

قسم: المكتبات والمعلومات الفرقة: الرابعة المادة: إدارة المكتبات

امتحان الفصل الدراسي الثاني (لائحة قديمة) الزمن: ساعتان

٢٠١٦ مايو ١٥

أجب عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول:

(٦ درجات)

تصبح الحاجة إلى إدارة المكتبات ومراكز المعلومات أكثر إلحاحاً في الوقت الحالي؛ وذلك بسبب التغيرات التي حدثت مؤخراً على المقومات المادية والبشرية للمكتبة. تناول هذه العبارة بالشرح.

الإجابة

الحاجة إلى إدارة المكتبات:

المكتبة كغيرها من المنشآت الخدمية تحتاج إلى إدارة، إلا أنه في العصر الحالي " عصر المعلومات " تصبح الحاجة إلى إدارتها أكثر إلحاحاً؛ وذلك بسبب التغيرات التي حدثت مؤخراً على المقومات المادية والبشرية للمكتبة.

يمكن رصد هذه التغيرات فيما يلي:

١- الأوعية:

كانت الأوعية قديماً بسيطة في شكلها ومحتواها؛ فكان معظمها مخطوطات وكان يمكن لأمين المكتبة أن يعرف كل المواد الموجودة في مكتبته ومحتوياتها ولهذا لم يكن تنظيمها أو تجهيزها صعباً لأنها كانت قليلة وبسيطة.

أما الآن وبعد تنوع أوعية المعلومات شكلاً ومضموناً، بعد هذا التنوع أصبح من المستحيل الإلمام بمحتويات هذه الأوعية أو تميز المعلومات التي تحتويها خاصة بعد تعدد أشكالها ومنافذ نشرها واختلاف لغتها التي تجاوزت الـ ٧٠ لغة لهذه الأسباب تطلبت هذه الأوعية الأعداد الجاد والمنظم بإجراء جميع العمليات الفنية عليها حتى تكون صالحة للإستخدام من جانب المستفيدين.

ولهذا كان لابد من وجود إدارة واعية وناجحة تقف أمام هذا الفيضان الهائل من الأوعية، فالتعقيد في شكل الأوعية وموضوعاتها أدى إلى التعقيد في أساليب تنظيمها ومن ثم كانت هناك الحاجة الملحة إلى وجود إدارة واعية تختار الأوعية من وسط هذا الخضم الهائل من الأوعية وتنظيمها وضمان الوصول السهل والسريع إليها.

والحقيقة هنا تقال أن كلما كانت المؤسسة كبيرة ومتعددة الأنشطة كلما كانت هناك ضرورة ملحة إلى إدارة كبيرة تتناسب هذا الحجم. ومن هنا يظهر لنا كيف كان تطور وتعدد الأوعية من أهم الأسباب التي دعت إلى وجود من أهم الأسباب التي دعت إلى وجود إدارة مكتبة ناجحة.

٢ - المستفيدون:

يرتبط المستفيدون كماً ونوعاً بنوع البيئة التي تخدمها المكتبة وبالتالي بنوع المكتبة ولما كانت نسبة التعليم ضئيلة وبالتالي زيادة في عدد الاميين وقلة في عدد المتعلمين فكان عدد المستفيدين من المكتبات بسيط وكانت احتياجاتهم من المكتبة واضحة ومحددة كل يعرف اهتماماته. ولهذا كان من السهل التعرف عليها وتلبيتها لهم.

أما الآن وبعد أن أصبح التعليم كالماء والهواء حق للجميع استتساقه فقد زادت نسبة المتعلمين في المجتمع واشتدت موجة البحث العلمي واشتدت الحاجة إلى المعرفة نتيجة لزيادة نسبة المتعلمين وزيادة عدد السكان كل ذلك كان وراء زيادة عدد المستفيدين من المكتبات زيادة رهيبية.

