

للمنظمة ، ورسم الخطط المختلفة ، وتخصيص الموارد المتاحة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه

الأهداف في إطار الفرص المتوافرة والقيود التي تفرضها بيئة المنظمة .» .

ولقد تزايد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي في المكاتب ومراكز المعلومات في الأونة الأخيرة لعدة أسباب :

أ- التغير المتسارع في بيئتها الداخلية والخارجية وخاصة في ضوء تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

ب- زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والخارجي بينها وخاصة في مجال تقديم الخدمات .

ج- نقص مواردها عامة ، والمالية منها خاصة .

د- الحرة المتزايدة في تبادل المعلومات فيما بينها .

مراحل التخطيط الاستراتيجي :

١ - تحليل الاستراتيجية الحالية للمكتبية أو مركز المعلومات وما تتضمنه من مهام وأهداف .

٢ - دراسة البيئة الداخلية للتعرف على الموارد المتاحة ولتحديد نقاط القوة والضعف في هذه البيئة .

٣ - دراسة البيئة الخارجية للمكتبية بفرض تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المكتبية ..

٤ - تحديد أهداف ومهام جديدة للمكتبية أو تعديل الأهداف والمهام الموجودة أصلاً ، وذلك في ضوء نتائج

دراسة وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية .

٥ - وضع الاستراتيجية الجديدة متضمنة الأهداف ، والمهام الجديدة ، والخطط والبرامج والموازنات التخطيطية .

٦ - تطبيق الاستراتيجية الجديدة وتقييمها في ضوء الأهداف والخطط والبرامج الموضوعية .

٧ - تعديل الاستراتيجية الجديدة في ضوء التغذية الراجعة من عملية التقييم .

٢ - السياسات ١

تعرف السياسات بأنها الإطار العامة أو مجموعة من المبادئ والمفاهيم التي تتضمنها إدارة المكتبية

أو مركز المعلومات لكي تسترشد بها مختلف المستويات الإدارية الأخرى عند وضع خططها أو عندما

تتخذ القرارات ، ويلتزم بها الموظفون أثناء قيامهم بواجباتهم وأعمالهم الوظيفية .

وتتصف السياسات الجيدة بالشمولية ، والمرونة ، والوضوح ، وعدم التضارب أو الازدواجية ،

والتزامها بالأخلاق العامة . ويتطلب الالتزام بها وتنفيذها ضرورة فهم مبادئها ومفاهيمها ومحتوياتها

وأهميتها ودورها في تحقيق أهداف الخطة .

وتساعد السياسات الموضوعية المكتبة على الاقتصاد في الوقت والجهد الادارية المتعلقة بأسلوب العمل ، كما أنها تساعد في سرعة تحقيق الأهداف لكونها تقود إلى الهدف وتعمل على تحقيقه بسهولة ويسر .

ويمكن تصنيف السياسات إلى أنواع - هي :

- ١- السياسة الأساسية : وهي السياسة الرئيسية أو الشاملة التي تنبثق منها كافة السياسات الأخرى ، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف العامة والنهائية للموضوع ، وتحدد عادة الإدارة العليا للمكتبة .
- ٢- السياسة الفرعية : هي السياسة المنبثقة عن السياسة الأساسية ، وهي أكثر تفصيلاً من السياسة الأساسية . وتطبق على جزء من أجزاء المكتبة أو دوائرها وأقسامها ، وتستخدم عادة من قبل الإدارة الوسطى منها .
- ٣- السياسات التنفيذية : وهي السياسة التي تنبثق عن السياسة الفرعية ، وتكون أكثر تفصيلاً منها ، وتسري على الأنشطة اليومية ، وتستهملها عادة مستويات الإدارة الدنيا .

٣- القواعد :

تعرف القاعدة بأنها خطة محددة للرقابة على السلوك الانساني في المكتبة أو مركز المعلومات ، وذلك بفرض حسن سير العمل وعدم الانحراف عما هو منصوص عليه .

٤- الاجراءات :

الاجراءات عبارة عن مجموعة من التوجيهات أو الخطوات ذات التسلسل المنطقي المتتابع لتحقيق هدف معين . وبهذا ، فإن أداء الأفراد في المكتبة أو مركز المعلومات يتم وفق نظام معين محدد وواضح ، ولا يخضع لرأي الفرد أو أسلوبه الخاص في العمل . وتعد الاجراءات أكثر دقة وتحديداً من السياسات ، ولا بد أن تكون في إطار السياسات العامة للمكتبة أو مركز المعلومات وأن تعمل في فلكها .

ولتحديد الاجراءات الواجب وضعها للقيام بعمل معين ، يجب أولاً تعريف العمل تعريفاً دقيقاً ، وتحديد أجزائه ، ومن ثم ترتيبها ترتيباً منطقياً بحيث تكون سلسلة مترابطة ومتكاملة لتنفيذ عمل معين .

ب- الخطط غير متكررة الأعمال :

هي نوع من الخطط يوضع لحالات خاصة ، وتشمل مايلي :

١- البرامج :

البرامج هي مجموعة مترابطة من الأهداف، والسياسات والإجراءات، والقواعد، والمهام، والخطوات والأنشطة التفصيلية التي يجب القيام بها، والموارد المادية والبشرية والمالية والتكنولوجية التي ينبغي توظيفها واستثمارها، وغيرها من العناصر اللازمة لتنفيذ عمل معين .

٢- الميزانيات التخطيطية :

الميزانية كحظة عبارة عن بيان رقمي يوضح النتائج المتوقعة مبرراً عنها بقيم عددية أو بلفه الأرقام . ويمكن التعبير عن الحطة المالية بأرقام نقدية ، أو بساعات عمل ، أو بوحدات إنتاجية ، أو ساعات عمل آلة ما ، أو أي مقياس رقمي آخر .

وتستخدم الميزانية في المكتبات ومراكز المعلومات ، كغيرها من المنظمات ، كأداة للرقابة ، إذ يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية الواردة فيها والأرقام الفعلية .

مبادئ التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- التخطيط الاقتصادي : يقصد بالتخطيط الاقتصادي التخطيط لمستقبل المكتبة الاقتصادي

بشكل عام ، كأعداد خطط تنموية شاملة ، أو التخطيط للدخول في استثمارات ، أو إقامة معارض الكتب الربحية ، أو الاستثمار الأمثل للعاملين من خلال استفلاتهم في إقامة الدورات وورش العمل .

٢- التخطيط الاجتماعي : يقصد بالتخطيط الاجتماعي محاولة معالجة وحل المشكلات الاجتماعية

التي ترافق جهود التطوير والتغيير في المكتبات .

٣- التخطيط المالي : تعني المكتبات في الوقت الحاضر من صعوبات مالية كبيرة ناتجة عن الانخفاض

في ميزانياتها ومواردها المالية ، لذا يصبح التخطيط المالي في هذه الحالة أمراً في غاية الأهمية .

ويقصد بالتخطيط المالي تنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل وبشكل يحقق الأهداف الموضوعية

٤- تخطيط القوى العاملة : يهدف هذا النوع من التخطيط ضمان حصول المكتبة أو مركز المعلومات

على الأفراد المؤهلين للقيام بالعمليات الفنية والخدماتية والمعلوماتية والإدارية

المتنوعة خلال فترة زمنية مستقبلية . ويتضمن تخطيط القوى العاملة في المكتبات ومراكز المعلومات

إيجاد حل للمشكلات الأساسية التالية :

- ١- مشكلة تحديد أنواع الأفراد اللزمين للقيام بالأعمال المختلفة .
- ٢- مشكلة تحديد عدد الأفراد اللزمين للقيام بالأعمال المختلفة .
- ٣- مشكلة تطوير أداء العاملين وتدريبهم للقيام بالأعمال المختلفة على أفضل وجه .

٥- التخطيط التنظيمي : يقصد بالتخطيط التنظيمي تحديد أدوار جميع العاملين في المكتبة أو

مركز المعلومات وبيان سلطاتهم ، وذلك درءاً للصراع التنظيمي وتعارض الأدوار ، بغرض تحقيق

الأهداف . ومن أمثلة مجالات التخطيط التنظيمي : وضع الدراسات لتبسيط إجراءات العمل ، وتوصيف

الوظائف وتحليلها ، ووضع المعايير اللازمة لاختلاف الأعمال ، ووضع نظام سليم لإدارة نظم المعلومات .

صعوبات التخطيط في المكتبات ومراكز المعلومات :

أولاً- صعوبات ناتجة عن عملية التخطيط نفسها :

١- سرعة التغير : تشهد المكتبات جملة من التغيرات والتطورات السريعة في بيئتها الداخلية والخارجية

حيث أدت إلى تغيرات في صورة هذه المكتبات وفي رسالتها وأهدافها وخدماتها ومواردها ... الخ ، وتجعل

هذه التغيرات عملية التخطيط صعبة للغاية ، وتلزم المخططين على إجراء تعديلات على خططهم الموضوعية .

٢- صعوبة تدفق المعلومات اللازمة للتخطيط : للمعلومات أهمية قصوى في التخطيط ، إذ يعتمد

رجل التخطيط عليها في وضع خطته السليمة ومتابعة تنفيذها . لذلك فإن عدم تدفق المعلومات الدقيقة

وتوافرها في الوقت المناسب ، سوف يعرقل جهود إدارة المكتبة في اتخاذ قراراتها السليمة ، ووضع وتنفيذ الخطط

٣- عدم المرونة : يحتاج التخطيط وإعادة التخطيط إلى مرونة كافية في بيئة المكتبة ، إلا أن هناك

بعض المؤثرات والعوامل التي تجعل من المرونة صفة غير متوافرة في بعض الأحيان ، ومنها على سبيل المثال :

النماذج الجامدة من السلوك التي قد يطورها العاملون ويصعب تغييرها ، والسياسات والإجراءات والقواعد

المتبعة ويصعب تغييرها بسبب أن العاملين قد تعودوا عليها ، أو أن تغييرها سيكلف أموالاً طائلة ،

وكذلك عناصر البيئة الداخلية والخارجية ، وغيرها والتي يصعب السيطرة عليها .

٤- الوقت والتكاليف : للتخطيط ثمن وتكلفة ، ويتطلب وقتاً كبيراً من جانب رجل التخطيط في جميع

مراحل إعداد الخطة ، والإعلان عنها ، والتعريف بها ، وتطبيقها ، وتقييمها ومتابعتها . وتعد التكاليف الباهظة إحدى

المعوقات الإدارية لعملية التخطيط ، إذ تحتاج هذه العملية إلى المال الكثير . وتزداد التكاليف خاصة في

حالات التخطيط غير المكتمل ، والتخطيط الخاطئ ، وتشكل بالتالي عائقاً أمام التخطيط الفعال .

٥- عدم نجاح التنبؤات : قد لا تصدق التنبؤات التي يقوم عليها التخطيط ذلك لأن المستقبل مجهول .

لذلك تكون إمكانية صدق التنبؤ أكبر إذا ارتبط التخطيط بحوادث الماضي ونتائج ومجريات الحاضر ، وإذا

تمت تجزئته الظواهر المركبة إلى جزئياتها الفرعية ، وإذا توافرت المرونة والبدايل في الخطة الموضوعية .

٦- عدم القدرة على تحديد الأهداف : تعد عملية التحديد الدقيق والواضح لأهداف المكتبة أو مركز

المعلومات أهم أساسيات التخطيط الناجح . لذا ، فهي تتطلب قدراً كبيراً من العلم والخبرة والتحليل من جانب

رجل التخطيط ، وتعد تحدياً صعباً بالنسبة له .

٧- عدم تحديد موقع المسؤولية في التخطيط : تعد مشكلة عدم تحديد موقع المسؤولية في التخطيط

مائعاً آخر من الموائق التي تحد من فعالية التخطيط في المكتبات ، لذا يجب أن يكون هناك تحديد متكامل

لمواقع المسؤولية في وضع الخطة ، لأن عكس ذلك يعد من المعوقات الإدارية في التخطيط .

ثانياً - صعوبات ناتجة عن الأفراد العاملين في عملية التخطيط :

١- عوامل نفسية أو سيكولوجية : تتعلق العوامل النفسية برجل التخطيط نفسه ، إذا أنه

مثل الأشخاص الآخرين يرغب في التعامل عادة مع الحاضر وليس المستقبل المجهول .

٢- الاعتماد الكبير على الخبرة السابقة : ينظر بعض المديرين في المكتبات إلى النجاح في الماضي

كدليل للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية ، بينما يعتمد البعض على حدسهم كأداة لاتخاذ القرارات .

إن النجاحات السابقة في العمليات عادة ما كانت تغزى في بعض الأحيان إلى خبرة المدير وحدسه

وفخيلته ، أما الفضل ، من جهة أخرى ، فقد كان يمزى إلى الظروف الخارجية عن سيطرة المكتبة

أو مركز المعلومات ، بدلاً من عزوه إلى قلة التخطيط أو ضعفه ، إن الاعتماد على خبرة المدير وحدسه

وسمة فخيلته مهمة في عملية التخطيط ، إلا أنها يجب أن لا تكون العامل الوحيد في هذا المجال .

٣- مقاومة التخطيط : يقترح التخطيط في بعض الأحيان أفكاراً جديدة ، ربما تستلزم

تغييراً في إجراءات العمل وألياته ، أو في بعض العلاقات القائمة ، ما قد يولد نوعاً من المقاومة لهذا

التغيير حفاظاً على السائد وبالتالي مقاومة عملية التخطيط ذاتها . وقد يقاوم عماليتي التخطيط

والتغيير جهات مختلفة مثل إدارة المكتبة أو العاملين أو المستفيدين ، مما يشكل عائقاً أمام التخطيط بفعال

٤- ضعف الالتزام بالتخطيط : على الرغم من أهمية التخطيط في المكتبات ، إلا أنه ليس هناك التزام

به على جميع المستويات الإدارية ، ونجد أن غالبية المدراء يصبون جل اهتمامهم على معالجة المشكلات

اليومية متجاهلين التخطيط للمستقبل واستغلال إمكانيته وفرصه .

