



مكتبة الملك عبد العزيز  
الطبعة الأولى  
(٣٤)

# الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات

د. هند بنت عبد الرحمن آل عروان

الرياض

١٤٢٤ هـ / ٢٠٠٣ م

مطبوعات  
مكتبة الملك فهد الوطنية  
السلسلة الأولى (٣٧)

# الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات ومدى تطبيقها في الأقسام النسائية بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية

د. هند بنت عبدالرحمن آل عروان

الرياض

١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م

## الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز المعلومات

ومدى تطبيقها في الأقسام النسائية بمؤسسات التعليم العالي  
في المملكة العربية السعودية

د. هند بنت عبدالرحمن آل عروان  
قسم المكتبات والمعلومات  
كلية الآداب - وزارة التربية والتعليم

مكتبة الملك فهد الوطنية  
الرياض : ١٤٢٤هـ / ٢٠٠٣م



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).  
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

هذا المصنف مرخص بموجب [رخصة المشاع الإبداعي نسب المصنف - الترخيص بالمثل 4.0 دولي](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).  
[https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

All rights reserved except as licensed pursuant to the Creative Commons license identified above. Any reproduction or other use not licensed as above, by any electronic or mechanical means (including but not limited to photocopying, public distribution, online display, and digital information storage and retrieval, and so on..) requires permission in writing from the publisher King Fahad National Library-KFNL.

جميع الحقوق محفوظة باستثناء ما يتم ترخيصه بموجب تراخيص المشاعات الإبداعية (Creative Commons) المحددة أعلاه. إن أي استنساخ أو استخدام آخر غير مرخص على النحو الوارد أعلاه، من قبل أي وسائل إلكترونية أو آلية (بما يتضمن وليس حصراً على النسخ، التوزيع العام، العرض عبر الانترنت، وتخزين المعلومات الرقمية واستعادتها وغيرها) يتطلب ذلك إذن خطي من الناشر مكتبة الملك فهد الوطنية.

## المحتويات

| الموضوع                              | الصفحة |
|--------------------------------------|--------|
| المقدمة                              | ١١     |
| الفصل الأول : الإطار المنهجي         | ١٣     |
| مشكلة الدراسة                        | ١٥     |
| أهداف الدراسة                        | ١٥     |
| أسئلة الدراسة                        | ١٦     |
| أهمية الدراسة                        | ١٧     |
| منهج الدراسة وإجراءاتها              | ١٨     |
| مجتمع الدراسة                        | ٢٣     |
| مصطلحات الدراسة                      | ٢٤     |
| أدب الموضوع                          | ٢٥     |
| الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة | ٥٥     |
| تمهيد                                | ٥٧     |
| تعريف الإدارة                        | ٥٧     |
| الإدارة العلمية                      | ٦٠     |
| عناصر الإدارة ومبادئها               | ٦٨     |
| التخطيط                              | ٦٩     |
| التنظيم                              | ٧٤     |
| القيادة                              | ٨٢     |
| صناعة القرار                         | ٩١     |



## المحتويات

|     |                                                               |
|-----|---------------------------------------------------------------|
| ٩٧  | إدارة الموارد البشرية .....                                   |
| ١٠٤ | الإدارة المالية .....                                         |
| ١١٠ | المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية ..... |
| ١١٥ | الدور القيادي للمرأة بشكل عام .....                           |
| ١١٧ | الوضع الإداري للمرأة في المملكة العربية السعودية .....        |
| ١٢١ | <b>الفصل الثالث : عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها</b> .....    |
| ١٢٣ | تمهيد .....                                                   |
| ١٢٤ | التأهيل والخبرات العلمية .....                                |
| ١٤٠ | جوانب الإدارة العلمية .....                                   |
| ١٤٠ | التخطيط .....                                                 |
| ١٥٠ | التنظيم .....                                                 |
| ١٥٩ | القيادة .....                                                 |
| ١٦٨ | صناعة القرار .....                                            |
| ١٧٣ | الإشراف (الرقابة) .....                                       |
| ١٧٨ | إدارة الموارد البشرية .....                                   |
| ١٨٩ | الموارد المالية .....                                         |
| ١٩٧ | <b>الفصل الرابع : الخاتمة</b> .....                           |
| ٢٠٠ | نتائج الدراسة .....                                           |
| ٢٠٩ | التوصيات والمقترحات .....                                     |
| ٢١١ | المقترحات للدراسات المستقبلية .....                           |
| ٢١٣ | <b>المراجع</b> .....                                          |
| ٢١٥ | المراجع العربية .....                                         |

|     |                        |
|-----|------------------------|
| ٢٢٢ | ..... المراجع الأجنبية |
|-----|------------------------|

## قائمة الجداول

| رقم<br>الجدول | عنوان الجدول                                                           | الصفحة |
|---------------|------------------------------------------------------------------------|--------|
| ١             | المتخصصات وغير المتخصصات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات           | ١٢٥    |
| ٢             | الدرجة العلمية للمشاركات في مجتمع الدراسة                              | ١٢٧    |
| ٣             | مدى الارتباط بين التخصص والقدرة على القيام بالعمل                      | ١٢٨    |
| ٤             | عدد سنوات الخبرة في العمل                                              | ١٣٠    |
| ٥             | إمكانية الالتحاق بدورات أو برامج تدريبية                               | ١٣٢    |
| ٦             | الخبرات الإدارية السابقة للمشاركات في مجتمع الدراسة                    | ١٣٤    |
| ٧             | المعرفة بواجبات العمل ومتطلباته                                        | ١٣٦    |
| ٨             | أسباب الترشيح لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات                         | ١٣٨    |
| ٩             | المشاركة في الندوات والمؤتمرات                                         | ١٣٩    |
| ١٠            | دور التخطيط في تطوير العمل بالمكتبة                                    | ١٤١    |
| ١١            | أهم المجالات التي تشملها عملية التخطيط مرتبة حسب الأهمية               | ١٤٢    |
| ١٢            | إمكانية التخطيط السنوي للمشاركات في مجتمع الدراسة                      | ١٤٦    |
| ١٣            | وجود الخطط السنوية الخاصة بالأقسام النسائية بالمكتبات ومراكز المعلومات | ١٤٧    |

قائمة الجداول

|    |                                                                  |     |
|----|------------------------------------------------------------------|-----|
| ١٤ | المشاركة في التخطيط للمكتبة أو مركز المعلومات                    | ١٤٩ |
| ١٥ | وجود هيكل تنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات                       | ١٥١ |
| ١٦ | إجراء تطوير للهيكل التنظيمي خلال السنوات الماضية                 | ١٥٢ |
| ١٧ | أسباب عدم وضع هيكل تنظيمي للجهات المشاركة في الدراسة             | ١٥٤ |
| ١٨ | وسائل إعداد الهيكل التنظيمي للجهات المشاركة في الدراسة           | ١٥٦ |
| ١٩ | طرق المعالجة الفنية لأوعية المعلومات                             | ١٥٨ |
| ٢٠ | توجه الإدارة المشرفة نحو المركزية واللامركزية                    | ١٦١ |
| ٢١ | أعلى مرتبة وظيفية تشغلها مديرة المكتبة أو مركز المعلومات         | ١٦٢ |
| ٢٢ | مقدار الصلاحيات الممنوحة للمشاركات في الدراسة                    | ١٦٤ |
| ٢٣ | أسباب منح الصلاحيات للمشاركات في الدراسة                         | ١٦٥ |
| ٢٤ | الأسس التي تأخذ بها المشاركات في الدراسة لممارسة مهامهن الإدارية | ١٦٧ |
| ٢٥ | أحقية صناعة القرار دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة                | ١٦٩ |
| ٢٦ | نقض الإدارة المشرفة للقرارات الصادرة عن المديرات                 | ١٧٠ |
| ٢٧ | استشارة الإدارة المشرفة للمشاركات في الدراسة في إصدار القرارات   | ١٧٢ |

قائمة الجداول

|    |                                                                    |     |
|----|--------------------------------------------------------------------|-----|
| ٢٨ | مراقبة الإدارة المشرفة للأداء اليومي في العمل                      | ١٧٣ |
| ٢٩ | نوع الرقابة على العمل                                              | ١٧٥ |
| ٣٠ | تطبيق مجتمع الدراسة للوائح والأنظمة الإدارية                       | ١٧٧ |
| ٣١ | أساليب توظيف المشاركات في مجتمع الدراسة                            | ١٧٩ |
| ٣٢ | تدريب الموظفات دورياً على الجديد من العمل                          | ١٨١ |
| ٣٣ | معايير الترشيح للدورات التدريبية                                   | ١٨٣ |
| ٣٤ | طبيعة علاقة المديرات بالموظفات                                     | ١٨٥ |
| ٣٥ | العناصر التي يتم بموجبها تقييم الموظفات في العمل                   | ١٨٧ |
| ٣٦ | تحديد الموارد المالية للمكتبة أو مركز المعلومات                    | ١٩٠ |
| ٣٧ | الصلاحيات الممنوحة للمشاركات في الدراسة<br>للسرف من بنود الميزانية | ١٩٣ |
| ٣٨ | النقص في الموارد المالية للجهات المشاركة في<br>الدراسة             | ١٩٤ |
| ٣٩ | أثر نقص الموارد المالية في توفر مستلزمات العمل                     | ١٩٥ |

## المقدمة :

إن من البدهيات التي نلاحظها في أي تجمع بشري أنه يختار من جماعته من يقوم على أموره ويسوسها ، ويعتلي سدة الأمر فيها ، هذه من الأمور التي فطر الله خلقه عليها ، لأنه لا غنى لأي مجتمع من المجتمعات مهما كانت حضارته أو ثقافته أو بيئته أو عدده عن تنظيم يكفل إدارة أموره وتسيير شؤونه . " حتى أصبحت الإدارة في وقتنا الحاضر من أهم الحقائق السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية في كل المجتمعات والدول ، ولها اليد الطولى في تقرير الأمور ، وتحقيق الأهداف التي يرنو إليها المجتمع " ( النمر وآخرون : ١٤١٧هـ ، ٢ ) ؛ لذا فوجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانات مادية ومالية وفنية وطبيعية تساعد على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها (السواط وآخرون : ١٤١٦هـ ، ٥ ) .

كما أصبحت الإدارة العصب الرئيس والشريان النابض في كل تجمع أو نشاط أو مؤسسة فإنها لا بد أن تكون كذلك مع العلوم سواء بسواء ، ذلك لأن ارتباط الإدارة بأغلب العلوم المعاصرة ، كالسياسة والاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع والقانون ... إلخ ، ظاهرة ملحوظة . وعلم المكتبات والمعلومات علم نشأ حديثاً نسبياً مقارنة ببعض العلوم ، إلا أنه برغم حداثة قد فرض نفسه ، وأثبت جدواه وفاعليته ، وذلك نظراً لأهمية دوره ، وفائدته للعلماء والباحثين والدارسين وطالبي العلم والمعرفة والثقافة . وقد حرصت جميع المكتبات ومراكز المعلومات على أداء مهامها الأساسية التي تركز على ثلاثة محاور رئيسة تتمثل في الآتي :

❖ اقتناء أوعية المعلومات .

❖ الإعداد الفني لتلك الأوعية .

❖ إتاحة المعلومات وبثها إلى عموم المستفيدين .

إلا أن المكتبة لا تعتمد في وجودها على العمليات والإجراءات الفنية فحسب، بل تحتاج إلى جانب ذلك إلى مجموعة من العمليات الإدارية التي تتمكن من خلالها من الاضطلاع بمهامها على أكمل وجه ، ومن ثم فإن الإدارة، تلك الوظيفة الغائبة، تعد المحور الرابع الذي ينبغي أن تمارسه المكتبات لتحقيق الهدف من وجودها ، كما تعد المحرك الفعلي لكل العمليات المكتبية، فبدون الإدارة العملية أو الصحيحة لن تكتمل حلقة الأداء التي توصل من خلالها المكتبات خدماتها إلى عموم المستفيدين . والإدارة العلمية لا تهتم بالأسس النظرية والأساليب العامة فقط ، بل تهتم بالممارسات العملية والمهارات الإشرافية أيضاً على اعتبار أن القيمة الحقيقية لهذه الأسس النظرية تكمن في تطبيقاتها ؛ فالميزانية وإعدادها ، والموظفون واختيارهم، والمقر وتجهيزاته، كل هذه الممارسات المهنية تتم اعتماداً على المبادئ النظرية والأساليب العملية (دياب : دت ، ٢١،١٩) .

والملاحظ أنه على الرغم من أهمية موضوع الإدارة العلمية إلا إنه يعد موضوعاً مهملاً أو شبه مهملاً في الدراسات المعاصرة ، وخاصة في القطاع النسائي في العالم العربي وفي المملكة على وجه الخصوص ، الأمر الذي أصبح يشكل ظاهرة لا يمكن تجاهلها ، في حين أن أدب المكتبات الغربي المعاصر يحظى بإنتاج وفير في هذا الصدد ، وهذا يوحي بأننا أمام قضية تفتقر إليها المكتبة العربية، ولا تزال أرضاً بكرّاً لم تحرث بعد، وهي بأمس الحاجة إلى من يتناولها وفق أصول المنهج العلمي وقواعده المتعارف عليها .

## الفصل الأول

الإطار المنهجي



قاصراً على الرجال، ولم يكن للمرأة دور يذكر إلا من خلال إسهامات قليلة أو مشاركات بسيطة ، لم تمكنها من إظهار خبراتها العلمية ، وإبراز إمكاناتها الإدارية بالشكل المطلوب . ومن حسن التوفيق أن المرأة السعودية في الحقبة الأخيرة تولت مناصب إدارية في كثير من القطاعات بما فيها قطاع المكتبات والمعلومات الذي بقي لفترة طويلة بعيداً عن القيادة الإدارية النسائية.

وقد ترتب على هذه النقلة الحضارية الجديدة في المجتمع السعودي ظهور العديد من القضايا المرتبطة بحجم وطبيعة الدور القيادي للعاملات في قطاع المكتبات والمعلومات، ومدى ما يتمتعن به من قدرات إدارية ، ومدى مشاركتهن في صنع القرار الإداري ، وغير ذلك من القضايا الأخرى التي لم يكشف عنها النقاب بعد .

وتحاول الباحثة في هذا الجهد العلمي التحقق من ظاهرة المرأة السعودية بوصفها إدارية قائدة ومديرة وصانعة قرار في المكتبات ومراكز المعلومات ، ومن ثم الخروج برؤية علمية صادقة تعكس الوضع الإداري النسائي في قطاع مهم بدأ في السنين الأخيرة يفرض وجوده ، ويدفع بعجلة التنمية الشاملة التي تشهدها المملكة العربية السعودية في مختلف المجالات .

## أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى الوصول إلى جملة من الحقائق لعل من أبرزها الآتي:

١. رصد التأهيل العلمي للمسؤوليات في إدارات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة .
٢. التعرف إلى الخبرات والتجارب والخلفيات الإدارية للعاملات في مؤسسات المعلومات في قطاع التعليم العالي بالملكة .
٣. التعرف إلى جوانب الإدارة العلمية التي تقوم بها المرأة في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية .
٤. دراسة الصعوبات أو العقبات الإدارية التي تواجه المرأة السعودية أثناء أدائها لمهامها الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات ؟
٥. اقتراح مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين الإدارة للمكتبات ومراكز المعلومات في المملكة وخاصة الأقسام النسائية فيها .

## أسئلة الدراسة :

١. ما المستوى العلمي والتأهيلي للمسؤوليات عن إدارات المكتبات ومراكز المعلومات في مؤسسات التعليم العالي بالملكة العربية السعودية ؟
٢. ما طبيعة الخبرات والتجارب والخلفيات الإدارية للعاملات في مؤسسات المعلومات في قطاع التعليم العالي بالملكة العربية السعودية ؟
٣. ما أبرز جوانب الإدارة التي تقوم بها المرأة في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية ؟

٤. ما أبرز الصعوبات أو العقبات الإدارية التي تواجه المرأة السعودية أثناء أدائها لمهامها الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات ؟

٥. ما أهم العوامل التي تسهم في تحسين إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في المملكة وخاصة لما هو موجه منها لخدمة القطاع النسائي ؟

### أهمية الدراسة :

تكتسب هذه الدراسة أهمية خاصة ، وذلك من زاويتين :

**الأولى :** أنها تنتهج أسلوباً في مناقشة قضايا الإدارة ، يسمح بأن تكون لها نظرية ذات مبادئ وقواعد ، وأن تكون أيضاً علماً متعارفاً عليه مستقلاً بقواعده ونظمه ، وهذا أمر لم يعرف إلا في العصر الحديث (دياب : د.ت ، ٣٩). ذلك لأن أساليب الإدارة قد تختلف من مكتبة لأخرى ، كما أن طرق ممارستها قد تكون اجتهادات شخصية أو آراء ووجهات نظر ذاتية لا تقوم على قواعد علمية معروفة ولا مدروسة . ومن هذا المنطلق جاء التأكيد في هذا المشروع العلمي على إيضاح هذا المفهوم وما يبنى عليه .

**الثانية :** أن هذه الدراسة تركز على ظاهرة ممارسة الإدارة بعناصر نسائية في مؤسسات المعلومات وهي ظاهرة أغفلت من أي ذكر أو بحث أو إشارة في عموم الأدب المكتبي ، فيما عدا إشارات يسيرة لها ، مثلما فعل "محمد أمين البنهاوي" في دراسته التي تحمل عنوان "إدارة العاملين في المكتبات" حيث تحدث عن المرأة العاملة في مجال المكتبات ، ووضع المرأة في أدب علم المكتبات ، ولكنه قصد المرأة الغربية لا العربية ، إذ يشير إلى ذلك بقوله: "لدى قيام المؤلف بفحص أدب علم المكتبات المدون بالعربية - وما أقله -

بحثاً عن وضع المرأة العربية العاملة في مجال المكتبات لم يجد فيه بكل أسف ما يسد الرمق ، فالبيانات الإحصائية إما ناقصة أو مبتورة أو لا وجود لها على الإطلاق. الأمر الذي يجعل تحليل أوضاع المرأة العاملة في مهنة المكتبات في مختلف الدول العربية هدفاً بعيد المنال على الأقل في الوقت الحاضر. لهذا يكتفي المؤلف - على حد قوله - بدراسة وضع المشتغلات بالمهنة في الولايات المتحدة وأوروبا" (البنهاوي : ١٩٨٤م ، ٢٥٨). وهنا يتضح ما لهذا الجهد العلمي من أهمية وذلك لكونه يلقي الضوء على الوضع الإداري للمرأة العاملة في قطاع المكتبات والمعلومات في المؤسسات الموجهة لخدمة التعليم العالي بالملكة العربية السعودية ، ولعله يكون منطلقاً بإذن الله لدراسات وبحوث مستقبلية تتناول جوانب أخرى عن أوضاع المرأة العاملة في هذا القطاع الحيوي.

#### منهج الدراسة وإجراءاتها :

لقد اعتمدت الباحثة في معالجة الموضوع قيد البحث على المنهج المسحي لأنه الأنسب لمثل هذه الدراسة ، ويقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة المعاصرة ومسحها على الطبيعة ، وفحصها فحصاً معمقاً ودقيقاً على مدى فترة من الزمن ، وهو من المناهج العلمية المعتمد بها ؛ لأنه يتبع خطوات المنهج العلمي (بدر : ١٤٠٨هـ ، ١٧٣ - ١٩١). ويذهب أحد علماء المنهجية إلى أن المقصود بالمنهج المسحي أو الوصفي المسحي "البحث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث ، أو عينة كبيرة منهم ، وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها" (العساف : ١٤١٦هـ ، ١٩١) .

#### أ / أدوات جمع البيانات :

## الإطار المنهجي

لجمع البيانات التي تجيب عن أسئلة الدراسة المطروحة سلفاً عمدت الباحثة إلى استخدام الأداة الأكثر مناسبة لمنهج البحث ، وهي الاستبانة " لأن البحث المسحي يتم بواسطة استجواب الأفراد بصورة مباشرة ( المقابلة ) أو بصورة غير مباشرة ( الاستبانة ) " ( العساف : ١٤١٦هـ ، ١٩٢ ) إلى جانب الزيارات الميدانية ، وإجراء المقابلات ، والاتصالات الهاتفية وذلك بغرض التزود بالمعلومات المطلوبة . وهذه تعد من أهم أدوات جمع البيانات وخاصة في حالة المنهج المسحي الوصفي . ويعود السبب في التركيز هنا على أداة الاستبانة بوصفها أفضل أدوات جمع البيانات في الدراسات المسحية ، كما أن غالبية الدراسات السابقة اعتمدت على الاستبانة بشكل مباشر لجمع معلوماتها ، علاوة على أن مجتمع الدراسة موزع على مناطق جغرافية متعددة من المملكة ، وبالتالي فإن الأداة المذكورة ( الاستبانة ) هي أفضل وسيلة لجمع البيانات من هذه الجهات المتفرقة .

### أ / ١ تصميم الاستبانة :

#### أداة القياس :

تم جمع البيانات الأساسية لهذه الدراسة باستخدام استبانة استقصاء موجهة للسيدات المشرفات على المكتبات ومراكز المعلومات بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، وقد تمكنت الباحثة من إعداد هذه الاستبانة بعد مراجعة العديد من الأدبيات ذات الصلة بالموضوع قيد البحث ، وقد احتوت الاستبانة على محورين رئيسيين يتعلق أولهما : بالبيانات الشخصية للمشاركات في الدراسة من حيث الاسم ( ترك اختياري ) ومكان العمل ، ومسمى الوظيفة ، والمرتبة ، ورقم الهاتف والفاكس ؛ ثم البيانات

العامّة (اسم المكتبة وعنوانها الحالي والمؤسسة التابعة لها والإدارة المشرفة عليها) . فالتأهيل والخبرات العلمية من حيث مجال الاختصاص ، ونوع الدرجة العلمية ، وعدد سنوات الخبرة ومدى الالتحاق بالدورات والبرامج التدريبية ، والخبرات الإدارية السابقة للعمل ومدى المشاركة في الندوات والمؤتمرات .

أما المحور الثاني للاستبانة فيتناول جوانب الإدارة العلمية ، وقد قسم إلى عناصر ، يحتوي كل عنصر منها على عدد من المتغيرات التي يتفرع عنها مجموعة من الأسئلة ، وفي السطور اللاحقة توضيح لهذا الجانب .

وأول هذه العناصر التخطيط : وقد حوى سبعة متغيرات تتمحور حول دور التخطيط، في تطوير المكتبة ، وأهم المجالات التي يجب أن تشملها عملية التخطيط وإمكانية وجود تخطيط دوري للعمل في المكتبة أو المركز ، وما إذا كان التخطيط خاصاً بمكتبة القسم النسائي أو شاملاً للمكتبة الرئيسية بشكل عام ، ومدى مشاركة مديرة المكتبة أو المركز في عملية التخطيط ، وأهم مجالات المشاركة ، وكذلك توضيح أسباب عدم المشاركة في حالة عدم وجودها .

أما ثاني هذه العناصر فهو التنظيم : وقد شمل خمسة متغيرات تتركز حول أهمية وجود هيكل تنظيمي لتحديد العمل بالمكتبة أو المركز ، وما إذا كان قد تم إجراء تطوير للهيكل التنظيمي خلال السنوات الماضية ، والأسباب التي أدت إلى عدم وضع هيكل تنظيمي للمكتبة أو المركز في حال عدم وجوده ، وكيفية تصميم ذلك الهيكل ، والطريقة التي يتم بها إجراء العمليات الفنية لأوعية المعلومات .

## الإطار المنهجي

وثالث هذه العناصر القيادة : وتحتوي على ستة متغيرات تتمثل في طبيعة النظام المتبع في الإدارة ( مركزي أو لامركزي ) ، وأعلى مرتبة وظيفية تشغلها مديرة المكتبة أو مركز المعلومات ، ومقدار الصلاحيات الممنوحة للمديرة في العمل ، ومدى إسهامها في تعزيز العمل الإداري ، والأسس التي تستأنس بها مديرة المكتبة أو المركز في ممارسة مهامها الإدارية .

رابع هذه العناصر يتعلق بصناعة القرار : ويشمل ثلاثة متغيرات تتناول حق صناعة القرار دون الرجوع إلى الإدارة المباشرة في العمل ، وما إذا كان قد سبق للإدارة المباشرة أن نقضت قرارات صدرت عن إدارة المكتبة أو المركز ، وإمكانية استشارة الإدارة العليا أو المباشرة لمديرة المكتبة أو المركز في قرارات تتعلق بالعمل .

وخامس هذه العناصر الإشراف والرقابة : ويحتوي على ثلاثة متغيرات تناولت الرقابة على الأداء اليومي في العمل ، ونوع تلك الرقابة ، ومدى التزام مديرة المكتبة أو المركز بتطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات.

وأما سادس هذه العناصر فهو إدارة الموارد البشرية : وقد شمل خمسة متغيرات رئيسية هي : كيفية توظيف العاملين في المكتبة أو المركز ، وإمكانية تدريب الموظفين على التطورات الجديدة في المجال ، وأسباب الترشيح للدورات التدريبية ، وعلاقة مديرة المكتبة أو مركز المعلومات مع الموظفين ، وأهم العناصر التي يتم من خلالها تقييم الموظفين في العمل .

وسابع هذه العناصر هو الموارد المالية : وشمل أربعة متغيرات تتمثل في كيفية تحديد الموارد المالية للمكتبة أو المركز ، والصلاحيات المتاحة

للصرف من تلك البنود والمخصصات ، ومدى معاناة المكتبة أو المركز من نقص الموارد المالية ، وأثر ذلك النقص على توفر مستلزمات العمل الرئيسة .

أما السؤال الأخير في الاستبانة (آراء ومقترحات ) فترك مفتوحاً للإجابة عنه من قبل مسؤولات المكتبات ومراكز المعلومات للتعبير عن وجهات النظر، وتقديم مقترحات تخدم الوضع الإداري للمرأة في مكتبات الدراسة .

#### أ / ٢ صدق الأداة :

عرضت الاستبانة قبل اعتمادها بشكلها النهائي على مجموعة من المحكمين المتخصصين في الإدارة وعلوم المكتبات والمعلومات والبحث العلمي من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وخارجها لإبداء رأيهم في محتواها العلمي وأسلوبها وتنظيمها وتمت الاستفادة من ملاحظاتهم حيث أعيدت صياغة بعض المحاور والمتغيرات ، لتصبح أكثر وضوحاً وصدقاً في قياسها ، وتم الإبقاء على الأسئلة التي أجمع عليها المحكمون ، كما تم قياس صدق الاستبانة بطريقة استطلاعية من خلال توزيع عينة منها على بعض مسؤولات المكتبات في المجتمع قيد البحث للتحقق من مدى وضوحها ومناسبتها لمجتمع الدراسة ، وبناءً على جميع الملاحظات الواردة تم صياغة الاستبانة بصورتها النهائية .

#### أ / ٣ ثبات الأداة :

أجري اختبار تجريبي للاستبانة حين تم اختيار ما يقرب من ١٥ موظفة ومسؤولة من العاملات في القطاع الإداري للمكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في مجتمع الدراسة ، وطلب منهن الإجابة عن الاستبانة الأولية ، ثم بعد حوالي أربعة أسابيع طلب منهن الإجابة عن الاستبانة نفسها بصيغتها النهائية ، وتم التحقق من ثبات الاستبانة بحساب معامل ألفا الذي أعطى قيمة

عالية مقدارها ٠,٩١ وهي دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ ، مما يوحي بأن المقياس المستخدم يحظى بدرجة ثبات قوية .

#### ب / تحليل البيانات :

بعد جمع استبانات الاستقصاء ، وقبل إجراء عمليات التحليل اللازمة تم إجراء الخطوات الآتية :

١. مراجعة الاستبانات للتأكد من اكتمالها ، واستبعاد ما هو غير مكتمل أو ما لم يجب عليه إطلاقاً .

٢. تقسيم مجتمع البحث بحسب فئاته، بدءاً بالجامعات، فالكليات الجامعية والمطورة، فالكليات العلوم الصحية، فمكتبة الفرع النسوي بمعهد الإدارة العامة.

٣. تفريغ البيانات في جداول تمت معالجتها بعد ذلك بإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لأغراض الدراسة ، وتمثلت الأساليب التحليلية المستخدمة لهذه الدراسة في التكرارات والنسب المئوية التي تكشف عن حجم الظاهرة محط البحث .

#### مجتمع الدراسة :

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من جميع المكتبات ومراكز المعلومات التابعة لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية التي تدار بواسطة عناصر نسائية. وقد اعتمدت الباحثة في تحديد مجتمع الدراسة على الدليل التعريفي الذي أصدرته وزارة التعليم العالي عام ١٤١٦هـ ( ١٩٩٥م ) ، وذلك لكونه المصدر الوحيد الذي أمكن الحصول عليه ، ونظراً لاكمال تغطيته لمؤسسات التعليم العالي بالمملكة والمتمثلة في الآتي :

أولاً : الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي ، وتضم المكتبات الآتية :

١. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة أم القرى .
٢. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
٣. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة الملك سعود .
٤. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة الملك عبد العزيز .
٥. مكتبة مركز دراسة الطالبات التابع لجامعة الملك فيصل .

أما فيما يتعلق بمكتبتي الجامعة الإسلامية وجامعة الملك فهد للبترول والمعادن فهما مستثنتان من نطاق الدراسة ، لأنه لا يوجد في هاتين الجامعتين أقسام نسائية على غرار الجامعات الأخرى ، وبالتالي فلا وجود لظاهرة الإدارة النسائية فيهما . وكذلك الحال مع جامعة الملك خالد فهي أحدث الجامعات السعودية، وقد قامت الباحثة بالاستفسار عن مكتبة الطالبات بها ، فتبين أنها تحت الدراسة والإنشاء .

**ثانياً : مؤسسات التعليم العالي التابعة لجهات أخرى غير وزارة التعليم العالي وتضم المكتبات النسائية الآتية :**

١. مكتبات كليات الرئاسة العامة لتعليم البنات .
٢. مكتبات كليات العلوم الصحية التابعة لوزارة الصحة .
٣. المكتبة النسوية التابعة لمعهد الإدارة العامة .

### **مصطلحات الدراسة :**

تحتوي هذه الدراسة على بعض المصطلحات التي يحسن إيضاحها سلفاً ، وذلك على النحو الآتي :

### الإدارة العلمية :

مدرسة إدارية تحبذ الاعتماد على قواعد الإدارة العلمية ، وتهتم بوضع العامل من خلال الحركة والزمن ومقدار الإنتاج ، وقد برزت هذه الفكرة بشكل واسع بفضل جهود العالم الأمريكي فريدريك تايلور صاحب الكتاب المعروف (أصول الإدارة العلمية) الذي نشر لأول مرة عام ١٩١١م (غوشة : ١٩٧٥م ، ٢٠٢).

### المكتبة :

مؤسسة ثقافية اجتماعية تسعى إلى تحقيق رسالة في المجتمع ، وتنهض بدور تعليمي وإعلامي وثقافي وترفيهي ، وتقدم خدماتها مجاناً . ويشمل مجتمع المكتبات في الدراسة الحالية تلك التابعة للجهات المشاركة في المسح الميداني .

### مركز المعلومات :

وحدة أو قسم من مركز "ببليوجرافي" أو مكتب بحوث أو مركز توثيق يعطي معلومات عن الكتب أو الموضوعات التي تهتم الهيئة التي يتبعها المركز ، ويعمل فيه اختصاصيو بحث ومكتبيون وببليوجرافيون واختصاصيو معلومات . وقد تشتمل مهام مركز المعلومات على مهام المكتبة المتخصصة (الشامي وحسب الله : ١٩٨٨م ، ٥٦٩ - ٥٧٠) ويقصد بمراكز المعلومات في الدراسة الحالية وحدات أو أقسام المعلومات التابعة للجهات المشاركة في المسح الميداني .

### الأقسام النسائية :

إدارات منبثقة عن بعض الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية ، وتكون تابعة لها إدارياً ومالياً ، وتتماثل معها إلى حد كبير في الهدف وطبيعة العمل وتختلف عنها في الحجم وبعض المهام ، ويقتصر العمل فيها على النساء وحدهن .

## مؤسسات التعليم العالي :

هي الجهات التي تشرف على مرحلة التخصص العلمي في أنواعه ومستوياته كافة ، رعاية لذوي الكفاية والنبوغ وتنمية لمواهبهم ، وسداً لحاجات المجتمع المختلفة في حاضره ومستقبله ، بما يساير التطور المفيد الذي يحقق أهداف الأمة وغاياتها (وزارة التعليم العالي : ١٤١٦هـ ، ١٥). وقد حددت الباحثة نطاق مؤسسات التعليم العالي المشاركة في هذه الدراسة ، وذلك في الجزء المتعلق بمجتمع الدراسة .

## أدب الموضوع :

سيتم في هذا الجزء عرض موجز لأدب الموضوع ، وذلك من خلال تناول أبرز البحوث النظرية والدراسات الميدانية التي تناولت ظاهرة الإدارة العلمية في مؤسسات المعلومات ، وذلك على النحو الآتي :

## أولاً : البحوث النظرية :

١. كتاب عبد الكريم إبراهيم الأمين وآخرين ، الذي يحمل عنوان " إدارة المكتبة " وصدر عام ١٩٨٠م ، وهو يتناول العديد من الجوانب الأساسية لعدد من الإجراءات والعمليات الإدارية التي تتم في المكتبة ، من حيث إدارتها ، والتطورات الحديثة في الخدمات المكتبية ، والإطار القانوني والإداري في المكتبات ، وموظفيها ووظائفها ، كما يتناول الكتاب الميزانية والتخطيط المالي والعلاقات العامة في المكتبة ، علاوة على مبنى المكتبة وأثاثها ولوازمها (الأمين وآخرون : ١٩٨٠م) .

٢. كتاب محمد محمد الهادي بعنوان " الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات" ، الذي صدر عام ١٩٨٢م ، ويتناول هذا الكتاب الإدارة العلمية لمختلف أنواع المكتبات سواء أكانت مكتبات وطنية أم مكتبات عامة أم مدرسية أم جامعية أم متخصصة ، كما أن هذا الكتاب يتناول أيضا الإدارة العلمية لمراكز التوثيق والمعلومات ، وهو موجه إلى رجال الإدارة والتخطيط بصفة عامة ومديري المكتبات ومراكز التوثيق بصفة خاصة ، إلى جانب الطلاب والمهتمين بأمور المكتبات والتوثيق والمعلومات .

كما يشتمل الكتاب المذكور على خمسة أجزاء رئيسية : الجزء الأول يتعرض لمفهوم الإدارة العلمية ومدى تطبيقها في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات ويعالج الجزء الثاني تحديد الأهداف كنقطة ارتكاز في العملية الإدارية ، وعملية اتخاذ القرارات ، ومراحل التخطيط الإداري للمهام في هذه التنظيمات. ويوضح الجزء الثالث مبادئ التنظيم الإداري ، كما يتعرض للعلاقات الإنسانية والعلاقات العامة والاتصالات الإدارية التي ينبغي أن تدعم أنشطة المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات . ويختص الجزء الرابع من الكتاب بتطبيق أساليب الإدارة المالية من إعداد الميزانيات والتكاليف والمحاسبة والرقابة. أما الجزء الخامس والأخير من كتاب الهادي فيتعرض لبعض الأساليب التي تسهم في التطوير الإداري : مثل المعايير الموحدة ، وبحوث العمليات ، والتحليل الشبكي ( الهادي : ١٩٨٢م ) .

٣. كتاب محمد أمين البنهاوي بعنوان " إدارة العاملين في المكتبات" ، الذي صدر عام ١٩٨٤م ، ويتناول إدارة الموظفين في المكتبات في إطارها العام : مفهومها ، الحاجة إليها ، الأسس التي تقوم عليها ، بدءاً من توصيف الوظائف ومروراً باختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم ، وانتهاءً بقياس أدائهم

وترقيتهم . كما يتناول كتاب البنهاوي مشاكل العاملين في كل نوع من أنواع المكتبات على حدة ( الجامعية والمتخصصة والعامة والمدرسية ) حيث يتحدث عن عددهم وفئاتهم ووظائفهم ومؤهلاتهم وواجباتهم ، ثم يتطرق إلى بناء جهاز الموظفين وأحوال العمل والتنمية المهنية للعاملين ، وينتهي بمناقشة بعض القضايا الخاصة بإدارتهم. وتم تخصيص الفصل الأخير من الكتاب المذكور لدراسة نموذجين محددين من القوى العاملة بالمكتبات هما الفنيون والنساء العاملات في المكتبات بهدف تسليط الضوء على وضع كل فئة منها ، وإبراز مشكلاتها الخاصة ( البنهاوي : ١٩٨٤ م ).

٤. كتاب شريف كامل شاهين بعنوان " نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات : المفاهيم والتطبيقات " الذي صدر عام ١٩٩٤م ، حيث ركز على النظم وأساليب المعلومات الإدارية . وقد جاء في أحد عشر فصلاً ، خصص الفصل العاشر من الكتاب لنظم المعلومات الإدارية ، واتخاذ القرار ، وشمل تعريفات لنظم المعلومات الإدارية ، وبناء هذا النوع من النظم ، وإدارة المكتبات واتخاذ القرار ، كما خصص الفصل الحادي عشر للنظم الإدارية والمالية لبعض المكتبات ومراكز المعلومات (شاهين : ١٩٩٤م).

٥. كما قام سعود الحزيمي بإعداد مقالة بعنوان " المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية " التي نشرت في مجلة عالم الكتب (مج ١٨، ع ٤، ١٤١٨هـ) ، وهي تؤكد أن المعلومات أصبحت تشكل عاملاً مهماً في نجاح خطط التنمية ، ومصدراً للخبرات والتجارب والبدايل والأساليب ، وأداة لرفع فاعلية العاملين وزيادة إنتاجيتهم وكفاءتهم ، لذا يعتمد الإداريون عليها كثيراً في مختلف المنظمات والمؤسسات الإدارية في اتخاذ قراراتهم .

ونتيجة لما تواجهه المكتبات ومراكز المعلومات من هذا الكم الهائل والسييل الجارف من هذه المعلومات التي هي بحاجة إلى السيطرة عليها وتنظيمها وحفظها واسترجاعها ، فإن ذلك يتطلب وجود إدارة سليمة تقوم بتوجيه الأفراد ، ورفع كفاءتهم ، واستغلال الموارد البشرية والمالية على الوجه الأمثل واكتشاف المشكلات والعوائق ، وإيجاد الحلول المناسبة لها . خاصة أن أغلب المكتبات ومراكز المعلومات في دول العالم تعاني من مشكلات وعوائق عديدة تحد من قدرتها على تحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطاتها ، ولا شك أن تجاهل تلك المشكلات أو إهمالها سيؤدي في نهاية الأمر إلى تراكمها واستفحال أمرها وبالتالي تراجع مستوى الأداء ، ويدب الفشل ليحول دون تحقيق أهداف المكتبة (الحزيمي : ١٤١٨هـ).

#### ثانياً : الدراسات الميدانية :

برغم المحاولات العديدة التي قامت بها الباحثة للوقوف على الدراسات التي استمدت معلوماتها من المسوحات الميدانية فإنها لم تجد في اللغة العربية إلا دراسة واحدة فقط لها صلة وثيقة بالإدارة العلمية للمكتبات الجامعية ، واستطاعت الباحثة بعد ذلك العثور على مجموعة من الدراسات ترتبط بالوضع الإداري للمرأة وطبيعة عمل المرأة في المملكة العربية السعودية ، سيتم عرضها بإيجاز على النحو الآتي :

١. دراسة حامد الشافعي دياب ، وهي بعنوان " إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية " . تركز هذه الدراسة على قطاع محدد من قطاعات دراسات المكتبات وهو " الإدارة المكتبية " مع التطبيق على المكتبات الجامعية في مصر ، بحيث يتكامل \_ على حد تعبيره \_ الجانبان

النظري والميداني معاً ، ويصبح الأول في خدمة الثاني . ويتبلور هدف الدراسة في أربع نقاط رئيسة وذلك على النحو الآتي :

**أولاً :** التعرف إلى الأسلوب الأمثل لإدارة المكتبات الجامعية .

**ثانياً :** دراسة الوظائف الإدارية في المكتبات الجامعية في صورتها المثلى كالتنظيم الإداري والسلم الوظيفي والقوى البشرية والميزانية ٠٠٠ إلخ .

**ثالثاً :** تطبيق وظائف الإدارة العلمية للمكتبات الجامعية على الأوضاع القائمة في ثلاث مكتبات جامعية في مصر ، اختارها الباحث كنماذج للدراسة الميدانية ، في محاولة للتعرف إلى الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق المكتبات الجامعية لأهدافها .

**رابعاً :** تلمس واقتراح الحلول الملائمة لظروف تلك المكتبات في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة ، وتبلورت مثل هذه الاقتراحات في صورة إستراتيجية جديدة لإدارة المكتبات الجامعية في مصر .

وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة منهج "دراسة الحالة"؛ لأنه يرى أنه أنسب المناهج لهذه الدراسة ، وتمثل الوحدة في دراسة الحالة موضوع البحث ، وقد تكون فرداً أو جماعة أو مؤسسة أو مشروعاً أو وحدة إدارية ، وقد يتضمن هذا المنهج دراسة الوحدة بأكملها أو دراسة قطاع أو جزء منها .

وتمثل أبرز النتائج التي توصل إليها الشافعي في أن هناك علاقة ما بين تطبيق أسس الإدارة العلمية ومبادئها وبين الوضع الراهن للمكتبات الجامعية التي تمت دراستها ، على اعتبار أن العلاقة بين المبدأ والتطبيق أو السبب والنتيجة علاقة طردية . وتوصل الباحث إلى نتيجة إجمالية فحواها أن المكتبات الجامعية في مصر لا تستطيع أداء المهام الملقاة على عاتقها بطريقة

أفضل في ظل عدم ترابط التنظيم الإداري للوحدات المكتبية المتعددة داخل الجامعة الواحدة والنقص الواضح في القوى العاملة في هذه المكاتب كما وكيفاً ، فالكل يعمل بدون توجيه فني أو إشراف إداري من قبل المسؤولين عن المكاتب الجامعية ، إضافة إلى ضآلة المخصصات المالية لهذه المكاتب . ويوصي الباحث في الختام بعلاج الأسباب الثلاثة الرئيسة وهي : خلل التنظيمات الإدارية ، وقلة عدد العاملين المتخصصين ، وضآلة المخصصات المالية . ذلك أن هذه العوامل تعد من وجهة نظر الشافعي الحل الأمثل لأغلب المشكلات الموجودة في المكاتب الجامعية في مصر (دياب : دت) .

٢. دراسة نبيلة عباس الشال بعنوان " المرأة والقيادة الإدارية " والتي صدرت عام ١٩٧٧م . وتركز هذه الدراسة على الكفاءة الإنتاجية للمرأة ، وهل هي معادلة لكفاءة الرجل ؟ وهل يمكن أن تكون المرأة مديرة ؟ بحيث تتولى قيادة مجموعة من العاملين بكل كفاءة واقتدار . وقد انصب البحث على إظهار مدى قدرة المرأة على القيادة تأسيساً على أنه في مجال القيادة الإدارية لا مجال للفرقة بين مفهوم كل من القائد والمدير . وأشارت الباحثة إلى معوقات قيادة المرأة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية ، والتي تمثل ضغوطاً على المرأة مما يحد من عملها بكفاءة أو وصولها إلى المناصب القيادية . كما توصلت الباحثة إلى مجموعة من المشكلات الإدارية النسائية : بما في ذلك مشكلات التخلف ، وسوء الاختيار ، وضعف التدريب والمركزية الشديدة ، إضافة إلى معوقات خاصة تقف أمام المرأة في عملها بصفة عامة وفي وصولها إلى المناصب القيادية بصفة خاصة ، وأكدت الباحثة أن إزالة جزء كبير من هذه المعوقات ، أو حتى التخفيف منها ، سيؤدي إلى زيادة اندفاع المرأة للعمل

والتقدم ، كما أشارت إلى أن الإجابة في العمل والابتكار والتطلع يؤدي إلى تحقيق مكانة ومركز في الجماعة ، كما أن القدرة على التأثير في الآخرين وغيرها ستظل مرتبطة بدرجة كبيرة بقدرات الفرد ودرجة تعليمه وثقافته ، فإذا أزيلت من أمامه المعوقات المادية التي تعيق قدراته أو تحول دون انطلاقها استطاع أن يصل إلى المناصب القيادية سواء كان هذا الفرد رجلاً أم امرأة . وقد توصلت الباحثة إلى جملة من النتائج تتبلور في أنه ليس كل فرد صالحاً للقيادة الإدارية ، بمعنى أنه ليس كل رجل صالحاً للقيادة ، ولا كل امرأة صالحة للقيادة ، ولكي يتسنى تحقيق القيادة الفعالة في أي تنظيم كان ، يجب أن يتم الاختيار السليم للقائد ، وتنمية قدراته عن طريق التدريب المتعدد المراحل إضافة إلى توفير المناخ الجيد للعمل ( الشال : ١٩٧٧م ) .