وكلما زاد عدد المستفيدين كلما كان من الصعب التعرف على اهتماماتهم القرائية، وليس الملفت للنظر الزيادة في الكم، وإنما الملفت للنظر هو ما تبع هذه الزيادة من تنوع مطالبهم واختلاف حاجاتهم المعرفية؛ فمنهم الطالب ومنه الباحث المتخصص.

كل ذلك أصبح مدعاة إلى عجز المكتبة بصورتها التقليدية عن تلبية احتياجاتهم، ولهذا دعت الحاجة إلى وجود إدارة للمكتبة للتعرف على حاجاتهم واهتماماتهم القرائية وتلبية رغباتهم على اختلاف أنواعهم وفئاتهم. كل ذلك كان وراء حاجة المكتبة إلى إدارة تعي ذلك فتعمل لتنفيذه.

٣ - الطلب على المعلومات

قديمًا كان الطلب على المعلومات بسيط ومحدود وارتبط بعوامل كثيرة مثل بساطة حركة البحث العلمي - قلة عدد الباحثين ومن ثم قلة البحث العلمي - قلة المعلومات في حد ذاتها، كل ذلك كان له أثر في تيسير مهمة المكتبة في التعرف على حاجات المستفيدين وتلبيتها، أما الآن فقد زادت المعلومات إلى حد أصبحنا نسمي العصر الذي نعيشه عصر تفجر المعلومات وزادت أيضا نسبة المتعلمين وتقدم البحث العلمي وتعقد الحياه البشرية. كل تلك النقاط أدت إلى زيادة الطلب على المعلومات.

مما دفع المكتبات إلى وضع استراتيجيات جديدة سواء فيما يتصل بعملية الإقتناء أو فيما يتصل بالمستفيدين وأسلوب الخدمة وكل هذه الأمور والاستراتيجيات تحتاج في وضعها وتنفيذها إلى إدارة قوية وناجحة.

٤ - تطور أساليب الخدمة

ارتبط تطور أساليب الخدمة المكتبية بوظيفة المكتبة وحجمها وحجم المستفيدين وموارد المكتبة.

فقديمًا كان المنتج من الأوعية بسيط وكانت أهداف المكتبة ووظائفها بسيطة أيضاً وحجمها صغير كان أسلوب الخدمة المقدمة من المكتبة لصالح المستفيدين بسيطة.

أما الآن وقد تنوعت وظائف المكتبات وأهدافها وكذلك زاد حجم المكتبات زيادة رهيبية وزادت الموارد المادية والبشرية المتواجدة بالمكتبة وزيادة عدد المستفيدين وتنوع فئاتهم وأنواعهم واختلاف احتياجاتهم فإن أساليب الخدمة لم تعد تقدم بطريقة تقليدية بل أصبحت هناك خدمات المعلومات بأنواعها المختلفة مثل التكشيف والاستخلاص والترجمة العلمية.... الخ

كما أن التكنولوجيا الحديثة كان لها أثرها الواضح على تطور أساليب الخدمة باستخدام الأجهزة المتطورة مثل الحاب الآلي وغيره.

كل ذلك أدى إلى تطور أساليب الخدمة وهو ما يحتاج إلى إدارة واعية ولتطبيق كل ما ذكر عن تقديم الخدمة الحديثة.

٥ - الميزانية

يقصد بها ما يخصص للمكتبة من موارد مالية للقيام بالتزاماتها سواء للعاملين أو للشراء أو للاقتناء أو للصيانة ونستطيع أن نرى فرقا واضحا عند المقارنة بين ميزانية المكتبة القديمة والمكتبة الحديثة، فعلى الرغم من تعقد الخدمات التي تقدمها المكتبة الحديثة وكيف أن المكتبة القديمة لم تكن تقدم ولو جزءاً بسيطاً مما تقدم المكتبات الآن إلا أن الميزانية الخاصة بالمكتبات في الماضي كانت كبيرة، أما الآن فقد أصبحت تنقلص ونستطيع أن نرجع سبب ذلك إلى سوء الأحوال الاقتصادية على مستوى العالم.

