف المخطط تحقيقها.

### 3-6-1 خطوات العملية الرقابية الأربعة:

وظيفة الرقابة مرتبطة بشكل كبير بالتخطيط. في الحقيقة، الغرض الأساسي من الرقابة هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط. هذه العملية يمكن أن تحصر في أربعة خطوات أساسية تطبق على أي شخص أو بند أو عملية يراد التحكم بها ومراقبتها.

هذه الخطوات الأساسية الأربعة هي:

1. إعداد معايير الأداء: المعيار أداة قياس، كميّة أو نوعيّة، صمّمت لمساعدة مراقب أداء الناس والسّلع أو العمليّات. المعايير تستخدم لتحديد التقدّم، أو التأخر عن الأهداف. طبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعته. أيّا كانت المعايير، يمكن تصنيفهم جميعا إلى إحدى هاتين المجموعتين: المعايير الإداريّة أو المعايير التّقنيّة. فيما يلي وصف لكلّ نوع.

أ- المعايير الإداريّة: تتضمّن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء. ينبغي أن تركز جميعها على المساحات الأساسيّة ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة. تعبّر المقاييس الإداريّة عن من، متى، ولماذا العمل.

مثال: يطالب مدير المبيعات بتقرير شهريّ من كلّ الباعة يبين ما تم عمله خلال الشهر.

ب - المعايير التّقنيّة: يحدّد ماهية وكيفية العمل. وهي تطبق على طرق الإنتاج، والعمليّات، والموادّ، والآلات، ومعدّات السلامة، والموردين. يمكن أن تأتي المعايير التّقنيّة من مصادر داخلية وخارجية.

مثال: معايير السلامة أمليت من خلال لوائح الحكومة أو مواصفات المصنّعين لمعدّاتهم.

2. متابعة الأداء الفعليّ: هذه الخطوة تعتبر مقياس وقائيّ.

3. قياس الأداء: في هذه الخطوة، يقيس المديرين الأداء ويحدّدون إن كان يتناسب مع المعايير المحدّدة. إذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة -خلال الحدود المفترضة- فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء. إما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم.

4. تصحيح الانحرافات عن المعايير: تحديد الإجراء الصحيح الواجب اتخاذه يعتمد على ثلاثة أشياء: المعيار، دقّة القياسات التي بيّنت وجود الانحراف، وتحليل أداء الشخص أو الآلة لمعرفة سبب الانحراف. ضح في الاعتبار تلك المعايير قد تكون مرخيّة جدًّا أو صارمة جدًّا. القياسات قد تكون غير دقيقة بسبب رداءة استخدام آلات القياس أو بسبب وجود

عيوب في الآلات نفسها. وأخيرًا، من الممكن أن تصدر عن الناس أحكاما رديئة عند تحديد الإجراءات التقييمية الواجب اتخاذها.

#### 4- إدارة المكتبات ومراكز المعلومات:

إدارة المكتبات هي عملية تنظيم وتشغيل المكتبات بشكل فعال وفعال. تشمل إدارة المكتبات مجموعة من المهام والواجبات التي تتضمن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمراقبة والتقييم. هدف إدارة المكتبات هو تقديم الخدمات المكتبية المناسبة للمستخدمين والمستخدمين، بما في ذلك جمع المواد المطبوعة والإلكترونية وتنظيمها وترتيبها وتوفيرها بطريقة سهلة الوصول وفعالة. وفيما يلي بعض الجوانب المهمة لإدارة المكتبات:

- تخطيط المكتبة: يتضمن تحديد رؤية وأهداف المكتبة وتطوير استراتيجيات لتحقيقها. يشمل أيضًا تحديد احتياجات المستخدمين وتحديد الموارد المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات.
- اكتساب المواد: يتعين على مدير المكتبة تحديد أنواع المواد المطلوبة للمكتبة، مثل الكتب والمجلات والمواد السمعية والبصرية والموارد الإلكترونية. يتضمن ذلك تقييم المصادر المتاحة واتخاذ قرارات بشأن الشراء والاشتراكات والاهتمام بتحديث المجموعات المكتبية.
- تنظيم وتصنيف المواد: يشمل تنظيم وتصنيف المواد المكتبية بناءً على نظام تصنيف مثل تصنيف ديوي العشري أو تصنيف لجنة المكتبات. يتعين على مدير المكتبة ضمان ترتيب وتنظيم المواد بطريقة تسهل الوصول إليها.
- خدمات المكتبة: تشمل توفير خدمات متعددة للمستخدمين مثل الاستعارة والاحتفاظ بالمواد والاستشارة والمساعدة في البحث. يجب أن تتضمن الخدمات الإلكترونية أيضًا توفير قواعد البيانات والوصول عن بُعد إلى الموارد الإلكترونية.
- التكنولوجيا والأتمتة: تشمل إدارة المكتبات استخدام التكنولوجيا والأنظمة المعلوماتية لتسهيل إدارة المواد وتوفير الوصول السهل للمستخدمين. تشمل هذه الأتمتة نظم إدارة قواعد البيانات وأنظمة إدارة المكتبة ونظم الاستدلال والبحث.

- التعليم والتوعية: يعتبر دور المكتبة التعليمي والتوعوي هاماً. يشمل ذلك تقديم دورات تدريبية وورش عمل وجلسات توعية للمستخدمين حول كيفية استخدام المكتبة والموارد المتاحة.<sup>1</sup>
- المراقبة والتقييم: يجب على مدير المكتبة مراقبة أداء المكتبة وتقييمه لضمان تحسين الخدمات وتلبية احتياجات المستخدمين. يتضمن ذلك تحليل الإحصائيات واستطلاع آراء المستخدمين وتقييم فعالية البرامج والخدمات.

#### 1-4- الوظائف الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات

##### 1-1-4 التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات:

هو عملية مهمة تهدف إلى تحقيق أهداف المكتبة وتلبية احتياجات المستخدمين بشكل فعال. يشمل التخطيط العديد من الجوانب والأنشطة التي يتعين على إدارة المكتبة القيام بها. فيما يلي تفاصيل حول التخطيط في المكتبات:

- ✓ تحديد رؤية وأهداف المكتبة: يتطلب التخطيط تحديد رؤية ورسالة المكتبة وتحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس ومتوافقة مع احتياجات المستخدمين ومتطلبات المجتمع المحيط.
- ✓ تحليل الاحتياجات: يتعين على إدارة المكتبة تحليل احتياجات المستخدمين وفهم متطلباتهم. يمكن ذلك من خلال استطلاعات الرأي والملاحظات والمشاركة المباشرة مع المستخدمين لفهم اهتماماتهم وتوقعاتهم من المكتبة.
- ✓ تخطيط الموارد: يشمل التخطيط تحديد الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المكتبة. تشمل الموارد البشرية (عدد الموظفين ومؤهلاتهم) والمالية (الميزانية المخصصة) والمواد (الكتب والمجلات والموارد الإلكترونية) والبنية التحتية التقنية (الأجهزة والبرمجيات).

<sup>1</sup> - رعد الصرن. وظائف الإدارة المكتبية وطبيعة عملها. دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، 2010. ص

✓ تطوير استراتيجيات: يجب على إدارة المكتبة وضع استراتيجيات وخطط عمل تساعد على تحقيق الأهداف المحددة. يمكن أن تشمل هذه الاستراتيجيات توسيع مجموعات المواد، وتحسين خدمات الاستعارة والإعارة، وتعزيز الوصول إلى الموارد الإلكترونية، وتطوير برامج التعليم والتوعية.