٣. صدر عن الديوان العام للخدمة المدنية الذي أصبح الآن وزارة الخدمة المدنية بحث بعنوان " دراسة عن الوظائف التي توجد حالة ملحة لشغلها ، والتي يمكن للمرأة المشاركة بالعمل فيها ، دون الإضرار بالخلق الإسلامي والعادات العربية " ، واهتمت هذه الدراسة بالتركيز على الحاجة الماسة لشغل بعض الوظائف المكتبية : كالنسخ ، والترجمة ، والمحاسبة ، والحاسب الآلي ، وأعمال الملفات في الدوائر الحكومية وأجهزة الدولة كافة. أما عن كيفية تأهيل المرأة للقيام بالأعمال المكتبية فهناك خيارات كثيرة منها : إضافة تخصصات جديدة لبرامج تعليم المرأة ، وإنشاء معاهد نسائية للتدريب الإداري على غرار معهد الإدارة العامة .

أما كيفية الاستفادة من خريجات البرامج الإدارية فيكون عن طريق إعداد مكاتب خاصة في مدارس البنات القريبة من جهات العمل ، وإعداد إدارات نسائية في الجهات الحكومية نفسها ، وإعداد مجموعة من المجموعات الإدارية النسائية التي تتبع الجهات الحكومية (الديوان العام للخدمة المدنية : ١٤٠٠هـ) .

٤. دراسة لأحمد إبراهيم عبد الهادي بعنوان " السلوك التنظيمي : دراسة في التحليل السلوكي للرجل والمرأة في العمل والإدارة " ، والتي صدرت عام ١٩٨٤م . وتهتم هذه الدراسة بمناقشة الفروق الجوهرية بين المديرين والمديرات في بعض المنظمات في مصر . وقد كان من أبرز نتائج هذه الدراسة أن هناك فروقاً بين الرجال والنساء في مستوى الإدارة الدنيا والوسطى والعليا لصالح الرجل بمختلف المقاييس الفرعية لقياس مدى فاعلية المدير (على حد تعبير الباحث) ، وتتمثل أهم هذه الفروق في الآتي :

أ. تفويض السلطات : ترجع هذه الفروق إلى عوامل نفسية أهمها : انخفاض ثقة المديرات بأنفسهن وبغيرهن ، والخوف والقلق من أخطاء التفويض ، والرغبة في الاحتفاظ بالسلطة لإشباع حاجات إثبات الذات والسيطرة ، وعدم الرغبة في المخاطرة حتى لو تراكمت الأعمال ، وقلة الخبرة في العمل الإداري بحيث لا يعرفن كيف يفوضن بعض السلطات.

ب. الاتصالات التنظيمية : بحيث تنعكس التشئة الاجتماعية للفتاة على فاعلية الاتصالات التنظيمية ، ويجعل العديد من النساء يجدن صعوبة في هذا الصدد.

جـ. الميل إلى التعقيدات البيروقراطية ، لأن أسلوب تربية الفتاة لا ينمي لديها ، في العادة ، الاعتماد على النفس في اتخاذ القرارات ، فينتقل هذا النمط إلى مختلف مراحل حياتها الوظيفية ، وبالتالي تتمسك حرفياً باللوائح والتعليمات والقوانين .

د. العلاقات الشخصية في التنظيم : النشأة الأولى للفتاة ، والنظرة الاجتماعية لمكانة المرأة في المجتمع ، يجعل عدداً كبيراً منهن أقل مهارة في تكوين الصداقات والتعاون مع فريق العمل الإداري .

هـ. اتخاذ القرارات : هناك فرص التدريب وتنمية المهارات للمديرات في اتخاذ القرارات ، كما أن أغلب الوظائف التي تشغلها النساء عادة ما تكون محدودة التقدم وظيفياً مما يؤدي إلى عدم وجود الدافع الذاتي لتنمية خبراتهن في مجال اتخاذ القرارات (عبد الهادي : ١٩٨٤م) .

٥. دراسة لعائشة أحمد الحسيني بعنوان " التخطيط للاحتياجات من الكفاءات الإدارية النسائية في المملكة العربية السعودية" ، الصادرة عام ١٤٠٤هـ. وعنيت هذه الدراسة بتقدير احتياجات المملكة من الكفاءات الإدارية النسائية لمواجهة متطلبات خطة التنمية ، وقد أبرزت الباحثة ذلك في النقاط الآتية :

أ. اقتصرَت الدراسة على الجهات الرئيسية لعمل المرأة في مدينة جدة .

ب. الدراسة مجرد مؤشرات للوضع في حين أن الدراسات المتعمقة لهذا الموضوع والمرتبطة بالاحتياجات المستقبلية تتطلب بحوثاً أوسع تستغرق وقتاً أطول وعادة ما تخرج عن نطاق قدرات الباحث بمفرده.

جـ. الاعتماد على التحليل المنطقي في دراسة مشروعات التنمية ، وقد اختارت الباحثة خمس جهات رئيسة في مدينة جدة تعمل بها ( المرأة

السعودية ) لإجراء دراستها الميدانية ، وتطبيق النموذج المختار لتحديد الاحتياجات من الكفاءات الإدارية النسائية .

أما أبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة ، فنجملها في الفقرات التالية :

❖ ممارسة المرأة السعودية للعمل الإداري من خلال مهام إدارية قامت بها ، كعمادة الكلية ، ووكالة الكلية ، وإدارة المدرسة ، وحتى الأعمال الإدارية الأقل من ذلك والأكثر بساطة .

❖ ما تقوم به المرأة السعودية من الأعمال لم يخرج عما تسمح به الشريعة الإسلامية وتقاليده هذه البلاد المحافظة ، حيث إن ذلك يعد من أولويات المملكة والواقع الذي يتمسك به مواطنو هذا البلد .

❖ نجحت المرأة في ممارسة الأدوار الإدارية المتعددة مثل رسم السياسات ، والمتابعة واتخاذ القرارات ، وبعض الأدوار الأخرى ، وذلك نتيجة لخبرة أو دراسة سابقة .

❖ لم تعقد دورات تدريبية للمرأة لرفع مستوى أدائها الإداري إلا القليل جداً ، وهناك اتجاه في التركيز على إقامة تلك الدورات .

❖ استنتجت الباحثة أن المرأة السعودية في المراكز القيادية لها تطلعات إلى شغل مناصب ومراكز أوسع ، وطرق مجالات عمل جديدة ، كل ذلك في إطار الشريعة الإسلامية ( الحسيني : ١٤٠٤هـ ) .

٦. دراسة لجنة تنسيق العمل النسائي في الخليج والجزيرة العربية بعنوان " تقدير احتياجات الكفاءات الإدارية النسائية بالمملكة العربية السعودية " ، والتي صدرت عام ١٤٠٤هـ . وتهدف هذه الدراسة تُعرف احتياجات المملكة

## الفصل الأول

العربية السعودية من الكفاءات الإدارية النسائية ، وذلك من أجل مواجهة متطلبات خطة التنمية ، وقد تم تطبيق الدراسة على خمس جهات رئيسة تعمل فيها المرأة السعودية بمدينة جدة هي:الرئاسة العامة لتعليم البنات وجامعة الملك عبد العزيز ، والإدارة العامة لكليات البنات ، ووكالة الوزارة لشؤون الرعاية الاجتماعية ، وبنك القاهرة، وشركة الراجحي المصرفية . وقد بلغ عدد أفراد العينة ٧٨ امرأة ، وتمت المقابلات الميدانية مع القيادات النسائية في هذه الجهات. وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج يمكن إجمالها في النقاط الآتية :

أ. اتفقت القيادات الإدارية النسائية على أن المجالات التي ستعمل بها المرأة السعودية في المدى القصير هي جميع المجالات الحكومية ، والقطاع العام. إذ تدعو الحاجة إلى إنشاء قسم خاص للسيدات خاصة في وزارة العدل ، وزارة الشؤون البلدية والقروية ، وزارة الداخلية ، وزارة الكهرباء ، وزارة الشؤون الاجتماعية ، وأخيراً الخطوط السعودية (خدمات الركاب) .

ب. تؤيد وزارة الخدمة المدنية دخول المرأة المجالات المذكورة بما يتلاءم مع قدرات المرأة إلا أنها ترى أن تعمل المرأة السعودية في الأجل القصير في وظائف السكرتارية والأرشفة والمحفوظات نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف من الدقة والترتيب والتنسيق .

ج. تمارس القيادات الإدارية النسائية بعض الأدوار القيادية بنجاح مثل: عمليات رسم سياسات العمل وتحديثها ، وقد انفردت المرأة بعملية المتابعة والتنفيذ نظراً لظروف العمل التي تتطلب فصل الجنسين . إلا أن بعض القرارات تتخذ من قبل الرجال .

د. لم تمارس القيادات الإدارية النسائية أو تشارك بعد في بعض المسئوليات والأدوار المرتبطة بالوظيفة القيادية ، مثل تحديد الأهداف الرئيسية للأجهزة التي يعملن بها ، ولم تمارس بعد وظيفة التخطيط ، سواء في وضع الخطة أو البرامج التنفيذية (لجنة التنسيق : ١٤٠٤ هـ) .

٧. دراسة ابتسام حلواني بعنوان " عمل المرأة السعودية ومشكلات على طرق العطاء " ، التي صدرت عام ١٤٠٨ هـ . وقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة الاتجاهات والعقبات التي تعترض المرأة ، كما بينت أن توافر فرص العمل للمرأة السعودية لم يكن بالقدر الكافي ، وأن الأعمال المتوافرة حالياً لا تعدو أن تكون أعمالاً روتينية لا تساعد على تنمية الطموح والتفكير لدى المرأة ، كما كشفت عينة الدراسة عن الرغبة في العمل في مجالات عمل المرأة في الهندسة والمصانع والشركات الخاصة وذلك بمعزل عن الرجل . وتوصلت الباحثة إلى جملة من الاستنتاجات التي لها صلة بالمشكلات التي تواجه المرأة العاملة في المملكة وذلك على النحو الآتي :

أ. رعاية الأطفال والأعباء المنزلية .

ب. صعوبة المواصلات وندرتها أحياناً للعاملة السعودية التي لا بد أن يقوم على إيصالها للعمل الأب أو الزوج أو الأخ أو الابن . وقليل من الجهات من يوفر وسائل نقل خاصة بالموظفات .

ج. اختلاف إجازة الصيف عن إجازة الطلبة والطالبات واضطراب مواعيد تنظيمها .

د. محدودية المجالات التي تعمل بها المرأة ونوعية العمل الذي تقوم به في تلك المجالات ، فمعظم الموظفات يشكين من الرتابة والجمود بحيث لا يسمح لهن بالتجديد والابتكار .

هـ. عدم توافق ظروف نظام العمل الموضوع في المملكة مع ظروف المرأة وطبيعة حياتها ووظيفتها الأساسية .

و. عدم اقتناع الأزواج بخروج المرأة إلى العمل مما يسبب لهن توتراً حاداً في إقناعهم بذلك .

ز. تزايد نسبة الغياب في بعض جهات العمل مما يسبب الإساءة إلى مصلحة العمل.

وقد طرحت ابتسام حلواني بعضاً من الحلول التي ترى أنها قد تسهم في حل بعض المشكلات التي تواجه المرأة السعودية العاملة ، ومن ذلك إنشاء دور للحضانة لرعاية الأطفال في الجهات التي تعمل بها نساء في المملكة ، ومنح العاملات إمكانية الاستثناء بالشكل الذي يتيح لهن الفرصة لمواجهة مسؤولياتهن دون مساس بمصلحة العمل (حلواني : ١٤٠٨هـ) .

٨. دراسة لسعود النمر بعنوان "المرأة السعودية العاملة: دراسة ميدانية على عينة من العاملات السعوديات بمدينة الرياض" ، التي صدرت عام ١٤٠٨هـ. وتهدف هذه الدراسة معرفة رأي المرأة السعودية العاملة ، ودوافعها نحو العمل والعقبات ، والمشكلات التي قد تكون سبباً في الإخلال بإسهامها في عملية التنمية في مجتمعها . وقد توصل الباحث إلى أن الدافع الذاتي نحو العمل يشكل أهمية لدى المرأة المشاركة في عينة الدراسة ، وذلك لإثبات ذاتها وتحقيق مكانتها الاجتماعية . أما عن نظرة المجتمع السعودي لعمل المرأة ، فأشارت الدراسة إلى أن هناك تقديراً اجتماعياً محدوداً لإسهام المرأة السعودية في عملية التنمية ، وقد يكون سبب هذه النظرة هو الخوف من أن يؤدي خروجها إلى العمل إلى الإضرار بها وبأدوارها الاجتماعية الأخرى . كما أشارت الدراسة إلى أن هناك بعض المشكلات التي تواجه المرأة السعودية العاملة ، وتتركز في المواصلات ، ونظام الدوام اليومي ، والإجازات . أما عن أهم التوصيات التي ختم بها الباحث دراسته فكانت تتركز حول الرغبة في

زيادة وعي المجتمع السعودي بأهمية إسهام المرأة في العملية التنموية ، والتأكيد على أهمية التوسع في دخول المرأة ميدان العمل باعتباره ضرورة تتطلبها ظروف المجتمع السعودي ، ودعوة علماء الدين إلى تسليط مزيد من الضوء على موقف الدين الإسلامي الحنيف من موضوع عمل المرأة ، وعقد عدد من حلقات النقاش بين علماء الدين والمثقفين والمسؤولين عن توظيف المرأة والمعنيين بالخطط التنموية لمناقشة موضوع عمل المرأة على أساس من الصراحة والوضوح ، والبحث عن أفضل الطرق التي يمكن بواسطتها زيادة إسهام المرأة في عملية التنمية (النمر : ١٤٠٨ هـ).

٩. دراسة عائشة أحمد الحسيني بعنوان " إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالملكة العربية السعودية " التي صدرت عام ١٤٠٩ هـ . وهدفت هذه الدراسة معرفة دافع المرأة السعودية العاملة في المواقع القيادية في مجتمع المملكة العربية السعودية . وهي على أية حال محاولة جادة لدفع المرأة السعودية نحو تنمية إدارية بصفة عامة وتنمية قيادية بصفة خاصة. وقد ناقشت هذه الدراسة عدداً من الفروض المهمة ومنها أن قلة المجالات المتاحة لعمل المرأة السعودية تحد من آمالها وطموحاتها في المجال الوظيفي ، وأن الرجل يعوق القيادات الإدارية النسائية في تقدمها ويحد من صلاحياتها ، وأيضاً تواجه القيادات الإدارية النسائية في التعليم العالي عدداً من المعوقات البيئية والتنظيمية التي تؤثر على كفاءتها في شغل المناصب القيادية ، وكذلك سعودة الوظائف القيادية النسائية في الأعمال الإشرافية أكثر من أعمال رسم السياسات والتخطيط والتطوير للمستقبل ، وأن التدريب من خلال العمل هو الأسلوب الأساس في إعداد القيادات الإدارية النسائية وتأهيلها ، كما أن النمو المتزايد في نشاطات التدريب والتنمية القيادية بالملكة وجه

## الفصل الأول

لمجتمع الرجال دون مجتمع النساء . وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي الذي يناسب هذا النوع من الدراسات .

أما أبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسة فقد تمثلت في وجود عوائق إدارية تحد من تقدم المرأة في المراكز الإدارية ، ولعل من أهمها :

❖ عدم تفويض المرأة الصلاحيات والسلطات الكافية ، ونقص برامج التأهيل والإعداد القيادي ، وعدم مشاركتها الفعلية في رسم السياسات مع صعوبة التنسيق والاتصال بالرؤساء في العمل .

❖ عدم اعتراف الرجال بقدرات المرأة وعدم تقبلهم لها في القيادة الإدارية ، وخوف وتردد بعض القيادات النسائية من المسؤولية وإبداء الرأي .

❖ السبب الرئيس في اختيار القيادات النسائية لشغل مراكز رئيسة هو تطبيق سياسة الدولة في حصر الوظائف الإدارية العليا على العناصر الوطنية وشغلها بكفاءات سعودية .

❖ لا توجد بصفة عامة علاقة بين المنصب القيادي وإعداد المرأة وتأهيلها لهذا المنصب سواء في التنمية القيادية أو التنمية الإدارية .

❖ تفويض بعض السلطات للقيادات الإدارية النسائية يعتبر الوسيلة الوحيدة لتأهيل القيادات الإدارية النسائية ، أما الطرق العلمية الأخرى كالتدريب أو الابتعاث أو عقد الندوات أو حضور المؤتمرات فيفتقر إليها التنظيم الإداري في المؤسسات النسائية .

❖ أن الدور الرئيس الذي تقوم به المرأة السعودية في المراكز القيادية هو الإشراف على تنفيذ ما خطط ورسم لها من سياسات بعيدة عن اتخاذ مواقع القرار .

❖ رغم إعطاء القيادات النسائية الإدارية صلاحيات للتوجيه معقولة نسبياً ، إلا أن السلطات التي تمنح لها لتنفيذ هذه الصلاحيات أقل بكثير مما يجب أن يكون ، وبهذا فإن القيادة النسائية تعتمد في صلاحيتها أساساً على مهارتها الإنسانية كقائدة أكثر من مهارتها الإدارية كمديرة .

❖ أن دور المرأة في المراكز القيادية في التخطيط لمستقبل القسم أو الإدارة بمؤسسات التعليم العالي الذي تعمل به محدود جداً ، ويعود ذلك إلى انفراد إدارات الجامعات والكليات التي على رأسها قيادات رجالية بوضع الخطط دون أن يكون للقائمات على أقسام الطالبات دور رئيس في التخطيط لمستقبل قطاعهن .

❖ أن الصلاحيات المعطاة للمرأة في المناصب القيادية غير كافية لنجاح دورها القيادي والإشرافي ، وهي كافية بشكل نسبي لتسيير العمل الروتيني .

❖ أهم الصلاحيات التي تحتاجها المرأة والتي ينبغي أن تعطى لها لتساعدها على نجاح دورها القيادي والإشرافي ، صلاحيات للتطوير والتخطيط ورسم السياسات ، ثم صلاحيات في التنظيم ثم في مجال التنفيذ ، وجميعها صلاحيات وثيقة الصلة بالمنصب القيادي .

❖ ضعف تأهيل المرأة فنياً وعلمياً للعمل بشكل عام والعمل القيادي بشكل خاص يعتبر من أهم السلبات للمرأة السعودية خاصة في المناصب القيادية (الحسيني: ١٤٠٩هـ) .

١٠. دراسة أحمد إبراهيم عبد الهادي بعنوان "دافعية المرأة للنمو والتقدم الوظيفي مقارنة بالرجل" ، المنشورة عام ١٩٩١ م . ومن أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج أن المرأة عادة أقل دافعية للتدريب الإداري ، وأقل دافعية للترقية ، ويعود ذلك إلى عوامل منها : اختلاف نظرة كل من الرجل والمرأة للعمل فالرجل ينظر إلى العمل على أنه أساسي في حياته ، بينما تنظر المرأة إلى العمل على أنه ثانوي في حياتها ، وبالتالي تظهر فروق بينهما لصالح الرجل في هذا المجال ، كما أن للعوامل التنظيمية تأثيراً سلبياً على دافعية المرأة للتقدم والترقية حيث أوضحت نتائج العديد من الدراسات أن هناك تفضيلاً للرجل في مجال الترقية ، هذا إضافة إلى أن الكثير من النساء في كثير من المنظمات يشغلن مناصب إدارية لا تتناسب مع تأهيلهن ، علاوة على أن العوامل النفسية والاجتماعية الناتجة عن صراع الأدوار الذي تعاني منه المرأة العاملة عموماً ، والتكوين النفسي للمرأة عامة يقلل لديها الرغبة في التنافس مع الرجل (عبد الهادي : ١٩٩١ م) .

١١. دراسة لنسرين جميل خياط بعنوان "خصائص مجتمع القيادات النسائية العاملة في القطاع العام" ، التي صدرت عام ١٤١٥ هـ . وقد توصلت الباحثة فيها إلى جملة من النتائج تتمثل في الآتي :

❖ تبين أن القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام يتسمن بانخفاض المؤهل العلمي لهن مما يقلل من فاعليتهن .

❖ عدم تنوع تخصصات فئة القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام.

❖ تنحصر القيادات النسائية العاملة في القطاع العام في المجالات التربوية والصحية ، كما تمتاز هذه القيادات النسائية الإدارية السعودية العاملة في القطاع العام بحدثة الخبرة الوظيفية في مجال العمل القيادي.

❖ أن المعايير الشخصية هي الأساس في اختيار القيادات النسائية السعودية في المناصب العامة .

❖ لا تتمتع القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام بقدر كاف من الصلاحيات المتناسبة مع مسؤوليتها القيادية مما يحد من فاعليتها .

❖ يسود نمط القيادة الأوتوقراطية في مجتمع القيادات النسائية العاملة في القطاع العام .

❖ أن عدم التحاق القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام ببرامج تدريبية يؤدي إلى الحد من فاعليتها في أداء دورها القيادي (خياط : ١٤١٥هـ).

١٢. دراسة لمريم الشهراني بعنوان " مدى إسهام المرأة السعودية العاملة في الوظائف المتاحة وإمكانية زيادة الفرص الوظيفية المناسبة لها في القطاعين العام والخاص " ، التي صدرت عام ١٤١٧ هـ . ومن بين ما خرجت به هذه الدراسة من معطيات : أن الفرص الوظيفية المتاحة للمرأة السعودية في المجالات الأقرب لمهن المرأة التقليدية أكبر من الفرص المتاحة في القطاعات الصناعية والتجارية ، وأن واقع إعداد المرأة وأهميته مرتبط بالمهن التقليدية ، وأن نظام التوظيف لا يخدم المرأة إلا نادراً ، وأن اللوائح والنظم وضعت للرجل والمرأة على حد سواء ، وأن هناك فروقاً كبيرة بين الواقع المأمول والإعداد والتأهيل ونظام التوظيف بشأن الفرص الوظيفية المتاحة للمرأة السعودية (الشهراني : ١٤١٧هـ).

١٣. دراسة لـخالد عبد الرحمن العيسى بعنوان "إمكانية تطبيق أسلوب العمل عن بعد للمساهمة في إيجاد فرص وظيفية للمرأة السعودية العاملة : دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريات والموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض" ، وقد أجازت الدراسة عام ١٤١٨ / ١٤١٩ هـ. وكان الهدف من إعدادها هو إيضاح ضعف حجم مشاركة المرأة في التنمية الوطنية وقلة عدد الفرص المتاحة لها في الوقت الراهن . وتأتي أهمية هذه الدراسة في المقام الأول من محدودية بحوث عمل المرأة في المملكة بشكل عام ، بالإضافة إلى أنه موضوع جديد وبالتالي سيسهم في إثراء المعرفة للمكتبة العربية والسعودية ، وتكوين قاعدة لدراسات أخرى حيث اتضح من خلال استطلاع أدبيات الموضوع أن عمل المرأة السعودية والعمل عن بعد لم يطرقا من قبل بشكل دراسة منفردة ، كما تتبع أهمية الدراسة كذلك من خلال توضيح الفرص الوظيفية المتاحة للمرأة السعودية العاملة ومدى توفرها حاضراً ومستقبلاً. وقد تم تحديد مجتمع الدراسة باختيار الفروع النسائية الحكومية التي تضم في مجملها غالبية الموظفين الإداريات العاملات في الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض . أما عن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث فكانت تتركز في أن عمل المرأة السعودية في مجال التعليم يفوق بكثير عملها في المجالات الأخرى ، كما أظهرت الدراسة أن معدل مشاركة المرأة السعودية في قوة العمل بالمملكة لا يتعدى ٥,٥٪ من إجمالي القوى العاملة المشاركة في خطط التنمية . وثبت أن الموظفين يتلقين التكليف بأداء المهام والتعليمات لإنجاز العمل بواسطة وسيلة اتصال كتابية أو هاتفية مع زميلاتهن المشرفات عليهن ، وخاصة مع المستويات الإشرافية القيادية في كثير من أعمالهن . كما أظهرت الدراسة أيضاً أن وجهتي نظر عيني الدراسة

متطابقتان حيث أجمعوا على أن هناك صعوبة بدرجة متوسطة في إدارة الموظفين الذين لا يريدونهم (العيسى : ١٤١٨ هـ) .

١٤. دراسة كاميليا عبد الفتاح ومحاسن عبد الفتاح بعنوان " دور المرأة العربية في الإدارة : دراسة متكاملة عن دور المرأة العربية في الإدارة " ، وكان الهدف منها تحديد التوافق بين طبيعة العملية الإدارية ومتطلباتها والخصائص السيكولوجية للمرأة ، ومدى تأثير ذلك على كفاءة المرأة العربية عند توليها مناصب الإدارة . كما تهدف أيضاً إلى دراسة الظروف الاقتصادية والاجتماعية والحضارية في البيئة العربية ، ومدى تأثيرها على عمل المرأة بشكل عام ، وعلى توليها مناصب الإدارة بشكل خاص . وتحديد المعوقات القانونية والاجتماعية والثقافية التي تحول دون عمل المرأة بكفاءة واقتدار ، كما تحول دون وصولها إلى مناصب القيادة الإدارية ومن ثم العمل على إزالة هذه المعوقات . وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها : أنه ما زال هناك اتجاه ضد عمل المرأة عموماً ، وضد توليها مناصب الإدارة بصفة خاصة ، وإن كان هذا الاتجاه لا يستند إلى أسس موضوعية ، كما أن المديرين يعترفون بأن المرأة العاملة العربية تواجهها العديد من المشكلات بعضها قابل للحل في المدى القصير ، وبعضها الآخر لا يمكن التغلب عليه بشكل نهائي . وثبت أن المرأة العاملة تتمسك بعملها كثيراً ، ولا تتركه إلا في حالات محدودة ، ويرجع تمسكها بعملها إلى عدم استغنائها عن الدخل المادي والرغبة في تأمين المستقبل . وأظهرت الدراسة كذلك أن هناك ارتباطاً كبيراً بين درجة التعليم للمرأة العاملة وثقافتها واتجاهاتها نحو العمل وعلاقتها بزملائها في العمل ، وما زالت هناك نسبة من النساء ترفض قبول المناصب الرئاسية والإشرافية خوفاً من ازدياد المسؤوليات (عبد الفتاح : دت) .

كان هذا عرضاً سريعاً وموجزاً لأبرز المؤلفات والدراسات باللغة العربية التي تناولت موضوع إدارة المكتبات ومراكز المعلومات ، والوضع الإداري للمرأة في المملكة العربية السعودية . وكما يظهر من العرض السابق فإن غالبية تلك البحوث والدراسات لم تورد أية إشارة إلى الدور النسائي في إدارة المكتبات أو مؤسسات المعلومات . كما أنه على حد علم الباحثة لا توجد دراسة واحدة تناولت موضوع الإدارة العلمية النسائية بوصفه موضوعاً مستقلاً ، الأمر الذي يعزز من أهمية الدراسة الحالية ، ويكشف عن مدى الحاجة إليها ، ويدفع الباحثة إلى كشف الأبعاد المرتبطة بالقضية رغبةً في الخروج بحقائق علمية تعكس الصورة الحقيقية لدور المرأة السعودية في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات الموجهة لخدمة قطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية .

أما بالنسبة للبحوث والدراسات التي تناولت الموضوع قيد البحث باللغة الإنجليزية فقد وجدت الباحثة قدراً طيباً من هذه الدراسات والبحوث نوردها وفق تاريخ صدورهما على النحو الآتي :

١. دراسة Hollzmler عن " التنمية الوظيفية للنساء في كليات المجتمع " ، التي صدرت عام ١٩٨٣م . وكان الغرض من هذه الدراسة هو معرفة الوضع الحالي لعاملات يمثلن عينة مختارة ممن يشغلن وظائف إدارية في كليات المجتمع ، وذلك بهدف تكوين صورة لهذا المجتمع في الولايات المتحدة الأمريكية ، ولمعرفة طبيعة مجتمع النساء اللاتي يتطلعن إلى شغل الوظائف الإدارية في كليات المجتمع ويحققن النجاح في هذا الميدان ، وتحديد المجالات التي تشعر المرأة أنها تملك الكفاءة للعمل فيها بعد تلقي التدريب ، وذلك من

أجل تحقيق التقدم أو المحافظة على وظائفهن الإدارية في كليات المجتمع ، إضافة إلى بحث المشكلات التي تواجه هؤلاء النساء والمكاسب التي تحققها في وظائفهن الإدارية ، وكذلك تحديد كيفية تقديرهن لأنفسهن كنساء إداريات . وقد أوضح البحث أن المشاركات في هذه الدراسة مجموعة من النساء تم اختيارهن لمشروع التنمية الوظيفية التي قامت برعايته الجمعية النسائية الأمريكية لكليات المجتمع والكليات المتوسطة وهيئة التجديد في كليات المجتمع. وقد أظهرت الدراسة أن هذه العينة من النساء اللاتي يشغلن وظائف إدارية تربوية ، أو تم اختيارهن لشغل وظائف إدارية يمثلن جيلاً جديداً من الإداريات في ميدان التربية ، وتم تعيين أغلبهن مع ظهور القوانين التي تحمي حقوق النساء والأقليات وتطبيق القوانين التي تمنع ممارسة التفرقة ، وأن هؤلاء النساء ومثيلاتهن في معظم المهن حققن تقدماً خلال العقد الأخير ، ومن أسباب هذا التقدم نمو درجة الوعي لدى النساء سواء كنّ أفراداً أو جماعات بالنسبة لطاقتهم وقدراتهن وتطلعاتهن ، ووجود القوانين التي تحمي حقوق النساء والحركة النسائية الداعمة لحقوق المرأة ، والمطالبة بتثبيت وتفعيل دورها في نشاطات المجتمع كافة. ومن ناحية أخرى أوضحت الباحثة أن النساء اللاتي شاركن وأجري عليهن البحث كن محافظات إلى حد كبير ، و متمسكات كذلك بالتقاليد والأعراف السائدة في حياتهن الشخصية والوظيفية (Hollzmler : 1983) .

٢. مقالة بعنوان " وضع السيدات في مهنة المكتبات " The Status of

Women in Librananship نشرت عام ١٩٨٣م للكاتبة كاثلين هيم Heim

Kathlen ، وقد بينت من خلالها أن المكتبات والمعلومات من بين مجالات الأعمال التي تستهوي المرأة ، وتجد فيها ضالتها ، ولذا فلا غرابة أن نجد أن نسبة الإناث في هذه المهنة تفوق بكثير نسبة الذكور ، وأن كثيراً من المناصب الإدارية العليا تهيمن عليها السيدات ( In : Cravey : 1991 , 150 ) . على أن الاهتمام بموضوع ودور المرأة في المهنة يعود إلى السبعينات الميلادية عندما صدر في الولايات المتحدة الأمريكية قانون المساواة في العمل ( Dumont : 1985 , 163 ) ، وإن كانت جذور القضية تعود إلى أبعد من ذلك بكثير كما نستشف من قائمة بليوجرافية تناولت وضع المرأة في مهنة المكتبات ، وتناولت الإنتاج الفكري عن الموضوع الذي صدر خلال الفترة ١٨٧٦ - ١٩٧٦ م ( Phenix : 1985 , 169 ) .

٣. دراسة آن لو Ann Louw بعنوان

Women in Managerial Positions in The Library and Information Services of South Africa .

التي نشرت عام ١٩٨٩م عن النساء في المناصب الإدارية لمهنة المكتبات والمعلومات في جنوب أفريقيا ، وقد وجدت من خلال ملاحظتها ومن خلال مراجعتها لأدبيات الموضوع أنه لا توجد أية وظيفة في مهنة المكتبات لا تستطيع المرأة أن تنهض بها فهي إدارية مؤهلة وقادرة على النجاح في المجال الإداري ، وهي لا تختلف عن الرجل في هذا الصدد بأي حال من الأحوال ، كما أن بعض الرجال يمتلكون قدرات تجعل منهم مديريين قياديين ، في حين أن البعض الآخر لا يمتلكون تلك القدرات ، فإن الوضع نفسه ينطبق على النساء اللاتي يتفاوتن في مواهبهن وقدراتهن الإدارية . وبشكل عام فإن المرأة في جنوب أفريقيا لا تقل عن نظيراتها في الدول المتقدمة فيما يتعلق باقتحام العمل

الإداري والتفوق فيه ، والوصول إلى أعلى المناصب الإدارية في مجال المكتبات والمعلومات . فقد استطاعت الحصول على الدرجات العلمية العالية المتمثلة في الماجستير والدكتوراه ، ونشر البحوث والدراسات العلمية الجيدة ، والاشتراك في الجمعيات المهنية ، مما يضيف بعداً آخر إلى تأهيلها الإداري ( Louw : 1989 ) .

٤. ثمة دراسة أخرى صدرت عام ١٩٩٢م بعنوان "الأدوار الإدارية للمشرفين على المكتبات الأكاديمية بنيجيريا" The Managerial , Roles of Academic Library Directors in Nigeria .

وتهدف إلى تطبيق نظرية هنري منيلرتق التي تحتوي على عشرة أدوار إدارية لتحديد ما إذا كان هؤلاء المديرون يصرفون أغلب وقتهم وجهدهم في بعض تلك الأدوار على حساب الأدوار الأخرى (الأدوار الداخلية والأدوار الخارجية).

وقد اعتمد الباحث على المنهج المسحي وذلك من خلال تصميم استبانة استخدمت لهذا الغرض ، وتم توزيعها على ٣٠ مديراً في المكتبات الجامعية بنيجيريا ، وأظهرت النتائج أن هؤلاء المديرين على غرار نظرائهم في الولايات المتحدة الأمريكية يقضون أغلب وقتهم وجهدهم في الأدوار الإدارية الداخلية Internal Managerial Roles بينما يذهب جزء بسيط من وقتهم في الأدوار الخارجية External Managerial Roles .

كما أظهرت النتائج مجموعة من التحديات التي يواجهها المديرون العاملون في المكتبات الجامعية بوجه عام ، والأدوار المتوقعة منهم لإنجاز عملهم بالشكل المطلوب ، والأساليب الإدارية التي ينبغي تطبيقها في مثل هذه البيئة بغرض إثبات الذات وتأكيد هوية المكتبة . وفي النهاية طرح الباحث مجموعة من التوصيات التي تحسن من الوضع الإداري في المكتبات الجامعية

بنيجيريا ، ومن أهمها إتاحة الفرصة للمديرين للالتحاق بالبرامج التدريبية التي تساعد على تطوير المهارات القيادية (Osuala:1992) .

٥. في عام ١٩٩٢م نشرت كيرن بوتنام Putnam دراسة بعنوان :

Gender and Salary Differentials for Administration and Professional Staff in Metropolitan Chicago Special Libraries .

خلال استخدام المنهج المسحي وإرسال استبانة إلى عينة الدراسة تمثل ٢٠٪ من مجتمع مكاتب الشركات والمكاتب الأكاديمية المتخصصة في منطقة شيكاغو الواسعة، حاولت الدراسة التعرف إلى الفروقات التي لها علاقة بالرواتب والجنس والتي تخص المستويات الإدارية في هذه المكاتب . ولعل طرح هذه الدراسة للفروقات بين الذكور والإناث كمتغير أساسي في هذه الدراسة، يجعل من علاقتها بالدراسة الحالية أمراً واضحاً وقوياً ويستحق التبيان.

وقد تبين من هذه الدراسة مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في الآتي :

❖ هناك عدد أقل من الرجال مقارنة بالنساء في المناصب الإدارية في المكاتب مجال الدراسة .

❖ تحصل الإداريات الإناث على رواتب ومستحقات مالية أقل من نظرائهن الذكور بنسبة ٣,٤٪ .

❖ لا تتفق فروقات الرواتب بين الإداريين الذكور والإداريات الإناث في المكاتب مجال الدراسة مع الاتجاهات الأمريكية الوطنية، وإنما تتقلب بين ١٣,٥٪ أقل وحتى ٩,٥٪ أعلى من الرجال .

❖ تدفع مكاتب الشركات المتخصصة للنساء العاملات حوالي ٦,٦٪ أكثر مما تدفعه للرجال وتشغل السيدات نسبة ٨٣٪ من مجموع العاملين والعاملات فيها .

❖ تقوم المكاتب الأخرى غير التي تتبع الشركات بتعيين وتشغيل ٦٤,٧٪ من النساء، ولكنها تدفع لهن مخصصات مالية تقل عن الرجال بنسبة ٩,٥٪. وقد خلصت الدراسة في نهايتها إلى أن المعاملة المهنية في هذه المكاتب متساوية بين الرجال والنساء العاملين في حقل إدارة المكاتب بمستوياتها المتنوعة. ( Putnam : 1992 ) .

٦. وفي عام ١٩٩٣م صدرت دراسة تحمل عنوان " النساء الإداريات : خطوة نحو الأمام " Women Managers : The Way Forward .

بدأ هذا البحث بمقدمة تشتمل على بعض الأرقام والحقائق المهمة فيما يتعلق بوضع المرأة الإداري في مهنة المكاتب والمعلومات . ومن ذلك أن نسبة النساء العاملات في المهنة قد بلغت ٨٥٪ في الولايات المتحدة الأمريكية ، ومع ذلك فإن نسبة من بلغ منهن المناصب القيادية العليا لا تزال ضعيفة ، وهذه الظاهرة تثير العديد من الأسئلة ، وتحفزنا على بحث الأسباب أو الدوافع التي تقف خلفها ، وربما كان من بينها ضعف الدعم الذي تلقاه المرأة العاملة في بعض المؤسسات ، أو الأعراف السائدة في بعض المجتمعات ، والتي قد لا توفر للمرأة بيئة مريحة للعمل والإنتاج . إضافة إلى النظرة القاصرة لدى البعض بأن المناصب الإدارية العليا يحتلها الرجال عادة . وإذا كانت هناك عدة ترسبات اجتماعية قد ساعدت على وجود هذا التصور ، فإن الوضع بدأ يتغير تدريجياً

في الآونة الأخيرة مع وجود الكثير من النماذج النسائية الجيدة التي فرضت وجودها بقوة ، وأثبتت نجاحها في العمل القيادي . وعلى أية حال فإن المرأة تستطيع أن تتنافس الرجل في هذا المجال على الرغم من بعض الظروف التي تحيط بها ، وتستطيع أن تتبوأ مركزاً قيادياً مرموقاً وذلك من خلال تحديد أهدافها بدقة ، والتعبير عنها بشكل واضح والالتحاق بالدورات التي تساعد على تطوير مهارات الاتصال ( Whittaker : 1993 ) .

٧. في عام ١٩٩٤م صدرت دراسة أخرى بعنوان : Innovation and Change As Strategies in Library Management هدفت هذه الدراسة تحديد الإستراتيجيات الإدارية التي تنطبق على بيئة المكتبة ، والتي أحدثت تغييراً جوهرياً في وظائفها خلال الخمس السنوات الماضية ، ولتحقيق هذا الهدف الرئيس فقد سعى الباحث Little إلى معالجة مجموعة أهداف فرعية تتمثل في الآتي:

❖ الحصول على صورة شاملة للتغيرات التي حدثت في وظائف المكتبات قيد الدراسة خلال الفترة ١٩٨٥ - ١٩٨٩م .

❖ تحديد الإستراتيجيات الإدارية المستخدمة في تلك المكتبات بغرض الحصول على تغييرات مهمة .

❖ تحديد ما إذا كانت الإستراتيجيات الإدارية لـ Waterman Management Strategies مستخدمة في المكتبات بغرض إحداث تغيير حقيقي .

❖ تحديد فاعلية استخدام الإستراتيجيات الإدارية لـ Waterman كإطار نظري أو نموذج لدراسة التغيير في المنظمات ( المكتبات ) قيد الدراسة .

وتم الاعتماد في هذا المشروع العلمي على منهج دراسة الحالة الذي تم تعزيزه ببعض الأدوات التي تساعد على جمع البيانات اللازمة مثل تحليل الوثائق وإجراء المقابلات الشخصية ، وملاحظة اتجاهات العاملين في المنظمة محط الدراسة .

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تحديد الإستراتيجيات الإدارية المستخدمة للتعامل مع التغيير الحاصل في المكتبات ، ومن بينها طبيعة المكتبة ، والسمات التي يمتاز بها مديرها إضافة إلى العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية . وتعد القيادة Leadership من أهم الإستراتيجيات المطلوبة لإحداث تغيير في المنظمة ، فهي تركز غالباً على الأفراد والاتصالات والتخطيط والتنظيم والتعاون مع البيئة المحيطة ( Little : 1994 ) .

٨. في عام ١٩٩٧م نشر وليام فيشر Fisher دراسة حول مدراء المكتبات الأكاديمية والعامة والمتخصصة بعنوان The Question of Gender in Library Management وتدور حول سؤال واحد فقط يتعلق بجنس العاملين بالمكتبات المذكورة ، فأراد التعرف إلى أعداد الإداريات الإناث والإداريين الذكور .

وقد تبين للباحث أن أعداد الإداريين الذين يشغلون مناصب إدارية عليا (مديرين للمكتبات) يفوق أعداد الإداريات السيدات في المكتبات العامة الكبيرة والمكتبات الجامعية الكبيرة والمتوسطة في حين يفوق عدد الإداريات الإناث اللاتي يتولين مناصب قيادية في العدد الإجمالي عموماً حين يتم إعطاء مؤشر عام لجميع المكتبات المبحوثة . وقد وصلت نسبة الزيادة في الإداريات الإناث حتى ٣ إلى ١ مقارنة بالإداريين من الرجال .

ولعل هذه الدراسة الوصفية التي ركزت على جانب واحد فقط هو السؤال عن أعداد الإناث والذكور في منصب مدير أو مديرة المكتبة لثلاثة من أنواع المكتبات المهمة يوضح التوجهات في الفرصة المتاحة للمتخصصة ، ولكنه أيضاً يبين أن قطاع المكتبات الأكاديمية أو الجامعية الكبيرة والمتوسطة الحجم هو مساحة خاصة بالإداريين الرجال على الرغم من كثرة السيدات الإداريات . هذه المفارقة لها علاقة بالدراسة الحالية التي ركزت على مكتبات مؤسسات التعليم العالي أو المكتبات الأكاديمية السعودية والتي تشهد أيضاً سيطرة ذكورية في مجال الإدارة العليا أيضاً ( Fisher : 1992 ) .

٩. في عام ١٩٩٨م صدرت دراسة بعنوان " اختلاف أنماط التفكير بين العاملين في المكتبات الأكاديمية " Thinking Style Differences Among Academic Librarianans .

لقد كان الهدف من إعداد هذه الدراسة هو معرفة ما يمكن أن يوجد من تفاوت في أساليب التفكير بين مديري الأقسام الفنية وأقسام الخدمات العامة في المكتبات ذات العضوية في جمعية المكتبات البحثية . وتم الاعتماد على المنهج المسحي من خلال الاستعانة بأداة الاستبانة التي وزعت على الأعضاء في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية ، وكانت نسبة الاستجابة ٨٠,٣% (١٠٦ استبانة)، وبلغ مجموع الاستبانات التي أجري عليها التحليل النهائي ٩٧ استبانة . وقد اشتمل القسم النظري من الدراسة على ثلاثة أجزاء تتمثل في مشكلات التعريفات، والإطار النظري ، ومراجعة الدراسات السابقة .

وتم استخدام أسلوب تحليل التباين Anova أنوفا بفرض المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها . ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة المذكورة فيما يتعلق بالجنس أن المديرات العاملات في المكتبات

كن أكثر مثالية في التفكير ، في حين أن المديرين كانوا عمليين بشكل أكثر في أسلوب تفكيرهم ، ويلاحظ على مديري أقسام الخدمات الفنية أنهم كانوا أكثر ميلاً نحو الجانب التحليلي والعملي في أسلوب إدارتهم ، في حين أن مديري أقسام الخدمات العامة كانوا أكثر ميلاً نحو الجانب المثالي في أسلوبهم الإداري . وهذا يوحي بأن هناك علاقة بين الجنس وأسلوب التفكير في الإدارة ، كما أن هناك علاقة بين طبيعة العمل أو طبيعة القسم الذي يشرف عليه الشخص وأسلوبه الإداري . وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة مواصلة الدراسات في هذا المجال بغرض معرفة المزيد من العوامل التي تؤثر في الأسلوب الإداري وطريقة تفكير المديرين ، مما يثري الرصيد المعرفي الوثيق الصلة بالإدارة العلمية للمكتبة ( Golian : 1998 ) .

١٠. هناك مقالة صدرت عام ١٩٩٨م للباحثة كالبانا داسجوبتا Dasgupta بعنوان "النساء كمديرات للمكتبات - خطوات تطويرية في الهند" Women As Managers of Libraries: A Developmental Process in India.

حيث أوضحت فيها دخول المرأة في مهنة المكتبات ، وذلك منذ بداية القرن العشرين ، ومدى التطور الذي لحق بهذه المهنة . ومن خلال البحوث المسحية التي أجريت على عدد كبير من مكتبات الدول المتقدمة وجد أن ٨٠٪ من وظائف المكتبات تشغلها النساء ، حيث إنها تعد من الوظائف التي تلائم طبيعة المرأة لكونها توفر مكاناً آمناً للعمل ، وأيضاً لسهولة أداء المهام المطلوبة للعمل بالمكتبة ، وندرة الاحتكاك بالرجال أو العامة من خلال العمل داخل أقسام الإجراءات الفنية .

وتخلص المقالة السابقة إلى أن مستقبل عمل المرأة في مهنة المكتبات سوف يكون مشرقاً ليس في الهند فقط ، ولكن في كل دول العالم ، وسوف تتاح لها الفرصة للوصول إلى أعلى المناصب القيادية في مهنة المكتبات (Dasgupta : 1998).

ونستطيع أن نستشف من مجمل الدراسات والبحوث التي سبق عرضها أن المرأة قد أثبتت وجودها في المناصب القيادية ، وخاصة في مهنة المكتبات التي يغلب عليها العنصر النسائي ، وتجد فيها المرأة نفسها لكونها مهنة تناسب طبيعتها واستعدادها .