وفي ظل هذه المحدودية في ميزانية المكتبات الحديثة كان من الواجب ومن الضروري وجود إدارة مكتبية واعية وناجحة تستطيع تخطيط السياسة العامة للمكتبة في ضوء هذه الميزانية البسيطة وايضاً تكون موفقة في اختيار المواد المكتبية المختلفة في ظل هذه الميزانية.

سادساً: وظائف الإدارة

تشكل الإدارة مجموعة وظائف هي: التخطيط، والتنظيم، والرقابة، والتوجيه. وفيما يلي تفصيل هذه الوظائف الأربعة.

(٨ درجات)

السؤال الثاني:

اذكر مفهوم التخطيط، وأهميته للمكتبات والمراكز المعلومات.

الإجابة

مفهوم التخطيط:

التخطيط من الوظائف المهمة في الإدارة العامة والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا. ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة.

وعملية التخطيط تشتمل على عدد من الخطوات المنطقية هي:

[١] التحديد المسبق للأهداف المراد الوصول إليها.

[٢] وضع السياسيات والقواعد التي نسترشد بها في اختيارنا لأسلوب تحقيق الهدف.

[٣] وضع واختيار بديل من بين عدة بدائل متاحة لتنفيذ الهدف المطلوب، وتحديد الإمكانيات اللازمة لتنفيذ هذا البديل.

[٤] تحديد الإمكانيات المتاحة فعلاً.

[٥] تحديد كيفية توفير الإمكانيات غير المتاحة.

[٦] وضع البرامج الزمنية اللازمة لتنفيذ الهدف، والتي تتناول تحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الهدف، وكيفية القيام بهذه النشاطات، والترتيب الزمني للقيام بهذه النشاطات ثم تحديد المسؤولية عن تنفيذ هذه النشاطات.

(٢) أهمية التخطيط

إن العمل بدون خطة يصبح ضرباً من العبث وضياح الوقت سدى، إذ نعم الفوضى والارتجالية ويصبح الوصول إلى الهدف بعيد المنال.

وتبرز أهمية التخطيط أيضاً في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من مفاجآت وتقلبات حيث أن الأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول وقد تقصر، مما يفرض على رجل الإدارة إعداد الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف وخلال مراحل التنفيذ المختلفة.

السؤال الثالث:

(٦ درجات)

عرف التنظيم، وحدد أهم مبادئه.

الإجابة

تعريف التنظيم:

هو شكل بنائي يحدد الوظائف الأساسية للعملية الإدارية والأساليب التي تستخدم فيها، كما أنه في الوقت نفسه يمثل تجمعاً إنسانياً، تحكمه مجموعة من العلاقات والتصرفات النابعة من البيئة التي يعمل الأفراد في ظلها، وأخيراً فهو نظام مفتوح يتفاعل مع الأنظمة البيئية المحيطة، يؤثر فيها ويتأثر بها.

(٢) فوائد التنظيم:

١. يعتبر التنظيم وسيلة مثلى لتحقيق نوع من الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيداً عن الازدواجية والتضارب.
٢. يساعد التنظيم على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانات الفرد، حيث يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس من التخصص في عمل دون آخر
٣. يساعد التنظيم على التحديد الدقيق للعلاقات بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات في مختلف أجزاء

التنظيم.

٤ . يحقق التنظيم أسلوبًا جيدًا للرقابة على الأداء.

٥ . يساعد التنظيم في تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.

٦ . يؤدي التنظيم القائم على أساس علمي إلى تحقيق وفرة في الموارد المالية والبشرية للمنظمة بإيضاح كيفية الأعمال في الوجوه كافة.

