

قسم : علم المكتبات والمعلومات

تخصص : التسيير ومعالجة المعلومات

مذكرة ماستر تحت عنوان

تنظيم و تسيير مكتبة كلية

التكنولوجيا بجامعة سطيف - 1

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• الحمزة منير

من إعداد الطلبة:

- روابحية شوقي
- مسعي بلقاسم

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د.شعلال سليمة	أستاذ محاضر ب	رئيسا
أ.د. الحمزة منير	أستاذ تعليم عالي	مشرفا ومقررا
أ.خطابي سهيلة	أستاذ مساعد أ	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2022 / 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في اتمام هذا البحث العلمي والذي الهمننا
الصحة والعافيه والعزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الاستاذ المشرف البروفيسور الحمزة منير
على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمه ساهمت في اطراء
موضوع دراستنا في جوانبها المختلفه كما نتقدم بجزيل الشكر الى اعضاء
لجنه مناقشه الموقره دون نسيان مديري ومعلمي ومتعلمي التعليم الثانوي
ومديرية التربيه والتعليم لولايه تبسة.

ولا ننسى تقديم الشكر الجزيل لكل الأساتذه المحترمين بجامعة الشيخ العربي
التبسي.

نقول لكم شكرا جزيلا على كل مجهوداتكم.

شكر وعرفان

الحمد لله الذي تتم بنعمته الصالحات ، الحمد لله على منه و كرمه، الحمد لله سميع الدعاء ومجيبه، الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه بعد أن منّ الله علينا ووقفنا للقيام بهذا البحث المتواضع ، وعلى إثره أردت التقدم بكافة عبارات الشكر و الامتنان أولا لمن حملتني في أحشاءها و تعبت و سهرت و ربت و ضحت و تحملت و قاومت و تجاوزت... وعلى كل شيء (و لا يستطيع الإنسان مهما اجتهد أن يوفي جزءا من حقهن) و الى الوالد الكريم على كل شيء أدام الله عليهما الصحة و العافية ، ثم الى الأهل و الأقارب و الأصحاب و الأحباب و الزملاء الكرام و كل من له فضل علينا من قريب أو من بعيد بكبيرة أو بصغيرة ، و بما أننا لن نستطيع توفية حق كل واحد فيكم فقد تركنا الأمر كله لله سبحانه و تعالى و من أحسن من الله جزاءا.

و أخص بعبارات الشكر و الامتنان و التقدير كافة الأساتذة الذين مررت عليهم في مساري الدراسي و أخص بالذكر الأستاذ : « الحمزة منير » و نتمنى أن نكون قد وفقنا في تجسيد ثمار لمجوداتهم الجبارة في التربية و التعليم و التوجيه و الثقة و الاهتمام و غرس الأخلاق و القيم ، أسأل الله أن يديمكم ذخرا لأمتكم و أن يجازيكم خير الجزاء على ما تقدمونه لأجل الوطن من تضحية بالصحة و العمر من أجل الأجيال ، لكم كافة التقدير و الاحترام و أشكر كذلك من كان سببا في تحفيزنا و لو بكلمة صادقة أو دعوات صالحة ... كل من أشعل أحد شموعنا المطفئة كنتم أحد أسباب استمرارنا و رفع عزيمتنا جزاكم الله كل خير .

إن أفضل ما يشاهده الإنسان خاصة خلال سنة مليئة بالتعب والاجتهاد هو الفرحة المتدفقة من خلال أعين و ووجه من يحيط به و الفخر الذي يضج داخل صدورهم ، حقا كان ذلك أفضل ما شاهدته و شهدته منكم ، ليت الإنسان يستطيع كل يوم أن يكون سببا في ضخ السعادة و الأمل و الفخر داخل نفوس المسلمين ... ليتنا نكون سببا بسيطا في ذلك ...

روابحية شوقي

مسعي بلقاسم

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
ب	الإهداء
ت	شكر و عرفان
ث-خ	قائمة الجداول و الأشكال و المخططات
	مقدمة
<u>الفصل الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة</u>	
05	تمهيد
05	1. إشكالية الدراسة
06	2. تساؤلات الدراسة
06	3. فرضيات الدراسة
06	4. أهمية الدراسة
06	5. أهداف الدراسة
07-06	6. أسباب إختيار الموضوع
09-07	7. الدراسات السابقة
10-09	8. منهج الدراسة
10	9. عينة الدراسة
11-10	10. أدوات جمع البيانات
12-11	11. ضبط المصطلحات و المفاهيم
<u>الفصل الثاني : المكتبات الجامعية</u>	
14	تمهيد
14	1. تعريف المكتبات الجامعية
16-15	2. أنواع المكتبات الجامعية
18-16	3. أهمية المكتبات الجامعية
19-18	4. أهداف المكتبات الجامعية

21-19	5. وظائف المكتبة الجامعية
21	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : التنظيم في المكتبات الجامعية	
23	تمهيد
23	1. تعريف التنظيم
24-23	2. عناصر التنظيم
25-24	3. فوائد التنظيم
25	4. مبادئ التنظيم
27-26	5. خصائص التنظيم الجيد في المكتبات الجامعية
33-27	6. أنواع التنظيم في المكتبات الجامعية
42-33	7. الهيكل التنظيمي في المكتبات الجامعية
44-42	8. الخرائط التنظيمية
47-45	9. التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية
48-47	10. إعادة التنظيم
48	خلاصة الفصل
الفصل الرابع : التسيير في المكتبات الجامعية	
50	تمهيد
51-50	1. مفهوم التسيير العلمي للمكتبات الجامعية
52-51	2. أهمية التسيير العلمي للمكتبات الجامعية
52	3. أهداف التسيير العلمي للمكتبات الجامعية

54-53	4. شروط و متطلبات التسيير العلمي للمكتبات الجامعية
54	5. مبادئ التسيير العلمي للمكتبات الجامعية
54	1.5. التخطيط في المكتبات الجامعية
55-54	1.1.5. مفهوم التخطيط في المكتبات الجامعية
55	2.1.5. أهمية التخطيط
55	3.1.5. خطوات التخطيط
56	4.1.5. مجالات التخطيط
56	5.1.5. صعوبات التخطيط
57	2.5. التنظيم في المكتبات الجامعية
58	1.2.5. أهمية التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية
59-58	2.2.5. مبادئ التنظيم في المكتبات الجامعية
62-59	3.2.5. أنواع التنظيم في المكتبات الجامعية
62	4.2.5. الهيكل التنظيمي
62	3.5. التنسيق في المكتبات الجامعية
63-62	1.3.5. مفهوم التنسيق في المكتبات الجامعية
63	2.3.5. مبادئ التنسيق في المكتبات الجامعية
63	4.5. التوجيه و الرقابة في المكتبات الجامعية
63	1.4.5. التوجيه في المكتبات الجامعية
65-64	2.4.5. الرقابة في المكتبات الجامعية

65	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : تحليل البيانات و نتائج الدراسة	
67	1. التعريف بمكان الدراسة
67	1.1. التعريف بمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف
67	2.1. الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف
68	3.1. الموظفين بمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف
71-68	5.1. الرصيد الوثائقي لمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف
71	2. تحليل البيانات و نتائج الدراسة
72-71	1.2. المحور الأول الموارد البشرية المتوفرة بمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف
73-72	2.2. المحور الثاني : الموارد التكنولوجية و البرمجيات بمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف
74-73	3.2. المحور الثالث : التجهيزات و الموارد المالية بمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف
77-74	5.2. المحور الرابع : مبادئ تسييرمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف
78-77	3. النتائج العامة لدراسة
79-78	4. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
80-79	5. الحلول و الإقتراحات
80	خاتمة
82-81	قائمة المصادر
83	الملخص

مقدمة

مقدمة

تعد المكتبات من أهم مقاييس تطور الأمم وإرتقاء الشعوب ونموذج واضح لوعيها الفكري ومستواها العلمي والثقافي، فهي مجمع للإنتاج الفكري على اختلاف أشكاله ومواضيعه وقبلة للقراء على اختلاف أعمارهم وأجناسهم، فهي المكان الذي تتألف فيه الأفكار وتتمو فيه شخصية الفرد .ولقد عرفت بعض الدول قيمة المكتبات وخاصة الجامعية لما لها من بالغ الأثر على التنمية المحلية وتوسيع دائرة الوعي ورفع مستوى وكفاءة الفرد وذلك من خلال توفير مصادر المعرفة وتدعيم المناهج الدراسية وكذا دعم الأنشطة البحثية .حيث أصبحت تلعب دورا محوريا في النهوض بالتعليم والبحث العلمي وذلك بمشاركتها في صلب العملية التعليمية كونها تمثل عسبا أساسيا في المنظومة الأكاديمية ككل بصفتها كيان تابع للجامعة خادم لأهدافها وداعم لسياساتها التعليمية.

وترجع أسباب اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره كوننا من رواد المكتبات الجامعية المستفيدين من مصادرها حيث كان شغفنا بمعرفة كيفية تسيير وتنظيم هذه المكتبات عن قرب. ومن أجل الإلمام بالموضوع قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى خمسة فصول:

الفصل الأول هو الفصل المنهجي حيث يتضمن إشكالية الدراسة ، تساؤلات و فرضيات الدراسة ، أهمية وأهداف الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة وضبط مصطلحات الدراسة. وكذا بيان حدود ومنهج الدراسة ومجتمع الدراسة و أخيراً أساليب جمع البيانات وضبط المصطلحات والمفاهيم.

في الفصل الثاني تطرقنا إلى ماهية المكتبات الجامعية من خلال تعريفها وبيان أنواعها وأهميتها بالإضافة إلى التطرق إلى أهدافها ووظائفها.

أما الفصل الثالث تناولنا فيه التنظيم في المكتبات الجامعية من خلال تعريف التنظيم وبيان عناصره ، فوائده ومبادئه ومن ثم تطرقنا إلى خصائص التنظيم الجيد في المكتبات الجامعية

وأشكال التنظيم، الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات، الخرائط والأدلة التنظيمية وفي الأخير إعادة التنظيم والتغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات.

في حين عالج الفصل الرابع التسيير في المكتبات الجامعية وذلك من خلال تحديد مفهومه ، أهميته ، أهدافه وكذا شروطه ومتطلباته في المكتبة الجامعية، ثم تطرقنا في الأخير إلى مبادئ التسيير .

وبالنسبة للفصل الخامس فقد قمنا بتحليل البيانات ونتائج الدراسة الميدانية من خلال الملاحظة وكذا إجابات أسئلة المقابلة المقننة بالإضافة إلى النتائج العامة للدراسة وعرض النتائج على ضوء الفرضيات

وختاماً لهذه الدراسة التي لا تخلو من الصعوبات والنقائص حاولنا طرح مجموعة من الاقتراحات لعلها تساهم ولو بالشيء اليسير في تحسين تنظيم وتسيير المكتبات الجامعية.

الفصل الأول :
الإجراءات المنهجية
للدراسة

تمهيد

من الضروري أن نضع المكتبة الجامعية في مكانها الاجتماعي الطبيعي ، ونبين الحاجة المتزايدة لها، وكيف أنها تحاول أن تلبى متطلباتها وقد زودت المكتبة بأفضل الوسائل التي تخدم الرواد على اختلاف أنواعهم ومستوياتهم سواء العلمية أو الفكرية حيث تتوافر فيها الكتب ، الدوريات والمراجع بأنواعها ، سواء العامة منها أو المتخصصة والرسائل الجامعية وغيرها من المواد المكتبية الأخرى .

كما أدخلت التحسينات على الخدمة المكتبية، وزودت بالأجهزة الآلية الحديثة كالكومبيوتر و غيره من الأجهزة التي توفر المواد المكتبية للباحثين والطلاب بأسرع الطرق وأيسرها ولكي تحقق المكتبة أكبر خدمة لروادها ، فلا بد من وجود موظفين لهم مواصفات خاصة ليستطيعوا القيام بأعمالهم على الوجه المطلوب ، من حيث التنظيم وتقديم الخدمات الثقافية و التعليمية .

1. إشكالية الدراسة :

تعد المكتبات الجامعية مؤسسة ثقافية علمية تعمل على خدمة مجتمع من الطلبة و الأساتذة والباحثين، وذلك بتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراساتهم و إعداد بحوثهم العلمية و ذلك من خلال توفير أرصدة تلبى احتياجاتهم، إضافة إلى المواد السمعية و البصرية و تسهيل استخدامهم لها. كما تسعى الجامعة بصفة عامة إلى خدمة المجتمع الذي تنتمي إليه، وتعمل على الرقي به من خلال البحوث العلمية التي تناقش قضاياها و تقترح السبل لتطويره علميا و اقتصاديا و ثقافيا.

إن المكتبة مرفق مهم من المرافق العلمية في الجامعة، وقد اتفق رجال الفكر و التربية في مختلف أنحاء العالم على أن لها دورا أساسيا في إنجاح العملية التعليمية و التدريسية في جميع مراحل الدراسة، كما أنها عنصر مهم يستند إليه البحث العلمي . ونظرا للحالة الغير مرضية التي تعيشها أغلب المكتبات الجامعية من خلال نقص الأرصدة و عدم اعتمادها على التكنولوجيات الحديثة التي تسيرها بالاضافة الى ضعف تكوين الموظفين بها فقد قمنا بوضع الاشكال التالي :

كيفية تنظيم و تسيير مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1 - ؟

2. تساؤلات الدراسة :

- ماهي ابرز أنواع المكتبات الجامعية ؟
- ماهي خصائص التنظيم الجيد في المكتبات الجامعية ؟
- ما المقصود بمبادئ تسيير المكتبات الجامعية ؟
- ماهو النظام المستخدم في تسيير المكتبات ؟
- فيما تكمن أهمية التجهيزات و الموارد البشرية بالنسبة للمكتبة ؟

3. فرضيات الدراسة :

- ساهم توفر العنصر البشري المتخصص و المؤهل مع توفر التكنولوجيا الحديثة بمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1 - في توفر الأوعية الفكرية المناسبة و سهولى استرجاعها .
- توفر الموارد المالية و التجهيزات المادية أدى لتحسين خدمات مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1-
- تعتمد مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف - 1 - قوتها من حسن عملية التسيير .

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- الوقوف على الدور الذي تلعبه المكتبة الجامعية في خدمة البحث العلمي.
- معرفة أهمية التنظيم والتسيير الجيدين في تحسين أداء المكتبات الجامعية.
- كون المكتبات الجامعية من أهم مراكز المعلومات الداعمة لعملية البحث المتخصص.

5. أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على المكتبات الجامعية وكيفية تنظيمها و تسييرها.
- إبراز أهم الخدمات التي توفرها مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1 -
- أهمية العوامل المؤدية لتحسين خدمات المكتبات الجامعية.

6. أسباب اختيار الموضوع :

- الميول الشخصي لهذا الموضوع بحكم الوظيفة.
 - الإطلاع عن قرب على كيفية تنظيم وتسيير المكتبات الجامعية.
 - معرفة تأثير التنظيم والتسيير الجيدين على مختلف فئات المستفيدين..
7. الدراسات السابقة :

تعد الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع المكتبات الجامعية كثيرة ومتعددة خصوصا في الدراسات العليا والدراسات الأكاديمية المتخصصة الماجستير و الدكتوراه .

الدراسة الأولى :

عنوان الدراسة : تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية دراسة ميدانية للمكتبات الجامعية للجنوب الشرقي -الجزائر -

إسم الباحث : فاطمة طواهري

المصدر: رسالة ماجستير

الإطار الزمني والمكاني : الجنوب الشرقي - الجزائر -

موضوع الدراسة : استعمال الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية والتركيز على وظائف الإدارة الكلاسيكية الموجودة المعروفة.

نتائج الدراسة : إن تطبيق وظائف الإدارة العلمية في المكتبات الجامعية للجنوب الشرقي الجزائري هو نموذج صعب المنال في الجهة الجنوبية الشرقية وعلى نقبض الشمال نظرا لعدم مواكبة المشرفين على هذه الوحدات بالتطورات ومواكبة الأحداث الجارية على مستوى تطبيق الإدارة العلمية بشكل واقعي وموسع وصوعوية وضع الظروف اللازمة لتهيئة العمل بهذا التوجه العلمي الذي يعكس نوع من التأخر في الممارسة والذهنيات

الدراسة الثانية :

عنوان الدراسة : دور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة داخل المكتبات الجامعية
تمكتبات جامعة

منتوري قسنطينة نموذجاً..

إسم الباحث : تماضي وديعة

المصدر: رسالة ماجستير

الإطار الزمني والمكاني : قسنطينة 2008-2009

موضوع الدراسة: اعتماد على دور أخصائي المعلومات في الوقت الحالي ودور إدارة المعرفة
والمعلومات في تطوير المنظمات ومنها المكتبات الجامعية.

نتائج الدراسة : دخول في مجتمع المعلومات ليس فقط باستخدام التكنولوجيا الحديثة فقط بل
يجعلها نموذج مهني يتعامل من خلاله في إدارة والتنظيم والتوجيه المعرفة بشكل متناسق يدعوا
إلى الانفتاح وتركيز التوجهات الفعلية للمنظمة.

صعوبات الدراسة: ابتعاد العينة دراسة على الواقع الذي تعيشه الجزائر.

الدراسة الثالثة:

عنوان الدراسة : الإطار القانوني والتنظيمي للمكتبات العامة في الجزائر لدراسة وصفية تحليلية
المكتبات

الشرق الجزائري ص 193.

اسم الباحث : نجية قموح تأطير ، عبد اللطيف الصوفي

المصدر: الرسالة ماجستير

الإطار الزمني والمكاني : القسنطينة جوان 1997

موضوع الدراسة : المكتبات العمدة في الجزائر التنظيم التأسيس للمكتبات العامة واقع التنظيم الإداري

لهذه المكتبات.

نتائج الدراسة : توضع قانون خاص بالمكتبة العامة احكام خاصة بالتنظيم الإداري.

إجراءات الدراسات الميدانية

حدود الدراسة الميدانية :

✓ الحدود الجغرافية : ويتعلق بالمكان الجغرافي الذي يتحرى به الدراسة الميدانية ، ويتمثل هنا في مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1 ولاية سطيف.

✓ الحدود البشرية : وهو يضم جميع العناصر التي يفترض أن تهم الدراسة والذين لهم علاقة بموضوع البحث ، فمجالنا البشري يغطي مسؤولي المكتبة (المحافظ و رؤساء المصالح) والموظفين .

✓ الحدود الزمنية: ويشمل الوقت الذي استغرقناه في إجراء الدراسة النظرية والميدانية وما تم فيها من إجراء مقابلات مقننة وملاحظات حول مختلف الجوانب التنظيمية الممكنة وذلك خلال الفترة الممتدة من شهر مارس إلى غاية شهر ماي .

8. منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة التأملية المقصودة نتيجة تفكير منظم و سير طبيعي للعقل، و هو بذلك البرنامج الذي يحدد لنا السبيل للوصول إلى الحقيقة المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة العلمية و يشمل مجموعة من الإجراءات والترتيبات التي يضعها الباحث من أجل بحثه.

و قد اعتمدنا في دراستنا هاته على المنهج الوصفي، و هو من المناهج الواسعة الاستخدام و لاسيما في البحوث الاجتماعية و النفسية، حيث يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل الذي يعتمد على معلومات كافية و دقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات

معلومة، و ذلك من أجل الحصول على نتائج علمية وتفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم .
مع المعطيات العقلية للظاهرة"

و كونه يعتمد على جمع البيانات وتحليلها بطريقة موضوعية وعلمية، بمساعدة أدوات منهجية أو بحثية معينة، فإنه يتلاءم مع هذه الدراسة .

9. عينة الدراسة :

تمثل عينة الدراسة مجتمع الدراسة الذي تمسه إشكالية الموضوع ، فتبعاً لهذا الأخير يتم تحديد مجتمع الدراسة ،وقد يكون هذا المجتمع واسعاً مما يستدعي إستثناء بعض الأفراد الذين لا يخدمون الموضوع وتقليص عدد الأفراد الذين يمثلون العينة.

إستهدفت هذه الدراسة جل القائمين على شؤون مكتبة كلية التكنولوجيا من محافظ المكتبة و رؤساء المصالح والموظفين.

10. أدوات جمع البيانات :

تعتبر أدوات جمع البيانات أحد العناصر الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في اجراء البحوث العلمية فهي تساهم بشكل كبير في الاطلاع و التحليل المعمق للظواهر المدروسة كما وقد وضحنا سابقاً أن طبسعة الدراسة هي من تفرض أدوات جمع البيانات و الأدوات التي اعتمدها الباحث في دراسته هي :

المقابلة :

فقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على المقابلة المقننة و ذلك باعداد و تصميم دليل للمقابلة يحتوي على جملة من الأسئلة المنظمة و مرتبة وفق اربعة محاور مرتبطة بالموضوع و المتمثلة في :

المحور الأول : الموارد البشري المتوفرة بمكتبة التكنولوجيا بجامعة سطيف - 1 -

المحور الثاني : الموارد التكنولوجية المتوفرة بمكتبة التكنولوجيا بجامعة سطيف - 1 -

المحور الثالث : التجهيزات و الموارد المالية المخصصة لمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف - 1 -

المحور الرابع : مبادئ تسيير مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف - 1 -

الملاحظة :

تعتبر هي و الاخرى اداة جد هامة من أدوات جمع البيانات , حيث اعتمد الباحث على الملاحظة بالمشاركة أثناء فترة اجراء التبرص الميداني الخاص بطلبة ماستر 02 و ذلك للحصول على جملة البيانات ذات العلاقة بالموضوع و الاعتماد عليها في تحليل و تفسير بيانات الدراسة .

الوثائق و السجلات :

حيث تعد من الأدوات المساعدة في جمع البيانات و قد اعتمدنا على جملة منها كالكتب و الدوريات و سجلات الجرد و الأدلة الخاصة بمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف

11. ضبط المصطلحات والمفاهيم :

✓ **التنظيم :** هو عنصر رئيسي من عناصر إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، وهو عكس الفوضى ويعني به تقسيم نواحي النشاط في المكتبة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينهما من خلال وسائل إتصال مناسبة.

✓ **التسيير:** يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة تتم هذه الطريقة حسب السيرورة التي تتمثل في: التخطيط التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

تعريف المكتبة الجامعية:

✓ **المكتبة لغة :** مكتبة أو مكتب ظرف مكان معناه موضع ومكان الكتاب.

✓ أما اصطلاحاً : فهي تلك المؤسسات التي وجدت لجمع و حفظ مجموعة معينة من الكتب و غيرها من المواد المكتبية بحيث تنظم و ترتب وفق طرق منتظمة أو منطقية تحت إشراف فرد أو جماعة من الأفراد متدربين على تقديم الخدمات المكتبية المختلفة للقراء".