## الفصل الثاني

### الإطار النظري للدراسة



والانطباعات الذاتية للباحثين في مجال الإدارة . وسيعنى كذلك بالتركيز على مفهوم الإدارة عامة والإدارة العلمية بصفة خاصة من حيث تعريفها ونشأتها وتطورها وأشهر المدارس الإدارية ، يلي ذلك عرض وتحليل لعناصر الإدارة ومبادئها ، فخلاصة لأبرز المشكلات الإدارية التي قد تعاني منها المكتبات ومراكز المعلومات السعودية ، ومن ثم إشارة إلى الوضع الإداري للمرأة في المملكة العربية السعودية .

#### **تعريف الإدارة :**

الإدارة لغةً : القيام بخدمة الآخرين .

الإدارة اصطلاحاً : هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق والتعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام (الصاوي ١٩٩٤م، ٦) .

وهي أيضاً : وظيفة واسعة المعنى تضم في إطارها عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة وإصدار الأوامر لتحقيق أهداف المشروع (غوشة : ١٩٧٥م ، ١٢٥) . وهناك من يعرف الإدارة بأنها : توجيه وتسيير أعمال المشروع بقصد تحقيق أهداف محددة ، ويقوم شاغلو هذه الوظيفة بالتخطيط ورسم السياسات والتنظيم والتوجيه والرقابة (بدوي : ١٩٨٤م، ١٣٣٧) ، أو بأنها : فن أو علم توجيه وتسيير وإدارة عمل الآخرين بهدف تحقيق أهداف محددة (العلاق : ١٩٨٣م ، ١٥) . ومن استقراء جميع نماذج التعريفات السابقة يتبين لنا أن ليس هناك تعريف واحد شامل لعلم الإدارة . فهذه النماذج وغيرها تبين اختلاف أساليب التعبير عن هذا العلم ، وعدم اتفاق مختصيه على تعريف موحد بشأنه ، وإن كانت جميعها تصب في إطار واحد ، وهو تكاتف جهود العاملين بالمنشأة وتعاونهم لتحقيق أهداف معينة أو محددة .

ومن الملاحظ أن أغلب تعريفات الإدارة تتصف بالعمومية والضبابية ، ويعود ذلك لسببين رئيسيين هما :

**الأول :** أن الإدارة كعملية في حد ذاتها تحتوي على نشاطات حية ومعقدة ، وكثيراً ما يصعب الاتفاق حول مضمونها . فعناصرها الرئيسية كالتنظيم والرقابة والإشراف ٠٠٠ إلخ هي ذاتها مجال لتعدد وجهات النظر .

**الثاني :** أن النشاط الإداري في حد ذاته يرتبط في تعريفه وتحديد قواعده العملية بخبرات وتجارب وثقافات متنوعة من مجتمع لآخر ، ومن مجال لآخر ، مما يجعل التعريف الدقيق والتفصيلي للإدارة مسألة صعبة من ناحية ، وغير مطلوبة في أحيان أخرى (الصاوي : ١٩٩٤م ، ٦٠٥) .

ومما سبق يمكن القول : إن تعاريف الإدارة ما هي إلا اجتهادات للأكاديميين و الممارسين تعمل على إيضاح العملية الإدارية . وليس هناك تناقض بينها ، وإنما يتناول كل تعريف منها زاوية خاصة تتفق وأهداف الباحث وفلسفته (المغربي : ١٩٨٨م ، ١١) .

وقد لاحظت الباحثة من خلال القراءات المتعددة في هذا المجال أن صفة الإداري تختلف في دلالتها ومفهومها في التقاليد البريطانية عنها في التقاليد الأمريكية . ففي بريطانيا تشير صفة الإداري إلى المستوى الأعلى في المنظمة ، ويطلق عليها الطبقة الإدارية ، وهي أهم من الطبقة التنفيذية . أما في أمريكا فالحال عكس ذلك ، فنرى أن التنفيذي أهم من الإداري حتى إن " منصب الرئيس الأمريكي يعتبر هو كبير التنفيذيين حسبما ينص الدستور الأمريكي نفسه " (الصاوي : ١٩٩٤م ، ٦) .

وهناك من يستخدم المصطلحين : Administration الإدارة العليا Management الإدارة التنفيذية بطريقة تبادلية ، وذلك باعتبار أن الإدارة التنفيذية تتعلق بالسياسة ضمن الحدود التي صممتها الإدارة العليا ، من خلال استخدام التنظيم للوصول إلى الغرض (الهواري : ١٩٦٦م ، ٥٧٠) .

كما أن هناك مفهوماً آخر للإدارة يرى أنها فن يجب ممارسته بقدر وافر من التمكينية والإبداعية ، وأنها ترتبط - كونهها علماً بكونها فناً - ارتباطاً مباشراً بحيث يصعب فصل أحدهما عن الآخر .

فكونها فناً : تحتاج إلى موهبة شخصية ، يتسم صاحبها بحسن التصرف في حل المشكلات ، والقدرة على الإبداع أو الابتكار ، والقدرة على التنظيم والتنسيق واستخدام الإمكانيات المتاحة في سبيل تطوير المنظمة . ويدعي أنصار هذا الاتجاه أن كل ما يحتاجه رجل الإدارة هو صقل الموهبة وتنميتها عن طريق الخبرة والممارسة والتجربة .

وكونها علماً : له مقوماته ونظرياته الخاصة به ، يخضع للتطور والتجديد ليتلاءم مع ظروف المجتمع ويعايش تقدمه ، ويرتكز على معلومات وأسس علمية من شأنها أن تعين رجل الإدارة على ممارسة عمله على الوجه الأكمل ، سواء أكانت لديه الموهبة الإدارية أم لا .

وكون الإدارة علماً وفناً معاً : يكمل كل منهما الآخر ، وأن الفن ما هو إلا تطبيق للعلم ؛ فالإدارة علماً تحوي مجموعة من القوانين والعناصر والمبادئ أمكن التوصل إليها عن طريق الخبرات والتجارب السابقة ، إذ أصبح بالإمكان العمل على أساسها وبموجبها . والإدارة فناً تعتمد على الشخصية أو صفات محددة تتوفر في الشخص المدير . ولكن يجب تدعيم هذه الصفات الشخصية الطبيعية وتنميتها بالدراسة والعلم (همشري وعليان : ١٩٩٧م ، ٣٥٥ - ٣٥٦) .

### الإدارة العلمية :

مدرسة إدارية تحبذ الاعتماد على قواعد الإدارة العلمية، وتهتم بوضع العامل من خلال الحركة والزمن ومقدار الإنتاج، وقد برزت هذه الفكرة

بشكل واسع بفضل جهود العالم الأمريكي فريدريك تايلور صاحب المؤلف المعروف (أصول الإدارة العلمية) وقد نشر لأول مرة عام ١٩١١م (غوشة: ١٩٧٥م، ٢٠٢). وقد عرف تايلور الإدارة العلمية بأنها " التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد من أنهم يؤدون تلك الأعمال بأحسن وأكفأ الطرق " (عبد الرزاق: د.ت، ٢٢٠) .

وفي معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، عرفت الإدارة العلمية بأنها : حركة فنية وإدارية ظهرت في الولايات المتحدة في العقد الأخير من القرن التاسع عشر الميلادي ، ورسم خطوطها الأساسية العالم الأمريكي " فريدريك تايلور " . وقد اهتمت هذه النظرية بدراسات الوقت والحركة، ووضعت مبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق زيادة الإنتاج عن طريق الاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح ، والملاحظة الفعالة لأعمالهم، وتشجيع العمال عن طريق حوافز الإنتاج (بدوي: ١٩٨٤م، ٥٨) .

#### نشأة نظرية الإدارة العلمية وتطورها :

ترتبط نظرية الإدارة العلمية بالمهندس الأمريكي " فريدريك تايلور " عام ١٩١٠م فهو المؤسس الحقيقي لها ، وهو من تبنى فكرتها منذ البداية ، وهناك من يطلق عليه ( أبو الفكر الإداري ) ، ومؤسس حركة الإدارة العلمية . ولد "تايلور " عام ١٨٥٦م ، في مدينة جيرمان بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة الأمريكية من أسرة متوسطة الثراء . و كان يميل إلى القانون ، وكانت هواياته تعرف الحقوق والواجبات (الهواري : ١٩٦٦م ، ٥٢٨) . وقد ترتب على جهود "تايلور " وغيره من المفكرين ظهور العديد من مدارس علم الإدارة التي يمكن تلخيصها على النحو الآتي :

#### ١. المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية :

ترتبط مدرسة الإدارة العلمية أو المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية كما يحلو للبعض أن يسميها بالمهندس "فريدريك تايلور" من أمريكا، والمهندس "هنري فايول" من فرنسا . بدأ "تايلور" أبحاثه في أواخر القرن التاسع عشر الميلادي ، وكان من أوائل الباحثين في نظرية الإدارة ، بحكم عمله كبيراً للمهندسين بمصانع الصلب في فيلادلفيا سنة ١٨٧٨م . وقد قام خلال هذه الفترة بإنجاز ثلاثة مؤلفات ، آخرها كتابه الشهير (أصول ومبادئ الإدارة العلمية ) الذي صدر عام ١٩١١م ، والذي تضمن أبحاثاً ودراسات تعتبر بحق اللبنة الأساسية للإدارة العلمية (عبده : ١٩٦٣م ، ٦٨) .

ويرى "تايلور" في فلسفته أن الإدارة لا بد لها أن تتحمل مسؤولية أكبر في التخطيط والإشراف ، كما تقتضي تحويل أساليب العمل إلى قواعد وقوانين ومعادلات بما يساعد العمال على إنجاز أعمالهم بأحسن الطرق وأقل التكاليف ، بحيث يؤدي ذلك إلى زيادة أجورهم وزيادة إنتاجية صاحب العمل.

وقد أكدت حركة الإدارة العلمية أربع ركائز أساسية هي :

١. استخدام الطريقة العلمية في اكتشاف أجزاء العمل الرئيسة بدلاً من اتباع التخمين والحدس .

٢. تعرّف الوظائف الأساسية الإدارية في تخطيط العمل بدلاً من السماح للعمال باختيار أساليب العمل وطرقه كل حسب هواه وميوله .

٣. تدريب العمال وتنمية روح التعاون بينهم بدلاً من السماح للجهود الفردية بالسيطرة على المشروع .

٤. تقسيم العمل بين الإدارة والعمال بحيث يقوم كل منهما بالعمل الذي يناسبه، ويعود بالتالي بزيادة الكفاءة الإنتاجية للمشروع (المغربي : ١٩٨٨م، ١٨٥ ؛ 3 , 1991 : Narayana) .

كما دعا "فريدريك تايلور" F . Taylor إلى إجراء البحوث العلمية المستمرة، ومواصلة التجارب التي تهدف إلى معرفة طرق جديدة للرفع من إنتاجية العامل وكفاءته .

ونلاحظ من العرض السابق أن علماء المدرسة التقليدية ركزوا على العمل وكيفية تنظيمه ووسائل زيادة الإنتاج من خلال تحليل العمل ، وتعرّف نظام المؤسسة . وكأنهم بذلك قد نسوا أن الإنسان كائن بشري وتجاهلوا طبيعته ونفسيته كما وجهت انتقادات كثيرة إلى نظرية "تايلور" في الإدارة العلمية ومنها : إهماله أو إغفاله للعامل الإنساني ، ومعاينة ومحاسبة العامل البطيء في طريقة دفعه للأجور (عبده : ١٩٦٣م ، ٧٠) . كما أن هذه النظرية قد أثارت حفيظة العمال على صاحبها وغضبهم منه ، وعدم تجاوبهم السريع لتطبيق أسلوبه ، في حين أن "تايلور" نفسه كان يعتقد أن نظريته قد حققت أكبر قدر من الرفاهية لصاحب العمل والعمال (أبو الخير : ١٩٧٤م ، ٣٩) .

ويعد "هنري فايول" H . Fayol من رواد المدرسة التقليدية أو (الكلاسيكية) ومؤسسيها ، ومن أشهر علماء أوروبا في علم الإدارة ، فهو مهندس فرنسي ولد عام ١٨٤١م لعائلة غنية ، وعين مهندساً لإحدى شركات التعدين ، وهي على وشك الإفلاس وأصبحت عند تقاعده سنة ١٩١٨م من أقوى وأكبر شركات التعدين في فرنسا (المغربي : ١٩٨٨م ، ١٧٥) .

ويشترك " فايول" مع معاصره مؤسس الحركة العلمية ، " فريدريك تايلور" في الكثير من الآراء والتوجهات حتى أن كثيرين من علماء الإدارة يعتبرونهما من مؤسسي هذه الحركة وروادها الأوائل .

ويختلف " فايول" عن " تايلور" في أنه ركز على حصر الأفكار والأسس الإدارية وتحليلها ، كما ينظر " فايول" إلى الإدارة كنظرية يمكن تعلمها وتعليمها وتختص بوظائف محددة : كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة. كما أن عناية " فايول" بإدارة المنظمات الكبيرة و الأدوار الإدارية فيها ، كانت لأجل الوصول إلى تحديد المبادئ الأساسية لتصميم الهياكل التنظيمية ، وتحديد الوظائف الإدارية في المنظمات والمنشآت ، والتي سيأتي شرحها مفصلاً في مبحث آخر من هذا الفصل .

كما قام " فايول" بوضع مبادئ عامة للإدارة اتصفت بالمرونة ومناسبتها للظروف المتغيرة بحسب حال المنشأة التي تطبق فيها ، إذ اعتبرت فيما بعد من أهم المبادئ الإدارية ومن أهم مقومات علم الإدارة الرئيسة ، كما حرصت جميع المؤسسات والمنشآت الآخذة بعلوم الإدارة على تطبيق تلك الوظائف والمبادئ على هياكلها التنظيمية وبرامجها في العمل .

ويمكن اعتبار أن أبحاث " فايول" و " تايلور" يكمل كل منهما الآخر ، و" لفايول" أهمية خاصة في الفكر الإداري ، وذلك لسببين رئيسين هما :

**الأول :** أنه امتلك خاصية التحليل الدقيق لعناصر النشاط الإداري ، بحيث عمت هذه العناصر ، وأصبحت رئيسة في علم الإدارة ، ومن المقومات الأساسية لنجاح العملية الإدارية .

**الثاني : الإيمان القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها ، ولذلك لا بد من إيضاحها وشرحها وتدريبها ، لمناسبتها لجميع المؤسسات ، ولأنها شملت أساليب التعاون والتعامل مع موظفي المنشأة .**

أما عن أبرز الفروق التي بين " تايلور " المؤسس و " فايول " الرائد فتتلخص في نقطة رئيسية وهي : أن " تايلور " اهتم كثيراً بأساليب الإدارة وذلك على مستوى التنفيذ ، في حين أن " فايول " اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل (الهواري : ١٩٦٦م ، ٥٤٠ - ٥٤١) . وتتميز نظرية الإدارة العلمية ببعض الصفات التي تميزها عن غيرها من مدارس الإدارة الأخرى ، ويمكن تلخيص أبرز هذه الصفات في الآتي :

أ. أنها ذات طابع إنساني : كونها نشاطاً بشرياً جماعياً فإن سلوك الأفراد هو قوامها لذا فهي تنظيم إنساني وليست آلياً .

ب. أنها ذات صفة اجتماعية تعاونية : يهدف أي نشاط إنساني منظم إلى تحقيق أكبر قدر من الفائدة والمصالح المشتركة لأفراد الجماعة المنظمة بأي شكل كان ولأي هدف ، وتحقيق ذلك يتطلب وجود علاقات تعاونية بين أفراد هذه الجماعة .

ج. أنها ذات صفة فنية : فهذه الإدارة لها من الأصول العلمية والأساليب الفنية التي تهدف تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف (عبد الرزاق : د.ت ، ٧٥) .

## ٢. مدرسة العلاقات الإنسانية :

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات الميلادية من هذا القرن . وكانت نشأتها ردة فعل للمدرسة الكلاسيكية التقليدية التي افترضت أن

الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين، ولم تُعَنَ كثيراً بالعوامل الاجتماعية والإنسانية، ويشير مصطلح العلاقات الإنسانية إلى تفاعل العاملين في جميع أنواع المجالات.

ويظهر هذا التفاعل بصفة عامة في موقع العمل وأثناء ممارسته والقيام به حيث يرتبط الأفراد بنوع من البناء الهادف. أما العلاقات الإنسانية فتعني في هذا السياق: " إدماج الأفراد في موقف العمل الذي يدفعهم سوياً كجماعة منتجة متعاونة مع ضمان الحصول على الإشباع الاقتصادي والنفسي والاجتماعي " (السواط وآخرون: ١٤١٦هـ، ٤٥). وقد نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية على نقيض ما حدث في المدرسة الكلاسيكية، وتعنى هذه المدرسة بالتركيز على الجانب الإنساني من الإدارة، فالمنطلق الأساسي لها هو الإنسان محور العمل الإداري وعنصره المهم في تحديد الإنتاجية، كما أنها تهدف إلى تعرّف أساليب السلوك الإنساني في الإدارة وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم. إضافة إلى أنها حثت على الاهتمام بالعامل على أساس أنه كائن اجتماعي له آرائه وتطلعاته، ولم يعد ينظر إليه على أنه آلة أو أداة تستخدم في عملية الإنتاج. ذلك أن تحقيق مزيد من الإنتاجية يعتمد على الظروف والبيئة المحيطة بجو العمل من حيث التجهيز والآلات والأدوات وهناك الأساليب التي تستخدم لتحقيق منافع وفوائد مشتركة بين الإدارة والعاملين (السواط وآخرون: ١٤١٦هـ، ٤٤).

ويطالب أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة الإنسان دراسة عميقة بحيث يمكن معرفة ما يحفزه على العمل بأعلى كفاءة ممكنة، ويكون ذلك بإشباع حاجاته في مجال عمله. وقد كان مجال العمل ميداناً وهدفاً لإجراء البحوث والتجارب المتعلقة بالمبادئ الرئيسة للعلاقات الإنسانية. ولقد

أثبتت التجارب والدراسات أن إنتاجية العامل ترتفع بزيادة مقدار فترات الراحة خلال ساعات العمل ، وبزيادة مقدار الأجر المتقاضى (عبد الرزاق : دت ، ٦٧) .

إلا أن مبادئ المدرسة الإنسانية وتوجهاتها وجدت أيضاً من يعارضها من العلماء ، مؤكدين أن هذه المدرسة قد غالت كثيراً في تقدير أهمية العوامل النفسية والعاطفية والمعنوية ، وأن هذا بدوره قد أثر على زيادة الإنتاجية ، ومع الاستمرار وتأكيد هذه المفاهيم سيجرب عليها حتماً نوع من التراخي وعدم الانضباط ، وبالتالي الإهمال ثم التسبب ثم ضعف الطاقة الإنتاجية الكلية ، فضلاً عن غياب الإدارة كعنصر قيادي على جانب كبير من الأهمية تهتم بتحقيق أهداف التنظيم الرسمي ، ومعالجة مواقف التنظيمات غير الرسمية داخل المنشأة (أبو الخير: ١٩٧٤م ، ١٢٩ - ١٣٠) .

وقد خرج منظرو هذه المدرسة بنتيجة رئيسة تتلخص في أن العامل ليس أداة طيعة في يد الإدارة تحركه كيف تشاء ، بل له شخصيته المستقلة التي تتعامل مع الجماعة تؤثر فيها وتتأثر بها . ولا ينظر إلى أن ما يربط العامل بالمنظمة مجرد علاقات اقتصادية فحسب، بل إن ذلك لا بد أن يتطور إلى تفاعل أكثر من ذلك بكثير .

أما أبرز الانتقادات التي وجهت إلى مدرسة العلاقات الإنسانية فهي :

- عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى نتائج انتهت إليها التجارب.
- تحيز القائمين على التجارب للاهتمام بالعامل الإنساني حتى قبل إجراء التجارب ، لذلك فالرؤيا والنتائج تنحصر في هذا الإطار .

- معارضة رجال الأعمال لما تحويه التجارب من أفكار واتجاهات تتصادم مع مصالحهم .
- إغفال التنظيم الرسمي وحجب دوره في تشكيل أعضاء التنظيم .
- التركيز على جانب واحد فقط هو العنصر البشري (السواط وآخرون : ١٤١٦هـ ، ٥٣).

### ٣. المدرسة السلوكية :

ظهرت المدرسة السلوكية في الثلاثينات الميلادية من القرن العشرين، كآراء ووجهات نظر أثناء وجود مدرسة العلاقات الإنسانية . ويركز علماء هذه المدرسة على حركة النشاط الإنساني من ناحية ، وعلى مدى ارتباط ذلك بالمناخ الثقافي والحضاري الذي يتم في هذا النشاط . فهي تدرس الفرد ، وتحلل شخصيته لمعرفة الجوانب الإدارية فيها . وهي بذلك تهدف معرفة تصرفاته ودوافع تلك التصرفات . كما تهتم هذه المدرسة وتركز على الفهم المتبادل بين أعضاء التنظيم ، إذ ترى أن يفهم الناس بعضهم بعضاً ، لأن توفر هذا الفهم يساعد على تحقيق أهدافهم (السواط وآخرون : ١٤١٦هـ ، ٥٤ ، ٥٥) .

ونشير في هذا الإطار إلا أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية لأن في هاتين المدرستين تشابهاً كبيراً وتداخلاً من حيث الأفكار ، وقد أدى ذلك إلى أن ينتسب أصحاب المدرسة السلوكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات . والمدرسة السلوكية تتشابه في بعض مبادئها مع المدارس الأخرى ، فهي مثلاً تأخذ من المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية ( تأكيد الكفاية ) في حين تأخذ من مدرسة العلاقات الإنسانية " تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط

العمل، وتهيئة الجو والمناخ الملائم للتعبير عن قدرات ومواهبهم العاملين" (النمر وآخرون: ١٩٩٧م، ٧٠ - ٧١) .

وبارتباط المدرستين السابقتين ( السلوكية والعلاقات الإنسانية) بعضهما ببعض ظهرت بعض المؤلفات " لبرنارد" و " سايمون" أكدت هذا المفهوم ودلت عليه ، حيث أصدر " برنارد" كتابه (وظائف المدير)، كما أصدر " سايمون" كتابه (الفكر الإداري) وقد اعتبرت آراؤهما مكملتا لبعضهما البعض وذلك لاتفاقهما في الآراء نفسها.

فكلاهما يعتبر التنظيم نظاماً اجتماعياً يقوم أساساً على عملية اتخاذ القرارات لأجل المشاركة في تحقيق الأهداف ، كما أنهما يعتبران التنظيم نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة المحيطة ويؤثر فيها ، ولذا فإن بيئة التنظيم لا تقتصر على العناصر الداخلية ، بل أصبحت تضم جميع فئات المجتمع المتعاملة معه أو المستفيدة منه (المغربي: ١٩٨٨م، ١١٦ ، ١١٧) .

**نظريتا X و Y :** دراسة قدمها " ماجريجور" خلص منها إلى هاتين النظريتين ،وتتناول في مضمونها سلوك المرأة المديرة بالتحليل والدراسة ، وتعد هاتان النظريتان من أشهر الأنماط القيادية للمرأة، والتي قدمت عنها دراسات ميدانية ونظريات علمية .

**نظرية ( X ) لدوجلاس ماجريجور :** تميل هذه النظرية في تأطيرها إلى أن الإنسان يميل بطبيعته إلى كره العمل ويحاول تجنبه قدر استطاعته ، وأنه ينبغي استخدام أسلوب القهر والرقابة الدقيقة ، والتهديد بالعقاب لإجبار الآخرين على بذل الجهد وتحقيق الأهداف ، ويفضل الإنسان العادي في غالب الأحوال أن يوجهه الآخرون ، بحيث يميل إلى تجنب المسؤولية ، ويركز اهتمامه على تحقيق الأمان والاستقرار في العمل .

**نظرية ( Y ) لبليك موتون :** تقوم هذه النظرية على فكرة أن بذل الجهد الجسدي والذهني في العمل من الأمور الطبيعية ، فهناك أساليب أخرى غير الرقابة والقهر والتهديد يمكن استخدامها لحث العاملين على العمل ، ودفعهم للإنجاز وتحقيق أعلى معدلاته (مركز الخبرات المهنية : دت ، ١٥ - ١٦) .

### **عناصر الإدارة ومبادئها :**

أثبتت نظرية الإدارة العلمية صحتها بمرور الوقت ، بدليل ثبات عناصرها ومبادئها في الإدارة ، كما أن العمل بها ساعد على انتشارها وثباتها عن بقية النظريات أو المدارس الأخرى ، فقد أصبحت هذه العناصر والمبادئ أساساً ثابتة وقواعد راسخة في علم الإدارة . وتأتي هذه الأهمية في أن الإدارة أصبحت تلازم كل جهد جماعي على مستوى الأفراد والجماعات ، سواءً كانت هذه المنشآت صناعية أو تجارية ، وسواءً كانت ملكاً لفرد أو شركة أو مؤسسة .

وتتمثل عناصر الإدارة في الجوانب الآتية :

- ❖ التخطيط .
- ❖ التنظيم .
- ❖ القيادة .
- ❖ صناعة القرار .
- ❖ الرقابة .
- ❖ إدارة الموارد البشرية .
- ❖ إدارة الموارد المالية .

وفي السطور اللاحقة نبذة موجزة عن كل عنصر من تلك العناصر .

## أولاً : التخطيط :

يعد التخطيط أول عنصر من عناصر العملية الإدارية ، وله السبق والأولوية على أي عنصر آخر، لأنه الإطار العام الذي يحكم جميع العناصر الأخرى، وبدون التخطيط يكون العمل ارتجالياً، وتصبح القرارات دون فائدة أو جدوى، إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال على الوجه المطلوب دون تخطيط سابق لها، فهو يساعد على تحقيق ما يراد من أهداف ، ويسهم في تحديد تلك الأهداف ووضوحها للعاملين في المنشأة والقائمين عليها ، ولا شك أن عملية وضع الأفكار وإعداد الخطط تزود المخططين بتحديد الهدف الذي من أجله أعدت هذه الخطط، كما أنها تعينهم وترشدهم إلى فتح الطريق أمام سبل جديدة وطرق متعددة لتنفيذ الآراء والكشف عن الفرص التي لم تكن من قبل واضحة للمخططين .

ويعرف " فايول "، أحد رواد نظرية الإدارة العلمية الأوائل، التخطيط بقوله: "التخطيط يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل" (الهوري : ١٩٦٦م ، ١١١) . وهناك تعريف آخر يحدد معنى التخطيط بأنه "عمل ذهني يعتمد على التفكير العميق والرؤية الصائبة التي يستخدمها المخطط في رؤية حاضره ومواجهة مستقبله " (السواط وآخرون : ١٤١٦هـ ، ٨٥) .

فالتخطيط إذاً توقع افتراضات عما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ثم وضع الخطط التي تحدد الأهداف التي ينبغي تحقيقها . ولهذا فإن التخطيط يتضمن اتخاذ القرارات التي تؤثر على سير أي مشروع مستقبلي . وكما سبق فمن المعلوم أن وظيفة التخطيط تسبق سواها من الوظائف الإدارية الأخرى ،

لأنها تمثل الحجر الأساس الذي بواسطته يتمكن المسؤولون من وضع أي تنظيم أو القيام بأي قيادة أو رقابة .

ومما سبق ذكره يتضح أن عملية التخطيط تشتمل على عدة نقاط مهمة هي :

١. تحديد الأهداف المراد الوصول إليها .
٢. التخطيط لاستشراف المستقبل والإعداد له .
٣. التخطيط لمجموعة من القرارات التي تهدف تحقيق نتائج أفضل .
٤. تحديد من يقوم بمسؤولية التخطيط والفترة الزمنية لتحقيق الأهداف .
٥. وضع العديد من البدائل و الأهداف و السياسات .
٦. معرفة الإمكانيات والاحتياجات سلفاً (السواط وآخرون : ١٤١٦هـ ، ٨٥) .

#### مسؤولية التخطيط :

يتبادر إلى الذهن سؤال يطرح نفسه : وهو من يقوم بعملية التخطيط ؟ وهل هذه العملية مسؤولية إدارة دون أخرى ؟ أي هل هناك إدارة معينة أو مسؤول معين معني بهذا العمل ؟ والواقع أن التخطيط وظيفة المديرين في التنظيم مهما اختلفت مستوياتهم ، فمن الطبيعي أن يكون المدير هو المسؤول والمنوط به القيام بهذه العملية ، فكل مدير مسؤول عن وضع خطط تتناول مختلف الجوانب الفنية والإنتاجية في إدارته ، ولا شك أن المسؤولية تكبر والأهمية تزداد كلما ارتقينا في السلم الإداري . كما أنه من الملاحظ أيضاً أن أساليب التخطيط التي تستخدمها الجهات العليا تختلف عنها في المستويات الدنيا ، وذلك لأهمية وشمول ما تقوم به من خطط ، مما يجعل العمل بهذه الطرق والأساليب أمراً حتمياً وضرورياً .

وبما أن كل مدير يضطلع بمهام التخطيط في إدارته فإنه من الأهمية بمكان عدم تعارض هذه الخطط بعضها مع بعض . ومن الضروري التنسيق بين هذه الخطط والحد من أوجه التعارض فيما بينها . وتتحدد مسؤولية التخطيط من واقع المستويات الإدارية المختلفة ، ففي المستويات الإدارية العليا تضطلع هذه الإدارات بمهام التخطيط طويل الأجل ، ورسم السياسات العامة للمنظمة ، وتحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، كما يفترض أن تتوافر الإمكانيات البشرية اللازمة وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة . أما في الإدارة الوسطى ، فإن المدير هو المسؤول عن تحديد تلك الأهداف وترجمتها إلى برامج عمل ، من حيث توزيع المهام والواجبات على الإدارات المختلفة ، وتحديد الفترات الزمنية الملائمة للتنفيذ .

ونأتي للمستويات الإشرافية ، وتتمثل في مهام المشرفين الرئيسيين على تحويل هذه الخطط والبرامج العامة إلى التطبيق العملي والتنفيذ الفعلي ، حيث يتولون توجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف عن طريق تحويل تلك الخطط والبرامج العامة إلى برامج عمل تفصيلية (الحسن : ١٩٨١م ، ٢٩) .

#### أنواع التخطيط وفقاً للمدة الزمنية :

يتنوع التخطيط وفقاً للمدة الزمنية التي تغطيها الخطة ، وتنقسم هذه المدة إلى ثلاث فترات زمنية هي :

##### أ. الخطط طويلة الأجل :

وتغطي مدة زمنية طويلة نسبياً ، تتراوح بين عشر سنوات وعشرين سنة ومن الدواعي والأسباب التي تبرر الأخذ بهذه الخطط هو أن الكثير من

البرامج أو المشروعات يستغرق وقتاً يصل إلى سنوات عديدة أثناء فترة تنفيذه ، وقد لا ينتج ويؤتي ثماره إلا بعد فترات زمنية طويلة المدى (عاشر : ١٩٧٩م ، ٣٢٩) .

#### ب. الخطط متوسطة الأجل :

تغطي الخطط متوسطة الأجل فترات زمنية تصل إلى خمس سنوات في العادة ، وغالباً ما تتكون الخطط الطويلة المدى من عدد من الخطط المتوسطة الأجل ، والتي بناءً على نتائجها يمكن إجراء تعديلات على الخطط الطويلة المدى . وتعد دقة التوقعات وواقعية الأهداف من أسباب نجاح هذا النوع من الخطط (عاشر : ١٩٧٩م ، ٣٣٠) .

#### ج. الخطط القصيرة الأجل :

يقصد بها تلك الخطط التي تعد لفترة زمنية تبلغ سنة في العادة ، والخططة قصيرة الأجل تكون شريحة من الخطط المتوسطة الأجل . وعادةً ما ترتبط الخططة قصيرة الأجل بميزانية الدولة ، فيبدأ تنفيذ الخططة مع بداية الموازنة وتنتهي بنهايتها ، وعلى ذلك تعد الميزانية أحياناً أداة من أدوات الخطط القصيرة الأجل (عاشر : ١٩٧٩م ، ٣٣١) .

#### إعداد الخططة :

هناك مجموعة من العوامل والاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند وضع الخططة وتتمثل في الوضوح ، والمرونة ، والمشاركة في وضع الخططة ، ومراعاة الجانب الإنساني ، ودقة المعلومات والبيانات ، والإعلام عن الخططة ، وفيما يلي توضيح موجز لتلك العوامل :

#### الوضوح :

لا بد من الوضوح في جميع مراحل وخطوات الإعداد للخططة ، كما ينبغي أن تكون اللغة التي تصاغ بها الخططة واضحة ومفهومة للجميع بعيدة عن الغموض

واللبس أو تحمل التأويل مما يعرض عملية التنفيذ لكثير من الاجتهادات والصعوبات.

### المرونة :

يتطلب إعداد الخطة توافر درجة عالية من المرونة في جميع المراحل ، حتى يمكن مواجهة الظروف الطارئة ، والتي لم تكن متوقعة أثناء وضع الخطة وخاصة الخطط الطويلة الأجل ، حيث احتمال تغير أشياء كثيرة نتيجة لطول الفترة الزمنية التي يتطلبها التنفيذ . ويقل ذلك في الخطط القصيرة المدى نتيجة لقصر الفترة ودقة الافتراضات والتوقع .

### المشاركة في وضع الخطة :

إن إعداد الخطة مهما كان نوعها عمل مشترك ، وهو لا يعتمد على جهود شخص واحد ، وإنما بمشاركة جهود جماعية ، ولا بد أن يشارك العاملون المدير ومسؤول الإدارة في وضع هذه الخطط بتقديم المعلومات والآراء والمقترحات وذلك لضمان نجاحها عند التنفيذ . كما أن هذه المشاركة تعطي بعداً نفسياً للعاملين عن أهمية دورهم في العمل ، والاستفادة مما لديهم من الخبرات والقدرات والمواهب .

### مراعاة الجانب الإنساني :

يؤمل من المخطط أن يأخذ في حسبانته جميع العوامل والظروف الإنسانية عند وضع الخطة ، وعليه أن يتذكر دائماً أنه يتعامل مع عنصر بشري له عواطفه ومشاعره واستعداداته حتى يمكن تحقيق الهدف المنشود بالكفاءة والفعالية المطلوبة.

### دقة المعلومات والبيانات :

إن دقة البيانات والمعلومات الصحيحة هي الأساس الذي تبنى عليه الخطة، وبموجبها يتم تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطط. كما أنه لا بد من شمول البيانات والمعلومات ودقتها، وحداثها وواقعيتها، وعدم المبالغة في تقدير الوسائل والإمكانات التي تحتاج إليها الخطة.

#### الإعلان عن الخطة :

لا يعني الإعلان عن الخطة إعلام العاملين في المنشأة بموعد البدء في تنفيذها، وإنما يقصد به شرح الخطة بتفاصيلها للعاملين داخل المنشأة أو للمواطنين على مستوى الدولة. والهدف هو وضعهم في الصورة الحقيقية التي قامت عليها الخطة وأهدافها. ويتم الإعلان عنها بواسطة الاجتماعات أو اللقاءات أو وسائل الإعلام بالنسبة للمواطنين (النمر وآخرون: ١٤١٧هـ، ١٣٦، ١٣٠).

#### ثانياً : التنظيم :

التنظيم عنصر مهم من عناصر الإدارة، ويأتي من حيث الأهمية والأولوية بعد التخطيط، فإذا كانت وظيفة التخطيط هي التعريف بالأهداف وتحديد أهدافها، فإن وظيفة التنظيم تتعلق بتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف المخططة، وتجميع هذه النشاطات في إطار أو هيكل واحد، ثم إسناد هذه النشاطات إلى وظائف محددة يقوم عليها أشخاص قادرون على العطاء والتواصل فيما بينهم وراغبون في النهوض بالعمل لأجل تحقيق الأهداف المشتركة. إذاً فالتنظيم هو الوسيلة إلى توزيع الأعمال، وتدرج السلطات، وتنسيق الاتصالات، وربطها في الاتجاهات كافة، وبدون التنظيم يفقد التخطيط أهميته، وقد يفشل الأفراد وينعكس ذلك على أداء المنظمات

(النمروآخرون: ١٩٩٧م، ١٤٧). وفيما يلي نبذة موجزة عن مفهوم التنظيم ، ومبادئه ، وما يرتبط به من المركزية واللامركزية والتنظيم الرسمي وغير الرسمي ، والمستويات الإدارية للتنظيم ، والهيكل التنظيمي وخطوات بنائه .

### تعريف التنظيم :

هو تجميع الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف، وإسناد مهمة الإشراف على كل مجموعة لشخص تمنح له السلطات الإشرافية اللازمة، مع مراعاة التقسيمات الرأسية والأفقية اللازمة لإتمام البناء الهيكلي (السواط وآخرون: ١٤١٦هـ، ١٢١) .

ويعتبر " هنري فايول"، أحد رواد نظرية الإدارة العلمية، أول من أدرك أهمية التنسيق الفاعل داخل التنظيم ، بدلاً من الاعتماد الكلي على البناء التقليدي للمنظمة للتعامل مع الاتساع المطرد في الأجهزة الإدارية ، وما ينتج عنه من تعقيدات . لذا أكد " فايول" على ضرورة التنسيق والاتصال المباشر بين الإداريين الموجودين في المستوى نفسه بدلاً من الاتصال من خلال رؤسائهم . على أن يراعى هذا المبدأ في البناء الهيكلي للمنظمة . هذا المبدأ لا يتفق مع مبدأ وحدة الأمر الإداري ، لكنه قد يكون أحد الأساليب التنظيمية الفعالة . كما يمكن أن نعتبر هذا الاتجاه الخطوة الأولى إلى المنهج السلوكي في التنظيم (السواط وآخرون: ١٤١٦هـ ، ١٢٣) .

### مبادئ التنظيم :

وضع " فايول" عدة مبادئ للإدارة أصبحت فيما بعد أساساً وقواعد عامة يؤخذ بها عند ممارسة الإدارة الحقة ، والتي طبقت وعمل بها فيما بعد ،

وأصبحت من أساسيات علم الإدارة . وفي السطور اللاحقة نبذة موجزة عن كل مبدأ من تلك المبادئ :

**أ. مبدأ تقسيم العمل :**

وهو مبدأ التخصص الذي اعتبره الاقتصاديون عاملاً مهماً وضرورياً لرفع الكفاية في استخدام العمال . ولقد استخدم " فايول " هذا المبدأ في دائرة أوسع من دائرة المصنع الصغير الذي طبقه على جميع الأعمال بمختلف أنواعها سواء كانت إدارية أم فنية .

**ب. مبدأ السلطة والمسؤولية :**

ويقوم هذا المبدأ على أساس التكافؤ بحيث يمنح الشخص المسؤول السلطات اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة ، ويحاسب في الوقت نفسه بقدر ما يمنح من الصلاحيات .

**ج. مبدأ وحدة الهدف :**

يؤكد هذا المبدأ على أهمية إسهام كل فرد من منسوبي المنشأة إسهاماً فاعلاً وأكيداً لتحقيق الهدف المنشود .

**د. مبدأ تسلسل السلطة :**

لا بد أن تتبع الصلاحيات والسلطات مباشرة وبوضوح من المسؤول الذي يمثل قمة التنظيم الإداري إلى المستويات الإدارية التي تليه وهكذا حتى المستوى التنفيذي ، تسلسلاً واضحاً من كل مسؤول إلى الشخص الذي يليه

وهكذا . وقد يؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ أو الأخذ به إلى ضياع المسؤولية وتداخلها والارتباك في العمل مما قد يقلل كثيراً من فاعلية التنظيم .

#### هـ. مبدأ تفويض السلطة :

يؤكد هذا المبدأ أن الصلاحيات يمكن أن تفوض ، ولكن المسؤولية لا تفوض أبداً ، فالقيادي المباشر هو المسؤول الأول عن مدى نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه أو فشله .

#### و. مبدأ المحاسبة :

لا بد أن يحاسب كل شخص على قدر ما يمنح من الصلاحيات ، وعلى مدى إسهامه في تحقيق الهدف العام للتنظيم ، أي بمعنى أن يكون مسؤولاً مسؤولية مباشرة أمام رئيسه عن كل تقصير أو إخفاق .

#### ز. مبدأ وحدة الهدف :

يقوم هذا المبدأ على أن يرأس الأفراد القائمين بالعمل رئيساً معيناً . فكل قسم كالمحاسبة أو شؤون الموظفين ١٠٠٠ إلخ يتبع قيادياً (رئيس قسم المحاسبة أو رئيس قسم شؤون الموظفين وهكذا ١٠٠٠) .

#### ح. مبدأ وحدة الأمر :

بحيث يتلقى الأفراد أوامرهم من رئيس واحد فقط . وترفع تقارير العمل اللازمة إلى المدير المباشر ، أو الجهة المعنية ، حتى يتضح تسلسل السلطة من القمة إلى القاعدة والعكس .

#### ط. مبدأ نطاق الإشراف :

ويسمى أيضاً ( الضبط الإداري ومدها ) أو ( نطاق التمكّن ) ويعبر عن عدد المرؤوسين الذين يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم ، فكلما زاد عدد المرؤوسين اتسع نطاق الإشراف ، وبالعكس كلما قل عدد المرؤوسين ضاق نطاق الإشراف . ويحدد " فايول " نطاق الإشراف بعدد يتراوح بين الثلاثة والعشرة ، إلا أن محور التركيز في كل هذه الحالات يقوم على عدد الأفراد الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم بفاعلية ، فإن أشرف المدير على عدد أقل مما يجب فهذا يعني هدراً لقدراته الإنتاجية ، وإن أشرف على عدد أكثر مما يجب فقد تتناقص فاعليته في الأداء .

#### ي. المركزية واللامركزية :

يوجد في العملية الإدارية أسلوبان من أساليب الإدارة يحددان درجة تفويض السلطة الممنوحة للمرؤوس في الهيكل التنظيمي ، فهناك المركزية الإدارية ، ويقصد بها تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في يد شخص واحد في التنظيم بحيث يصبح هو المتصرف في جميع الأمور . وهناك اللامركزية ، وهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص . ويقصد بصلاحية اتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسة للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة ٠٠ إلخ . ولا يوجد في الواقع العملي مركزية إدارية مطلقة أو لامركزية إدارية مطلقة ، بل هناك درجات مختلفة من المركزية أو اللامركزية (عبده : ١٩٦٣م ، ٧٤ ، ٧٥ ؛ السواط وآخرون : ١٤١٦هـ ، ١٢٥ ، ١٤٢ ؛ النمر وآخرون : ١٤١٧هـ ، ١٧٠ ، ١٥١) .

#### ك. التنظيم الرسمي :

وينشأ مع نشأة المنظمة ، ويعنى بالعلاقات الرسمية للعاملين فيها ، ويتم بموجبه تكوين الهيكل التنظيمي ووسائل الاتصال بين مستويات المنظمة وإيضاح لقواعد العمل ، وتقسيم الأعمال ، وتوزيع الاختصاصات بين

الإطار النظري للدراسة

العاملين، وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منهم ، والتنظيم الرسمي يقوم على الأسس التالية :

١. مجموعة من القواعد والأنظمة القانونية المكتوبة التي تحكم النشاطات داخل المنظمة وتعد ملزمة للجميع .

٢. وجود مجموعة من المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي، مثل : تقسيم العمل ، وحدة الأمر ٠٠٠ إلخ .

٣. يأخذ التنظيم الرسمي شكلاً هرمياً يمثل قاعدة عريضة تحتوي على المستويات التنفيذية حيث السلطات والمسؤوليات في تلك المستويات ، بينما تأخذ في الازدياد حتى قمة الهرم الإداري ، حيث تتجمع كل السلطات والمسؤوليات بيد شخص واحد هو : رئيس المنظمة أو مديرها أو الوزير المختص .

#### المستويات الإدارية في التنظيم الرسمي :

يمثل التنظيم الرسمي ثلاثة مستويات أساسية هي :

##### أ. الإدارة العليا ( المستوى الأعلى ) :

يمثل هذا النوع قمة المستوى الإداري في التنظيم ، حيث تتركز فيه جميع السلطات والصلاحيات ، كما تمارس فيه أهم الوظائف الإدارية . ويعتبر هذا المستوى المسؤول الأول أمام الجهات الأخرى حول الخدمات التي يقدمها جهازه . ويمثل هذا المستوى الوزير ، ووكلاء الوزارة ، ورؤساء المنظمات الأخرى .

##### ب. الإدارة الوسطى ( مديرو الإدارات العامة ) :

يعد هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، ويضم هذا المستوى مديري الإدارات ومساعدتهم .

### ج. الإدارة التنفيذية ( رؤساء الأقسام والإدارات الفرعية ) :

يعد هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري ، ويشتمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري . ويضم رؤساء الأقسام ومديري الإدارات الفرعية ، وعادة ما تكون مهام قيادات تلك المستويات إشرافية نظراً لبعدهم عن الوظائف التخطيطية وغيرها من الوظائف الإدارية التي تمارس في المستويات الأعلى ( عبد الوهاب : ١٩٨٢م ، ٨٦ ) .