✓ تحديد السياسات والإجراءات: يتطلب التخطيط وضع سياسات وإجراءات واضحة لتوجيه عمل المكتبة وتنظيمه. يشمل ذلك سياسات المشتريات والاستبدال، وسياسات حقوق النشر وحماية البيانات، وإجراءات إدارة المواد والاستعارة والاحتفاظ بها.

✓ تقييم ومراقبة: يجب أن تتضمن عملية التخطيط آليات لتقييم ومراقبة أداء المكتبة وتحقيق الأهداف المحددة. يمكن استخدام مؤشرات الأداء وتحليل الإحصائيات واستطلاعات رضا المستخدمين لقياس تقدم المكتبة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

إدارة المكتبات تعتمد على التخطيط الجيد لتحقيق نجاحها وتلبية احتياجات المستخدمين. يجب أن يتم تحديث ومراجعة الخطط بانتظام لضمان استمرارية التحسين والتكيف مع المتغيرات البيئية واحتياجات المستخدمين

#### 2-1-4 التنظيم في المكتبات

يعتبر عنصرًا أساسيًا لضمان توفير الوصول السهل والفعال إلى المواد المكتبية وتحقيق فعالية وكفاءة العمليات الببليوغرافية والخدمات المكتبية. يشمل التنظيم العديد من الجوانب المهمة التي تحتاج إلى الاهتمام والتنفيذ الجيد في المكتبات. فيما يلي بعض جوانب التنظيم في المكتبات:<sup>1</sup>

■ تصنيف المواد: يتضمن تصنيف المواد تنظيمها وترتيبها وتجميعها وفقًا لنظام تصنيف معترف به عالميًا. يمكن استخدام أنظمة التصنيف المعروفة مثل

<sup>1</sup> - عبد الله انيس الطباع. علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. بيروت: دار الكتب اللبناني، [د.ت] ص 35

تصنيف ديوي العشري أو تصنيف لجنة المكتبات. يتيح التصنيف الصحيح للمواد سهولة البحث والعثور على المواد المرادة.

■ فهرسة المواد: تتضمن فهرسة المواد وضع مدخلات فهرسية للكتب والمجلات والمواد الأخرى الموجودة في المكتبة. يمكن استخدام نظام فهرسة مثل نظام التصنيف الدولي الموحد (MARC) لإنشاء سجلات مدخلات توصف المواد بشكل دقيق وشامل.

■ ترتيب المواد: يتعلق بترتيب المواد في الرفوف والأقسام المناسبة بحيث يكون من السهل تحديد موقع المواد والوصول إليها. يجب أن يكون هناك نظام واضح لترتيب المواد وإشارات وعلامات تساعد القراء على تحديد المواد المطلوبة.

■ إدارة المخزون: يشمل إدارة المخزون مراقبة وتتبع المواد الموجودة في المكتبة والحفاظ على التوازن بين الكمية المتاحة والطلب. يجب أن يتم تحديث المخزون بانتظام وإجراء عمليات شراء جديدة وإزالة المواد التالفة أو المهملة.

■ إدارة الإعارة والاستعارة: يتطلب التنظيم إنشاء سياسات وإجراءات لإدارة عمليات الإعارة والاستعارة. يجب تسجيل المواد المعارة وتعقبها وتحديد فترات الاستعارة المسموح بها وفحص الموجودات للتأكد من عودتها في الوقت المناسب.

■ تنظيم الفضاء والبنية التحتية: يجب تخطيط المكتبة بشكل مناسب لتوفير مساحة مريحة وواضحة للقراء وتوزيع الرفوف والأثاث بطريقة تعزز الوصول والتنظيم. يجب أيضاً توفير البنية التحتية التقنية المناسبة لدعم الأنظمة الأتمتة وتقنيات البحث والاستدلال الحديثة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمر احمد الهمشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر، 2014. ص 121.

## 1-2-1-4 الهيكل التنظيمي في المكتبات:

يعكس كيفية تنظيم المكتبة وتوجيه إدارتها. يمكن أن يتفاوت هذا الهيكل بناءً على حجم المكتبة ونوعها وأهدافها. إليك العناصر الرئيسية في هيكل تنظيم المكتبات:

- المدير/المدير التنفيذي: يدير المكتبة بشكل عام ويتحمل المسؤولية الرئيسية عن تطوير الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الإدارية.
- ❖ الإدارة العليا: تشمل هذه الطبقة من الموظفين المسؤولين عن القوى العاملة والأقسام الرئيسية مثل الاقتناء والخدمات العامة والتقنية.
- ❖ القسم الفني: يتضمن قسم المعالجة الوثائقية والتصنيف والفهرسة والتخزين والحفظ.
- ❖ الخدمات العامة: يشمل هذا القسم خدمات القرض والاستعارة ومكان القراءة والمساعدة في البحث والتوجيه.
- ❖ المعلوماتية وتكنولوجيا المعلومات: يتعامل هذا القسم مع البنية التحتية التكنولوجية والأنظمة وتطوير البرمجيات والتكنولوجيا.
- ❖ التسويق والعلاقات العامة: يعنى هذا القسم بالتسويق للخدمات والمواد المكتبية وبناء العلاقات مع المجتمع والشركاء.
- ❖ التعليم والبرامج: يقوم بتقديم برامج التعليم والتوجيه والورش والفعاليات التي تعزز استخدام المكتبة.
- ❖ الأرشيف والمجموعات الخاصة: يدير هذا القسم المواد الخاصة والأرشيف والمقتنيات الخاصة.
- ❖ الموظفين: يشمل هذا الجزء العاملين في مختلف الأقسام والمستويات.
- ❖ الجهات المتعاونة والشركاء: يمكن أن تشمل هياكل المكتبات أيضاً جهات خارجية وشركاء يعملون مع المكتبة في تحقيق أهدافها.

تختلف هياكل التنظيم في المكتبات بناءً على احتياجاتها الفردية وأهدافها وحجمها. يهدف الهيكل التنظيمي إلى تسهيل التنسيق والتعاون بين مختلف الأقسام والموظفين لضمان تقديم الخدمات بكفاءة وفعالية، وضمان تحقيق أهداف المكتبة بنجاح<sup>1</sup>

#### 3-1-4 التنسيق في المكتبات ومراكز المعلومات

يشير إلى جهود توحيد وتنسيق الموارد والخدمات والأنشطة المكتبية المتعددة لتحقيق أهداف مشتركة وتحسين تجربة المستفيدين. يهدف التنسيق إلى ضمان تعاون فعال بين المكتبات والمراكز لتحقيق الفعالية والكفاءة. فيما يلي بعض جوانب التنسيق في المكتبات ومراكز المعلومات:

- مشاركة الموارد: يشمل التنسيق مشاركة الموارد بين المكتبات ومراكز المعلومات، سواء كانت مواد مطبوعة أو موارد إلكترونية. يتم تحقيق ذلك من خلال التعاون في عمليات الاقتناء والاستعارة والاستفادة من قواعد البيانات المشتركة والمكتبات الرقمية.
- تبادل المعرفة والخبرات: يجب أن يتم تنسيق جهود تبادل المعرفة والخبرات بين المكتبات ومراكز المعلومات لتعزيز التعلم والتطور المهني. يمكن تنظيم ورش عمل ومؤتمرات وجلسات تبادل المعلومات لتحفيز التفاعل والتعاون بين المكتبات.
- توحيد الخدمات: يجب أن يتم تنسيق وتوحيد الخدمات المقدمة بين المكتبات ومراكز المعلومات لتوفير تجربة متجانسة للمستفيدين. يمكن أن يتضمن ذلك تطوير سياسات مشتركة للإعارة والاستعارة والتوعية، وتوفير خدمات البحث والمساعدة المتميزة.
- توحيد النظم والتقنيات: يجب أن يتم تنسيق النظم والتقنيات المستخدمة في المكتبات ومراكز المعلومات لتسهيل التبادل والتعاون. يمكن استخدام نظم إدارة

<sup>1</sup> - هند بن عبد الرحمان آل عروان. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2013. ص 45.