الفصل الثاني :
المكتبات الجامعية

تمهيد

تعتبر المكتبات الجامعية الشريان الرئيسي الذي يغذي برامج وأهداف وأعراض الجامعة، سواء عملية التدريس أو البحوث العلمية وهي بذلك مازمة بمتابعة المناهج الدراسية الجماعية ومواكبة تطوراتها المتلاحقة وكذلك ملزمة ومتابعة برامج البحث العلمي، حيث تتمكن من تنمية مجموعاتها في هذا الاتجاه وتسعى للسيطرة على مصادر المعرفة اللازمة ونشر المطبوعات للتبادل كالبحوث والرسائل الجامعية

1. تعريف المكتبات الجامعية :

المكتبة الجامعية بالمفهوم العلمي الحديث هي إحدى المؤسسات الثقافية التي تؤدي دورا علميا هاما في مجال التعليم العالي، ولا يقل هذا الدور في أهميته وضرورته عن أي دور آخر يمكن أن تقوم به أية مؤسسة علمية أخرى داخل المحيط الجامعي.¹

وكذلك تعد المكتبة الجامعية نوعا متميزا من المكتبات الأكاديمية التي تضم بالإضافة إلى المكتبات الجامعية ومكتباتها الفرعية مكتبات المعاهد المتوسطة، ومكتبات كليات المجتمع، ومكتبات الجامعية التطبيقية والمهنية، ومكتبات المراكز العلمية، ومكتبات الأقسام المتخصصة في الجامعات ومؤسسات التعليم العالي.²

وتعرف أيضا بأنها تلك المكتبة أو المجموعة من المكتبات التي تشنها وتديرها الجامعة أو الكلية لتقديم الخدمات المكتبية للطلاب والمدرسين والعاملين في هذه المؤسسات وذلك عن طريق توفير ما يلزم من معلومات تفيدهم في البحث والدراسة.³

ومنه نستنتج أن المكتبات الجامعية لها دور فعال في تحسين مستوى الطلاب والباحثين وتقديم لهم المعلومات في جميع التخصصات وتوفير ما يلزم لهم من معلومات كافية ووافية وتحقيق لهم الخدمات المطلوبة.

وكذلك تعد المكتبات الجامعية . بن المرافق الحضارية التي من ها أن تلعب دورا بارزا في تحسين من المستوى الجامعي من جهة وتطوير البحث العلمي من جهة أخرى، وذلك تبعا للتطورات التي عرفتتها في

¹ ابراهيم ، السعيد مبروك .المكتبة الجامعية و تحديات مجتمع المعلومات ط1 . الاسكندرية ، دارالنشر 2009.ص 32

² همشري ، عمر أحمد. المكتبة و مهارات استخدامها . ط1 ، عمان : دار الصفاء لنشر و التوزيع . 2009:ص 64

³ العريضي، جمال توفيق . انواع المكتبات الحديثة . ط 1 ، عمان: الأكاديميون للنشر و التوزيع 2014.ص 85

وظائفها وأصالتها عبر مرور الزمن، فبعد أن كانت بدايتها مجرد مكان لحفظ الإنتاج الفكري ووضعه في متناول الباحثين، أصبح عليها الآن التماشي مع متغيرات العصر، وصارت خلية نشطة، حية متجددة ومركز ضروريا في عمليات حفظ المعلومات، وتنظيمها وتحليلها ونشرها، على المستوى الجامعي¹

ويعرفها أيضا جمال بدير: «على القلب النابض لأي مؤسسة، حيث يبدأ فيها البحث ويودع في العقل المفكر للمجتمع، أو هي مستودع للثقافة الداعمة التي تتوقع في المستقبل.

وان المكتبة لا تعمل من ذاتها بل يوجد هناك إنسان يعطي المكتبة الحيوية ، فهي تشبه الكائن الحي، وتزداد باستمرار و تضخم باستمرار، وتعتمد إلى العقل وتفتح الذهن الإنساني»².

ويعرفها يوسف عبد المعطي في قاموسه الشارح في علوم المكتبات والمعلومات على أنها: مكتبة أو مجموعة من المكتبات الجامعية التابعة للجامعة، تدعم تحقيق أهدافها من خلال تقديمها لخدمات المعلومات المجتمع المستفيدين منها.

من خلال التعريف السابقة الذكر نستنتج أن المكتبات الجامعية لا تستطيع الاستغناء عنها لأنها تنمي قدرات الطلبة والباحثين وتزويدهم بالمعلومات التي يحتاجونها في دراساتهم و أبحاثهم حيث تعمل المكتبة جاهدة على توفير العلم و المعرفة لدى المستفيدين.

2. أنواع المكتبات الجامعية:

لقد تنوعت المكتبات وتعددت تبعاً لها وأغراضها وفئات المستفيدين منها إن أنواع المكتبات ما يأتي³:

أ / **مكتبة المعاهد المتوسطة** : وهي تقدم خريجي المدارس الثانوية الذين لا يستطيعون استكمال تعليمهم الجامعي، ومن وظائفها لتزويد الطلاب بالمهارات الفنية والمهنية في مجالات التنظيمية والتجارية والمهنية بوجه عام، لذا يجب أن تحظى مجموعات المكتبة كل هذه المجالات كما يجب أن تشمل كل أشكال المواد المكتبية من كتب والمجلات كما يجب أن تشمل كل أشكال المواد المكتبية من كتب و دوريات ونشرات ومصادر تعليمية وقوائم ببيوجرافية ووسائل شخصية وبصرية وغير ذلك.

بدير، جمال . المدخل لدراسة علم المكتبات و مراكز المعلومات . ط1، عمان: دار الحامد . 2008: ص 18¹

² يوسف، عبد المعطي ياسر. القاموس الشارح في علوم المكتبات و المعلومات انجليزي - عربي مع كشاف عربي - انجليزي ط 1 القاهرة : دار الكتاب الحديث، 2009. ص 490

³ شريف، محمد عبد الجواد. الايضاح بالمكتبات و مراكز مصادر المعلومات. ط1 . كفر الشيخ: دار العلم و الايمان للنشر و التوزيع، 2009. ص 13

ب / مكتبات الكليات : هي في المؤسسات التي تقوم بخدمة المناهج التعليمية التي تدرسه بالكلية، ولقد تطورت وظيفتها بحيث تركز اهتمامها إلى تشجيع الطلاب على استخدام المصادر التعليمية المتعددة، وكذلك تقديم واختيار المواد التعليمية التي تخدم البرنامج التعليمي، وكذلك تسهيل حركة الإعارة وتدريب الطلاب على كيفية استخدام المكتبة والفهارس والمراجع واعداد البحوث.

ج / المكتبة المركزية الجامعية : على الرغم من وجود مكتبة بكل كلية من كليات الجامعة، فإن

وجود مكتبة مركزية بالجامعة تنطوي تحتها جميع مكتبات الكليات والمعاهد التابعة للجامعة، بعد أساسا للتنظيم السليم للخدمات المكتبية للجامعة، حيث تقوم هذه المكتبة المركزية بعمليات التنسيق والتكامل بين المكتبات التابعة لها، كما تقوم بتوفير أساليب وإجراءات التعاون بين هذه المكتبات وقد تحتوي على المواد المكانية التي لا يمكن توفيرها لكل مكتبة كلية على حدى.

د / مكتبات الأقسام: من المتبع في التعليم الجامعي وجود عدة أقسام بكل كلية من الكليات، لتلك وجود مكتبة بكل قسم بهاء بعد الطرق المناسبة لتوفير مواد البحث للأعضاء هيئة التدريس بالقسم، وحتى تكون هذه المواد تحت أيديهم باستمرار دون الذهاب إلى مكتبة الكلية أو المكتبة المدرسية، وعادة ما يقوم أحد المعيدين أو المدرسين المساعدين بالقسم بأمانة هذه المكتبة.¹

ومن خلال تعرفنا على أنواع المكتبات نستنتج في الأخير أن هذه المكتبات لها دور فعال وإيجابي في تحسين مستوى الطلاب والباحثين والمستفيدين وتشجيعهم على كيفية استخدام المكتبة لجميع العمليات الفنية التي تقوم بها وكل نوع من هذه الأنواع لها هدف واحد مشترك تساهم في خدمة الطلاب والمستفيدين وتحقيق لهم الأهداف والخدمات المطلوبة على أكمل وجه ممكن .

3. أهمية المكتبات الجامعية :

من المسلم به أننا نعيش في عصر يتسم بالتقدم والتطور العلمي والتكنولوجي السريع، الذي شمل مختلف مناحي الحياة، وأن تطور هذه الحياة وتقدمها يقوم على أساس من العلم والبحث الذي يدخل كعامل هام في مختلف مناحي الحياة ومناشطها ومقوماتها، وهنا يأتي دور المعلومات الذي يلعب دورا أساسيا في مختلف مجالات التنمية والتطور .

¹ العلي، أحمد عبد الله.أسس علم المكتبات والمعلومات: النشأة ، المجالات ، الوظائف ، المصطلحات.ط1.القاهرة: دار الكتاب الحديث. 2005. ص 52.

وقد يتبادر إلى الذهن تساؤل يطرح نفسه... لم كل هذا الاهتمام بالمعلومات، والإجابة على هذا التساؤل يمكن طرحها أو إيضاحها بأن المعلومات منذ القديم.... وحتى عصرنا الحاضر تشكل الأساس المدين القوي الذي تبني. ه الدولة إستراتيجيتها وخططها التنموية في كافة المجالات العلمية والثقافية .

ولأهمية المعلومات، فلا غرور أن تتحمل المكتبات العبء الأكبر في الحصول على مختلف أوعية المعلومات ثم تتولى تلك المكتبات القيام بتنظيمها بأساليب فنية، ساعية في تلك إلى تيسير الوصول إلى تلك الأوعية في أسرع وقت وبأسهل طريقة¹

حيث تعد المكتبات الجامعية ركيزة أساسية من ركائز التعليم في الجامعة بما لها أهمية في توفير الخدمات التي يحتاجها الطلبة والأساتذة والمجتمع الأكاديمي على وجه العموم لذا فإنها تحضي باهتمام غير و دعم مادي ومعنوي من قبل المسؤولين وأصحاب القرار في معظم الجامعات لما تقدمه من

نشاطات في تشجيع البحث العلمي و دعم المنهاج الدراسي و البرامج الأكاديمية الأخرى من خلال توفير مصادر المعلومات بإشكالها وأنواعها المختلفة سواء كانت هذه المصادر تقليدية أو الكترونية أو سمعية وبصرية وتعتبر المكتبات من أهم مرافق الجامعات إن لم تكن أصها على الإطلاق ومسؤولية للعية وتطوير هذه المكتبات هي مسؤولية مشتركة تقع على عائق رئاسة الجامعة وإدارة المكتبة والعاملين فيها وعلى المستفيدين منها لكي تكون في النهاية مكتبات جامعية متطورة تحقق أهداف المكتبة من ناحية وتحقيق رسالة الجامعة العلمية من ناحية أخرى.

وتكمن أهمية المكتبات الجامعية في أنها العمود الفقري للجامعات الحديثة ونظاما فرعيا مهما يسهم في تحقيقها لأهدافها ورسالتها، إذ يتوقف نجاح العملية التعليمية - التعليمية والبحثية فيها على توافر مكتبة حديثة متطورة ومنظمة بطريقة سليمة سير الإفادة من مجموعاتها.

وكذلك تكمن أهميتها في استرجاع المعلومات والخدمات المكتبية، وما تضمنه ذلك من الإرشاد المكتبي ومعاونة رواد المكتبة على الإفادة من المجموعات الموجودة، ويشمل ذلك عمليات الإعارة تصوير خدمات المراجع.

ويرجع السبب الرئيسي في هذه الأهمية إلى ما توفره المكتبة من مصادر معلومات حديثة لأفراد

المجتمع الجامعي .

وأيضا تلبية لحاجاتهم المعلوماتية المختلفة، وتقديم لهم خدمات معلوماتية رفيعة المستوى لتسهيل

¹ التراوري، محمد عوض. ادارة الجودة الشاملة في المكتبات ومراكز المعلومات الجامعية.ط1. عمان: دارالجامع والتوزيع، 2009.ص 145.

ومنه نستنتج أن أهمية المكتبة الجامعية تعمل جاهدة وبصفة مستمرة على تحسين هذه الخدمات وتطويرها بما يتناسب مع دورها الأكاديمي، وكذلك تقديم المستفيدين المعلومات التي تخدمهم في جميع تخصصاتهم العلمية وتلبية لهم طلباتهم من خلال تزويدهم بالمعلومات الحديثة الكافية لتحقيق أهدافهم المطلوبة .

4. أهداف المكتبة الجامعية :

تستمد المكتبة الجامعية وجودها وأهدافها من الجامعة ذاتها، باعتبارها نظاما فرعيا أساسيا من النظام الكلي للجامعة، وإحدى وسائل حركته واستمرارية وتطوره وإذا كانت وظائف الجامعة تتمثل بالتعليم واكتساب الطلبة المعارف اللازمة لزيادة تحصيلهم الأكاديمي وتنمية شخصياتهم تنمية شاملة متكاملة، وإعدادهم للعمل المستقبلي وتكوينهم الاتجاهات الإيجابية، وبالبحث العلمي الذي يعد عاملا أساسيا في توليد المعارف وتحقيق التقدم العلمي والتكنولوجي، وتشجيع المجتمع الجامعي على القيام به ، و بخدمة المجتمع، إذ تقوم الجامعة بدورها كقوة أساسية في تنمية المجتمع وتحديثه، ومنع فرصة متكافئة أمام قواه الحية، وتقديم خدماتها إلى جميع قطاعاته بالفتاحها على مؤسسات المجتمع المحلي جميعها وتقوية روابطها معها، فإنه يمكن حصر أهداف المكتبة الجامعية .²

- ✓ تنظيم وتطوير وخدمة المنهج الدراسي في الجامعة أو الكلية عن طريق اختيار وحفظ المواد المكتبية التي ترتبط بهذا المنهج.
- ✓ تسيير وسائل البحث والدراسة من خلال توفير المعلومات ومصادر البحث والمعرفة التي يحتاج إليها الطلاب والباحثين كل في مجال تخصصهم والتي يحتاج إليها الأساتذة في إلقاء محاضراتهم على طالبهم.
- ✓ تنظيم مجموعات المكتبة وذلك بإعداد القهارين لها ووضع اللافتات الإرشادية التي تعاون القراء في الحصول عليها.

¹ علوي، محمد عوده المالكي، مجبل لازم .المكتبات النوعية الوطنية : الجامعية ، المتخصصة ، العامية، المدرسية. ط1.

عمان: الوراق، 2007. ص 32

² . بدر، احمد . عبد الهادي ،محمد فتحي . المكتبات الجامعية : تنظيمها و ادارتها و خدماتها و دورها في تطوير التعليم

الجامعي و البحث العلمي . ط4. القاهرة : دار غريب . 2001 ص 27

✓ تقديم الخدمات المكتبية للقراء خدمات الإعارة بأنواعها والخدمات الرجعية الببليو عراقية وكذلك إعداد برامج التدريب للقراء على كيفية استخدام المكتبة العلمية والمعلومات التي تساعد الطالب الباحث والأستاذ على أداء رسالته العلمية ومعرفة مدى ما وصلت إليه المجتمعات الأخرى.

✓ المشاركة في تطوير علم المكتبات عن طريق تدريب العاملين في حقل المكتبات من غير المتخصصين عن طريق عقد الدورات التدريبية ورفع مستواهم المهني وعقد المؤتمرات والندوات والقاء المحاضرات والبحث في كل ما يساهم في تطوير المكتبات والمعلومات.¹

✓ ومن خلال دراستنا لهذه الأهداف تستنتج أن المكتبات الجامعية تستعد وجودها وأهدافها من خلال الخدمات التي تقدمها إلى المستفيدين من طلبة وأساتذة و كذلك تهدف المكتبة الجامعية إلى تعريفهم بمصادر المعلومات وتعليمهم كيفية استعمالها والإفادة منها حيث تساعدهم في تطوير عقولهم ، وتنمية شخصياتهم وثقافتهم وبالتالي يؤدي ذلك إلى تحسين مستواهم العلمي وغرس روح الثقافة لديهم.وتهدف أيضا بصفة خاصة في ظل تأكيد الجامعات على التعليم الذاتي المستمر للطلبة².

وكذلك إفادة الطلبة من مصادر المعلومات المتوفرة، وتعريفهم بمصادر المعلومات المختلفة غير الكتاب الجامعي المقرر وتعليمهم كيفية استعمالها والإفادة منها، حيث يساعدهم على تطوير وتوسيع مداركهم وتعودهم، وتنمية شخصياتهم وثقافتهم العامة والتخصصية، وبالتالي إلى زيادة تحصيلهم الدراسي .

5. وظائف المكتبات الجامعية :

يمكن تلخيص وظائف المكتبات الجامعية وقدرتها على الاستجابة للاحتياجات الجامعة التي تخدمها في البنود التالية:

- (1) إدارة وتنمية المجموعات بما يضمن توفير مصادر المعلومات اللازمة القيام الجامعة بمهامها في التعليم والبحث، وذلك عن طريق الاختيار والتزويد والتسجيل وغيرها من العمليات اللازمة لذلك
- (2) التعليم تلك المجموعات وما يتضمنه ذلك من فهرسة وتصنيف وتكليف واستخلاص وغيرها من العمليات التي تكفل ضبط المجموعات وتحليلها وحفظها وصيانتها لضمان استخدامها للأجيال القادمة.

¹ إسماعيل، وائل المختار . ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات.ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 .

ص 250

² همشري ، عمر أحمد، المرجع السابق. ص 50

3) تقديم الخدمات المكتبية واسترجاع المعلومات وما يتضمنه ذلك من الإرشاد المكتبي المهني ومعاونة رواد المكتبة على الإفادة من المجموعات الموجودة ويشمل ذلك عمليات الإعارة والتصوير وخدمات المراجع فضلا عن خدمات استرجاع المعلومات المتخصصة.

4) التعاون والتنسيق وذلك الإفادة من مصادر المعلومات داخل الوطن وخارجه والمشاركة والإسهام في نجاح شبكة المعلومات الوطنية.

5) البحث والتطوير وتعليم استخدام المكتبة وهذه الوظيفة مهمة عملية أكاديمية ومهنية يقوم بها

أمناء المكتبات الجامعية وأخصائيو المعلومات لتطوير العمل المكتبي والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي والمعلوماتي والتوثيقي، ويدخل هذا أيضا دراسة المستفيدين من الخدمات المكتبية بحيث تأتي الخدمات مستجيبة لاحتياجاتهم من المعلومات، وقد خصصنا فصلا عن تعليم استخدام المكتبة.¹

6) تقديم خدمات للقراء بالنسبة لكيفية استخدام المواد واصدار النشرات والتعليم الفردي أو الجماعي للطلاب، فضلا عن تقديم الوسائل التعليمية الأخرى.

7) توفير أماكن للقراءة والدراسة الخاصة بالنسبة للباحثين وطلاب الدراسات العليا.

8) إرساء قواعد التعاون مع المكتبات والهيئات الأخرى التي تفتي مجموعات علمية هامة يمكن أن يستفيد منها الباحثون²

9) وكذلك للمكتبات الجامعية ثلاث وظائف رئيسية مستمدة من وظائف الجامعة وهي التعليم، والبحث العلمي وخدمة المجتمع، فكل جامعة برامجها الأكاديمية الخاصة في مجال التدريب والتأهيل كما أن لها برامجها في مجال البحث العلمي، والدراسات العليا، هذا بالإضافة إلى دورها الفعال في خدمة البيئة المحيطة بمختلف جوانبها وأبعادها. ولهذا يجب على مكتبة الجامعة أن تسعى إلى خدمة هذه البرامج الثلاث بفاعلية من خلال تقديم ما يلزمها من مصادر وخدمات مكتبية.

6. وظائف المكتبات الجامعية :

وإجمالا لكل ما سبق فإننا نستنتج وظائف المكتبات الجامعية ملخصة في ثلاث وظائف أساسية وقدرتها على الاستجابة لاحتياجات الجامعة وهذه الوظائف في نهوض ونجاح المكتبات الجامعية الا وهي كالتالي:

• وظيفة إدارية:

¹ بدر، أحمد. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبات الجامعية: تنظيمها وارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي والبحث العلمي. ط.4 القاهرة: دار عربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2001. ص 31- 100

² بدر، أحمد أنور. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية. ط.1 الإسكندرية: دار الثقافة العلمية. ص 74

من شأنها العمل و التخطيط لتمو المكتبة ورسم سياستها والمشاركة في وضع اللوائح والقوانين التي:
على سير العمل بالكتابة ومتابعة للفيذه. كذلك اختيار العاملين بالمكتبة وتدريبهم والإشراف عليهم،
ومتابعة أعمال وتقييمها .

• وظيفة فنية:

وتتمثل في تنظيم تلك المجموعات والمصادر باستخدام التقنيات المناسبة.

• الخدمة المكتبية:

تشجيع وتقديم خدمات الإعارة بأنواعها والخدمات الإرشادية للقراء وكذلك التعاون مع الهيئات والمكتبات
الأخرى من أجل المساهمة في تحقيق نجاح المكتبة والوصول إلى الأهداف المطلوبة¹
وكذلك تكمن وظائف المكلفة في تزويد الطلاب بالمعلومات و تكليفهم و غرس فيهم روح المطالعة
بشكل مستمر.

خلاصة الفصل :

وإذا كانت الجامعة تضم أجهزة كثيرة تخدم الأغراض التعليمية والبحثية فليس هناك جهاز أكثر ارتباطا
بالبرامج الأكاديمية والبحثية للجامعة مثل المكتبة وليس هناك جهاز يخدمها بصورة مباشرة مثل المكتبة
أيضا. وعلى الرغم من أن طرق التعليم ونظمه تتغير من جيل إلى جيل، إلا أن كل جيل يستخدم المكتبة
كوسيلة لتحقيق أهدافه، ومن ثم تبقى المكتبة هي الحافظ .²

¹ عليان، ربحي مصطفى. إدارة المكتبات :الأسس و العمليات. عمان : دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009

الفصل الثالث :
التنظيم في المكتبات
الجامعية

بعد تمام علمية التخطيط ، يبدأ المدير في المكتبة أو مركز المعلومات بالوظيفة الثانية من وظائف العملية الإدارية وهي وظيفة التنظيم وكلمة (organization) مشتقة من اصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها المجاز العمل، وتزداد أهمية التنظيم كلما كبر حجم المكتبة أو مركز المعلومات، وبعد التنظيم عنصرا رئيسا من عناصر إدارة المكتبات ومركز المعلومات، وهو وسيلة لتصميم البنية الأساسية للمكتبة إذن فاللتنظيم ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتنفيذ أعمال محددة سلفاً.