٧ . يساعد التنظيم على تضافر وتوحيد الجهود بين الأفراد في المنظمة والعمل كفريق واحد على أساس من التعاون والتآلف بين جميع أفراد التنظيم

٨ . يساعد التنظيم على إيجاد وسيلة لتوزيع السلطة على الفراد في جميع أجزاء المنظمة ابتداءً من المستويات العليا في التنظيم وحتى المستويات الدنيا

(٣) مبادئ التنظيم:

(١) وحدة الهدف:

الهدف الذي تسعى المنظمات إلى تحقيق هو المبرر لوجود التنظيم حيث يتم ترجمة تلك الأهداف في أشكال تنظيمية متعددة لتتولى عملية تحقيقها.

(٢) التخصص:

والمناداة باستخدام هذا المبدأ تعود بفوائد عديدة على الفرد والتنظيم، ومن أهمها:

١ . تحقيق أكبر استفادة ممكنة من قدرات الفرد العقلية والفكرية.

٢ . يساعد التخصص على إيجاد نوع من البساطة والسهولة في العمل.

٣ . يساعد على إيجاد نوع من الانسجام في أداء الأعمال بعيداً عن التنافس والاحتكاك والتعارض.

٤ . يساعد على توفير الوقت والجهد.

إلا أن التخصص قد يؤدي إلى نتائج سلبية منها:

١ . إحداث حالة من الملل والسأم في العمل.

٢ . تجزئة العمل إلى أجزاء صغيرة يجعل عملية التنسيق بين الأعمال نفسها غاية من العسوبة.

٣ . التأثير على طموحات مواهب الأفراد أثناء أدائهم للأعمال حيث يصبحون رهينة للعمل المتخصص الذي يقومون به.

(٣) وحدة الأمر [القيادة]:

والمناداة بضرورة اتباع وحدة القيادة في التنظيم أمر ضروري وأساس يجب الاهتمام به وعدم إهماله؛

لأنه يحدد المسؤولية، ويضمن وحدة التنسيق والتوجيه.

(٤) نطاق الإشراف:

يعبر نطاق الإشراف [نطاق التمكن] عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم.

والإنسان مهما أوتي من قوة في التفكير والإبداع فإنه يجد نفسه محاطاً بمجموعة من الإجراءات والقيود التي قد

لا تمكنه من ممارسة الإشراف الفعال على عدد أكثر مما لديه من طاقات، وبالتالي يفقد الإشراف جدواه

وفعاليتته.

[٤ . ٨] في أعلى المستويات.

[٨ . ١٥] في المستويات الأقل.

وهذه النظرية مبنية على النظرية، وهي أن العامل لا يريد أن يعمل . ويمكن لهذا النطاق أن يتغير حسب عوامل كثيرة، حسب النظرية الحديثة.

٥) تكافؤ السلطة والمسؤولية:

فالسلطة هي عبارة عن الحق الرسمي الذي يمنح للرئيس لاستخدامه في إعطاء الوامر، وتوجيه المرؤوسين لإنجاز الأعمال، وكذلك اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالعمل الذي يقوم به. أما المسؤولية فهي إلزام من صدرت إليه الأوامر بالقيام بتنفيذ العمل الموكل إليه على أحسن وجه. ويجب أن يتوافر قدر من التناسب بين السلطة والمسؤولية حتى نضمن تحقيق العمال بدرجة من الفاعلية والكفاءة.

وتنقسم السلطة إلى عدة تقسيمات:

- ١ . السلطة التنفيذية: وهي صلاحية اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر لمجموعة من المرؤوسين.
- ٢ . السلطة الوظيفية: تمنح صاحبها حق إصدار الأوامر والتعليمات إلى العاملين بالإدارات الأخرى من واقع حاجة هذه الإدارات إلى الخدمات التي تقدمها إدارته.
- ٣ . السلطة الاستشارية: تمارس السلطة الاستشارية أعمالها داخل الجهاز الإداري على أساس توجيهات من النصح والإرشاد، فأصحاب السلطة الاستشارية لا يملكون حق إصدار الأوامر والتعليمات إلى الإدارات الأخرى. وإنما يقدمون مجموعة من النصائح والإرشادات إلى الإدارة العليا بخصوص بعض القضايا والأمور ذات العلاقة بالعمل.