المكتبات الموحدة والمتكاملة وتطبيقات التقنية الحديثة مثل نظم إدارة المحتوى وتكنولوجيا السحابة لتحقيق التنسيق والتكامل.

○ الشراكات والتعاون: يعتبر التنسيق أيضاً تطوير شراكات وعلاقات تعاونية قوية بين المكتبات ومراكز المعلومات والجهات المشابهة الأخرى مثل المؤسسات التعليمية والثقافية والأبحاث. يمكن تبادل الموارد والخبرات وتنظيم فعاليات مشتركة لتعزيز تبادل المعلومات والتعاون المؤسسي.

#### 4-1-4 التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات

يشير إلى العملية التي تهدف إلى توجيه المستخدمين وتقديم المساعدة والإرشاد لهم في استخدام والاستفادة من الموارد والخدمات المتاحة في المكتبة أو المركز.

توجيه المستخدمين يتضمن عدة جوانب مهمة:<sup>1</sup>

❖ خدمات المعلومات: تشمل تقديم المساعدة والإرشاد للمستخدمين في الحصول على المعلومات المطلوبة. يمكن أن تشمل هذه الخدمات توفير البحث والاستدلال المعلوماتي، وتوجيه القراءة والاستعارة، وتقديم مساعدة في استخدام قواعد البيانات والمصادر الإلكترونية.

❖ تصفح المواد: يشمل توجيه المستخدمين في تصفح المجموعات المكتبية واستكشاف الموارد المتاحة. يجب توفير إرشاد حول ترتيب المواد، وتصنيفها، ومواقعها على الرفوف، وكيفية الوصول إليها.

❖ توجيه استخدام التكنولوجيا: تشمل هذه المهمة توجيه المستخدمين في استخدام التقنيات والأدوات المتاحة في المكتبة أو المركز، مثل أجهزة الكمبيوتر، والطابعات، والمساحات الضوئية، والمصادر الإلكترونية. يجب توفير التوجيه والدعم اللازم للمستخدمين للاستفادة الكاملة من هذه التقنيات.

<sup>1</sup> - ربي مصطفى عليان؛ أمين النجداوي. مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2005. ص 76.

❖ التوعية المعلوماتية: يتضمن تقديم المعلومات والتوجيه للمستخدمين حول مهارات البحث والمصادر الموثوقة وتقييم المعلومات. يهدف ذلك إلى تعزيز قدرات المستخدمين في التعامل مع المعلومات واستخدامها بشكل فعال.

توجيه المستخدمين يتطلب وجود موظفين مهرة ومدربين في المكتبة أو المركز لتقديم الدعم والإرشاد. قد يشمل ذلك إعداد دلائل ومراجع توجيهية، وتنظيم ورش عمل وفعاليات توعوية، وتقديم جلسات تدريب للمستخدمين. يهدف التوجيه إلى تحسين تجربة المستخدم وتعزيز قدراتهم في الوصول إلى المعلومات واستخدامها بشكل فعال.

#### 1-4-1 أدوات التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات

هناك عدة أدوات يمكن استخدامها في عملية التوجيه لتحقيق الاتصال الفعال والتحفيز في المكتبات ومراكز المعلومات منها:

✓ التواصل الشفهي: يشمل الحوار المباشر بين الموظفين والمستخدمين في المكتبة أو المركز. يجب أن يكون التواصل واضحًا ومفهومًا، ويشمل الاستماع الفعال لاحتياجات المستخدمين وتقديم الإرشادات والتوجيه بطريقة تساعد في تحقيق أهدافهم.

✓ المواد التوجيهية: يمكن إعداد مواد توجيهية مثل بروشورات، دلائل المستخدم، أو أشرطة فيديو قصيرة لتوجيه المستخدمين. تساعد هذه المواد في توفير المعلومات والإرشادات بشكل مستقل وفي أي وقت يحتاجه المستخدمون.

✓ الاستشارة الشخصية: يتمثل التوجيه في إجراء جلسات استشارية مفردة مع المستخدمين لفهم احتياجاتهم وتقديم النصح والإرشاد الشخصي. يمكن للموظفين تحديد أفضل الخيارات والمصادر المتاحة للمستخدمين وتقديم توجيه فردي لتلبية احتياجاتهم المحددة.

✓ المكافآت والتحفيز: يمكن استخدام نظام المكافآت والتحفيز لتشجيع المستخدمين على استخدام المكتبة أو المركز بشكل منتظم وفعال. يمكن تقديم شهادات تقدير،

أو جوائز صغيرة، أو برامج الولاء لتعزيز المشاركة والاستفادة الكاملة من الموارد المعلوماتية.

✓ التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة: يمكن استخدام تطبيقات الهاتف المحمول، والبريد الإلكتروني، والدردشة المباشرة، والشبكات الاجتماعية لتوفير قنوات اتصال فعالة ومباشرة مع المستخدمين. يمكن استخدام هذه الأدوات لتقديم إرشادات سريعة وإجابة الاستفسارات بسرعة وفاعلية.

#### 4-5 القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات

تتعلق بتوجيه وإدارة المكتبة أو المركز لتحقيق الأهداف المؤسسية وتحقيق الرؤية والمهمة المحددة لها. تعتبر القيادة عاملاً حاسماً في توجيه وتطوير المكتبة أو المركز لتلبية احتياجات المستخدمين والمجتمع المحيط.

#### أ- أهمية القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات

القيادة تلعب دوراً حاسماً في نجاح وتطور المكتبات. إليك بعض الأهمية الرئيسية للقيادة في المكتبات:

- توجيه الرؤية وتحقيق الأهداف: يقوم القادة في المكتبات بتحديد رؤية واضحة وأهداف استراتيجية للمكتبة. يتولى القادة مسؤولية توجيه المكتبة نحو تحقيق هذه الرؤية وتحقيق الأهداف المحددة، مما يضمن استمرارية المكتبة وتطورها.
- تطوير السياسات والإجراءات: يقوم القادة بوضع سياسات وإجراءات فعالة لتنظيم عمل المكتبة. تهدف هذه السياسات والإجراءات إلى ضمان توفير الخدمات المعلوماتية بشكل مؤسسي وفعال، وتعزيز الوصول إلى الموارد المعلوماتية وتحسين تجربة المستخدمين.
- تطوير الموظفين: يقوم القادة بتوجيه وتنمية الموظفين في المكتبة. يتضمن ذلك توفير التدريب والتطوير المستمر، وتعزيز المشاركة والمساهمة المبتكرة للموظفين. من خلال تنمية قدرات الموظفين، يتم تعزيز جودة الخدمات المقدمة وتحسين تجربة المستخدمين.

■ تطبيق التكنولوجيا والابتكار: يلعب القادة دورًا حاسمًا في تطبيق التكنولوجيا والابتكار في المكتبات. يعملون على تبني التقنيات الحديثة والممارسات الجديدة لتحسين عمليات المكتبة وتطوير الخدمات المعلوماتية بما يتناسب مع تطور الاحتياجات وتوقعات المستخدمين.

■ التواصل والتعاون: يقوم القادة بتعزيز التواصل الفعال والتعاون في المكتبة. يجب أن يكونوا قادرين على التفاعل والتواصل مع الموظفين والمستخدمين والشركاء المؤسسيين بشكل فعال، وبناء علاقات قوية وثقافة عمل إيجابية.