(1) تعريف التنظيم :

هناك تعريفات متعددة لمصطلح التنظيم ، نذكر منها ما يلي:

➤ إنه الطريقة التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من اجل تحقيق أهداف مشتركة هو عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها والتقسيمات الإدارية، والعلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات والواجبات اللازمة لأداء الأعمال، بغرض تحقيق الأهداف.

➤ هو العملية التي يتم بموجبها تحديد الأعمال وتقسيمها وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لغرض المجاز الأهداف.

➤ مما تقدم نلاحظ أن التعريفات التي أشرنا إليها متشابهة إلى حد كبير وأنها تشير إلى أن التنظيم ذو طبيعة بشرية، أي أن العنصر الأساسي لأي تنظيم هو العنصر البشري.¹

(2) عناصر التنظيم :

أما العناصر الأساسية لعملية التنظيم الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات ²

¹ اسماعيل ، وائل مختار . ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات . ط2 . عمان : دار المسيرة.212 ص 61

² همشيري ، عمر احمد . مدخل الى علم المكتبات و المعلومات . عمان : دار الصفاء لنشر و التوزيع .2008. ص

أولاً: تحديد الأعمال أو الأنشطة المراد أدائها بغرض تحقيق أهداف وخطط المكتبة أو مركز المعلومات فهي على النحو التالية

ثانياً: تحديد التقسيمات الإدارية (الإدارات والأقسام والشعب) اللازمة وذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي منطقي مفهوم وشامل.

ثالثاً: تحديد المسؤوليات والسلطات الخاصة بكل وحدة من وحدات المكتبة أو مركز المعلومات، ويقصد بالمسؤوليات الواجبات والمهام التي يجب أن تؤديها وحدة ما والستي إن قصرت في أدائها تعرضت للمساءلة أما السلطة فتعني الحق الشرعي في التصرف واتخاذ القرارات وإصدار الأوامر سواء كانت هذه الأوامر متعلقة بالقيام بعمل أو الامتناع عنه

رابعاً: تحديد نظام واحد من العلاقات بين إدارات وأقسام وشعب العمل المختلفة وخطوط السلطة والمسؤولية بينها، مما يؤدي إلى ربط هذه الوحدات التنظيمية بعضها ببعض كأبي كائن عضوي، وبالتالي إلى انسياب الأعمال والعمليات والإجراءات والعلاقات بشكل سليم وسهل

خامساً: 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 وإجراءاته وتوضيحها لشاغلي الوظائف، ووضع آلية مناسبة لتنسيق أعمالهم بغرض إنجاز الأهداف دون تضارب أو ازدواجية.

سادساً: توفير أدوات تنظيمية (أجهزة وأدوات ووسائل) تسهل عملية التنظيم.

(3) فوائد التنظيم :

ويقدم التنظيم في المكتبات الجامعية فوائد كثيرة أهمها¹

¹ عليان ، ربحي مصطفى .ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز التعلم .عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع . 2002.ص

1. يجعل التنظيم كل موظف في المكتبة أو مركز المعلومات يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعها ومكانه في التنظيم العام
 2. يجدد التنظيم علاقات العمل داخل المكتبة أو مركز المعلومات ومن خلاله يعرف كل موظف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل
 3. يوحد التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين
 4. التنظيم الجيد يعطي كل موظف السلطة الضرورية للقيام بعمله
 5. يحقق التنظيم الجيد أفضل استخدام للطاقات البشرية والإمكانات المادية المتوفرة
 6. يعالج التنظيم مشكلة الازدواجية في العمل داخل المكتبات ومراكز المعلومات
 7. يساهم التنظيم في زيادة خيارات ومهارات العاملين
 8. يساعد التنظيم في تيسير واجبات الإدارة والمدراء ويسهل عملية الإشراف
 9. التنظيم المرن يساهم في إحداث تغييرات جديدة وإيجابية في الهيكل التنظيمي
- (4) مبادئ التنظيم :**

من مبادئ التنظيم في المكتبات الجامعية ¹

- ✓ مبدأ ضرورة التنظيم وأهميته
- ✓ مبدأ تحديد الهدف من التنظيم ووحدة الملف وعدم تعارض الأهداف - مبدأ التحديد الوظيفي لكل قسم أو دائرة ولكل فرد في التنظيم مبدأ تفويض السلطة في التنظيم
- ✓ مبدأ ديناميكية التنظيم (مرونته) وعلم جموده
- ✓ مبدأ التنظيم حول الوظائف وليس حول الأشخاص، بمعنى أن الأقسام والدوائر والشعب من أجل إنجاز الوظائف والأعمال وليس إرضاء للأشخاص أو من أجلهم
- ✓ مبدأ المركزية واللامركزية في التنظيم ولكل إيجابياته وسلبياته، وكلما اتجهت المكتبات ومراكز المعلومات نحو اللامركزية في التنظيم كلما استطاعت إنجاز أعمالها وتقديم خدماتها بكفاءة أكبر وسرعة وروتين أقل

¹ اسماعيل ، وائل مختار . المرجع السابق . ص 65 - 67

5) خصائص التنظيم الجيد في المكتبات الجامعية :

للتنظيم الجيد في المكتبات الجامعية خصائص متنوعة، نذكر منها ما يلي¹:

1) الاستفادة من التخصص :

يساعد التنظيم الإداري الجيد في المكتبات ومراكز المعلومات على تطبيق مبدأ التخصص في العمل كالتزويد أو الفهرسة والتصنيفه أو استرجاع المعلومات وغيرها، وللإفادة من التخصص لا بد من إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، أو أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفة واحدة وجدير بالذكر، أن تخصص الفرد في عمل ما في المكتبة أو مركز المعلومات لا ينفي إطلاقاً إتقانه لأعمال أخرى فيها، وإنما يعني عمله في معرفة تفاصيل عمله واستيعابه له بدرجة كبيرة وتملكه المهارات اللازمة للقيام به على أفضل وجه مما يساعد على تحقيق الأهداف المنشودة

2) التنسيق بين أعمال المكتبة أو مركز المعلومات :

بعد التنسيق بين الوحدات الإدارية للمكتبة أو مركز المعلومات ضروري وذلك للقضاء على التكرار والازدواجية، وتصارع الأدوار، والصراع التنظيمي بينها ويعد حسن التنسيق بين أعمال المكتبة أو مركز المعلومات دليل واضح على جودة التنظيم وفاعليته وحسن توزيع الأعمال بين الوحدات الإدارية المختلفة وفي داخل كل وحدة على حدة

3) الاتصال الفعال :

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

4) أولوية الأنشطة :

¹ همشيري، عمر أحمد . المرجع السابق . ص 138 - 140

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

(5) تحقيق الرقابة التلقائية :

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

(6) عدم الإسراف :

التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يمكن المكتبة أو مركز المعلومات من توفير ما يمكن توفيره في الوقت والجهد والتكلفة

(7) التعاون بين العاملين :

يوفر التنظيم الجيد الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المكتبة أو في مركز المعلومات، كما ذكر سابقاً من العمل مع بعضهم بعضاً بكفاءة في سبيل تحقيق

الأهداف المنشودة

(8) مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات :

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

(9) استقرار التنظيم :

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

(6) أنواع التنظيم في المكتبات الجامعية

هناك نوعان من التنظيم في الجامعة المعلوماتية همة التنظيم الرسمي، والتنظيم غير

الرسمي¹

أولاً : التنظيم الرسمي Formal Organization

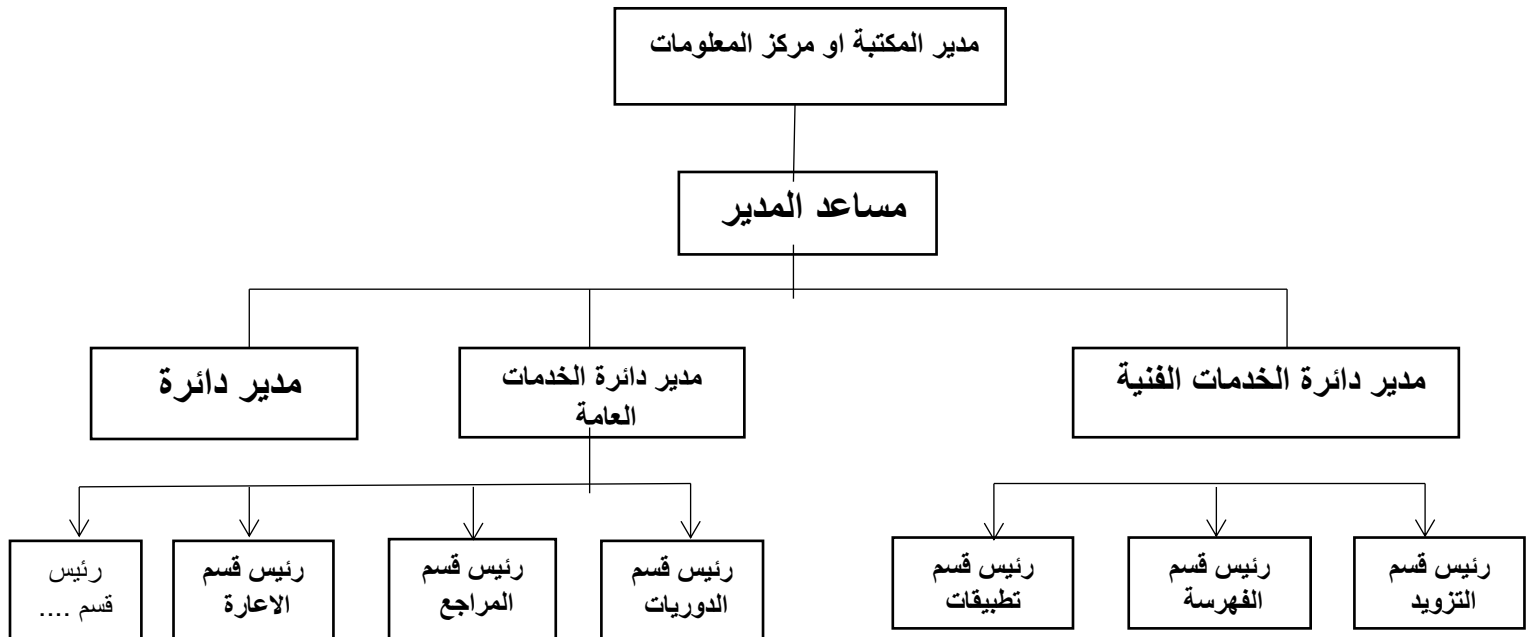
يقصد بالتنظيم الرسمي في المكتبات ومراكز المعلومات ذلك النوع من التنظيم الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويشمل أيضاً القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات وتعتبر عن الصلات الرسمية بين الأفراد العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المكتبة أو مركز المعلومات إذا التنظيم الرسمي هو التنظيم الذي يقوم بفعل إدارة المكتبة أو مركز المعلومات وقصدها لتنسيق أوجه النشاط في المكتبة أو مركز المعلومات من أجل بلوغ أهداف محددة يأخذ التنظيم الرسمي عدة أشكال أهمها ما يلي:

✓ التنظيم العمودي أو الرأسي: Line-Organization

تتكون 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 أو مركز المعلومات ويليه رتبة مساعدو المدير فمديرو الدوائر، فرؤساء الأقسام، فرؤساء الشعب ويشار إلى ارتباط المستويات الإدارية المختلفة ببعضها ببعض بخطوط متصلة وتصدر الأوامر حسب هذا التنظيم من الأعلى إلى الأسفل، وواجب المستوى الإداري الأدنى تنفيذها ويعد هذا النمط التنظيمي الأكثر شيوعاً في المكتبات ومركز المعلومات و يمتاز هذا الشكل من التنظيم ببساطته وسهولة فهمه فأركان المسؤولية محددة بصفة قاطعة، ويعرف كل مرؤوس من هو رئيسه ومدى سلطانه ومسؤولياته ويمتاز أيضاً بسرعة اتخاذ القرارات والبت في مختلف الأمور بشكل حاسم لأن سلطة الرؤساء فيه كبيرة ومن أبرز مآثر التنظيم العمودي تركيز جميع السلطات في يد مدير المكتبة أو مركز المعلومات مما يحمله أعباء قد ترهق كاهله، وتضيع من وقته لانشغاله في أمور ثانوية أحياناً كما يتطلب من المدير معرفة وثقافة

¹ عليان ، ربحي مصطفى . المرجع السابق . ص 119-129

واسعة تحتم عليه القدرة على فهم مختلف الأمور الإدارية والتعامل معها، ويؤخذ عليه أيضاً إغفاله لتقسيم العمل على أساس التخصص



✓ التنظيم الرأسي الاستشاري Line and Staff Organization

نظراً لحدودية قدرات المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات في بعض القضايا والاختصاصاته فقد اقتضى الأمر في بعض الأحيان الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين والخبراء أو تعيينهم يتصل عمل هؤلاء أسلماً في التخطيط، ووضع السياسات ورفعها لمدير المكتبة أو مركز المعلومات لينظر فيها ودراسة البرامج والمشكلات التي تواجه الإدارة قبل اتخاذ القرارات بشأنها ورفع التوصيات حيالها . والجدير بالذكر، أن مجموعة الاستشاريين هذه لا تلعب دوراً تنفيذياً مباشراً في أعمال 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 وبالرغم من مزايا هذا الشكل من التنظيم من حيث توفير الأسس العلمية والموضوعية للقرارات التي يفترض على المديرين في المكتبات ومراكز المعلومات الفاعلة، مما يساعدهم على اتخاذ قرارات أفضل، وتوفيره للعاملين التنفيذيين وقتاً أكثر للإنجاز

المهام التي تسهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعة لأن مهمة المستشارين والخبراء الأساسية هي القيام بالعمل الفكري الخاص بحل مشكلات التنظيم والعمل وتقديم توصيات حيالها، مما يخفف من ضغوطات الوقت على المديرين والعاملين التنفيذيين، إلا أنه قد يؤدي إلى حساسيات أو حتى حدوث صراع بين المستشارين والعاملين التنفيذيين في المكتبة أو مركز المعلومات، مما يعكس سلباً على علاقات العمل وكفاءة التنظيم

✓ التنظيم الوظيفي Functional Organization :

يرتكز التنظيم الوظيفي على أساس التخصص في تقسيم العمل، وبالتالي تقسيم الأعمال في المكتبات ومراكز المعلومات إلى إدارات أو أقسام أو وحدات إدارية مختلفة المختص كل منها بنشاط وظيفي محدد فكل الأعمال التي تختص بالإعداد الغني المصغر المعلومات (تزويد فهرسة وتصنيف داغ) تنجز ضمن دائرة الخدمات الفنية وكل الأعمال التي تختص بخدمات القراء (إعارة مراجع دوريات.. إلخ) تنجز ضمن دائرة الخدمات العامة أو خدمات المعلومات، وهكذا. وقد يستفاد في هذا الشكل من التنظيم من المستشارين والخبراء المتوافرين في المكتبة أو مركز المعلومات، فبدلاً من إبقائهم ضمن حدود وظيفتهم الاستشارية يعطون سلطات تنفيذية تدخل في اختصاص الدوائر والأقسام والشعب، مما يتيح لهم تطبيق معرفتهم وخبراتهم الاستشارية المتخصصة بشكل مباشر، ويتحمل المستوى الإداري الأدنى المسؤولية الكاملة في أداء المهام والأعمال ومن مزايا التنظيم الوظيفي أنه يتيح تقسيم العمل على أساس وظيفي، مما يسهل الاستفادة من مزايا التخصص والخبرة، ويساعد على إتقان العمل بشكل أفضل وأنه يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وأنه يمكن المدير من الحصول على مساعدة علمية وفنية تمكنه من معالجة كثير من القضايا الإدارية والفنية ويؤخذ عليه أن فيه نوعاً من الازدواجية في الإشراف نتيجة التداخل نطاق إشراف الفنيين والتنفيذيين، مما قد يؤدي إلى تعارض الأوامر الصادرة إلى المرؤوسين، ووقوعهم في الإرباك والتردد في أولوية التقيد بالأوامر المتعارضة ويؤخذ عليه أيضاً إمكانية طغيان اهتمام الوحدات الإدارية بتحقيق أهدافها على الاهتمام بأهداف المكتبة أو مركز المعلومات".

التنظيم بواسطة اللجان أو تنظيم الفريق :

يعد أسلوب تشكيل اللجان من الأساليب المهمة التي تستخدمها المكتبات ومراكز المعلومات في تسيير أعمالها وتعرف اللجنة بأنها مجموعة من الأشخاص من مختلف الدوائر و الأقسام يتولون بشكل جماعي مسؤولية القيام بعمل معين أو مهام مشتركة أو دراسة موضوع ما للوصول إلى أهداف محددة فقد تكون هناك الحان تنفيذية تمتلك السلطة التنفيذية في إنجاز المهام الموكولة لها، وقد يكون بعضها الآخر استشارياً، تكون مهمتها استشارية تتعلق بدراسة المشكلات وتقديم الاقتراحات والتوصيات.

وقد تقوم إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بتشكيل لجان مؤقتة لدراسة قضية معينة أو إجراء معين وتتخذ فيه القرارات المحددة في ضوء السلطة الممنوحة لها، كما تقوم الإدارة أيضاً بتشكيل لجان دائمة مثل لجنة التخطيط، ولجنة اختيار الموظفين ولجنة مراجعة الفهارس وتحديثها ولجنة الرقابة الببليوغرافية، ولجنة دراسات المستفيدين واللجنة المالية، وغيرها من اللجان ويستخدم هذا الشكل من التنظيم بكثرة في المكتبات ومراكز المعلومات فقي المكتبات الجامعية مثلاً هناك لجنة المكتبة على مستوى الجامعة، ولجان المكتبة على مستوى الكليات بالجامعة تقوم بوضع السياسات وتقديم الاقتراحات والتوصيات وفي المكتبات العامة على سبيل المثال أيضاً هناك لجان يختار أعضاؤها من البيئة تقوم بدراسة ومناقشة المشكلات والقضايا المتعلقة بدور المكتبة العامة في خدمة المجتمع المحلي وتقديم الاقتراحات والتوصيات حول ذلك .

ومن مزايا هذا النمط التنظيمي أنه يقف من الحواجز التقليدية بين الوحدات المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات ويسهل جمع الخبراء والمختصين مما يساعد على دراسة المشكلات والقضايا المطروحة من وجهات نظر متعلقة ويعكس عليها بالتالي بشكل إيجابي كما أنه يشعر أعضاء اللجنة بروح المشاركة مما يرفع من روحهم المعنوية وولائهم للعمل ومن مساوئه أنه قد يؤدي إلى بطء في عملية اتخاذ

القرارات نتيجة للنقاشات المطولة التي تتميز بها أعمال اللجان وأن القرارات الناتجة عن هذه اللجان عادة ما تكون توفيقية بين أفكار متعارضة، وتتعرض المساومات قد تطفئ في النهاية على الهدف الأساسي وهو خدمة أهداف المكتبة أو مركز المعلومات ويؤخذ عليه أيضاً تشتت

المسؤولية في بعض الأحيان وتهرب أعضاء اللجنة من مسؤوليتهم الفردية حيال بعض القرارات أو التوصيات الخاطئة ويمكن للمكتبات ومراكز المعلومات تجنب كثير من مساوى اللجان عن طريق ما يلي:

- تحديد أهداف اللجنة بشكل واضح.
 - اختيار الأعضاء على أساس التخصص والخبرة وبشكل موضوعي
 - اختيار الحجم المناسب للجنة من حيث عدد أعضائها إعداد جدول واضح ودقيق لأعمال الجلسات وإرساله مقدماً إلى أعضاء اللجنة للاطلاع عليه
 - تشجيع المناقشات الهادفة، وعدم خروج المناقشات عن الهدف الأصلي
- قدرتها التنافسية مع المكتبات ومراكز المعلومات الأخرى، وقد ساعدها في هذا تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عامة والحواسيب خاصة
- وتشكل المكتبات ومراكز المعلومات فيما بينها عدة أشكال من التنظيم الشبكي، من أهمها الشبكات المركزية والشبكات اللامركزية والشبكات الهرمية والشبكات اللاهرمية، والشبكات المحلية والشبكات بعيدة المدى.

ويفيد التنظيم الشبكي أيضاً في حالة المكتبات ومراكز المعلومات التي تتكون من مركز رئيسي وعدة فروع تغطي أكثر من موقع جغرافي واحد داخل القطر أو خارجه، مثل المكتبات الجامعية، والمكتبات العامة، ومراكز المعلومات والمكتبات المتخصصة التابعة لشركات أو مؤسسات ذات فروع ومشاريع متعددة داخل القطر وخارجه

ثانياً . التنظيم غير الرسمي Informal Organization

التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وينشأ هذا النوع من التنظيم ويتطور بشكل عفوي، ويتأثر في تشكيله بقواعد سلوك الأفراد العاملين المنضمين إليه وقيمهم، واهتماماتهم، وعلاقاتهم الاجتماعية. إذا ، فالعلاقات الشخصية والاجتماعية هي الأساس في التعامل بين أعضائه ويوجد التنظيم غير الرسمي عادة إلى جانب التنظيم الرسمي،

ولكنه لا يظهر على الخريطة التنظيمية كما هو الحال في التنظيم الرسمي ومن أمثلة تنظيم غير الرسمي في المكتبات ومراكز المعلومات فريق كرة القدم، وفريق كرة السلة، وفريق لعبة الشطرنج، وفريق التصوير، ومجموعة قهوة المساء اليومية، وغيرها التي يؤسسها الأفراد العاملون بمحض إرادتهم وبدافع شخصي منهم ويفيد هذا النوع من التنظيم في تقوية العلاقات الشخصية بين العاملين ويزيد من روح التعاون بينهم، ويقلل بدرجة واضحة من الصراع بينهم، مما يساعد في زيادة ارتباطهم بالعمل وحبهم وانتمائهم له وبالتالي تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات .

7. الهيكل التنظيمي في المكتبات الجامعية Organizational Structure :

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام والعشب) للمكتبة أو مركز المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع الخلا القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية¹.

ويشار إلى الهيكل التنظيمي في الأدب المنشور أحيانا بـ "البنيان التنظيمي"، باعتبار أنه يشبه إلى حد كبير البنيان العادي ، له تصميم مناسب، و أساسات ودعائم يرتكز عليها وتقسيمات داخلية واضحة وطرقك تقود إلى هذه التقسيمات وتربطها جميعاً بشكل انسيابي.. إلخ. والجدير بالذكر، أنه بدون العنصر الإنساني سيظل هذا البنيان خاوياً لا حياة فيه ولا يمكن أن يحقق الأهداف التي أقيم من أجلها.