طرق زيادة فعالية التخطيط :

حتى يكتب التخطيط فعاليتيه المرجوة ، فلا بد له أولاً وقبل كل شيء أن يحظى بدعم الإدارة

العليا للمؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة ، وجميع المستويات الإدارية في المكتبة نفسها والعاملين فيها ،

هذا بالإضافة إلى تهيئة المناخ التنظيمي المناسب ، وتوفير الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية

اللازمة لكي تأخذ عملية التخطيط حداثها الحقيقي .

ويمكن زيادة فعالية التخطيط أيضاً ، من خلال الأخذ بعين الاعتبار المواهل التالية :

١- المرونة : ان جمود الخطة يعني انهيارها . لذا ، لا بد أن تترك الخطة للعاملين في المكتبة أو مركز

المعلومات مجالاً للتفكير والتصرف وفق روح الخطة ، ووفق الظروف المتغيرة دون تعديدهم بحرفيتها .

٢- الثبات : الثبات هنا لا يعني الجمود . لكن كثرة التغيرات الماجئة في الخطة يمكن أن تثير ردود

فعل غير محببة لدى القائمين على تنفيذها . لذا ، يجب أن تمتلك الخطة نوعاً من الثبات .

٣- الاستمرارية : وتعني أن يكون التفكير في الخطة مستمراً لحين الانتهاء منها ، ومن ثم يبدأ التفكير بالخطة

الجديدة . ويعني هذا أن يكون التخطيط طويل المدى إطاراً للخطة المتوسطة والقصيرة .

٤- الوضوح : يعني وضوح الخطة أن تصاغ بلغة سهلة وبسيطة ، مما يسهل فهمها على الأشخاص

القائمين على تنفيذها في المكتبة أو مركز المعلومات . ويتطلب هذا زيادة الدقة في صياغة الأهداف ،

والأنشطة ، وجدول الزمنية ، والتتابع المتوقعة .

٥- البساطة : إن تصيد الخطة غالباً ما يؤدي إلى صعوبة تنفيذها . لذا ، لابد أن تكون بسيطة في

تركيبها وعلاقات عناصرها المختلفة ، مما يسهل عملية متابعة تنفيذ بنودها ويساعد في الاقتصاد في تكاليف العمل .

٦- الواقعية : هي أن تبني الخطة في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة للمكتبية أو مركز المعلومات حالياً

ومستقبلاً ، ويجب أن لا تبني على تفاؤلات وهمية مطلقة يصعب تحقيقها .

٧- المشاركة في إعداد الخطة : أي إشراك الأفراد العاملين في المكتبية على مختلف مستوياتهم الإدارية في إعداد

الخطة ، كل في مجال تخصصه ، للإفادة من خبراتهم السابقة ، ومهاراتهم المكتسبة في المجال .

٨- الإعلان عن الخطة : ويعني قيام المكتبية بحملة توعية عامة تعرف العاملين فيها بالخطط الموضوعية

وأهدافها ، والتعرف على ردود أفعالهم تجاهها ، والاجابة عن أسئلتهم واستفساراتهم حولها ، وتعديل أو

تغيير ما ثبت عدم واقعيته من أهداف في ضوء المناقشات وردود الفعل المختلفة .

٩- القبول بالخطة والالتزام بها : ان قبول العاملين بالخطة ومدى التزامهم بتنفيذها يعد من المعايير المهمة

لزيادة فعالية التخطيط . إذ انه بدون قبول الخطة من قبل الأشخاص المنفذين قد يعني مقاومتها أو الانحراف

عنها أو عدم الالتزام بها أو حتى إهمالها كلياً ، مما يؤثر سلباً على تحقيقها لأهدافها الموضوعية .

١٠- توفير الهيكل التنظيمي : فهو يساعد كثيراً على تحسين عملية التخطيط وفعاليتها ، وفي توفير الإطار العام

الذي تعمل بمقتضاه الدوائر والأقسام والوحدات المختلفة في المكتبية أو مركز المعلومات ، ويسهل عملية الاتصال فيما بينها

١١- توفير المعلومات اللازمة : يعد تدفق المعلومات إلى مواقع التخطيط بالدقة والوقت المناسبين أحد المعايير

المهمة لزيادة فعالية التخطيط ، ويستلزم هذا وجود نظام معلومات إداري حديث في المكتبية لتولي هذه المهمة .

د. قيس صالح

التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات

بعد اتمام عملية التخطيط، يبدأ المدير في المكتبة بالوظيفة الثانية للعملية الإدارية، التنظيم، وكلمة "Organization" مشتقة من أصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل. وتستعمل هذه الكلمة للدلالة على معنيين، هما: الأول: أن التنظيم اسم مفعول، مثل مكتبة أو مركز معلومات، أو وزارة، أو جهاز حكومي، أو شركة... الخ. الثاني: أن التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي. وبهذا، فإن الهيكل التنظيمي هو حصيلة عملية التنظيم ونتائجها، وهو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة التنظيم بنجاح. والمفهوم الثاني هو المقصود في موضوعنا لهذا. وتزداد أهمية التنظيم كلما كبر حجم المكتبة، وكبر حجم أعمالها، وازداد عدد العاملين فيها، وتوسعت خدماتها وتنوعت.

ويعد التنظيم عنصراً رئيساً من عناصر إدارة المكتبات. وهو وسيلة لتصميم البنية الأساسية للمكتبة، يصف الأعمال والأنشطة التي يجب أن تقوم بها، ويحدد التقسيمات الإدارية (الوحدات والأقسام والشعب) اللازمة التي تستدعيها طبيعة العمل، ويحدد العلاقات وأنماط الاتصال بين الإدارات والأقسام والشعب المختلفة وداخل كل منها، ويحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد من العاملين. ويحدد المسؤوليات والواجبات لكل فرد من العاملين في المكتبة والسلطات والصلاحيات اللازمة لتعمل هذه المسؤوليات، ويضمن التنسيق بين أنشطة الإدارات والأقسام المختلفة من جهة، وأنشطة الأفراد بعضهم من جهة أخرى عن طريق وسائل وأساليب التنسيق الملائمة، وبما يؤدي إلى ضبط الأداء والعمل، وإلى زيادة التفاعل والانسجام والانضباط، فهو تنظيم للأعمال وللجهود الأفراد والامكانيات المتاحة نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

إذاً، فالتنظيم ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتنفيذ أعمال محددة سلفاً، ويرتبط التنظيم بالعمل الجماعي، وهو جوهر العمل الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات. وبدون التنظيم الجيد لا يمكن أن

نتوقع إدارة جيدة توفق بين الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية بأسلوب يكفل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية .

تعريف التنظيم :

هو عملية تحديد الأعمال التي يزداد أدائها وتجميعها ، والتقسيمات الإدارية اللازمة ، والعلاقات وأنماط الاتصال ، وتوزيع المسؤوليات والواجبات ، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال ، بغرض تحقيق الأهداف .

من خلال هذا التعريف نجد أن المفهوم الأساسي لأي تنظيم هو المفهوم البشري الذي يهدف من خلال وجوده إلى التعاون لإنجاز عمل ما أو تحقيق هدف معين .

عناصر التنظيم الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات :

- ١- تحديد الأعمال أو الأنشطة المراد أدائها بغرض تحقيق أهداف وخطط المكتبة أو مركز المعلومات .
- ٢- تحديد التقسيمات الإدارية (الإدارات والأقسام والشعب) اللازمة ، وذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي شامل .
- ٣- تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات المكتبة ، ويقصد بالمسؤوليات الواجبات والمهام التي يجب أن تؤديها وحدة ما . أما السلطة فتعني الحق الشرعي في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه .
- ٤- تحديد نظام واحد من العلاقات بين إدارات وأقسام وشعب العمل المختلفة ، وخطوط السلطة والمسؤولية بينها ، مما يؤدي إلى ربط هذه الوحدات التنظيمية ببعضها ببعض كأي كائن عضوي ، وبالتالي إلى انسياب الأعمال والعمليات والاهوارات والعلاقات بشكل سلس وسهل .
- ٥- اختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف المختلفة ، وذلك بناء على مواصفات ومعايير تم تحديدها مسبقاً ومن ثم منح هؤلاء الأفراد المسؤوليات والسلطات الضرورية حتى يتمكنوا من القيام بأعمالهم بالشكل المطلوب . ويجب أيضاً تحديد طرق العمل واجراءاته وتوضيحها لشاغلي الوظائف ، ووضع آلية مناسبة لتنسيق أعمالهم بغرض إنجاز الأهداف دون تضارب أو ازدواجية .
- ٦- توفير أدوات تنظيمية (أجهزة وأدوات ووسائل) تسهل عملية التنظيم .

أهمية التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات :

للتنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات فوائد كثيرة ، من أهمها :

- ١- يعرف كل موظف في المكتبة أو مركز المعلومات بالأنشطة أو الأعمال التي يجب أن يقوم بها ، وبموقعه الإداري في التنظيم العام .
- ٢- يحدد علاقات العمل داخل المكتبة ، وبذلك يستطيع كل موظف معرفة طبيعة علاقته برؤسائه ومعاونيه وزملائه في العمل ، مما يؤدي إلى إيجاد علاقات سليمة ومرغوبة ، وتطوير نظم الاتصال فيها .
- ٣- يوفر الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المكتبة من العمل مع بعضهم بعضاً بكفاءة في سبيل تحقيق الأهداف ، فهو الذي يوحد جهود الأفراد لدى قيامهم بالعمل .
- ٤- يحدد لكل موظف واجباته ومسؤولياته وسلطاته الضرورية لإنجاز العمل ، ويعمل بالتالي على القضاء على مشكلة الازدواجية في العمل ، وتعارض الأدوار ، والصراع الوظيفي .
- ٥- يضمن أعلى درجات التنسيق والاستيعاب بين النشاطات المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات ، وبهذا فهو يوفر مناخ عمل مشجع للإبداع والانتاجية الفعالة .
- ٦- يحقق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية والتكنولوجية المتوافرة .
- ٧- يساعد في تسهيل واجبات الإدارة والمديرين ، ويسهل عملية الإشراف والرقابة وذلك من خلال وضع إشارات ومعايير يمكن على أساسها قيام العمل .
- ٨- يساهم في إيجاد تغييرات جديدة وإيجابية في الهيكل التنظيمي ، وذلك من خلال مرونته واستجابته للتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة ضماناً للبقاء والاستمرارية والنمو .

خصائص التنظيم الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- الإفادة من التخصص :

يساعد التنظيم الإداري الجيد في المكتبات على تطبيق مبدأ التخصص في العمل ، وهدير بالذكر ، أنه تخصص الفرد في عمل ما في المكتبة ، لا يعني إطلاقاً عدم إتقانه لأعمال أخرى فيها ، وإنما يعني تعمقه في معرفة تفاصيل عمله ، واستيعابه له بدرجة كبيرة ، وتملكه المهارات اللازمة مما يساعد في تحقيق الأهداف

٢- التنسيق بين أعمال المكتبة أو مركز المعلومات :

يعد التنسيق ضروري، وذلك للمقضاء على التكرار والازدواجية، والصواعق التنظيمية بين الوحدات الإدارية . كما أنه دليل واضح على جودة التنظيم وفاعليته ، وحسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة وفي داخل كل وحدة على حدة .

٣- الاتصال الفعال :

يجب أن يتضمن التنظيم الأمثل في المكتبات شبكة اتصالات واضحة وفعالة تكفل تدفق المعلومات من أدنى مراتب التنظيم إلى المستويات العليا فيه وبالعكس ، وذلك بسرعة فائقة ودون عوائق .

٤- أولوية الأنشطة :

يساعد التنظيم الجيد على التمييز بين الأنشطة الأساسية المهمة التي تساعد على تحقيق أهداف المكتبة ، وتلك الأنشطة الثانوية وغير المهمة في المجال ، إذ تمنح أولوية خاصة للأنشطة الأساسية المهمة ، مما يؤدي إلى التقليل من الوقت الضائع والتكلفة .

٥- تحقيق الرقابة التلقائية :

يساعد التنظيم الجيد على تحمل الفرد لمسؤولية إنجاز العمل المنوط به على أفضل وجه ، وبالتالي تتكون لدى الفرد رقابة ذاتية تلقائية على عمله لينجزه بالشكل المطلوب .

٦- عدم الإحتراف :

التنظيم الجيد هو الذي يمكن المكتبة من توفير ما يمكن توفيره في الوقت والجهد والتكلفة .

٧- التعاون بين العاملين :

يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المكتبة من العمل مع بعضهم بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة .

٨- مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات :

التنظيم الإداري الجيد هو الذي يهتم بالظروف والتغيرات الحاصلة والمتوقعة في البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة ، ووضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه الظروف والتغيرات .

٩- استقرار التنظيم :

يجب ألا يجري تعديل أساسي في التنظيم إلا إذا كان لأسباب قوية تبرر ما يبذل من جهود ووقت ومال في التعديل أو إعادة التنظيم .

مبادئ التنظيم الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- مبدأ تقسيم العمل :

إن زيادة حجم أعمال المكتبات وتعدد مهامها وتنوعها في الوقت الحاضر ، يستوجب تقسيم العمل بين الأفراد بما يتلائم مع مؤهلاتهم وقدراتهم بفرض سرعة إنجازها ودقته ، وإعطائهم السلطات اللازمة لتنفيذ هذه الأعمال .