تلعب القيادة دورًا أساسيًا في توجيه المكتبات وتحقيق النجاح المستدام. من خلال توفير الرؤية والتوجيه الاستراتيجي، وتنمية الموظفين، وتطبيق التكنولوجيا، وتعزيز التواصل والتعاون، يمكن للقادة في المكتبات أن يحققوا تأثيرًا إيجابيًا على المجتمعات التي يخدمونها فيما يلي بعض الجوانب المهمة للقيادة في المكتبات ومراكز المعلومات:

❖ رؤية واستراتيجية: يتعين على القادة في المكتبات ومراكز المعلومات وضع رؤية واستراتيجية واضحة للمؤسسة. ينبغي تحديد الأهداف والخطط والتوجهات المستقبلية التي تساهم في تحقيق التطور والابتكار في المجال المكتبي.

❖ توجيه الفريق: يشمل ذلك توجيه وإلهام الفريق العامل في المكتبة أو المركز. ينبغي على القادة أن يكونوا قدوة ومثالاً يحتذى به، وأن يشجعوا الابتكار والتطوير وتنمية قدرات الموظفين. يجب أيضًا توفير الدعم والتوجيه اللازمين للفريق لتحقيق الأهداف المحددة.

❖ اتخاذ القرارات: يتعين على القادة في المكتبات ومراكز المعلومات اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية بناءً على تحليل البيانات والمعلومات المتاحة. يجب أن تكون القرارات قائمة على الأدلة وتهدف إلى تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة وللمستفيدين.

❖ التواصل والتعاون: يجب على القادة في المكتبات ومراكز المعلومات أن يكونوا متواصلين في التواصل مع الموظفين والمستفيدين والشركاء الخارجيين. يجب تشجيع التعاون وبناء الشراكات لتحقيق الأهداف المشتركة وتعزيز تبادل المعرفة والخبرات.

❖ التطوير المهني: ينبغي على القادة أن يدعموا التطوير المهني للموظفين في المكتبة أو المركز، من خلال توفير الفرص التدريبية والتعليمية وتشجيع المبادرة الذاتية والتعلم المستمر.

❖ الابتكار والتغيير: يجب أن يكون القادة قادرين على تعزيز الابتكار والتغيير في المكتبة أو المركز. ينبغي تشجيع التجارب الجديدة واستخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيق الممارسات الجديدة لتحسين الخدمات وتلبية احتياجات المستخدمين.

#### 4-6- وظيفة الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات

هي ضمان تنفيذ السياسات والإجراءات بشكل صحيح وفعال، وتحقيق الجودة والتميز في تقديم الخدمات المعلوماتية. ويمكن من خلالها:

➤ متابعة تنفيذ السياسات والإجراءات: تتضمن وظيفة الرقابة مراقبة تنفيذ السياسات والإجراءات التي تم وضعها في المكتبة أو المركز. يتم التحقق من أن السياسات تُطبق بشكل صحيح وفعال، ويتم اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين أداء المكتبة وتلبية احتياجات المستخدمين.

➤ ضمان جودة الخدمات: يشمل دور الرقابة ضمان جودة الخدمات المقدمة في المكتبة أو المركز. يتم مراقبة جودة الخدمات وتقييمها بانتظام للتأكد من تحقيق المعايير المطلوبة. يتم اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الجودة وتلبية احتياجات المستخدمين بشكل أفضل.

➤ إدارة الموارد والميزانية: يتولى الرقابة أيضاً مسؤولية إدارة الموارد والميزانية في المكتبة أو المركز. يتم مراقبة استخدام الموارد وتوجيهها بشكل فعال، وضمان تحقيق التوازن المالي والاستدامة المالية للمؤسسة.

➤ تطبيق سياسات حقوق الملكية الفكرية: يتم مراقبة تطبيق سياسات حقوق الملكية الفكرية في المكتبة أو المركز، مثل حقوق النسخ والاقتباس والاستخدام العادل للمواد المحمية بحقوق النشر. يتم اتخاذ إجراءات لحماية حقوق الملكية الفكرية وضمان الامتثال للقوانين والتشريعات ذات الصلة.

➤ ضمان سلامة المراكز والبيانات: يتم العناية بضمن سلامة وأمان المراكز والبيانات في المكتبة. يتم اتخاذ إجراءات لحماية الأصول المادية والرقمية، وضمن استمرارية الخدمات وتأمين البيانات ضد أي تهديدات أو مخاطر محتملة.

وظيفة الرقابة تساهم في تحقيق النجاح والاستدامة للمكتبات ومراكز المعلومات، من خلال ضمان الامتثال للمعايير والممارسات المهنية، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات والموارد المعلوماتية

## 5- تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات

يعني استخدام المنهج العلمي والمبادئ الإدارية في إدارة وتشغيل المكتبة بطريقة فعالة وفعالة. هناك عدة جوانب يمكن تطبيقها في المكتبات وتشمل:

- تحليل العمليات: يشمل تطبيق الإدارة العلمية تحليل وتقييم العمليات في المكتبة بشكل دقيق. يتم تحليل مختلف العمليات والأنشطة التي تتم في المكتبة، مثل اكتساب المواد، وتصنيفها، وفهرستها، وتقديم الخدمات، وتحليل وقياس أداء هذه العمليات بغرض تحسينها.

- استخدام المعطيات والإحصاءات: تشتمل الإدارة العلمية على استخدام المعطيات والإحصاءات لاتخاذ القرارات الإدارية. يتم جمع البيانات ذات الصلة بالعمليات والخدمات المقدمة في المكتبة، وتحليلها بشكل علمي لاستخلاص المعلومات المفيدة واتخاذ القرارات المبنيّة على الأدلة.

- تطبيق المبادئ الإدارية: يشمل التطبيق العلمي أيضاً تطبيق المبادئ الإدارية الأساسية في المكتبة، مثل تحقيق الكفاءة وتحسين الإنتاجية وتحقيق التوازن بين الموارد والأهداف. يتم تنظيم وتوجيه العمليات والموظفين بناءً على مبادئ الإدارة العلمية لتحقيق أفضل النتائج وتحقيق التميز.

- توسيع التدريب والتطوير: يعتبر التدريب والتطوير جزءاً أساسياً من تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات. يتم توفير فرص التدريب المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم ومعرفتهم،

وتطوير القدرات اللازمة لتحقيق أهداف المكتبة وتلبية احتياجات المستخدمين بشكل أفضل.

- مراقبة الجودة وتقييم الأداء: يتم تطبيق الإدارة العلمية في إجراءات مراقبة الجودة وتقييم الأداء في المكتبة. يتم تحديد معايير الجودة وإجراءات القياس المناسبة، ومراقبة الأداء وتقييمه بانتظام للتحقق من تحقيق الأهداف المحددة وتحسين الأداء المستمر.

تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات يهدف إلى تحقيق الكفاءة والتحسين المستمر وتحقيق أفضل النتائج في توفير الخدمات المعلوماتية للمستخدمين. يعتبر النهج العلمي في الإدارة أداة قوية لتعزيز الكفاءة والفعالية والابتكار في المكتبات.