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

➤ العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية :

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة أو مركز معلومات لذا، تقوم كل مكتبة على حدة بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره . وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسبه من أبرزها ما يلي¹:

¹ عليان ، ربحي مصطفى . المرجع السابق . ص 130

- **حجم المكتبة أو مركز المعلومات :** وهو أكثر العوامل تحديداً للهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات ففي المكتبات الجامعية كبيرة الحجم وذات النشاطات التخصصية الواسعة والمتنوعة على سبيل المثال يكون الهيكل التنظيمي أكثر تفصيلاً، وتبرز فيه الدوائر والأقسام والشعب بشكل واضح. وفي المكتبات العامة ومراكز المعلومات متوسطة الحجم مثلاً يكون الهيكل التنظيمي أقل تحديداً وتفصيلاً، وقد تختفي الدوائر، وتبرز فقط الأقسام والشعب. أما في المكتبات ومراكز المعلومات صغيرة الحجم كالمكتبات المدرسية مثلاً حيث تكون النشاطات ضيقة ومحدودة ولا تحتاج إلى اختصاصات كثيرة تختفي الدوائر والأقسام والشعبه وغالباً لا يتوافر لهذا النوع من المكتبات هيكل تنظيمي خاص بها.
- **عمر المكتبة أو مركز المعلومات :** قد يكون الهيكل التنظيمي في بداية عمر المكتبة أو مركز المعلومات بسيطاً في مكوناته وتفصيلاته، وكلما ازدادت أنشطتها وكبير حجمها مع مرور الزمن وما يحمله من تغيرات وتطورات يصبح لزاماً أن يعكس هيكلها التنظيمي الأنشطة الجديدة على شكل دوائر أو أقسام أو شعبه وبالتالي يصبح أكثر اتساعاً وتفصيلاً وتعقيداً من ذي قبل.
- **درجة التخصص :** يتأثر الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات كثيراً بدرجة التخصص المطلوبة فكما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً وبالعكس، فعلى سبيل المثال، هل يكفي بنشاط التزويد كنشاط أساسي (قسم التزويد)، أم يفترض أن يعكس الهيكل التنظيمي كافة الأنشطة المتخصصة ضمن هذا النشاط مثل دراسة مجتمع المستفيدين، واختيار مصادر المعلومات وشرائها والإهداء والتبادل، وصيانة مصادر المعلومات وغيرها.
- **طبيعة عمل المكتبة أو مركز المعلومات :** يؤثر مكان عمل المكتبة أو مركز المعلومات على نوعية الهيكل التنظيمي فالمكتبة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلًا تنظيمياً مختلفاً عن المكتبة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة .

¹ اسماعيل ، وائل مختار . المرجع السابق . ص 76 ، 77

• **العنصر البشري** : يؤثر حجم العنصر البشري ونوعه الذي تحتاجه المكتبة أو مركز المعلومات على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها، فكلما زاد عدد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات، وزادت الحاجة إلى التعمق في تخصصاتهم وخبراتهم، كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيداً وتفصيلاً ليعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه التخصصات والقدرات المختلفة والعكس صحيح

• **التكنولوجيا المعلومات** : تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في اختيار الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات لأنها تحدد طبيعة العمل، ووسائل تنظيميه ونوع الوظائف أو المهام التي يجب القيام بها وعلاقات العمل بين هله الوظائف أو المهام وكلما ازداد تعقيد التكنولوجيا المستخدمة كلما ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات.

• **بيئة المكتبة أو مركز المعلومات** : من المعلوم أنه كلما كانت البيئتين الداخلية والخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات أكثر استقراراً وتجانساً كلما قل تعقيد الهيكل التنظيمي الخاص بهما والعكس صحيح إذا، فتغيرات البيئة المتلاحقة أثرها في تعقيد الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات.

• **مراحل إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبات الجامعية :**

يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة أو الجامعية بمراحل مختلفة من أهمها ما يلي¹ :

- ❖ تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمكتبة أو مركز المعلومات التي مستتوجه الجهود كافة لتحقيقها. إن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد طبيعة الأنشطة والاحتياجات التنظيمية والتي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسبه .
- ❖ تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف بدقة ووضوح .
- ❖ تقسيم الأنشطة إلى نشاطات رئيسة وفرعية، وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات أقسام شعب) بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة والظروف السائدة .

¹ همشيري ، عمر أحمد . المرجع السابق . ص 158

❖ تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة متاحة في كل وحدة يوضح واجباتها ومسئولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توافرها في الفرد لإشغالها وإسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين قادرين على القيام بأعباء الوظيفة على أفضل وجه وإعطائهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لذلك .

❖ تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية، وذلك بغرض تحقيق التنسيق والتعاون بين هذه الوحدات ومنع التداخل والازدواجية في أعمالها والصراع التنظيمي بينها تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة أو مركز المعلومات .

❖ إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات.

طرق التقسيم التنظيمي في المكتبات الجامعية :

يقصد بالتقسيم التنظيمي تقسيم أوجه نشاط المكتبة أو مركز المعلومات وأعمالها وتجميعها في وحدات تنظيمية (إدارات وأقسام، وشعب) . وهناك عدة طرق أو أسس لتكوين هذه الإدارات والأقسام والشعب، من أهمها ما يلي¹:

أولاً : التقسيم على أساس الوظيفة

بعد التقسيم على أساس الوظيفة من أكثر طرق التقسيم التنظيمي شيوعاً في المكتبات ومراكز المعلومات ويتم بناء عليه إنشاء دوائر وأقسام وشعب، يتولى كل منها وظيفة أو وظائف رئيسية مثال: قسم التزويد ويتولى القيام بالوظائف... وقسم الفهرسة والتصنيفه ويتولى القيام بالوظائف... وقسم الإعارة ويتولى القيام بالوظائف الخ. ويمكن تقسيم كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية حسب حجم أعمال وأنشطة كل من الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة أو مركز المعلومات.

ومن أهم مزايا التقسيم على أساس الوظيفة هو تأكيده على الوظائف الأساسية التي تشكل جوهر وجود المكتبة أو مركز المعلومات وتجميعه للمتخصصين في كل دائرة أو قسم مما

¹ همشيرى، عمر أحمد . المرجع السابق . ص 159 ، 165

يساعد على حسن التعامل مع مشكلات العمل ورفع كفاءة الأداء وجودته وأنه أيضاً يسهل من عملية الإشراف على الدوائر والأقسام لترابط العمليات والأنشطة في كل منها ويزيد من وعي إدارة المكتبة أو مركز المعلومات بحاجات الدوائر والأقسام المختلفة وبدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف المرسومة يضاف إلى ذلك، أن هذا التقسيم يمنع الازدواجية والتداخل في عمل الدوائر والأقسام المكونة للمكتبة أو مركز المعلومات، ويقلل بذلك من درجة الصراع التنظيمي بينها. ويؤخذ على هذا التقسيم المركزية الزائدة وصعوبة توفير الأفراد المتخصصين في بعض الوظائف أحياناً .

ثانياً : التقسيم على أساس الخدمة المقدمة

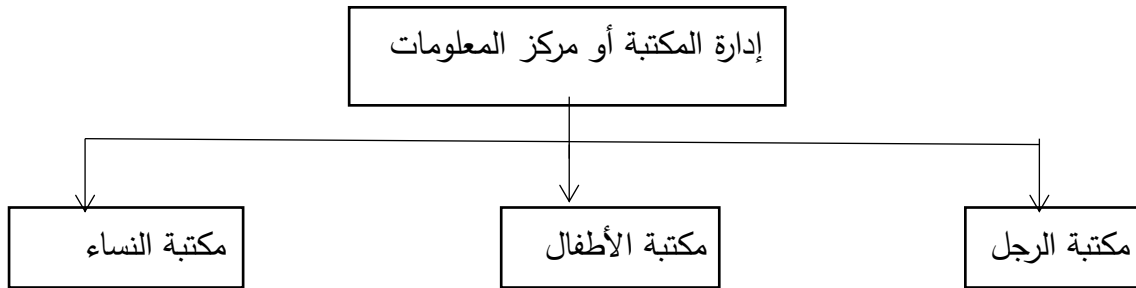
لقد تطورت الخدمات التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات إلى المستفيدين وتعددت وتنوعت في الآونة الأخيرة وبشكل ملحوظ، وإذا ما اعتمدت الخدمة كأساس للتقسيم، فإنه يتم تنظيم دوائر وأقسام خاصة بكل خدمة من الخدمات التي تقدمها المكتبة أو مركز المعلومات مثل ذلك تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات إلى دائرتين رئيسيتين هما دائرة الخدمات الفنية ودائرة خدمات المعلومات (خدمات القراء)، ومن ثم تقسيم كل منها إلى أقسام خدماتية فرعية يناسب هذا التقسيم المكتبات ومراكز المعلومات الضخمة الحجم والتي لا يمكن أن يقتصر فيها التقسيم الإداري على الوظائف الرئيسية ويساعد على إبراز

نوع الخدمات المقدمة والتي تعد مقياساً مهماً للمكتبة العصرية أو مركز المعلومات العصري. ويؤخذ عليه صعوبة التنسيق بين الأقسام الخدماتية التعددها، وصعوبة إيجاد الكفاءات البشرية الخاصة بها في بعض الأحيان.

ثالثاً : التقسيم على أساس فئات المستفيدين

يعد المستفيد محور نشاطات واهتمامات المكتبة أو مركز المعلومات، لذا اعتبر أساساً مهماً للتقسيم التنظيمي وبناء على هذا الأساس يتم تقسيم دوائر وأقسام المكتبة حسب فئات المستفيدين منها ، كأن يكون هناك قسم للذكور، وقسم آخر للإناث. ويمكن تقسيمها أيضاً إلى مكتبة الأطفال، ومكتبة الشباب ومكتبة الكبار، ومكتبة المعاقين، وهكذا. ففي المكتبات الجامعية مثلاً يمكن أن يكون هناك مكتبة خاصة بطلبة مرحلة ما قبل التخرج (البكالوريوس)، ومكتبة

خاصة بطلبة الدراسات العليا ويمتاز هذا التقسيم بأنه يتيح للمكتبات ومراكز المعلومات العناية الفائقة بالمستفيدين منها والعمل على تلبية حاجاتهم المتنوعة مما يزيد من رضاهم، ويعكس بالتالي بالإيجاب عليها، ويؤخذ عليه أن بعض فئات المستفيدين كالأطفال أو كبار السن مثلاً قد لا تقبل على المكتبة أو مركز المعلومات كما هو مطلوب في وقت من الأوقات لظروف مختلفة كالحرق أو البرد الشديدين، مما يؤدي إلى تعطل العمل ولوبشكل جزئي في الوحدات التنظيمية الخاصة بهم كما أنه وفي ظل الظروف المالية الصعبة التي تواجهها المكتبات ومراكز المعلومات فقد يتم إلغاء بعض الوحدات التنظيمية الخاصة بفئات معينة من المستفيدين، كأن تقوم المكتبة العامة مثلاً بإلغاء مكتبة الطفل ودعجها مع المكتبة الرئيسية



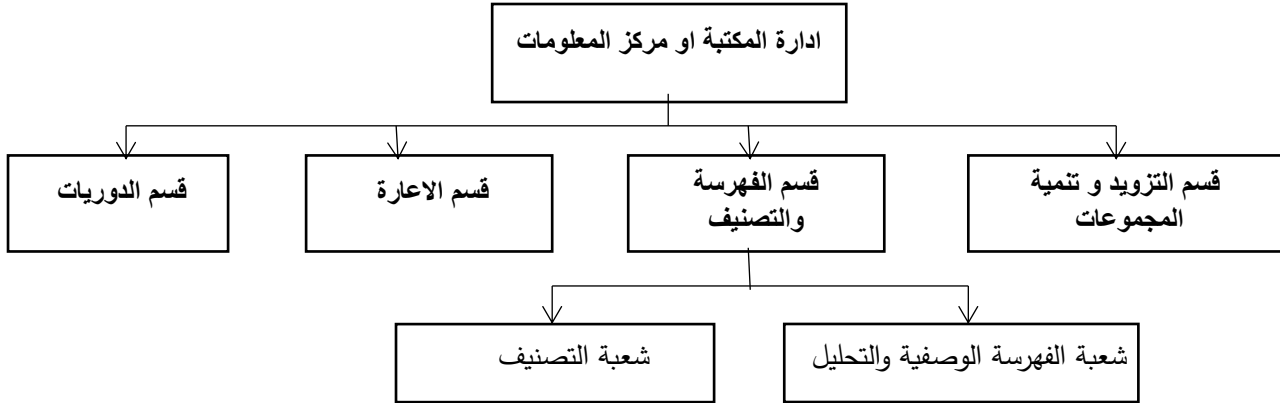
التقسيم على أساس المناطق الجغرافية

رابعاً : التقسيم على أساس المراحل والعمليات

يتم بناء تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات تبعاً لتسلسل مراحل العمل وعملياته وإجراءاته مثل ذلك تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات إلى قسم تنمية مصادر المعلومات (ويشمل شعبة الاختيار، وشعبة الطلب والشراء والتسجيل وشعبة الإهداء والتبادل، وشعبة التجليد والصيانة، وشعبة التقييم والاستبعاد)، وقسم الفهرسة والتصنيف (ويشمل شعبة الفهرسة الوصفية والتحليل الموضوعي وشعبة التصنيف)، وقسم الإعارة وهكذا.

وبعد هذا التقسيم منطقياً لأنه يعتمد على وصف تسلسل مراحل العمل وعملياته وإجراءاته خطوة بخطوة وبالتالي تكون الوحدات التنظيمية المكونة المكتبة أو مركز المعلومات العكاساً حقيقياً لهذه المراحل والعمليات، كما يستفيد من خصائص التخصص في العمل، وتجميع

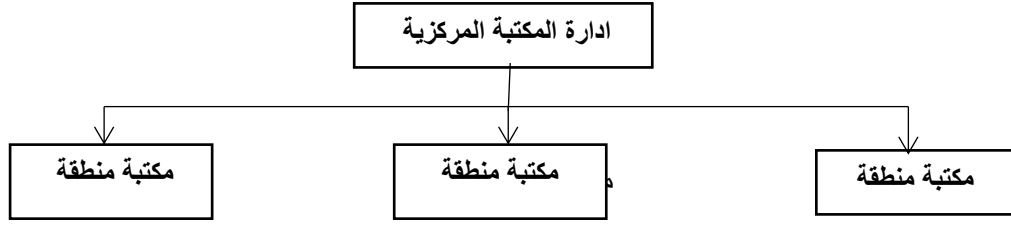
المتخصصين في عمليات معينة في وحدة معينة ويؤخذ عليه إمكانية تعقيد الهيكل التنظيمي نتيجة التخصص الشديد في المراحل والعمليات، وعدم إمكانية توفير الكفاءات البشرية المتخصصة في نوع معين من العمليات في بعض الأحيان.



التقسيم على أساس المراحل والعمليات

خامساً : التقسيم على أساس المناطق الجغرافية

يتم بموجب التقسيم الجغرافي تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات 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 يغطي 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 للمديرين 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



التقسيم على أساس المناطق الجغرافية

سادساً : التقسيم على أساس أشكال مصادر المعلومات المتوفرة

تستخدم كثير من المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر الشكل الذي تظهر فيه مصادر المعلومات المتوفرة بها كأساس للتقسيم التنظيمي والذي يتم بموجبه تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات إلى قسم للكتب، وقسم للدوريات وقسم للمراجع، وقسم للوثائق والمخطوطات، وقسم للرسائل الجامعية، وقسم للمصادر السمعية والبصرية وقسم المصادر المعلوماتية المحوسبة، وهكذا.

ومن مميزات هذا التقسيم أنه يتم توزيع ميزانية المكتبة ومركز المعلومات 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 الاجراءات والعمليات في الأقسام المختلفة والتي كان يقام بها بشكل مركزي سابقاً، فعلى سبيل المثال، يقوم قسم الكتب باختيار الكتب وطلبها وشرائها، وفهرستها وتصنيفها، وخبزها وإعارتها، وتقديم الخدمات الخاصة بها وتقوم باقي الأقسام بنفس الإجراءات والعمليات فيما يتعلق بمصادر المعلومات الخاصة بها ويؤخذ عليه أيضاً تكرار نفس الأجهزة والأدوات في الأقسام المختلفة، وأيضاً صعوبة الحصول على الكوادر البشرية المتخصصة في بعض الأحيان.

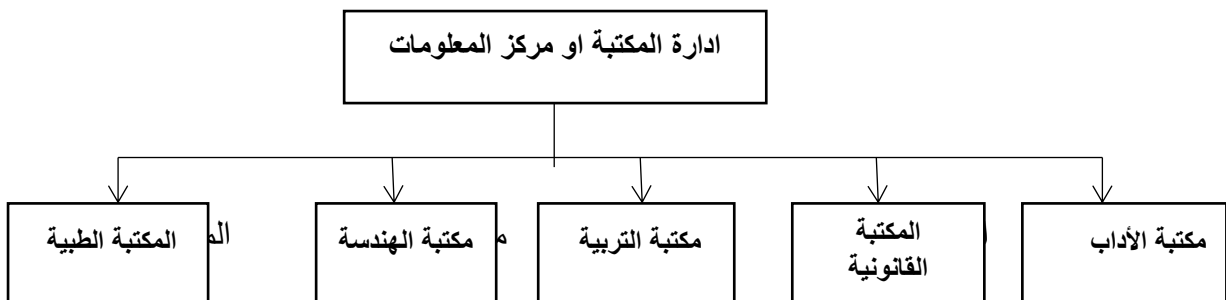
سابعاً : التقسيم على أساس لغة مصادر المعلومات المتوفرة

يمكن تقسيم المكتبة أو مركز المعلومات حسب لغات مصادر المعلومات المتوفرة فيها إلى قسمين قسم خاص بمصادر المعلومات باللغة العربية، وقسم آخر خاص بمصادر

المعلومات باللغات الأجنبية يفيد هذا التقسيم المكتبات ومركز المعلومات التي تتوافر فيها مصغر معلومات بأكثر من لغة واحدة ويساعد الباحثين الذين يبحثون عن مصادر معلومات بلغة معينة لأنها تكون مجمعة في مكان واحد 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 المتوفرة بها، كأن يكون هناك مكتبة طبية، ومكتبة قانونية، ومكتبة تربوية، ومكتبة علمية ومكتبة هندسية، ومكتبة زراعية.. الخ. فلكتبة الجامعية مثلاً يمكن أن يتفرع عنها مكتبة طبية خاصة بكلية الطلبة ومكتبة أدبية خاصة بكلية الآداب، ومكتبة زراعية خاصة بكلية الزراعة، وهكذا. ويفيد هذا التقسيم في تجميع كافة مصادر المعلومات التي تعالج موضوعاً معيناً في مكان واحد يكون أكثر ملاءمة 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

ليس إلزامياً أن تتبع المكتبات ومراكز المعلومات طريقة واحدة في عملية التقسيم التنظيمي بل يمكنها اللجوء إلى أكثر من طريقة واحدة وذلك وفقاً للظروف كل منها فقد يتم التقسيم على سبيل المثال في المستوى الإداري الأول على أساس المناطق الجغرافية، ومن ثم على أساس فئات المستفيدين في المستوى الإداري الثاني ومن ثم على أساس اللغة أو الوظيفة أو أي أساس آخر في المستوى الإداري الثالث .

8. الخرائط التنظيمية للمكتبات الجامعية Organization Charts :

الخريطة التنظيمية هي وسيلة إيضاحية (صورة أو مخطط) بيانية تصور الشكل التنظيمي للمكتبة/ مركز المعلومات، أو وحدة تنظيمية فيها، فهي تبين الوحدات التنظيمية (الإدارات والأقسام والشعب)، والوظائف والاختصاصات الموجودة، وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية والعلاقات بين مختلف إدارات وأقسام المكتبة أو مركز المعلومات مما سبق تستطيع أن نتبين أن الخريطة التنظيمية عدة أغراض في المكتبات ومراكز المعلومات من أهمها¹:

1. تحديد إطار المكتبة أو مركز المعلومات والوحدات التنظيمية فيهما والوظائف التي تتكون

منها هذه الوحدات

2. بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين

3. توضيح خطوط السلطة والمسؤولية

4. توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام 5

5. تعريف الموظف برئيسه المباشر، وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له

6. توضيح عدد المستويات الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات

7. المساعدة في اكتشاف الأخطاء الموجودة في التنظيم ومعالجتها.

8. إعطاء جهات الاختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات،

والمكتبات ومراكز المعلومات والمنظمات الأخرى، والزائرين صورة مصفوفة عن الشكل

التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات، كما يساعدهم على سرعة فهم أعمالها ونشاطاتها

¹ اسماعيل ، وائل مختار . المرجع السابق . ص 85

ولهذا الغرض الإعلامي نجد أن غالبية المكتبات ومراكز المعلومات تضع خريبتها التنظيمية في مداخل مبانيها.