٢- مبدأ وحدة الهدف :

لكل مكتبة أهداف كلية تسعى إلى تحقيقها ، لذا ، يجب أن تشترك جميع دوائرها وأقسامها في تحقيق هذه الأهداف .

٣- مبدأ الوظيفة :

من المفروض أن يتم التنظيم الإداري في المكتبات على أساس الوظائف (نوع الأعمال المطلوب القيام بها) وليس على أساس الأشخاص أو الموظفين ، لذا يجب توصيف الوظائف بفرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

٤- مبدأ التخصص :

هناك بعض الأعمال ذات طبيعة فنية دقيقة تحتاج إلى متخصصين للقيام بها ، وإليه توافر مثل هؤلاء المتخصصين يؤدي إلى اتقان العمل وجودته ، وبالتالي تحقيق الأهداف الموضوعية .

٥- مبدأ وحدة الرئاسة :

يعني أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى من المستويات الإدارية في المكتبة في رئيس واحد . لأن وجود أكثر من رئيس واحد للمؤسسة يجعل إمكانية التعارض بين الأوامر والتعليمات الصادرة إليه كبيرة ، مما يؤدي إلى الفوضى والارتباك في العمل ، وإلى زيادة الاحتكاك والصراع بين الرؤساء والمؤسسين .

٦- مبدأ التسلسل الرئاسي :

يعني أن يخضع كل مستوى إداري للمستوى الذي يعلوه ، وأن تكون السلطة النهائية محددة في شخصية مدير المكتبة الذي يجلس في قمة الهرم الإداري .

٧- مبدأ توازن المسؤولية والسلطة :

يعني تحميل الفرد مسؤولية إنجاز مهام معينة وإعطائه السلطة الكافية التي تمكنه من إنجازها.
فلا مسؤولية بدون سلطة ، ولا سلطة بدون مسؤولية .

٨- مبدأ تفويض السلطة :

يتم تفويض السلطة بتنازل المدير في المكتبة عن جانب من سلطاته إلى ممرضيه بفرض تسهيل أداء الأعمال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار مما يساعد في تحقيق الأهداف المنشودة .

٩- مبدأ نطاق الإشراف :

إن أي رئيس إداري لا يستطيع أن يشرف بفاعلية إلا على عدد محدود من الممرضين ، وأنه كلما زاد عدد الممرضين (اتسع نطاق الإشراف) كلما زادت صعوبة الإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتوجيههم .

١٠- مبدأ ديناميكية (مرونة) التنظيم :

يعني إمكانية استيعاب التنظيم لكافة التغيرات والمستجدات في بيئة المكتبة الداخلية والخارجية
دوما الحاجة إلى إعادة التنظيم أو إحداث تغييرات جوهرية على هيكلها التنظيمي .

١١- مبدأ المركزية أو اللامركزية :

تعني المركزية حصر السلطة واتخاذ القرار في شخص مدير المكتبة أو مركز المعلومات ، وتعني اللامركزية توزيع السلطات وإعطاء المستويات الإدارية الوسطى والدينامية التصرف واتخاذ القرارات .
أنواع التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات :

أولاً: التنظيم الرسمي :

يقصد بالتنظيم الرسمي في المكتبات ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات .
ويشمل أيضاً القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها إدارة المكتبة وتبصر عن الصلات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المكتبة . إذاً ، التنظيم الرسمي هو الذي يقوم بفعل إدارة المكتبة وذلك لتنسيق أوجه النشاط في المكتبة من أجل بلوغ أهداف محددة .

يأخذ التنظيم الرسمي عدة أشكال ، أهمها :

١- التنظيم العمودي أو الرأسى :

تكون المكتبة أو مركز المعلومات حسب التنظيم العمودي من مستويات إدارية متعددة ، ترتبط ببعضها بعضاً ارتباطاً رأسياً أو عمودياً . ويتخذ التنظيم شكل الهرم ، يجلس في قمته مدير المكتبة ، يليه رتبة مساعدو المدير ، فمديرو الدوائر ، ف رؤساء الأقسام ، ف رؤساء الشعب . ويشير إلى ارتباط المستويات الإدارية المختلفة ببعضها البعض بخطوط متصلة . وتصدر الأوامر حسب هذا التنظيم من الأعلى إلى الأسفل ، وواجب المستوى الإدارى الأدنى تنفيذها ، ويمد هذا النمط التنظيمى الأكثر شيوعاً في المكتبات ومراكز المعلومات .

٢- التنظيم الرأسى الاستشارى :

نظراً لحدودية قدرات المديرين في المكتبات في بعض القضايا والاختصاصات ، فقد اقتضى الأمر في بعض الأحيان بالاستعانة أو بتعيين مجموعة من الاستشاريين والخبراء . يتصل عمل هؤلاء أساساً في التخطيط ، ووضع السياسات ورفعها لمدير المكتبة لينظر فيها ، ودراسة البرامج والمشكلات التي تواجه الإدارة قبل اتخاذ القرارات بشأنها ورفع التوصيات هيالها . والجدير بالذكر ، أن مجموعة الاستشاريين هذه لا تلعب دوراً تنفيذياً مباشراً في الأعمال اليومية ، إذ يترك أمر التنفيذ للمستويات الإدارية الدنيا . كما أن رأيهم غير ملزم للمديرين . وليس لديهم سلطة لاتخاذ القرار ، وإنما يقتصر دورهم على تقديم التوصيات والنصح والمشورة .

٣- التنظيم الوظيفى :

يرتكز التنظيم الوظيفى على أساس التخصص في تقسيم العمل ، وبالتالي تقسيم الأعمال في المكتبات إلى إدارات أو أقسام أو وحدات إدارية مختلفة تختص كل منها في نشاط وظيفى محدد . مثلاً - قسم العمليات الفنية ، قسم خدمات المعلومات ، ومن مزايا هذا التنظيم أنه يتيح تقسيم العمل على أساس وظيفى ، مما يسهل الإفادة من مزايا التخصص والخبرة ، ويساعد على اتقان العمل بشكل أفضل ، ويساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المكتبة ، وأنه يمكن المدير من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة كثير من القضايا الإدارية والفنية .

٤- التنظيم بواسطة اللجان أو تنظيم الفريق :

يعد أسلوب تشكيل اللجان من الأساليب المهمة التي تستخدمها المكاتب في تسيير أعمالها. وتعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأشخاص من مختلف الدوائر والأقسام يتولون بشكل جماعي مسؤولية القيام بعمل معين أو مهام مشتركة أو دراسة موضوع ما للوصول إلى أهداف محددة. فقد تكون هناك لجان تنفيذية تمتلك السلطات التنفيذية في إنجاز المهام الموكولة لها، وقد يكون بعضها الآخر استشارياً، تكون مهمتها استشارية تتعلق بدراسة المشكلات وتقديم الاقتراحات والتوصيات. وقد تقوم المكاتب أحياناً بتشكيل لجان مؤقتة، وقد تكون هناك أحياناً لجان دائمة، كـ: لجنة التخطيط، ولجنة اختيار الموظفين.

٥- نمط إدارة المشاريع :

تعرف إدارة المشاريع بأنها انتقاء أفضل الكفاءات الموجودة لتحقيق أهداف محددة في ظل معايير أداء محددة، سواء من حيث الوقت المخصص لذلك، أو نوعية الخدمة المنتجة أو المقدمة، أو التكلفة المقررة، ينتهي بعدها التنظيم القائم بتوزيع أعضائه على الدوائر والأقسام المختلفة في المكتبة أو مركز المعلومات. ويشكل التنظيم بعد ذلك من جديد وبشكل جديد ليناسب المهمة أو المشروع الجديد. وقد تقدم بعض المكاتب إلى تعيين موظفين أو خبراء أو متخصصين لمدة المشروع فقط وبصورة مؤقتة ويفيد هذا النمط التنظيمي المكاتب بشكل كبير، وخاصة في حالة إقامة المشروعات الجديدة مثل مشاريع إدخال تطبيقات الحاسوب في أعمالها، أو تصميم مبانيها الجديدة، أو دخولها في شبكة معلومات جديدة، ... الخ.

والميزة الواضحة لنمط إدارة المشاريع هي مرونته، إذ ليس هناك تنظيم هرمي ثابت للعاملين في المكتبة، لأنهم يتحركون حسب المشروعات قيد التنفيذ. ويتيح هذا النمط أيضاً لإدارة المكتبة تركيز جهودها على مهمات محددة وعدم إضاعة وقتها بالأنشطة التنظيمية المختلفة، كما يسمح بالإضافة من الأفكار الجديدة في تحقيق أهداف المشروع.

٦- نمط تنظيم المصنوفة :

هو مزيج من نمط إدارة المشاريع ونمط التنظيم الوظيفي، إذ يكون فيه المشروع مقسماً من الناحية الوظيفية إلى عدة أقسام أو مشاريع فرعية، وتقوم إدارة المكتبة بإنشاء إدارات خاصة

لكل مشروع فرعي مستعينة بالموظفين المتخصصين العاملين في مختلف الوحدات التنظيمية في المكتبة على سبيل الإعرارة ، ويكون كل عضو في الفريق الجديد خاضعاً لإمرة رئيس الوحدة التي جاء منها أصلاً وللمدير المشروع في آن واحد . ويكتسب التنظيم بذلك صفة التنظيم الوظيفي التقليدي ، وصفة عمل الفريق الخاصة بعمل إدارة المشاريع . وبعد انتهاء المشروع يرجع العاملون فيه إلى دوائرهم وأقسامهم التي جاءوا منها أصلاً أو يوزعون على مشروعات أخرى حسب طبيعة المشروع وطبيعة تخصصاتهم ومؤهلاتهم . والجدير بالذكر ، أنه لدى رسم الخريطة التنظيمية وفق هذا النمط من التنظيم يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار العلاقات العمودية بين رؤساء الوحدات التنظيمية ومروسيهم الذين يعملون في فرق المشروعات ، والعلاقات الأفقية بين العاملين في الوحدات التنظيمية التي جاء منها العاملون أصلاً .

إن المشكلة الرئيسة للمصنوفة هي تعارضها الصريح مع مبدأ وحدة السلطة الأمر ، حيث يخضع الموظف إلى إمرة المدير الوظيفي (مدير دائرته أو قسمه) وإلى مدير المشروع . وقد ينشأ عن هذا النمط من التنظيم أيضاً بروز خلافات أو صراعات بين مديري الإدارات الوظيفية في المكتبة أو مركز المعلومات ومديري المشروعات في حال عدم وجود أدوار واختصاصات محددة بدقة ووضوح لكل من الطرفين .

٧- التنظيم الشبكي :

دخلت كثير من المكتبات في الوقت الحاضر في منظومة شبكات محلية وإقليمية ودولية ، وذلك لأهميتها في حل كثير من المشكلات المتعلقة بالمعلومات ومصادرها وخدماتها المتعددة ، ولاعتبارات اقتصادية وإدارية مختلفة ، ولزيادة قدرتها التنافسية مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى . وقد ساعدتها في هذا تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عامة والحواسيب خاصة .

وتشكل المكتبات فيما بينها عدة أشكال من التنظيم الشبكي ، من أهمها : الشبكات المركزية والشبكات اللامركزية ، والشبكات الهرمية والشبكات اللاهرمية ، والشبكات الحامية ، والشبكات بعيدة المدى .

ثانياً : التنظيم غير الرسمي :

هو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المكتبة . وينشأ هذا النوع من التنظيم ويتطور بشكل عفوي ، ويتأثر في تشكيله بقواعد

سلوك الأفراد العاملين المنضمين إليه ، وقيمتهم ، واهتماماتهم ، وعلاقاتهم الاجتماعية ، إذ أن ،
فالعلاقات الشخصية والاجتماعية هي الأساس في التعامل بين أعضائه .

الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام
والشعب) للمكتبة اللازمة لتحقيق الأهداف ، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع
تنفيذ القرارات الإدارية .

ويشار إلى الهيكل التنظيمي بـ البناء التنظيمي . باعتباره يشبه إلى حد كبير البناء العادي ، له تصميم
مناسب ، وأساسات ودعائم يتركز عليها ، وتقسيمات داخلية واضحة ، وطرق تقود إلى هذه التقسيمات
وتربطها جميعاً بشكل انسيابي ، وبدون عنصر الانشائي سيظل هذا البناء خاوياً لا حياة فيه ،
ولا يمكن أن يحقق الأهداف التي أقيم من أجلها .

ولا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والعمليّة والمرونة والاستقرار
حتى تتمكن المكتبة من البقاء والاستمرار والنمو والمنافسة .

العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب للمكتبات ومراكز المعلومات :

- ١- حجم المكتبة أو مركز المعلومات : وهو أكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمي في المكتبات ، ففي المكتبات
الجامعية كبيرة الحجم وذات النشاطات التخصصية الواسعة والمتنوعة يكون الهيكل التنظيمي أكثر تفصيلاً .
- ٢- عمر المكتبة أو مركز المعلومات : في بداية عمل المكتبة قد يكون الهيكل التنظيمي بسيطاً في مكوناته وتفصيلاته .
وكما ازدادت أنشطتها وكبر حجمها مع الزمن - يصبح لزاماً أن يعكس هيكلها التنظيمي الأنشطة الجديدة .
- ٣- درجة التخصص : كلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي
بسيطاً وبالعكس .

- ٤- طبيعة عمل المكتبة أو مركز المعلومات : يؤثر مكان عمل المكتبة على نوعية الهيكل التنظيمي . فالمكتبة التي
يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلاً تنظيمياً مختلفاً عن المكتبة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة .
- ٥- العنصر البشري : كلما زاد عدد العاملين في المكتبة ، وزادت الحاجة إلى التفهم في تخصصاتهم

وغيراتهم ، كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً وتفصيلاً ، لعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه التخصصات والقدرات المختلفة ، والعكس صحيح .