### بناء الهيكل التنظيمي :

يمر بناء الهيكل التنظيمي بعدد من المراحل أو الخطوات نجملها في الآتي :

١. تحديد الأهداف التفصيلية التي يرغب التنظيم في تحقيقها ، ليحدد بعد ذلك الهيكل الملائم لهذه الأهداف .
٢. تحديد أوجه النشاط والممارسات اللازمة لتلك الإدارات .
٣. تجميع النشاطات في شكل وظائف ، ووضع توصيف متكامل لكل وظيفة .
٤. تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية .
٥. تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى .
٦. وضع الخرائط التنظيمية و الدليل التنظيمي ويشمل الإدارات والأقسام والوظائف واختصاصات كل منها (عبد الوهاب : ١٩٨٢م ، ٨٦ - ٨٧) .

### التنظيم غير الرسمي :

ويعني مجموعة العلاقات والاتصالات والتفاعلات التي تنشأ بين الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية ، وتمثل العامل المشترك الذي يربطهم وليس أهداف المنظمة . هذه التجمعات غير الرسمية تعتبر ظاهرة حتمية لأي تجمع رسمي ، ويتزايد تأثيرها على مجرى اتخاذ القرارات الإدارية حسب قوة أعضائها ومواقعهم في السلم الهرمي للتنظيم . كما أنه في التنظيم غير الرسمي لا يوجد نظام مكتوب ومحدد لنوعية العلاقات والاتصالات التي تنشأ بين الأفراد . كما أن هذا التنظيم يعد بمثابة التنفيس عما يشعر به العاملون من الملل والضيق والتعب بسبب التنظيم الرسمي (النمر وآخرون : ١٤١٧هـ ، ١٦٠).

### إعادة التنظيم :

إن عملية إعادة التنظيم من العمليات الإدارية المهمة والأساسية التي يفترض إجراؤها على فترات زمنية محددة ، بالشكل الذي تراه المنظمة أو تقترحه ، ولكن ذلك لا يحدث إلا قليلاً ، بل إن هناك الكثير من الجهات والمؤسسات التي لا تلتفت إلى مراجعة هياكلها التنظيمية إلا حينما تضطر إلى ذلك ، نتيجة لسبب أو حدث قد يطرأ على تلك المنظمة أو المنشأة . وقد تكون الحاجة إلى إعادة التنظيم ضرورية في الحالات الآتية :

١. عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح غير فاعل لخطأ في التصميم الهيكلي ذاته ( كزيادة عدد الرؤوسين الذين يرأسهم مدير واحد عن نطاق الإشراف المقبول ، وعدم تكافؤ السلطة مع المسؤولية في بعض المناصب الإدارية ... إلخ ).

٢. عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية مثل : تغير إنتاجية العمل في المنظمة ، زيادة أو نقص أو تغير طريقة القيام بالعمل كاستخدام الآلات بدلاً من الأيدي العاملة .

٣. عندما تضعف كفاءة التنظيم ، فإنه يتعرض للكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية مثل التردد في اتخاذ القرارات ، والتهرب من المسؤولية ، وتأخر المعاملات ... إلخ .

٤. عند حدوث تغيرات في القيادة الإدارية للمنظمة ، ك تعيين قيادة جديدة للمنظمة ، تختلف في فلسفتها وطموحها عن القيادة السابقة . فتعمل الجديدة على إدخال التغييرات على المنظمة لمواكبة طموحات القيادة الجديدة (الهواري : ١٩٧٠م ، ٤٧٢ - ٤٧٣ ؛ عصفور : ١٩٨٣م ، ٢٧١ - ٢٦٨) .

### ثالثاً : القيادة :

تعددت التعريفات التي تفسر القيادة وتوضحها ، باعتبارها أحد أهم العناصر الإدارية . فهناك من يرى أنها : " عملية التأثير على الآخرين لتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف الجماعة" ، وهناك من يرى أنها : "استخدام القوة لإحداث نوع من التأثير في الغير" . ويرى البعض أن القيادة هي : " القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة" (السواط وآخرون : ١٤١٦هـ ، ١٧٨ ؛ النمر وآخرون : ١٤١٧م ، ٣١٤) .

وتتكون القيادة من ثلاثة عناصر أساسية هي :

- ❖ وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين .
- ❖ وجود شخص قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم .

❖ وجود هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه .

وفيما يلي تعريف موجز بهذه العناصر الثلاثة :

١. وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين :

لا يمكن أن يكون هناك قيادة بدون مجموعة ، ولا يتصور وجود قائد بدون أتباع ، وقد يكون الحد الأدنى للمجموعة هو ثلاثة أفراد مصداقاً لقول الرسول صلى الله عليه وسلم: " إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا عليهم أحدهم". ولكن مع النمو والتطور وكبر عدد المنظمات والمنشآت الحديثة أصبح أدنى حد لعدد المجموعة يفوق الثلاثة بكثير ، ومن المهم اشتراك تلك المجموعة في هدف واحد تسعى لتحقيقه (أبوسن : ١٩٨٦م ، ٩٧،٩٦) .

٢. قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم :

إن القيادة هي التي يتمتع بها القائد في التأثير على الجماعة ، وتوجيههم بطريقة تمكنه من اكتساب طاعتهم وضمأن ولأنهم وتحقيق التعاون بينهم لأجل تحقيق هدف مشترك .

٣. هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه :

لا بد من وجود هدف مشترك يسعى القائد وجماعته إلى تحقيقه ، ويتعين على القادة أن يحددوا الهدف المشترك بوضوح وجلاء أمام الجماعة . ولا شك أن قوة الإقناع هي ما يعتمد عليه القائد في كسب مجموعته ، فوضوح الهدف والقناعة به والإيمان بالعمل على تحقيقه ، يبعث في الأفراد الحماس الذي يكون الدافع لبلوغ الهدف المنشود ، ومهمة القائد أن يستثمر هذا الحماس ويغذيه ليدفع بالجماعة أكثر لتحقيق الهدف المشترك . ولقد عنيت كثير من الكتابات بظاهرة القيادة لمعرفة مصدر السلطة التي تكفل للقائد حسن إدارة

جماعته ، حيث أوضحوا أن مصدر السلطة للقائد ليس فقط في الصلاحيات التي يمنحها له القانون ، وإنما يتمثل أيضاً في تأثيره الشخصي على الأفراد (كنعان : ١٩٩٢م ، ٢٦٧ - ٢٨٧) .

#### السلطة الرسمية :

هي السلطة القانونية التي يكتسبها القائد بحكم وظيفته الرسمية ، ويستطيع من خلال هذه السلطة توجيه الأوامر واتخاذ القرارات ، وهذه السلطة هي التي تمنح للقادة والإداريين حق إصدار القرار والتعليمات للمرؤوسين ، وهي نابعة من المركز الرسمي الذي يمثل هذا الشخص .

#### السلطة غير الرسمية :

تتمثل في التأثير الشخصي من القائد على مرؤوسيه ومدى حبهم وولائهم له ، وهو يبرز في مجموعته نتيجة لما يتمتع به من مكانة . وتتبع هذه السلطة غير الرسمية من قبول أفراد المجموعة لذلك القائد وقناعتهم به ، فهي سلطة تتبع عن قناعة وقبول ، وليست مفروضة عليهم كما هو الحال في السلطة الرسمية (النمر وآخرون : ١٩٩٧م ، ٣١٦) .

#### القيادة والرئاسة :

تختلف القيادة عن الرئاسة اختلافاً جوهرياً واضحاً ، ذلك أن الرئاسة تقتصر إلى العديد من العناصر القيادية . فليس كل رئيس قائداً ، ولكن يمكن أن يكون القائد رئيساً. ذلك أن الرئاسة تعتمد على سلطة القانون في ممارستها للوظائف المناطة بها ، في حين أن القيادة تعتمد على إقناع واقتناع أفراد التنظيم بقائدهم وثقتهم الكبيرة به . فالقيادة تركز على قدرات واستعدادات طبيعية كامنة في الفرد تؤهله لإحداث التأثير في أفراد الجماعة .

وغالباً ما يحاول القائد أن يؤثر في الجماعة بأسلوب الإقناع والنقاش والتفاهم والمشاركة ، بينما يعتمد الرئيس في تنفيذ أوامره على اللوائح والقوانين ، وعلى سلطته في الأمر والنهي والجزاء والعقاب ، ولكي يكون الرئيس قائداً في مجال من المجالات فلا بد أن يحظى بثقة الجماعة واقتناعهم به حتى يكون قائداً عليهم .

وبذلك يتضح أن القيادة تتبع تلقائياً من الجماعة ، في حين أن الرئاسة تفرض فرضاً على أفراد الجماعة طبقاً للوضع التنظيمي القائم . كما أن استمرار الرئاسة مرهون بوجود نظام رسمي محدد يقر سلطة الرئيس ، أما القائد فهو يستمد سلطته من قدرته على التأثير في سلوك الجماعة بطريقة تمكنه من اكتساب ولائهم وطاعتهم (النمروآخرون : ١٤١٧هـ ، ٣١٦ - ٣١٧ ؛ 353 ، 1993 : Bechtel) .

#### أصناف القادة :

هنالك فئتان من القادة :

**الفئة الأولى :** القادة الذين ولدوا بمواهب قيادية ، ويمكن تلقيبهم بالقادة الطبيعيين .

**الفئة الثانية :** القادة الذين اكتسبوا هذه القدرة بوسائل التعليم والتدريب والممارسة في المجالات العلمية ، ويمكن تلقيبهم بالقادة الإداريين .

ولكن سواء كان القائد من الفئة الأولى أو الثانية ، فلأجل تمتعه بهذا اللقب لا بد أن يكون له أتباع أولاً ، ويستطيع التأثير عليهم وتوجيههم نحو الهدف المحدد ثانياً (بندجي : ١٩٨٠م ، ١٢٠ - ١٢١) .

#### خصائص القائد الإداري :

لابد أن يتميز القائد الإداري بخبرته العلمية والعملية وقدرته على قيادة مؤسسته انطلاقاً من معرفته العلمية الإدارية ، وقدرته على التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة . ويتمثل ذلك في الأمور التالية :

١. تفهم معنى المسؤولية في المستويات الإدارية كافة ، ليتمكن القائد من اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة .

٢. استطلاع آراء الآخرين، والحكم على السليم منها، وما هو في صالح المؤسسة.

٣. معرفة سلوك الأفراد والقدرة على التأثير فيهم لدفعهم إلى مزيد من الفاعلية والإنتاج .

٤. التمتع بنصيب وافر من الصبر والجلد والنشاط لأن القائد الإداري مسؤول ومطالب بإيصال مؤسسته إلى أهدافها .

٥. إجادته وقدرته على التعبير عن نفسه شفهاً وكتابياً لإقناع الآخرين بأهمية قراراته من الناحية التطبيقية (بندجي : ١٩٨٠م ، ١٢١ - ١٢٢ ؛ Gardner : 1989 , 10 - 11 ) .

#### أنماط القيادة :

##### القيادة الأتوقراطية :

يتميز القائد الأتوقراطي بتركيز السلطات والصلاحيات في يده ، فهو يحرص على تولي كل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحداً في وظيفته . ويتخذ من المركزية المطلقة أسلوباً في العمل ، ولا يفوض سلطاته أو صلاحياته حتى البسيطة منها ، بل على العكس يسعى لزيادة دائرة صلاحياته وتوسيعها . ويتفرد القائد في هذا النمط من القيادة بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون أدنى مشاركة من مرؤوسيه أو حتى

استشارتهم (الشياني : ١٩٨٨م ، ٢٨٧) . ونعني بالسلطة هنا القدرة على إنجاز الأعمال بالأسلوب الذي يريده القائد ( Brown and Madone : 1988 , 141 ) .

### القيادة الديمقراطية :

تقوم القيادة الديمقراطية على مبدأ المشاركة في الرأي وتفويض السلطات ، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع مرؤوسيه ، ويشركهم في اتخاذ القرارات وتبادل الرأي ، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات . كما أن السياسات ترسم وتحدد من خلال المناقشة الجماعية ، وتبادل المشورة بين أعضاء التنظيم . وللقيادة دور في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من قرارات وسياسات ، كما أن القرار يصدر في النهاية من تفكير الجماعة ومبادراتهم . وتظهر مزايا هذا النمط من القيادة على المرؤوسين ، فهو يؤدي إلى رفع معنوياتهم ، وإيجاد الثقة في نفوسهم ، وزيادة التعاون ومضاعفة الإنتاج ، وهذا يشعرهم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه .

ويحرص القائد الديمقراطي على عقد المؤتمرات واللقاءات وإجراء الحوار والمناقشات ل يتيح فرصة إطلاع مرؤوسيه على حل الصعاب والمشكلات التي تواجه العمل ، كما يتيح للمرؤوسين فرصة تبادل الآراء والمعلومات فيما بينهم وبينه . كما أن القائد الديمقراطي في الغالب لا يتمسك كثيراً بالسلطة الرسمية في عمله ، فمصدر سلطته ليس دائماً السلطة الرسمية كالقائد الأتوقراطي ، إن مصدر السلطة للقائد هو ما يفرق بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية . وتظهر تلقائياً وتنشأ لبعض الأفراد نتيجة لما يقومون به من دور وأثر فاعل في حياة المنشأة ، وهو دور بعيد عن خطوط السلطة في الهيكل التنظيمي ، فالقيادة غير الرسمية تنشأ داخل التنظيم غير الرسمي ،

أما القيادة الرسمية فهي تستند إلى القانون الذي يمنح القائد حق إصدار الأمر والتعليمات لرؤوسيه ، فسلطة القائد الرسمي مستمدة من مركزه الوظيفي ، أما القائد غير الرسمي فسلطته مستمدة من داخل التنظيمات غير الرسمية ، وتكون بناءً على قناعة أفراد التنظيم به كقائد وموجه لهم (الكنعان : ١٤٠٤هـ ، ١٨٢ - ١٨٤).

### نظريات القيادة :

نتيجة لكثرة ما كتب وأثير حول القيادة الإدارية من الدراسات والتحليل فقد نتج عن ذلك العديد من الآراء ووجهات النظر التي تبلورت في النظريات الشهيرة الآتية :

١. نظرية السمات .

٢. نظرية الموقف .

٣. النظرية التفاعلية .

### أولاً : نظرية السمات :

تركز هذه النظرية على السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد ، وتجعل منه قائداً في مجموعته . ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله سبحانه قد منح بعض الأشخاص بعض الخصائص والسمات التي يتميزون بها ، ولا يتمتع بها غيرهم ، وهي ما تؤهلهم لقيادة مجموعة ما والتأثير في أفرادها .

ويمكن إجمال أبرز هذه السمات في النقاط الآتية :

١. الذكاء وسرعة البديهة وطلاقة اللسان .

٢. الثقة في النفس والإيمان بالقيم .

٣. المهارة وحسن الأداء والقدرة على التكيف .
  ٤. الحزم والسرعة في اختيار البدائل المناسبة .
  ٥. القدرة على الإقناع والتأثير .
  ٦. الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية .
  ٧. القدرة على التعليم والتنسيق وتحقيق الترابط داخل التنظيم .
  ٨. المهارة في إقامة الاتصالات والعلاقات الجيدة داخل التنظيم .
  ٩. الحكم الصائب على الأمور .
  ١٠. الأمانة والاستقامة والشعور بالواجبات الأخلاقية .
  ١١. النضج العاطفي والعقلي .
  ١٢. وجود الدافع الذاتي الذي يحفز على العمل ويحقق الإنجازات المطلوبة.
  ١٣. المهارة الإدارية التي تتطلب قدرة على التصور والتخطيط والتنظيم ١٠٠ إلخ .
  ١٤. حب العمل والإلمام بجوانبه ونشاطاته .
  ١٥. القدرة على تفهم الموقف .
- ومما لا شك فيه أنه يستحيل على شخص ما أن تتوافر فيه جميع هذه السمات ، وإن كان من المحتمل توافر بعضها في شخص واحد (درويش : ١٩٧٥م ، ١١١ - ١١٢) . وثمة سمة أخرى يمتاز بها بعض القياديين وتتمثل في الإبداع أو الابتكار، وفي هذا السياق يصف جون لوبانز Gohn Lubans في مقالة بعنوان : " The Creative Library Manager " الإبداع القيادي بأنه يعني المهارات أو القدرات للنظر إلى احتياجات المؤسسة ( المكتبة ) وخدماتها في ضوء متطلبات

المستفيدين، فيمكن على سبيل المثال تطويع ساعات الدوام بدون زيادة عدد الساعات الرسمية . فالمهم دوماً هو وضع رغبات المستفيدين نصب الاهتمام ( Lubans : 1987 , 6 ) .

### نقد نظرية السمات :

واجهت هذه النظرية العديد من الانتقادات التي تتلخص في الآتي :

١. عدم اتفاق الكتاب والباحثين في مجال القيادة الإدارية على عدد محدد من السمات التي يجب أن يتمتع بها القائد .
٢. من الصعب أن تتوافر كل هذه الصفات في شخص واحد ، وإلا كان الشخص إنساناً غير عادي .
٣. صعوبة قياس السمات والصفات الشخصية لتعددتها وعدم ثبوتها وعدم الاتفاق على أسلوب محدد لقياسها .
٤. أثبتت التجارب العملية أن القائد الإداري لا يمكن أن يكون ناجحاً في جميع المواقف ، بل لا بد أن ينجح في موقف ، ويخفق في الآخر (درويش : ١٩٨٣م ، ١١١ - ١١٢) .

### ثانياً : نظرية الموقف :

تقوم هذه النظرية على فلسفة خاصة هي : أن الظروف هي التي توجد القادة وتبرزهم ، وأن طبيعة القادة تختلف باختلاف الظروف والمواقف التي يواجهونها ، فالقيادة لا ترتبط بسمات شخصية يملكها القائد ، بل هناك سمات وخصائص نسبية ترتبط بموقف ما أو ظرف قيادي معين .

وكذلك نجاح القائد في منظمة ما أو منشأة من المنشآت لا يعني نجاحه على الدوام ، فاختلاف المنظمات والمجتمعات من حيث البيئة والفلسفة والاتجاه يؤدي في النهاية إلى اختلاف خصائص القيادة فيما بينها . كما أن السمات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقع الذي يشغل قيادته ، فرئيس دائرة حكومية يتمتع بمهارات وصفات تختلف عن القائد العسكري في الميدان ، فكل قدراته وخصائصه . وهذا يعني أن نظرية الموقف تعتمد بنسبة كبيرة على سمات القائد وصفاته ، والموقف الإداري الذي يعمل من خلاله ، فبقدر ما يكون الموقع مناسباً وملائماً للقائد الذي يشغله تكون النتائج مثمرة وباهرة .

#### نقد نظرية الموقف:

- يمكن استخلاص أبرز المآخذ على نظرية الموقف في النقطتين الآتيتين:
١. عدم اتفاق الكتاب والباحثين حول عناصر الموقف الذي يمكن من خلاله تحديد ما إذا كان الموقف ملائماً أو غير ملائم .
  ٢. ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول أنماط السلوك القيادي (النمر وآخرون : ١٤١٧هـ ، ٣٢٣ - ٣٢٤) .

#### ثالثاً : النظرية التفاعلية :

تركز هذه النظرية على الجمع بين النظريتين السابقتين ، نظرية السمات ونظرية الموقف . ولا شك أن القيادة الناجحة لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في بعض المواقف ، ولكن تعتمد على قدرة القائد في التفاعل مع أفراد الجماعة ، والسمات التي قد يملكها القائد في موقف معين لا تكفي

لظهور القائد بل لا بد من إقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات ، فهي ضرورية من وجهة نظرهم لتحقيق الأهداف وبلوغ الغايات . فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ، ويحقق التكامل مع أفراد الجماعة ، وذلك لن يتحقق إلا من خلال معرفته بمشكلات الجماعة ومتطلباتها .

وتعد النظرية التفاعلية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية . ووفقاً لهذه النظرية فالقيادة تعد عملية تفاعل اجتماعي ، تتحدد خصائصها على أساس ثلاثة أبعاد :

١. السمات الشخصية للقائد .

٢. عناصر الموقف .

٣. متطلبات الجماعة وخصائصها .

ويمكن القول إن القائد الناجح هو الذي لديه القدرة على إيجاد التكامل والتفاعل بين هذه العناصر جميعاً ، وبقدر ما يستطيع أن يكيف سلوكه ليوافق متطلبات الموقف والمرؤوسين بقدر نجاحه في النهوض بأعباء القيادة وتحقيق أهداف المنظمة والعاملين (كنعان : ١٤٠٤هـ ، ٢٧٦ - ٣٧٧) .

#### رابعاً : صناعة القرار :

تعد صناعة القرار من المهام الأساسية والرئيسية لكل العمليات الإدارية ، وصناعة القرار ما هي إلا عملية اختيار بين بدائل متاحة بحيث أصبحت هي محور العملية الإدارية وقلبها النابض ، وقد اعتبرها " هيربرت سايمون " مرادفة للإدارة ، فهو يرى أن الإدارة هي صناعة القرار ، وصناعة القرار هي الإدارة . وعملية صنع القرار ليست بالمهمة السهلة لأنها عملية اختيار بين أفضل البدائل أو أنها عملية اختيار بين بديل من مجموعة من البدائل المعقولة والمتاحة . كما

أنها دلالة على كفاءة الرؤساء والقادة وقدرتهم على تحمل المسؤولية (درويش وتكلا : ١٩٨٠م ، ٤٤٧) .

### خطوات صناعة القرار :

تمر عملية صناعة القرار بمراحل عدة وخطوات منظمة تتمثل في الآتي :

#### ١. تحديد المشكلة :

تعتبر هذه أهم الخطوات في صناعة القرار ، وهي تحديد المشكلة وتشخيصها ليتمكن بعد ذلك أن يكون لبقية الخطوات فائدتها وجدواها .

#### ٢. تحديد البدائل المتاحة :

من المعروف أن البدائل والحلول تختلف من موقف لآخر ، وذلك وفقاً لطبيعة المشكلة ، ومهارة متخذ القرار ، ورغبته في الوصول إلى الحل السليم ، وكمية الاستشارات التي يتلقاها من الإدارات والأقسام في المنشأة . ثم يقوم المدير أو صانع القرار بالمفاضلة بين البدائل التي توصل إليها ، وذلك بتقويمها ومقارنة كل واحد منها بالآخر .

#### ٣. اختيار البديل المناسب :

هذه المرحلة هي الميزة لصناعة القرار ، فبعد تحديد البدائل والتحليل والتقويم يجد المسؤول نفسه أمام تحديد البديل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة .

#### ٤. تنفيذ القرار وتقويمه :

عند اختيار البديل واعتماد التنفيذ فإن متخذ القرار يحرص على تنفيذه ويجهز الإمكانيات المطلوبة ليكفل نجاح تنفيذ القرار المتخذ ، وأثناء التنفيذ لا بد من المتابعة من قبل متخذ القرار للتأكد من تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله . كما أن هذه العملية تنمي لدى متخذي القرارات القدرة على تحري الدقة والواقعية أثناء التنفيذ ، وهذا يساعد على اكتشاف مواقع الخلل والتقصير ، ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها (كنعان : ١٤٠٤هـ ، ١٦٥ - ١٧٣) .

#### ٥. المشاركة في صنع القرار :

للمشاركة في صنع القرار دور مهم وأثر رئيس على العاملين بالمنشأة ، ولكن درجة المشاركة تختلف باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير ، والنهج الذي يسير عليه لإشراك مرؤوسيه ولإعطائهم فرصة المشاركة في صنع القرارات مستعيناً بما لديهم من معارف وخبرات للإحاطة بأبعاد المشكلة ، وإيجاد الحل المناسب لها ، وقد يتخذ المدير قراره وحده و يعلنه للعاملين فيقومون بتنفيذه ، وبين النموذجين السابقين تختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرار . وربما لا يقتصر المدير على إخبار مرؤوسيه بالقرار فقط ، ولكن يشرحه لهم ، و يبين أسباب اتخاذه ، وقد تأخذ المشاركة صورة أوسع بحيث يقدم المدير قراراً مبدئياً قابلاً للتغيير حسبما تنتهي إليه مناقشتهم ومقترحاتهم . وقد يبدأ بعرض المشكلة على مرؤوسيه ليتعرف آراءهم ومقترحاتهم وليستخلص البدائل الممكنة للحل ثم يتخذ القرار بعد ذلك .

#### ومن مزايا المشاركة في صنع القرار ما يلي :

❖ تساعد على تحسين نوعية القرار ، فيكون أكثر ثباتاً وقبولاً فيعمل الآخرون على تنفيذه بحماس ورغبة .

- ❖ تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وأفراد التنظيم من ناحية ، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى .
- ❖ للمشاركة أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، كما أنها تزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفتحهم لأهداف التنظيم.
- ❖ تساعد المشاركة على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم، وتأكيد الذات ، وصقل القدرات ، والخبرات وتمييزها في حل المشكلات كما تؤدي إلى بلورة روح التعاون فيما بينهم، وسيادة روح الفريق لديهم لشعورهم بالعضوية والانتماء (عبد الوهاب : ١٩٨٢م ، ٤٦ ، ٤٧) .

#### أنواع القرارات الإدارية :

تنقسم القرارات الإدارية إلى قسمين رئيسيين هما :

١. القرارات التقليدية .
٢. القرارات غير التقليدية .

#### أولاً : القرارات التقليدية :

هي قرارات روتينية تتعلق بالمشكلات العادية المرتبطة بإجراءات العمل اليومي ، وتنقسم أيضاً إلى نوعين :

##### أ. القرارات التنفيذية :

وهي التي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة مثل : أوقات الحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات ١٠٠ إلخ ، وهذا النوع من القرارات لا يحتاج من المدير وقتاً ولا جهداً لأن القرار فيه يكون بصورة فورية وتلقائية نتيجة لطول الخبرة والممارسة ، كما أن مثل هذه القرارات ليس لها أثر يذكر على سير العمل الروتيني .

##### ب. القرارات التكتيكية :

توصف بأنها قرارات متكررة ، ولكنها أكثر فنيةً وتفصيلاً ، وترتبط بالمشكلات التي تواجه الرؤساء الفنيين والمتخصصين بحيث يختص مديرو الإدارات ورؤساء الأقسام ( الإدارة الوسطى ) بمتابعة الأمور ، وحل المشكلات اليومية المتعلقة بتقديم العمل . ويبقى للقادة في المستويات الإدارية العليا توجيه العمل ، والتنسيق بين مختلف الإدارات والأقسام ، والاهتمام بتدريب الرؤساء المباشرين ، ورفع كفاءتهم لكي يحسنوا أداءهم في حل المشكلات واتخاذ القرارات .

### ثانياً : القرارات غير التقليدية :

وتنقسم أيضاً إلى نوعين هما :

#### أ. القرارات الحيوية :

وتتعلق بمشكلات حيوية ومهمة تحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي ووجهات النظر على نطاق واسع . وهنا يبادر صانع القرار إلى دعوة مستشاريه ومساعديه من إداريين وفنيين لعقد اجتماع تدرس فيه المشكلة ، ويسهم الجميع بخبراتهم وآرائهم ومقترحاتهم ، ويدلوا بدلوهم للبحث والتحليل حتى يتمخض عن ذلك الآراء النهائية ، وهنا يقوم صانع القرار بعقد مؤتمر يجمع فيه أصحاب الآراء والمقترحات ، ويعطي لكل منهم حق المناقشة بحرية وإبداء الرأي مع إيضاح نقاط القوة والضعف في كل اقتراح في ضوء الأهداف التي يتوخاها القرار . وطريقة المشاركة الجماعية هي الطريقة الديمقراطية ، وهي من الدعائم الصحيحة للإدارة السليمة ، وهي بذلك تعمل على رضا العاملين ، وتضمن قبولهم للقيادة عن طوعية وطيب خاطر .

#### ب. القرارات الاستراتيجية :

وترتبط ارتباطاً مباشراً بمشكلات إستراتيجية على جانب كبير من العمق والتعقيد بحيث لا تحل بقرار فوري ، وإنما تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة ، وغالباً ما تكون هذه المشكلات على مستوى قومي ومتعلق بتحديد الأهداف . وفي هذا النوع من المشكلات لا يستأثر فرد واحد بالرأي ، وإنما تسخر جميع التخصصات والإمكانات لمعرفة أبعاد المشكلة من حيث جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها وتصنيفها وتقديمها لصانع القرار بالدقة والشكل المطلوب والوقت المناسب . و يتميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي الطويل الأجل ، وبضخامة الاعتمادات المالية المخصصة له . كما يعلق على مثل هذا النوع من القرارات أهمية خاصة ، وذلك للنتائج والآثار التي يحدثها في مستقبل التنظيم ، وأن ذلك يستدعي عناية خاصة ، وتحليلات لأبعاد ومجالات أخرى متعددة من النواحي الاقتصادية والاجتماعية ( كنعان : ١٤٠٤هـ ، ٢٥٩ - ٣٤٣ ؛ ياغي : ١٩٨٩م ، ٩١ - ٩٢ ) .

#### خامساً : الرقابة :

تتميز الرقابة عن بقية الوظائف الإدارية الأخرى بالمتابعة الدائمة والمتجددة كما أنها تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاءة الإدارة ، ورفع مستوى الأداء . ولها أثرها وفعاليتها في متابعة سير التنفيذ لمعرفة مدى قدرة الجهاز التنفيذي على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاءة لتحقيق الأهداف المرجوة (النمر وآخرون : ١٤١٧هـ ، ٢٩٠) .

وقد عرف " فايول " الرقابة الإدارية بأنها : " التحقق إذا كان كل شيء يسير وفقاً للخطة المرسومة ، وللتعليمات الصادرة ، والقواعد المقررة ، أما موضوعها فهو بيان نواحي الضعف أو الخطأ من أجل تقويمها ومنع تكرارها " (عساف : ١٩٧٦م ، ٥٥٩) . كما عرف بعض الباحثين الرقابة " بأنها عملية قياس

الإنجاز المتحقق للأهداف المرسومة ، ومقارنة ما حصل فعلاً مع ما كان متوقعاً حدوثه " (النمر وآخرون : ١٩٩٧ م ، ٢٩٠) .

### أهداف الرقابة :

تستهدف الرقابة تحقيق الصالح العام من خلال التأكد من دقة الأداء وكفاءة النشاطات ، وفاعلية التخطيط .

### وتتحدد أهداف الرقابة بثلاث وظائف هي :

أ. حماية الصالح العام وهي محور الرقابة ، وذلك بمراقبة النشاطات وسير العمل وفق خططه وبرامجه بشكل تكاملي ، والكشف عن الانحرافات والمخالفات وتحديد المسؤولية .

ب. توجيه القيادة الإدارية أو السلطة المسؤولة إلى التدخل السريع لحماية الصالح العام ، واتخاذ ما يلزم من أجل تحقيق الأهداف .

ج. قد تكشف عمليات الرقابة عن عناصر وظيفية أسهمت في منع انحراف أو تدارك خطأ ما ، أو الإبلاغ عن أخطاء أو معارضتها وعرقلتها ، وهذا يؤدي إلى مكافأة هذه العناصر وتحفيزها مادياً ومعنوياً (درويش : ١٩٨٣ م ، ٣٣٨) .

### عناصر الرقابة :

تتركز عناصر الرقابة في النقاط الآتية :

١. تحديد الأهداف ووضع المعايير .

٢. مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة .

٣. قياس الفروق وتعرف أسبابها .

٤. تصحيح الانحرافات ومتابعة سير التنفيذ .

### أنواع الرقابة :

يوجد نوعان من الرقابة هما :

أ. الرقابة الداخلية :

وهي رقابة تمارسها المنشأة على نفسها للتأكد من سير العمل وأداء المهام حسب ما حدد سلفاً في اللوائح والأنظمة والقواعد .

ب. الرقابة الخارجية :

وتهتم هذه الرقابة بالأمور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والنواحي المالية وهي مهمة وفعالة ، وتقوم بها جهات مستقلة مركزية تتصف بالحيادية والموضوعية ، وليس من أهدافها تتبع الأخطاء وجوانب القصور في الوزارات والمصالح الحكومية ، وإنما تسعى إلى مساعدة تلك الأجهزة في التغلب على المشكلات التي تواجهها لأجل تحقيق الأهداف المرجوة (درويش وتكلا : ١٩٨٠م ، ٥٢٠).

### سادساً : إدارة الموارد البشرية :

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية لعنايتها بالعنصر البشري ولاهتمامها به ، فالفرد يمثل أهمية خاصة في قيادة العمل والقيام به ، وذلك لما يحقق من إنتاجية ولما يبذل من أعمال . وقد عنيت مدرسة الإدارة العلمية بالعنصر البشري ، وجعلته محور نشاطها ، وسعت إلى الاستفادة القصوى منه ، ولتحقيق أهداف المنظمة من خلاله ، وذلك بإعادة تشكيله وصياغته بما يتفق وأهداف المنظمة .

وقد تعددت التسميات وتنوعت لهذه الوظيفة الرئيسة من وظائف الإدارة العلمية ، فهناك من يطلق عليها إدارة الموارد البشرية ، وهناك من يسميها إدارة شؤون الموظفين ، وهناك من يسميها إدارة العاملين وهكذا ٠٠٠ إلا أنها تصب جميعاً في مجال واحد ، وهو الإدارة التي تعنى بشؤون العناصر البشرية في المنظمة .

وقد تعددت التعريفات الموضوعية لإدارة الموارد البشرية ، فهناك من يعرفها بأنها " تخطيط العنصر البشري في المنظمة وتنظيمه وتوجيهه ورقابته ، بما يضمن اجتذاب أكفأ العناصر البشرية وتنمية قدراتهم ومهاراتهم ، وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها " (درويش وتكلا: ١٩٨٠م ، ٥٧٦) . وقد عرف " نيجرو " إدارة شؤون الموظفين بأنها " فن اختيار الموظفين والاستفادة منهم بشكل يحقق الارتقاء بمستوى الإنتاج والخدمات للقوى العاملة من حيث الكم والكيف " (ضرار: ١٩٨٦م ، ٧) .

وتقوم إدارة الموارد البشرية على جملة من الحقائق يراها " عبد الكريم درويش " و " ليلي تكلا " في النقاط الآتية :

١. أسست إدارة الموارد البشرية على عدد من المبادئ والقواعد والأساليب الخاصة بالتعامل مع العاملين ، وهي بذلك تتضمن المهارة جنباً إلى جنب مع الأسس والقواعد العلمية .

٢. تساعد إدارة الموارد البشرية العاملين على استخدام قدراتهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة ، ليس فقط لأجل الحصول على الرضا الشخصي ، وإنما للحصول أيضاً على رضا الجماعة ، وتحقيق أهداف المنظمة.

٣. إذا عومل الأفراد معاملة حسنة وإنسانية ، فسوف يتجاوبون ويعملون بحماس وكفاءة (درويش وتكلا : ١٩٨٠ م ، ٥٧٨) .

### وظائف إدارة الموارد البشرية :

تقوم إدارة الموارد البشرية بثلاث وظائف رئيسة وذلك على النحو الآتي:

#### ❖ الحصول على الموارد البشرية :

تأتي هذه المهمة على رأس الأولويات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، فالحصول على الكوادر البشرية المناسبة واللائمة لإدارة أجهزة الإدارة العامة من أصعب العمليات التي تتطلب جهوداً أخرى ووظائف أخرى تتمثل في الآتي :

#### أ. تصنيف الوظائف :

بمعناه اللفظي العام : ترتيب الأشياء في مجموعات أو فئات على أن توضع في المجموعة أو الفئة الواحدة الأشياء المتشابهة . وفي المعنى الاصطلاحي للخدمة المدنية فإن تصنيف الوظائف يعني " تقسيم الوظائف المختلفة إلى مجموعة عامة للوظائف التخصصية ، ومجموعة عامة للوظائف الفنية ، ومجموعة عامة للوظائف الإدارية ، ومجموعة عامة للوظائف الحرفية " (القباني : ١٩٨٢ م ، ٣٤ ، ٣٥) .

وترتبط عملية تصنيف الوظائف بوظيفة أخرى تماثلها أهمية وهي (توصيف الوظائف) بحيث تحلل هذه الوظيفة لمعرفة مكوناتها وعناصرها الأساسية من حيث مسمى الوظيفة ، وموقعها في التنظيم ، وسرد لواجباتها ومسؤولياتها. والشروط الواجب توافرها في شاغلها من حيث : الخبرة والمستوى التعليمي . وإجمالاً يعني وصف الوظيفة ما يلي : " مجموعة المعلومات المتحصل عليها من الدراسات والملاحظات المستمدة والمدونة في تقرير تحليل

الوظيفة ، أي وصف العمل المطلوب تأديته ، والمسؤوليات التي ينطوي عليها ، والمهارة التي يحتاج إليها ، والتدريب المطلوب القيام به ، والظروف التي تؤدي في ظلها ، ومدى علاقتها بالوظائف و المتطلبات الشخصية لها" (العلاق: ١٩٨٣م ، ٣٠٣).

ومما سبق عرضه يتضح أن تصنيف الوظائف يستلزم بالضرورة توصيفها . كما يفترض كذلك تقويمها عن طريق تحديد فئات الأجور والمرتبات المتعلقة بالدرجات المختلفة (التوجيهي: ١٣٩١هـ ، ٤٣) .

#### ب. تخطيط الموارد البشرية :

إن تخطيط الموارد البشرية ينحصر في عملية التنبؤ بحجم القوى العاملة في المستقبل من ناحية ، وتخطيطها من ناحية أخرى ، وذلك بوضع برامج الأفراد خاصة في التعليم والتدريب ، وبما يتفق ونتائج ذلك التنبؤ . وذلك يعني تحديد الأعداد والنوعيات اللازمة من القوى العاملة سلفاً لكل عمل . أي التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية لهذه القوى في ضوء العرض والطلب . وفي حين التوصل للعدد اللازم يأتي حساب ما سوف تفقده المنظمة بفعل العوامل الطبيعية المختلفة كالإقالة والاستقالة والتقاعد والوفاء والترقية والنقل ٠٠٠ إلخ . فإذا ما عرف ذلك يمكن أن يستنتج صافي حجم القوى العاملة الباقي والمتاح خلال المدة الزمنية المقبلة . وبذلك يمكن معرفة الأعداد والنوعيات اللازم توافرها ، ثم العمل على تدريبها وتأهيلها لشغل الوظائف الجديدة (النمر وآخرون: ١٤١٧هـ ، ٢٥٣) .

#### ج. الاستقطاب والاختيار والتعيين :

بعد تخطيط الموارد البشرية تأتي عملية الاستقطاب وتعني : الإعلان عن وجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة ، ودعوة المؤهلين لشغل هذه الوظائف بتقديم طلبات الالتحاق بالتوظيف . ويتضمن الإعلان عن

الوظائف الشاغرة : شروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها أو مقابلاتها وإجراءاتها.

ويتم الاستقطاب عن طريقين :

#### أ. الاستقطاب الداخلي :

ويتم الإعلان عنه داخل مبنى المنشأة ويميزه : أن إعلانه يتم بطريقة اقتصادية خاصة في المكان المعروف والمطروق من قبل الأفراد . ويعاب عليه محدودية الاطلاع عليه أو العلم به .

#### ب. الاستقطاب الخارجي :

ويتم الإعلان عنه بطريق الإعلان في وسائل الإعلام المختلفة ، ويميزه : انتشاره وعموميته إلى أكبر عدد من الأفراد ، فقد تعود الأفراد على البحث عن الوظائف عن طريق الصحف اليومية . ويعاب عليه : تكلفته المادية العالية والتباين في نوعية الطلبات المقدمة على هذا الإعلان .

أما الاختيار فبعد أن يتقدم الراغبون لشغل الوظائف من المؤهلين ، لا بد أن يختار من بينهم من سيشغل هذه الوظيفة . ويقوم هذا الاختيار على مبدأ الجدارة ، ويعتمد مبدأ الجدارة على نقطتين أساسيتين هما :

١. أن الوظيفة ثابتة والموظف يتغير .

٢. أن الاختيار يكون بناءً على نتائج المسابقة دون تدخل لأي اعتبارات شخصية .

ومن ثم يأتي دور التعيين ، وتمثله في العادة جهة مركزية كديوان الموظفين العام أو وزارة الخدمة المدنية ، أما تعيين الوظائف القيادية العليا

فيختص بها مجلس الوزراء أو بعض اللجان الوزارية بسلطة التعيين فيها (أبوسن وآخرون: ١٩٨٦م، ١٥٤ - ١٦٢) .

#### ❖ تنمية الموارد البشرية وتدريبها :

وتشمل هذه الوظيفة تعليم الأفراد العاملين في المنظمة وتدريبهم وتنمية مهاراتهم، وتتضمن بالضرورة الأبحاث المتعلقة بشؤون الأفراد ، ورفع الكفاءة، وتنظيم عمليات الإعلام الوظيفي داخل المنظمة ، كذلك نظام تلقي شكاوى الأفراد وفحصها (رشيد : ١٩٨١م ، ٤٠٨) .

#### ❖ حسن استخدام الموارد البشرية :

سميت هذه الوظيفة بهذا الاسم لأنها أشمل من مجرد انتظام سير العمل ، وأعم من سرد حقوق العاملين وواجباتهم ، فهي تشمل أيضاً ضمان استخدام الموارد البشرية المتاحة منذ التحاق العاملين بالمنظمة وحتى تقاعدهم منها . وتحتوي الوظيفة نفسها على بنود كثيرة منها :

##### أ. الرواتب :

الراتب هو مقابل نقدي يدفع للموظف عن أدائه لعمل معين خلال مدة زمنية محددة . ويوجد ارتباط وثيق بين وظيفة تصنيف الوظائف وتقييمها وبين نظم الرواتب في أجهزة الإدارة العامة، حيث إن تقييم الوظائف هو الأساس في تحديد الرواتب للموظفين بشكل موضوعي صحيح .

##### ب. تقييم الأداء :

عملية منظمة تهدف إلى تقييم الموظف بالنسبة لأداء مهماته وبالنسبة لإمكانات تقدمه، ويمكن اعتبار هذه العملية جزءاً من عملية الحفز ، فالغاية الأساسية من التقييم ينبغي أن تكون حفز الموظف على الأداء الجيد ،

ومساعدته على الاستمرارية والتقدم (رحال : ١٩٨٤م ، ١٤٣). إن الهدف من عملية التقييم لأداء العاملين هو الوقوف بشكل موضوعي على أدائهم ، ومعرفة الجوانب الإيجابية والسلبية ، ومحاولة معالجة الجوانب السلبية في أدائهم ومعرفة الجوانب الإيجابية ، وتوظيفها بشكل أكثر فاعلية في تحقيق أهداف المنشأة . والواقع أن الرقابة والتقييم لا يعنيان عدم الثقة بالموظف ، ولكنهما يعنيان أداء العمل بطريقة علمية ، وتوفير العدالة بين العاملين ، وحماية مصلحة العمل والمستفيدين من الخدمة ، وهذا مبرر كاف يحتم استخدامهما بشكل دائم (القبلان : ١٤١٣هـ ، ٦١) .

### ج. الترقية :

تعددت التعريفات والمقاصد التي تعنى بمفهوم الترقية، ويقصد بها بوجه عام شغل الموظف المرقى لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة والمركز يفوق مستوى وظيفته الحالية . وقد يصحب الترقية زيادة في الأجور والميزات الأخرى ، وهو الوضع السائد في أغلب الأحيان، لكن زيادة الأجر ذاتها ليس معياراً للترقية ما لم تكن مصحوبة بممارسة الموظف المرقى لأعباء وظيفية أكبر ، وتقلده لمركز وظيفي أعلى (هاشم : ١٩٧٦م ، ٢٢٩) .

وهناك من يعرف الترقية بأنها " تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقتدر بذلك من نمو في الاختصاصات ، وتغيير في الواجبات ، وزيادة في المسؤوليات ، ويصاحب هذا تغيير في اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر " (أبوشیخة وعساف : ١٩٨٥م ، ٣٧) .

### أسس الترقية :

تتفاوت الأسس التي تتم الترقية بموجبها ، فهناك ترقيات تتم بموجب الكفاءة ، وهناك ترقيات تتم بموجب الأقدمية ، وقد تتم بموجبهما معاً (الكفاءة والأقدمية) . ولكل من العاملين الكفاءة والأقدمية ميزات وعيوبه في اختيار الموظف للترقية من خلالها ، فالأخذ بنظام الأقدمية يستلزم أن يكون الموظف قد أمضى فترة زمنية أطول ممن قضاها غيره ، وأن له أولوية الترقية حتى ولو لم يكن جديراً بها تماماً ، فقد تصبح حقاً مكتسباً بمضي المدة الزمنية في اعتقاد الكثيرين ممن أمضوا سنوات عديدة في الخدمة .

كما أن الأخذ بأساس الكفاءة فقط عامل صعب ، وذلك لما قد يحدثه من أثر نفسي لدى العاملين ممن هم أكثر خبرة ودراية ومدة من الشخص المرقى ، حيث كثيراً ما يفتح أبواباً للتعسف والمحاباة . لذلك فإن الأنسب هنا هو الأخذ بنظام الكفاءة والأقدمية ومحاولة الجمع بينهما ما أمكن ، وذلك للاستفادة من مزايا هذين العنصرين وتدارك عيوبهما .

وتهدف الترقية إلى جملة من الأمور منها : شعور الموظف بالطمأنينة والاستقرار في عمله ، وتحقيق فرص حصوله على الترقية ، كما تهدف إلى بث روح الحماس والمنافسة بين العاملين ، وتشجيع الإبداع والابتكار، وتنمية روح الولاء للمنظمة ، وذلك من أجل زيادة فرص الترقية، وإتاحتها للموظفين كلما أمكن ذلك (قباني: ١٩٨٢م ، ٢٤٧ - ٢٤٨) .