1 أنواع الخرائط التنظيمية في المكتبات الجامعية

✓ **الخريطة الرئيسية** : وهي الخريطة التي تصوّر الشكل التنظيمي العام والشامل للمكتبة أو مركز المعلومات، بما فيه جميع الوحدات التنظيمية والمستويات الإدارية

✓ **الخريطة المساعدة أو التكميلية** : وهي تلك الخريطة التي تصور الشكل التنظيمي الخاص بإحدى دوائر أو أحد أقسام المكتبة أو مركز المعلومات

2 أشكال الخرائط التنظيمية في المكتبات الجامعية

✓ **الخرائط الرأسية Vertical Charts أو التقليدية** : وهي الأكثر شيوعاً وانتشاراً في المكتبات ومراكز المعلومات لبساطتها وسهولة إعدادها. ويوضح هذا الشكل من الخرائط خطوط السلطة من أعلى إلى أسفل

✓ **الخرائط الأفقية Horizontal Charts** : وتعرض هذه الخرائط تدرج السلطة من اليمين

إلى اليسار وبما يتفق وحركة العين وعادة القراءة كما هو موضح في الشكل التالي

✓ **الخرائط الدائرية Circular Charts** : ويعتمد هذا الشكل من الخرائط على فكرة العلاقة

بين المركز والمحيط في الدائرة، إذ تقع السلطة (مدير المكتبة أو مركز المعلومات) في

مركز الدائرة، بينما تتوزع الإدارات والأقسام الخاصة بالمكتبة أو مركز المعلومات بين مركز

الدائرة ومحيطها كما هو موضح في الشكل التالي

ثانياً : الأدلة التنظيمية في المكتبات الجامعية

تقوم غالبية المكتبات ومراكز المعلومات بإعداد دليل تنظيمي خاص بكل منها، يتضمن

أهدافها، وسياساتها، ووحداتها التنظيمية وأهداف واختصاصات كل منها وعلاقتها الإدارية

وخطوط الاتصال بينها والوظائف المتوافرة وسلطاتها ومسئولياتها، وأساليب العمل وإجراءاته

وحجم القوى العاملة مقسماً على الوحدات التنظيمية المختلفة، وخرائط تسلسل خطوات العمل

وتتفق، وخرائط تصور تصميم مكان العمل، كما يشتمل الدليل على الخرائط التنظيمية

¹ اسماعيل ، وائل مختار . المرجع السابق ص 85

² همشيري ، عمر أحمد . المرجع السابق . ص 167 ، 169

الخاصة بالمكتبة أو مركز المعلومات ويعد الدليل التنظيمي مصدر معلومات مهم عن المكتبة أو مركز المعلومات لذلك يوزع عادة على جميع العاملين فيها وخاصة الجدد منهم وزائريها، والمهتمين بنشاطاتها لإعطائهم صورة شاملة عنها وعن نشاطاتها وفعاليتها.¹

ثالثاً : السجلات

السجلات هي عبارة عن الدفاتر والملفات الخاصة بالمكتبة والتي تحتوي على معلومات وحقائق متعلقة بها من مختلف النواحي والأنشطة وتفيد السجلات بأنها لتعطي صورة واضحة وحقيقية عن تقدم المكتبة وتطور سير العمل فيها وطبيعة العمالة فيها وحجمها وتطورها.²

فعلى ضوء المعلومات من هذه السجلات يمكن وضع الأساليب الجديدة لتنظيم وتلاقي أوجه النقص أو القصور التي أعاقَت الإنجاز في الفترات السابقة.

رابعاً: الحاسوب

يعد الحاسوب أحد الأدوات المهمة المساعدة في تنظيم المكتبات وإعادة هيكلتها لتنظيمها إذ بواسطته يمكن القيام بما يلي:³

- إعداد الهياكل التنظيمية للمكتبة وتحديد التقسيمات الإدارية اللازمة وتحديد أنماط الاتصال فيما بينها بدقة.
- تسهيل عملية تحديد الأعمال والأنشطة وتقسيمها وتوزيعها على الإدارات وتوزيع المسؤوليات بين العاملين للقيام بهذه الأعمال كل حسب اختصاصه وخبراته.
- اختيار الأفراد المناسبين للقيام بالأعمال المختلفة وذلك من خلال قاعدة بيانات الأفراد المتوافرة
- تسهيل إعادة تنظيم المكتبة بحسب المقتضيات والمعطيات الجديدة مما يوفر الوقت والجهد في هذا المجال إذا يمكن بواسطة الحاسوب إعداد أكثر من نموذج واحد للهيكل التنظيمي لاختيار أفضلها.

¹ اسماعيل ، وائل مختار . المرجع السابق . ص 87

² اسماعيل ، وائل مختار . ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات . ط2 . عمان : دار المسيرة. 212 ص 87

³ اسماعيل ، وائل مختار . ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات . ط2 . عمان : دار المسيرة. 212 ص 88

9. التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية Organizational Change :

لما كانت المكتبة الجامعية تكوين اجتماعي غير جامد ومتحرك بطبيعته يسعى إلى تحقيق أهداف محددة، ويعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركة وعدم الثبات، فمن الطبيعي أنه يحتاج إلى عمليات تغيير مستمرة طوال حياته فالتغيير حتمي ولا مفر منه في جميع المكتبات ومراكز المعلومات.

ويعرف 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.¹

أسباب التغيير التنظيمي ومبرراته في المكتبات الجامعية :

من الأسباب والمبررات التي تدعو إلى التغيير التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات تذكر ما يلي:

- تغيير أو تعديل أهداف المكتبة أو مركز المعلومات مما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية على أنشطتهما، وهيكليهما التنظيمي وحجم القوى العاملة فيهما، بما يتماشى مع التغيير أو التعديل الحاصل
- التطور التكنولوجي إذ أن إدخال التكنولوجيا إلى المكتبة أو مركز المعلومات يتطلب إدخال تغييرات تنظيمية في المجالين المادي والبشري.
- تغيير الشكل العام للمكتبة أو مركز المعلومات، فقد يتطلب الأمر أحياناً اندماج المكتبة مع مكتبة أخرى، أو أن تفتح لها فروعاً لتغطية مناطق جغرافية متعددة، ما يستدعي إدخال التغييرات المناسبة

¹ عليان ، ربحي مصطفى .ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز التعلم .عمان : دار الصفاء للنشر و التوزيع . 2002.ص

- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المكتبة أو مركز المعلوماته وبطء العمل، وارتفاع تكلفته، وتدني الانتاجية، ما يستدعي إدخال تغييرات تنظيمية من أجل القضاء على هذه المظاهر السلبية
- تغير حاجات المستفيدين ورغباتهم وتوقعاتهم، إذ يعد هؤلاء محور اهتمام المكتبة أو مركز المعلومات وأساس خدماتهما، وأن أي تغير في حاجاتهم أو الخدمات يجب أن يصاحبه التغيير التنظيمي المناسبه
- الفشل في بعض المجالات الوظيفية، كالتزويد أو الفهرسة والتصنيف أو الإعارة وغيرها إذ قد يظهر فيها في بعض الأحيان تدن واضح في الانتاجية، أو تراجع في نوعية المخرجات، أو ارتفاع في تكلفة العمليات، وغيرها مما يستدعي ادخال التغييرات التنظيمية اللازمة للقضاء على هذه المظاهر السلبية
- زيادة المنافسة بين المكتبات ومراكز المعلومات مما يستدعي تغيير واضح في السياسات، وأساليب العمل وإجراءاته، وطبيعة الخدمات المقدمة إلى المستفيدين وطبيعة القوى العاملة وحجمها، والتكنولوجيا المستخدمة، وغيرها.
- 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 .
- تغييرات في البيئة الخارجية للمكتبة أو مركز المعلومات، مثل التغييرات التي قد تحصل على التشريعات والقوانين الحكومية (تعديل ساعات العمل تعديل نظام الرواتب تعديل نظام المشتريات ... إلخ)، مما يستدعي إحداث تغييرات ملائمة في المكتبات ومراكز المعلومات .
- النقص في التجديد والابتكار، سواء على مستوى الأفكار أو المنتجات أو الخدمات وغيرها، مما يشير إلى ضرورة التغيير التنظيمي .

مجالات التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية :

من أهم مجالات التغيير التنظيمي في المكتبات الجامعية تذكر ما يلي¹ :

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

2- العنصر البشري، ويأخذ التغيير شكل زيادة حجم القوى العاملة، أو تخفيضه، أو زيادة مهاراتها عن طريق التدريب والتنمية المهنية.

3- الموارد المادية كتغيير نوع الأجهزة والمعدات وعددها، ورفع المستوى التكنولوجي المستخدم وتغيير نوع المواد الخام المستخدمة وغيرها.

4- السياسات، كتعديل سياسات قائمة، أو إلغائها، أو إدخال سياسات أخرى جديدة .

5- طرق العمل وإجراءاته كتبسيط إجراءات العمل لتحقيق السرعة في الأداء أو إدخال أساليب جديدة.... إلخ .

6- الهيكل التنظيمي، ويكون التغيير هنا على شكل إعادة تقسيم الوحدات التنظيمية، أو إحداث إدارات أو أقسام جديدة أو دمج بعضها، أو إلغاء بعضها الآخر.... إلخ.

10. إعادة التنظيم Re-Organizing

من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكتبات ومراكز المعلومات لأنه مع مرور الزمن ويتغير الظروف والأحوال، فإن هياكل هذه المكتبات ومراكز المعلومات تصبح قديمة وغير مناسبة وبهذا، تصبح الحاجة ماسة إلى إعادة التنظيم. ويقصد بإعادة التنظيم إدخال تغييرات وتعديلات مناسبة على الهيكل التنظيمي للمكتبة/مركز المعلومات بغرض ضمان بقائها واستمرارها في أداء وظائفها بالشكل المطلوب وقد يعني أيضاً تغيير البناء التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات من حيث شكله ووضعه الحالي وإعطائه الشكل والوضع الجديد ليتماشى مع التغيرات والمستجدات في بيئتها ومن الأسباب التي تدعو إلى إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات ما يلي:

- ظهور أخطاء في التصميم الهيكلي الأصلي مما يؤدي إلى عدم فاعليته².

¹ عليان ، ربحي مصطفى .المرجع السابق. ص 151،152

² همشيري ، عمر احمد . المرجع السابق. ص 170،171

- حدوث تغييرات في أهداف المكتبة أو مركز المعلومات.
- حدوث زيادة واضحة في حجم أعمال وأنشطة المكتبة أو مركز المعلومات، مما قد يتطلب استحداث وحدات تنظيمية جديدة.
- حدوث انكماش في حجم أعمال وأنشطة المكتبة أو مركز المعلومات، مما قد يتطلب دمج بعض الوحدات التنظيمية مع بعضها بعضاً أو قطب بعضها كلياً.
- تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات ورغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة.

مواجهة الظروف الجديدة للمكتبة أو مركز المعلومات.

والجدير بالذكر، أن إجراء تغييرات سريعة أو غير مدروسة أو غير واقعية على الهيكل التنظيمي للمكتبة ومركز المعلومات يتسبب في ظهور آثار جانبية سلبية من أهمها، حدوث قلق وتوتر لدى العاملين فيها، ما قد يدفعهم إلى مقاومة هذه التغييرات وأيضاً حدوث اضطراب في أنشطة وسير العمل لذا لا بد من إعلام الأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات وتوعيتهم بالتغييرات المقصودة وأهدافها لضمان دعمهم لها. وقد توكل مهمة دراسة إعادة التنظيم إلى لجنة متخصصة داخل المكتبة أو مركز المعلومات أو إلى خبراء متخصصين من خارجها لضمان جودة المخرجات.

خلاصة الفصل:

إنّ المكتبة الجامعية من حيث المبدأ هي مؤسسة تسعى لتقديم مجموعة خدمات لتلبية إحتياجات المستفيدين من كتب ووثائق، وأوعية أخرى متنوعة، وخدمات معلوماتية ، فهي تخضع لقواعد الإدارة العلمية. فهي مؤسسة غير مستقلة في كيانها الإداري والمالي لا تتبع إحدى الكليات أو المعاهد أو رئاسة الجامعة التي يكون لها حق الإشراف والإنفاق عليها من ميزانيتها العامة إلا أنها برغم ذلك لا تهدف إلى تحقيق الربح المادي الذي تنتشه غيرها من المؤسسات، بل تسعى لتحقيق المردودية العلمية ونشر المعرفة ، ورفع المستوى الثقافي لمجتمع المستفيدين. وهذا الأمر يستدعي وجود إدارة علمية واعية تتوفر على هيكل تنظيمي خاص بها و لديها مجلس للإشراف عليها .

الفصل الرابع:

التسيير في المكتبات الجامعية

تمهيد

يعتقد الكثير من الناس أن تنظيم المكتبات ومراكز التوثيق أمر فين يبدأ وينتهي في وقت وجيز، مع أن العكس هو الصحيح، إذ أن العمل الجدي الجاد في هذا المجال حين يبدأ لا ينتهي أبداً . أما الإشراف على تسييرها فيبدو لهم كأنه يكاد يكون شيئاً موحداً يمكن أن يتشابه ويتساوى فيه المشرفون على المكتبات لأن ذلك يخضع لمعايير تقنية محددة ومعروفة. لكن ذلك غير صحيح أيضاً، فالاختلافات في أشكال الإبداع والابتكار والتنظيم والتسيير تظل أمراً قائماً.

لذلك فإن نجاح المكتبات لا يقاس بكثرة رصيدها الوثائقي ولا بدقة تصنيفه وجودة ترفيفه - وهذا أمر لا بد منه طبعاً - لكنه يقاس بعدد روادها والطالبين لخدماتها وبمستوى تحرك الكتب والوثائق فيها وما أدت إليه من إنتاج معرفي جديد اعتماداً على ما قدمته من خدمات . وبذلك فنحن لن نتحدث هنا عن أساليب التنظيم والتسيير المعتادة في المكتبات بل عن أشكال يبلغ فيها الاجتهاد حداً يكاد أن يجعلها منفردة عن الآخرين ومتميزة عنهم رغم أنها لا تختلف عنهم، وهذا هو المطلوب في كل تنظيم وتسيير ناجحين بدءاً من استقبال الرواد إلى إرشادهم إلى جهات أخرى غير المكتبة نفسها .

1. مفهوم التسيير العلمي المكتبات الجامعية :

تعددت مفاهيم التسيير بتعدد الأفكار والتيارات الفكرية حيث عرفه الكلاسيكي (Taylor) على أنه "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية"¹.

أما المدرسة القرارية ومن أبرزها سيمون (H.Simon) فقد قال أن التسيير وشؤون التسيير يجب أن تفكر فيه كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل" و"التسيير هو عملية تنسيق الموارد"²

وهو أيضاً "عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي يقوم بها الإداريون مستخدمين الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديهم من أجل تنفيذ خطة موضوعة من أجل تحقيق أهداف معينة"³ ... عامة فالتسيير هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتوجيههم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم.⁴

وهذا الاختلاف في تعريف التسيير وضبطه يعود إلى أنه:

¹ بن حبيب ، عبد الرزاق . اقتصاد المؤسسة . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 9

² الشامي أحمد ، محمد . المعجم الموسوعي للمصطلحات و المكتبات و المعلومات : انجليزي عربي . الرياض : دار المريخ، 1988. ص، 700

³ عليان ربحي مصطفى ، النجداوي امين . مقدمة في علم المكتبات و المعلومات . عمان : دار الفكر ، 1999 ، ص 287

⁴ جميلة ، مولاتي . مفهوم تسيير الموارد البشرية . (2015/12/01) متاح على الخط المباشر

- علم تطبيقي أكثر منه نظري، وذلك لاعتماده على مجموعة كبيرة من القواعد التي يعتمد عليها.
- علم اجتماعي يتسم كغيره من العلوم الاجتماعية بعدم التحديد والانضباط بمعنى يدرس العنصر البشري ويتصل بكافة جوانب الحياة الغربية والجماعية
- وجود أكثر من مدرسة أو اتجاه في مجال التسيير لكل منها مفهومها ومنهجها الخاص الأمر الذي يترتب عليه إعطاء مفاهيم ومسميات مختلفة للشبير.
- اختلاف المصطلحات المستعملة في كل دولة.

فمصطلح التسيير العلمي هو نفسه مصطلح الإدارة العلمية فمن الناحية الاصطلاحية لفظ التسيير العلمي يقابل من حيث الدلالة والاستقبال مصطلح الإدارة العلمية.

والمصطلح الفرنسي (Gestion) في الحقيقة هو مفهوم ضيق المضمون حيث أنه لا يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير بينما مفهوم التسيير حسب المصطلح الانجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.

ويتضح مما سبق أن التسيير هو مجموعة من العمليات المنقاة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط والتعظيم والتوجيه والرقابة. وبصفة عامة أنه يركز على الأهداف وينسق جهود الأشخاص لبلوغها¹، هذا هو جوهر مهمة السير وأن التنسيق شأنه في ذلك اتخاذ القرارات ووظيفة تسييرية مستمرة تصادف في مختلف الوظائف الأخرى من التخطيط والرقابة

فالقائم على تسيير مكاتب المطالعة العمومية يجب أن يكون ذو خبرة وكفاءة مهنية عالية توطه للقيام بجميع هذه الوظائف المسندة إليه باعتباره المسؤول الأول في الجهاز الأعلى للإدارة المكتبية، وبذلك يقوم برسم خطة واضحة تسيير عليها المكتبة إضافة إلى ما يتبعها من رقابة وتوجيه وتنسيق وتوزيع المهام وذلك على مستوى كل الأقسام والمصالح داخل المكتبة

2. أهمية التسيير العلمي في المكتبات الجامعية

يعتبر التسيير المحرك الأساسي الذي يعمل على تشغيل الطاقات والقوى المتاحة للمؤسسة فهو المسؤول عن متابعة والجاز الأهداف التي تحقق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية والنفسية للفرد والمؤسسة والمجتمع وباعتبار مكاتب المطالعة العمومية جزءا لا يتجزأ من كينونة المجتمع اليوم، ونظرا لكونها مؤسسات متقاطعة في بنيتها وذات أهداف واضحة تسعى إلى تحقيقها من خلال مجموعة من الموارد المادية والبشرية والتقنية، فهي بحاجة إلى تسيير فعال وقادر على القيام بكل المهام والوظائف المنوطة بها على أفضل وجه. التسيير

¹ الطيب، محمد رفيق . المرجع . ص 05

في أي مؤسسة مهما كان نوعها هو وظيفة في غاية الأهمية لا غنى عنها، كأنه يعمل على تحقيق الأهداف الآلية¹:

- تنفيذ السياسة الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة، وفي حدود الإمكانيات المتاحة.
- استغلال الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة.
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف.
- الارتقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوى الأمل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين
- الموسعة بين متطلبات بينتي المكتبة والموازنة بين الاتجاهات المتضاربة في الأهداف والموارد والخدمات والمتطلبات.

ومن ثمة فإن اعتماد مكتبات المطالعة العمومية على تطبيق مبادئ التسيير العلمي لإدارتها يساهم في الحد من احتمالات الخطأ في عملية اتخاذ القرارات. وتطوير وسائل جمع المعلومات وتحليلها تحليلًا ناجحًا

3. أهداف التسيير العلمي في المكتبات الجامعية

يمكن ربط أهداف التسيير بالهدف الرئيسي لأي مؤسسة مهما كان نوعها سواء اقتصادية أو خدمية وهو النمو والبقاء، وهذان العنصران لا يأتیان إلا بالتشهير الحسن للمؤسسة، الذي يشرف عليه مجموعة من الأفرك موزعين في شكل ميائل مختلفة تعمل على تنظيم عملية التسيير في المؤسسة، وتوجيهها لما تلام وظروفها حاجياتها، حجمها، بالإضافة إلى مراعاة الفيون والمعايير وقواعد ملوك الإدارة وتتمثل الأهداف في النقاط الآتية²:

- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة.
- دراسة الأهداف من حيث الغرض والخطورة
- إعداد الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف ولك كل العقبات التي تواجه ذلك.
- تطبيق هذه الأهداف ميدانيا.
- حل أي مشكل يعيق تطبيق الأهداف ومعالجته من الأصل.

4. شروط ومتطلبات التسيير العلمي في مكتبات المطالعة العمومية

¹ عليان ، ربحي مصطفى .ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز التعلم .عمان :دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ص . 25.26

² دراسة نظام مراقبة التسيير :الفصل الثاني .مدونة بحوث جاهزة .(2015/12/25) متاح على الخط

لورد فايول 14 مبدأ للتسيير العلمي، مركزا على أنها ذات صفة عامة أي تطبق على جميع ما يزاوله الإنسان من نشاطات وأعمال داخل أي مؤسسة وباعتبار مكتبة المطالعة العمومية مؤسسة تقدم خدماتها المختلف شرائح المجتمع فإنه يمكن تطبيق هذه الشروط داخلها والتي تتمثل فيما يلي¹ :

1. **تقسيم العمل**: ويتم التقسيم على كل الأعمال سواء كانت فنية أو تسييرية.
2. **السلطة والمسؤولية**: إن السلطة هي التي تعطي للمسير الحق في إصدار الأوامر كما يجب أن تتساوى مع المسؤولية والتي تساوي الالتزام بإنجاز المهمة الموكلة له بالإضافة إلى تقسيم المسؤوليات بين المسيرين والموظفين بشكل عادي.
3. **الانضباط**: ضرورة احترام النظام والتوائح وعدم الإخلال بالأوامر.
4. **وحدة الأمر**: يتلقى الموظف الأوامر الخاصة بإنجاز الأعمال المسندة إليه من رئيسه المباشر فقط.
5. **وحدة التوصية**: يقتضي هذا توفر رئيس وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات الموحدة الهدف.
6. **خضوع المصلحة الفردية للمصلحة المشتركة**: أي أن تكون لأهداف المؤسسة الأولوية على أهداف الأشخاص الموظفين فيها.
7. **الأجر**: يجب إعطاء الموظفين مقابل يتناسب مع الأعمال التي يؤديونها بالإضافة إلى بعض التشجيع وذلك لخلق روح العمل والإلتقان داخل المكتبة.
8. **اللامركزية**: هي التفويض للسلطة بما يتناسب مع نوعية المهام والأشخاص.
9. **التدرج التربوي للسلطة**: يقتضي وجود خطوط واضحة لسلطة الأمر من الأعلى إلى الأسفل مع إمكانية القامة جسور افقية للاتصال والتنسيق المباشر.
10. **النظام**: يجب وضع كل الإمكانيات المادية والبشرية في الأماكن المخصصة لها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة للمكتبة.
11. **الإنصاف والمساواة**: المعاملة الطيبة للموظفين داخل المكتبة، وكذا العدل فيما بينهم.
12. **استقرار الأشخاص**: يعتبر عنصرا ضروريا للموظفين حيث أن الأداء الجيد للأعمال يتطلب الوقت الكافي والاستقرار الشخصي.
13. **المبادرة**: نحتاج المكتبة إلى القدرة على التنظيم وتصور الخطة والعمل على تنفيذها ويتطلب ذلك تشجيع روح المبادرة.
14. **روح الجماعة**: محافظة المدير على الوحدة لمجموعاته وأن يتجنب تعريفها، لأن قوة أداء الجماعة الاتجاء وتأمين روح الجماعة تستلزم وجود الصالات مكلفة¹.

¹ الطيب ، محمد رفيق . المرجع السابق . ص 64

5. مبادئ التسيير العلمي في المكتبات الجامعية :

ان المكتبات على اختلاف أنواعها تسعى جاهدة للتنمية وتطوير خدماتها وعملياتها الآتية والمستقبلية. وتعمل على تحقيق الأهداف المعدة سلفا من أجل تلبية احتياجات مستعمليها من أوعية المعلومات بمختلف أنواعها وتباين أشكالها، ولكي تؤدي هذه الخدمات المنوطة بها يجب عليها الالتزام بمقومات التسيير العلمي باعتباره عملية حركية دائرية تركز على مجموعة من العناصر التي تتطلب إدارة واعية قادرة على القيام بجميع عناصر العملية الإدارية على أكمل وجه، والتي تشمل المبادئ الأساسية للتسيير العلمي والمتمثلة في:

1.5. التخطيط في المكتبات الجامعية :

1.1.5. مفهوم التخطيط في المكتبات الجامعية :

يعتبر التخطيط العمل الأولي في نظام التسيير أو في أي عمل إداري وهو أساسي ومهم في تنظيم العمل المرغوب، ووضع البرامج وتنفيذها لتحقيق الأهداف²، وأن عملية التخطيط هي جوهر العملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، كونها الحلقة الأولى والأساس لجميع العمليات الإدارية الأخرى، كالتنظيم والتوجيه والرقابة، وهي تسهم بدرجة كبيرة في تحقيقها³.