٦) تفويض السلطة:

وتعني قيام الرئيس بتفويض جزء من سلطاته إلى شخص آخر في المستوى الأدنى منه في الهرم الإداري، ويصبح هذا الشخص مسؤولاً أمام من فوض إليه السلطات عن نتائج العمال التي يقوم بها. ويلاحظ أن اسلطات تفوض، أما المسؤوليات التفوض، كما أن التفويض هنا لا يعني التخلي عن جميع السلطات الممنوحة للرئيس بل يظل محتفظاً بجزء من هذه السلطات كما يجوز له في أي وقت أن يسترد السلطة التي فوضها للشخص الآخر، وذلك في حالة إساءة استعمالها من قبل من فوضت إليه أو عدم قدرته على القيام بأعباء تلك السلطات.

مزايا التفويض:

- ١ . يخفف من أعباء الرئيس، فيتفرغ للأعمال ذات الطابع القيادي.
- ٢ . أن التفويض يعتبر فرصة الإعداد للمرؤوسين إلى المناصب القيادية العليا.
- ٣ . يساعد التفويض على تشجيع المرؤوسين ورفع روحهم المعنوية.
- ٤ . يساعد التفويض على خلق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

بعض الاعتبارات المهمة في التفويض:

- ١ . يجب على الرئيس أن يحسن اختيار المفوض إليه.
- ٢ . يجب التأكد من توافر الوقت الكافي لدى المفوض إليه ليمارس أعباءه الأصلية إلى جانب العباء المفوضة

إليه

٣ . ضرورة متابعة الرئيس لنتائج التفويض .

بعض الأمور حتى يكون التفويض فعالاً:

١ . عدم المساس بمبادئ التنظيم وعناصره .

٢ . المحافظة على خطوط الاتصال مفتوحة بين الرئيس والمرؤوس .

٣ . أن يتم التفويض في إطار الخطط والسياسات المرسومة .

٤ . عدم جواز التفويض في الأمور التالية:

أ . القرارات التشريعية داخل وخارج التنظيم .

ب . الأمور المتعلقة بتوزيع العمل داخل التنظيم .

ج . الأمور المتعلقة برسم السياسة العامة واقتراحات تعديلها .

د . التعيين في الوظائف العليا .

هـ . المسائل المالية وأمر الميزانية في حدود معينة، فلا يجوز التفويض في كامل الأمور المالية .

٧) المركزية واللامركزية:

يوجد في العملية الإدارية أسلوبان من أساليب الإدارة يحددان درجة تفويض السلطة الممنوحة للمرؤوس

في الهيكل التنظيم، فهناك المركزية الإدارية، ويُقصد بها تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد

في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور .

وهناك اللامركزية وهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص .

ويُقصد بصلاحية اتخاذ القرارات، ممارسة الوظائف الرئيسة للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة، ولا يوجد

في الواقع العمل يركزية إدارية مطلقة أولاً مركزية إدارية مطلقة بل هناك درجات مختلفة من المركزية

أو اللامركزية .

وتزداد الحاجة إلى اللامركزية كلما تعددت خدمات التنظيم وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية

التابعة للجهاز الإداري في أجزاء البلاد كافة بحيث يصعب إدارة جميع الأعمال من المركز الرئيسي .

ولقد أثبتت التجارب أن نجاح التنظيم يكمن في اتباع المبادئ السليمة، وأن فشله ينجم عن عدم وضوح الأهداف

وغموض الاختصاصات، وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية وسوء تحديد العدد المناسب من المرؤوسين الذي

يتم الإشراف عليه، وعدم تفويض السلطة بالشكل المناسب، وإغفال العوامل الفنية والإنسانية التي تؤثر في

اختيار الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية .

مع خالص دعائي بالتوفيق

د. مجدي الجاكي

قسم المكتبات والمعلومات. كلية الآداب. جامعة بنها