## 6- فضاءات المكتبات ومراكز المعلومات:

تشمل المساحات الفعلية التي توفرها المكتبة للقراءة والدراسة والبحث، بالإضافة إلى توفير بيئة ملائمة للاستفادة من الموارد المعلوماتية المتاحة. هناك عدة أنواع من الفضاءات المشتركة والمتنوعة داخل المكتبات، ومن بينها:<sup>1</sup>

➤ قاعة القراءة الرئيسية: تعد قاعة القراءة الرئيسية أو قاعة القراءة العامة هي المساحة الرئيسية في المكتبة التي توفر مقاعد للقراءة والدراسة. تتميز بجو هادئ ومريح وتوفر طاولات وكراسي وإضاءة مناسبة للقراءة.

➤ قاعة الدراسة الجماعية: توفر قاعات الدراسة الجماعية مساحات للمجموعات الصغيرة للتعاون والمشاركة في الدراسة والبحث. يمكن توفير طاولات وكراسي ووسائل تقنية للتعاون والعمل الجماعي.

➤ قاعة الاجتماعات: قاعة الاجتماعات في المكتبة تستخدم لعقد الاجتماعات والندوات والورش العمل. يتم تجهيزها بأنظمة صوت وشاشات عرض وأجهزة عرض لتيسير العروض والعروض المرئية.

<sup>1</sup> - آمال لعروس. تقييم الخدمات المكتبية وفق المعايير الدولية: فضاءات المطالعة العمومية بالمكتبة الوطنية الجزائرية أنموذجاً. المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات. مج 24. ع 47، 2020. ص 42.

✚ مختبر الحواسيب: يحتوي مختبر الحواسيب في المكتبة على أجهزة كمبيوتر متصلة بالإنترنت، وبرامج وتطبيقات متخصصة لدعم البحث والتعلم الإلكتروني. يستخدم المختبر لأغراض البحث والدراسة الإلكترونية والتدريب.

✚ الأماكن المخصصة للموارد الخاصة: يوفر المكتبة أماكن خاصة للاطلاع على الموارد الخاصة مثل الأرشيفات والمجلات والمجموعات الخاصة. توفر هذه الأماكن جوًا خاصًا للدراسة والبحث في الموارد ذات الطبيعة الخاصة.

✚ قاعة الأطفال: تخصص بعض المكتبات مساحة للأطفال لتشجيع حب القراءة والاستكشاف المعرفي منذ الصغر. تتضمن قاعة الأطفال كتبًا وقصصًا مصورة وألعاب تعليمية.

تصمم فضاءات المكتبات لتلبية احتياجات المستخدمين المختلفة وتوفير بيئة مريحة وملائمة للقراءة والدراسة والبحث. تهدف هذه الفضاءات إلى تعزيز تجربة المستخدم وتوفير الموارد والتقنيات اللازمة لدعم عملية البحث والتعلم في المكتبة

ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

#### ❖ قاعة القراءة الرئيسية:

- تعتبر المساحة الرئيسية في المكتبة للقراءة والدراسة الفردية.
- توفر مقاعد مريحة ومناسبة للقراءة والدراسة لفترات طويلة.
- تتميز بجو هادئ ومناسب للتركيز والاستيعاب.

#### ❖ قاعة الدراسة الجماعية:

- توفر مساحة للمجموعات الصغيرة للتعاون والعمل الجماعي.
- تحتوي على طاولات وكراسي ووسائل تقنية لتسهيل التعاون وتبادل الأفكار.
- تهدف إلى تعزيز التفاعل وتبادل المعرفة بين الطلاب والباحثين.

#### ❖ قاعة الاجتماعات:

- تستخدم لعقد الاجتماعات والندوات وورش العمل داخل المكتبة.
- تحتوي على أنظمة صوت وشاشات عرض وتجهيزات تقنية لتيسير العروض والعروض المرئية.
- توفر بيئة مناسبة لتبادل الأفكار وتواصل المجتمع المكتبي.

#### ❖ مختبر الحواسيب:

- يحتوي على أجهزة كمبيوتر متصلة بالإنترنت وبرامج مخصصة للبحث والدراسة الإلكترونية.
- يوفر فرصة للوصول إلى مصادر معلومات إلكترونية وقواعد بيانات وتطبيقات مختلفة.
- يساهم في تطوير مهارات التقنية واستخدام التكنولوجيا في البحث والتعلم.

#### ❖ الأماكن المخصصة للموارد الخاصة:

- توفر مساحات خاصة للوصول إلى الموارد الخاصة مثل الأرشيفات والمجلات وقواعد البيانات الخاصة.
- تحتوي على أجهزة قراءة خاصة وأدوات بحث متخصصة.
- تهدف إلى تلبية احتياجات الباحثين والطلاب المهتمين بالمصادر الخاصة والمعلومات المتخصصة.<sup>1</sup>

#### ❖ قاعة الأطفال:

- مساحة مخصصة للأطفال لتشجيع حب القراءة والاستكشاف المعرفي منذ الصغر.
- تحتوي على مجموعة متنوعة من الكتب والقصص المصورة الموجهة للأطفال.

<sup>1</sup> - بن زينب فاطمة. فضاءات المطالعة العمومية ودورها في تفعيل ونشر ثقافة المعلومات والثقافة الرقمية. المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات. س 23. ع 46، 2019. ص 434.

- توفر ألعاب تعليمية وأنشطة مرحة لتنمية مهارات القراءة والإبداع.

تهدف فضاءات المكتبات إلى توفير بيئة ملائمة ومتعددة الاستخدامات للقراءة والدراسة والبحث. تلك الفضاءات تعزز التفاعل الاجتماعي وتشجع على التعلم النشط والاستكشاف المعرفي في بيئة هادئة ومريحة.

## 6- سياسة تسيير المكتبات ومراكز المعلومات:

### 1-7- سياسة تسيير الميزانية

ميزانية المكتبة هي أداة لتحويل أحلام المكتبات إلى واقع. الميزانية تحدد الخدمات التي ستقدمها المكتبة، كما تحدد الموارد المخصصة لكل برنامج المكتبة. وضع الميزانية بعناية يضمن استخدام الأموال المتاحة على نحو فعال لتحقيق أهداف المكتبة.

#### أ- عملية وضع الميزانية:<sup>1</sup>

- الخطوة الأولى في وضع ميزانية المكتبة هو النظر إلى ما تأمل المكتبة إلى تحقيقه في العام المقبل. كما أن توفير خطة طويلة المدى تجعل هذه الخطوة أسهل بكثير، لأن الخطة هي توثيق فعلى لخدمات المكتبة التي يحتاجها المجتمع من الأنشطة والبرامج التي ستقوم المكتبة بتقديمها لتلبية تلك الاحتياجات. لذلك، من المهم للمكتبة قبل التخطيط لميزانية العام المقبل، أن تعيد النظر في الخطة طويلة المدى وأهدافها المختارة، والتي تنعكس على الالتزامات المالية المترتبة للسنة القادمة.
- الخطوة الثانية هي تحديد مجموع الموارد المالية اللازمة لتحقيق المكتبة ما تريد إنجازه في العام المقبل. في كثير من الأحيان قد يكون زيادة التمويل أمر ضروري بسبب زيادة التكاليف، وزيادة استخدام و/ أو الخدمات الجديدة التي سوف يتم طرحها.
- إعداد الوثائق الأولية لميزانية المكتبة يتم وضعها من قبل مدير مكتبة وفريق عمل المكتبة وقد يساهم مجلس الأمناء أو اللجنة المالية للمجلس في تطوير مشاريع

<sup>1</sup> - شابونية عمار؛ شواو عبد الباسط. اقتناء مجموعات المكتبات الجامعية الجزائرية في اطار الصفقات

العمومية: دراسة وصفية تحليلية. مجلة ببلوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات. ع 3، 2019. ص 24.

الميزانية. ففي العادة مجلس أمناء يستعرض الموازنة مع المدير، ومن ثم يقترح التغييرات حتى يتم التوصل إلى الموافقة على الميزانية النهائية.