يعرف التخطيط بأنه الوظيفة الإدارية المهمة التي ترسم الطريق للمكتبات ومراكز المعلومات من أجل تحقيق الافاق المستقبلية.

ويقول هنري فايول ، بأنه في الواقع التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، مع الاستعداد لهذا المستقبل " ويتضح من هذا أن التنبؤ هو عملية أساسية في مواجهة ما قد يطرأ من تحولات قصد مواجهتها وذلك من خلال إعداد خطوات عمل مقيدة ومحددة، ومركبة وفق دراسة علمية سليمة، مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة."

وتستخلص مما سبق أن التخطيط هو نشاط مرتبط بالمستقبل ويتطلب الاستعداد له لمواجهة ما سيحدث الاحفاء والعمل على تطوير ايجابياته فهو يركز على أهداف المكتبة من أجل رسم الخطط المناسبة وإعداد البرامج للتنسيق فيما بين الجهود لتحقيق الهدف المنشود. وبصفة عامة فهو عملية ذهنية تحليلية تتطلب قدرا واضحا من العلم والمعرفة، كونه الحلقة الأولى في جميع العمليات الإدارية التي تستلزم توافر قدر كاف من المعلومات الدقيقة والحديثة قبل البدء بها.

¹ الطيب ، محمد رفيق . المرجع السابق . ص 8

² محمد الهادي ، محمد. ادارة الاعمال المكتبية المعاصرة . الاصول العلمية و تطبيقات المعلومات و تكنولوجياها . القاهرة : المكتبة الاكاديمية ، 1996 . ص.42

³ غرامي، وهبية. الادارة الحديثة للمكتبات . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010، ص.87

2.1.5. أهمية التخطيط في المكتبات الجامعية :

تكمن أهمية التخطيط في مكتبات المطالعة العمومية في كونه يوضح ويحدد ويضع الخطط والسياسات والمناهج للأعمال والنشاطات المكتبية لضمان السير الحسن لها، كما أنه بعد أداء تنسيق الجهود وتنظيم وريح الوقت والجهد والمال في أقصر الحدود الممكنة لها لتحقيق الأهداف المرجوة ويقوم التخطيط بلدية المسؤولين والمشرفين على المكتبة إلى طرق جديدة للتنفيذ المهام والأعمال والأنشطة المكتبية¹، وبذلك يساهم في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة بشكل أفضل لأنه يعد الأعمال

الحجر الأساس لهذه الوظائف، وعليه فهو يساعد على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية كما يسمح بالتحديد المبكر للمشاكل والتهديدات²، ولكونه يعمل على حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة المكتبة من أموال، ومواد خام وأفراد وأجهزة ومعدات، مما يساعد على توفير الوقت والجهد، وخفض لتكاليف إلى أقل حد ممكن فإنه يمكن القول أن التخطيط القلالي يساهم في الحد من اتخاذ القرارات العدوانية مجهولة العواقب إذا ما تم إعداده والتفكير فيه وتنفيذه وفق خطوات متسلسلة ومتراطة ببعضها البعض

3.1.5. خطوات التخطيط في المكتبات الجامعية :

تتم عملية التخطيط في مكتبات المطالعة العمومية وفقا للخطوات الآتية³:

- تحديد الأهداف وتشخيص الأوضاع الحالية باستقراء الخيرات الماضية والظروف السائدة.
- تعزيز احتياجات المستقبل والتنبؤ بها، والتعرف على البدائل واختيار البديل الأمثل
- تحديد المتطلبات والأعمال الضرورية لسد الفجوة بين ما هو متوفر حاليا وما هو مقدر مستقبلا. برمجة الخطة وتحديد أنشطتها وبرامجها وتنظيماتها ومتطلباتها وإطارها الزمني.
- وضع الخطة موضع التنفيذ مع تقييمها ومراجعتها بصورة مستمرة في ضوء التغييرات والتطورات الحاصلة في بيئة العمل والمجتمع.

4.1.5. مجالات التخطيط في المكتبات الجامعية :

- التخطيط الاقتصادي: يقصد به التخطيط لمستقبل المكتبة الاقتصادي بشكل عام كإعداد خطط

1 . سماجي ، سامية ، المرجع السابق .ص.81

2 . بوحوش ، عمار ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة . الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب . 1984 . ص 36

3 . المالكي ، مجبل لازم ، المكتبات العامة : الأهداف ، الإدارة العلمية ، الخدمات المكتبية و المعلوماتية . الاردن :

مؤسسة الورق . 1999 . ص 77

تنموية شاملة.

- **التخطيط الاجتماعي**: يقصد به محاولة معالجة وحل المشكلات والمعوقات الاجتماعية التي تصاحب جهود التطوير والتغيير في المكتبة.

- **التخطيط المالي** يعني تنظيم الموارد الضرورية لسد حاجات التمويل وبشكل يحقق الأهداف المنشودة.
- **تخطيط القوى العاملة** : تهدف إلى حصول المكتبة على الأفراد المؤهلين لتسيير المكتبة من حيث ثلاثة نواحي النوع العدد، ومشكلة تطوير الأداء.
- **التخطيط التنظيمي**: يقصد به تحديد أدوار جميع العاملين وبيان سلطانهم¹.

5.1.5. صعوبات التخطيط في المكتبات الجامعية :

يمكن تصنيف الصعوبات في مكتبات المطالعة العمومية إلى نوعين رئيسيين هما:

✓ **صعوبات ناتجة عن عملية التخطيط نفسها:**

وتتمثل هذه الصعوبات أساسا في التغيرات المتسارعة التي تشهدها المكتبات وعدم تدفق المعلومات في الوقت المطلوب، كما أن التخطيط يتطلب وقتا طويلا وتكاليفه باهظة مما يعتبر عائق إداري لعملية التخطيط وعدم القدرة بعض المسيرين على تحديد الأهداف مما يعيق العملية التخطيطية في حد ذاتها.

✓ **صعوبات ناتجة عن الموظفين :**

وتتدرج هذه الصعوبات ضمن العوامل النفسية للموظفين لأنهم يتعاملون مع الحاضر ويهابون المستقبل، وأن العملية تتطلب أفكارا جديدة تستلزم التغيير في إجراءات العمل وألياته مما يولد نوعا من مقاومة التغيير لديهم وأن الاعتماد على الخيارات السابقة لدى المسير وحده يجب أن لا تكون العامل الوحيد في المجال لأن معظم المسيرين يحبون اهتماماتهم على معالجة المشكلات اليومية متجاهلين التخطيط للمستقبل.

ويتضح مما تم ذكره أن التخطيط عملية مستمرة في جميع وحدات المكتبة وأقسامها بهدف تنسيق الأنشطة التي تقوم بها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المحددة سلفا وأن المكتبة ينبغي أن تعتمد في انجاز كافة أصلها على تخطيط مسبق تستنير به ويكون في الوقت ذاته وسيلتها في تحقيق أهدافها العلمية.

2.5. التنظيم في المكتبات الجامعية :

¹ . همشري , عمر أحمد المرجع السابق . ص. 127

يعد التنظيم في عصرنا الحالي سر نجاح المنظمات بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء كانت منظمات ربحية كالمؤسسات الاقتصادية والشركات أو منظمات خدمتية لا تهدف إلى الربح كالمكتبات ومراكز المعلومات.

لتنظيم هو عنصر هام من عناصر إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، وهو عبارة عن جماعة من ان تربطهم علاقات رسمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها وجدت الجماعة. ويقصد به تقسيم نواحي النشاط في المكتبة أو مراكز المعلومات من خلال الوحدات والأقسام المختلفة والربط والتنسيق بينهما من خلال وسائل اتصال مناسبة، وبيان حدود السلطة والمسؤولية للأقسام والوحدات لتمكينها من ممارسة أعمالها وتسهيل عمليات الرقابة والإشراف والتنظيم عبارة عن الشكل الذي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين، وهو عملية تحديد الأعمال المراد أداؤها وتجميعها مع تحديد وتفويض السلطة اللازمة لأداء هذه الأعمال، وإقامة العلاقات بينها لتمكين المكتبة أو مركز المعلومات من تحقيق الأهداف والغايات المحددة مسبقاً¹.

وكلمة التنظيم (organisation) مشتقة من أصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها انجاز العمل، وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري على معنيين هما: الأول: أن التنظيم اسم معنوي مثل: مكتبة أو مركز معلومات أو شركة أو جهاز حكومي... الخ. بينما الثاني يعني أنه عملية تصميم الهيكل التنظيمي. وقد عرف التنظيم عدة مفاهيم حيث يقول ليندال ايرويك وهو انجليزي " أن التنظيم هو تحديد أوجه النشاط والتنظيم هو العملية التي بموجبها يتم تحديد الأعمال وتقسيمها وتوضيح المسؤوليات وتفويض السلطة وإنشاء العلاقات بين الموظفين لكي يمكنهم من العمل معا بأقصى كفاءة ممكنة لغرض انجاز الأهداف. اللازمة لتحقيق أي هدف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص²."

إذا فالتنظيم هو الطريق التي يتم بموجبها التعاون الإنساني من أجل تحقيق الأهداف المرسومة في أي منظمة، وتستطيع القول بأن التنظيم عملية إدارية محضة تهتم بتوزيع وتجميع المهام والأنشطة المراد إنجازها في وظائف أو أقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق فيما بين أعضائها من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاية ممكنة.

1.2.5. أهمية التنظيم الإداري في المكتبات الجامعية :

¹ . عليان ، ربحي مصطفى ، مبادئ و ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات. عمان : دار الصفاء 2008 .

² عليان ، ربحي مصطفى . مرجع سابق ، ص . 365

لا أحد يستطيع أن يذكر الأهمية البالغة للتنظيم الإداري في نجاح مكاتب المطالعة العمومية باعتباره ضرورة من ضروريات الحياة لها في الوصول إلى تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة ويتضح ذلك من خلال

النقاط التالية:

1. تقسيم العمل بين الموظفين وهذا يؤدي إلى حصر وتركيز الوظائف على ذلك العمل
2. وضع الإجراءات التي يجب إتباعها داخل كل قسم مما يؤدي إلى سهولة وانسياب العمل.
3. تهيئة الطريقة التي يتم بها إرسال واستقبال القرارات الصادرة من السلطة العليا، ومن كافة الموظفين بالمعلومات اللازمة لأداء الأعمال.
4. يكفل التنظيم تهيئة سبل الاتصالات بين مختلف الموظفين مما يسهل مهمة تبادل المعلومات بين مختلف المستويات.
5. تهيئة الجو الملائم للتدريب وتكوين الموظفين وتنمية مواهبهم وتزويدهم بما يحتاجونه، وهذا ما يؤدي بدوره إلى زيادة ولائهم وإخلاصهم للمكتبة.

ويتضح مما سبق أن التنظيم ما هو إلا تنسيق الجهود البشرية من أجل تنفيذ الخطط الموضوعة بأقل تكلفة ممكنة وبأقصى كفاية ومرونة لمواجهة الظروف المحيطة بها إذا فالتنظيم ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المكتبة.

ويمكن إبراز أهم فوائده في مكاتب المطالعة العمومية في العناصر التالية¹:

➤ يوفر الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المكتبة من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة، في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

➤ يحقق الاستثمار الأمثل للطاقات البشرية والمادية والتكنولوجية المتوفرة.

➤ يساعد في تيسير واجبات الإدارة والمدربين ويسهل عملية الإشراف والرقابة.

2.2.5. مبادئ التنظيم في المكتبات الجامعية :

يستوجب التنظيم الجيد في مكاتب المطالعة العمومية مراعاة عدة مبادئ عظيمة تذكر أهمها:

1 . عليان ، ربحي مصطفى . مرجع سابق . ص 366 - 367

- **مبدأ تقسيم العمل** : يجب العمل على توزيع المهام والوظائف بين الموظفين بما يتلاءم مع قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية من أجل الدقة والسرعة في انجاز العمل.
- **مبدأ وحدة الهدف** : إشراك جميع وحدات المكتبة في تحقيق الأهداف.
- **مبدأ الوظيفة** : أن يتم التنظيم الإداري على أساس الوظيفة وليس على أساس الأشخاص، لذا يجب توصيف الوظائف بغرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب¹.
- **مبدأ وحدة الرئاسة**: صدور الأوامر تكون من طرف رئيس واحد في كل مستوى.
- **مبدأ توازن بين المسؤولية والسلطة** : ويقصد به تحميل الفرد مسؤولية انجاز مهام معينة وإعطائه السلطة الكافية التي تمكنه من انجازها، فلا مسؤولية بلا سلطة ولا سلطة من دون مسؤولية.²
- **مبدأ تفويض السلطة** : ويعني تنازل المدير في المكتبة عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه بغرض تيسير الأعمال
- **مبدأ ديناميكية التنظيم**: أي مرونته وعدم جموده³.
- **مبدأ المركزية واللامركزية**: المركزية تعني الاستحواذ على السلطة، بينما اللامركزية تعمد إلى توزيع السلطة ويجب الدمج بينهما بما يتلاءم وتحقيق الأهداف والغايات.

3.2.5. أنواع التنظيم في المكتبات الجامعية :

هناك نوعان من التنظيم في المكتبة هما التنظيم الرسمي والتعليم غير الرسمي.

📌 التنظيم الرسمي :

هو التنظيم الذي يهتم بتحديد الأنشطة والمسؤوليات والعلاقات وتنسيقها لبلوغ الهدف ويأخذ عدة اشكال نذكر أهمها:

- الارتقاء بالمناخ التنظيمي إلى المستوى الأمل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم بغرض تحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين على حد

سواء

1 . همشري , عمر احمد . المرجع السابق . ص 140-141

2 . محمد الهادي , محمد . الإدارة العلمية للمكتبات و مراكز مصادر التعلم . القاهرة : المكتبة الاكاديمية , 1996 . ص 163

3 . عليان . ربحي مصطفى . ادارة و التنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعلم . المرجع السابق . ص 114

- الموسعة بين متطلبات بينتي المكتبة والموازنة بين الاتجاهات المتضاربة في الأهداف والموارد والخدمات والمتطلبات.

ومن ثمة فان اعتماد مكنتات المطالعة العمومية على تطبيق مبادئ التسيير العلمي لإدارتها يساهم في الحد من احتمالات الخطأ في عملية اتخاذ القرارات. وتطوير وسائل جمع المعلومات وتحليلها تحليلًا ناجحًا

يمكن ربط أهداف التسيير بالهدف الرئيسي لأي مؤسسة مهما كان نوعها سواء اقتصادية أو خدمية وهو النمو والبقاء، وهذان العنصران لا يأتیان إلا بالتشهير الحسن للمؤسسة، الذي يشرف عليه مجموعة من الأفرك موزعين في شكل مياكل مختلفة تعمل على تنظيم عملية التسيير في المؤسسة، وتوجيهها لما تلامم وظروفها حاجياتها، حجمها، بالإضافة إلى مراعاة الفيون والمعايير وقواعد ملوك الإدارة وتتمثل الأهداف في النقاط الآتية:

- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة.
- دراسة الأهداف من حيث الغرض والخطورة .
- إعداد الموارد المتاحة لتحقيق هذه الأهداف ولك كل العقبات التي تواجه ذلك.
- تطبيق هذه الأهداف ميدانيا.
- حل أي شكل يعيق تطبيق الأهداف ومعالجته من الأصل.

✚ التنظيم العمودي أو الرأسي:

ويمثل شكل الهرم المدير في قمته ثم المساعدون فرؤساء الأقسام فرؤساء المصالح وتنساب البساطة من الأعلى إلى الأسفل، وهذا النمط هو الأكثر شيوعا في المكنتات ويمتاز بالبساطة والوضوح وسهولة فهمه والاتصال فيما بين وحداته والسرعة في اتخاذ القرارات ولديه العروبة التي يتمتع بها في مختلف الحالات ويعيب عليه كثرة مسؤوليات الإدارة العليا وقلة الاعتماد على التخصص وعدم مرونة وسائل الاتصال

✚ التنظيم الرأسي الاستشاري:

بالإضافة إلى مزايا التنظيم الرأسي تضاف صفة الاستشارة بحيث يتعين على المديرين في بعض الأحيان الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين والخبراء أو تعيينهم من أجل التخطيط ووضع السياسات على مختلف المستويات الإدارية والمصالح والأقسام ورفعها إلى مدير المكلية من أجل النظر فيها واتخاذ القرار المناسب. ولا يوجد لديهم سلطة لاتخاذ القرار ولما يقتصر دورهم على تقديم التوجيهات والتصال والمشورة.

✚ التنظيم الوظيفي :

يرتكز على أساس المتخصص في تقسيم العمل في المكتبات أو مراكز المعلومات إلى أقسام وإدارات ووحدات إدارية تخصص كل منها بنشاط وظيفي محدد¹. ومن مزاياه أنه يتيح تقسيم العمل على أساس وظيفي، كما يساعد على إتقان العمل بشكل أفضل ويعمل على تنمية روح التعاون بين الموظفين في المكاتب، ويكسب المدير الخبرة العلمية والفنية في معالجة الكثير من الأمور والقضايا الإدارية والفنية. ويجب عليه الازدواجية في الإشراف مما يؤدي إلى تعارض الأوامر الصادرة إلى المرؤوسين، كما يؤخذ عليه صفة الأناية وأيضاً إمكانية طغيان اهتمام الأقسام أو المصالح بتحقيق أهدافها على حساب أهداف المكتبة.

التنظيم بواسطة اللجان:

تتكون المجلة من مجموعة من الأفراد من مختلف الأقسام والمصالح المشكلة المكتبة يتولون بشكل جماعي مسؤولية القيام بعمل معين أو مهام مشتركة أو دراسة موضوع ما بغرض تحقيق هدف، فقد تكون هناك لجان تنفيذية واستشارية وأخرى مؤقتة وقد تكون هناك لجان دائمة مثل لجنة التخطيط ولجنة اختيار الموظفين.. الخ. ومن مزايا هذا النمط التنظيمي أنه يخفف من الحواجز التقليدية بين مختلف الوحدات والأقسام والمصالح المختلفة للمكاتب ويساعد على حل المشكلات والقضايا المطروحة من وجهات نظر متحدة إلا أنه يؤخذ عليه البطء في عملية اتخاذ القرارات وتشتت المسؤولية في بعض الأحيان ويمكن

المكتبات أن تجتنب الكثير من المساوئ عن طريق ما يلي²:

1. تحديد أهداف اللجان بشكل واضح.
2. اختيار الحجم المناسب للجنة من حيث عدد أعضاءها.
3. إعداد جدول واضح ودقيق الأعمال الجلسات، وإرساله مقدماً إلى أعضاء اللجنة للإطلاع عليه.
4. تشجيع المناقشات الهادفة وعدم خروج المناقشات عن الهدف الأصيل.

التنظيم غير الرسمي:

وهو عبارة عن نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبب الأنشطة غير الرسمية الموظفين في المكتبات أو مراكز المعلومات وينشأ هذا النوع من التنظيم ويتطور بشكل عفوي ويتأثر في التشكيله بقواعد وسلوك الأفراد العاملين المنضمين إليه وقيمهم واهتماماتهم وعلاقاتهم الاجتماعية³. إذا فتحت

1. عليان . ربحي مصطفى . ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعلم . المرجع السابق ص 119

2 . المرجع نفسه . ص 378

3 . المرجع نفسه . ص 378-379

أن التنظيم غير الرسمي يفيد في تقوية العلاقات الشخصية فيما بين الأعضاء، لما لها من دور مهم هذا في تحقيق الهدف من وراء هذا النمط من التنظيم، وهو مرافق للتنظيم الرسمي إلا أنه لا يظهر في الخريطة التنظيمية بشكل واضح .

5-2-4 الهيكـل التنظيمي :

يعرف بأنه البناء أو الإطار الذي يعدد الإدارات والأجزاء الداخلية الأقسام والشعب) للمكتبة الملازمة لتحقيق الأهداف، وكذلك خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقف تنفيذ القرار، ويشار إلى الهيكل التنظيمي بالبناء التنظيمي با عتبار أنه يشبه إلى حد كبير البيان العادي له تصميم مناسب، وأساسيات ودعائم مرتكز عليها، وتقسيمات داخلية واضحة وطرقا ت تقود إلى هذه الأقسام وتربطها جميعا بشكل انسيابي"¹. ويحدد هذا الأخير وفقا للكوار البشرية، ولا بد أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والمرونة والاستقرار حتى تتمكن المكتبة أو مركز المعلومات من البقاء والاستمرار والنمو والمنافسة. والهبال التنظيمي في المكتبة يوضح:

- المناصب الإدارية المختلفة والسلم الإداري والتسلسل الرئاسي.
- تنسيق الأعمال في الوحدات الإدارية بينها وبين الوحدات الأخرى في التنظيم اللجان المستخدمة والعلاقات التنظيمية، بالإضافة إلى خطوط انسياب السلطة.

5-3- التسيق في المكتبات الجامعية :

5-3-1 مفهوم التسيق في المكتبات الجامعية :

يعتبر التسيق نشاط أي مدير أو أي رئيس إداري المنطق بالتوفيق بين أنشطة من يعملون تحت إشرافه. حتى يتم تنفيذ الأعمال حسب الخطة المرسومة، وحتى يؤدي كل فرد أقصى ما يمكن من جيد لإنجاح المؤسسة، وتحقيق التسيق بين رؤساء الأقسام وبين الوظائف المختلفة داخل المؤسسة لكي تسود روح الفريق الواحد المتكامل الذي يسعى دوما إلى تحقيق هدف واحد مشترك. فالتسيق إذا هو تحقيق الوحدة والانسجام بين جميع الوحدات الإدارية في المكتبات خدمة للأهداف المسطرة وهو تلك العملية المسؤولة عن تأمين الاتصال بين المستويات الوظيفية في الهيكل التنظيمي رأسيا والساعد على التكامل بين المراكز الوظيفية القيام بما يحقق الأهداف المرسومة لمكتبات المطالعة العمومية في تاعي إيجابي بالبيئة الخارجية².