### سابعاً : الإدارة المالية :

الإدارة المالية من العناصر المهمة و الرئيسة لنمو العملية الإدارية واستمرارها ، ويمكن تعريف الإدارة المالية بأنها : " إحدى الوظائف المتخصصة للإدارة العامة وتهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للأموال بما

يكفل تقديم الخدمات لكافة المواطنين " (فهود : ١٤٠٣هـ ، ٣٠) . كما عرفت الإدارة المالية أيضاً بأنها : "مجموعة من النشاطات الإدارية التي تتعلق بالبحث عن الأموال اللازمة وتوفيرها والتأكد من حسن استخدامها وفقاً لأوجه الإنفاق المحدودة " (توفيق : ١٩٨٠م ، ٤٢٣) . وتعتبر الميزانية الأساس الذي تقوم عليه الإدارة المالية لأنها تعبر بما تتضمنه من أرقام عن مجموعة الخطط التي وضعت من أجل فترة زمنية معينة في المستقبل ، وعلى هذا فإن الميزانيات تعتبر بيانات عن نتائج متوقعة ، كما يرى البعض أن ترجمة الخطط إلى أرقام محددة من شأنه حتماً أن يوجد نوعاً من النظام ما كان يمكن أن يوجد بغير هذا الأسلوب (أبو الخير : ١٩٧٤م ، ٥٧٥) .

وقد وردت عدة تعريفات للميزانية إلا أن أشملها هو تعريف "ويلسون" و"تاوير" حيث ذكرا أنها : "وثيقة تبين المتوقع أو المحتمل من الموارد والنفقات لمؤسسة ما خلال فترة زمنية محددة هي عادة سنة ، وتمثل برنامجاً مالياً منطقياً ومفصلاً وذا طبيعة مستقبلية ، وبموجب هذا البرنامج المالي تتسق وتحدد نشاطات وعمليات الأقسام المختلفة في هذه المؤسسة " (دياب : دت ، ١٨٦) .

ومن التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص بعض الخصائص المرتبطة بالميزانية ارتباطاً وثيقاً وذلك على النحو الآتي :

١. أنها بيان تقديري لا فعلي .
٢. تغطي فترة زمنية محددة لا تزيد في العادة عن سنة .
٣. تعتبر دليلاً إرشادياً للعمل .
٤. أداة لا غنى عنها للمدير لتسيير الأعمال في مؤسسته .

ولا شك أن الإدارة الناجحة هي التي تخطط لإعداد الميزانية بالصورة التي تعكس أهداف المؤسسة ووظائفها (دياب : دت ، ١٨٦) .

ومن الدلائل على نجاح أي ميزانية ترجمة خططها بشكل جلي وواضح أمام الإدارة العليا ومن يمثلها ، فلا بد أن يكون المدير على معرفة بالمقدار المخصص لكل بند ، ومن الذي يقع في نطاق سلطاته مهمة الصرف ، وفيما ستصرف المبالغ ، وما المصروفات وما الإيرادات وما المكونات المادية للمدخلات والمخرجات ، وبمثل هذه الخطة الواضحة المفصلة يمكن للمدير أن يبذل جهده لتطبيقها وتنفيذها ، وإن كان على يقين من دقتها وصدقها ، فإن هذا يعطيه حرية واسعة في ممارسة حقه في تفويض السلطة بالقدر الذي تتسع له مقدرة معاونيه في العمل ، وفي حدود الاحتياجات التي تقررهما الميزانية ، وبذلك تصبح الميزانية بما تحويه من خطط وأرقام ومقاييس أداة فاعلة لتحقيق أهداف المنشأة (أبو الخير : ١٩٧٤م ، ٥٧٦) .

### قواعد الميزانية :

ينبغي أن تتوافر في الميزانية السليمة ست قواعد رئيسية ، وهي على النحو الآتي :

#### ١. السنوية :

تقتضي هذه القاعدة أن تقدر الميزانية بالإيرادات والنفقات لسنة قادمة .  
ويكمن السبب في ذلك لاعتبارين أساسيين :

**الأول :** أن إعداد الميزانية العامة واعتمادها في شكلها النهائي يتطلب جهداً ووقتاً ، لذلك يصعب تكرارها لفترة أقل من سنة . كما أن إعدادها لأكثر من سنة يؤدي إلى صعوبة إجراء الرقابة من قبل السلطات المختصة .

**الثاني :** أن إعداد الميزانية يقوم على التنبؤ بالإيرادات والنفقات العامة لفترة زمنية مقبلة عبارة عن سنة ، فلو كانت الميزانية تزيد عن سنة فقد يؤدي ذلك إلى عدم دقة تقدير الإيرادات والنفقات المتوقعة بدقة ، وذلك لطول الفترة الزمنية بين إعدادها و اعتمادها (عصفور : ١٤٠٨ هـ ، ٤٠ ، ٤٢) .

## ٢. الشمول والمسؤولية:

ويعني أنه ينبغي أن يجمع البرنامج المالي ، ويتخذ القرار فيه في مكان واحد وبإجماع واحد ، وعن طريق شخص أو جهاز معين .

## ٣. المرونة:

بمعنى أن يتاح للميزانية قدر معقول من الاختيار بين السياسات في وضع الميزانية نفسها ، وفي التمييز الإداري في تنفيذها .

## ٤. الدقة :

ينبغي أن تكون البيانات التي تبنى عليها تقديرات الميزانية على درجة كافية من الدقة والتفصيل والسداد بحيث تسمح بالتقدير المستدير، وأن تتسم بالتقديرات الواقعية . ومما يقلل من احتمالات الخطأ ويساعد على الدقة في تقديرات الميزانية ، الاسترشاد بالتنفيذ الفعلي لميزانيات السنوات السابقة مع مراعاة ظروف السنة التي تعد عنها التقديرات الجديدة (ديموك وآخرون : د . ت ، ٢٨٧ - ٢٨٨) .

## ٥. الوحدة :

وتعني إدراج جميع الإيرادات والنفقات المتوقعة في وثيقة واحدة تعرف بالميزانية ، وهذا مما يؤدي إلى تسهيل إجراء المقارنات السريعة بين الإيرادات والنفقات ، وإمكانية معرفة العجز من الفائض ومقداره ، كما يكفل تطبيق إجراء رقابة فعالة من السلطة التشريعية ، وهو ما لا يمكن تحقيقه لو كانت تلك النفقات والإيرادات في موازنات متعددة .

## ٦. الوضوح :

أي الوضوح الذي يمكن من فهم محتويات الميزانية ، وتحقيق ذلك بتبويبها وتقسيمها وتنسيقها بطريقة تساعد على فهمها (عصفور : ١٤٠٨هـ ، ٥٥٠) .

## أنواع الموازنات العامة :

للموازنات العامة أربعة أنواع رئيسة تتمثل في الآتي :

### ١. ميزانية البنود :

هي الأكثر استخداماً في دول العالم لاسيما الدول النامية لكونها توفر وسيلة فاعلة لإحكام الرقابة على بنود الإنفاق . وتقسم نفقاته كما يأتي :

#### أ. التقسيم الإداري :

توزع النفقات العامة وفقاً للجهات الإدارية ، وتخصص مبالغ معينة لكل جهة حكومية وفقاً لنشاطها وأعمالها ، ويلاحظ أن التقسيم الإداري يكون أكثر وضوحاً في موازنة البنود عن غيرها من الموازنات .

#### ب. التقسيم على أساس النفقة :

تحدد مبالغ مخصصة موزعة وفقاً لأنواع النفقات كالرواتب والأجور والمكافآت والبدلات ، ويتم تخصيص بند مفصل للجهة ذات العلاقة سنوياً ، كذلك نفقات المصروفات النثرية والصيانة والتشغيل والمشروعات ١٠٠ إلخ ، ويمثل إجمالي نفقة كل بند في الموازنة إجمالي النفقات على ذلك البند في جميع أجهزة الدولة خلال السنة المالية .

## ٢. ميزانية البرامج والأداء :

تهدف هذه الميزانية تحديد الأسباب والأهداف التي تطلب من أجلها الاعتمادات ، وتكاليف البرامج المقترحة لتحقيق هذه الأهداف ، وبيانات لقياس مدى تقدم العمل لكل برنامج . وقد عرف مكتب الموازنة بالولايات المتحدة الأمريكية ميزانية البرامج والأداء حيث يرى أنها : " تلك الموازنة التي تبين الأهداف التي تطلب لها الاعتمادات المالية ، وتكاليف البرامج المقترحة للوصول إلى تلك الأهداف والبيانات والمعلومات الكمية الإحصائية التي تقيس الإنجازات وكل ما أنجز من الأعمال المدرجة تحت كل برنامج " (عصفور: ١٩٨٨م ، ١٧).

وتركز موازنة البرامج والأداء على الأهداف التالية :

١. التركيز على النتائج وليس المدخلات .
  ٢. التركيز على استخدام الأساليب القياسية التي تساعد على معرفة تكلفة البرامج ، ومقارنتها بالأهداف التي تحققها .
  ٣. التركيز على الأداء الفعلي في ضوء مجموعة من المعايير والمقاييس العلمية التي توضع لتقويم برامج كل إدارة .
- ## ٣. ميزانية التخطيط والبرمجة :

تعتبر من الأساليب الحديثة في الميزانية العامة حيث تركز على مجموعة من العناصر التي تستجيب وتتوافق مع طموحات ورغبات كثير من الدول في تحقيق الرفاهية لشعبها من خلال استخدام فعال للموارد المالية المتاحة في تحقيق الأهداف حسب سلم الأولويات (ياغي : ١٩٨٣م ، ٤٤١) .

وتهدف ميزانية التخطيط والبرمجة إلى تحقيق الأمور الآتية :

١. مساعدة الإدارة في تحديد الوسائل التي يتم بموجبها البحث عن أفضل البدائل لتحقيق الهدف وفقاً للإمكانات المتاحة لديها .
٢. إعطاء الإدارة فرصة لتقدير تكاليف المشروعات والبرامج التي يراد تنفيذها خلال سنوات قادمة ، والوصول إلى اختيار أنسب هذه المشروعات وفقاً للأهداف المحددة .

٣. إتاحة الفرصة لمتابعة أعمال الإدارات وفقاً للبديل الذي تم اختياره ثم تقويم الإنجاز النهائي طبقاً لما هو محدد أصلاً ، وهذا يساعد على تعرف جوانب التقصير في الجهات الحكومية المختلفة ، والعمل على تلافيها في الوقت المناسب .

٤. الحد من الإسراف والتبذير في الإنفاق نظراً للربط بين الإنفاق على المشروعات ومقدار العائد المتحقق منها (مرار : ١٩٧٧م ، ٩٢ ، ٩٣) .

#### ٤. ميزانية الأساس الصفري :

عرفها مكتب الإدارة والميزانية الأمريكية بأنها " كل عمل إداري منظم يضمن الأخذ بالاعتبار جميع البرامج والنشاطات التي تواجه متطلبات تحضير الميزانية وتحضير البرامج " (فهود : ١٩٨٢م ، ٦٤٦) . وتقوم ميزانية الأساس

الصفري على أساس أن تقوم كل وحدة إدارية بإعادة تقويم برامجها ونشاطاتها القائمة والجديدة سنوياً ، وذلك بمقارنة التكلفة والعائد لكل برنامج . وبناءً على هذا التقويم تتم الموافقة على تخصيص اعتمادات للبرنامج أو إلغائه ، وعلى هذا فإن ميزانية الأساس الصفري تهدف إلى تحقيق الآتي :

١. تقديم الاقتراحات حول إعادة توزيع الاعتمادات بعد مقارنة البرامج

القائمة والجديدة للإدارات الحكومية .

٢. التركيز على تقويم البرامج والنشاطات لكل وحدة إدارية .

٣. تحديد الأهداف لكل وحدة إدارية .

٤. تحديد الطرق البديلة من أجل تنفيذ أهداف الإدارة (فرهود : ١٤٠٣هـ ، ٦٤٧ - ٦٤٨ ؛

صديق : ١٩٨٠م ، ٩١ - ٩٢) .

### المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية :

تعاني المكتبات ومراكز المعلومات في كثير من المؤسسات الحكومية كالجامعات والكليات وغيرها في المملكة العربية السعودية من مشكلة عدم تبلور مفهوم الإدارة لديها بشكل واضح ، وضعف الإدارة القائمة عليها ، وذلك لتولي غير ذوي الاختصاص والتأهيل لإدارة المكتبة . وقد نتج عن ذلك تراجع مستوى الأداء في المكتبة ، وظهور الكثير من الصعوبات التي ترقى في كثير من الأحيان إلى مستوى المشكلات التي يصعب حلها أو السيطرة عليها ، مما يؤدي سلفاً إلى الفشل في تحقيق أهداف المكتبة .

وقد كشفت كثير من الدراسات الميدانية عن أن أغلب المعوقات والمشكلات في هذا الصدد تعود لعدم تطبيق تلك المكتبات لأسس وقواعد

الإدارة العلمية وقواعدها ومبادئها ، وعدم الأخذ بأساليبها الحديثة (دياب : دت ، ٤٥١) .  
ولعل من أبرز الصعوبات والمشكلات الإدارية التي تعوق أداء سير العملية  
المكتبية ما يأتي:

### ١. التخطيط الإداري :

حينما نمنع النظر في واقع التخطيط للمكتبات ومراكز المعلومات  
السعودية ، نجد ضعفاً واضحاً في برامج التخطيط لإنشاء المكتبات وتشغيلها  
على المستويين الوطني والمكتبي . وقد يكون ذلك عائداً لجملة من الأسباب  
لعل من بينها أن تبعية المكتبات ومراكز المعلومات في أغلبها تكون للوزارات  
والمؤسسات الحكومية لذا فإن وجود برنامج تخطيطي أو عدم وجوده يرتبط  
أساساً بتلك الوزارة أو المؤسسة التي تتبعها المكتبة ، وحجم الدعم الذي يوليه  
المسؤولون في تلك الجهات لمكتباتهم يؤثر بشكل أو بآخر على عرقلة المسيرة  
المكتبية . كما أن ضعف الوعي بأهمية التخطيط ودوره في تطوير  
المكتبات ومراكز المعلومات لدى بعض القيادات الإدارية وتدني مستوى  
التأهيل والخبرة للبعض الآخر له أثر بالغ في إهمال كثير منهم للخطط  
السنوية ، أو الخطط طويلة الأجل للمكتبات ومراكز المعلومات في تلك  
الجهات ، مما جعل العمل في تلك المكتبات يسير بشكل ارتجالي ، وبحسب  
ما يتوافر من إمكانيات (الحزيمي : ١٤١٨ هـ ، ٣٠٨ ، ٣٠٩) .

### ٢. التنظيم الإداري :

أغلب التنظيمات الإدارية القائمة في المكتبات ومراكز المعلومات تركز  
على الشكل دون الجوهر ، بمعنى أن الجهود منصرفة إلى إعداد الهياكل  
التظيمية بغض النظر عن مدى ملاءمتها لظروف تلك المكتبات واحتياجاتها

وأعداد العاملين فيها ونوعياتهم. لذا فإن هذه التنظيمات لا تحدث أثراً ملموساً في كفاءة الأداء المكتبي ، ولا تغير من واقع الأمور بتلك المكتبات ومراكز المعلومات (دياب : د.ت ، ٤٥٢) . وتفتقر كثير من المكتبات السعودية إلى التنظيمات الإدارية التي تعد أداة لترجمة الخطط إلى واقع عملي محسوس ، وتنقسم المكتبات ومراكز المعلومات في المملكة وفقاً لأوضاعها التنظيمية إلى فئتين:

**الأولى :** مكتبات ومراكز معلومات ليس لها تنظيمات مكتوبة أو خرائط تنظيمية ، ويعتمد التقسيم الإداري فيها على الواقع الفعلي بناءً على آراء المسؤولين عن تلك المكتبات مع تفاوت درجاتهم العلمية .

**الثانية :** مكتبات ومراكز معلومات تم إعداد تنظيمات وخرائط تنظيمية لها ، وتم تطوير تلك التنظيمات أو تعديلها فيما بعد بجهود المختصين في ذلك المجال (الحزيمي : ١٤١٨هـ ، ٣٠٩).

### ٣. القيادة الإدارية :

تحتاج المكتبة مثل غيرها من المؤسسات إلى الإدارة العلمية التي تقوم بمهام عديدة تؤثر جميعها في نجاح المكتبة وتحقيق أهدافها على الوجه الأمثل. إلا أننا نلاحظ أن هناك مكتبات تعاني من تدهور أوضاعها أو تباطؤ التقدم بها بسبب نوعية من يتولون إدارتها وتدني كفاءتهم. ويوجد ثلاثة أنماط من القيادات الإدارية في المكتبات و مراكز المعلومات السعودية وذلك على النحو الآتي :

أ. قيادات إدارية حصلت على التأهيل مع خبرات إدارية كافية ، وكان لأولئك دور في النهوض بتلك المكتبات ، والوصول بها إلى مراتب متقدمة .

ب. قيادات إدارية حصلت على التأهيل ، إلا أنها تفتقر إلى العديد من مؤهلات القيادة الإدارية وإلى الخبرة الكافية في مجال التخطيط والتنظيم وتنمية الموارد المالية والبشرية . ولذا كان نجاح هذه الفئة محدوداً وتحتاج إلى حلقات تدريب على مستوى عال أو ندوات متخصصة للرفع من كفاءتهم وتحديث معلوماتهم .

ج. قيادات إدارية غير متخصصة في مجال المكتبات والمعلومات وغير مدربة أو مؤهلة تأهيلاً عالياً يتناسب وحجم إدارة بعض المكتبات ، وإنما وصلوا إليها عن طريق التدرج الوظيفي بالترقية ، ومثل تلك القيادات تشكل في الغالب عبئاً على مكتباتهم وعاملاً في إعاقة تطويرها . وقد يكون التدريب المكثف كافياً لتطوير مستويات بعضهم ممن يديرون مكتبات صغيرة الحجم كالمكتبات المدرسية أو مكتبات الدوائر الحكومية (الحزيمي : ١٤١٨هـ ، ٣٠٧ ، ٣٠٨) .

#### ٤. الموارد المالية :

الموارد المالية عنصر مهم يؤثر أثراً فاعلاً في تحديد حجم نشاط المكتبة ومستوى خدماتها وتسيير العمل بها . وتتولى الإدارة مسؤولية تهيئة المصادر المالية ما أمكن وذلك بإقناع المسؤولين في الوزارات والمؤسسات التي تتبعها المكتبات بزيادة الاعتمادات المالية للمكتبات . كما أن الإدارة مسؤولة أيضاً عن التخطيط للميزانية والسيطرة على أوجه الصرف منها .

ونظراً لأن غالبية المكتبات ومراكز المعلومات السعودية تتبع إدارياً إحدى الوزارات أو المؤسسات الحكومية ، فإنه ليس لأي منها ميزانية مستقلة بل

تعتمد جميعها على البنود المخصصة لها في ميزانيات الوزارات والمؤسسات والجامعات ١٠٠٠ إلخ التي تتبعها تلك المكتبات . ويستثنى مما سبق ذكره مكتبات أخرى لها طبيعتها المستقلة مثل "مكتبة الملك فهد الوطنية"، و"مكتبة الملك عبد العزيز العامة" ، و"مكتبة مركز الملك فيصل للبحوث والدراسات الإسلامية".

وتعاني مكتبات الدوائر الحكومية والمكتبات العامة ومكتبات الكليات العسكرية ١٠٠٠ إلخ من مشكلة تطبيق لائحة المستودعات عليها ، وهو ما يلزم أمين المكتبة باستلام الكتب ومصادر المعلومات واعتبارها عهدة عليه ، مما يشكل قيداً كبيراً وحداً من استخدام تلك المصادر وإتاحتها للاستخدام ، كما أنه يتنافى تماماً مع الأصول العلمية والعملية المتبعة في المكتبات الحديثة (الحزيمي: ١٤١٨هـ ، ٢١٠) . وإجمالاً يمكن القول : إن المكتبات تعاني من قلة المخصصات المالية لها وضآلتها ، وعدم وجود معايير محددة سلفاً تأخذ بها تلك المكتبات عند تحديد ميزانياتها ، مما أدى إلى إعداد الميزانيات بطريقة عشوائية ، وإلى عجزها عن الوفاء بالحد الأدنى من تكلفة متطلبات البحث العلمي من الدوريات على سبيل المثال وذلك لأهميتها خاصة في المكتبات الجامعية ، وكان طبيعياً أن ينتج عن ذلك الأثر البالغ على كفاءة العمل الإداري في المكتبات (دياب: د.ت ، ٤٥٢) .

##### ٥. الموارد البشرية :

يعاني العاملون في قطاع المكتبات و مراكز المعلومات من كثير من المشكلات ، يأتي على رأسها تدني النظرة إلى مهنة المكتبات مقارنة بالتخصصات الأخرى ، وأن من يعمل في هذا المجال لا يقدم عملاً ذا قيمة

تذكر ، وهذا راجع إلى قلة الوعي في المجتمع ، والجهل بالتخصص نفسه . وهذه النظرة لا تقتصر على المجتمع فقط بل حتى في المؤسسات الحكومية فالكثير من المسؤولين يقوم بتوجيه بعض الموظفين غير المرغوب فيهم من ذوي المستويات المتدنية والسلوكيات غير المنضبطة إلى المكتبة للتخلص منهم (الحزيمي : ١٤١٨هـ ، ٢١٣) . وهناك من يلجأ إلى تقسيم العاملين إلى فئتين مؤهلتين وغير مؤهلتين ، وهو إجراء كثيراً ما تستاء منه الفئة الأخيرة ، ولذا لا بد أن يحرص المسؤولون على تجنب استخدام تلك المسميات لئلا تثير حفيظة الموظفين ، وتكون سبباً للاستفزاز بينهم (البنهاوي : ١٩٨٤م ، ٨٦) . إضافة إلى عدم وجود تصنيف وظيفي سليم لوظائف المكتبات مع انعدام الحوافز والعلاوات . وهذا مما ينعكس سلباً على أداء جميع موظفي المكتبة (الحزيمي : ١٤١٨هـ ، ٢١٣) .

### الدور القيادي للمرأة بشكل عام :

على الرغم من الإنجازات الكبيرة التي حققتها المرأة في هذا الوقت في مجال القيادة الإدارية ، فلا يزال مفهوم الوضع القيادي للمرأة غامضاً لدى كثير من الناس . ولعل مرد ذلك إلى ما ارتسم في أذهان الغالبية من أن الإدارة تسند عادة للرجال ، وأسهمت الأعراف والتقاليد الاجتماعية في معظم المجتمعات على تأصيل هذه الفكرة ، وحتى في المجتمعات الغربية لا تزال الغلبة في المجال القيادي للرجل . وربما كانت الفرص القيادية للمرأة في الماضي محصورة في نطاق ضيق يتمثل في الجمعيات النسائية ، والتمريض ، والتعليم وخاصة كليات البنات ، ولعل هذا الوضع لا يزال سائداً في بعض المجتمعات المعاصرة .

وقد يكون لهذه الخلفية التاريخية التي سيطرت على الوضع الإداري للمرأة أثر في النظرة إليها على أنها غير جديرة بتسليم قمة الهرم وصنع القرار دون الرجوع إلى الرجل ، لأن القيادة في نظر البعض بحاجة إلى مواصفات معينة مثل : المبادرة والمناقشة والسيطرة ، وهذه الصفات تلتصق عادة بالرجال ، بل إن المرأة التي تتوافر فيها تلك السمات قد توصف بأنها " امرأة مسترجلة". وهذا يؤثر على القبول الاجتماعي للمرأة في الوصول إلى المناصب القيادية حيث إن تكوينها ومواصفاتها قد لا ينسجم مع النظرة الاجتماعية لتلك المناصب ، وقد يؤدي بالتالي إلى التحيز ضد بعض النساء اللاتي لديهن طموحات قيادية .

لذا فإن مفهوم الدور القيادي للمرأة لم يستقر بعد بسبب تفاوت نظرة المجتمعات لهذا المفهوم ، واختلاف أنماط الممارسات القيادية للمرأة في كل مجتمع ، ومدى المساحة المخصصة للقائدة لكي تبرز مهاراتها الإدارية . إلا أنه يصعب التعميم في هذا الصدد ، حيث إن هناك بعضاً من نماذج القيادات النسائية الناجحة التي قد تتفوق على الرجل في بعض الأحيان . وهذا يوحي بأن المشكلة لا تكمن في الجنس Gender وكون الشخص ذكراً أم أنثى ، بل إن المشكلة الحقيقية تكمن كما سبقت الإشارة في وضع المجتمع ، ونظراته للمرأة ، وأسلوب تعامله معها ، وقناعة أفرادها بإسناد المناصب القيادية لها ( Moran : 1992 , 477- 479 ) .

ويؤيد ذلك ما أثبتته نتائج إحدى الدراسات العلمية من أن المجتمع يحفز المكتبيين الرجال على الوصول إلى المناصب القيادية العالية بغض النظر عن توافر القدرات الإدارية فيهم ، في حين أن المكتبيات قد لا ينعمن بهذا الحافز

حتى لو توافرت فيهن القدرات والمهارات القيادية لأن النظرة لهن لا تزال قاصرة، ولعدم وجود قناعة تامة لدى بعضهم بكفاءتهن في مجال الإدارة (Swisher and others : 1985 , 231) .

وبرغم الاعتبار السابقة جميعها فقد أثبتت المرأة وجودها في إدارة المكتبة وخاصة إدارة المكتبات الجامعية في الولايات المتحدة الأمريكية ودول أوروبا الغربية وأصبحت المرأة المديرة أو القائدة تشكل ظاهرة ملموسة (Irvine : 1985 , 235) . ومما أسهم في تعزيز هذه الظاهرة قانون تساوي الفرص The Equad Opprtunity Act الذي ظهر عام ١٩٧٢م في الولايات المتحدة الأمريكية ، والذي جعل معيار الوصول إلى المناصب القيادية مبنياً على الجدية في العمل ، والخبرة في المجال ، والقدرات القيادية ، كل ذلك بفرض حفز العاملين المؤهلين على تحقيق طموحاتهم الإدارية (Ivy : 1985 , 291) .

### الوضع الإداري للمرأة في المملكة العربية السعودية :

إن انطلاقة المرأة لدخول مجالات العمل الوظيفية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالانطلاقة الفعلية للتنمية في المملكة العربية السعودية ، ويتزامن ذلك مع صدور خطة التنمية الأولى عام (١٣٩٠ - ١٣٩٥ هـ / ١٩٧٠ - ١٩٧٥ م) إذ تضمن الهدف الثاني من هذه الخطة تنمية القوى البشرية وتطويرها ، هذه الخطوات التنموية أسهمت بشكل كبير في تغيير الدور الوظيفي التقليدي للمرأة ، وذلك بتمكينها من التعليم الذي أولته الدولة جل اهتمامها ، وبدأت نتائج التعليم المتطور للمرأة تطرح ثمارها .

وتعتمد الإدارة في أدائها بشكل مباشر ورئيس على العنصر البشري للقيام بمهامها وتنفيذ خططها لتحقيق الهدف المنشود . ولكي تتمكن من أداء

أعمالها بالشكل المطلوب ، فإنه لا بد من وجود وسائل اتصال بهذا العنصر توفيراً للوقت والجهد والمال . وتطور وسائل الاتصال بهذا العنصر أفسح مجالاً كبيراً للمرأة لولوج هذا الميدان بشكل لا يعارض تعاليم الشريعة السمحة ، مما جعل نماذج كثيرة من السعوديات تمارس الأعمال الإدارية بشكل كامل ، فمارست المرأة السعودية هذا الدور في مجال العمل الحكومي وعملت بالأجهزة الحكومية لتقدم الخدمة الإدارية ، سواء كانت مباشرة للنساء أو خدمة مساندة للأجهزة التابعة لها أو كلاهما معاً . وقد تم ذلك بكفاءة عالية حظيت بتقدير المسؤولين عن تلك الأجهزة ، واقتناعهم بعملها الناجح ، فأفسحوا لها المجال للعمل في بعض الأجهزة ، وقد يختلف دورها من جهاز لآخر وذلك بحسب منظور ذلك الجهاز لطبيعة دورها الإداري فيه وذلك على النحو الآتي :

❖ أجهزة تقدم فيها المرأة خدمات إدارية مباشرة للمواطنات وبعض الأعمال المساندة للجهة .

❖ أجهزة تقدم فيها المرأة خدمات إدارية مساندة للجهاز فقط . وبما أن العمل الإداري العام يشمل قطاعات الدولة كافة ، فلا يزال الأمل معقوداً في أن تحذو بقية الأجهزة بالدولة حذو الأجهزة التي أسندت بعض الأعمال الإدارية للقسم النسائي فيها ، وتفسح المجال أمام المرأة ، لتزاول بعض الأعمال الإدارية التي تستطيع المرأة تأديتها فيما لا يعارض الشريعة الإسلامية (الدخيل : ٢٠٠٠م ، ٢٠٣ - ٢٠٤) .

وعلى الرغم من قصر فترة تعليم المرأة الجامعي في المملكة ، حيث بدأ عام ١٣٨٩ هـ ، إلا أن هناك سرعة في تولي المرأة للمناصب الإدارية والقيادية

وتحملها للمسؤولية من حين تخرجها من الجامعة ، أو حصولها على مؤهلات عليا ، وذلك تطبيقاً لسياسة الدولة في سعودة الوظائف ، كما استطاعت القيادات الإدارية النسائية السعودية أن تحقق النجاح في الأدوار القيادية التي مارسنها ، على قلتها وخاصة حين شاركت في رسم سياسات العمل وتحديداتها في المواقع التي تتولى إدارتها ، ومتابعة التنفيذ. ولا شك أن ذلك أدى إلى دفع حركة التطوير نتيجة لأعمال المتابعة التي انفردت بها الإدارية السعودية ، وأدى كذلك إلى الارتفاع بالمستوى الإداري في الهيئات التي تتولى القيادة فيها . وتبقى بعض الاختصاصات والأدوار الرئيسة المرتبطة بالوظيفة الإدارية ارتباطاً مباشراً لم تمارس بعد كما يجب بالقدر الكافي من قبل القيادات الإدارية النسائية السعودية ومن أبرزها : رسم السياسات وتحديد الأهداف ، والتخطيط ، ووضع البرامج التنفيذية لها ، كل ذلك لا يزال يتم ويمارس بمعرفة وإدارة الهيئات الرئيسة التي يتولى قيادتها الرجل .

وعلى الرغم من أن المرأة السعودية تمثل نصف المجتمع تعداداً ، إلا أن نسبة مشاركتها في قوة العمل لا تتعدى ٦٪ من القوى العاملة بالمملكة ، وهذا يعني أن إمكانات المرأة السعودية غير مستخدمة وغير مستغلة بشكل كامل وفعال ، حتى إن عدد اللواتي وصلن إلى مراكز قيادية في الإدارة يكاد يكون محدوداً ، لأن هناك العديد من العوامل الاجتماعية التي تحول دون مشاركتها كما ينبغي أن يكون ( الحسيني : ١٩٨٨م ، ٩٢ ، ١٢٠ ) .

أما أبرز العقبات التي تعاني منها الإدارية في المناصب القيادية ، فقد لخصتها "خياط" في الآتي :

١. عدم القناعة بجدارة المرأة في العمل نتيجة لحدثة تعليم المرأة نسبياً في المملكة وتأخر التحاقها به خصوصاً ، فأدى ذلك إلى قلة الكوادر النسائية المتعلمة والمؤهلة .

٢. قلة البرامج التدريبية بالنسبة للمرأة وذلك لإغفال السياسة التنظيمية لأهمية دور المرأة في العمليات التنموية .

٣. قلة المجالات التي تعمل فيها المرأة ومحدوديتها ، إضافة إلى النظرة المتدنية لبعض المهن التي يعتقد المجتمع أنها لا تتفق مع العادات والتقاليد السائدة كالتمريض على سبيل المثال ، فأدى ذلك إلى تكدر الكفاءات في مجالات معينة ونقصها في مجالات أخرى .

٤. تقوم المرأة بالإشراف فقط على الخطط المرسومة لها من سياسات ، وما دام دورها مقتصر على الإشراف والمتابعة ، فإن ذلك غير كاف لصقل شخصيتها وخلق الروح القيادية فيها .

٥. ابتعاد القيادات النسائية السعودية عن مواقع اتخاذ القرار يؤدي إلى إهمال أخذ أولوياتها عند اتخاذ القرار ، لاعتبارات دينية واجتماعية ، علاوة على القناعة السائدة بأن الرجل أكثر خبرة من المرأة في العمل وأكثر إدراكاً للإدارة واتخاذ القرار .

٦. عدم تفويض المرأة السعودية في المناصب القيادية بالصلاحيات والسلطات الكافية ، ونقص البرامج التأهيلية المعدة لها في الإعداد للقيادة ، مع قلة درايتها بالأنظمة واللوائح التي تحكم سير العمل وصعوبة التنسيق والاتصال بالرؤساء .

ووجود مثل تلك العقبات لا يمكن أن يشكل عائقاً أمام القدرات النسائية لممارسة القيادة الإدارية في المملكة العربية السعودية ، حيث أثبت واقع

القيادية السعودية أنها تشترك مع مثيلاتها الأجنبية في العديد من الظروف والصعوبات ، إلا أن ما يمكن استنتاجه والخلوص به هو أن الفتاة السعودية استطاعت إثبات جدارتها وكفاءتها ، واستطاعت كذلك إثبات وجودها في تلك المناصب على مدى فترة زمنية قصيرة نسبياً ، قياساً بتاريخ التعليم وحداثته للفتاة السعودية (خياط : ١٩٩٥م ، ١١٠ - ١١٣) .

ولعلنا نستشف من العرض المقدم في هذا الفصل أن الإدارة قاسم مشترك بين الجنسين ، وأنها ليست حكراً على الرجل كما يتصور بعضهم . ومما تجدر الإشارة إليه في هذا الصدد أن جمعية المكتبات الأمريكية قد سنت في عام ١٩٨٧م سياسة الفرص المتساوية Equal Opportunities Policy التي أتاحت للجميع قصب السبق في المناصب الإدارية ، وذلك وفقاً لما يتمتعون به من مهارات إدارية ، وقدرات تساعدهم على تبوؤ تلك المناصب ( Fraser : 1993 , P . 15 ) .

## الفصل الثالث

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها



## تمهيد :

اشتملت استبانة الدراسة في بدايتها على بعض الأسئلة التي تكشف النقاب عن الجوانب المتعلقة بمديرات المكتبات ومراكز المعلومات بمؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية المشاركات في الدراسة الحالية ، وقد شمل مجتمع الدراسة المكتبات أو مراكز المعلومات الموجودة في أقسام الطالبات لكل من :

جامعة الملك سعود بالرياض ، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية بالرياض ، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة ، وجامعة الملك فيصل بالدمام ، وجامعة أم القرى بمكة المكرمة . واستثيت من الدراسة جامعة الملك فهد للبترول والمعادن بالظهران ، والجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ، وذلك لعدم وجود أقسام للطالبات فيهما ، أما جامعة الملك خالد بأبها فلم تدخل في نطاق البحث لحدثة إنشائها ، ولأن المكتبة وقسم الطالبات لا يزالان تحت الإنشاء وقت إجراء الدراسة . كما شمل مجتمع الدراسة كليات البنات التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات بنوعيتها الجامعية والمطورة في مدن المملكة ومناطقها كافة ، وكليات العلوم الصحية التابعة لوزارة الصحة ، ومكتبة الفرع النسوي التابعة لمعهد الإدارة العامة بالرياض .

وقد اشتمل القسم الأول من الاستبانة على ما يأتي :

أ. بيانات شخصية تتعلق بالاسم ( اختياري ) ، ومكان العمل ، ومسمى الوظيفة ، والمرتبة الوظيفية ، ورقم هاتف العمل ، والفاكس .

ب. بيانات عامة عن اسم المكتبة أو مركز المعلومات ، وعنوانها الحالي ، والمؤسسة التابعة لها ، والإدارة المشرفة عليها .

ج. التأهيل والخبرات العلمية .

وتوضح الصفحات الآتية إجابات المشاركات في الدراسة :

### أولاً : التأهيل والخبرات العلمية :

حرصت الباحثة في اختيارها لمجتمع البحث أن يكون مجتمعاً متميزاً ، وذلك لشموليته لمكتبات الجامعات والكليات التي تمثل المكتبات الأكاديمية بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة . والواقع أن وجود هذه المكتبات أو المراكز في تلك المؤسسات لا قيمة له إذا لم يصحبه ارتفاع في مستوى الأداء المقدم ، ولا يتأتى ذلك إلا بقيام هذه المكتبات أو المراكز بدورها الإداري الذي تضطلع به على أكمل وجه وأحسن صورة ، فالإدارة تعكس وجه هذه الخدمة ، وتقوم بدور رئيس في بلورتها وتوجيهها وبثها لعموم المستفيدين . وكلما كانت المديرية ملمة بجوانب العمل وعلى دراية كاملة بأصوله وقواعده ونظمه ، كان مستوى الأداء متقدماً أكثر فأكثر . ويتحقق ذلك بنسبة متقدمة وملحوظة إذا كانت مديرة المكتبة أو المركز متخصصة في المجال ذاته ، فبحكم هذا الاختصاص تستطيع أن تلم بطبيعة العمل وتطلع على خلفياته وتحقق له النجاح والتقدم ، على خلاف ما لو كانت مديرة المكتبة أو مركز المعلومات ليست مختصة في المجال ، فإنها ستجهل الكثير من أصول العمل وقواعده ، وهذا ما تؤكد الشواهد كافة وغالب الأحوال . وبسؤال المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة الحالية عن أعداد المتخصصات وغير المتخصصات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات جاءت الإجابات على النحو الموضح في الجدول رقم (١) .

الجدول رقم (١)  
المتخصصات وغير المتخصصات  
من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات

| المتخصصات وغير<br>المتخصصات من<br>مديرات المكتبات<br>ومراكز المعلومات | العدد | %     | نعم | لا    | بدون<br>إجابة | %    | المجموع | %   |
|-----------------------------------------------------------------------|-------|-------|-----|-------|---------------|------|---------|-----|
|                                                                       |       |       |     |       |               |      |         |     |
|                                                                       | ٣٤    | ٤٨,٥٧ | ٣٣  | ٤٧,١٤ | ٣             | ٤,٢٩ | ٧٠      | ١٠٠ |

#### ١. العدد الكلي للمتخصصات وغير المتخصصات من المديرات في مكتبات مجتمع الدراسة :

يظهر الجدول رقم (١) أعداد المتخصصات وغير المتخصصات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة ، حيث بلغ عدد المتخصصات ٣٤ مديرة بنسبة ٤٨,٥٧٪ من إجمالي مجتمع البحث البالغ ٧٠ مديرة ، في حين أن عدد غير المتخصصات بلغ ٣٣ مديرة بنسبة ٤٧,١٤٪ من مجتمع البحث . وتوحي هذه النتيجة بأن التخصص لا يؤخذ في الحسبان عند تعيين المديرات في قطاع المعلومات ، حيث ثبت أن غير المتخصصات يشغلن مساحة كبيرة في إدارة هذا القطاع الحيوي . وفي هذا الصدد يقول أحد الباحثين : يتولى كثير من غير المتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات إدارة كثير من المكتبات في المملكة العربية السعودية ، ورغم حماس بعض أولئك ومحبتهم للقراءة والكتب ، إلا أن جهلهم بأصول العمل المكتبي المتخصص قد انعكس على طريقة العمل ومستوى الأداء والخدمات في تلك المكتبات (الحزيمي : ١٩٩٧م ، ٣٠٨) . ومن خلال إلقاء نظرة سريعة على الجدول رقم (١) نستنتج أن أعداد المتخصصات وغير المتخصصات متقارب جداً فلا يمثل الفارق بينهما إلا نسبة بسيطة جداً لا تتجاوز ٢٪ ، ولعل هذا يشير إلى أن

قطاع المكتبات ومراكز المعلومات في مجتمع البحث لا يلقى \_ مع الأسف \_ التأكيد على أهمية التأهيل في الوظائف القيادية . فالوظائف الإدارية القيادية في مكتبات مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية لا تلتزم بمعيار التخصص كشرط لشغلها وهو ما يتضح من الدراسة الحالية ومن الخلفيات العلمية والمهنية لقيادات المكتبات الجامعية السعودية في مكتبات البنين والبنات على حد سواء . وفي المجمل نخشى أن يرتبط ذلك ببعض الآراء والتوجهات القديمة التي كانت تربط بين المكتبة وبين توجيه الموظفين والموظفات عديمي الخبرة ، أو من لا مكان له ، للعمل في المكتبات أو في أرشيف الهيئات وفي ذلك يذكر " الحزيمي " مؤكداً هذا التوجه فيقول : تعاني كثير من المكتبات من الإهمال والتخلف ، ولعل أهم العوامل في حدوث ذلك ، قيام كثير من المسؤولين في الوزارات والمؤسسات الأم بتوجيه بعض الموظفين غير المرغوب فيهم من ذوي المستويات المتدنية والسلوكيات الخاطئة إلى المكتبة للتخلص منهم ( الحزيمي : ١٩٩٧م ، ٣١٢ ) . كما أظهر الجدول المشار إليه كذلك أعداد اللاتي لم يجبن عن السؤال المتعلق بالتخصص حيث بلغت ثلاث مشاركات بنسبة ٤,٢٩٪ من إجمالي مجتمع البحث .

## ٢. الدرجة العلمية للمشاركات في مجتمع الدراسة :

بعد تعرف أعداد المتخصصات وغير المتخصصات في مجال المكتبات والمعلومات بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة ، كان لا بد من معرفة المؤهلات والدرجات العلمية التي تحملها المتخصصات في ذلك المجال . فمستوى التأهيل أو الدرجة العلمية يعكس إلى حد كبير وفي كثير من الأحيان مستوى الأداء المقدم في إدارة المكتبة أو مركز المعلومات . وعليه فقد تم طرح سؤال يستوضح الدرجة العلمية أو المؤهل الذي تحمله المتخصصة في

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

علوم المكتبات والمعلومات . وقد جاءت الإجابات متفاوتة إلى حد كبير ، ويتضح ذلك من خلال الجدول رقم (٢) .

الجدول رقم (٢)

الدرجة العلمية للمشاركات في مجتمع الدراسة

| الدرجة العلمية | العدد | %     |
|----------------|-------|-------|
| دكتوراه        | ٢     | ٢,٨٦  |
| ماجستير        | ٢     | ٢,٨٦  |
| دبلوم عال      | -     | -     |
| بكالوريوس      | ٢٤    | ٣٤,٢٨ |
| دبلوم متوسط    | ٣     | ٤,٢٨  |
| درجة أخرى      | ٤     | ٥,٧١  |
| بدون إجابة     | ٣٥    | ٥٠    |
| المجموع        | ٧٠    | ١٠٠   |

يظهر من إلقاء نظرة على الجدول رقم (٢) أن درجة " البكالوريوس" حققت أعلى معدل لها ، حيث بلغ عدد الحاصلات عليها من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات ٢٤ مشاركة بنسبة ٣٤,٢٨٪ من مجموع المشاركات البالغ ٧٠ مديرة ، يلي ذلك من حيث العدد حاملات الدبلوم المتوسط ( يمنح لمن أمضى دراسة سنتين بعد الثانوية العامة ) حيث بلغن ثلاث مشاركات بنسبة ٤,٢٨٪ . أما حاملات الدرجات العالية من الدكتوراه والماجستير فلم يتجاوز عددهن أربع مشاركات ، منهن اثنتان للدكتوراه واثنتان للماجستير بنسبة واحدة بلغت ٢,٨٦٪ من مجموع المشاركات في الدراسة البالغ عددهن ٧٠ مديرة . أما المؤهلات الأخرى من الثانوية العامة فما دون فقد ثبت أنها تنطبق على أربع مشاركات بنسبة ٥,٧١٪ من إجمالي مجتمع المشاركات في الدراسة ، وهذا يعني أن هناك من يحملن مؤهلاً أقل

من الثانوية العامة ، ويعملن مديرات للمكتبات أو مراكز المعلومات في مجتمع البحث. كما يوضح لنا الجدول رقم (٢) أيضاً أن حقل الدبلوم العالي بقي فارغاً ، وذلك لعدم وجود من يحمل هذه الدرجة من بين المشاركات . ولكننا نلاحظ أيضاً من الجدول ذاته أن نصف مجتمع البحث البالغ ٣٥ مشاركة بنسبة ٥٠٪ من إجمالي المشاركات في الدراسة البالغ ٧٠ مشاركة لم يجبن عن السؤال المتعلق بدرجة التأهيل العلمي ، لأنهن غير متخصصات في مجال المكتبات والمعلومات .

### ٣. مدى الارتباط بين التخصص والقدرة على القيام بالعمل :

طرحت الباحثة في الاستبانة سؤالاً يقيس مدى قدرة المشاركات على القيام بالعمل الإداري ، وذلك بغرض التحقق من الرأي السائد عن أثر الاختصاص في القدرة على مزاولة العمل ، والقيام به على أكمل وجه . ويظهر لنا الجدول رقم (٣) مجمل الإجابات التي خرجت بها الباحثة من خلال سؤال المجتمع قيد البحث .