٦- تكنولوجيا المعلومات : تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمكتب ، لأنها تحدد طبيعة العمل ، ووسائل تنظيمه ، ونوع الوظائف أو المهام التي يجب القيام بها ، وعلاقات العمل بين هذه الوظائف أو المهام . وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمكتب أو مركز المعلومات .

٧- بيئة المكتب أو مركز المعلومات : من المعلوم أنه كلما كانت البيئتين الداخلية والخارجية للمكتب أكثر استقراراً وتجانساً كلما قلَّ تعقيد الهيكل التنظيمي الخاص بهما والعكس صحيح . إذ أن ، فالتغيرات البيئية المتلاحقة أثرها في تعقيد الهيكل التنظيمي للمكتب أو مركز المعلومات .

نماذج الهيكل التنظيمي في المكاتب ومراكز المعلومات :

أولاً- النموذج الكلاسيكي (الآلي) :

يمثل النموذج الكلاسيكي الاتجاه الاقتصادي في الإدارة ، إذ يركز على التنظيم والهيكل الكف ، الذي يحقق أعلى إنتاجية ممكنة بصرف النظر عن أي ظروف أو اعتبارات أخرى . ويتميز بدرجة عالية من البيروقراطية والتسلسل بالوئتين واللوائح والإجراءات . ويركز هذا النموذج على أهمية تقسيم

الواجبات والمسؤوليات في المكتب على أساس التخصص الوظيفي ، فكل فرد لديه دور محدد وتخصص يؤديه في وحدة تنظيمية (إدارة ، قسم ، ...) متخصصة . ويركز أيضاً على تدرج السلطة ، فالتسلسل الهرمي للسلطة محدد تحديداً واضحاً ، كما أنها سلطة مركزية ، بمعنى تركيز السلطات وخاصة سلطات إصدار الأوامر واتخاذ القرارات في قمة الهيكل التنظيمي . ويتفرع من النموذج الكلاسيكي

النماذج التنظيمية التالية : التنظيم العمودي أو الرأسي ، والتنظيم الرأسي الاستشاري ، والتنظيم الوظيفي .

ثانياً- النموذج العضوي :

يسمى النموذج العضوي أيضاً بالنظام المفتوح ، ويمثل الاتجاه السلوكي في الإدارة . لأنه

يركز على العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وحاجاتهم وتطلعاتهم في العمل. ويتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة في ضوء حرية أكبر للمصالحية والتصرف والاتصالات.

وفي ضوء هذا النموذج التنظيمي يحدد لكل وحدة تنظيمية (دائرة، قسم، شعبة) في المكتبة أهداف محددة ونتائج معينة عليها تحقيقها، ويتم منح مدير الوحدة الحرية في التصرف واتخاذ القرارات داخل وحدته. بالإضافة إلى ذلك، فإن غالبية الموظفين يشتركون أو أن لهم دوراً في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة على أعمالهم. إذاً، فالسلطة في التنظيم العضوي هي سلطة لامركزية. كما أن الاتصالات هي اتصالات رأسية وأيضاً جانبية وأفقية، وذات طابع شوري أو استشاري. كما نجد أن الوظائف والأعمال وإجراءاتها مرنة جداً. ويتميز من النموذج العضوي النماذج التنظيمية التالية:

التنظيم بواسطة اللجان أو فرق العمل، ونمط إدارة المشاريع، ونمط تنظيم المصفوفة، والتنظيم الشبكي. اختيار النموذج التنظيمي المناسب للمكتبات ومراكز المعلومات:

إن اختيار النموذج التنظيمي المناسب للمكتبة من بين النماذج الكلاسيكية أو العضوية يتطلب إجراء سلسلة من التحليلات، هي:

أولاً- تحليل الأنشطة: يجب أن يتم تحليل دقيق للأنشطة الخاصة بالمكتبة، وتحديد نوع ومقدار هذه الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف الموضوعية. وتحليل الأنشطة يساهم في اختيار شكل التنظيم المناسب.

ثانياً- تحليل القرارات: ويقصد بهذا معرفة من يتخذ القرار؟ ومتى؟ وكيف؟ ولماذا؟. إن هذا التحليل مهم للتمييز بين القرارات التي تؤخذ في المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة أو التنفيذية.

ثالثاً- تحليل العلاقات: يتطلب التنسيق بين الأنشطة المختلفة للمكتبة تحليلاً دقيقاً للعلاقات الإدارية الرأسية والأفقية لكل وحدة إدارية مع باقي الوحدات الإدارية الأخرى في المستويات المختلفة. وهذا التحليل يمد المكتبة بالمعلومات اللازمة عن خطوط الاتصال اللازمة لها للقيام بأنشطتها المختلفة.

رابعاً- تحليل البيئة: تلعب البيئة الداخلية والخارجية للمكتبة دوراً مهماً في اختيار نوع الهيكل التنظيمي وشكله. ومعروف أنه كلما كانت البيئة أكثر استقراراً وتجانساً، كلما قل تعقيد شكل التنظيم والعكس صحيح.

فالنموذج الكلاسيكي - مثلاً - كان فعالاً عندما كانت ظروف البيئة وعناصرها مستقرة، بينما كان

النموذج العضوي أكثر فعالية وكفاءة في ظل ظروف بيئية متغيرة وغير مؤكدة .

خاصاً- تحليل درجة التكنولوجيا المستخدمة : فالمكتبة التي تكون درجة التكنولوجيا المستخدمة فيها بسيطة

يكون الشكل التنظيمي الإداري فيها أقرب إلى الكلاسيكية ، بينما يكون الشكل التنظيمي أكثر مرونة

وأقرب إلى النموذج العضوي في المكتبة التي تكون فيه درجة التكنولوجيا معقدة .

من أجل إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبات ومراكز المعلومات :

١- تحديد الأهداف الرئيسة والفرعية للمكتبة التي ستتوجه الجهود كافة لتحقيقها . إن عملية تحديد الأهداف

تساعد في تحديد طبيعة الأنشطة والاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب .

٢- تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف بدقة ووضوح .

٣- تقسيم الأنشطة إلى نشاطات رئيسة وفرعية ، وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات ، أقسام ، شعب)

بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة والظروف السائدة .

٤- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية ، وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة متاحة في كل وحدة يوضي

واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازمة والواجب توافرها في الفرد لاستقبالها .

٥- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية ، وذلك بفرض تحقيق التنسيق

والتعاون بين هذه الوحدات ، ومنع التداخل والازدواجية في أعمالها والصراع التنظيمي بينها .

٦- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة .

٧- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمكتبة .

طرق التقسيم التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات :

يقصد بالتقسيم التنظيمي تقسيم أوجه نشاط المكتبة أو مركز المعلومات وأعمالها وتجميعها في

وحدات تنظيمية (إدارات ، أقسام ، وشعب) . وهناك عدة طرق أو أسس لتكوين هذه الإدارات

والأقسام والشعب ، من أهمها مايلي :

أولاً- التقسيم على أساس الوظيفة :

يعد التقسيم على أساس الوظيفة من أكثر طرق التقسيم التنظيمي شيوعاً في المكتبات ، ويتم

بناء عليه إنشاء دوائر وأقسام وشعب ، يتولى كل منها وظيفة ، مثل : قسم التزويد ، وقسم الفهرسة والتصنيف ، ويمكن تقسيم كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية حسب حجم أعمال وأنشطة كل من الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة . ومن أهم مزايا التقسيم على أساس الوظيفة هو تأكيده على الوظائف الأساسية التي تشكل جوهر وجود المكتبة ، وتجميعه للمتخصصين في كل دائرة أو قسم مما يساعد على حسن التعامل مع مشكلات العمل ورفع كفاءة الأداء وجودته . ويزيد من وعي إدارة المكتبة بمحاجات الدوائر والأقسام المختلفة وبدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف المرسومة . وإن هذا التقسيم يمنع الازدواجية والتداخل في عمل الدوائر والأقسام المكونة للمكتبة . ويؤخذ على هذا التقسيم المركزية الزائدة ، وصعوبة توفير الأفراد المتخصصين في بعض الوظائف أحياناً .

ثانياً - التقسيم على أساس الخدمة المقدمة :

لقد تطورت الخدمات التي تقدمها المكتبات إلى المستفيدين وتنوعت ، وإذا ما اعتدلت الخدمة كأساس للتقسيم ، فإنه يتم تنظيم دوائر وأقسام خاصة بكل خدمة من الخدمات التي تقدمها المكتبة . مثال ذلك تقسيم المكتبة إلى دائرتين رئيسيتين هما دائرة الخدمات الفنية ، ودائرة خدمات المعلومات ، ومن ثم تقسيم كل منها إلى أقسام خدمية فرعية .

يناسب هذا التقسيم المكتبات الضخمة الحجم والتي لا يمكن أن يقتصر فيها التقسيم الإداري على الوظائف الرئيسية ، ويساعد على إبراز نوع الخدمات المقدمة والتي تعد حقياساً مهماً للمكتبة العصرية . ويؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام الخدمية لتعدد مهامها ، وصعوبة إيجاد الكفاءات البشرية الخاصة بها في بعض الأحيان .

ثالثاً - التقسيم على أساس فئات المستفيدين :

يعد المستفيد محور نشاطات واهتمامات المكتبة ، لذا اعتبر أساساً مهماً للتقسيم التنظيمي . وبناء على هذا الأساس يتم تقسيم دوائر وأقسام المكتبة حسب فئات المستفيدين منها . ويمتاز هذا التقسيم بأنه يسهل للمكتبات العناية الفائقة بالمستفيدين منها والعمل على تلبية حاجاتهم المتنوعة ، مما يزيد من رضاهم ويؤخذ عليه أن بعض فئات المستفيدين كالأطفال أو كبار السن - مثلاً - قد لا تقبل على المكتبة

على المكتبة كما هو مطلوب في وقت من الأوقات بسبب ظروف معينة ، مما يؤدي إلى تعطل العمل ولو بشكل جزئي في الوحدات التنظيمية الخاصة بهم ، كما أنه وفي ظل الظروف المالية الصعبة التي تواجهها المكتبات ، فقد يتم إلغاء بعض الوحدات التنظيمية الخاصة بخدمات معينة من المستفيدين .

رابعاً : التقسيم على أساس المراحل والعمليات :

يتم بناء على التقسيم على أساس المراحل والعمليات تقسيم المكتبة تبعاً لتسلسل مراحل العمل وعملياته وإجراءاته . مثلاً - تقسيم المكتبة إلى قسم تنمية مصادر المعلومات - ويشمل (شعبة الاختيار ، وشعبة الطلب والشراء والتسجيل ، وشعبة الإهداء والتبادل ، وشعبة التجليد والصيانة ، وشعبة التقييم والاستبعاد) ومن ثم قسم الفهرسة والتصنيف ؛ ومن ثم قسم الإعمار .

ويعد هذا التقسيم منطقياً لأنه يعتمد على وصف تسلسل مراحل العمل وعملياته وإجراءاته خطوة بخطوة . وبالتالي تكون الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة انعكاساً حقيقياً لهذه المراحل والعمليات .

خامساً : التقسيم على أساس المناطق الجغرافية :

يتم تقسيم المكتبة حسب المناطق الجغرافية التي تغطيها أو تعمل فيها . ففي حال اتساع نشاطات المكتبة وأعمالها وخدماتها كما هو الحال في المكتبات العامة مثلاً - التي لها فروع في مناطق جغرافية مختلفة من القطر ، يمكن تقسيم المكتبة إلى عدة إدارات تغطي كل منها منطقة جغرافية معينة .

ومن مزايا هذا التقسيم أنه يساعد إدارة مكتبة منطقة ما على التعرف بدقة على الظروف المحلية الخاصة بالمنطقة وحاجات المستفيدين فيها ، ويساعد على السرعة في اتخاذ القرار في الموقع دون انتظار موافقة المكتبة الرئيسية ، ويوفر للمناطق المختلفة قرارات إدارية أفضل في ضوء الظروف الخاصة لهذه المناطق . ويساعد أيضاً على سهولة تنسيق الأنشطة المختلفة في المنطقة الواحدة ، وعلى تنمية القدرات الذاتية للمحيطين في المناطق المختلفة ومهاراتهم لأنهم يعملون بشكل مستقل نسبياً عن المكتبة الرئيسية . ويؤخذ على التقسيم الجغرافي صعوبة التنسيق والاتصال بين المركز والمناطق البعيدة والنائية ، واحتمال اتباع إدارة مكتبة المنطقة الجغرافية سياسات لا تتماشى مع سياسة المكتبة المركزية .

سادساً: التقسيم على أساس أشكال مصادر المعلومات المتوافرة :

حيث يتم بموجبه تقسيم المكتبة إلى قسم للمكتب وقسم للدوريات وقسم للمراجع و... الخ . ومن ميزات هذا التقسيم أنه يتم توزيع ميزانية المكتبة بشكل متوازن بين الأقسام المختلفة ، مما يساعد على تكوين مجموعة متوازنة من مصادر المعلومات بأشكالها المختلفة ، وبالتالي خدمة المستفيدين الذين يبحثون عن شكل معين من مصادر المعلومات بشكل أفضل . ويؤخذ عليه تكرار نفس الإجراءات والعمليات في الأقسام المختلفة والتي كان يقام بها بشكل مركزي سابقاً .