¹ . عليان . ربحي مصطفى . ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز مصادر التعلم , مرجع سابق . ص 130

² . ذياب , حامد الشافعي . المرجع السابق . ص . 209

وترجع أهمية التنسيق في مكتبة المطالعة العمومية إلى اختلاف الأنشطة التي يؤديها الموظفين كشاعلي المناصب إدارية متنوعة واختلاف قدراتهم على الأداء وفق مؤهلاتهم وخبراتهم المكتبة في الماضي ومستوى المناصب الوظيفية في التدرج الوظيفي، إضافة إلى اختلاف أدوات ووسائل التطبيق مما يتطلب التنسيق بينها.

5-3-2 مبادئ التنسيق : وللتسيق ثلاثة مبادئ تتمثل في¹:

1. مبدأ الاتصال المباشر عن طريق خلق جو يساعد على تحقيق الفهم المتبادل بين الأفراد.
2. أهمية تحقيق التنسيق في المراحل المبكرة من وضع الخطط والسياسات.
3. ارتباط وتفاعل على جميع العوامل في الموقف من طريق التعاون والارتباط بين مختلف المصالح.

4.5. التوجيه والرقابة في المكتبات الجامعية :

1.4.5. التوجيه في المكتبات الجامعية :

يعتبر التوجيه إحدى الوظائف الأساسية والصعبة للمدير بما يترتب عليها من متطلبات وصفات وسمات قيادية خاصة ووسائل حفز وتشجيع للمرؤوسين وطرق اتصال مناسبة وأساليب تعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة ومن خارج المنظمة ممن له علاقة معها².

وظيفة التوجيه على الجانب البشري الذي يقوم بمهامه داخل المؤسسات التي يعمل بها بحيث تسعى إلى ربط التعاون بين الموظفين وحفزهم على القيام بمهامهم وبذل أقصى جهدهم وطاقتهم لتحقيق الوظائف والمهام التي أسندت إليهم وحتى يتمكن القائم على تسيير المكتبة من التنظيم والإشراف على تمكنه من متابعة الأعمال المكتفية والتراك ما يجري فيها من أعمال. كما يهدف التوجيه إلى المساعدة على التغيير الإيجابي بإعادة التفكير باستمرار في طريقة العمل وفي القرارات القديمة ومدى مساهمتها للتغيرات بالإضافة إلى أن أهمية التوجيه تكمن في القدرة على توفير المناخ التنظيمي المساعد في استغلال المهارات المتخصصة الموظفين بمكتبات المطالعة العمومية وتطوير إجراءات العمل وتحديد قواعده التفصيلية وشرح مهام وواجبات الموظفين الجدد بالإضافة إلى تقويم قدرات وإمكانيات كل فرد تنتميته عن طريق التدريب والإرشاد.

¹ . المرجع نفسه . ص. 213

² . الجدوسي، محمد، جاد الله ، جميلة . الإدارة و تطبيق . عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 1999 . ص 131

2.4.5. الرقابة في المكتبات الجامعية :

يقصد بالرقابة في المكتبة العمومية القيام على تقويم خدمات المكتبة في سبيل تطويرها، لهذا لا بد أن تكون الإجراءات المتبعة بالمكتبة واضحة¹، مما يساعد في الكشف عن النواقص وجوانب القصور في خدمات المكتبة ومعرفة أسبابه والعمل على الحد منها من خلال وضع الخطط المستقبلية للأهداف المرسومة من قبل مكتبات المطالعة العمومية.

والرقابة تعد حلقة مهمة من حلقات العملية التسييرية في المكتبات فبعد عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم المدير بوظيفة الرقابة ليتأكد من أن التنفيذ يتم وفق ما هو مخطط له من أجل تحقيق الهدف والتدقيق في الاتجاه نحوه أم لا. ومن خلالها يتم التعرف على مدى كفاءة المرؤوسين في أدائهم لأعمالهم عن طريق قياس أداء هذه الأعمال والرقابة عدة تعاريف فذكر أهمها فيما يلي الرقابة قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أن أهداف المكتبة قد تحققت وأن الخطط الموضوعة لتحقيقها قد نفذت وتم إنجازها بالشكل الصحيح". ويعرف تيري " الرقابة على أنها التحديد الواضح والدقيق لما يتم تنفيذه من طرف المدير التقييم الأثناء ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر حتى يتفق الأداء القطي مع الخطط والأهداف الموضوعة، وتعمل الرقابة على تحليل الأهداف والأفعال الماضية تعرض الاستفادة من التجارب السابقة وتهدف الرقابة إلى:

- التأكد من حسن سير العمل والتأكد من إنجازها حسب ما هو مقرر له.
- تساعد الإدارة في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعارض تنفيذ العمل ومعرفتها ومعالجتها.
- كما تساعدنا في التنبؤ بالأخطاء المحتمل حدوثها واتخاذ إجراءات لمنع حدوثها.
- قياس الأداء الفعلي للأفراد ومقارنته بالخطط والمعايير الموضوعة.
- ترشيد عملية اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق منها بسياسة العمل والأهداف

ويعتمد جهاز الرقابة في مكتبة المطالعة العمومية على طرق عديدة منها قوائم الأعمال المنجزة خلال الأسبوع أو الأعمال اليومية بتحديد حجم ومستوى أداء العمل من حيث الكثرة والفلة والإنتان، التقارير الشهرية التي تعدها أقسام المكتبة عن منجزاتها ليتخذها جهاز الرقابة لتقييم الأعمال ومدى مطابقتها للخطة. وأن علة قياس الأداء في المكتبات لا تقيس الانجازات فصب بل تتعدى ذلك لتشمل المواظبة وحسن الأداء والإخلاص في العمل القدرة الإبداعية والابتكارية السلوك والتعاون مع الزملاء التأهيل العلمي المتقدم، الراحة النفسية والاستلطاف الشخصي²، ومن خلال الاتصال المباشر للقراء والمستفيدين من المكتبة لتجميع

¹ . عليان ، ربحي مصطفى . ادارة مراكز مصادر التعلم . عمان : البازوري ، 2006 . ص 276 .

² . غرامري ، وهيبة . المرجع السابق . ص 255 .

المشاكل ومعرفة الحاجات لوضع الخطة الكفيلة لحل المشاكل وتوفير الحاجات الثقافية لهم بالإضافة إلى الإحصاءات والاستبيانات التي تجري كأسئلة للموظفين عن أعمالهم تستخلص من نتائجها مواطن القوة والضعف من أجل وضع البدائل المناسبة وتقويم ما يحصل من انحراف عن الخطة.

خلاصة الفصل:

وخلاصة القول في هذا الفصل أن التنظيم والتسيير العلمي لمكتبة المطالعة العمومية ما هو إلا أداة لتطويرها ووسيلة لتقدمها نتيجة ارتباطه بالتشريع القانوني الساري المفعول الذي يحدد المهام والوظائف الإدارية والفنية لمختلف أقسام ومصالح المكتبة من أجل تقديم خدماتها وتحقيق أهدافها على أكمل. الصورة تتماشى مع التطورات المراهنة.

الفصل الخامس :
تحليل البيانات و نتائج
الدراسة

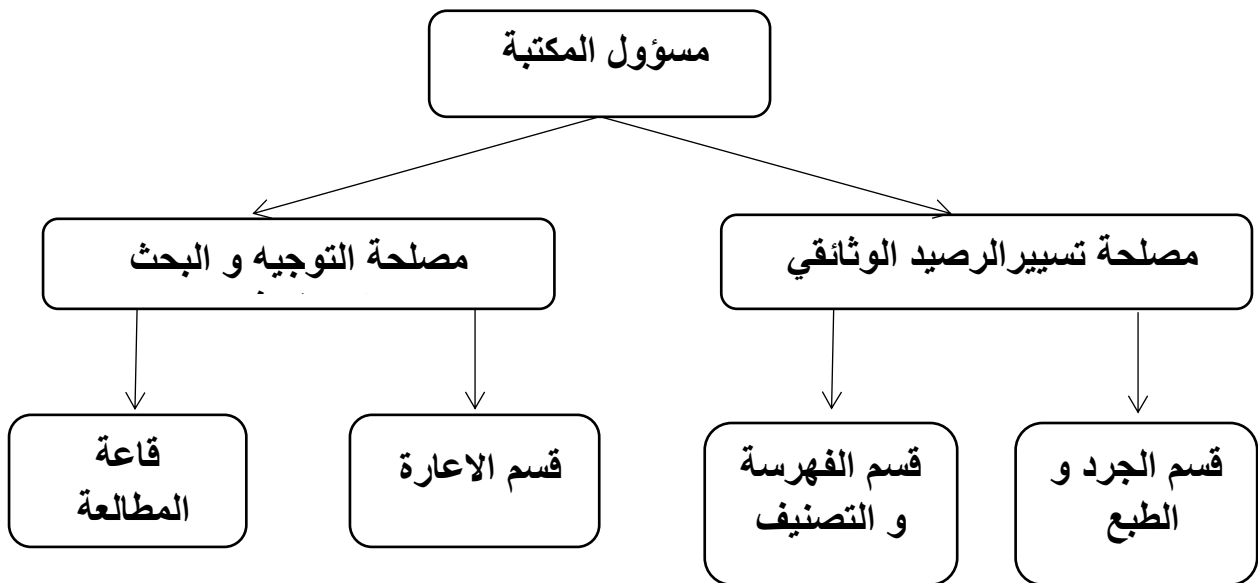
1. التعريف بمكان الدراسة :

1.1 التعريف بمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف 1 :

أنشأت مكتبة كلية التكنولوجيا (مكتبة كلية علوم المهندس سابقا) سنة 2002 طبقا لقانون إنشاء مكتبات الكليات وباعتبار المكتبة مرفقا مهما للكلية، حيث لا يمكن أن ترتقي الكلية إلا بارتقاء المكتبة التي تمثل عنوانا لسبل البحث العلمي والتطوير التعليمي فإنها تسعى دائما إلى تطوير وتحسين خدماتها المكتبية والمرجعية كما ونوعا. حيث تقدم خدماتها طيلة أيام الأسبوع عدا يوم الجمعة والسبت من الساعة الثامنة صباحا إلى الساعة الرابعة بالدوام دون انقطاع كما تحتوي على قاعة مطالعة للعمل الفردي و 3 قاعات مطالعة للعمل الجماعي. وتقع مكتبة الكلية في الطابق الأول خلف قسم الإلكترونيات بمجمع المعبودة - جامعة فرحات عباس سطيف 1.

2.1 الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف 1:

تضم مكتبة كلية التكنولوجيا المصالح التالية:



الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمكتبة كلية التكنولوجيا

3.1. الموظفون بالمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف 1:

لموظفي مكتبة

60 موظفين :

العدد	الرتبة
01	مسؤول المكتبة
02	ملحق مكنتبات م2
02	عون تقني
01	عون أمن

العدد الإجمالي

كلية التكنولوجيا

جدول رقم 01: إجمالي موظفي المكتبة

4.1. الرصيد الوثائقي بالمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف 1:

تضم المكتبة رصيذا من لأوعية المرجعية المتنوعة التخصصات كما أن عدد الرصيد يتزايد كل سنة من خلال عملية الاقتناء حيث يبلغ عدد الرصيد الحالي:

العدد	النوع
5955 عنوان / 15500 نسخة	الكتب
20 عنوان / 49 نسخة	الأقراص المضغوطة
49 عنوان / 45 نسخة	القواميس
144 دورية (12 عدد)	المجلات

جدول رقم 02: إجمالي الرصيد الوثائقي للمكتبة

4.1. خدمات المكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف 1::

تقدم مكتبة كلية التكنولوجيا مجموعة من الخدمات أهمها:

خدمة الإقتناء والتزويد:

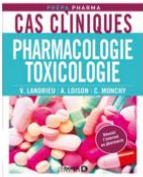

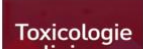
وهي اقتناء المواد المكتبية بمختلف أشكالها وأنواعها (كتب، مراجع، دوريات، قواعد بيانات، مواد سمعية بصرية وغيرها) عن طريق الشراء أو الإهداء أو الإيداع القانوني من أجل تحديث وتنمية الرصيد بهدف تلبية احتياجات المستفيدين من المكتبة.

Acquisitions de la bibliothèque de la Faculté de Technologie

Charger un questionnaire non terminé Finir plus tard Sortir et effacer vos réponses

* 5 Génie des procédés :

Cochez la ou les réponses

<input type="checkbox"/>		<p>Titre : Cas cliniques pharmacologie toxicologie</p> <p>Auteur : Valentin Landrieu, Antoine Loison, Céline Monchy</p> <p>Editeur : De Boeck supérieur</p> <p>Année : 2018</p> <p>ISBN : 9782807322264</p> <p>Pour plus d'informations : cliquez ici</p>
<input type="checkbox"/>		<p>Titre : 150 fiches pratiques de sécurité des produits chimiques en laboratoire : Conforme au règlement européen</p> <p>Auteur : Marie-Helene Aubert, Stéphane Bernier, Brigitte Diers, Anne-Christine Macherey, Anne-Marie Freyria, Simone Munch</p> <p>Editeur : Dunod</p> <p>Année : 2018</p> <p>ISBN : 9782100780815</p> <p>Pour plus d'informations : cliquez ici</p>
<input type="checkbox"/>		<p>Titre : Toxicologie clinique</p> <p>Auteur : Frédéric Baud, Robert Garnier</p>

شكل رقم 02: واجهة قائمة الكتب الموجهة لعملية الاختيار

خدمة الجرد:

وهي إعطاء كل وعاء رقم في آخر الصفحة من الوعاء أو الكتاب حيث أن كل نسخة تأخذ رقم خاص بها ورقم الجرد لا يتكرر أبدا.

خدمة الفهرسة والتصنيف:

هي عملية الإعداد الفني لأوعية ومصادر المعلومات وتنظيمها في المكتبة، بصورة تجعلها في متناول المستفيدين، بأيسر الطرق وفي أقصر وقت ممكن، حيث تعتمد مكتبة كلية التكنولوجيا في فهرسة مصادرها على النظام المتكامل لإدارة المكتبات PMB Services

شكل رقم 03 : يوضح الواجهة الرئيسية للفهرسة

The screenshot displays the search interface of a library catalog. At the top, there is a navigation bar with tabs for CIRCULATION, CATALOGUE, AUTORITÉS, ÉDITIONS, D.S.I., ACQUISITIONS, PORTAL, and ADMINISTRATION. Below this, a sidebar on the left contains a menu with categories like Recherche, Documents, Périodiques, Paniers, Etagères, Externe, and Suggestions. The main content area is titled 'Recherche : Auteur/titre' and features a search form with the following elements:

- Search type: 'Auteur/titre' (selected), with other options like 'Catégories/Index décimale', 'Termes des catégories', 'Éditeur/collection', 'Titre uniforme', 'Paniers', and 'Multi-critères'.
- Search scope: 'Exemplaire' and 'Externe' buttons.
- Form fields: 'Tous les champs', 'Titre', 'Auteur', and 'Catégorie'.
- Help text: 'Votre saisie peut aussi être une expression booléenne.'
- Filters: 'Types de document' (set to 'Tous les types de documents') and 'Statut de notice' (set to 'Tous les statuts').
- Additional field: 'No. d'exemplaire, ISBN, numéro commercial'.
- Search button: 'Rechercher'.

خدمة الإعارة:

وهي الخدمة المكتبية التي تمكن المستفيد من الاستعارة عدد من الوثائق لفترة زمنية معينة.

Navigation: CIRCULATION | CATALOGUE | AUTORITÉS | ÉDITIONS | D.S.I. | ACQUISITIONS | PORTAL | ADMINISTRATION

Page: Serine DRIDI Prêt(s): 0 Réserve(s): 0 Actif

Algérie
Tél. :
E-mail :
Adhésion
Début : 28/12/2020
Fin : 01/07/2022
Date du dernier emprunt : 03/06/2021

Profession :
Année de naissance : 0
Sexe : Féminin

Code statistique : Sciences et Technologie
Catégorie : Etudiant Licence
Numéro : 181835052357

Groupe(s) : Sciences et Tech
Identifiant OPAC : sdridi

Modifier Dupliquer Carte Supprimer

Ajouter un prêt

Ajouter Prêt express

Prêts en cours (0) Imprimer Liste des prêts Prolonger le prêt des documents cochés jusqu'à:

No.	Titre	Support Cote	Localisation Section	Date	Retour initial	Prolongation	Retour
Aucun exemplaire en prêt.							

Réervations Ajouter

Visualiser: Exemple, Notice
 Réservations: En cours, Dépassées, Doc. à ranger
 Suggestions: Faire une suggestion

شكل رقم 04 : يوضح واجهة عملية الإعارة

خدمة الإحاطة الجارية:

وهي إعلام المستفيدين أو اطلاعهم على كل ما هو جديد بما يتوافر من مواد مكتبية ومصادر المعلومات تم اقتناؤها حديثاً.

خدمة البث الإنتقائي:

وهو إعلام المستفيدين أو اطلاعهم على كل ما هو جديد في مجال اهتماماتهم بما يتوافر من مواد مكتبية ومصادر المعلومات.

2. تحليل البيانات ونتائج الدراسة

1.2. المحور الأول : الموارد البشرية المتوفرة بمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1-

س 1: من هو مسؤول المكتبة وما هي مؤهلاته ؟

ج 1_ مسؤول المكتبة برتبة محافظ مكتبات جامعية و متحصل على شهادة ماستر في علم المكتبات والمعلومات.

س 2: أذكر لنا عدد الموظفين ومؤهلاتهم.

ج 2_ لدينا 6 موظفين وهم كالآتي:

الرتبة	العدد	الشهادة
محافظ مكنتبات جامعية	1	ماستر علم مكنتبات
ملحق مكنتبات جامعية درجة 2	2	2(1ماستر+1ليسانس) في علم المكنتبات
عون تقني.	2	3 ثانوي
حارس	1	3 ثانوي

جدول رقم (3) يوضح عدد ورتبة ومؤهلات موظفي مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1.

س 3 : هل عدد الموظفين كافي لأداء مهامهم ؟ وإذا كان لا يكفي فكيف تديرون عملية تسيير المكتبة ؟

ج 3_ العدد لا يكفي فهناك نقص في منصب عون تقني وفي حالة الذروة تتم مساعدتهم من طرف رؤساء المصالح ، بالإضافة إلى غياب مختص في الإعلام الآلي حيث نستعين بمهندس الاعلام الآلي الخاص بالكلية والمبادرات الشخصية أحياناً.

س 4: هل هناك برامج لتطوير مهارات الموظفين ؟ وإذا كانت الإجابة بنعم أذكرها ؟

ج 4_ نعم هناك برامج لتطوير مهارات الموظفين حيث تقوم إدارة الكلية بإرسالهم للخارج لإقامة تربصات قصيرة المدى.

س 5: هل تعاني المكتبة من مشكل عدم استقرار الموظفين ؟ وما هو متوسط سنوات العمل بالمكتبة ؟

ج 5_ الموظفون بالمكتبة مستقرون ومتوسط سنوات العمل حوالي 14 سنة.

2.2. المحور الثاني: الموارد التكنولوجية والبرمجيات بمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1-

س 1: ما هي أهم الوسائل التكنولوجية التي تحتويها مكتبكم ؟ وهل تعاني من نقص في هذا المجال ؟

ج 1_ حالياً مكتبتنا لا تعاني من أي نقص في الوسائل التكنولوجية حيث تحتوي المكتبة على العديد من الحواسيب و الأقراص المضغوطة ، ماسح ضوئي ، طابعة ، جهاز عرض الألواح الرقمية.

س 2: هل تتوفر المكتبة على الإنترنت ؟ وهل من مشاكل في تدفق الإنترنت للمكتبة ؟

ج 2_ المكتبة متصلة بشبكة الإنترنت ، لكننا نعاني من بعض الانقطاعات في الإتصال بشبكة الإنترنت وضعف الإشارة أحياناً.

س 3: هل تحتوي المكتبة على أرضية رقمية ؟ في حالة الإجابة بنعم ما هي أهم استخداماتها ؟

ج 3_ نعم تحتوي المكتبة على أرضية رقمية حيث سهلت عملية اختيار مختلف الأوعية الفكرية وذلك بمشاركة مختلف فئات المستفيدين.

س 4: لاحظنا تشفيرك لرمز الكتب وكذا الفهرس الآلي عن طريق رمز الاستجابة السريعة ال CODE QR ، لماذا تم تفضيله عن الترميز العمودي ال CODE BARRE ؟

ج 4_ لأن ال CODE QR يعد الشحنة المطورة من ال CODE BARRE ويتسع لنوعية بيانات أكثر من غيره ، حيث تستطيع بواسطته تشفير نصوص و أرقام ، روابط الكترونية ، معلومات شخصية ، كما أنه لا يتلف بسهولة.

س 5: كيف يتم ترويج مختلف نشاطات مكتبكم ؟

ج 5_ تتم عملية ترويج نشاطات المكتبة عن طريق شبكات التواصل الاجتماعي واللوحات الإعلانية على مستوى المكتبة والأقسام وكذا عبر موقع الجامعة.

س 6: ما هو نظام تسيير المكتبة ؟ مع ذكر أبرز عملياته.

ج 6_ يتم تسيير المكتبة بواسطة نظام ال PMB حيث نقوم بواسطته بإجراء مختلف العمليات الفنية من فهرسة وتصنيف وإقامة عن طريق الفهرس الآلي. OPAC.

س 7: ما هي تطلعاتكم المستقبلية في توفير مختلف الأجهزة أو البرمجيات الحديثة قصد مواكبة التطورات الحديثة في مجال تسيير المكتبات ؟

ج 7_ كنا نطمح لتوفير مختلف أجهزة RFID لتسيير مكتبتنا ، لكننا بعد دراسة الجدوى رأينا أنه من الأفضل الاستغناء عنها لمحدودية الاستفادة منها مقارنة بميزانيتها الضخمة.

3.2. المحور الثالث : التجهيزات والموارد المالية المخصصة لمكتبة كلية التكنولوجيا

س 1: هل موقع المكتبة مناسب لطبيعة نشاطاتكم ؟ وإذا كانت الإجابة لا فما هي مقترحاتكم.

ج 1_ الموقع غير مناسب ، كونه بالطابق الأول بداخل الكلية ، حبذا لو كان بالطابق الأرضي لتسهيل إدخال الكتب للمخزن وكذا تمنينا لو كان كيانا مستقلا بذاتها كي تبعد عن الضوضاء أكثر ، بالإضافة إلى إنعدام قاعة إنترنت.