- بعد موافقة المجلس على وثائق الميزانية يتم تقديمها إلى البلدية أو الجهة المسؤولة عن التمويل، والخطوة الأخيرة في عملية الميزانية وتأمين التمويل اللازم للتنفيذ. من المهم أن يشارك أمناء المكتبات في تقديم وتوضيح ودعم ميزانية المكتبة التي وافق عليها مجلس المكتبة.

### ب- مصادر التمويل

واحدة من أهم مسؤوليات أمناء المكتبات هي تحديد المستوى المناسب من التمويل للمكتبة والعمل على تأمين هذا التمويل. يتم توفير الجزء الأكبر من التمويل لمعظم المكتبات العامة من قبل البلدية أو المحافظة التي أنشئت المكتبة. قد تكون الغرامات مصدرا للدخل المكتبة، ولكن سياسة فرض الغرامات موضوع دائما ما يكون محط نقاش حول فاعليتها في جدوى إرجاع المواد للمكتبة ومدى تأثيرها على علاقة المكتبة مع جمهورها، حيث من المهم للمكتبة النظر ليس فقط في العائدات الممكنة ولكن أيضا الآثار السلبية المحتملة للعلاقات بشكل عام. المنح والهدايا يمكن أن تكون مصدرا ممتازا للأموال التكميلية للمشاريع الخاصة. وبالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من المواطنين الذين غالبا ما يكونوا على استعداد لتقديم تبرعات كبيرة لتغطية كل أو جزء من تكاليف مبنى المكتبة الجديد أو ترميمها. هنا من المهم أن ننتبه إلى أنه لا ينبغي أبدا أن تستخدم المنح أو التبرعات مبررا لخفض أو استبدال التزام المجتمع بالتمويل العام. أو عدم اهتمام المانحين بالتمويل.

### ج- كيف تبدو ميزانية المكتبة؟

هناك أربع خصائص عملية ينبغي أن تتضمنها وثيقة الميزانية الخاصة بالمكتبة.

1. الوضوح: يجب أن يكون عرض الميزانية واضحا بما فيه الكفاية بحيث كل عضوفي مجلس الإدارة وكل موظف يمكنه أن يفهم ما يجري تمثيله من بنود وما تعكسه الأرقام.
2. الدقة: وثائق الميزانية يجب أن تدعم صحة أرقام الميزانية، ويجب أن تدون الأرقام ويتم ذكرها بعناية، مع مراعاة عدم الاختلاف في الوثائق

3. الاتساق: يجب إبقاء عروض الميزانية على نفس الشكل من فترة لأخرى بحيث يمكن أن تتم المقارنات فيما بينها بسهولة. جميع الميزانيات وثائق للمقارنة، وتستخدم لإظهار ما يجري الآن ومقارنته مع ما حدث في الماضي وما يتوقع أن يحدث في المستقبل.
4. الشمولية: تقارير الميزانية ينبغي أن تشمل على صورة كاملة للأنشطة المالية وما هو ممكن. الطريقة الوحيدة لمعرفة التكلفة الحقيقية لعمل المكتبة هو التأكد من تضمين كافة فئات الإيرادات والنفقات في الميزانية

## 2-7- سياسة التزويد في المكتبات ومراكز المعلومات:

سياسة التزويد في المكتبات تمثل الخطة الاستراتيجية التي توجه عملية اقتناء المواد وتوسيع مجموعات المكتبة بطريقة تلبى احتياجات المستخدمين وأهداف المكتبة. تلعب هذه السياسة دورًا حاسمًا في تحقيق التوازن بين التنوع والجودة في المواد المتاحة للقراء والباحثين. من خلال تحديد المعايير لاختيار المواد، وتخصيص الميزانية بفعالية، والتقييم المنتظم للمواد الموجودة، تساهم سياسة التزويد في تحسين تجربة المستخدمين وتعزيز دور المكتبة كمصدر رئيسي للمعرفة والثقافة. إن تنفيذ هذه السياسة بشكل جيد يساهم في تقديم خدمات مكتبة أكثر فعالية واستدامة على المدى الطويل. ويمكن توضيحها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

### ❖ تحديد الاحتياجات:

- تبدأ سياسة التزويد بتحليل الاحتياجات والمتطلبات المحلية والمجتمعية. يتم ذلك من خلال التفاعل مع المستخدمين والتحقيق في اهتماماتهم واحتياجاتهم.

### ❖ تخصيص الموارد:

<sup>1</sup> - أسامة دموش. المكتبات العمومية في سياق تطور الفضاء العمومي: نموذج المكتبات العمومية الرئيسية. مجلة الحضارة الإسلامية. مج 19. ع 1، 2018. ص 449.

- يجب تخصيص ميزانية مالية تتيح للمكتبة شراء المواد الجديدة. هذا يتضمن تحديد كمية الموارد المخصصة للتزويد بناءً على أولويات المكتبة.

#### ❖ اختيار المواد:

- يشمل اختيار المواد عملية اختيار وشراء الكتب والمجلات والوسائط الأخرى. تعتمد هذه العملية على معايير مثل المضمون، والجودة، والمصدر، والتكلفة، واحتياجات المستخدمين. يمكن أن تكون هناك لجان تقييم تقوم بمراجعة وتقييم المواد المقترحة.

#### ❖ تقييم وإزالة:

- تقوم المكتبة بمراجعة مجموعتها الموجودة بانتظام للتحقق من أن المواد لا تزال ذات قيمة. في حالة التجديد أو التحديث المستمر، يتم إزالة المواد التي أصبحت قديمة أو غير مستخدمة.

#### ❖ التعاون:

- المكتبات تعمل غالبًا مع مكتبات أخرى ومؤسسات تعليمية أو شركاء لتبادل المواد وتعزيز توفر الموارد.

#### ❖ سياسات الاقتراض:

- تحدد هذه السياسات كيفية استخدام المواد في المكتبة، بما في ذلك فترات الاقتراض والرسوم المتعلقة بالتأخير في إعادة الكتب والوسائط.

#### ❖ تتبع الاستخدام:

- يتم تتبع استخدام المواد لفهم أي منها يتم الاستفادة منه بشكل جيد والاستثمار بفعالية، ويمكن استخدام هذه المعلومات في عمليات اتخاذ القرار.

## ❖ تقييم الأثر:

○ يمكن للمكتبة تقييم الأثر الذي تحققه المواد المضافة إلى مجموعتها على البحوث والتعلم والخدمة للمجتمع.

وعموما سياسة التزويد تهدف إلى تحقيق توازن بين تلبية احتياجات المستخدمين والمحافظة على ميزانية المكتبة ومساعدة المكتبة في تحقيق أهدافها المؤسسية بفعالية. تعتمد هذه السياسة على إدارة جيدة واتخاذ قرارات استراتيجية لضمان توفر المواد الضرورية والمحدثة.

## 3-7- سياسة الخدمات في المكتبات ومراكز المعلومات:

سياسة الخدمات في المكتبات تشير إلى المبادئ والإجراءات التي توجه تقديم الخدمات في المكتبة. هذه السياسة تسعى إلى تحسين تجربة المستخدمين وضمان توفير الخدمات بفعالية وجودة عالية. حيث تركز في الأساس على:

➤ تحديد مجموعة الخدمات:

تبدأ السياسة بتحديد نطاق الخدمات التي تقدمها المكتبة. ذلك يشمل الاستعراض والتحليل لفهم احتياجات المستخدمين واهتماماتهم.