سابعاً: التقسيم على أساس لغة مصادر المعلومات :

مثلاً - اللغة العربية ، اللغات الأجنبية الأخرى . ويضيد هذا التقسيم الباحثين لأن مصادر المعلومات تكون مجمعة في مكان واحد (بلغة معينة) ، ويؤخذ عليه صعوبة توفير الكوادر البشرية التي تمتلك مهارات أكثر من لغة واحدة غير اللغة العربية .

ثامناً: التقسيم على أساس الموضوع :

تستخدم المكتبات العامة والمكتبات الأكاديمية الكبيرة طريقة التقسيم على أساس الموضوع بكثرة . وبناء على هذا الأساس يمكن تقسيم المكتبة حسب موضوعات مصادر المعلومات المتوافرة بها ، كأن يكون هناك مكتبة طبية ، ومكتبة قانونية ، ومكتبة تربوية ... الخ . فالمكتبة الجامعية مثلاً - يمكن أن يتفرع عنها مكتبة طبية خاصة بكلية الطب ، ومكتبة خاصة بكلية الآداب ، ومكتبة زراعية خاصة بكلية الزراعة ... الخ . ويضيد هذا التقسيم في جميع مصادر الموضوع الواحد في مكان واحد ، ويكون أكثر ملائمة للباحثين المتخصصين . ويساعد على تكوين فئة الاختصاصيين الموضوعيين من العاملين ، والذين يمتلكون المعرفة والمهارة المتخصصة للتعامل مع الموضوعات المتخصصة المختلفة . ويؤخذ عليه صعوبة خدمة الباحثين الذين يتعاملون مع الموضوعات المتداخلة مما يضطرهم إلى زيارة أكثر من دائرة أو قسم ليجدوا مصادر المعلومات المطلوبة ، وصعوبة توفير الكوادر البشرية المتخصصة أحياناً .

تاسعاً: التقسيم المركب :

يمكن للمكتبات اللجوء إلى أكثر من طريقة واحدة ، وذلك وفقاً لظروف كل منها .

العلاقات التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات :

بعد تكوين التقسيمات والوحدات التنظيمية (الإدارات ، والأقسام ، والسُجَب) في المكتبة ، وتوظيف الأشخاص المناسبين فيها ، يتوجب رسم العلاقات المناسبة بين العاملين في مختلف مستوياتها الإدارية . وتتصل هذه العلاقات التنظيمية بمفاهيم أساسية ، هي : السلطة وتفويضها ، ومركزية السلطة ولا مركزيتها ، والمسؤولية ، والمحاسبة ، ونطاق الإشراف .

أولاً : السلطة :

تعرف السلطة بأنها : « الحق الشرعي في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها بهدف تحقيق الأهداف الموضوعة » .

ولابد من الإشارة إلى أن هناك حدوداً للسلطة الإدارية وقيوداً عليها ، منها داخلية تتمثل بالقيود المنصوص عليها في قرار تأسيس المكتبة ولوائحها ونظامها الداخلي وأهدافها وسياساتها العامة ، وأنظمة وقوانين وتعليمات المؤسسة الأم التي تتبعها المكتبة ، وأخرى خارجية تتمثل في الأنظمة والقوانين والسياسات الخاصة بالدولة ، وكذلك في الأعراف والقيم الدينية والاجتماعية والثقافية السائدة في بيئة المكتبة . وهناك ثلاثة مصادر للسلطة في المكتبات ومراكز المعلومات :

- ١- السلطة التشريعية : وتنشأ هذه من الحق الذي يمثيه القانون والتشريعات والأعراف للمدير أو المسؤول .
- ٢- قبول الرؤوسين للسلطة : أي أن السلطة تبدأ بقبول الرؤوسين للمدير أو المسؤول وبحقه في ممارسة سلطته .
- ٣- السلطة الشخصية : وتتولد هذه عن طريق ما يتمتع به المدير أو المسؤول من معرفة وخبرة إدارية وفنية ، وقدرات ذاتية ، ومؤهلات علمية .

وهناك أربعة أنواع للسلطة الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات ، وهي :

- ١- السلطة التنفيذية : وتعد أهم أنواع السلطة ، وهي صاحبة الحق في إصدار الأوامر ، مثال ذلك - السلطة التي يمارسها مدير أي وحدة تنظيمية على مروضيه .
- ٢- السلطة الاستشارية : وهي سلطة مساعدة مهمتها تقديم النصائح والمشورة والمعلومات إلى السلطة التنفيذية دون أن يكون لها الحق في إصدار الأوامر والرقابة .

٣- السلطة الوظيفية : وهي سلطة مستمدة من الوظيفة نفسها ، وتعطي مالكيها الحق في إصدار أوامر تنفيذية للآخرين سواء في دائرته أو قسمه أو في دوائر وأقسام أخرى في المكتبة ، كأن يقوم مدير شؤون الموظفين بإصدار أوامر أو تعليمات خاصة إلى العاملين في المكتبة .

٤ - سلطة اللجان أو فرق العمل : وتهدف إلى تقديم المساعدة أو تقديم توصيات أو اتخاذ قرار لمعالجة مشكلة محددة .
تفويض السلطة في المكتبات ومراكز المعلومات :

يعد تفويض السلطة من الأمور المهمة في المكتبات . إذ لا يتوقع أن يتوفر لمدير أو مسؤول الوقت الكافي للقيام بكافة الأعمال الإدارية ، أو معالجة جميع القضايا والأمور المختلفة . لذا ، كان لابد أن يفوض المدير أو المسؤول جزءاً من سلطته إلى من يليه في المستوى الإداري ضمن الهيكل التنظيمي .

ويعرف تفويض السلطة بأنه « نقل حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمات معينة » ، ويعرف أيضاً بأنه « نقل السلطة إلى أسفل من الرئيس إلى الرؤوس » .

ولا يعني تفويض السلطة التخلي عنها أو التنازل عنها نهائياً ، وإنما يعني منح الآخرين الحق في العمل داخل نطاق محدد ، ويكون من حق المدير أو المسؤول استرداد هذا التفويض في أي وقت ، وإعادة تفويضه لآخرين . ولا يعني تفويض السلطة أيضاً إعطاء المدير أو المسؤول من مسؤولياته ، بل يبقى مسؤولاً عن الأعمال المفوضة أمام من يملوه من مستويات إدارية .

ثانياً : مركزية السلطة ولا مركزيتها :

تعني المركزية تركيز أو حصر السلطة في يد مدير المكتبة ، إذ يكون له وحده الحق في اتخاذ القرارات .

أما اللامركزية فتعني توزيع السلطات وإعطاء حرية التصرف واتخاذ القرارات للمستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المكتبة بما يمكنها من القيام بالواجبات الموكولة إليها بأفضل وجه ودون تأخير .

وجدير بالذكر ، أن المركزية واللامركزية ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بدرجة تفويض السلطة . أي أنه كلما زاد تفويض السلطة كلما زادت اللامركزية والعكس صحيح .

مزايا المركزية في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- تناسب المركزية المكتبات صغيرة الحجم ، حيث تكون المستويات الإدارية والأنشطة والعمليات فيها محدودة .

٢- تمكّن المركزية من الإفادة من خبرات الإدارة العليا في المكتبة وقدراتها .

٣- تحقق المركزية قدراً عالياً من التنسيق بين كافة أوجه النشاط في المكتبة أو مركز المعلومات .

٤- تحقق المركزية فعالية الرقابة على أداء الوحدات التنظيمية في المكتبة أو مركز المعلومات .

٥- تساعد المركزية في توحيد الإجراءات والسياسات المتبعة في المكتبة .

٦- تساعد المركزية في الحسم لدى اتخاذ القرارات .

مزايا اللامركزية في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- تخفيف الضغط عن الإدارة العليا للمكتبة .

٢- السرعة في اتخاذ القرارات وزيادة درجة واقعيتها .

٣- تحقيق مبدأ المشاركة في الإدارة وديمقراطيتها ، مما يؤدي إلى مزيد من الانسجام بين الإدارة العليا للمكتبة

والمستويات الإدارية الأخرى فيها .

٤- الارتقاء بالروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم عن العمل لشعورهم بالأهمية والعدالة .

٥- تنمية القدرات القيادية لدى المديرين في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا .

ثالثاً : المسؤولية :

تعرف المسؤولية بأنها : « تصهد أو التزام الفرد بإنجاز واجبات أو أعمال معينة على أفضل وجه » .

لذا، فإن الالتزام هو أساس المسؤولية .

والجدير بالذكر، أن المسؤولية لا يمكن تفويضها لأنها تنساب من الأسفل إلى الأعلى بعكس تفويض السلطة

الذي ينساب من الأعلى إلى الأسفل . ويجب أن يكون هناك تكافؤ أو تساوي بين المسؤولية والسلطة ،

بمعنى تحميل الفرد مسؤولية إنجاز مهام معينة ، وإعطائه السلطة التي تمكنه من إنجازها ، والمسؤولية

قد تكون مستمرة ، أو قد تنتهي بانتهاء عمل محدد .

رابعاً : المحاسبة أو المساءلة :

بعد تحديد المسؤوليات والواجبات المنوطة بالفرد ، وإعطائه السلطة اللازمة لتحقيقها ، فلا بد

من محاسبته أو مساءلته على مدى الإنجاز ، لذا، ترتبط المحاسبة ارتباطاً وثيقاً بالمسؤولية والسلطة .

وبعكس السلطة فإن الحاسبة تأخذ شكلاً تصاعدياً في الهيكل التنظيمي . بمعنى أن الإدارة الدنيا في المكتبة تكون مسئولة ومحاسبة أمام الإدارة الوسطى ، وهذه بدورها تكون مسئولة ومحاسبة أمام الإدارة العليا فيها . ويجب التنبيه إلى أن فرداً واحداً هو الذي يحاسب الرؤوس ، وهذا الفرد هو رئيسه المباشر . لذا ، ترتبط الحاسبة أيضاً بمبدأ وحدة الرئاسة أو وحدة إصدار الأوامر .

خامساً : نطاق الإشراف :

يتصل مفهوم نطاق الإشراف اتصالاً وثيقاً بمفهوم اللامركزية وتضيض السلطة ، إذ يعني : « عدد الرؤوس الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم بكفاية وفاعلية » . ومن المعروف أنه كلما زاد عدد الرؤوس كلما اتسع نطاق الإشراف والعكس صحيح . بالإضافة إلى هذا فإن نطاق الإشراف في المكتبة يعتمد على عدة عوامل ، من أهمها :

- ١- طبيعة العمل ، فكلما كان عمل الرؤوس روتينياً ، زاد نطاق الإشراف ، والعكس صحيح .
 - ٢- كفاءة الرئيس (المشرف) ، فكلما زادت كفاءة الرئيس زاد نطاق إشرافه .
 - ٣- كفاءة الرؤوس ، فكلما زادت كفاءة هؤلاء زاد نطاق الإشراف .
 - ٤- كفاءة نظام الاتصال ومدى التقارب الجغرافي ، فكلما سهّل الاتصال وتقارب أماكن العمل ، زاد نطاق الإشراف .
- ولنطاق الإشراف صلة كبيرة بشكل الهيكل التنظيمي في المكتبة . فكلما زاد نطاق الإشراف كلما ظهر هيكلها التنظيمي على شكل مستطيل يتكون من عدة أقسام متوازية . وكلما ضاق كلما ظهر هيكلها التنظيمي على شكل هرم يتكون من عدة مستويات عمودية .
- وللإشراف ثلاثة مستويات ، هي الإشراف على مستوى القمة ، والإشراف على مستوى الوسط ، والإشراف على مستوى القاعدة .

التخيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات :

لما كانت المكتبة أو مركز المعلومات تكوين اجتماعي غير جامد ومتحرك بطبيعته ، يسمى إلى تحقيق أهداف محددة ، ويمثل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركة وعدم الثبات ، فمن الطبيعي أنه يحتاج إلى عمليات تغيير مستمرة طوال حياته .

ويعرّف التغيير التنظيمي بأنه : « نشاط يهدف أساساً إلى إحداث تغييرات في بعض أو في جميع العناصر (الأجزاء) التي تتكون منها المكتبة ، بغرض مواجهة بعض المستجدات والأحداث المؤثرة فيها والحاصلة في بيئتها الداخلية والخارجية ، وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات ، وتطوير نفسها ، والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة » .

أسباب التغيير التنظيمي وحرارته في المكتبات وحوالها :

- ١- تغيير أو تعديل أهداف المكتبة أو مركز المعلومات ، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتهما ، وهيكليهما التنظيمي ، وجميع القوى العاملة بينهما ، بما يتماشى مع التغيير والتعديل الحاصل .
- ٢- التطور التكنولوجي ، إذ أن إدخال التكنولوجيا إلى المكتبة يتطلب إدخال تغييرات تنظيمية في الجوانب المادية والبشرية .
- ٣- تغيير الشكل العام للمكتبة أو مركز المعلومات ، فقد يتطلب الأمر أحياناً اندماج المكتبة مع مكتبة أخرى ، أو أن تفتح لها فروع لتغطية مناطق جغرافية متعددة ، مما يستدعي إدخال التغييرات المناسبة .
- ٤- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات ، وبطء العمل ، وارتفاع تكلفته ، وتدني الإنتاجية ، مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية للقضاء على هذه المظاهر السلبية .
- ٥- تغيير حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم ، إذ يعد هؤلاء محور اهتمام المكتبة وأساس خدماتها ، وإن أي تغيير في حاجاتهم أو أذواقهم من الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسب .
- ٦- الفشل في بعض المجالات الوظيفية ، كالترديد أو الفهرسة والتصنيف أو الإعارة وغيرها ، إذ قد يظهر منها في بعض الأحيان تدني واضح في الإنتاجية ، أو تراجع في نوعية المخرجات ، أو ارتفاع في تكلفة العمليات ، وغيرها ، مما يستدعي إدخال التغييرات التنظيمية اللازمة للقضاء على هذه المظاهر السلبية .
- ٧- زيادة المنافسة بين المكتبات ومراكز المعلومات ، مما يستدعي تغيير واضح في السياسات ، وأساليب العمل وإجراءاته ، وطبيعة الخدمات المقدمة للمستفيدين ، وطبيعة القوى العاملة ومجهزها ، والتكنولوجيا المستخدمة .
- ٨- تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات ، وما يتبعه في كثير من الأحيان من تغييرات في فلسفة الإدارة وأسلوب عملها ، وتغييرات في الهيكل التنظيمي ، وتحركات في مواقع العاملين ، وتغييرات في نمط الاتصال ، وغيرها .