الجدول رقم (٣)

مدى الارتباط بين التخصص والقدرة على القيام بالعمل

| قدرة مديرة المكتبة<br>أو مركز المعلومات<br>على القيام بالعمل | للتخصص علاقة<br>بالقدرة على<br>العمل |       | ليس للتخصص<br>علاقة بالقدرة<br>على العمل |       | بدون<br>إجابة | ٪    | المجموع | ٪   |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------|------------------------------------------|-------|---------------|------|---------|-----|
|                                                              | العدد                                | ٪     | العدد                                    | ٪     |               |      |         |     |
|                                                              | ٥٠                                   | ٧١,٤٣ | ١٥                                       | ٢١,٤٣ | ٥             | ٧,١٤ | ٧٠      | ١٠٠ |

وبنظرة سريعة على الجدول رقم (٣) يتضح أن أغلب المشاركات ( ٥٠ مشاركة بنسبة ٧١,٤٣٪ من إجمالي مديرات المكتبات ومراكز المعلومات السبعين ) ربطن بين الاختصاص وقدرة المديرة على مزاولة العمل بنجاح والإلمام

بشؤونه وإدراك خلفياته . في حين أن ١٥ مشاركة بنسبة ٢١,٤٣٪ من إجمالي المشاركات رأين أن ليس للاختصاص علاقة أو شأن بالقدرة على القيام بالعمل ، حيث إن النجاح في العمل يعود في نظرهن إلى شخصية المدير ، وإلى قدرتها في معرفة خلفيات العمل والإحاطة به . وأنه يمكن تعويض ذلك باكتساب الخبرة من العمل وإتقانه بالاطلاع اليومي على مجرياته وأحداثه . كما أظهر الجدول السابق كذلك أن خمس مشاركات لم يجبن عن السؤال المتعلق بالارتباط بين التخصص والقدرة على العمل وذلك بنسبة ٧,١٤٪ من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مديرة من مديرات المكتبات أو مراكز المعلومات محط البحث . ولا تستغرب الباحثة هذه النتيجة التي ترى أن للاختصاص أثراً في القدرة على العمل بل تتفق معها إلى حد كبير ، ذلك أن معرفة تفاصيل العمل ودقائقه والخبرة السابقة في ممارسته لذوات الاختصاص يسهل كثيراً في إجراءاته وممارساته وتلافي مشكلاته والحد من تكراره . في حين أن غير المتخصصات قد لا يحتوي كثيراً من خصائص العمل وتفاصيله الدقيقة ، فيجتهدن بآرائهن التي قد لا توفق في كثير من الأحيان ، أما المتخصصة فتتلافى كثيراً من الصعوبات والعقبات بحكم إلمامها بتفاصيل العمل الذي لا بد وأنها قد مارسته قبل توليها الإدارة . ويؤيد هذه الحقيقة ما ذهب إليه بعض المتخصصين من أن " المتفق عليه إلى حد كبير أن يكون مدير المكتبة خريجاً جامعياً ، ومن هذا المنطلق يوجد خطان لإعداده : الخط الأول يتصل بالدراسة الأكاديمية والعلمية ، ممثلة في حصوله على درجة علمية أعلى ، والخط الثاني : يسير في اتجاه التأهيل المهني ممثلاً في حصوله على مؤهلات في علوم المكتبات والمعلومات . ولعل النموذج المثالي هو حصول أمين المكتبة الجامعية أو مديرها على مزيج من الخطين السابقين ، وإن كان ذلك لا ينطبق إلا على فئة قليلة ونادرة . ومن هنا فالاتجاه العملي والممكن هو حصوله

على الدرجة الجامعية الأولى ثم درجة عالية تالية في علوم المكتبات والمعلومات . ومع ذلك فلا ينبغي أن يقف الأمين عند هذا الحد ، فمن المتوقع أن يعرف شيئاً عن الإدارة والحاسب الآلي وذلك بالممارسة وحضور المؤتمرات وربط نفسه بالدراسة والبحث في مجال المكتبات والمعلومات " (بدرو عبد الهادي : د.ت ، ٩٣ - ٩٤).

#### ٤. عدد سنوات الخبرة في العمل :

تعد ظاهرة المكتبات الموجهة لخدمة الأقسام النسائية في المملكة حديثة العهد نسبياً ، ومن هذا المنطلق فقد لا نستغرب قلة الخبرة في هذا المجال حيث إنه لم يقطع بعد شوطاً بعيداً . ومن أجل التحقق من صحة هذه الظاهرة فقد وجهت الباحثة سؤالاً للمشاركات في الدراسة بخصوص عدد سنوات الخبرة في العمل كمديرات للمكتبات أو مراكز المعلومات بمؤسسات التعليم العالي في المملكة . وجاءت الردود على النحو الذي يعكسه الجدول رقم (٤) .

#### الجدول رقم (٤)

##### عدد سنوات الخبرة في العمل

| عدد سنوات الخبرة | العدد | %     |
|------------------|-------|-------|
| ١ - ٥            | ٢٩    | ٤١,٤٣ |
| ٦ - ١٠           | ١٨    | ٢٥,٧١ |
| أكثر من ذلك      | ٢١    | ٣٠    |
| بدون إجابة       | ٢     | ٢,٨٦  |
| المجموع          | ٧٠    | ١٠٠   |

وقد أظهر الجدول رقم (٤) أن غالبية المشاركات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات وعددهن ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٣% من إجمالي عدد المشاركات والبالغ ٧٠ مشاركة لا تتوافر لديهن خبرة طويلة في مجال العمل ، فخبيرتهن لا تتجاوز خمس سنوات على أكثر تقدير . يلي ذلك من حيث العدد

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

٢١ مشاركة بنسبة ٣٠٪ ممن تتوافر لديهم خبرة تزيد عن عشر سنوات . أي أن ذوات الخبرة الطويلة أقل عدداً ونسبة من ذوات الخبرة القصيرة . أما من خدموا واكتسبوا خبرة ما بين ست سنوات وعشر فبلغن ١٨ مشاركة بنسبة ٢٥,٧١٪ من مجموع المشاركات في الدراسة . كما يوضح الجدول رقم (٤) أيضاً أن اثنتين من المشاركات بنسبة ٢,٨٦٪ لم تجيبا عن السؤال المتعلق بعدد سنوات الخبرة في العمل ، وربما يعود ذلك في ظن الباحثة إلى أنهما ما زالتا في بداية التعيين أو لم تعينا بعد رسمياً أو لعدم فهمهما للمقصود بالسؤال أو لعدم رغبتهما أصلاً في الإجابة أو لأسباب أخرى . وبشكل عام يمكن القول : بناءً على المعطيات التي خرج بها الجدول السابق أن هناك ظاهرة تتمثل في قلة الخبرات في مجال إدارة المكتبات ومراكز المعلومات بمؤسسات التعليم العالي بالملكة . ولعل مرد هذه الظاهرة إلى قلة سنوات الخبرة في العمل ، إذ من المتعارف عليه أنه كلما زادت سنوات الخدمة زادت الخبرة من واقع معايشة العمل يومياً ، وزادت المسؤولين تمكناً وخلفية وأصبح لدى المديرية قدرة أكثر على القيام بواجبات العمل .

##### ٥. إمكانية الالتحاق بدورات أو برامج تدريبية:

تحرص كثير من المؤسسات والشركات والجهات الحكومية على تزويد موظفيها بين فترة وأخرى بما يستجد في مجال العمل ، وذلك ينبع من باب صقل المواهب ، وتجديد المعلومات ، وزيادة الخبرات ، ورفع مستوى العاملين .

وجميع ما سبق ذكره يمكن أن يتحقق من خلال الالتحاق بالدورات والبرامج التدريبية التي تنظمها الجهة التي يتبعها الموظف وأحياناً جهات أخرى لها علاقة بمجال العمل . كما أن الالتحاق بهذه الدورات يسهم ويؤثر بشكل فاعل في تحديد فرص الترقية بين الموظفين ، فكلما التحق الموظف وأخذ

المزيد من الدورات والبرامج التدريبية في مجال العمل ، ارتفع رصيده وزادت أسهمه في مجال الترقية .

وقطاع المكتبات والمعلومات يحرص كثيراً على هذه الناحية ، بل يفترض أن يكون السباق إليها ، وذلك لما يستجد في عالم المكتبات وتقنية المعلومات يوماً بعد يوم من تطورات تتطلب الالتحاق ببرامج التطوير المهني والتعليم المستمر . ويؤيد هذه الحقيقة ما ذكره " السالم " في مقالة له بعنوان " تحديد الاحتياجات في التخطيط للبرامج التدريبية مع إشارة خاصة إلى برامج المكتبات والمعلومات " حيث يقول : " من الملاحظ وجود بعض الهيئات والجمعيات التي لها إسهام بارز في مساعدة العاملين في مجال المكتبات والمعلومات على تحديد احتياجاتهم التدريبية وحفزهم على الالتحاق بالدورات التعليمية والبرامج التطويرية التي تساعدهم على تلبية تلك الاحتياجات والوقوف على المستجدات الحديثة في المهنة " ( السالم : ١٩٩٩م ، ٢٩ ) . ومن هذا المنطلق فقد تم سؤال المشاركون في الدراسة الحالية عن إمكانية التحاقهم بدورات أو برامج تدريبية في المجال ، وجاءت الردود على النحو الموضح في الجدول رقم (٥) .

الجدول رقم (٥)

إمكانية الالتحاق بدورات أو برامج تدريبية

| إمكانية الالتحاق بدورات أو برامج تدريبية | نعم   |    | لا    |       | بدون إجابة | %    | المجموع | %   |
|------------------------------------------|-------|----|-------|-------|------------|------|---------|-----|
|                                          | العدد | %  | العدد | %     |            |      |         |     |
|                                          | ٢٨    | ٤٠ | ٤٠    | ٥٧,١٤ | ٢          | ٢,٨٦ | ٧٠      | ١٠٠ |

وبنظرة فاحصة إلى الجدول رقم (٥) المتعلق بإمكانية التحاق مديرات المكتبات ومراكز المعلومات بدورات أو برامج تدريبية لرفع الكفاءة العملية ،

جاءت بيانات الجدول على خلاف ما هو متوقع ، فلم يلتحق بمثل تلك البرامج أو الدورات إلا ٢٨ مشاركة بنسبة ٤٠ ٪ من إجمالي عدد المشاركات البالغ ٧٠ مشاركة . وقد استشفت الباحثة من إجابات تلك المسؤولات أنهن حريصات وراغبات في الالتحاق بمثل تلك الدورات ، وهذا مما يدعم رأي "عائشة الحسيني" حيث تذكر أن القيادات الإدارية النسائية تنظر إلى التدريب نظرة جدية ، ولديهن الاستعداد لتوفير الوقت الكافي لتلقي البرامج التدريبية في التنمية الإدارية ، كما أنهن يؤمن بأن ممارسة العمل الإداري وحده لا يكفي لتحقيق التنمية الإدارية أو القيادية ، وهذه الرغبة كما هو معروف هي أحد الشروط الأساسية لتحقيق التدريب لأهدافه (الحسيني : ١٩٨٨م ، ٣٠٣) . أما غير المتحقات بتلك البرامج فقد بلغ عددهن ٤٠ مشاركة بنسبة ٥٧,٤١ ٪ من العدد الإجمالي للمشاركات ، ويتبين هنا أن الفارق بين الرقمين كبير ، وكان المفترض أن يكون العكس هو الصحيح خاصة وأن المسؤولات من أوائل الخريجات اللاتي لا يحملن مؤهلات عالية في التخصص ، أو لسن متخصصات أصلاً ، فكان الأولى أن يحرصن على تعويض هذا النقص من خلال تطوير أنفسهن ورفع كفاءتهن وتجديد معلوماتهن بمثل تلك البرامج والدورات . وقد يعود السبب في عدم التحاق الأغلبية بالبرامج التدريبية إلى عدم وجود حوافز أو قلة الدورات المقامة أو عدم اهتمام بعضهن بتطوير مهارتهن الإدارية أو أن بعض تلك البرامج تقام في أماكن بعيدة عن مقر العمل .

كما أن على الإدارات المشرفة عليهن تحفيزهن للالتحاق بمثل تلك البرامج والدورات وتشجيعهن عليها ، لتحقيق أعلى نسبة من التقدم في مجال العمل . كما أظهر الجدول السابق أيضاً أن اثنتين من المشاركات بنسبة ٢,٨٦ ٪ لم تجيبا عن السؤال المتعلق بالالتحاق بالدورات التدريبية .

ويحسن أن نستشهد في هذا المقام بما ذهبت إليه إحدى الباحثات من أن عدم التحاق القيادات النسائية السعودية العاملة في القطاع العام ببرامج تدريبية يؤدي إلى الحد من فاعليتها في أداء دورها القيادي ، وتذكر في هذا الشأن أن من الأسباب الرئيسة للالتحاق بمثل تلك البرامج أو الدورات معرفة مجال العمل، واكتساب الخبرات ، والتعرف إلى المجالات والأساليب الجديدة التي توصل إليها العلم الحديث، وتنمية القدرات الذاتية، وتحسين الأداء الإداري (خياط: ١٩٩٥م، ٢١٣).

#### ٦. الخبرات الإدارية السابقة في مجال العمل :

يرتقي كثير من المديرات سلم الإدارة بعد الحصول على العديد من المؤهلات التي تمكنهن من الوصول إلى ذلك المنصب، ومن بين المؤهلات التي تساعد على تحقيق ذلك اكتساب خبرة إدارية سابقة في مجال العمل ولكن ذلك ليس قاعدة على أية حال ، بل قد يعتلي السلم الإداري من ليست لديها الخبرة الإدارية الكافية لإدارة العمل . وبغرض التحقق من هذه القضية فقد تم طرح سؤال بهذا الخصوص ، وجاءت الإجابات على نحو ما هو موضح في الجدول رقم (٦) .

الجدول رقم (٦)

الخبرات الإدارية السابقة للمشاركات في مجتمع الدراسة

| الخبرات<br>الإدارية<br>السابقة | نعم   |       | لا    |       | بدون إجابة | %    | المجموع | %   |
|--------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------|------|---------|-----|
|                                | العدد | %     | العدد | %     |            |      |         |     |
|                                | ٢٦    | ٣٧,١٤ | ٤٣    | ٦١,٣٤ | ١          | ١,٤٣ | ٧٠      | ١٠٠ |

ويوضح الجدول رقم (٦) أن ٤٣ مشاركة من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات بنسبة ٦١,٤٣% ليس لديهن خبرات إدارية سابقة لا في مجال العمل ولا خارجه، أي أنهن جديديات على ممارسة الإدارة . وفي هذا الصدد تذكر إحدى

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الباحثات أن القيادات الإدارية النسائية السعودية تتصف بحدثة الخبرة الوظيفية في مجال العمل القيادي ، وقد أرجعت الباحثة ذلك إلى حداثة التحاق المرأة السعودية بالعمل ، وبالتالي حداثة توليها لمناصب قيادية عامة ، حيث إن انطلاقة المرأة السعودية القائدة بدأت بدون خبرة وظيفية سابقة ، وذلك في ميادين العمل النسوية التي كانت تفتقر لمختلف التخصصات والمؤهلات ، أو كان الاعتماد فيها سابقاً على التعاقد ، كما أن مجالات العمل ازدادت ازدياداً كبيراً ، وميادين العمل بحاجة إلى المواطنة القائدة سواء كانت ذات خبرة أو ليس لديها خبرة وظيفية سابقة في مجال العمل القيادي (خياط : ١٩٩٥م ، ٢٠٥) . أما من لديهن مثل تلك الخبرات ، فقد بلغن ٢٦ مشاركة بنسبة ٣٧,١٤ ٪ من إجمالي عدد المشاركات البالغ ٧٠ مشاركة من مديرات المكاتب ومراكز المعلومات في المجتمع محط البحث . كما بين الجدول السابق أيضاً أن واحدة فقط من المشاركات بنسبة ١,٤٣ ٪ لم تجب عن هذا السؤال المتعلق بالخبرات الإدارية السابقة . ويتضح أن عدد المشاركات ذوات الخبرات السابقة البالغ ٢٦ مشاركة أقل بكثير ممن ليس لديهن خبرات إدارية ( ٤٣ مشاركة ) . ومع أن ذوات الخبرات الإدارية السابقة بعيدات عن مجال التخصص إلا أنهن قد يمتلكن أساليب أفضل في إدارة عملهن من اللواتي ليس لديهن أية خبرة في هذا المجال ، ذلك أن حديثة العهد بالمجال قد تجتهد برأيها وهي بين التوفيق والإخفاق ، أما من تمتلك معرفة وخبرة سابقة فهي حتى وإن كانت بعيدة عن المجال فهي في موقع يتطلب منها مضاعفة الجهد والحرص على أن تبدو أكثر كفاءة وجدارة . وفي هذا تأكيد لما ذكره أحد الباحثين من أن هناك قيادات إدارية حصلت على التأهيل العلمي مع خبرات إدارية كافية ، وكان لأولئك دور في الوصول بمكثباتهم إلى وضع مماثل أو مشابه للمكثبات في الدول المتقدمة (الحزيمي: ١٩٩٧م ، ٢٠٧) .

#### ٧. المعرفة بواجبات العمل ومتطلباته :

لعل من العوامل الرئيسة لنجاح أي عمل من الأعمال بشكل عام ، هو معرفة واجباته ومتطلباته على الوجه الأكمل ، ليتسنى للقائمين عليه أدائه بالصورة المأمولة ، وتسهيل الوصول إلى تحقيق أهدافه . ويتعين على من يتولى ذروة سنامه أن يكون على قدر وافر من العلم والمعرفة تتيح له الإلمام بجوانب عمله بالتفصيل . وعندما طرحت الباحثة على المشاركات سؤالاً بهذا الخصوص ، أتت الإجابات على النحو الموضح في الجدول رقم (٧) .

#### الجدول رقم (٧)

##### المعرفة بواجبات العمل ومتطلباته

| معرفة مديرات<br>المكتبات ومراكز<br>المعلومات لأهم واجبات<br>العمل | نعم   |       | لا    |      | بدون<br>إجابة | المجموع | %     |
|-------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|------|---------------|---------|-------|
|                                                                   | العدد | %     | العدد | %    |               |         |       |
|                                                                   | ٥٨    | ٨٢,٨٦ | ٤     | ٥,٧١ | ٨             | ٧٠      | ١١,٤٣ |

ويتضح جلياً من الجدول رقم (٧) أن ٥٨ مشاركة في الدراسة سواء من المتخصصات أو غير المتخصصات لديهن معرفة بأهم واجبات عملهن بنسبة بلغت ٨٢,٨٦% من إجمالي عدد المشاركات في الدراسة ، في حين أن أربع مشاركات فقط بنسبة ٥,٧١% من مجموع المشاركات البالغ ٧٠ مشاركة تنقصهن الدراية الكافية بواجبات عملهن أو طبيعته ، فهن يقمن بالعمل بصورة اجتهدية وبتصرفات ذاتية بدون توجيه أو توضيح لطبيعة العمل المسند إليهن ولما يتوجب عليهن القيام به لإنجاز العمل ، خاصة وأن الكثيرات منهن يعملن وحدهن بالمكتبة أو المركز ويزاولن جميع ما يسند إليهن من أعمال قد يتداخل بعضها مع بعض ، دون تحديد دقيق لمهامهن ، فقد تكون المديرية هي المفهرسة وهي موظفة الإعارة وموظفة الاستقبال والمرشدة المرجعية ١٠٠ إلخ ، وكل ذلك يتم بصورة اجتهدية ذاتية مع عدم وضوح الصورة لما ينبغي عليهن

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

القيام به ، وعدم الإلمام بالأصول والقواعد العلمية الصحيحة للمهام المكتبية . ولعل هذه الحقيقة تكشف عن سلبيات تعيين غير المتخصصات ليقمن بأعمال المكتبة ، في حين أن الأولى تعيين ذوات الاختصاص بالدرجة الأولى . ويتفق هذا مع ما ذكره أحد المختصين في المجال حيث يؤكد أن وجود هذا النمط من الإداريين يشكل في الغالب عبئاً على مكاتبتهم ، وهو عامل مهم في إيقاف تطورها أو إعاقته ، وقد يكون التدريب المكثف كافياً لتطوير مستويات البعض منهم ممن يتولون مكاتبات صغيرة الحجم كالمكاتبات المدرسية أو مكاتبات الدوائر الحكومية (الحزيمي : ١٩٩٧م ، ٣٠٨) . كما أظهر الجدول رقم (٧) أن ثمان من المشاركات بما يمثل ١١,٤٣٪ لم يجبن عن السؤال المتعلق بمعرفة واجبات العمل ، وقد يكون السبب في اعتذار بعض المديرات عن إجابة السؤال المتعلق بالإلمام بطبيعة العمل يعود إلى عدم فهمهن للسؤال أو عدم رغبتهن في الإجابة أو أنهن يجهلن بالفعل ما هو مطلوب منهن أو لأسباب أخرى .

#### ٨. أسباب الترشيح لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات :

لاشك أن تولي إدارة المكتبة أو مركز المعلومات مسؤولية تتطلب كل العناية والاهتمام ، خاصة إذا كانت هذه المكتبة في قطاع مهم وحيوي كالجوامع والكليات فهي بمثابة القلب النابض في الجامعة ، ذلك أنها تسهم إسهاماً إيجابياً في تحقيق أهداف الجامعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع ، وتعتبر المكاتبات الجامعية إحدى المقومات الأساسية في تقييم الجامعات العصرية والاعتراف بها على المستويات الأكاديمية الوطنية والدولية (بدر وعبد الهادي : د.ت ، ٥) . لذا ينبغي لمن يتولى إدارتها أن يكون على قدر وافر من العلم والمعرفة ، وأن يكون مؤهلاً لأن يكون الأجدر لتولي هذه

الإدارة . وعندما تم سؤال المشاركين عن الأسباب التي تقف خلف ترشيحهن لمنصب الإدارة أتت الإجابات متفاوتة على نحو ما هو موضح في الجدول رقم (٨) .

الجدول رقم (٨)

أسباب الترشيح لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات

| أسباب الترشيح | العدد | %     |
|---------------|-------|-------|
| المؤهل العلمي | ٣٣    | ٤٧,١٤ |
| الأقدمية      | ١٧    | ٢٤,٢٩ |
| الأفضلية      | ١٨    | ٢٥,٧١ |
| أسباب أخرى    | ٢     | ٢,٨٦  |
| المجموع       | ٧٠    | ١٠٠   |

يعرض الجدول رقم (٨) إجابات المشاركين في الدراسة عن أسباب ترشيحهن مديرات للمكتبات ومراكز المعلومات في المجتمع محط البحث ، وقد حقق المؤهل العلمي وهو أول سبب من أسباب الترشيح العدد الأكبر والنسبة الأعلى ، حيث أجابت ٣٣ مديرة بنسبة ٤٧,١٤ % بأنه من الأسباب الرئيسية لترشيحها حصولها على مؤهل علمي . ولا أحد ينكر ما للتأهيل العلمي من أهمية ودور يجعله يتقدم على جميع الأسباب والعوامل الأخرى ، وذلك لما يكسبه للذات والشخصية من المعرفة والثقة والاطلاع والدراية بما يكفل نجاح العمل ويزيد من تفعيله . تلا ذلك من أسباب الترشيح الأفضلية ، والتي تعود في العادة إلى تقدير الإدارات الإشرافية العليا على القسم أو المكتبة أو المركز ، فهي من تحدد الأفضل لتولي إدارة المكتبة أو المركز . وقد حققت ١٨ مشاركة بما يمثل ٢٥,٧١ % الأفضلية أي أنهن أفضل من غيرهن

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

لتولي إدارة ذلك الموقع . وأعقب ذلك بفارق بسيط جداً الأقدمية حيث حقق هذا السبب ١٧ مشاركة بنسبة ٢٤,٢٩٪ من مجتمع البحث كن الأقدم لتولي إدارة المكتبة أو مركز المعلومات . وهذا يوحي بأن الأقدمية عامل مهم وخاصة في مجال اكتساب الخبرة من العمل لسنوات عديدة والإلمام بكل تفاصيله الدقيقة . أما حقل أسباب أخرى من الجدول رقم (٨) فلم يحتله إلا مشاركتان فقط بنسبة ٢,٨٦٪ من إجمالي عدد المشاركات البالغ ٧٠ مديرة . وتمثل تلك الأسباب في : توفر جميع عوامل الترشيح من حيث المؤهل العلمي والأفضلية والأقدمية مما يؤهل لتولي إدارة ذلك الموقع . وهذه نسبة ضئيلة للغاية ، ولعلها تتسجم مع ما ذكرته "إنعام المفتي" من أن : " هناك قلة بل ندرة في الحالات التي تتبوأ فيها المرأة مركزاً قيادياً في العمل بقطاعيه العام و الخاص ، كما أن ما يوصل المرأة إلى المناصب الإدارية المتقدمة هو تمتعها بقدرات متميزة جداً ، بينما يصل إلى نفس المنصب رجال لا يملكون إلا كفاءات عادية " ( المفتي : ١٩٩٠م ، ١٠٦ ) .

#### ٩. المشاركة في الندوات والمؤتمرات :

إن مما يدعم العمل ويزيد من حصيلته المعرفية اكتساب خبرات ومعارف جديدة . ولا يتأتى ذلك إلا بحفز المسؤولية ذاتها لاكتساب هذه الخبرات عبر قنوات ووسائل متعددة يأتي على رأسها المشاركة في الندوات والمؤتمرات واللقاءات العلمية ذات الصلة الوثيقة بمجال العمل . وقد تم سؤال المشاركات في الدراسة الحالية عن إمكانية مشاركتهن في تلك المناسبات العلمية ، وجاءت الردود على نحو ما هو موضح في الجدول رقم (٩) .

الجدول رقم (٩)

المشاركة في الندوات والمؤتمرات

| المشاركة | نعم | لا | بدون إجابة | % | المجموع | % |
|----------|-----|----|------------|---|---------|---|
|----------|-----|----|------------|---|---------|---|

### الفصل الثالث

| العدد | %    | العدد | %     | العدد | %    | العدد | في الندوات<br>والمؤتمرات |
|-------|------|-------|-------|-------|------|-------|--------------------------|
| ٦     | ٨,٥٧ | ٥٩    | ٨٤,٢٩ | ٥     | ٧,١٤ | ٧٠    | ١٠٠                      |

ويوضح الجدول رقم (٩) أن عدد من شارك في الندوات أو المؤتمرات المرتبطة بالعمل لا يتجاوز ست مشاركات بنسبة ٨,٥٧٪ من العدد الإجمالي البالغ ٧٠ مشاركة ، وهي نسبة قليلة جداً إذا ما قارناها بعدد ونسبة من لم يشارك في أي نشاط علمي ، حيث بلغ عددهم ٥٩ مشاركة بنسبة ٨٤,٢٩٪ من إجمالي عدد المشاركات في الدراسة . وبمنظرة متمعة قليلاً في الجدول رقم (٩) يظهر الفارق الكبير بين الرقمين والنسبتين ، مما يدل دلالة أكيدة على أن الغالبية العظمى من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة الحالية لم يسعين لاكتساب معارف جديدة لدعمهن شخصياً ومهنيًا . وقد يكون ذلك بسبب عدم إطلاعهن أو إبلاغهن من قبل الإدارة المشرفة عن مثل تلك الندوات والمؤتمرات . وقد ذكرت العديدات منهن للباحثة أثناء قيامها بالمقابلات الشخصية أنه في حالات كثيرة جداً لا يتم الإعلان أو التبليغ أو إرسال الدعوات إليهن للمشاركة في هذه النشاطات ليتسنى لهن إبداء رأيهن ولو بالحضور . ولا شك أن مثل هذا التصرف يدل مع الأسف الشديد على تهميش الدور القيادي الذي تضطلع به المرأة في الإدارة عموماً وفي إدارة المكتبات ومراكز المعلومات على وجه الخصوص . حيث لا تتاح لها الفرصة للمشاركة ، وإبداء الرأي ، وتبادل وجهات النظر . كما وضع الجدول السابق أن خمس مشاركات بنسبة ٧,١٤٪ في الدراسة قد أحجمن عن الإجابة عن السؤال المتعلق بالمشاركة في النشاطات العلمية ربما لعدم فهمهن للمقصود بالسؤال أو لعدم رغبتهن في المشاركة أو لأسباب أخرى .

ثانياً: جوانب الإدارة العلمية :

#### أ. التخطيط :

يعالج محور جوانب الإدارة العلمية عدداً من المتغيرات التي تم معالجتها في الدراسة ، وتتمثل في سبعة عناصر تمثل الركائز الأساسية للإدارة . وقد قامت الباحثة بتوظيف الاستبانة لمعالجة تلك العناصر ، وكانت النتائج على النحو الموضح في الجداول اللاحقة .

#### ١٠. دور التخطيط في تطوير العمل بالمكتبة :

أول عنصر من عناصر المحور الثاني من محاور الاستبانة هو التخطيط الذي يمثل القاعدة الرئيسة التي تركز عليها جميع العناصر الأخرى ، ولا يمكن إغفال ما للتخطيط من دور فاعل ورئيس في القيام بأي عمل من الأعمال ، إذ إن رسم النشاطات المرحلية والمستقبلية وتحديد ما يمثل مرتكزاً أساسياً في تطوير العمل والنهوض به . ويتوجب على أي مكتبة من المكتبات أن تسعى إلى تطوير ذاتها وتحديث معلوماتها في خططها وبرامجها المستقبلية ليمكنها بذلك تحقيق أهدافها التي تتجلى في رضى المستفيدين عن خدماتها ، ويكشف الجدول رقم (١٠) عن موقف مجتمع الدراسة الحالية من التخطيط ودوره في تطوير العمل بالمكتبة .

الجدول رقم (١٠)

#### دور التخطيط في تطوير العمل بالمكتبة

| التخطيط وتطوير العمل بالمكتبة | نعم   |       | لا    |   | بدون إجابة | %    | المجموع | %   |
|-------------------------------|-------|-------|-------|---|------------|------|---------|-----|
|                               | العدد | %     | العدد | % |            |      |         |     |
|                               | ٦٨    | ٩٧,١٤ | -     | - | ٢          | ٢,٨٦ | ٧٠      | ١٠٠ |

وبالنظر إلى الجدول رقم (١٠) يتبين ما للتخطيط من دور فاعل في تطوير العمل بالمكتبة حيث أجابت ٦٨ مشاركة بما يمثل نسبة ٩٧,١٤ ٪ من مجموع المشاركات بأنهن يعتقدن اعتقاداً جازماً أن للتخطيط دوراً مهماً ورئيساً لتحديد مجريات العمل وتنظيمه، وأن هذه الأهمية تبرز جلية عندما ندرك أن المستقبل الذي سيتم من خلاله التنفيذ تحكمه العديد من المتغيرات والظروف المؤثرة، كما أن التخطيط يزيد من قدرة المنظمة المخططة على التهيؤ لاحتمالات المستقبل وتطوراتها وتقلباته وخصوصاً عندما تطول الفترة الزمنية بين وضع الخطة وتنفيذها (العلي : ١٩٨٤م، ١٢٣). كما يبين الجدول ذاته أن اثنتين من المشاركات بنسبة ٢,٨٦ ٪ من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مشاركة لم يجيبا عن السؤال المتعلق بدور التخطيط في تطوير العمل.

#### ١١. أهم المجالات التي تشملها عملية التخطيط مرتبة حسب الأهمية :

الجدول رقم (١١)

أهم المجالات التي تشملها عملية التخطيط مرتبة حسب الأهمية

| ترتيبها حسب الأهمية | مجالات التخطيط المستقبلي للمكتبة |
|---------------------|----------------------------------|
| ١                   | الموارد المالية                  |
| ٢                   | الموارد البشرية                  |
| ٣                   | استخدام التقنيات الحديثة         |
| ٤                   | خدمات المستفيدين                 |
| ٥                   | تنمية المجموعات                  |
| ٦                   | أنظمة الفهرسة والتصنيف           |

بإلقاء نظرة فاحصة على الجدول رقم (١١) يتضح جلياً ترتيب الأولويات لدى المشاركات في مجتمع الدراسة لأهم مجالات التخطيط الرئيسية التي تحتويها المكتبة أو مركز المعلومات.

وقد أجمعت الأغلبية على أن الموارد المالية تحتل المرتبة الأولى في هذا الصدد إذ من المهم جداً التخطيط لتطوير وزيادة الموارد المالية التي تستعين بها المكتبة علاوة على مخصصاتها السنوية من الميزانية العامة للمؤسسة الأم . ولا شك أن الهدف من ذلك هو الاستعانة بهذه الموارد على أداء رسالتها على أكمل وجه ، كما أن توفر هذه الموارد يعين على القضاء على أية عقبات أو صعوبات قد تعترض سير العملية المكتبية . وتمثل الاعتمادات المالية عاملاً مهماً في استمرار خطة التطوير وتنمية المكتبات الجامعية وخاصة في أوائل الثمانينات الميلادية في هذا القرن حيث واجهت المكتبات أبرز مشكلتين رئيسيتين تتلخصان في :

❖ تحديات اقتصادية زادت فيها أسعار الكتب والدوريات وتكلفة المواد المكتبية بطريقة غير متكافئة مع ميزانية المكتبة أو مركز المعلومات وخاصة ميزانية تنمية المجموعات .

❖ تحديات استخدامية حيث زاد الطلب باستمرار على أوعية المكتبات كافة من قبل المستفيدين ، وأمام هذين النوعين من التحديات برزت أهمية التخطيط المالي للمكتبات الجامعية ، ولن يتأتى مثل هذا التخطيط إلا بوضع إستراتيجية فاعلة للتغلب على تلك المشكلات المالية وعلى الضغوط الاقتصادية الجارية ، وتتضمن هذه الإستراتيجية تقدير الأموال اللازمة للمكتبة وتوزيعها على أوجه النشاط المكتبي مع العمل على انتظام استمرارها وحسن استغلالها بما يخدم أغراض المكتبات الجامعية (دياب : د.ت، ١٨٥، ١٨٦) .

كما احتلت الموارد البشرية المرتبة الثانية من حيث الأهمية حسب رأي غالبية مديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة ، فتوفير الكوادر البشرية المتخصصة والمؤهلة في المكتبة أو المركز لتلبية الاحتياجات

الفعلية وبالأعداد المناسبة بما يخدم مصلحة العمل مطلب أساس ورئيس تسعى لتحقيقه كل المكتبات . ويتكامله مع الموارد المالية تكتمل منظومتان أساسيتان تقوم عليهما جل العمليات المكتبية اللازمة . فموظفو المكتبة أو المركز والعاملون فيها من رجال ونساء هم الذين تقع على كاهلهم ترجمة سياسات العمل إلى أفعال ومنجزات ، ولا نبالغ حين نقول : إن نجاح المكتبة أو فشلها يتوقف على نوعية موظفيها وخبرتهم وكفاءتهم. فمهما اختلف نوع المكتبة ، وتباينت أهدافها وبلغت مجموعاتها من اتساع أو شمول ، فلن تتمكن من توفير الخدمة الرشيدة الفاعلة لجمهور القراء والمرتادين عليها ما لم يكن لديها عدد من الموظفين الأكفاء المدربين ، الغيورين على مصلحة المكتبة ، والحريصين كل الحرص على الوصول بها إلى أعلى درجات التفوق والازدهار (البنهاوي : ١٩٨٤م ، ٨) .

كما ثبت من الجدول رقم (١١) أن استخدام التقنيات الحديثة احتل المرتبة الثالثة بإجماع من غالبية مديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة . وهذا مؤشر على زيادة وعي كثير من الإداريين مؤخراً بأهمية تقنيات المعلومات ومتطلباتها . بسبب انتشار استخدام هذه التقنيات في كثير من المكتبات ومراكز المعلومات في المملكة (الحزيمي : ١٤١٨هـ ، ٣١٥) . وإدخالها في العمل تطويراً له لتتمكن المكتبة من متابعة ما يستجد على الساحة المعرفية من معلومات ، وغني عن القول إن استخدام هذه التقنيات أصبح ضرورة لا غنى عنها في أي مكتبة أو مركز معلومات لكسب الوقت ، وتوفير الجهد ، وتيسير الخدمة للمستفيدين .

أما المجال المتعلق بخدمات المستفيدين فقد احتل المرتبة الرابعة في تسلسل أهم المجالات التي تشملها عملية التخطيط بإجماع غالبية المسؤولات عن المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة والبالغ عددهن ٧٠

مشاركة . ومعلوم أن ديدن المكتبة الذي وجدت من أجله هو خدمة المستفيدين ، وتقديم كل ما يحتاجون إليه من معلومات بأسرع الطرق وأفضلها . وترتبط خدمات المستفيدين بما يسبقها من مجالات ارتباطاً يتناسب طردياً ، ففي حال توفر العناصر الثلاثة السابقة من حيث وفرة الموارد المالية ، وتأمين الكوادر البشرية المؤهلة وإيجاد التقنيات الحديثة تصبح الخدمات المقدمة للمستفيدين متاحة بكل يسر وسهولة ، فهي نتيجة طبيعية للتخطيط المسبق .

وتأتي تنمية المجموعات في المرتبة الخامسة بوصفها مجالاً آخر من المجالات التي تحرص غالبية المكتبات المشاركة على تطويرها وتحديثها بإجماع غالبية مديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة ، فالمهمة الأساسية التي تضطلع بها مكتبات الجامعات والكليات والتعليم العالي إجمالاً هي بناء المجموعات وتنميتها بما يضمن توفير مصادر المعلومات اللازمة لقيام الجامعات بمهامها في التعليم والبحث وخدمة المجتمع . وذلك عن طريق اختيار تلك المجموعات وتنظيمها وتزويدها ، وإجراء جميع العمليات الفنية اللازمة التي تكفل ضبط تلك المجموعات وتحليلها وحفظها وصيانتها (بدر عبد الهادي : دت ، ٢٤) . كما أن خطط التطوير والتحديث لا بد أن تشمل تلك المجموعات أولاً فأول ، وخاصة في المكتبات الجامعية التي تخدم فئات متميزة من الباحثين يأتي على رأسهم أساتذة الجامعة الذين يحرصون ويعنون بالبحث أيما عناية ، وليس ذلك بمستغرب منهم فهم صفوة الفكر في المجتمع ، وعلى عاتقهم تقع مسؤولية القيام بالبحوث وإثرائها . وتوفير مجموعات تعادل مستوى هذا الفهم المعرفي أمر لا بد أن تحرص عليه المكتبات الجامعية والأكاديمية تلبية لمتطلبات مستفيديها وتحقيقاً لتطلعاتهم . أما أنظمة الفهرسة والتصنيف فقد جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة من حيث أهميتها في برامج التخطيط ،

وذلك لثباتها في أغلب الأحوال على نظام تعرف به ، وتجمع غالبية المشاركات في الدراسة من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات البالغ عددهن ٧٠ مديرة على أن تطوير هذه الأنظمة يتأتى بتحويلها إلى فهارس محسبة في المكتبات ومراكز المعلومات مسايرة للتطورات الحديثة ، وتوفيراً لوقت الباحثات والمستفيدات، وتخفيفاً من الجهد والعناء عن كاهل الموظفات .

## ١٢. التخطيط السنوي للمكتبة أو مركز المعلومات :

من السمات الرئيسة للتخطيط وضع الإطار العام للاحتياجات التي ينبغي تلبيتها مع بيان الطرق اللازمة لتحقيق الوصول إلى أهداف محددة . وإذا لم يكن التخطيط جزءاً أساسياً في برنامج الإدارة ، فإنه يصعب على مدير الجهاز ومعاونيه تصور ما يمكن أن يكون عليه الحال في المستقبل والاستعداد له (بدرو عبد الهادي : د.ت ، ٨٢) ، وعلى ذلك يمكن القول إن التخطيط لازمة من لوازم التطور في أعمال المكتبات بصفة خاصة ، بحيث لا يمكن للمكتبات أن تتخطى إلى الأمام إلا باتباع أسلوب التخطيط الذي ينهض بدور رئيس في نجاح أي مؤسسة للمعلومات (دياب : د.ت ، ١٠١) . ويفترض أن يكون لكل مكتبة أو مركز معلومات تخطيط سنوي يتم من خلاله مراجعة العمل وتحسين الأداء ، والبحث عن خدمات جديدة تساعد على تقديم الأفضل من الخدمات المكتبية . وبسؤال المشاركات في الدراسة الحالية عن موقفهن من التخطيط السنوي جاءت الردود متفاوتة كما يعكس ذلك الجدول رقم (١٢) .

الجدول رقم (١٢)

إمكانية التخطيط السنوي للمشاركات في مجتمع الدراسة

| إمكانية التخطيط | نعم   |   | لا    |   | بدون إجابة | % | المجموع | % |
|-----------------|-------|---|-------|---|------------|---|---------|---|
|                 | العدد | % | العدد | % |            |   |         |   |

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

|        |    |       |    |       |    |    |    |     |
|--------|----|-------|----|-------|----|----|----|-----|
| السنوي | ٢٧ | ٣٨,٥٧ | ٢٩ | ٤١,٤٣ | ١٤ | ٢٠ | ٧٠ | ١٠٠ |
|--------|----|-------|----|-------|----|----|----|-----|

أوضح الجدول السابق (الجدول رقم ١٢) أن ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٣٪ من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات أكدن وجود خطط سنوية للمكتبة بشكل عام ، وأنهن يمارسن أعمالاً تتعلق بذلك التخطيط تسمح بالتغيير والتجديد والتحديث بشكل مستمر . في حين أن ٢٧ مشاركة بنسبة ٣٨,٥٧٪ من إجمالي المشاركات أكدن أيضاً أنه لا يوجد تخطيط سنوي للمكتبة أو مركز المعلومات . وبمنظرة سريعة إلى الرقمين المذكورين يتضح أن عدد المكتبات التي لا تخضع للتخطيط السنوي أكبر من التي تخضع لمثل هذا التخطيط . كما يبين الجدول أيضاً أن ١٤ مشاركة وبنسبة ٢٠٪ من مجموع المشاركات البالغ ٧٠ مشاركة لم يجبن عن السؤال المتعلق بإمكانية ممارسة التخطيط السنوي ، وهي نسبة كبيرة تستدعي التوقف عندها وبيان أسبابها .

### ١٢. وجود خطط سنوية خاصة بالأقسام النسائية بالمكتبات:

أما عن الخطط السنوية الخاصة بالأقسام النسائية بتلك المكتبات وإمكانية وجودها وإسهامها في التخطيط العام للمكتبة فهذا ما يتضح لنا من إلقاء نظرة على الجدول رقم (١٣) .

ولبيان مدى قدرة الأقسام النسائية واستقلاليتها ببعض المكتبات المشاركة في مجتمع البحث ولمعرفة مدى إسهامها في وضع الخطط التطويرية الخاصة بالأقسام النسائية بتلك المكتبات تم طرح هذا السؤال على مجتمع المشاركات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات البالغ ٧٠ مشاركة . وهذا السؤال يحدد إن كان للقسم النسوي خطط خاصة به أم أنها ضمن التخطيط العام للمكتبة الأم ، ولقد جاءت الإجابات عن هذا السؤال متفاوتة إلى حد كبير .

الجدول رقم (١٣)

وجود الخطط السنوية الخاصة

بالمكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة

| الخطط السنوية<br>الخاصة بالأقسام<br>النسائية للمكتبات<br>ومراكز المعلومات | نعم   |       | لا    |       | بدون<br>إجابة | %     | المجموع | %   |
|---------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------|---------|-----|
|                                                                           | العدد | %     | العدد | %     |               |       |         |     |
|                                                                           | ٢٦    | ٣٧,١٤ | ١٢    | ١٧,١٤ | ٣٢            | ٤٥,٧١ | ٧٠      | ١٠٠ |

لقد أجابت ٢٦ مديرة بما يمثل نسبة ٣٧,١٤٪ بأنهن يقدمن أو يقترحن خططاً سنوية لتطوير برامج وخدمات الأقسام النسائية بالمكتبات ، وأن هذه الخطط خاصة بتلك الأقسام فقط ، ولا ترتبط بالمكتبة الأم . وتعد هذه خطوة جيدة من حيث تطوير هذه الأقسام ذاتياً ، ومراجعة ما تم تحقيقه وإنجازه فيها ، ورسم لبرامج مستقبلية تدفع بالقسم إلى الأفضل والأحسن على الدوام .

أما الشق الثاني من الإجابة فكان للواتي لم يقترحن أو يطورن خططاً لتطوير القسم ذاته وقد بلغن ١٢ مشاركة بنسبة ١٧,١٤٪ من مجموع المشاركات الكلي البالغ ٧٠ مشاركة ، ولعل عدم الاهتمام بوضع تلك الخطط السنوية يعود إلى جملة من الأسباب في رأي الباحثة ، ومن أبرزها : تبعية هذه الأقسام للمكتبات الأم التي يكون لها تخطيطها السنوي وسياساتها العامة وبرامجها المستقبلية التي لا يشذ القسم النسائي عنها بحال من الأحوال ، فهو يدخل ضمناً في جميع هذه الخطط والبرامج ، وعدم دراية مديرة القسم بالمكتبة أو المركز بتلك الإجراءات التطويرية ، وضعف إمكانات القسم وصغر حجمه ، وقلة مجموعاته ، الأمر الذي يوجد حافزاً لدى مديرة القسم لكي تفكر في مثل هذه الخطط . ومما يثير الغرابة في هذا المقام أن نسبة كبيرة من مجتمع الدراسة ( ٣٢ مشاركة بنسبة ٤٥,٧١٪ ) لم

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

يجب عن السؤال المتعلق بإمكانية التخطيط السنوي للمكتبة أو مركز المعلومات .