➤ تحديد المستخدمين المستهدفين:

يتم تحديد المستخدمين المستهدفين لكل خدمة معينة. على سبيل المثال، خدمات الأطفال تختلف عن تلك المقدمة للباحثين أو الجمهور العام.

➤ تقديم الخدمات:

يتعين تحديد كيفية تقديم الخدمات بفعالية وجودة عالية. يمكن أن تتضمن هذه الخدمات البحث في المكتبة، وخدمات الاستعارة، والإجابة على الاستفسارات، وورش العمل، ومساحات الدراسة، والمزيد.

➤ التوقيت والإشعار:

يجب تحديد ساعات تقديم الخدمات والمدة التي تكون متاحة فيها. يجب على المكتبة أيضًا تقديم إشعارات حول أي تغييرات في الخدمات أو الأوقات.

#### ➤ تقديم المواد:

بالإضافة إلى الخدمات، يتم تحديد كيفية توفير المواد والمصادر الإلكترونية والطباعة. يجب تحديد سياسات الاقتراض والاستعارة وكيفية توزيع المواد.

#### ➤ التفاعل مع المستخدمين:

يجب تحديد كيفية التفاعل مع المستخدمين وتلبية استفساراتهم واحتياجاتهم. ذلك يشمل التعامل مع الشكاوى وتقديم الدعم الفني.

#### ➤ التقييم والتحسين:

يتضمن جزء مهم من السياسة تقديم معايير لقياس أداء الخدمات وجودتها. يمكن أن تشمل هذه العمليات مسح رضا المستخدمين وتحليل الإحصائيات والبيانات لتحسين الخدمات.

#### ➤ السلامة والأمان:

يتم تحديد سياسات لضمان سلامة وأمان المستخدمين في المكتبة، مثل سياسات الحماية من حرائق أو الوصول إلى المواد الحساسة.

#### ➤ التكنولوجيا والأتمتة:

يجب تحديد كيفية استخدام التكنولوجيا والأتمتة لتحسين توفير الخدمات. يمكن أن تشمل ذلك نظم إدارة المكتبة والمواقع الإلكترونية.

#### ➤ التدريب والتطوير:

يتم تحديد كيفية تدريب موظفي المكتبة لضمان تقديم الخدمات بفعالية واحترافية.

#### ➤ الاستدامة:

تحديد كيفية الحفاظ على استدامة الخدمات على المدى الطويل من خلال إدارة الموارد بحذر.

➤ التفاعل مع الجمهور:

توضح سياسة الخدمات كيفية التفاعل مع الجمهور واستجابة المكتبة لاحتياجاتهم واقتراحاتهم.

سياسة الخدمات في المكتبات تساهم في توفير بيئة مريحة ومفيدة للمستخدمين وضمان استفادتهم القصوى من مرافق المكتبة ومواردها. تختلف تلك السياسات من مكتبة لأخرى وتعتمد على احتياجات وأهداف المكتبة الفردية.

#### 4-7-سياسة المعالجة الوثائقية في المكتبات

سياسة المعالجة الوثائقية في المكتبات هي مجموعة من الإرشادات والمبادئ التي توجه كيفية التعامل مع الوثائق والمواد في المكتبة. هذه السياسة تهدف إلى تنظيم العمليات المختلفة المتعلقة بالاقتناء والتصنيف والتخزين والحفظ والوصول إلى الوثائق. وتتبع هذه السياسة مجموعة من العناصر والخطوات يمكن اختصارها في:

##### 1. الاقتناء:

- تشمل هذه العملية اختيار وتحديد المواد التي ستُضاف إلى مجموعة المكتبة. يتم ذلك بناءً على احتياجات المستخدمين وأهداف المكتبة.

##### 2. التصنيف والفهرسة:

- تحديد كيفية تصنيف وتنظيم المواد بحيث يمكن العثور عليها بسهولة. يمكن استخدام أنظمة تصنيف مثل تصنيف ديوي أو تصنيف أنجلو-أمريكي.

##### 3. التخزين والحفظ:

- تحديد كيفية تخزين وصون المواد بحيث تبقى سليمة وقابلة للاستخدام لفترات طويلة. يشمل ذلك استخدام مواد حفظ وتكنولوجيا حديثة للحفاظ على المواد.

## 4. التوثيق والأرشفة:

- تحديد كيفية توثيق وتسجيل المعلومات المتعلقة بالوثائق، مثل معلومات الناشر وتواريخ النشر وتاريخ الاقتناء.

## 5. الوصول والاستعارة:

- تحديد كيفية منح الوصول إلى المواد وسياسات الاستعارة، بما في ذلك مدة الاستعارة والشروط المتعلقة بالإعارة.

## 6. التخلص والتجديد:

- تحديد كيفية التخلص من المواد التي لم تعد ذات قيمة أو غير مطلوبة وكيفية تجديد المواد المستخدمة بشكل منتظم.

## 7. المراجعة والتقييم:

- يجب أن تشمل السياسة عمليات مراجعة دورية للمواد والعمليات لضمان التحسين المستمر.

## 8. الحفاظ على الخصوصية والأمان:

- تتضمن سياسة المعالجة الوثائقية توجيهات حول كيفية الحفاظ على سرية المعلومات وحمايتها من الوصول غير المصرح به.

## 9. التكنولوجيا والأتمتة:

- يمكن أن تشمل السياسة استخدام التكنولوجيا والأتمتة لتبسيط وتحسين العمليات المتعلقة بالمعالجة الوثائقية.

## 10. التدريب والتوجيه:

- تتضمن سياسة المعالجة الوثائقية توجيهات حول كيفية تدريب موظفي المكتبة والعاملين على تنفيذ السياسة.

## 11. التنسيق مع الجهات الخارجية:

- تشمل السياسة توجيهات بشأن التعاون مع مؤسسات أخرى وجهات خارجية لمشاركة المواد أو تبادل المعلومات.

سياسة المعالجة الوثائقية تهدف إلى توفير هيكل وإطار عمل لجميع عمليات المكتبة المتعلقة بالوثائق، وتساعد في تحسين الكفاءة والجودة والأمان والوصول إلى المواد. تعتمد

تلك السياسة على أهداف واحتياجات المكتبة وتتطور مع تطور التكنولوجيا والممارسات المكتبية.

## II خاتمة

في الختام، نستطيع أن نستنتج أن الإدارة تلعب دورًا حاسمًا في تحقيق النجاح والتميز في المؤسسات. إن إدارة المكتبات ومراكز المعلومات تشمل العديد من الجوانب المختلفة مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة وتطوير الموارد البشرية والمالية.

أصبحت المكتبات ومراكز المعلومات في عصرنا الحالي تواجه تحديات جديدة ومتنوعة. فالتكنولوجيا الحديثة والتطور السريع في وسائل الاتصال قد غيرت طبيعة العمل في هذه المؤسسات. يجب على الإدارة أن تكون على دراية بالتطورات التكنولوجية وأن تتبنى استخدامها بفعالية لتعزيز الخدمات المقدمة وتلبية احتياجات المستخدمين.

تحقيق التوازن بين المصالح المختلفة هو جوهر دور الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات. يجب أن تلتزم الإدارة بتحقيق التوازن بين الحفاظ على التراث الثقافي وتعزيز الابتكار والتطوير. ينبغي للإدارة أيضًا أن تسعى جاهدة لتعزيز التعاون والتواصل بين الفرق والأقسام المختلفة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المشتركة.

يعد توفير الخدمات ذات الجودة العالية للمستخدمين هو الهدف الرئيسي للإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات. يجب أن تهتم الإدارة بتحديد احتياجات المستخدمين وتوفير الموارد اللازمة لتلبيتها. يجب أن تتخذ الإدارة إجراءات لضمان توفير الدعم الفني والتدريب المستمر للموظفين لتحسين مهاراتهم وتعزيز أدائهم في تقديم الخدمات.