٩- تغييرات في البيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات ، مثل التغييرات التي قد تحصل على

التشريعات والقوانين الحكومية ، مما يستدعي إحداث تغييرات ملائمة في المكتبات الحكومية .

١٠- النقص في التجديد والابتكار ، سواء على مستوى الأفكار أو المنتجات أو الخدمات ، وغيرها ، مما

يشير إلى ضرورة التغيير التنظيمي .

مجالات التغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- الأنشطة والأعمال ، مثل إحداث أنشطة وأعمال جديدة ، أو دمج أنشطة مع أخرى ، أو إلغاء بعضها .

٢- العنصر البشري ، مثل زيادة حجم القوى العاملة ، أو خفضه ، أو زيادة مهاراتها عن طريق التدريب .

٣- الموارد المادية ، مثل تغيير نوع الأجهزة والمعدات وعددها ، ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم ،

وتغيير نوع المواد الخام المستخدمة ، وغيرها .

٤- السياسات ، كتعديل سياسات قائمة ، أو إلغاؤها ، أو إدخال سياسات أخرى جديدة .

٥- طرق العمل وإجراءاته ، كتبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء ، أو إدخال أساليب جديدة ... الخ

٦- الهيكل التنظيمي ، ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات التنظيمية ، أو إحداث

إدارات أو أقسام جديدة ، أو دمج بعضها ، أو إلغاء بعضها الآخر ... الخ .

د . فليس صالح



التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات

مفهوم التوجيه وتعريفه :

بعد قيام المدير بوظيفتي التخطيط والتنظيم ، يبدأ بالقيام بوظيفة التوجيه . ويأتي التوجيه ، لذلك ، ملازماً للتنفيذ . إذ لا يضمن أن تتم الأعمال على الوجه المطلوب دون توجيه . فالتوجيه مطلوب من قبل المديرين في المكتبات في ضوء مسؤولياتهم ومصالحياتهم - ومرغوب فيه من جانب المرؤوسين عملياً ونفسياً للاطمئنان على أدائهم وسلوكهم .

ويتعلق التوجيه في المكتبات بإرشاد المرؤوسين وتوجيههم أثناء العمل لحسن تنفيذ العمل والقيام به ، بفرض تحقيق النتائج والأهداف المرجوة . لذلك تتطلب وظيفة التوجيه من قبل المدير أو الرئيس أن يتمتع بقدره على الإقناع والتأثير في المرؤوسين بشكل يجعلهم يتصرفون وفقاً للخطة المرسومة وبما يحقق الأهداف التنظيمية للمكتبة . أو بمعنى آخر ضرورة فهم المدير أو الرئيس لطبيعة السلوك الإنساني وتوجيه هذا السلوك بشكل فعال نحو تحقيق الأهداف التنظيمية .

وتتضمن عملية التوجيه كذلك ، توفير بيئة العمل المادية والنفسية المناسبة التي تساعد على إطلاق القدرات الإبداعية لدى المرؤوسين لما فيه صالح المكتبة . كما تنضوي عملية التوجيه على مسؤولية تعليمية بالنسبة للمرؤوسين ، إذ تقع على مدير المكتبة ومدراء الوحدات الإدارية فيها مسؤولية شرح الأدوار للمرؤوسين وطريقة تنفيذها ، وتوزيع الاختصاصات عليهم ، وتصحيح أخطائهم ، وإرشادهم إلى كيفية التعامل مع مشكلات العمل ومواجهتها وتوجيههم نحو العمل الجماعي والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف . لذا ، يعد التعليم والتدريب أداة مهمة من أدوات التوجيه .

ويمعرف التوجيه على أنه : « الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم وتوجيههم للعمل على تحقيق الأهداف » . أو = « عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين ، والإشراف عليهم ، والاتصال بهم ، وتحفيزهم على بذل جهود طيبة ، وتنسيق جهودهم الجماعية لتحقيق الأهداف المحددة .

أهمية التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات :

تنبع أهمية التوجيه في المكتبات من كونه يتعلق بالفنصر البشري ، الذي يعد أهم عناصر الانتاج ، وأساس نجاح المكتبات أو فشلها . فعندما يتوفر في المكتبات التوجيه السليم والفعال ، لا شك أنه سيحصل تعاون مثمر بين العاملين ، وزيادة هبهم للعمل ورضاهم عنه والانتماء إليه ، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة . ويمكن القول إن التوجيه هو صمام الأمان لحسن سير العمل وتنفيذ الخطة الموضوعية ، وأنه يحقق أفضل النتائج من عمل الموظفين ، فهو ملازم للعمل اليومي ، وهو الذي يتحقق من خلاله صهر جهود العاملين في بوتقة واحدة والارتقاء بروح العمل الجماعي .

خطوات التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات :

أولاً : إصدار التعليمات أو التوجيهات : يعد إصدار التعليمات والتوجيهات جوهر عملية التوجيه ، وعلى أساسه يحدد الشروع في العمل ، وكيفية أدائه ، وشرح تفصيلاته بما يضمن حسن القيام به .

وينبغي أن تتصف هذه التعليمات أو التوجيهات بشروط من أهمها الوضوح وعدم اللبس ، والواقعية ، والكمال ، والتواظ ، وعدم الازدواجية أو التعارض ، وأن تكون صياغتها سليمة ومباشرة وإنسانية وغير منفرة ليقبلها الموظفون ويعملوا وفقها . ولذلك لابد من إشراف الموظفين في صياغتها .

ثانياً : ضمان وصول التعليمات والتوجيهات للأفراد بشكل سليم : يجب عدم نقلها ناقصة ، ويجب أن يكون توجيهها ظاهراً لما يريد ، وأن يقوم باختيار قنوات الاتصال المناسبة لنقل المعلومات سواء كانت شفوية أو كتابية أو تصويرية .

ثالثاً : التأكد من ضمان تنفيذ التعليمات والتوجيهات (المتابعة) : ليست البعرة في إصدار التعليمات والتوجيهات وتبليغها للموظفين فحسب ، بل وكذلك متابعتها والتأكد من تنفيذها ، وإمكانية تعديلها عند اللزوم .

مبادئ التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- تجانس الأهداف : ويعني هذا ضرورة تحقيق التوازن والتوافق والتكامل بين أهداف الفرد وأهداف الجماعة من ناحية ، وأهداف المكتبة من جهة أخرى .

٢- وحدة الأمر : أي ضرورة إصدار الأوامر للموظفين من قبل جهة رئاسية واحدة فقط .

٣- توفير المعلومات : أي ضرورة توفير المعلومات للموظفين عن الأعمال والمهام الموكولة إليهم

بالكم والكيف والوقت المناسب لضمان حسن القيام بها .

٤ - السلطة : إذ تغطي السلطة الرؤساء حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين بفرض تخويل

العمل ودفعه إلى الأمام ، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة .

٥ - تفويض السلطة ، عندما يطلب الرئيس من أحد مرؤوسيه أداء مهمة معينة .

أركان التوجيه في المكتبات وحوال المعالومات :

١ - القيادة :

حتى تستطيع المكتبات ضمان تعاون العاملين فيها وتوحيد جهودهم وتوجيهها بشكل سليم لتحقيق

الأهداف الموضوعة ، فلا بد من توفر قيادة واعية وكيمة .

وتعرف القيادة بأنها : « القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الغير ، وإجباهااتهم وسلوكياتهم

وتوجيههم نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة . وهي تكون من التفاعل بين عدد من العوامل ، وهي :

القائد نفسه ، والمرؤوسين ، والموقف الذي تمارس فيه وظيفة القيادة . وتعرف أيضاً بـ :

ردصفة عامة يتحلى بها الرئيس أياً كان مستواه الإداري ومجال عمله ، وهي تتمثل بمجموعة من

الخصائص والقدرات والخبرات والمؤهلات والاستعدادات التي تجعل الرئيس قادراً على التوجيه والإشراف

السليمين ، وتمكنه من رفع الروح المعنوية لمرؤوسيه ، وجعلهم يحبونه ، ويمتثلون به طائفاً ، ويشعرون

بالانتماء إليه وللمسئبة مماً ، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة عالية .

ومن خلال التعريفين السابقين للقيادة الإدارية - نستخلص النقاط التالية :

= القيادة الإدارية هي عبارة عن قوة يستمد لها الفرد من مصادر متعددة .

= القيادة الإدارية هي صفة يجب أن يتحلى بها الرئيس أو المدير لنستطيع وصفه بالقائد . فليس

كل رئيس أو مدير هو قائد .

= للقيادة الإدارية جانبان : جانب مادي عملي يتمثل في شخصية القائد وقدرته ومعرفة وخبراته

سواء في العمل أو في أصول الإدارة ، أو في أصول القيادة ، وجانب سلوكي يتمثل في سلوكياته من حيث

أسلوبه ومنهجه في العمل مع العاملين ، ونظريته إلى العاملين وإيمانه بمشاعرهم ، ومن ثم قدرته التأثيرية عليهم .

ملحظة : أركان التوجيه هي : القيادة ، الاتصال ، التنسيق ، التحفيز ، العلاقات الإنسانية ، والتدريب .

١- القيادة الإدارية ليست محصورة في مستوى إداري معين . فقد يكون هناك قادة في مستوى الإدارة العليا والمتوسطة والدنيا في المكتبة .

مهام القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات :

أ- تخطيط العمل وتوزيعه على المسؤولين بشكل متوازن وبحسب طاقاتهم وامكانياتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم ، ووضع جدول زمني لا يجازه ، ومتابعة مدى الانجاز وتقييمه . (القائد هديراً) .

ب- تنسيق جهود المسؤولين ونشاطاتهم وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المكتبة . (القائد منسقاً) .

ج- دراسة حاجات المسؤولين ورغباتهم ومحاولة إرشادها قدر الإمكان ، ويتطلب هذا توافر الحوافز المادية والمعنوية . (القائد محفزاً) .

د- تعليم المسؤولين مهارات العمل ، والسلوك المقبول ، وقيم مهنة المكتبات وأخلاقياتها . وأيضاً تدريب المسؤولين على العمل وتنميتهم مهنيّاً . (القائد معلماً) .

هـ- مساعدة المسؤولين على حل مشكلات العمل اليومية ، وتقديم النصيح والمشورة والارشادات لهم في هذا المجال . ويتطلب هذا من القائد تشجيع رؤوسيه على الاتصال المستمر به . (القائد خبيراً ومستشاراً) .

و- تنفيذ السياسات والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة بالمكتبة ، وتسوية النزاعات ، وإقامة العدل والمساواة بين رؤوسيه . (القائد قاضياً) .

ز- تمثيل وجهة نظر المجموعة ودعمها لدى المسؤولين في الإدارات العليا في المكتبة أو في المؤسسة الأم . (القائد ناطقاً باسم المجموعة) .

مصادر قوة القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات :

أولاً- شخصية القائد : نظراً للصفات الشخصية والحسنة التي يتمتع بها القائد .

ثانياً- مهارات القائد : كالمهارات الفنية والتخصصية والفكرية والانسانية التي يتمتع بها القائد .

ثالثاً- السلطة الرسمية : وهنا يكون مصدر القوة (قوة القيادة) نابعاً من الوظيفة أو المركز الرسمي الذي

يحتله الفرد في المكتبة أو مركز المعلومات ، أو من السلطة المفوضة اليه من قبل رئيسه في العمل .

ومن مظاهر هذه السلطة :

٢- القوة الشرعية أو القانونية : وتعتمد هذه القوة على قيم الرؤوس الذاتية ، التي تقنفه بأن القائد له الحق الشرعي في أن يؤثر وأن الرؤوس ملزماً قانونياً أن يقبل .

ب- قوة الإكراه أو الإجبار : وتعتمد هذه القوة على إدراك الرؤوس أن القائد يملك القدرة على العقاب ، وأن العقاب سيكون غير سار ، وبالتالي فعلى الرؤوس الطاعة والامتثال .

ج- قوة المكافأة : وتعتمد على إدراك الرؤوس أن القائد يملك القدرة على المكافأة ، وأن المكافأة ستكون سارة أو تشبع بعض الحاجات لديه ، وبالتالي يقوم الرؤوس بعمله على أفضل وجه ، ويطيع رئيسه ليحصل على المكافأة .
أنماط القيادة في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- القيادة الدكتاتورية : يعمل القائد على تركيز السلطة المطلقة لديه وحده .

٢- القيادة الديمقراطية : يعد هذا النمط أكثر أنماط القيادة فعالية ، وفي هذا النمط يعمل القائد من خلال الترغيب والحث ، فالقائد يستشير رؤوسه ، ويأخذ بأرائهم ومقترحاتهم ، ويشركهم في اتخاذ القرار .
٣- القيادة غير الموجهة : في هذا النمط يتنازل القائد للرؤوس عن سلطة اتخاذ القرار ، ويصبح في حكم المستشار ، فهو لا يسيطر على رؤوسه بطريقة مباشرة ، ولا يؤثر عليهم بطريقة مباشرة ، ويعيد هذا النمط نموذجاً للإدارة السائبة التي تؤدي إلى تهرب الرؤوس من المسؤولية .