س 2: ما هي أبرز التجهيزات المتواجدة على مستوى المكتبة ؟ وهل تسجلون نقائص في هذا الجانب ؟

ج 2_ تتوفر المكتبة على التجهيزات اللازمة من طاولات ، رفوف ، كراسي ، مكيفات هوائية ، رصيد وثائقي وتدفئة مركزية ولا نعاني من أي نقائص في هذا الجانب.

س 3: ما هي مصادر تمويل مكتبكم وأهم مجالات إنفاق هذه الميزانية ؟

ج 3_ ميزانية المكتبة مخصصة من الميزانية العامة للكلية وغالباً ما تنفق في شراء مختلف الأوعية الفكرية وتحديث الأجهزة المتوفرة بالمكتبة.

س 4: هل هذه الميزانية كافية لتنمية الرصيد الوثائقي الذي تتطلبه احتياجات المستفيدين ؟ إذا كانت الإجابة ب لا فما هي مقترحاتكم ؟

ج 4_ الميزانية المخصصة للمكتبة منخفضة نسبياً خاصة في مجال تنمية الرصيد الوثائقي عن طريق الاشتراك في الدوريات وجلب أحدث الأوعية الفكرية بأعداد أكبر مما هو متواجد لدينا وهنا نقترح زيادة الميزانية المخصصة لمكتبتنا.

2.4. المحور الرابع : مبادئ تسيير مكتبة كلية التكنولوجيا

س 1: هل تتبنون سياسة التخطيط في تسيير المكتبة ؟ وما هي أهم المجالات التي تشملها عملية التخطيط ؟

ج 1_ نعم نقوم بعملية التخطيط لتحقيق أهداف المكتبة ، وأهم مجال تشمله عملية التخطيط هو تنمية المجموعات المكتبية كما ونوعاً باستخدام التقنيات الحديثة ، أما بقية المجالات كالموارد البشرية والمالية مثلا فتخضع لمعدلات الإعارة.

س 2: هل مساحة المكتبة تكفي لأداء مهامها على مختلف المستويات القريب ، المتوسط والبعيد ؟

ج 2_ من بين المشاكل التي نعاني منها محدودية المساحة المخصصة للمكتبة ، حيث أنها لا تعد كافية على المستويين المتوسط والبعيد ، لذلك نقوم بتكثيف وتنظيم المقتنيات على حسب المساحة المتوفرة لدينا.

س 3: كيف تقيم إرتياد مختلف المستفيدين على المكتبة ؟ وكيف يتم تطويره ؟

ج 3_ إرتياد المستفيدين على المكتبة من متوسط إلى قوي وهو في تحسن مستمر ، وترجع عملية تطويره إلى الجانب الإعلامي بالدرجة الأولى بالإضافة إلى توفير المادة العلمية القيمة.

س 4: كيف يتم التنسيق بين مختلف عناصر المكتبة ؟ ووفق أي مبدأ يتم ذلك ؟

ج 4_ يتم التنسيق بين مختلف عناصر المكتبة عن طريق تقسيم مسؤول المكتبة لمختلف المهام وتوزيعها على رؤساء المصالح الذين بدورهم يقوم بتأديتها بالتنسيق مع بقية الموظفين وهذا وفق مبدأ الإتصال المباشر.

س 5 : كيف تتم عملية التوجيه بالمكتبة ؟

ج 5_ تتم عملية التوجيه وفق النمط الهرمي بدءاً من محافظ المكتبة إلى رؤساء المصالح ثم بقية الموظفين.

س 6: ما هي أهم العناصر التي تخضع لعملية المراقبة؟ وكيف يتم ذلك؟

ج 6_ نقوم بمراقبة مختلف موارد المكتبة وكذا مختلف العمليات الفنية التي نقوم بها ، وذلك عن طريق الرقابة على أوقات العمل والحرص على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب بالنسبة للموارد البشرية والقيام بعملية الجرد لمختلف الموارد المادية ، هذا قصد تدارك أي نقائص في المكتبة.

• خاص بالمحور الأول

*التعليق على جواب السؤال -1- :

كون مسؤول المكتبة برتبة محافظ مكتبات جامعية و متحصل على شهادة ماستر في تخصص علم المكتبات والمعلومات أعطى للمكتبة دعماً كبيراً خاصة في مجال التنظيم.

*التعليق على جواب السؤال -2- :

ساهم وجود مكتبيين متخصصين ضمن عمال المكتبة في تحسين أداء المكتبة خاصة من خلال وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

*التعليق على جواب السؤال -3-:

على الرغم من النقص المسجل في بعض المناصب إلا أن روح العمل الجماعي لدى الموظفين أدت إلى تعويضهم نسبياً.

*التعليق على جواب السؤال -4-:-

ساهمت إدارة الكلية في تطوير مهارات الموظفين وذلك من خلال إرسالهم لإجراء تـرـبـصـات قصيرة المدى بالخارج ، حيث أدى إلى حسن تسيير المكتبة من خلال الاطلاع على تجارب الآخرين.

*التعليق على جواب السؤال -5- :

ساهم ارتفاع مستوى متوسط سنوات العمل بالمكتبة لدى الموظفين في إستقرارها وحسن تسييرها من خلال اكتساب الخبرة اللازمة لذلك.

• خاص بالمحور الثاني :

*التعليق على جواب السؤال -1-:-

أدى توفر المكتبة على مختلف الوسائل التكنولوجية اللازمة إلى تأدية مهامها بشكل جيد.

*التعليق على جواب السؤال -2-:

أثر الانقطاع المتكرر لشبكة الإنترنت بالإضافة لضعف الإشارة أحياناً بالسلب على التسيير الجيد للمكتبة.

*التعليق على جواب السؤال -3-:

ساهمت الأرضية الرقمية الخاصة بالمكتبة بشكل فعال في حسن تسيير المكتبة وتوفير مختلف الأوعية الفكرية المناسبة لكل فئات المستفيدين.

*التعليق على جواب السؤال -4- :

تفضيل المكتبة استخدام ال QR CODE في عملية التشفير على ال CODE BARRE يدل على سعة إطلاع المسؤول مع كونه في تخصص علم المكتبات والمعلومات وذلك من خلال إجابته المقنعة.

*التعليق على جواب السؤال -5-:

ساهم الترويج الجيد لمختلف نشاطات المكتبة لاستقطاب أكبر عدد من المستفيدين.

*التعليق على جواب السؤال -6-:

نظام ال PMB من أفضل البرمجيات الخاصة بتسيير المكتبات نظراً لسهولة استخدامه وكونه من البرمجيات مفتوحة المصدر.

*التعليق على جواب السؤال -7-:

نكتفي بإجابة مسؤول المكتبة.

• خاص بالمحور الثالث

*التعليق على جواب السؤال -1-:

أدى سوء إختيار مكان المكتبة إلى التأثير سلباً على أداء المكتبة وهذا راجع لعدم استشارة إدارة الكلية للمكتبيين عند اختيار الموقع.

*التعليق على جواب السؤال -2-:

توفير التجهيزات اللازمة للمكتبة أثر إيجاباً على تأدية المكتبة لمختلف مهامها.

*التعليق على جواب السؤال -3-:

نكتفي بإجابة مسؤول المكتبة.

*التعقيب على جواب السؤال -4-:

إنخفاض الميزانية المخصصة للمكتبة تؤدي إلى محدودية اختيارات المسؤول في توفير المادة العلمية اللازمة لمختلف فئات المستفيدين.

• خاص بالمحور الرابع

*التعقيب على جواب السؤال -1-:

تبني المكتبة لسياسة التخطيط في عملية تسييرها أدى إلى استقرارها وتحسين خدماتها باستمرار.

*التعقيب على جواب السؤال -2-:

محدودية المساحة المخصصة للمكتبة أثرت سلباً على تبني سياسة التخطيط لتحسين أداء المكتبة مستقبلاً.

*التعقيب على جواب السؤال -3-:

التنظيم الجيد للمكتبة بالإضافة إلى توفير المادة العلمية القيمة والتركيز على الجانب الإعلامي أدى إلى إرتياد المستفيدين على المكتبة بشكل متزايد.

*التعقيب على جواب السؤال -4-:

اعتماد عملية التنسيق بين مختلف موظفي المكتبة على الشكل الهرمي وفق مبدأ الإتصال المباشر ساهم في تحسين عملية الإتصال بين مختلف الموظفين.

*التعقيب على جواب السؤال -5-:

لاحظنا أن عملية التوجيه مبنية أساساً على كيفية التنسيق بين مختلف الموظفين ، إلا أن الأمر يحتاج أحياناً لتدخل المسؤول بتوجيه بقية الموظفين وعدم الاكتفاء بإعطاء الأوامر لرؤساء المصالح.

*التعقيب على جواب السؤال -6-:

المراقبة الشاملة والمستمرة على مختلف الموارد والعمليات الفنية الخاصة بالمكتبة أدى إلى التسيير الجيد للمكتبة.

3. **النتائج العامة للدراسة:** من خلال ما تم التطرق إليه في هذه الدراسة وبعد تحليل بيانات المقابلة

المقننة توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ توفر المكتبة على عنصر بشري متخصص خاصة فيما يتعلق بالمسؤول و رؤساء المصالح أدى إلى التنظيم والتسيير الجيد للمكتبة.
- ✓ يلعب عدد الموظفين دوراً هاماً في عملية تسيير المكتبة.
- ✓ لا بد من إقامة تربية وبرامج تدريبية من أجل تنمية مهارات الموظفين.
- ✓ يتناسب جدول استقرار الموظفين تناسباً طردياً مع استقرار المكتبة.
- ✓ لا بد من توفر الإنترنت ومختلف الوسائل التكنولوجية من أجل التسيير الأمثل للمكتبة.
- ✓ احتواء المكتبة على أرضية رقمية يسهل من عملية التواصل بين الموظفين ومختلف المستفيدين.
- ✓ يساهم الإعلان الجيد لمختلف نشاطات المكتبة في تحسين نسبة الارتياح على المكتبة.
- ✓ لا بد من دراسة الجدوى الاقتصادية والعلمية قبل اقتناء الأجهزة باهظة الثمن لتسيير المكتبة.
- ✓ الموقع الجيد للمكتبة بالإضافة لتوفرها على مختلف التجهيزات اللازمة لتسييرها مهم جداً من أجل تأدية مهامها على أكمل وجه.
- ✓ _ كلما زادت الميزانية المخصصة للمكتبة زاد أدائها من خلال التسيير الجيد لهذه الميزانية.
- ✓ _ من أجل التنظيم والتسيير الجيد للمكتبة لا بد من وضع خطة عمل تسيير عليها .
- ✓ _ الإعلان الجيد لمختلف نشاطات المكتبة يؤدي إلى ارتفاع عدد المستفيدين.
- ✓ _ التنسيق الجيد بين مختلف أفراد المكتبة واعتماد نهج جيد في عملية التوجيه عنصران مهمان في عملية تسيير المكتبة.
- ✓ _ من أجل التسيير الجيد للمكتبة لا بد من أن تشمل عملية المراقبة مختلف الموارد المادية والبشرية وكذا العمليات الفنية التي تقوم بها المكتبة.

4. نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات :

*الفرضية الأولى :

والتي جاءت كما يلي: ساهم توفر العنصر البشري المتخصص والمؤهل مع توفر التكنولوجيا الحديثة لمكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1- في توفر الأوعية الفكرية المناسبة وسهولة استرجاعها! قد تحققت وتمثلت مؤشراتهما فيما يلي:

✓ مسؤول المكتبة برتبة محافظ مكتبات جامعية ومتحصل على شهادة ماستر في علم المكتبات والمعلومات.

✓ يعمل بالمكتبة ملحقين بالمكتبات الجامعية من الدرجة الثانية بالإضافة إلى بقية الموظفين.

- ✓ احتواء المكتبة على أرضية رقمية متصلة بالإنترنت بالإضافة إلى مختلف الوسائل التكنولوجية من حواسيب ، جهاز عرض وألواح رقمية وغيرها.
- ✓ يتم تسيير المكتبة وفق نظام الPMB.

الفرضية الثانية:

- 1- توفر الموارد المالية والتجهيزات المادية أدى لتحسين خدمات مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1، لم تتحقق بشكل كافي ونذكر مؤشرات ذلك فيما يلي:
- ✓ موقع المكتبة غير مناسب بالإضافة إلى إنعدام قاعة للإنترنت أثر سلباً على أداء المكتبة.
- ✓ تتوفر المكتبة على مختلف التجهيزات اللازمة من طاولات ، رفوف ، مكيفات هوائية ، تدفئة مركزية وغيرها.
- ✓ الميزانية المخصصة للمكتبة منخفضة نسبياً وتتبع الميزانية العامة للكلية.

*الفرضية الثالثة :

- تستمد مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1- قوتها من حسن عملية التسيير . قد تحققت وتمثلت مؤشراتها فيما يلي:
- ✓ تبني المكتبة لسياسة التخطيط في تسييرها خاصة في مجال تنمية المجموعات المكتبية كما ونوعاً.
- ✓ المكتبة منظمة تنظيمياً جيداً مع توفيرها للمادة العلمية القيمة واعتمادها على جانب اعلامي مميز أدى إلى إرتياد المستفيدين بشكل متزايد.
- ✓ يتم التنسيق بين مختلف أفراد المكتبة عن طريق تقسيم وتوزيع المهام على رؤساء المصالح من طرف مسؤول المكتبة ومن ثم إلى بقية الموظفين.
- ✓ عملية التوجيه بالمكتبة تتم بشكل هرمي.
- ✓ تتم مراقبة مختلف موارد المكتبة وكذا مختلف العمليات الفنية وكذا الحرص على الانضباط في مواقيت العمل ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،بالإضافة إلى القيام بعملية جرد مواد المكتبة دورياً.

5-الحلول والإقتراحات :

- نظراً لبعض المشاكل التي تواجهها مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1- ومن أجل التنظيم والتسيير الجيد لها اقترح الباحث جملة من الحلول لتجاوز هذه العقبات وهيا كالاتي:

✓ اختيار موقع ملائم للمكتبة حبذا لو كان منفصلا وبالطابق الأرضي مع مساحة تكون كافية لأداء مهامها.

✓ زيادة الميزانية المخصصة للمكتبة.

✓ زيادة عدد الموظفين خاصة رتبة عون تقني.

✓ توظيف مهندس في الإعلام الآلي بالمكتبة.

✓ توفير قاعة إنترنت للمكتبة مع تجهيزاتها.

✓ تحسين شبكة الإنترنت وزيادة تدفقها.

✓ زيادة عدد التبرعات والبرامج التكوينية الخاصة بالموظفين.

خاتمة :

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إعطاء صورة كاملة حول الموضوع والوقوف على واقع تنظيم وتسيير مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف -1- مع إبراز أهمية الجانب البشري وكذا مختلف الموارد المادية والتكنولوجية ومدى تأثيرها على التسيير الجيد للمكتبة ، هذا بالإضافة إلى ملاحظة مدى موافقة عملية تسييرها لمبادئ التسيير العلمي من خلال مختلف عملياته والمتمثلة في التخطيط، التنظيم ،التنسيق ،التوجيه والمراقبة ومن ثم الوقوف على أهم مواطن الضعف التي تحول دون تأدية مهامها على أكمل وجه ،ومن خلالها إرتأينا لتقديم بعض الحلول والإقتراحات لعلها تساهم في تدارك هذه النقائص وترتقي بعملية التسيير العلمي للمكتبة.

قائمة المصادر:

- 1- الشامي أحمد ، محمد. المعجم الموسوعي للمصطلحات و المكتبات و المعلومات :انجليزي عربي . الرياض : دار المريخ،1988.
- 2-يوسف عبد المعطي ، ياسر ، القاموس الشارح في علوم المكتبات و المعلومات انجليزي-عربي مع كشف عربي - انجليزي ط 1 القاهرة : دار الكتاب الحديث،2009.
*الكتب:
- 1-ابراهيم ، السعيد مبروك ،المكتبة الجامعية و تحديات مجتمع المعلومات ط1. الاسكندرية، دارالنشر،2009
- 2 -عمر أحمد ، همشري : المكتبة و مهارات استخدامها . ط1 ، عمان : دار الصفاء لنشر و التوزيع،2009
- 3-توفيق العريضي ، جمال ، انواع المكتبات الحديثة ط 1 ، عمان ، الأكاديميون للنشر و التوزيع،2014
- 4-بدير ،جمال. المدخل لدراسة علم المكتبات ومراكز المعلومات.ط1،عمان: دار الحامد،2008
- 5-عبد الجواد شريف ، محمد . اليضاح بالمكتبات و مراكز مصادر المعلومات ط1 وسائل كفر الشيخ : دار العلم و اليمان للنشر و التوزيع ،2009
- 6-عبد اهل العلي ، أحمد ، أسس علم المكتبات والمعلومات النشأة - المجالات - الوظائف- المصطلحات ط1، دار الكتاب الحديث، 2005.
- 7-عوض،الترابري. محمد،الجودة. ادارة الشاملة في المكتبات ومرائز المعلومات الجامعية ط1 عمان دارالجامع والتوزيع، 2009.
- 8-عوذه علوي، محمد: المكتبات النوعية الوطنية - الجامعية - المتخصصة - العامة-

المدرسية ط1 من العراق النشر والتوزيع، 2007.

9- بدر احمد ، عبد الهادي ، محمد فتحي . المكتبات الجامعية : تنظيمها و اداراتها و خدماتها

و دورها في تطوير التعليم الجامعي و البحث العلمي . ط4. القاهرة : دار غريب، 2001

10-المختار إسماعيل، وائل ، ادارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات ط1، عمان: دار

المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.

11- بدر، أحمد. المكتبات الجامعية تنظيمها وارتها وخدماتها ودورها في تطوير التعليم الجامعي

والبحث العلمي ط4 القاهرة دار عربي للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

بدر، أحمد. المكتبات ومراكز المعلومات النوعية . ط1 الإسكندرية: دار الثقافة العلمية.

12-مصطفى عليان ، ربحي ادارة المكتبات (السس و العمليات) عمان : دار الصفاء للنشر

والتوزيع، 2009.

13- بن حبيب ، عبد الرزاق . اقتصاد المؤسسة . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.

عليان ربحي مصطفى ، النجداوي امين .مقدمة في علم المكتبات و المعلومات . عمان : دار

الفكر ، 1999

14-جميلة ، موالتي . مفهوم تسيير الموارد البشرية . (01/12/2015) متاح على الخط

المباشر

www.mawlatidjamila.keuf.net/t1175-topic

دراسة نظام مراقبة التسيير :الفصل الثاني .مدونة بحوث جاهزة .(25/12/2015) متاح على

الخط

<http://goo.gl/rmovcn>

15- عليان ، ربحي مصطفى .ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز التعلم .عمان :دار الصفاء

للنشر و التوزيع.

- 16- محمد الهادي ، محمد. ادارة العمال المكتبية المعاصرة . الوصول العلمية و تطبيقات المعلومات و تكنولوجياها . القاهرة : المكتبة الكاديمية ، 1996.
- 17- غراممي، وهيبه. الدارة الحديثة للمكتبات . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
- 18 -بوحوش، عمار . التجاهات الحديثة في علم الدارة . الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب ، 1984.
- 19-المالكي ، مجبل الزم . المكتبات العامة : ةالأهداف، الدارة العلمية , الخدمات المكتبية و المعلوماتية . الاردن : مؤسسة الورق . 1999.
- 20-عليان، ربحي مصطفى . مبادئ و ادارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات. عمان : دار الصفاء 2008.
- 21 -محمد الهادي ، محمد . الدارة العلمية للمكتبات و مراكز مصادر التعلم . القاهرة: المكتبة الكاديمية ، 1996.
- 22-الجدوسي، محمد. جاد اهلل ، جميلة . الدارة و تطبيق . عمان : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 1999.
- 23-عليان، ربحي مصطفى . ادارة مراكز مصادر التعلم . عمان : البازوري، 2006.

بحثنا هذا حول معرفة تنظيم وتسيير المكتبات الجامعية بصفة عامة وتم تخصيص جانبه التطبيقي على مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف 1. وقد تطرقنا فيه بإستفاضة حول موضوع التسيير خاصة بإعتبار التنظيم أحد عناصر هذا الأخير إضافة إلى التخطيط،التنسيق،التوجيه والمراقبة. والوقوف على أهمية الإشراف على هذه المكتبات من طرف كادر بشري متخصص من بداية تأسيسها إضافة إلى إمداده بمختلف التجهيزات والوسائل التكنولوجية اللازمة وتوفير ميزانية تكون في مستوى تطلعات الطاقم الإداري الخاص بهذا النوع من المكتبات من أجل توفير خدمة راقية لمختلف فئات المستفيدين من أساتذة،باحثين وطلبة.

وقد خلاصنا في هذه الدراسة إلى الوقوف على مختلف النقائص و السلبيات التي تعاني منها مكتبة كلية التكنولوجيا بجامعة سطيف 1،ومن ثم تقديم جملة من الحلول و الإقتراحات لعلها تساعد في حسن تنظيمها وتسييرها.

الكلمات المفتاحية:

التنظيم- التسيير- المكتبات الجامعية-مكتبة كلية التكنولوجيا سطيف 1

Résumé :

La présente recherche porte sur l'organisation et la gestion des bibliothèques universitaires en général, et de la bibliothèque de la Faculté de Technologie de l'Université de Sétif 1 en particulier. Nous avons parlé de gestion, en considérant l'organisation comme l'un de ses éléments, en plus de la planification, de la coordination, de la direction et du contrôle. Nous avons également montré l'importance d'employer un cadre humain spécialisé disposant de divers équipements et moyens technologiques nécessaires et de doter le personnel administratif d'un budget à la hauteur de leurs aspirations afin de donner une meilleure qualité de service aux professeurs, chercheurs et étudiants.

Nous avons conclu notre étude par différentes lacunes et points négatifs dont souffre la bibliothèque de la Faculté de Technologie de l'Université de Sétif 1 puis nous avons présenté quelques solutions et suggestions pouvant aider à sa bonne organisation et gestion.

Mots clés : Organisation ; Gestion ; Bibliothèques Universitaires ; Bibliothèque de la Faculté de Technologie de Sétif1.

Abstract:

The present research is about the organization and management of university libraries in general, and the library of the Faculty of Technology at the University of Setif 1 in particular. We have extensively talked about management, considering the organization as one of its elements, in addition to planning, coordination, direction and control. We have also shown the importance of supervising these libraries by a specialized human cadre with various necessary equipment and technological means and providing the administrative staff for this type of libraries with a budget that is at the level of their aspirations in order to give a high-end service to professors, researchers and students.

We have concluded our study with the various deficiencies and negatives that the library of the Faculty of Technology at the University of Setif 1 suffers from and then we have presented some solutions and suggestions that may help in its proper organization and management.

key words: Organization; Management; University Libraries; Library of the Faculty of Technology Setif1.