#### ١٤. المشاركة في التخطيط للمكتبات أو مراكز المعلومات :

تضطلع الإدارات العليا في كثير من القطاعات برسم السياسات العليا وإعداد الخطط السنوية ، وللمكتبات ومراكز المعلومات خطط سنوية تعد من قبل الإدارة العليا المشرفة عليها ، ومشاركة مديرة المكتبة في هذا التخطيط أمر مهم لأنها الأقرب لتلمس احتياجات المكتبة بشكل مباشر ، وهي الأقدر على تحديد المتطلبات ذات الأولوية لكل قسم بحكم معرفتها بواقع العمل اليومي . ويتفق هذا الرأي مع ما ذكره " بدر " و " عبد الهادي " حيث يؤكدان أن " مدير المكتبة هو الذي يستطيع أن يخطط لنمو وتطور المكتبة ، لأنه يعلم حجم الخدمات الفعلية التي تقدمها المكتبة ومقدرتها في الاستجابة لخطة نمو الجامعة ذاتها وترجمة احتياجاتها إلى متطلبات مالية وموظفين وتجهيزات وتوسعات ٠٠٠ إلخ " ( بدر وعبد الهادي : د.ت ، ٩٦ ) .

#### الجدول رقم (١٤)

##### المشاركة في التخطيط للمكتبة أو مركز المعلومات

| مشاركة المديرات<br>في التخطيط<br>للمكتبات<br>ومراكز المعلومات | نعم   |       | لا    |       | بدون<br>إجابة | %    | المجموع | %   |
|---------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|---------------|------|---------|-----|
|                                                               | العدد | %     | العدد | %     |               |      |         |     |
|                                                               | ٢٩    | ٤١,٤٣ | ٣٦    | ٥١,٤٣ | ٥             | ٧,١٤ | ٧٠      | ١٠٠ |

وبإمعان النظر في الجدول رقم (١٤) يتبين أن إشراك مديرات المكتبات ومراكز المعلومات في التخطيط للمكتبة غير متحقق بالقدر المطلوب، فما يفوق النصف ( ٣٦ مشاركة ونسبة ٥١,٤٣ % ) لا يشاركن في خطط من هذا

النوع . لأنه على حد قولهن لم يطرح عليهن في الأساس الإدلاء بأي رأي أو مشاركة للإسهام في هذه الخطط ، مع توفر الرغبة الكاملة لديهن للاشتراك في ذلك . وإذا ما نظرنا إلى عدد من شاركن برأي أو استشارة في تلك الخطط تبين أنه لم يجاوز ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٣٪ من مجموع المشاركات الكلي والبالغ ٧٠ مشاركة ، أما اللواتي لم يجبن أساساً عن السؤال المتعلق بالمشاركة في وضع الخطط فقد بلغن خمس مشاركات بما يمثل نسبة ٧,١٤٪ من إجمالي المشاركات . والحقائق السابقة مؤشر على أن أكثر من نصف المشاركات ليس لهن إسهام يذكر في عملية التخطيط ، مما يوحي بضعف الدور القيادي للمرأة السعودية في هذا المجال الحيوي ، مع أن الحال سيختلف تماماً لو كانت تلك المناصب القيادية مناطة بالرجل كما ثبت للباحثة من المقابلات الشخصية ومن ملاحظتها .

#### ب. التنظيم :

وهو العنصر الثاني من عناصر أو وظائف الإدارة العلمية ، ويقصد به تصميم البنية الأساسية للمكتبة بشكل يصف الأعمال والأنشطة التي ينبغي أن تقوم بها بحيث يجمع الوظائف الرئيسة والمتشابهة ويجزئها إلى إدارات وأقسام ووحدات ومهام ، ينضوي تحتها الموظفون المتجانسون في التخصص والمستوى ، كما يحدد التنظيم المسؤوليات والسلطات التي تعطى لكل وظيفة أو إدارة بتدرج هرمي تنازلي من أعلى إلى أسفل ، بحيث تزداد المسؤولية والسلطة المعطاة كلما ارتفعنا نحو القمة الإدارية ، كما يوضح التنظيم الواجبات وطرق العمل والمستويات التي تتخذ فيها القرارات الإدارية المختلفة . وعلى أساس التنظيم يختار الموظفين للقيام بالوظائف والمهام المختلفة التي تحدد للمكتبة . ويرى " محمد الهادي " أن المقصود بالتنظيم هو وضع هياكل

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

تنظيمية تضبط سير العملية الإدارية من أساسها بحيث تجمع الأنشطة المتجانسة في إدارات وأقسام ووحدات تنظيمية ذات طبيعة خاصة وتظهر الاتصالات والعلاقات بين الإدارات والأقسام والوحدات بعضها بين بعض، وتحدد مدى التبعية الإدارية ومراكز اتخاذ القرارات ، ويفصل ذلك كله في لوائح وأدلة عمل (الهادي : ١٩٨٢م ، ١١٥ - ١١٧) . وبسؤال المشاركين في الدراسة عن إمكانية وجود تنظيم أو هيكل يمكن الاسترشاد به في العمل ، أتت الردود على النحو الموضح في الجدول (١٥) .

#### ١٥. وجود هيكل تنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات :

ولمعرفة وجود مثل هذه الهياكل التنظيمية في الجهات التي شملها مجتمع البحث طرحت الباحثة سؤالاً على مديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة من واقع الاستبانة المعدة ، ولقد جاءت إجاباتهن متباينة كما يظهر في الجدول رقم (١٥) .

#### الجدول رقم (١٥)

##### وجود هيكل تنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات

| وجود هيكل تنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات | نعم   |       | لا    |       | بدون إجابة | %    | المجموع | %   |
|--------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------|------|---------|-----|
|                                            | العدد | %     | العدد | %     |            |      |         |     |
|                                            | ٣٦    | ٥١,٤٣ | ٢٩    | ٤١,٤٣ | ٥          | ٧,١٤ | ٧٠      | ١٠٠ |

حيث أجابت ٣٦ مشاركة بنسبة ٥١,٤٣٪ بوجود هذه الهياكل التنظيمية في المكتبة أو المركز موضعاً فيها مسؤوليات واختصاصات كل موظفة . في حين أن ٢٩ مشاركة من إجمالي عدد المشاركات وبما يمثل نسبة ٤١,٤٣٪ ذكرن أنه لا يوجد هيكل تنظيمي للمكتبة أساساً . وهذه النتيجة ليست

مستغربة إذا أخذ في الحسبان أنه لا يوجد في بعض المكتبات إلا موظفة واحدة فقط ، تقوم بكل الأعمال المكتبية والخدمية للمرتادات . وهذا هو حال أغلب المكتبات المخصصة للأقسام النسائية في المملكة وخاصة التابعة لكليات الرئاسة العامة لتعليم البنات ، وهو ما لمستته الباحثة من خلال زياراتها الميدانية واحتكاكها المباشر ببيئة المكتبات . ولعل هذا ما يفسر عدم إجابة خمس مشاركات بنسبة ٧,١٤٪ عن السؤال المتعلق بوجود هيكل تنظيمي لتلك الجهات .

#### ١٦. إجراء تطوير للهيكل التنظيمي خلال السنوات الماضية :

إن من الأساسيات المهمة لعنصر التنظيم ، إجراء تعديل وتطوير له على فترات زمنية متقاربة ، وهو ما يعرف بإعادة التنظيم ، ويقصد بذلك عملية يكون الهيكل التنظيمي فيها مرناً على الدوام وفي حركة مستمرة ، أي ذا طاقة ديناميكية دائمة ، وذلك لكي يواجه آثار القوى المحدثثة للتغيير ، وكذلك لتقييم الهيكل التنظيمي نفسه ، ومدى قدرته على الثبات في مواجهة التحديات أو صلاحيته في تحقيق الهدف (العلي : ١٩٨٤م ، ١٦٩) .

وللتأكد من وجود مثل ذلك الإجراء في المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في البحث تم طرح سؤال بهذا الخصوص على المديرات المشاركات . وجاءت الإجابات على هذا المتغير متفاوتة إلى حد كبير كما يتضح في الجدول رقم (١٦) .

الجدول رقم (١٦)

#### إجراء تطوير للهيكل التنظيمي خلال السنوات الماضية

| تطور الهيكل<br>التنظيمي | نعم   |   | لا    |   | بدون<br>إجابة | ٪ | المجموع | ٪ |
|-------------------------|-------|---|-------|---|---------------|---|---------|---|
|                         | العدد | ٪ | العدد | ٪ |               |   |         |   |

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

|                                |    |       |    |    |    |       |    |     |
|--------------------------------|----|-------|----|----|----|-------|----|-----|
| للمكتبات أو<br>مراكز المعلومات | ٢٦ | ٣٧,١٤ | ١٤ | ٢٠ | ٣٠ | ٤٢,٨٦ | ٧٠ | ١٠٠ |
|--------------------------------|----|-------|----|----|----|-------|----|-----|

فقد أوضح الجدول رقم (١٦) أن ٢٦ مشاركة بنسبة ٣٧,١٤٪ من السبعين مشاركة قد طورن من الهياكل التنظيمية لمكتباتهن . وعلى الجانب الآخر فإن ١٤ مشاركة بنسبة ٢٠٪ لم يجرين أي تغيير أو تعديل على ذلك الهيكل ، ويعود ذلك في رأي الباحثة إلى جملة من الأسباب من أهمها :

أ. عدم معرفة بعض مديرات المكتبات ومراكز المعلومات بهذه الهياكل التنظيمية .

ب. في حال معرفتهن بها فقد لا يتصور كثيرٌ منهن أنه بالإمكان أن يجرى عليها تعديل أو يقترح لها تطوير .

ج. عدم إتاحة الفرصة من قبل جهات الإشراف العليا على المكتبة بإجراء مثل تلك التعديلات .

ومما يلفت النظر في الجدول رقم (١٦) أن ٣٠ مشاركة بنسبة ٤٢,٨٦٪ من مجموع المشاركات لم يجبن عن السؤال المتعلق بتطوير الهيكل التنظيمي . وقد يكون السبب في ذلك هو عدم معرفة دورهن في الإجابة عن السؤال أو أنه تنقصهن الخبرة في هذا المجال أو الرغبة في ممارسة عملية التطوير . وعلى أية حال فإن الأمر مهم ، وتأكيداً على أهمية إجراء تطوير للهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات . يقول : " محمد الهادي " : " تعد مبادئ وأسس التنظيم الإداري التي طورت وجربت ذات أهمية خاصة ، وذلك عند تصميم أي خطة تنظيمية تتلاءم وتتناسب مع حالة المكتبة أو مركز معلومات " (الهادي : ١٩٨٢م ، ١١٧) .

١٧. أسباب عدم وضع هيكل تنظيمي للجهات المشاركة في الدراسة :

من أسس الإدارة العلمية السليمة أن يطبق التنظيم كعنصر رئيس من عناصر الإدارة في أي قطاع من القطاعات سواء الخاصة أو العامة ، وتأتي المكتبات على رأسها بطبيعة الحال . ولعل من أسباب عدم وضع هيكل تنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات أنه لا توجد على الدوام خطط تنظيمية واحدة ومقننة تتلاءم مع كل تلك التنظيمات ، بل إن هذه الخطط تختلف تبعاً لنوعية المكتبة أو مركز المعلومات وطبيعة أهدافها ، ومدى إمكاناتها البشرية والمادية ، وخصائص البيئة أو المنظمة التي تخدمها (الهادي : ١٩٨٢م ، ١١٧) . ويشير واقع الحال في المكتبات المشاركة في مجتمع الدراسة الحالية إلى أن هناك مجموعة من الأسباب التي تعرقل هيكل تلك الجهات كما كشفت عن ذلك المعطيات التي خرج بها الجدول رقم (١٧) .

الجدول رقم (١٧)

أسباب عدم وضع هيكل تنظيمي للجهات المشاركة في الدراسة

| أسباب عدم وضع الهيكل التنظيمي                          | العدد | %     |
|--------------------------------------------------------|-------|-------|
| عدم الحاجة إلى ذلك                                     | ٣     | ٤,٢٩  |
| عدم إدراك المسؤولين عن إدارة المكتبة لأهمية ذلك الهيكل | ٧     | ١٠    |
| صغر حجم المكتبة وضعف المقتنيات                         | ٢٧    | ٣٨,٥٧ |
| أسباب أخرى                                             | ٤     | ٥,٧١  |
| بدون إجابة                                             | ٢٩    | ٤١,٤٣ |
| المجموع                                                | ٧٠    | ١٠٠   |

وقد تبين من الجدول رقم (١٧) أن لكل مكتبة من مكتبات البحث خططاً تختلف بحسب نوعيتها وأهدافها وإمكاناتها البشرية والمادية ، وتؤيد

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

إجابات المشاركات في الدراسة أن عدم وضع هيكل تنظيمي لتلك المكاتب يعود لجملة من الأسباب الواردة في الجدول اختلفت الإجابات حولها اختلافاً ظاهراً ، جاء على رأسها من حيث العدد صغر حجم المكتبة وضعف مقتنياتها ، حيث أشارت إلى ذلك ٢٧ مشاركة بنسبة ٣٨,٥٧٪ . ويدهي أن يوضع الهيكل التنظيمي لمنشآت كبيرة تستوعب درجات وظيفية متعددة وأعداداً أكبر من العاملين ، أما والحال كما سبق ذكره من صغر في الحجم وضعف في المقتنيات فليس بمستغرب أن يقل عدد الموظفين إلى أن يصل إلى موظفة واحدة فقط تقوم بجميع الأعباء الوظيفية . وعليه فلا ضرورة ألبتة لوجود مثل ذلك الهيكل الذي لا يتناسب مع مكتبة أو قسم بهذا الحجم وذاك المحتوى . وبالنسبة لعدم إدراك المسؤولين وقلة اكتراثهم بوضع ذلك الهيكل التنظيمي للمكتبة فقد احتل المرتبة الثانية ، بحيث أفادت سبع مشاركات بما يمثل نسبة ١٠٪ بأن المسؤولين في الإدارة العليا قد لا يدركون أهمية وضع هيكل تنظيمي للمكتبة أو المركز مع أنه من ضوابط العمل الرئيسية ، إذ من خلاله يتحدد التسلسل الهرمي الإداري للمكتبة أو مركز المعلومات ، وتتحدد الوظائف وشاغليها من الجنسين . كما بين الجدول السابق كذلك أن ثلاث مشاركات فقط بنسبة بلغت ٤,٢٩٪ أجبن بعدم الحاجة إلى ذلك الهيكل . أي أن ظروف المكتبة ووضعها الحالي لا يتطلب أو يستدعي أن ينشأ لها هيكل تنظيمي ، خاصة إذا كانت المكتبة صغيرة الحجم وتدار بواسطة موظفة واحدة فقط .

أما الأسباب الأخرى المتعلقة بعدم وضع هيكل تنظيمي فقد ذكرت أربع مشاركات وبنسبة ٥,٧١٪ من العدد الإجمالي لمجتمع الدراسة أن من أبرزها : عدم معرفتهن بالهياكل التنظيمية إجمالاً ، وعدم السماح لهن باقتراح مثل ذلك على الإدارة المشرفة عليهن في حالة تطلب الأمر وجود مثل ذلك الهيكل .

أما عدد اللواتي لم يجبن عن السؤال المتعلق بأسباب عدم وضع هيكل تنظيمي فقد بلغن ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٣ % ، ولعل اعتذار هذا العدد الكبير عن الإجابة يعود في تقدير الباحثة إلى عدم فهمهن للمقصود بالسؤال ، أو عدم رغبتهن في الإجابة ، أو أنهن أردن أن يقفن موقف الحياد من القضية ، أو لأسباب أخرى ربما تكشف عنها الدراسات اللاحقة .

#### ١٨. وسائل إعداد الهيكل التنظيمي :

إن لإعداد الهياكل التنظيمية في الأجهزة الإدارية و خلافها أثراً ملموساً على سير العملية الإدارية ومدى انضباطها ، وتصميم هذه الهياكل يتطلب وقتاً وجهداً ودراية بأصول العلم نفسه ، لذا فإن كثيراً من الجهات تلجأ في مثل تلك الحالات إلى الاستعانة بذوي الاختصاص لتصميم مثل تلك الهياكل . وقد طرحت الباحثة على المشاركات في الدراسة سؤالاً بهذا الخصوص ، فخرجت بالمعطيات الموضحة في الجدول رقم (١٨) .

#### الجدول رقم (١٨)

وسائل إعداد الهيكل التنظيمي للجهات المشاركة في الدراسة

| وسائل إعداد الهيكل التنظيمي            | العدد | %     |
|----------------------------------------|-------|-------|
| من خلال التعاون مع معهد الإدارة العامة | ٤     | ٥,٧١  |
| من خلال إدارة المؤسسة الأم             | ٣٣    | ٤٧,١٤ |
| من خلال العاملين المتخصصين في المكتبة  | ٢٠    | ٢٨,٥٧ |
| من خلال الاستعانة بوسائل أخرى          | ٣     | ٤,٢٩  |
| بدون إجابة                             | ١٠    | ١٤,٢٩ |
| المجموع                                | ٧٠    | ١٠٠   |

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

ولو أمعنا النظر في الجدول رقم (١٨) لتبين لنا أن الوسائل التي من خلالها تعد الهياكل التنظيمية للمكتبات ومراكز المعلومات محط البحث متنوعة بحسب قدرات تلك المؤسسات وطاقاتها، ويبدو أن الأغلبية تستعين بإدارتها الرئيسية لتصميم هياكلها التنظيمية وذلك بواقع ٣٣ مكتبة ونسبة ٤٧,١٤٪. وهذا يعني أنها تعتمد على جهودها الذاتية لإعداد ذلك الهيكل، فهي التي تقوم بتصميمه، ويحتوي على تحديد للرتب الوظيفية وتدرجاتها وأقسام العمل وشاغليه من العاملين. كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن ٢٠ مكتبة من المكتبات المشاركة في الدراسة ونسبة ٢٨,٥٧٪ تستعين بالعاملين المتخصصين لديها لإعداد ذلك الهيكل. ومن الطبيعي أن يوجد في أغلب الأجهزة الإدارية موظفون من ذوي الخبرة والاختصاص، الذين تمارسوا في العملية الإدارية، واكتسبوا كثيراً من خبراتها، وألما بتفاصيلها فيستعان بهم لإعداد مثل تلك الهياكل التنظيمية.

ويظهر الجدول رقم (١٨) أن أربع مكتبات استعانت بمعهد الإدارة العامة صاحب الاختصاص في هذا المجال لإعداد مثل تلك الهياكل التنظيمية وذلك بنسبة ٥,٧١٪. كما أجابت ثلاث مكتبات أخرى بنسبة ٤,٢٩٪ بأن لديها وسائل أخرى تستعين بها في تصميم الهيكل التنظيمي وإعداده، ولم تذكر تلك الوسائل في إجابتها عن الأسئلة المطروحة في الاستبانة، ولم تجب عشر مشاركات بنسبة ١٤,٢٩٪ عن السؤال المتعلق بوسائل إعداد الهيكل التنظيمي، وربما يعود السبب لعدم فهم المقصود بالسؤال أو عدم الرغبة في المشاركة.

#### ١٩. طرق المعالجة الفنية لأوعية المعلومات :

إن من الأولويات التي تعنى بها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات إعداد أوعية المعلومات بمختلف أشكالها وتنظيمها وصيانتها ، وذلك بغرض تيسير استخدامها للمستفيدين ، هذه العمليات تتطلب متخصصين على قدر وافر من العلم والمعرفة والخبرة ، خاصة إذا كانت هذه المكتبات ترتبط بمؤسسات أكاديمية وهيئات تعليمية . ويذكر " بدر " و " عبد الهادي " أن القيام بعملية الفهرسة تتطلب تنظيماً من نوع خاص في قسم الفهرسة ، حتى ولو كانت المكتبة لا تتبع نظام التخصص الموضوعي في قسم الفهرسة ، وهذا يعني أن يتخصص أحد المهرسين أو أكثر في فهرسة الإنتاج الفكري لعدة مجالات واسعة كالطبيعة والبيولوجيا ويخصص آخر للعلوم الاجتماعية ... وهكذا (بدر وعبد الهادي : دت ، ٢٠٩) . وقد طرحت الباحثة سؤالاً بهذا الخصوص فخرجت بالمعطيات الموضحة في الجدول (١٩) .

#### الجدول رقم (١٩)

##### طرق المعالجة الفنية لأوعية المعلومات

| طرق المعالجة                         | العدد | %     |
|--------------------------------------|-------|-------|
| بواسطة المكتبة الأم مركزياً          | ١٥    | ٢١,٤٣ |
| بواسطة العاملات في المكتبة أو المركز | ٤٥    | ٦٤,٢٨ |
| بواسطة طرق أخرى                      | ٢     | ٢,٨٦  |
| بدون إجابة                           | ٨     | ١١,٤٣ |
| المجموع                              | ٧٠    | ١٠٠   |

ويتضح من الجدول رقم (١٩) أن إجراء العمليات الفنية في المكتبات قيد البحث ، يتم من خلال الاستعانة بعدة طرق ، احتل النصيب الأكبر منها ما

## عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

يتم بواسطة العاملات في المكتبة أو المركز ، فقد أجابت ٤٥ مشاركة بنسبة ٦٤,٢٨٪ من إجمالي عدد المشاركات بأن ذلك الأسلوب هو ما يتم تطبيقه بالفعل ، ويتركز ذلك في مكاتب كليات البنات برئاسة العامة لتعليم البنات . ولممارسة العمليات الفنية خاصة إيجابية في المكتبة أو المركز إذا قامت به المتخصصات من الموظفات فهو ترجمة لمعلوماتهن النظرية وزيادة في خبراتهن العملية ، وصقل لمواهبهن وبيان لفروقهن الفردية التي قد يتفاوتن فيها بطبيعة الحال . كما بيّن الجدول السابق كذلك أن ١٥ مكتبة بنسبة ٢١,٤٣٪ تتم العمليات الفنية فيها بواسطة المكتبة الأم مركزياً ، أي أن هذه الإجراءات تتم في المكتبة المركزية الرئيسة وفي قسم العمليات الفنية الذي تكتمل فيه كل الإجراءات من تزويد مركزي وفهرسة وتصنيف وإعداد وصيانة ٠٠٠ إلخ . ولربط القسم النسائي بأقسام المكتبة الأخرى كافة فإن رئيس قسم الفهرسة يحول نسخاً من جميع المواد والأوعية المفهرسة مركزياً إلى القسم النسائي التابع للمكتبة ليتم بعد ذلك إعداده وإتاحته للمستفيدات من المرتادات . ولعل مركزية العمليات الفنية على الرغم مما فيها من الإيجابيات بحيث تقنن عملية الفهرسة والتصنيف ، فإن سلبيتها الوحيدة هي قلة ممارسة وتطبيق الموظفات لتلك الإجراءات في المكتبة أو القسم ، وهذا ينعكس سلباً على أدائهن المكتبي مستقبلاً ، لأن قلة الممارسة والتطبيق العملي تضعف المعلومات وتؤدي إلى تقادمها ونسيانها شيئاً فشيئاً ، في حين أن العكس هو الصحيح تماماً . كما أوضح الجدول رقم (١٩) أن مكتبتين بنسبة ٢,٨٦٪ تستعينان بطرق أخرى للمعالجة الفنية لم تذكرها تحديداً ، كما أن ثمان من المشاركات بنسبة ١١,٤٣٪ لم يجبن عن السؤال المتعلق بطرق المعالجة الفنية لأوعية المعلومات .

## ج. القيادة :

وهي العنصر الثالث من عناصر الإدارة العلمية ، ويقصد بها العنصر البشري الذي يتولى قيادة المنظمة ، وإيجاد الترابط بين وحداتها الإدارية المختلفة ، ويأتي دور المدير الذي ينبغي أن تكون لديه بعض القدرات القيادية التي تمكنه من إدارة منظمته ، وتوجيه العاملين معه نحو الأهداف المرسومة ، ولكن ذلك لا يتسنى لأي مدير لأن قيادته للتنظيم وبصفته الرسمية وبحكم عمله ومنصبه لا تجعله قائداً وحيداً للتنظيم ، وإنما تجعله مديراً لهذا التنظيم فقط (العلي : ١٩٨٤م ، ١٧٠) . وللقيادة الإدارية أهمية قصوى ، ودور مهم في تطور المكتبة أو تخلفها ، كما أن مهام القيادات تختلف تبعاً لموقعها من السلم الوظيفي سواء في المكتبة أو مركز المعلومات أو في المؤسسة الأم (الحزيمي : ١٩٩٧م ، ٣٠٧) .

وباستعراضنا العام لمعنى القيادة وما يمكن أن تعنيه بشكل عام وفي المكتبة بشكل خاص ، كان لا بد أن نستوضح أساليب وأنماط الإدارات المشرفة على مكاتب البحث وتوجهاتها في الإدارة ، هل هي مركزية أم لا مركزية ؟ لأن ذلك التوجه من أساسيات العمل الرئيسة ، والتي تنتهجها كثير من القطاعات سواء كانت حكومية أو خاصة . وتعتبرها أسلوباً مميزاً في سياسة العمل ، فكلما كانت الصلاحيات مقيدة في الإدارة العليا أطلق على هذه الجهة أنها مركزية ، وكلما كانت الصلاحيات متاحة ومشاعة في الإدارات الفرعية أطلق عليها أنها لامركزية .

وفي النظام المركزي للمكتبة الجامعية يقوم المدير بالتوجيه المباشر للأقسام الأخرى كافة مع عدم وجود صلاحيات وتفويض لأشخاص آخرين في الإدارة . ولهذا النوع مزاياه وعيوبه ، فالمدير المركزي يتمكن من الاطلاع على كل صغيرة وكبيرة في المكتبة ، ويرغب في الاطلاع على كل ما يجري في المؤسسة . وهذا يتطلب الكثير من الوقت لممارسة الأعمال المطلوبة والإشراف

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الواجب القيام به . كما أن من عيوبه أنه في حال غياب الرأس الإداري للمكتبة يسبب ذلك توقفاً وتباطؤاً في العمل بشكل أو بآخر. أما في النظام اللامركزي فإن مدير المكتبة يخول جزءاً من صلاحياته ويفوض الإدارات المختلفة بالتصرف على ضوء الصلاحيات المعلقة لهم، هذا من جانب، ومن جانب آخر فإن النظام اللامركزي يوفر فرصة أكبر للعاملين في المكتبة للعمل المبدع والجيد، لأن تخويل الصلاحيات إلى عدد من موظفي المكتبة يعني إعطائهم الثقة للتصرف في الشؤون التي تخصصهم في المكتبة والثقة تولد الاعتزاز والشعور بالمسؤولية ، إضافة إلى ذلك فإن هناك جانب التنافس الإيجابي الذي يؤدي إلى العمل المبدع والناجح في المكتبة . بعكس النظام المركزي الذي يشعر فيه موظفو المكتبة بأنهم مقيدون ، وأنه ينبغي أن يحصلوا على موافقة الرئيس الإداري الأعلى في كل عمل يريدون القيام به مهما كان صغيراً (قنديلجي وآخران : ١٩٨٥م ، ٢١ - ٢٧) . وبسؤال الباحثة للمسؤوليات عن المكتبات ومراكز المعلومات عن توجه إدارتهن المشرفة عليهن نحو المركزية أو اللامركزية جاءت إجابتهن على النحو الذي يعكسه الجدول (٢٠) .

#### الجدول رقم (٢٠)

##### توجه الإدارة المشرفة نحو المركزية واللامركزية

| توجه الإدارة المشرفة<br>على المكتبة أو<br>مركز المعلومات | المركزية |    | اللامركزية |       | بدون<br>إجابة | %    | المجموع | %   |
|----------------------------------------------------------|----------|----|------------|-------|---------------|------|---------|-----|
|                                                          | العدد    | %  | العدد      | %     |               |      |         |     |
|                                                          | ٤٢       | ٦٠ | ٢٢         | ٣١,٤٢ | ٦             | ٨,٥٧ | ٧٠      | ١٠٠ |

#### ٢٠. توجه الإدارة المشرفة نحو المركزية واللامركزية :

يتضح من قراءة الجدول رقم (٢٠) أن المركزية تظهر بصورة واضحة وجليّة في الإدارات المشرفة على الأقسام النسائية بالمكتبات ومراكز

المعلومات حيث أجابت ٤٢ مشاركة بنسبة ٦٠٪ أن المركزية تمثل النمط القيادي السائد ، وأنهن لا يملكن أدنى حد من الصلاحيات التي يمكن أن تخول لهن ليشعرن بأداء العمل وبممارسة الصلاحيات الإدارية في حدود عملهن ، ليتمكن من تطوير أنفسهن والإبداع في عملهن كما هو متوقع . وفي المقابل نرى أن ٢٢ مشاركة بنسبة ٣١,٤٢٪ من العدد الإجمالي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة ذكرن أنهن يتمتعن بقدر من الصلاحيات المخولة لهن تتيح ممارسة العمل الإداري والتعرف إلى خلفياته بصورة أكثر وضوحاً وشمولاً . ولعل ذلك يظهر بشكل أفضل في المكتبات الجامعية حيث لحظت الباحثة أن مديرة أو أمينة المكتبة أو المركز تتمتع بقدر أوفر من الصلاحيات تتيح لها ممارسة العمل بحرية ، في حين أن الأسلوب المركزي يسيطر بشكل أكثر في الإدارات المشرفة على المكتبات في كليات البنات .

وجدير بالذكر أن بقية المشاركات وعددهن ست مشاركات بنسبة ٨,٥٧٪ من إجمالي مجتمع الدراسة لم يجبن عن السؤال المتعلق بتوجه الإدارة المشرفة نحو المركزية أو اللامركزية .

## ٢١. أعلى مرتبة وظيفية تشغلها المديرة في مجتمع الدراسة :

يشكل السلم الوظيفي هاجساً رئيساً لدى الموظف الإداري بشكل عام ، فكيف به لدى مدير الإدارة أو رئيس الهيئة الإدارية ؟ لا شك أنه يعني له الشيء الكثير ، ومن الطبيعي أن الإنسان كلما ارتقى مرتبة وظيفية حرص على أن يرتقي إلى التي تليها ، ... وهكذا ... ولهذا السلم الوظيفي تنظيم خاص يصدر من وزارة الخدمة المدنية بالملكة العربية السعودية ، ولكل مرتبة وظيفية في هذا السلم مؤهلاتها العلمية وشروطها الوظيفية . وتشغل وظيفة أمينة مكتبة درجة على السلم العام ، إلا أن أعلى مرتبة تصل إليها أمينة أو مديرة المكتبة هي المرتبة الثانية عشرة ، هذا بناءً على التصنيف الوظيفي

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

العام للوزارة . ولمعرفة أعلى مرتبة وظيفية للمديرات المشاركات في مجتمع البحث تم طرح سؤال بهذا الخصوص وجاءت الإجابات على نحو ما هو موضح في الجدول (٢١) .

الجدول رقم (٢١)

أعلى مرتبة وظيفية تشغلها مديرة المكتبة أو مركز المعلومات

| المكتبات المشاركة في الدراسة     | أعلى مرتبة وظيفية للمديرات |
|----------------------------------|----------------------------|
| مكتبات جامعة الملك سعود          | المرتبة ١٢                 |
| مكتبات جامعة الإمام محمد بن سعود | دون إجابة                  |
| مكتبات جامعة الملك عبد العزيز    | المرتبة ١٢                 |
| مكتبات جامعة الملك فيصل          | السادسة                    |
| مكتبات جامعة أم القرى            | المرتبة ١٢                 |
| مكتبات كليات البنات الجامعية     | السابعة                    |
| مكتبات كليات البنات المطورة      | السابعة                    |
| مكتبة الفرع النسوي بمعهد الإدارة | السابعة                    |
| مكتبات كليات العلوم الصحية       | السابعة                    |

وبنظرة سريعة إلى الجدول رقم (٢١) يظهر أن أعلى مرتبة وظيفية تصل إليها مديرة أو أمينة المكتبة هي في جامعة الملك سعود ، وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى ، أما بقية كليات البنات ، وكليات العلوم الصحية فتفاوتت الإجابة فيها ما بين المرتبتين السادسة والسابعة ، ويمكن لمن بعد ذلك الارتقاء بحكم الخبرة وطول سنوات الخدمة . أما جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية فلم تجب عن السؤال المتعلق بأعلى مرتبة تصل إليها مديرة المكتبة ، وذلك لحدثة المكتبة الموجودة بأقسام دراسة الطالبات بالجامعة نسبياً ، ولحدثةعاملات فيها ، ولعدم وجود أمينة أو مديرة مسؤولة مباشرة عن أعمال المكتبة ، إذ لا يزال الوضع الوظيفي في بداياته ، ولم تتضح معالمه بعد .

## ٢٢. مقدار الصلاحيات الممنوحة للمشاركات في الدراسة :

مما لا شك فيه أن منح صلاحيات واسعة لمن يشغل كرسي الإدارة يدل على تمتعه بثقة كبيرة ، ومكانة مميزة ، منح بموجبها هذه الصلاحية . ومن رغبات وتطلعات كل مسؤول أو مسؤولة يحتل موقعا إداريا بارزا في منشأة ما أن ينال أو يحظى بصلاحيات واسعة و كبيرة تمكنه من إدارة عمله بكل ثقة واقتدار ، والنهوض به ، ودفعه إلى الأمام . وتؤيد " عائشة الحسيني " فكرة إعطاء المرأة صلاحيات واسعة ومتعددة في مجالات التنظيم والتطوير والتنفيذ ، وترى أن هذه الصلاحيات الثلاث تدور في جوهرها حول كفاءة إدارة العمل اليومي وتطويره ، وهي صلاحيات وثيقة الصلة بالمنصب القيادي ، كذلك هي صلاحيات ينبغي أن تعطى للمرأة في موقع عملها ، ولا يتصور إطلاقاً سحبها منها وإعطاؤها للرجل نتيجة للواقع الاجتماعي ، وانفصال عمل المرأة عن عمل الرجل ( الحسيني : ١٩٨٨م ، ٢٧٤ - ٢٧٦ ) . ولمعرفة مقدار الصلاحيات الممنوحة للمشاركات في الدراسة الحالية من مديرات المكاتب ومراكز المعلومات في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة طرح سؤال بهذا الخصوص ، وكانت الإجابة عنه كما في الجدول (٢٢) .

الجدول رقم (٢٢)

مقدار الصلاحيات الممنوحة للمشاركات في الدراسة

| مقدار الصلاحيات | العدد | %     |
|-----------------|-------|-------|
| صلاحيات واسعة   | ٢١    | ٣٠    |
| صلاحيات محدودة  | ٤١    | ٥٨,٥٧ |
| لا توجد صلاحيات | ٤     | ٥,٧١  |
| بدون إجابة      | ٤     | ٥,٧١  |
| المجموع         | ٧٠    | ١٠٠   |

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

ويتضح من الجدول رقم (٢٢) أن غالبية المشاركات يتمتعن بصلاحيات محدودة حيث بلغ عددهن ٤١ مشاركة بنسبة ٥٨,٥٧٪ من المجموع الكلي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة . وهذا العدد الذي يمثل أكثر من نصف المشاركات يكشف بجلاء عن أن غالبية مديرات المكتبات ومراكز المعلومات لا يتمتعن بصلاحيات كافية تمكنهن من الارتقاء بأعمالهن المأمولة منهن .

في حين أن من يتمتعن بصلاحيات واسعة لم يتجاوز عددهن ٢١ مشاركة بنسبة تمثل ٣٠٪ من إجمالي المشاركات . وقد يكون تميزهن بحصولهن عليها نتيجة لمؤهلاتهن العلمية المتقدمة ، ولطول سنوات خبرتهن الإدارية ، ولقدراتهن الذاتية في إدارة العمل ، وتؤكد هذا الاستنتاج إحدى الباحثات بقولها : "إن معظم القيادات النسائية توصلن إلى وظائفهن الحالية من خلال الترقية - أي المرور بالمستويات الوظيفية المختلفة - أو لحصولهن على المؤهل العلمي اللازم للمنصب القيادي " (خياط : ١٩٩٥ م ، ٢٠٨) . كما بين الجدول السابق كذلك الفئة الأخيرة ، والتي لم تمنح أي نوع من الصلاحيات بواقع أربع مشاركات وبنسبة ٥,٧١٪ من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مشاركة كما بين الجدول كذلك حقلاً دون إجابة بواقع أربع مشاركات وبنسبة بلغت ٥,٧١٪ .

والسؤال الذي يمكن أن يثار في هذا المقام هو : ما الأسباب التي تقف خلف منح الصلاحيات لمن هن في مركز القيادة ؟ وستجيب السطور اللاحقة عن هذا السؤال من خلال تحديد مجموعة من العناصر التي لها دور في هذا الأمر .

## ٢٢. أسباب منح الصلاحيات للمشاركات في الدراسة :

استكمالاً لما ورد في الجدول رقم (٢٢) عن مدى الصلاحيات التي تمنح لمديرة المكتبة أو مركز المعلومات ، يوضح الجدول رقم (٢٣) الأسباب التي تمنح بموجبها مديرة المكتبة أو القسم أو المركز هذه الصلاحيات .

الجدول رقم (٢٣)

أسباب منح الصلاحيات للمشاركات في مجتمع الدراسة

| أسباب منح الصلاحيات              | العدد | %     |
|----------------------------------|-------|-------|
| ثقة المسؤولين في قدراتك الوظيفية | ٢٠    | ٢٨,٢٧ |
| التأهيل العلمي                   | ٩     | ١٢,٨٦ |
| الخبرة وطول سنوات الخدمة         | ١٢    | ١٧,١٤ |
| قواعد اعتمدت من الإدارة المشرفة  | ١٤    | ٢٠    |
| جميع ما ذكر أعلاه                | ٩     | ١٢,٨٦ |
| بدون إجابة                       | ٦     | ٨,٥٧  |
| المجموع                          | ٧٠    | ١٠٠   |

وقد احتلت ثقة المسؤولين في مديرة المكتبة أو مركز المعلومات الأولوية في الإجابات حيث بلغ عددهن ٢٠ مشاركة بنسبة ٢٨,٥٧٪ من المجموع الكلي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة . فالثقة في القدرات الوظيفية للمديرة أهلتهـا لأن تحظى بمجموعة من الصلاحيات التي تساعدـها على صنع القرار . ولا شك أن هذه الثقة لم تأت من فراغ بل نبعت من واقع العمل وممارسته بشكل كامل و بجدارة كافية . تلا ذلك من حيث أهمية الأسباب الموجبة لمنح الصلاحيات ، القواعد المعتمدة من قبل الإدارة المشرفة وذلك بواقع ١٤ مديرة وبنسبة ٢٠٪ . أما الخبرة وطول سنوات الخدمة فقد جاءت في الدرجة الثالثة من حيث الأهمية حيث بلغ عدد اللاتي يعتقدن بهذا السبب ١٢ مشاركة بنسبة ١٧,١٤٪ من المجموع العام للمشاركات . كما تساوى السببان الآخران المانحان للصلاحيـة كما يظهر في الجدول رقم (٢٣) وهما التأهيل العلمي وجميع ما ذكر أعلاه ( جميع العوامل السابقة ) حيث وردت بالعدد نفسه (٩)

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

والنسبة نفسها (١٢,٨٦٪). ونستنتج من العرض السابق للجدول (٢٣) تمتع بعض مديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة الحالية ببعض الصلاحيات التي منحت لهن نتيجة لأسباب دفعت لهذه الصلاحية. ولكن يبدو أن المرأة المديرة لم تقنع بعد بالصلاحيات الممنوحة لها وهذا ما تؤكد "عائشة الحسيني" بقولها: "إن القيادات النسائية تطالب بمزيد من الصلاحيات في مجالات مختلفة من الإدارة، كما اتضح أن القادة والمشرفين لا يمانعون في إعطاء المرأة كل الصلاحيات شريطة أن تكون تلك الصلاحيات محصورة داخل قطاعاتها النسائية، وأن لا تمارس أي نوع من السلطة خارج أقسامها حتى ولو كانت مرتبطة بعملها وتؤثر فيه" (الحسيني: ١٩٨٨م، ٢٧٧).

#### ٢٤. الأسس الإدارية التي تأخذ بها المشاركات في مجتمع الدراسة :

لا بد أن يعتمد مدير أو مديرة أي دائرة أو منشأة ما على ممارسة مهامها الإدارية في ضوء أسس وقواعد علمية سليمة، يتوافر لديه أو لديها الحد الأدنى من القدرات والخبرات الإدارية اللازمة لذلك الموقع. وبسؤال مجتمع البحث عن الأسس التي تأخذ بها مديرة المكتبة أو المركز، جاءت الإجابات متفاوتة كما يظهر في الجدول رقم (٢٤).

الجدول رقم (٢٤)

الأسس التي تأخذ بها المشاركات في الدراسة لممارسة مهامهن الإدارية

| أسس ممارسة المهام الإدارية       | العدد | %     |
|----------------------------------|-------|-------|
| أسس الإدارة العلمية              | ١١    | ١٥,٧١ |
| الاجتهاد الشخصي                  | ١٢    | ١٧,١٤ |
| المعايشة والاحتكاك اليومي بالعمل | ٣٢    | ٤٥,٧١ |
| المشورة ومقترحات الآخرين         | ١٥    | ٢١,٤٣ |

|         |    |     |
|---------|----|-----|
| المجموع | ٧٠ | ١٠٠ |
|---------|----|-----|

وفي الجدول رقم (٢٤) يتبين لنا أن على مديرة المكتبة أو مركز المعلومات أن تمارس مهامها الإدارية على قدر من الدراية بأسس معينة تعيينها في أداء مهامها اليومية . ويأتي في مقدمة هذه الأسس المعيشة والاحتكاك اليومي بالعمل بواقع ٣٢ مشاركة ونسبة ٤٥,٧١٪ من المجموع الكلي للمشاركات ، وهذا يعني أن المعيشة اليومية لجو العمل ، وما يتولد عنه من إفرازات هو الأساس الذي تعتمد عليه المسؤولية في مزاولة عملها ، في حين أن المشورة تأتي بواقع ١٥ مشاركة ونسبة ٢١,٤٣٪ من إجمالي العدد البالغ ٧٠ مشاركة ، فمشورة الآخرين ومقترحاتهم أساس تعتمد عليه مديرات المكتبات لأداء مهامهن الإدارية وخاصة إذا استدعى الأمر ذلك لأي سبب من الأسباب أو طارئ من طوارئ العمل. كما أن الاجتهاد الشخصي بالرأي والتصرف جاء بعدد ١٢ مشاركة ونسبة ١٧,١٢٪ من مجموع المشاركات العام . فهؤلاء المسؤولات يجتهدن برأيهن وأحياناً بتصرفاتهن في ظروف تتطلب ذلك ، إلا أنهن بخبرتهن الإدارية يدركن أنهن باجتهاداتهن تلك يحسن التصرف ، وأنهن يسعين إلى مصلحة العمل أولاً وأخيراً. وبمنظرة أخرى على الجدول (٢٤) نلاحظ أن أسس الإدارة العلمية لم يأخذ بها إلا ١١ مشاركة فقط ونسبة ١٥,٧١٪ من مجموع المشاركات العام البالغ ٧٠ مشاركة. ويتضح هنا أن هذا الأساس هو أقل الأسس عدداً ونسبة في حين أن المفترض أن يكون أكثرها عدداً وأعلاها نسبة ، وربما يعود ذلك في اعتقاد الباحثة إلى الجهل بأسس و الإدارة العلمية ومبادئها ، فلم يسبق لهن دراستها أو ممارستها أو حتى التعرف العام إلى أسسها وقواعدها . كما أن قلة عدد من يأخذ بها في مجال العمل دليل صريح على أن مديرات المكتبات ومراكز المعلومات ليس لديهن المعلومات ولا المهارات الإدارية المطلوبة التي تقوم على أسس علمية صحيحة من خلال الدراسة أو التخصص أو الاطلاع أو تنمية القدرات بالدورات والندوات ، وإنما تمارس

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

---

مهامها الإدارية من واقع العمل اليومي ، والاجتهادات الشخصية والمشاورات والمقترحات الخارجية .

#### د. صناعة القرار :

وهو العنصر الرابع من محور الإدارة العلمية ، ويشتمل على عدد من المتغيرات الرئيسية التي عولجت في ثنايا الدراسة كما ستكشف عن ذلك السطور اللاحقة :

#### ٢٥. حق إصدار القرارات دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة :

صناعة القرار من مستلزمات العمل الحتمية لمن يرأس دائرته أو أحد الفروع أو القسم الذي يعمل به أياً كان موقعه ، فهو لا بد أن يصدر قرارات تفرضها طبيعة العمل الذي يؤديه ويقوم عليه . من هذا المنطلق فإن مديرة المكتبة أو مركز المعلومات ، أو أية إدارة نسائية أخرى تكون تابعة لجهة من الجهات الحكومية يتأثر أداؤها الإداري تأثراً مباشراً بالمستويات الإدارية العليا التي ترأسها ، والتي ليست بيد المرأة في أغلب الأحوال ، حيث إن القرار فيما يخص القطاع النسائي يقع في يد الرئيس المباشر ( الرجل ) . وفي هذا الوضع تقوم المرأة فقط بالإشراف على تنفيذ ما رسم وخطط لها من سياسات . وحتى لو توفرت الإدارات الكثيرة المتعددة وتوفرت الأعداد الكبيرة من النساء المؤهلات علمياً وسلوكياً لتحمل المسؤوليات الإدارية ، فذلك وحده غير كاف لصقل شخصية المرأة ، وإيجاد القائدة ما دامت لم تمارس عملها في موقع الإشراف على التنفيذ على باقي النساء العاملات تحت إدارتها .