لا يمكننا إغفال الدور المهم الذي تلعبه البحوث والتطوير في المكتبات ومراكز المعلومات. يجب أن تدعم الإدارة الأبحاث والابتكارات في المجال، وتشجع على تبني التقنيات الجديدة والممارسات الأفضل لتحسين الأداء والابتكار في تقديم الخدمات.

في النهاية، يجب أن تتبنى الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات مبادئ القيادة القوية والرؤية الاستراتيجية. يجب أن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات السريعة وتحقيق الاستدامة في ظل التحديات الحالية والمستقبلية. بتنفيذ ممارسات إدارية فعالة وبناء فرق عمل متحفزة ومبدعة، يمكن للإدارة أن تحقق رؤية المكتبة أو مركز المعلومات وتساهم في تطوير المجتمع والمعرفة.

تعتبر الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات عملية مستمرة ومتطورة. تتطلب من الإدارة أن تكون على دراية بأحدث التطورات والممارسات الإدارية وأن تستخدمها بشكل ملائم لتعزيز الخدمات وتحقيق الأهداف المؤسسية. من خلال إدارة فعالة ورؤية استراتيجية، يمكن للمكتبات ومراكز المعلومات أن تستمر في تلبية احتياجات المجتمع وتساهم في نشر المعرفة وتحقيق التنمية الشاملة.

القائمة البيبليوغرافيةالمراجع العربية

1. إبراهيم علي ملحم ، علماء الإدارة وروادها في العالم: سير ذاتية وإسهامات علمية وعملية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2008. ص 88.
2. احمد صقر، تاريخ النظرية الاقتصادية – الاسهامات الكلاسيكية، مصر: المكتبة الاكاديمية. 2000 ص 7.
3. احمد صقر، تاريخ النظرية الاقتصادية – الاسهامات الكلاسيكية، مصر: المكتبة الاكاديمية. 2000 ص 75.
4. بشير العلق. مبادئ الإدارة. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008. ص 107.
5. حسين حريم . مبادئ الإدارة الحديثة : النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة . الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع. ص 112.
6. حيدر البرزنجي، شاکر نوري. والهواسي، محمود جمعة . مبادئ الادارة الحديثة. مطبعة ابن العربي، العراق . 2104 .
7. الشماع ، خليل محمد . مبادئ الإدارة ، مع التركيز على إدارة الأعمال. ط5. الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2007 . ص 154.
8. عبد الفتاح بوخمخم. تحليل و تقييم الاداء الصناعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، ع 18، الجزائر: جامعة منتوري- قسنطينة، 2002. ص 126.
9. علي السلمي. البيروقراطية في النظرية والتطبيق. مصر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية. 1970. ص 146.
10. عمر محمد الدرة. مدخل الى الإدارة. مصر: جامعة عين شمس. 2009. ص 12
11. فاطمة بدر. أساسيات الإدارة. دمشق: منشورات الجامعة الافتراضية السورية. 2018. ص 36
12. كمال حمدي أبو الخير. أصول الإدارة العلمية. مصر: مكتبة عين شمس. 2000. ص 17.
13. محمد توفيق رمزي. البيروقراطية والمجتمع في مصر الحديثة. مصر: مكتبة النهضة المصرية. 1959. ص 212.

14. محمد رأفت الدرديري. علم وفن الإدارة الحديثة. مصر: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2020، ص 64.
15. محمد قاسم القريوتي ، الادارة والمهارات ، مصر: المكتبة الأكاديمية ، 1998. ص. 16.
16. محمد محمد ناشد. الفكر الإداري في الإسلام. دبي: مركز جمعة الماجد للثقافة والتراث، 2001 ص. 15- 25.
17. محمد مهنا العلي. الوجيز في الإدارة العامة، السعودية: الدار السعودية للنشر والتوزيع، ، 1984. ص 110.
18. مزهر محسن الخفاجي. مصر القديمة بين نظام الحكم اللامركزي ونظام الحكم المركزي. مجلة الآداب. ع119. العراق: جامعة بغداد. 2016. ص 305-340.
19. المنيف، إبراهيم. تطور الفكر الإداري المعاصر. ط 3. الرياض: مجلة المدير. 2017. ص152.
20. المهدي الطاهر، مبادئ ادارة الحديثة ، عمان: دار الثقافة ونشر. 2002. ص 24.
21. محمد فريد الصبحن؛ إسماعيل السيد وآخرون. مبادئ الإدارة. الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، 2002. ص 32.
22. حامد سوادى عطية. العملية الإدارية معارف نظرية ومهارات تطبيقية. القاهرة: دار غريب، 1999. ص 19.
23. طارق المجذوب. الإدارة العامة: العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري. بيروت: منشورات الحلبي الحقوقية، 2005. ص 65.
24. رعد الصرن. وظائف الإدارة المكتبية وطبيعة عملها. دمشق: دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، 2010. ص 54.
25. عبد الله انيس الطياع. علم المكتبات: الإدارة والتنظيم. بيروت: دار الكتب اللبناني، [ د. ت ] ص 35
26. عمر احمد الهمشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للنشر، 2014. ص 121.
27. هند بن عبد الرحمان آل عروان. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات. الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2013. ص 45.

28. ربحي مصطفى عليان؛ أمين النجداوي. مبادئ إدارة المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2005. ص 76.
29. آمال لعمرس. تقييم الخدمات المكتبية وفق المعايير الدولية: فضاءات المطالعة العمومية بالمكتبة الوطنية الجزائرية أنموذجا. المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات. مج 24. ع 47، 2020. ص 42.
30. بن زينب فاطمة. فضاءات المطالعة العمومية ودورها في تفعيل ونشر ثقافة المعلومات والثقافة الرقمية. المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات. س 23. ع 46، 2019. ص 434.
31. شابونية عمار؛ شواو عبد الباسط. اقتناء مجموعات المكتبات الجامعية الجزائرية في اطار الصفقات العمومية: دراسة وصفية تحليلية. مجلة بليوفيليا لدراسات المكتبات والمعلومات. ع 3، 2019. ص 24.
32. أسامة دموش. المكتبات العمومية في سياق تطور الفضاء العمومي: نموذج المكتبات العمومية الرئيسية. مجلة الحضارة الإسلامية. مج 1

### المراجع الأجنبية

33. Awofeso, Olu. Managing Formal Organizations in the 21st Century: A Critique of Fredrick Taylor's Scientific Management Theory. Journal of Public Management Research .Vol 5. 2019
34. Benowitz, E. A. Principles of Management .Cliffs Quick Review. 2021
35. Bernard Mr tory ,contrôle de gestion sociale,2 eme édition , paris Librairie,1999 , p 236.
36. Bruce, K., & Nyland, C.. Elton Mayo and the deification of human relations. Organization studies, 32(3), 2011 , p 383–405.
37. Daft, R. L., & Daft, R. L.. Principles of management. South-Western, Cengage Learning India Pvt. Limited. 2009
38. Daft, R. L., & Marcic, D. Understanding management. Cengage Learning. 2022

- 39.Hill, C. W., & McShane, S. L. (). Principles of management. New York: McGraw-Hill/Irwin.2008. pp. 404-20.
- 40.Laudon, K. C., & Laudon, J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Pearson. 2020. P 136.
- 41.Marx, Fritz Morstein. The Administrative State: An Introduction to Bureaucracy. The University of Chicago Press. Chicago. The United States of America. 1969.