٤- الدافعية والخوافز في المكتبات ومراكز المعلومات :

تعد الدافعية والحفز الإنساني من الموضوعات المهمة في دراسة السلوك الإنساني في المكتبات وفهمه وتفسيره . ويسمى هذا الموضوع إلى تفسير أسباب قيام الفرد بعمل ما في المكتبة باندفاع وحماس ، بينما لا يتوفر ذلك لدى شخص آخر أو الشخص نفسه في موقف وزمان آخرين .

الدافعية الإنسانية (الدوافع)

تعرف الدوافع بأنها « عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوة مشابهة تسيطر السلوك الإنساني وتوجيهه نحو أهداف معينة » . وتعرف أيضاً بأنها « عبارة عن قوة داخلية محسوسة وغير مرئية لدى الإنسان تدفعه للتصرف والسلوك بشكل معين من أجل إشباع حاجة أو رغبة لديه ، إذ يحدث عدم إشباعها بداخله قلقاً وتوتراً ، وأن إشباعها يستمره بالراحة ويعيد التوازن إلى نفسه » .

لذلك يمكن القول ، أن وراء كل دافع حاجة غير مشبعة تعمل على تشكيل دافعية الفرد للعمل والسلوك .

التحفيز في المكتبات ومراكز المعلومات :

« تعرف الحوافز بأنها «د الوسائل التي يتم بواسطتها إشباع الحاجات» . وتعرف أيضاً بأنها :
«د الوسائل أو الظروف التي تتوافر في جو العمل وتشجع رغبات العاملين في المكتبة وتجعلهم يعملون
بكل قواهم لتحقيق الأهداف الموضوعة» . ويعبر عنها البعض بأنها : «جميع الموائد المادية والمعنوية
المتوافرة التي تشجع العاملين في المكتبة للقيام بعملهم على أفضل وجه» .

ويجدر هنا ضرورة التفريق بين الدوافع والحوافز . فالدوافع هي محركات داخلية لسلوك الانساني
وموجهة له نحو غايات وأهداف محددة . أما الحوافز فهي محركات خارجية لسلوك الانساني
وتتمثل في وسائل اشباع الحاجات وأدواته من محفزات مادية وأخرى معنوية .

أنواع الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات :

أولاً : الحوافز المادية والمعنوية :

تعرف الحوافز المادية بأنها «د الحوافز التي تشجع حاجات الفرد المادية ، وهي حوافز ملموسة ومتنوعة ،
وتشمل الاجور أو الرواتب ، والعلاوات السنوية ، والزيادات التشجيعية ، والمكافآت المالية ، وغيرها» .
أما الحوافز المعنوية فهي «د الوسائل غير المادية أو التي لا تعتمد على المال في إثارة تحفيز العاملين في
المكتبة على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام المنصر البشري» . وتشمل الحوافز
المعنوية ما يلي : فرص الترقية ، والاستقلالية في العمل ، والمشاركة في اتخاذ القرار ، وتحسين ظروف
العمل وبيئته ، ... الخ

ثانياً : حوافز سلبية وأخرى إيجابية :

تهدف الحوافز السلبية إلى دفع الفرد تجنب سلوك معين تضادياً للنتائج السلبية التي تترتب على ذلك
السلوك . فالفرد في هذه الحالة يتجنب سلوكيات وتصرفات معينة لا تتسجم مع القوانين واللوائح السارية
في المكتبة تضادياً للمقوبة التي تقود إليها المخالفة . لهذا ، يمكن القول أن الحافز السلبي يهدف إلى
تخفيض معدلات تكرار السلوك غير الإيجابي وإزالته نهائياً . ومن أمثلة الحوافز السلبية التنبيه

أو الإنذار، الحسم من الراتب، توقيف الترقية أو العلاوات السنوية مؤقتاً، وغيرها، أما الحوافز الإيجابية فهي الحوافز المادية والمعنوية .

شروط نجاح الحوافز في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- ضرورة ربط الحوافز بتحقيق أهداف المكتبة وأهداف العاملين فيها على حد سواء .

٢- ضرورة توقيت الحوافز، إذ يجب منح الحوافز للعاملين في المكتبة بالوقت المناسب لها، إذ أن تأخيرها قد يؤدي إلى فقدانهم الشعور بأهميتها .

٣- ضرورة استمرارية الحوافز، لأن توقفها ولو لفترة مؤقتة، أو انقطاعها كلياً سيؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين في المكتبة وانتابهم في العمل .

٤- ضرورة أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة، وعدم اعتماده المحسوبية أو العلاقات الشخصية، وغيرها .

٥- ضرورة أن تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول، وذلك ليصرف العاملون في المكتبة أن العمل المتميز قريب بالحوافز المناسبة، مما يدفعهم إلى مزيد من الطماء .

٦- ضرورة أن تتناسب الحوافز مع حاجات العاملين في المكتبة، وأن تكون الأداة المناسبة لتخفيض النقص في الإشباع لديهم .

٧- ضرورة معرفة العاملين في المكتبة بنظام الحوافز المتاح وفهمهم لطبيعته ومكوناته ومسارته وقواعده وشروطه، مما يؤدي إلى تخفيض نسبة التوتّر لديهم والصراع بينهم وبين الإدارة، وبذلك الجهود بمقتضاه .

أساليب التحضير عن طريق المشاركة في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- إشراك العاملين في إدارة المكتبة أو مركز المعلومات :

يقصد بإشراك العاملين في إدارة المكتبات، أن يكون لهم دور فاعل في رسم سياسات المكتبة واتخاذ القرارات المتعلقة بهم وبالعمل . والهدف الرئيسي من هذا هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وتنمية الشعور بالمسؤولية لديهم . وقد تأخذ هذه المشاركة أشكالاً مختلفة، كأن يكون هناك ممثل للعاملين في مجلس إدارة المكتبة، أو إشراك العاملين في اللجان المنبثقة عن إدارة المكتبة كجنة التخطيط، أو لجنة التقييم، أو لجنة الترميمات، أو اللجنة المالية ... الخ .

٢- الإدارة بالأهداف:

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف من أساليب الحفز وتقييم الأداء المهمة المستخدمة في المكتبات. وأسلوب الإدارة بالأهداف هو فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي لدى الأفراد من خلال اشتراكهم مع المديرين والرؤساء في تحديد أهداف المكتبة، وأيضاً إلى زيادة رقابة الفرد على عمله. ويعني هذا، زيادة مشاركة الرؤوس في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليه وعلى عمله بشكل مباشر.

٣- توسيع العمل:

يقصد بأسلوب توسيع العمل في المكتبات إضافة مهام وواجبات جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي (دائرته أو قسمه)، وذلك بفرض زيادة ترغيبه في العمل ورضاه عنه. وبهدف تحقيق النتائج المطلوبة، فلا بد من أخذ رأي الموظف بالمهام الجديدة المضافة إليه، وموافقته عليها.

٤- إثراء العمل:

يعرف أسلوب إثراء العمل بأسلوب الإغناء الوظيفي، ويعرف أيضاً بأنه «برنامج تحفيزي يهدف إلى زيادة درجة رضا الفرد من خلال تطوير العمل وتحسينه بإضفاء الحرية، والاستقلالية، والدلالة والتمييز، والتنوع في المهام، لجعل المهام أكثر تحدياً وإمتاعاً للفرد وتتيح له فرص معرفة نتائج عمله». ومن هنا نرى أن هذا الأسلوب يقصد إعطاء العاملين في المكتبة فرصاً أكثر، وحرية أوسع في تخطيط أعمالهم وتنظيمها ومراقبتها، مما يعني زيادة التوسع العمودي في الأعمال بعكس توسيع الأعمال الذي يعني بزيادة التوسع الأفقي فيها. وقد يعني أسلوب إثراء العمل أو إغنائه أيضاً «إعطاء الرؤوس بعض الواجبات والمهام التي يقوم بها رئيسه وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله بشكل يؤدي إلى تقييد في محتوى العمل».

ومن فوائد هذا الأسلوب أنه يؤدي إلى زيادة ارتباط الفرد بالمكتبة عامة وبعمله فيها خاصة، كما يزيد من شعوره بالمشاركة والانجاز، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة رضاه عن العمل، وإنتاجيته فيه. أساليب أخرى للتحفيز في المكتبات ومراكز المعلومات:

هناك أساليب أخرى لحفز العاملين في المكتبات تهتم بالارتقاء بروحهم المعنوية، منها:

١- القيام بمسح لمعرفة آراء العاملين واتجاهاتهم تجاه نواحي العمل المختلفة في المكتبة ، مما يشمرهم بأهمية رأيهم في تطويرها التنظيمي .

٢- وضع نظام صندوق للاقتراحات لكي يتمكن الفرد في المكتبة من التعبير عن آرائه وأفكاره ومشكلاته .

٣- وضع نظام فعال لحل الشكاوى والنزاعات .

٤- اتباع سياسة الباب المفتوح من قبل مدير المكتبة أو مركز المعلومات .

٣- الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات :

مفهوم الاتصال وأهميته :

توصف بيئة المكتبات ومراكز المعلومات بأنها بيئة اجتماعية ديناميكية تتطلب التفاعل الجاد والهادف بين أفرادها من جهة ، وبينهم وبين المجتمع الذي يعيشون فيه من جهة أخرى . لذلك ، يشكل الاتصال ركناً أساسياً فيها . والاتصال عملية معقدة ، وهي عملية ذهنية ونفسية واجتماعية مستمرة ، ولهذا فانها تتطلب من القائمين بها امتلاك مهارات خاصة بها ، ومهارات خاصة بفض العلاقات الإنسانية والتعامل مع الآخرين .

وهناك تعريفات متعددة لمفهوم الاتصال - منها :

« هو فن خلق التفاهم وإشاعته بين الأفراد من خلال تبادل الأفكار ونقلها ونشرها » .

« هو عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المشترك » .

== « هو تبادل الحقائق والأفكار والماني والمشاعر بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك ما »

فالارتصال مهم جداً في حياة المكتبة ، وهو وسيلة وليس غاية في حد ذاته ، إذ لا يمكن التصور أن هنالك

عملية في المكتبة أو مركز المعلومات يمكن أن يتم دون ارتصال ، أو تغيير أو تطوير يمكن إحداثه دون

ارتصال ، أو أن تتم العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات بنجاح دون

ارتصال ناجح . لذلك ، يعد الارتصال أساس الإدارة السليمة الناجحة ، وهو بمثابة السريان الذي

يربط بين الوحدات التنظيمية للمكتبة ويحافظ على دوام وجودها واستمراريتها . ومن هنا فإن تنمية

قنوات ارتصال ناجحة بين العاملين في المكتبات وعلى مختلف المستويات من شأنه أن يخلق علاقات

عمل طيبة وأن يؤدي إلى تطوير الأداء ، كما يساعد المدير في اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة وكاملة . وبالإضافة إلى ذلك ، يساعد الاتصال على إيجاد مناخ تنظيمي فعال في المكتبات ، وعلى ربطها ببيئتها الخارجية وتنظيم العلاقات بينهما ، مما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعة .

وتتلخص خصائص الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات في النقاط التالية :

أولاً- الاتصال عملية ديناميكية مستمرة ومتغيرة وتتفاعل فيها جميع العناصر المكونة للعملية بحيث يؤثر كل عنصر فيها على العناصر الأخرى ويتأثر بها .

ثانياً- يتم الاتصال في المكتبات بعدة أشكال وهي : الاتصال بين الفرد ونفسه ، والاتصال بين الفرد وشخص آخر ، والاتصال بين الأفراد ومجموعة من الأشخاص ، والاتصال بين جماعة وأخرى ، كما يتم الاتصال بين مكتبة وأخرى على سبيل التشاور والتعاون .

ثالثاً- الاتصال عملية هادفة دائماً ، بمعنى أن وراء كل عملية اتصال هدفاً أو غاية .

رابعاً- الاتصال ليس نشاطاً مستقلاً ، وإنما هو جزء لا يتجزأ من كل شيء يقوم به المدير في المكتبة .

خامساً- الاتصال الفعال يستلزم فهم طرفي العملية الاتصالية للأفكار أو المعلومات أو المعاني المنقولة أو المتبادلة ، ويتأكد كل طرف من أن الطرف الآخر يفهمه تماماً وبوضوح . وبذلك ، فإن العامل الجوهري في قياس فاعلية الاتصال هو الفهم العام له .

سادساً- الاتصال عملية مشاركة بين المرسل والمستقبل في الأفكار أو المعلومات أو المعاني المنقولة أو المتبادلة .

أهداف الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- الهدف التنظيمي ، عن طريق ربط دوائر وأقسام المكتبة ببعضها ، وتنسيق أنشطتها ، وذلك بقصد تحقيق الأهداف الموضوعة .

٢- الهدف الإعلامي ، عن طريق نقل المعلومات إلى الآخرين ، وتوعيتهم وتبصيرهم بالأمور .

٣- الهدف الإقناعي ، من خلال محاولة إقناع الآخرين بالأفكار والآراء المنقولة .

٤- الهدف السلوكي ، وذلك من خلال محاولة التأثير في سلوك الآخرين واتجاهاتهم إيجاباً .

٥- الهدف التعليمي ، وذلك من خلال نقل معلومات جديدة تضيف إلى معارف الآخرين وخبراتهم ومهاراتهم في الم

٦- الهدف الإجتماعي ، وذلك عن طريق زيادة تفاعل العاملين في المكتبة ببعضهم بعضاً ، مما يؤدي إلى إيجاد علاقات طيبة بينهم ، تساعد في تطوير الأداء .

٧- الهدف المعلوماتي ، من خلال السؤال عن قضية معينة والحصول على تفذية راجعة حولها .

مبادئ الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات :

أ- وضوح الهدف ، بمعنى ضرورة وضوح الغاية التي قامت من أجلها العملية الاتصالية .

ب- هدف واحد في الاتصال الواحد ، فمحاولة تحقيق أهداف متعددة في الاتصال الواحد قد يحدث ارتباكاً لدى

المستقبل .

ج- مناسبة توقيت العملية الاتصالية ، فهناك بعض العوامل التي قد تؤثر على نجاح العملية الاتصالية منها

ضبط العمل ، والحالة النفسية لكل من المرسل والمستقبل ، لذلك لابد من اختيار الوقت المناسب للقيام بها .

د- الدبلوماسية في الاتصال ، وتعني تكريس اللباقة والكرامات المتبادل بين الأطراف الاتصالية .

هـ- الاتصال في اتجاهين وليس في اتجاه واحد ، بمعنى ضرورة تشجيع الأسئلة والاستفسارات

أثناء الاتصال والاجابة عليها بوضوح .

و- وضوح مضمون الاتصال ، بمعنى أن يكون مضمون الاتصال تفسيراً لغاية الاتصال وهدفه .

ز- تجزئة المعلومات ، إذ أن كثرة المعلومات المتناقلة وتداخلها أثناء عملية الاتصال قد تشعير

الفرد بالاضطراب ، وبالتالي يفقد السيطرة عليها .

مناصير عملية الاتصال ومكوناتها في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- المرسل : وقد يكون فرداً أو جماعة أو مكتبة . وهو نقطة البداية في عملية الاتصال ، وعادة ما يكون لديه

أفكار أو معلومات يريد نقلها إلى الآخرين في المكتبة . ويجب أن يتحلى المرسل الفاجح بالمنطق والبلاغة ،

وفن الاتصال ، والقدرة على اقتناع الآخر والتأثير به ، والتفاعل مع المعلومات ومع البيئة المحيطة .

٢- الرسالة : وهي المعلومات أو الأفكار أو المساعر التي يرغب المرسل في نقلها أو تبادلها مع الآخرين

في المكتبات أو في مكاتب أخرى . ويجب أن يكون للرسالة غرض واضح ومحدد ومحتوى وشكل مادي مناسب ،

وأن تكتب بلغة واضحة ، وأن تكون أفكارها مترابطة ، وأن تكون صحيحة ، وكاملة ، ومؤدية ، ومختصرة

ويمكن أن تكون الرسالة مكتوبة أو شفوية ، أو في شكل صور وإشارات أو رموز ، أو محوسبة ، أو في شكل سلوك معين يقوم به المرسل ، أو أية تعابير يتم الاتفاق عليها وتساعد على تسهيل فهم مضمون الرسالة .

٢- قناة الاتصال : وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته إلى المستقبل . وقد تكون الوسيلة

لفظية من خلال الرموز الصوتية المباشرة ، أو كتابية كالرسائل والتقارير ، أو تصويرية كالصور

والملاحظات والأفلام ، أو تقنية كالهاتف أو الفاكس أو الحاسوب . ويجب إعطاء المرسل تغذية راجعة من المستقبل

٤- المستقبل : وهو الجهة أو الشخص أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة . ومن العوامل التي تسهم

في نجاح الاتصال وتقع على عاتق المستقبل قدرته على تفسير مضمون الرسالة ، ودرجة اهتمامه بالمرسل

وتقبله له ، وأهمية مضمون الرسالة من وجهة نظر المستقبل ، وخبراته السابقة في التعامل مع المرسل ،

ومدى وجود أرضية مشتركة بين المرسل والمستقبل .

٥- التغذية الراجعة أو العكسية : وهي ردة فعل المستقبل على الرسالة والتي يفهم المرسل من خلالها

موقف المستقبل منه ومن رسالته . وتتطلب من المستقبل فهم رموز الرسالة لتعطيها معنى كاملاً لها ،

وفهمها بشكل صحيح . وتعد التغذية الراجعة مقياساً لنجاح عملية الاتصال ومدى تأثيرها في الآخرين .

ومع التغذية الراجعة تصبح عملية الاتصال عكسية ، إذ يصبح المستقبل مرسلًا والمرسل مستقبلًا .

٦- التشويش : ويعد هذا عنصراً سلبياً ، إذ يعمل التشويش على تعطيل عملية الاتصال أو عرقلتها . وقد

يحدث التشويش في أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال ، وقد ينبثق عن أي عنصر من عناصرها وقد يأتي

التشويش من مصادر داخلية في عملية الاتصال أو من عوامل خارجية في البيئة المحيطة .

أنواع الاتصال في المكتبات ووسائل المعلومات :

أولاً- الاتصال الرسمي :

هو الاتصال الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية وبخطوط السلطة التي تربط كافة

أجزاء المكتبة بعضها ببعض وبموجب الهيكل التنظيمي فيها .

ثانياً- الاتصال الغير الرسمي :

هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية في المكتبة ، ويحدث بين العاملين فيها بشكل

شخصي عفوي أو مقصود وفي أوقات وأماكن مختلفة .
خطوط تدفق الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات :

أولاً - الاتصالات الهابطة :

تأخذ الاتصالات الهابطة خط سير انسياب السلطة في المكتبة ، أي من الأعلى إلى الأسفل ،
وتنقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات والتفسيرات ... من الرؤساء إلى الموظفين ، أو
من الإدارة العليا أو مستوى إداري أعلى إلى مستوى إداري أدنى . ويمكن زيادة فاعلية هذه
الاتصالات من خلال التقليل من عدد المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال ، والتأكد من
وصول المعلومات المنقولة واضحة وسليمة وغير مخرقة .

ثانياً - الاتصالات الصاعدة :

هي الاتصالات التي تأخذ عملية الاتصال فيها طريقاً من أسفل إلى أعلى وفقاً لتصاعد السلطة
والسؤولية ، وتنقل فيها المعلومات على شكل تقارير واقتراحات وشكاوى و... من الموظفين إلى الرؤساء
أو من مستوى أدنى إلى مستوى إداري أعلى في الهيكل التنظيمي للمكتبة . ويمكن زيادة فاعلية هذه
الاتصالات من خلال زيادة مشاركة العاملين في الإدارة واتخاذ القرارات ، واتباع سياسة الباب المفتوح ،
وتوخي العناية في اختيار الأفراد الذين ينقلون الرسائل من أسفل إلى أعلى .

ثالثاً - الاتصالات الأفقية :

تحدث الاتصالات الأفقية بين الأفراد العاملين على نفس المستوى الإداري في المكتبة . ويهدف
هذا الاتصال إلى التعاون والتنسيق وتبادل الأخبار والأفكار والمشاعر وجهات النظر والمعلومات والخبرات
بين المستوى الإداري الواحد .

رابعاً - الاتصالات القطرية :

الاتصالات القطرية هي اتصالات تنساب بشكل قطري ، أي بين أفراد في مستويات إدارية
مختلفة في المكتبة بينهم علاقات وظيفية ولكن ليس علاقات مساواة ، كأن يتصل رئيس قسم المراجع
برئيس شعبة الشراء في قسم التزويد للاستفسار عن شراء مرجع معين .

طرق الاتصال في المكتبات ومراكز المعلومات :

١- الاتصالات المكتوبة :

هي الأكثر أهمية في المكتبات ، وتمتاز بأنها توفر دليلاً مكتوباً وموثقاً لطرفي الاتصال .

٢- الاتصالات الشفوية أو اللفظية :

تعد من أكثر طرق الاتصال استخداماً في المكتبات ، وتمتاز بأنها وسيلة مباشرة للاتصال .

٣- الاتصالات غير اللفظية :

هي اللغة الصامتة ، ومن أشكالها لغة الجسد (الحركات والإشارات) ووضعه ، وتعابير الوجه ، ولغة الميوت ، ولغة الوقت من حيث التزام الفرد أو عدم التزامه به ، ولغة المكان من حيث الأماكن التي يتروّد عليها الفرد ، ولغة المسافة بين المرسل والمستقبل . وتشمل الاتصالات غير اللفظية أيضاً الوسائل البصرية مثل الصور والملصقات الجدارية والرسومات ، وغيرها .

وتأتي أهمية الاتصالات غير اللفظية من قدرتها على تأكيد الاتصالات الشفوية والمكتوبة وتوضيحها ، وتبسيطها للمستقبل على النظر وجلب الانتباه ، وعرضها للمعلومات والأفكار والمشاعر بطريقة سهلة ، وكونها دليلاً بصرياً للمستقبل . أما سلبياتها فتكمن في كونها صعبة التفسير في غياب الاتصالات الشفوية أو المكتوبة ، وتتطلب مهارة خاصة لفهمها واستيعابها .

٤- الاتصالات الحاسوبية :

٥- التنسيق في المكتبات ومراكز المعلومات :

التنسيق هو تحقيق الوحدة والانسجام بين جميع الوحدات الإدارية (الدوائر والأقسام والشعب) في المكتبة خدمة للأهداف المرسومة ، فهو يعني إذاً بتأمين الانسجام بين جهود العاملين وتوحيدها وتكاملها من خلال :

١- التعرف على مقدار الجهود التي تبذل من حيث الكم والكيف .

٢- توقيت هذه الجهود في كل عملية على حدة .

٣- تحديد الاتجاه الذي تسلكه هذه الجهود وتوجيهها نحو الأهداف الموضوعية .

ومن الأسباب التي تدعو إلى التنسيق في المكتبات ومراكز المعلومات، مايلي :

- ١- تضخم حجوم المكتبات ومراكز المعلومات ، وتعدد الدوائر والأقسام والشعب المكونة لها، وتفقذ وظائفها .
- ٢- غموض الأدوار وعدم تحديد السلطات بشكل دقيق ما يؤدي إلى التدخل في الوظائف والأعمال .
- ٣- ظهور التناقضات بين العاملين في المكتبة ؛ وذلك نتيجة لاختلاف إدراكاتهم وأهدافهم وتمايز قيمهم .
- ٤- وجود موافقة يتحتم فيها اتخاذ قرارات مشتركة .
- ٥- زيادة تفويض السلطة .

ومن أبرز الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق الانسجام والقضاء على التناقضات في المكتبة، مايلي :

- ١- تحديد الأدوار (الواجبات والمسؤوليات) والسلطات لكل وظيفة بشكل واضح ودقيق .
- ٢- ممارسة المدير أو الرئيس لسلطة التنسيق الرئاسي والتي بموجبها يستطيع حسم الخلافات والزام مرؤسيه باحترام قراراته وتنفيذها .

٣- إيجاد وظيفة داخل المكتبة هدفها التنسيق ، ويتم ذلك عن طريق إيجاد وظيفة ضابط الاتصال ، أو تشكيل لجان تنسيق .

- ٤- توضيح الأهداف العامة والتفصيلية لكل دائرة أو قسم أو شعبة في المكتبة حتى لا يحصل التداخل في هذا المجال .
- ٥- الاستعانة بالجهات الاستشارية لحل التناقضات بين العاملين والتي تمتلك الخبرة والوسائل الخاصة في هذا المجال .
- ٦- تسهيل الاتصالات وتوفير المعلومات الصحيحة ، مما يساعد على منع حدوث التناقضات أو التخلص منها كلياً .
- ٧- تأسيس نظام للشكاوى أو النظام الإداري ، مما يزيد من ثقة العاملين بمجدية إدارة المكتبة في معالجة المشكلات والتجاوزات والتناقضات الحاصلة .

ويمكن القول أن التنسيق يعد ركناً أساسياً في وظيفة التوجيه للمديرين في المكتبات ومراكز المعلومات ، وأنه نشاط يجب التمسك به والعمل على تنميته وتطويره حتى تستطيع هذه المكتبات تحقيق أهدافها الموضوعية بفاعلية .

٥ - دور العلاقات الإنسانية في التوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات :

تؤكد الإدارة الحديثة للمكتبات على قيمة الفرد كإنسان ، وعلى معاملته معاملة حسنة وعادلة ، وعلى تحقيق أهدافه وأهداف المكتبة معاً ، وعلى العلاقة الارتباطية التعاونية بينه وبين إدارة المكتبة . وبذلك ، تعد العلاقات الإنسانية إطاراً للتوجيه في المكتبات ومراكز المعلومات ، وبعبارة أساسية من أبعادها .

وتعرف العلاقات الإنسانية في العمل بأنها ذلك الميدان من الإدارة الذي يرمي إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل من خلال تقدير كل فرد ، وتقدير مواهبه وإمكاناته وطاقاته وخبراته ، واعتباره قيمة عليا في حد ذاته ، وشعوره بالانتماء إلى جماعة العمل ، واحترام مشاعره ومآجانه ، مما يؤدي إلى حفزه وزيادة إنتاجية في العمل .

٦ - تدريب العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات :

يعتمد تدريب العاملين وتأهيلهم وتنميتهم مهنيًا في المكتبات بشكل أساسي على التوجيه . إذ يهدف التدريب من خلال استخدام أساليب منظمة إلى إكساب العاملين مهارات مهنية وسلوكية تؤدي إلى زيادة انقيادهم لعملهم ورضاهم عنه ، ومساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المكتبة معاً .

فبالإضافة إلى تركيز برامج التدريب في المكتبات على العاملين القدامى ، فإنها تغطي أهمية خاصة إلى العاملين الجدد ، إذ تتضمن برامج التدريب الخاصة بهؤلاء مهمة تعريفهم بأهداف المكتبة وسياساتها ، وبيئة العمل وظروفه ، وتوجيههم ومساعدتهم في التكيف مع البيئة الجديدة للعمل .

د. فهد صالح