وطبيعي أن يعتبر ذلك عائقاً مباشراً للمرأة في ابتعادها عن مواقع اتخاذ القرار ، فالقرارات تتخذ من قبل الإدارات العليا ( الرجال ) دون أن تسنح لهم الفرصة في أغلب الأحيان لتحسس المطلوب حتى يتمكنوا من توفير الظروف

المناسبة لإسهام المرأة المسؤولة المديرة بشكل فاعل في جهود بناء المجتمع الجديد . وخير مثال على ما سبق ذكره تمسك الرجل بالسلطات العليا ، واتخاذ القرار ، والسيطرة على المراكز القيادية والإدارة العليا حتى في الأجهزة المنشأة لخدمة المرأة (الحسيني : ١٩٨٨م ، ١١٥ - ١١٦) . وبسؤال الباحثة للمديرات المعنيات في مكاتب ومراكز معلومات البحث عن إمكانية إصدار قرار دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة جاءت الإجابة على النحو الموضح في الجدول (٢٥).

الجدول رقم (٢٥)

أحقية صناعة القرار دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة

| أحقية صناعة القرار دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة | نعم   |       | لا    |       | بدون إجابة | المجموع | %   |
|---------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------|---------|-----|
|                                                   | العدد | %     | العدد | %     |            |         |     |
|                                                   | ١٧    | ٢٤,٢٨ | ٤٧    | ٦٧,١٤ | ٦          | ٧٠      | ١٠٠ |

تبين من الجدول رقم (٢٥) أن الغالبية وعددهن ٤٧ من المشاركات في الدراسة بنسبة ٦٧,١٤٪ لا يملكن حق إصدار أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة المباشرة أو المشرفة ، وتبرز هنا مركزية الإدارة بشكل جلي وواضح بحيث إن أية مديرة لقسم أو مكتبة لا يمكنها التصرف أو ممارسة دورها الإداري بإصدار قرار ما إلا بالرجوع إلى إدارتها المباشرة والرفع لها بذلك ، ليمكنها بعد ذلك إما تنفيذه إن أخذت الموافقة عليه أو إلغائه إن كان العكس . وترى الباحثة أن هذا مما يضعف موقف تلك المسؤولة وأداءها أمام موظفات القسم وعاملاته ، خاصة إذا كانت هذه القرارات بسيطة في محتواها ، وليست ذات أثر يذكر إلا لمجرد ضبط العمل والسيطرة عليه . كما أورد الجدول (٢٥) عدد من يملكن حق إصدار القرار من مديرات المكاتب ومراكز المعلومات ، ولم يتجاوز عددهن ١٧ مشاركة بنسبة بلغت ٢٤,٢٨٪ من العدد الإجمالي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة . وبمنظرة سريعة أخرى إلى الجدول

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

السابق للمقارنة يمكن ملاحظة الفارق الكبير بين الرقمين والنسبتين فيما يتعلق بمن يستطيعن ممارسة ذلك الحق ، ومن لا يستطيعن ممارسته مما يوحي بمحدودية القدرة الإدارية لهؤلاء المسؤولين في ممارسة أعمالهن الإدارية وهناك ست مشاركات في الدراسة بنسبة ٨,٥٧٪ أحجمن عن الإجابة عن هذا السؤال المتعلق بأحقية صناعة القرار دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة .

## ٢٦. نقض الإدارة المشرفة للقرارات الصادرة عن المديرات :

لمعرفة ما إذا كانت الإدارات المشرفة على الأقسام النسائية بالمكاتب ومراكز المعلومات التي شاركت في مجتمع الدراسة الحالية قد نقضت قرارات صدرت عن المديرات، تم توجيه سؤال بهذا الخصوص للمشاركات في الدراسة ، وجاءت إجاباتهن كما هو مبين في الجدول رقم (٢٦) .

الجدول رقم (٢٦)

نقض الإدارة المشرفة للقرارات الصادرة عن المديرات

| نقض الإدارة المشرفة للقرارات | العدد | %     |
|------------------------------|-------|-------|
| نعم                          | ٤     | ٥,٧١  |
| لا                           | ٣٩    | ٥٥,٧١ |
| لا أدري                      | ١٩    | ٢٧,١٤ |
| بدون إجابة                   | ٨     | ١١,٤٣ |
| المجموع                      | ٧٠    | ١٠٠   |

يتضح من الجدول رقم (٢٦) أن إجابات المشاركات في الدراسة متفاوتة إلى حد كبير حيث أجابت ٣٩ مشاركة بنسبة ٥٥,٧١٪ من العدد الإجمالي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة أن الإدارات المشرفة عليهن لم تنقض لهن قرارات أصدرنها من قبل في مجال العمل ، وذلك توجه جيد ومحمود من قبل تلك الإدارات ، فهي بهذا التوجه تدعم موقف مسؤوليات تلك المكاتب والمراكز، وتثبت ما يتخذنه من قرارات هدفها بالدرجة الأولى مصلحة العمل،

وخدمة الصالح العام . أما من لا يعلمن عن قراراتهن ما مصيرها وإلى ما انتهى الأمر بها فيبلغن ١٩ مشاركة بنسبة ٢٧,١٤٪ من إجمالي العدد العام للمشاركات ، ومن المعروف أن من طبيعة الأداء اليومي للعمل أن يتم الرفع من الأقسام الصغيرة إلى الإدارات المباشرة رأساً بمتطلبات العمل ، وإذا لم تتم المتابعة أو التعقيب فإن الإدارات الأصغر لا تدري غالباً عما تم الرفع عنه ، إلا إذا أخطرت الإدارات العليا الأصغر منها بما تم بعد ذلك . ويشير الجدول (٢٦) بعد ذلك إلى من تم نقض قراراتهن فعلاً ، ويبلغن أربع مشاركات بنسبة بلغت ٥,٧١٪ ، ويلاحظ هنا أن العدد قليل جداً وكذلك النسبة مقارنة بأعداد المشاركات البالغ ٧٠ مشاركة . ولا شك أن تدني هذه النسبة يعطي شعوراً بالارتياح إلا أننا لانعلم عن الأسباب التي دعت إلى نقض هذه القرارات ، فربما يكون النقض في صالح العمل ، وربما يكون العكس هو الصحيح فالأمر لا تؤخذ على علاقتها في كثير من الأحوال . كما أوضح الجدول المذكور كذلك أن ثماني مشاركات بنسبة ١١,٤٣٪ لم يجبن عن السؤال المتعلق بنقض الإدارة المشرفة للقرارات الصادرة عن مديرات المكاتب ومراكز المعلومات في المجتمع قيد البحث .

## ٢٧. استشارة الإدارة المشرفة للمشاركات في الدراسة في إصدار القرارات :

تعتمد بعض الإدارات مبدأ الاستشارة في العمل من باب إشراك أقسامها وموظفيها في صناعة القرار ، والاستفادة من الكفاءات المتميزة ، وذوي الخبرات القديرة . ولا شك أن ذلك منحى جيد ومطلوب يشعر معه الجميع بمرونة الإدارة وديمقراطيتها فيما تتخذه من قرارات . كما أن ذلك يفسح المجال للأخذ بمبدأ المشاركة للجميع ، وتبادل الرأي والمشورة ، والمشاركة في صنع المسؤولية وتحملها. وينطبق هذا الحال على الحقائق الواردة في الجدول

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

رقم (٢٧) الذي يشير إلى مدى تحقق مبدأ الاستشارة لمديرات المكاتب ومراكز المعلومات المشاركات في البحث وذلك على النحو الآتي :

#### الجدول رقم (٢٧)

استشارة الإدارة المشرفة للمشاركات في الدراسة في إصدار القرارات

| الاستشارة<br>في إصدار<br>القرارات | نعم   |       | لا    |       | بدون<br>إجابة | %     | المجموع | %   |
|-----------------------------------|-------|-------|-------|-------|---------------|-------|---------|-----|
|                                   | العدد | %     | العدد | %     |               |       |         |     |
|                                   | ٣٣    | ٤٧,١٤ | ٢٩    | ٤١,٤٢ | ٨             | ١١,٤٣ | ٧٠      | ١٠٠ |

ويوضح الجدول رقم (٢٧) أن ٣٣ مشاركة بنسبة ٤٧,١٤٪ من إجمالي المشاركات أجبن بتحقيق مبدأ الاستشارة من قبل الإدارات المشرفة ، وأحياناً الإدارات العليا لهن في إصدار قرارات ذات علاقة بعمل المكتبة أو المركز . كما أوضح الجدول كذلك أن ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٢٪ أجبن بعدم تحقق ذلك المبدأ لديهن في مجال العمل . وبإلقاء نظرة سريعة على الجدول وعقد مقارنة بسيطة بين العددين والنسبتين السابقتين بمن أجبن بتحقيق الاستشارة وبمن أجبن بعدم تحققها ، نلاحظ أن الفارق بينهما بسيط جداً ، وأن النسبة كانت منخفضة والمؤمل أن تكون هذه النسبة أقل من ذلك بكثير ، وذلك حتى تحظى مديرة المكتبة أو المركز بالثقة الكاملة والمكانة التي تليق بدورها القيادي الرائد الذي تضطلع به ، كما بيّن الجدول السابق كذلك أن عدد اللاتي لم يجبن عن السؤال المتعلق باستشارة الإدارة المشرفة في صنع القرار بلغ ثمانى مشاركات بنسبة ١١,٤٣٪ من العدد الإجمالي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة .

#### هـ. الإشراف ( الرقابة ) :

العنصر الخامس من عناصر الإدارة العلمية ، هو الإشراف الذي يحتوي بدوره على مجموعة متغيرات كما ستكشف عن ذلك الصفحات اللاحقة.

ويقصد بالإشراف أو الرقابة والمتابعة الوسيلة التي تستطيع بها إدارة المكتبة أو مركز المعلومات أن تحدد ما إذا كانت الأهداف التي رسمت ، وخطط البرامج التي أعدت، قد تحققت بكفاءة في الوقت المناسب وبالإمكانات المادية والبشرية التي سبق وأن حددت لها ، وتخضع كل الأنشطة والبرامج التي تؤدي أو تمارس في المكتبة أو مركز المعلومات لصورة معينة من المتابعة أو الرقابة ، وهي ليست من الأمور اليسيرة بل تعتبر من أشق الأمور وأصعبها حيث إن ذلك يتطلب البحث الجاد لمعرفة المعايير الموحدة ، ومدى مناسبتها لمجتمع المكتبة ، كما أن هذا العمل يتوقف على حسن أدائه والقيام به من قبل القائمين عليه والمنفذين له لأنه يعتمد بشكل كبير على حسن التصرف والإدراك الكامل للمسؤولية (الهادي : ١٩٨٢م ، ٧٧) .

وتعد الرقابة من عناصر الإدارة العلمية المهمة التي تضبط سير العمل ، وتساعد على زيادة معدلات الإنتاجية فيه ، إذا أحسن استخدامها ، وطبقت بقواعد إدارية سليمة . ولمعرفة ذلك في مجتمع البحث الحالي فقد تم طرح سؤال بهذا الخصوص، وجاءت الردود على النحو الموضح في الجدول رقم (٢٨) .

الجدول رقم (٢٨)

مراقبة الإدارة المشرفة للأداء اليومي في العمل

| الرقابة اليومية على العمل | نعم   |       | لا    |       | بدون إجابة | %    | المجموع | %   |
|---------------------------|-------|-------|-------|-------|------------|------|---------|-----|
|                           | العدد | %     | العدد | %     |            |      |         |     |
|                           | ٤٥    | ٦٤,٢٩ | ٢٠    | ٢٨,٥٧ | ٥          | ٧,١٤ | ٧٠      | ١٠٠ |

٢٨. مراقبة الإدارة المشرفة للأداء اليومي في العمل :

ومن الجدول رقم (٢٨) يتضح أن الرقابة على مكتبات الأقسام النسائية متحققة فعلاً حيث أجابت ٤٥ مشاركة بنسبة ٦٤,٢٩% من إجمالي

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

المشاركات في الدراسة أن الرقابة اليومية موجودة لمتابعة العمل ، وتتم عن طريق الإدارة المشرفة على المكتبة أو مركز المعلومات . كما وضع الجدول كذلك أن ٢٠ من المشاركات بنسبة ٢٨,٥٧٪ من مجموع المشاركات السبعين ذكرن في إجابتهن أن ليس هناك رقابة يومية على أدائهن في العمل ، وإنما تسير الأمور إجمالاً بشكل طبيعي وعفوي . أما خمس مشاركات بنسبة ١٤,٧٪ فلم يجبن عن السؤال المتعلق بمراقبة الإدارة المشرفة للأداء اليومي في العمل .

ويعتبر كثيرون أن الرقابة أثقل الأعباء الإدارية ، فممارستها تتطلب قدراً مناسباً من الحكمة والحصافة الإدارية . علاوة على أن من يمارسها لا بد أن يكون ملماً بالنواحي النفسية والإنسانية للعاملين ، لأن الإفراط فيها يؤدي إلى نتائج سلبية ، ويقلل من دافعية الموظفين (دياب : دت ، ٢٠٩) . ويتحقق تطبيق مبدأ الرقابة على المكتبات ومراكز المعلومات في مجتمع البحث كان لا بد من سؤال المديرات في تلك المكتبات عن نوع الرقابة التي تمارس عليهن ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (٢٩) .

## ٢٩. نوع الرقابة على العمل :

صلة لما ذكر بالجدول رقم (٢٨) وتحديدًا لنوع الرقابة التي تطبق في العمل فإن الجدول رقم (٢٩) يبين أن رقابة داخلية أو ذاتية تتم داخل المكتبة عن طريق أنظمة العمل الموضوعة ، وتكون من مسؤولية السلطة التي يمثلها مدير المكتبة أو من يتلوه من سلطات الأمر الذي ينسجم مع ما ذهب إليه أحد المهتمين بالمجال (الهادي : دت ، ١٩٨٢م ، ٢٨١) . ويوضح الجدول رقم (٢٩) أهم النشاطات التي تتم الرقابة عليها .

الجدول رقم (٢٩)

نوع الرقابة على العمل

| نوع الرقابة على العمل | العدد | % |
|-----------------------|-------|---|
|-----------------------|-------|---|

|       |    |                                     |
|-------|----|-------------------------------------|
| ٤٤,٢٩ | ٣١ | رقابة على أوقات الدوام              |
| ٣٨,٥٨ | ٢٧ | رقابة على الإجازات الاضطرارية       |
| ٥,٧١  | ٤  | رقابة على أسلوب التعامل مع الموظفين |
| ٧,١٤  | ٥  | رقابة على خدمات المكتبة للمستفيدين  |
| ٤,٢٨  | ٣  | رقابة من نوع آخر                    |
| ١٠٠   | ٧٠ | المجموع                             |

وكما يتضح من الجدول المذكور فإن رقابة داخلية من قبل المديرات أو المسؤولات تطبق في العمل ، وتشمل أولاً رقابة على التقيد بأوقات الدوام من حضور وانصراف ، وقد أجابت المشاركات عن ذلك بواقع ٣١ مشاركة من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات ونسبة ٤٤,٤٩ ٪ . يلي ذلك من حيث الأهمية الرقابة على الإجازات الاضطرارية ، والتي قد تكون ظاهرة في حد ذاتها من حيث كثرتها ، وأحياناً سوء استخدامها ، وقد بلغ عدد المشاركات في هذا الصدد ٢٧ مشاركة بنسبة ٣٨,٥٨ ٪ . تلي ذلك الرقابة على خدمات المكتبة للمستفيدين وذلك بواقع خمس مشاركات بنسبة ٧,١٤ ٪ من المجموع العام البالغ ٧٠ مشاركة . ولا شك أن هذا العدد قليل جداً ، وقد يكون السبب في ذلك هو ثقة الإدارات المشرفة التي تتولى خدمة المستفيدين ، فهي ما وجدت إلا لذلك الغرض ، ولا يلزم أن تكون هناك رقابة يومية على مثل تلك الخدمات . أما من حيث الرقابة على أسلوب التعامل مع الموظفين فإن ذلك متحقق بإجابة أربع مشاركات من مسؤولات المكتبات بنسبة ٥,٧١ ٪ ، وقد تكون مثل هذه الرقابة قليلة التطبيق في كثير من المكتبات إلا أنها واردة ومتحققة في البعض الآخر ، بحيث تتم الرقابة على طريقة الإدارة أو أسلوب مديرة المكتبة أو المركز في التعامل مع الموظفين ، وكيفية ذلك التعامل ، وهل الموظفات راضيات عن أسلوب الإدارة معهن أم أن هناك أوضاعاً غير مرضية بحيث ينعكس ذلك سلباً على أداء العمل . ولا شك أن جو العمل إذا

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

كان مشحوناً بسلوكيات غير مرضية للطرفين فذلك يؤدي إلى اختلال في أداء الموظفين ، وانشغالهم بالتالي بممارسات بعيدة تماماً عن العمل ، لذا فإنه من الأفضل تطبيق مثل تلك الرقابات بين وقت وآخر لضمان سلامة جو العمل، وخلوه من المشكلات . وذكرت ثلاث مشاركات ونسبة ٤,٢٨٪ أن هناك رقابة من نوع آخر تحدث بين فترة وأخرى مثل الرقابة على جميع ما سبق ذكره من حيث أوقات الدوام ، والإجازات الاضطرارية ، وعلى أسلوب التعامل مع الموظفين ، وعلى خدمات المكتبة المقدمة للمستفيدات ، وفي أحيان أخرى يكون هناك رقابة على بعض الكتب الموجودة بالمكتبة أو في إعارتها الداخلية والخارجية .

وتذكر " نسرين خياط " في هذا المجال أن القيادات النسائية العاملة في القطاع العام تمارس الدور القيادي الذي يتضمن عادة وظائف التوجيه والمتابعة ، والتي هي في الأساس من مهام القيادة الإدارية ، أما بالنسبة للأدوار الأخرى مثل مراقبة الدوام أو التوقيع على المعاملات ، فعلى الرغم من أنه لا يمكن اعتبارها من أساسيات العملية القيادية إلا أنها تؤكد زيادة الأعباء ومسؤوليات هذه الفئة ( خياط : ١٩٩٥م ، ٢٠٨ ) .

### ٣٠. تطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية من قبل مجتمع الدراسة :

تعتمد كثير من الجهات والهيئات الحكومية إلى تطبيق اللوائح والأنظمة الرسمية الصادرة إليها من هيئات عليا أو المرسومة لها سلفاً . وطبيعي أن تطبيق هذه اللوائح هي من مستلزمات العمل إن لم تكن من أساسياته التي لا غنى عنها.

كما أن تطبيق تلك الأنظمة واللوائح يضمن تحقيق التماثل والتعادل بين جميع الموظفين ، فيسير العمل في أفضل صورته وأحسن حالاته كما رسم وخطط له .

ولمعرفة مدى تطبيق هذه الأنظمة واللوائح على مجتمع البحث تم طرح سؤال بهذا الخصوص ، وجاءت إجابته كما في الجدول رقم (٣٠) .

الجدول رقم (٣٠)

تطبيق مجتمع الدراسة للوائح والأنظمة الإدارية

| العدد | %     | مدى تطبيق اللوائح والأنظمة الإدارية |
|-------|-------|-------------------------------------|
| ٤٣    | ٦١,٤٣ | بشكل تام                            |
| ١٠    | ١٤,٢٩ | بشكل جزئي                           |
| ١٧    | ٢٤,٢٨ | بحسب الظروف وحال الموظفين           |
| -     | -     | لا تطبق أبداً                       |
| ٧٠    | ١٠٠   | المجموع                             |

ويتضح من الجدول رقم (٣٠) أن ٤٣ مشاركة بنسبة ٦١,٤٣٪ قد طبقن جميع اللوائح والأنظمة بشكل تام . وتلك خطوة جيدة ورائدة أن تطبق مثل تلك الأنظمة إذا كانت في مصلحة العمل والعاملين أولاً وأخيراً ، في حين أن تطبيق اللوائح والأنظمة بحسب الظروف وحال الموظفين أجابت عنه ١٧ مشاركة بنسبة ٢٤,٢٨٪ من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مشاركة ، وذكرنا أنهم يراعون ظروف العمل وأحوال الموظفين ، بحيث إن ذلك لا يؤثر على جو العمل ، ولا يؤدي إلى الإخلال به ، ويحقق في الوقت نفسه راحة الموظفين وتقدير ظروفهم وظروف العمل المفاجئة . أما تطبيق اللوائح بشكل جزئي فأجابت عنه ١٠ مشاركات بنسبة ١٤,٢٩٪ من المجتمع الكلي للدراسة . وقد أجمعت جميع المكتبات المشاركة على عدم الإجابة عن الحقل الأخير من الجدول (لا تطبق

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

---

أبداً) وهي بإجماعها على ذلك تؤكد أنها ملتزمة بكل اللوائح والأنظمة ، ولكنها تتفاوت في مدى تطبيقها لها كما سبقت الإشارة إلى ذلك، وبذلك تكون الرقابة الإدارية متحققة بصورة كاملة خاصة وأنها تعنى بفحص أنظمة العمل وأساليبه في المكتبات الجامعية ، وتحرص على معرفة مدى كفاية هذه القوانين والقرارات واللوائح والنظم عند العمل بها لتيسير دفة العمل بالمكتبة (دياب :د.ت، ٢١٣) .

#### و. إدارة الموارد البشرية :

العنصر السادس من عناصر الإدارة العلمية هو إدارة الموارد البشرية ، ويحتوي بطبيعة الحال على مجموعة من المتغيرات التي سيتم معالجتها في الصفحات اللاحقة :

#### ٣١. كيفية توظيف العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات :

يمكن أن يطلق على مفهوم إدارة الموارد البشرية مسميات أخرى عديدة مثل إدارة علاقات الموظفين كما سماها كل من " جوهانسن" و " بيچ " ، وقد عرفها في قاموسهما الشهير ( القاموس الإداري العالمي ) " بأنها إدارة علاقات الموظفين ، وهي مسؤولة عن إعطاء المشورة وابتكار وتنفيذ السياسات والإجراءات الخاصة بالعاملين التي قد تشمل كل ما يأتي أو بعضه: اختيار العاملين وتعيينهم، التدريب ، بناء سلم الرواتب والأجور ومراجعتهم، تحديد المزايا الإضافية ، تقييم الوظائف ، قياس الأداء ، العلاقات العامة ، أمن العاملين وصحتهم ورفاهيتهم، تخطيط القوى العاملة ، التنمية الإدارية ... إلخ؛" فإدارة الموظفين إذاً هي استخدام الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ، والإدارة الفعالة للموظفين هي تلك التي تربط بين واجبات الموظفين ومسؤولياتهم وبين برامج المؤسسة وأهدافها ربطاً مباشراً ، وإذا كانت إدارة

الموظفين في بعض المكتبات تتشابه مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى ، فإن المشتغلين في حقل المكتبات ينظرون إلى العديد من أنشطة الموظفين على أنها أنشطة متميزة ذات طابع خاص (البنهاوي : ١٩٨٤م ، ٩) . على أن وظيفة المكتبي المؤهل لها ما يميزها فهي وظيفة تتطلب أحكاماً ناضجة ، ويمنح صاحبها صلاحيات ومسؤوليات إدارية معينة ، وينتظر من شاغلها المبادرة وتطوير سياسة المكتبة ، والتي يتمتع صاحبها بمعرفة واسعة بالدور الببليوجرافي لمكتبة البحث ، وخلفية علمية ولغوية عالية .

ومن المعروف أن لتوظيف العاملين في كثير من القطاعات آليات متعددة فمنها ما يتم عن الطريق الرسمي ، ومنها ما يتم عن طريق الترشيح والمفاضلة ، وبالنسبة لمكتبات البحث فإن الجدول رقم (٣١) يوضح الحقائق المتصلة بهذا الجانب .

#### الجدول رقم (٣١)

##### أساليب توظيف المشاركات في مجتمع الدراسة

| العدد | %     | أساليب التوظيف                                 |
|-------|-------|------------------------------------------------|
| ٤٧    | ٦٧,١٤ | توجيه مباشر من المؤسسة الأم أو الإدارة المشرفة |
| ٦     | ٨,٥٧  | المقابلات الشخصية                              |
| ٩     | ١٢,٨٦ | أساليب أخرى                                    |
| ٨     | ١١,٤٣ | بدون إجابة                                     |
| ٧٠    | ١٠٠   | المجموع                                        |

يتضح من الجدول رقم (٣١) أن أغلب طرق توظيف العاملات بالمكتبة ، يتم بتوجيه مباشر من المؤسسة الأم أو الإدارة المشرفة بحيث تحول الموظفة إلى المكتبة بعد أن تمر بجميع الإجراءات الرسمية ، وقد تكون من خارج المؤسسة أو من داخلها ، وقد تكون ممن سبق لها العمل في إدارة ما من إدارات تلك المؤسسة . ذلك ما أوضحته ٤٧ مشاركة بنسبة ٦٧,٤١ % من العدد

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الإجمالي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة . وبذلك نستنتج أن أغلب طرق التوظيف لا تتحقق إلا من خلال قنوات رسمية ، وبتوجيه من الإدارات العليا والإدارات المشرفة . يلي ذلك من حيث الكيفية أساليب أخرى ، وقد أجابت عنها ٩ مشاركات بنسبة ١٢,٨٦٪ . ويقصد بهذه الأساليب ، الوسائط الشخصية أو الشفاعات الخاصة لبعض الموظفين وقد حققت نسبة لا بأس بها . أما المقابلات الشخصية فلها دورها حيث أجابت ست من المشاركات بنسبة ٨,٥٧٪ عن أثر ذلك الأسلوب البالغ لمعرفة شخصية المتقدمة إلى العمل ، ومدى ثقافتها وقدرتها على ممارسة العمل ، فلها أثرٌ واضح في تقييم الشخصية إجمالاً ، والفوز بالوظيفة في المكتبة .

وفي هذا المجال يذكر أحد المختصين أن المكتبة تستعين بالمقابلة الشخصية لاستكمال الموضوعات التي سبق الحصول عليها من استمارة الطلب والاختبارات ، ويستطيع من يجري المقابلة قياس معرفة المتقدم لمجال اختصاصه بسؤاله أسئلة محددة ، وتقييم إجابته عنها . وتفيد المقابلة الشخصية أيضاً في اكتشاف مميزات طالب الوظيفة التي لا يتيسر اكتشافها بالطرق الأخرى ، ويمنح الشخص المتقدم للوظيفة فرصة السؤال عن بعض جوانب الوظيفة لاستيضاح بعض ما جاء باستمارة الطلب (البنهاوي : ١٩٨٤م ، ٢١) . كما أن ثمانى مشاركات بنسبة ١١,٤٣٪ لم يجبن عن السؤال المتعلق بكيفية توظيف الموظفين في المكتبة أو مركز المعلومات.

### ٣٢. تدريب الموظفين دورياً على الجديد من العمل :

كثيراً ما يعطي تجديد العمل وتحديثه تجديداً لروح العامل على الإنتاج بفعالية أكثر وأكبر . ولا يتحقق هذا التجديد والتحديث إلا بالتدريب على الجديد بشكل مستمر . ويعتبر التدريب من أوثق الأمور ارتباطاً بالسياسة الوظيفية التي تنتهجها المكتبة ، كما يعتبر أيضاً أحد العناصر الأساسية

لتحديد مدى صلاحية المكتبة ودقة أدائها المكتبي . ولعل من الضروري التأكيد بأن اختيار الموظفين ليس هو نهاية المطاف بل يفضل في كثير من الأحوال تدريبهم على الأعمال الوظيفية لأجل إتقانها ، والتمكن من أدائها ، ورفع مستوى كفاءة الموظفين العلمية والعملية إلى أقصى الحدود الممكنة ، وبذلك فإن التدريب ضرورة لازمة لكل موظف للتعرف إلى أجزاء عمله وتفاصيله المختلفة ، وليتهيأ للإمام بأعمال تدخل في دائرة اختصاصه (دياب : د.ت ، ١٧٤) . ولمعرفة مدى تدريب الموظفين في مجتمع البحث تم طرح سؤال بهذا الخصوص ، وجاءت الردود على النحو الموضح في الجدول رقم (٣٢) .

الجدول رقم (٣٢)

تدريب الموظفين دورياً على الجديد من العمل

| تدريب الموظفين دورياً على الجديد من العمل | نعم   |       | لا    |       | بدون إجابة | المجموع % | %   |
|-------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|------------|-----------|-----|
|                                           | العدد | %     | العدد | %     |            |           |     |
|                                           | ٢٥    | ٣٥,٧١ | ٣٦    | ٥١,٤٣ | ٩          | ١٢,٨٦     | ٧٠  |
|                                           |       |       |       |       |            |           | ١٠٠ |

وكما يظهر من الجدول رقم (٣٢) الذي يتعلق بتدريب موظفات المكتبة أو المركز بشكل دوري على الجديد من العمل ، أي ما يستجد فيه ، ويستدعي التحاق الموظفات بدورات تدريبية ، وكمثال على ما سبق : فلو افترضنا أن مكتبة ما ترغب في تحويل نظام الفهرسة لديها من الفهرس البطاقي إلى الفهرس المحسب فإن عملاً كهذا يستدعي جهداً ، ويتطلب خلفيات علمية جيدة للقيام به وتنفيذه ، كما أن أغلب الموظفات في العادة ليس لديهن الخلفية الكافية لممارسة ذلك العمل الجديد مما يتطلب عقد دورات تدريبية أو التحاقهن ببرامج تدريبية في قطاعات ذات علاقة بمجال العمل . وقد أجابت ٣٦ مشاركة بنسبة ٥١,٤٣% من مسؤولات المكتبات والمراكز المشاركة في مجتمع الدراسة بأن ليس هناك تدريب على الجديد من

العمل في مكتباتهن أو الأقسام اللاتي يرأسنها . وهذه نسبة كبيرة إلى حد تعطي انطباعاً يوحى بعدم الحرص على تطوير العمل وتحسين أدائه لدى الإدارات العليا للمكتبة أو المركز . في حين أن ٢٥ مشاركة بنسبة ٣٥,٧١٪ من إجمالي العدد البالغ ٧٠ مشاركة أجبن بأنه يتم عقد دورات تدريبية على كل ما يستجد في طبيعة العمل . وترى الباحثة أن التفاوت في هذا الإطار قد يكون عائداً إلى اختلاف طبيعة المكتبات المشاركة ، فقد يكون الوضع في بعضها كالجامعية أفضل منه في المكتبات الأخرى ، والتي في أغلبها لم يتهياً لها إلا إمكانات بسيطة ومتواضعة لا تتمكن معها كثير من المسؤوليات من تطويرها مع توفر رغبتهم في ذلك التطوير . وفي هذا الصدد يذكر " البنهاوي" في مؤلفه ( إدارة العاملين في المكتبات ) : أن تدريب الموظفين كان في الماضي مقصوراً على غير المؤهلين ، أما اليوم ، ونتيجة للتوسع الكبير في تعلم مهنة المكتبات ، وزيادة عدد الجامعات والمعاهد التي تمنح درجات علمية عالية في هذا التخصص ، فقد بات التدريب ضرورياً لجميع فئات الموظفين العاملين بالمكتبة ، ولم تعد مدارس المكتبات تهتم بتعليم طلابها اكتساب المهارات والخبرات المتعددة ، وإنما أصبحت هذه المهمة تقع على عاتق المكتبة ، ففي المكتبة وحدها يعيش الموظف جو المهنة ، ويتشبع برائحة العمل ، ويقف على دقائقه وأسراره ، فالنظرية مجالها المدرسة أما التطبيق فساحته المكتبة (البنهاوي : ١٩٨٤م ، ٢٧) . كما أوضح الجدول السابق أيضاً أن تسع مشاركات بنسبة ١٢,٨٦٪ لم يجبن عن السؤال المتعلق بتدريب الموظفين دورياً على الجديد من العمل .

### ٣٢. معايير الترشيح للدورات والبرامج التدريبية :

إن عقد الدورات التدريبية والالتحاق بها مما تؤكد ضرورة العمل اليومية ، وتعتمد كثير من المكتبات ومراكز المعلومات إلى رفع الكفاءة العملية لموظفيها بإلحاقهم بالعديد من الدورات التدريبية لكسب خبرات

جديدة في مجال العمل . ويتضح ذلك جلياً باطلاعنا على الجدول رقم (٣٣) الذي يورد معايير الترشيح في مجتمع البحث .

الجدول رقم (٣٣)

معايير الترشيح للدورات التدريبية

| معايير الترشيح للدورات التدريبية | العدد | %     |
|----------------------------------|-------|-------|
| حاجة العمل اليومية               | ١٥    | ٢١,٤٣ |
| تطوير أداء الموظفين              | ١٦    | ٢٢,٨٦ |
| اكتساب خبرات جديدة               | ١٨    | ٢٥,٧١ |
| بدون إجابة                       | ٢١    | ٣٠    |
| المجموع                          | ٧٠    | ١٠٠   |

ويحدد الجدول رقم (٣٣) معايير الترشيح للدورات ، وقد وردت تلك المعايير بنسب متفاوتة في مجتمع البحث ، حيث جاء معيار اكتساب خبرات جديدة الأكثر عدداً وذلك بواقع ١٨ مشاركة بنسبة ٢٥,٧١٪ من المجموع الكلي للمشاركات ، فهؤلاء المسؤولات يرغبن في إكساب الموظفين خبرات جديدة لتطوير أداء العمل لديهن أكثر فأكثر على أمل أن ينعكس ذلك على أداء الخدمة المكتبية للمستفيدات . ويقارب ذلك العدد بفارق بسيط معيار تطوير أداء الموظفين بواقع ١٦ مشاركة وبنسبة ٢٢,٨٦٪ من المجموع العام لمجتمع البحث البالغ ٧٠ مشاركة. ولا شك أن التطوير أمر مهم ، وهو من ضروريات العمل الملحة خاصة مع تطور المكتبات وخدماتها التقنية الحديثة ، والذي يستوجب بالضرورة الرفع من كفاءة العاملات بتطوير أدائهن من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية التي صممت لذلك الغرض . كما أن حاجة العمل اليومية تعد معياراً رئيساً للترشيح لتلك البرامج والدورات التدريبية وذلك بواقع ١٥ مشاركة فقط بنسبة ٢١,٤٣٪ . والهدف الرئيس من كل ذلك بالطبع هو رغبة أولئك المسؤولات بتحسين العمل ، والسعي به إلى الأمام بكل الوسائل

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

والطرق التي تعين على ذلك . كما أن الجدول السابق وضح أن ٢١ مشاركة بنسبة ٣٠٪ لم يجبن عن السؤال المتعلق بمعايير الترشيح للدورات والبرامج التدريبية ، وقد يكون السبب من وجهة نظر الباحثة هو عدم طرح فكرة عقد مثل تلك الدورات أو الالتحاق بها أساساً على برنامج العمل المكتبي في تلك المكاتب ، وعدم التحاق المديرات بدورات من قبل ، أو عدم رغبتهن في الإجابة عن السؤال ، أو لأسباب أخرى .

#### ٣٤. طبيعة علاقة المديرات بالموظفات :

يعتمد نجاح العمل في المكتبة أو مركز المعلومات بدرجة كبيرة على سلامة العلاقات والروابط الإنسانية التي تتواجد بين مجموعة العاملين ، ولا شك أن تفكك هذه العلاقات والروابط الإنسانية يفصم عرى التعاون بين العاملين ، ويقطع أواصر التفاهم بينهم ، ويثير كثيراً من المشاكل التي تمتص جزءاً كبيراً من فاعليتهم ونشاطهم في العمل . كما أنه لا يخفى ما للعلاقات الإنسانية من أثر كبير على الروح المعنوية للعاملين وتفاعل القائمين بها (الهادي : ١٩٨٢م ، ١٧٧) .

ذلك أن الخلق الحسن والدوق الرفيع يعد من مصادر قوة العمل المكتبي ، فليس ثمة أفضل من أن يكون الموظف رقيقاً ودوداً في التعامل مع زملائه ، وليس هناك أروع من السعي للتعارف ، وبناء صداقات ودية مع العاملين . وإذا حدث أن عبر المدير أو أحد المشرفين أو رؤساء الأقسام عن استيائه من موقف أحد العاملين أو تصرفه ، فليست هذه فرصة للآخرين للنيل منه أو لإيذاء مشاعره (البنهاوي : ١٩٨٤م ، ٨٥) .

ويوضح الجدول رقم (٣٦) مدى انطباق الحقيقة المشار إليها على المشاركات في مجتمع الدراسة الحالية .

الجدول رقم (٣٤)

طبيعة علاقة المديرات بالموظفات

| طبيعة العلاقة       | العدد | %     |
|---------------------|-------|-------|
| رسمية في حدود العمل | ١٢    | ١٧,١٤ |
| إنسانية (ود وتعاون) | ٤٠    | ٥٧,١٤ |
| أخرى                | ٢     | ٢,٨٦  |
| بدون إجابة          | ١٦    | ٢٢,٨٦ |
| المجموع             | ٧٠    | ١٠٠   |

وكما يوضح الجدول رقم (٣٤) فإن العلاقة الإنسانية من ود وتعاون هي الغالبة على المجتمع قيد البحث ، حيث أجابت ٤٠ مشاركة بنسبة ٥٧,١٤٪. أنهن يفضلن تلك العلاقة ، ويعملن بموجبها مع موظفات المكتبة أو المركز . وتعتقد الباحثة أن أول من يناط به تهيئة جو العمل ، وإشاعة روح المودة والتعاون فيه هي مديرة المكتبة أو المركز ، فبقدر ما ترتبط هي بعلاقات حسنة وجيدة مع الموظفات ، بقدر ما تفرض عليهن في الوقت نفسه احترامها ، وتبادل العلاقات الودية معها . يلي ذلك من حيث العدد ١٢ مشاركة بنسبة ١٧,١٤٪ من الإجمالي العام البالغ ٧٠ مشاركة ، يفضلن أن تبقى العلاقة بينهن وبين الموظفات رسمية وفي حدود العمل ، وأن لا تتجاوزها إلى أكثر من ذلك ، بحيث لا ترفع الكلفة بين مديرة المكتبة وبين الموظفات ، وتبقى الجدية والرسومية هي الضابط الوحيد لروح العمل . ولكل وجهة نظره وتبريره ، وما يراه الأصح للعمل ، وربما من يفضلن تلك العلاقة من مسؤولات المكتبات ومراكز المعلومات يرين أنها الأنسب لضبط العمل ، والسيطرة عليه ، وإضفاء روح الجدية والالتزام به . وقد تضمن الجدول رقم (٣٤) حقلاً تركته الباحثة مفتوحاً وأسّمته " أخرى " ( أي علاقات أخرى ) لتعبر من خلاله المشاركات عن طبيعة العلاقة التي يرونها . وقد أجاب عن هذا الحقل مشاركتان فقط بنسبة ٢,٨٦٪ من إجمالي المشاركات في الدراسة ، وذكرتا

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

أن هناك علاقات ممزوجة بين الرسمية والإنسانية ، وذلك بحسب ما تقتضيه الظروف ويقره الحال ، فإن تطلب الأمر أن تكونا رسميتين في تعاملهما كانتا كذلك وإن فرض الوضع والحال أن تتعاملا بروح الود والتعاون حققتا ذلك ، فطبيعة علاقتهما بالموظفات مزيج من الاثنين معاً . كما أشار الجدول المذكور أيضاً إلى أن هناك نسبة كبيرة من المشاركات بلغن ١٦ مشاركة بنسبة ٢٢,٨٦٪ لم تجب عن السؤال المتعلق بطبيعة علاقة المديرات بالموظفات .

### ٣٥. العناصر التي يتم بموجبها تقييم الموظفين في العمل :

يقصد بقياس الأداء أو تقويمه قياس الأعمال التي تتم في المكتبة وذلك عن طريق مقارنة نتائج العمل التي تحققت بمستويات الأداء المحددة سلفاً ، بغرض الكشف عن الأخطاء من أجل تصحيح المسار . وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات الإدارية التي تتم في المكتبات الأكاديمية ، بل هي جزء مكمل للعمليات الإدارية التي يضطلع بها مدير المكتبة . وتعتمد هذه العملية على خبرة الرؤساء المباشرين الذين يشرفون على عمل مرؤوسيههم ، وهي لا تقيس الإنجازات فحسب ، بل تمتد لتشمل جوانب أخرى مثل : مواظبة الموظف ، وسلوكه في العمل ، وتعاونه مع زملائه ، وقدراته الإبداعية والابتكارية ، وترفع جميع هذه البيانات إلى الإدارة فيما يسمى التقارير السنوية أو الدورية أو تقارير كفاية الأداء أو قياس الكفاءة ... إلخ (دياب : دت ، ٢٣٢ - ٢٣١) .

ولمعرفة مستوى الأداء المقدم في مكتبات ومراكز البحث قيد الدراسة فقد طلب من المشاركات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات أن يحددن عناصر التقييم الواردة في الجدول رقم (٣٥) بحسب الأولوية ، وخرج الجدول بالمعطيات الموضحة في السطور اللاحقة .

الجدول رقم (٣٥)

العناصر التي يتم بموجبها تقييم الموظفين في العمل

| ترتيبها | عناصر التقييم                                     |
|---------|---------------------------------------------------|
| ١       | حسن الأداء والإخلاص في العمل                      |
| ٢       | الانضباط والمحافظة على الدوام الرسمي              |
| ٣       | الإبداع في العمل والنشاط وتقديم المقترحات الجديدة |
| ٤       | التأهيل العلمي المتقدم                            |
| ٥       | المقابلة الشخصية والاختبارات الشفهية والتحريرية   |
| ٦       | الراحة النفسية والاستلطاف الشخصي                  |

ولقد أجمعت غالبية المشاركات في الدراسة كما يتضح من الجدول رقم (٣٥) على إعطاء العناصر الواردة في الجدول الترتيب والتسلسل الذي ظهر به ، فقد احتل عنصر حسن الأداء والإخلاص في العمل المرتبة الأولى بوصفه المطلب الأول والرئيس الذي ينبغي أن تتحلى به كل موظفة ، بغرض إنجاح العمل وخدمة الصالح العام . يلي ذلك عنصر الانضباط والمحافظة على الدوام الرسمي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية ، فكلما كانت الموظفة منضبطة في عملها ، حريصة على أوقاته ، زاد ذلك في رصيدها ساعة التقييم . كما احتل الإبداع في العمل والنشاط وتقديم المقترحات الجديدة المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ، فابتكار طرق جديدة في العمل وإتقانه إلى درجة الإبداع فيه ، وتحديث أدائه ميزة تتقدم بها الموظفة على قريناتها في العمل ، وتعطيها الأولوية على سائر الباقيات . كما أجمعت غالبية المشاركات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات السبعين ، على أن التأهيل العلمي المتقدم له دوره واعتباره أثناء تقييم الموظفة ، ولكنه جاء في المرتبة الرابعة ، ولعل السبب يعود في تقدير الباحثة إلى أن هناك من يحملن درجات علمية عالية إلا أنهن يفتقدن إلى العناصر السابقة الذكر ، وصاحبة المؤهل العلمي إذا لم يقترن

أداؤها في العمل بالجدية والإخلاص والانضباط والابتكار فإنها بذلك تفقد الكثير من أسباب التأهيل لأن تتصدر إدارة المكتبة أو المركز في يوم من الأيام . ومع الاعتبارية الكاملة للتأهيل العلمي ، إلا أنه لا يصنع شيئاً وحده . كما أن من العناصر الأخرى لتقييم الموظفة التي أوضحها الجدول رقم (٣٥) في حقل وسائل أخرى متعددة ، المقابلات الشخصية التي تجرى للموظفات أثناء تقدمهن للعمل أو انتقالهن إلى قسم آخر أو لمن يتأهلن لترقية في العمل كإدارة قسم مثلاً أو مرتبة وظيفية أعلى . ومن الوسائل أيضاً الاختبارات الشفوية والتحريرية التي تجرى لتحديد كفاءة الموظفة ، خاصة إذا كان هناك أكثر من موظفة تشترك في كثير من المؤهلات والصفات ، ويتطلب الأمر اختيار إحداهن ، مثل تلك الإجراءات من مقابلات واختبارات تكشف جوانب من شخصية الموظفة وأسلوبها ، وبموجبه يتم تأهلها لشغل تلك الوظيفة من عدمه ، وقد احتل ذلك العنصر المرتبة الخامسة بإجماع غالبية المشاركات . أما العنصر الأخير في الجدول رقم (٣٥) ، والذي احتل المرتبة السادسة بأغلبية المشاركات فيتعلق بالعامل النفسي والتوجه العاطفي إلى حد كبير، فقد لمست الباحثة أهميته في كثير من الحالات التي التقت بها ومدى أثره عليها ، فهو يقترن بشعور المسؤولات تجاه بعض الموظفات ، وتقبلهن لهن دون بعضهن الآخر ، ويحتل هذا العنصر دوراً بارزاً في تحديد كثير من العلاقات ، وخاصة في حالة تقريب بعض الموظفات ، واستبعاد بعضهن الآخر لا لشيء إلا لاعتبارات شخصية ونفسية خاصة ، وتلاحظ الباحثة أن غالبية المشاركات من المسؤولات وضعنه في المرتبة السادسة والأخيرة ، وهذا يعني أنه آخر ما يمكن أن تقيم به الموظفة ، كما أن كثيراً من المشاركات ذكرن أنهن لا يقمن لهذا العنصر وزناً في تقييم الموظفة ، ولا يدخل في اعتبارهن أثناء عملية التقييم ، إلا أن مجموعة أخرى أدرجته ضمن الترتيب العام ، ولكنه جاء في نهاية

القائمة . ولا شك أن الحيادية والتجرد هي المؤمل عند التقييم إلا أن ذلك لن يكون القاعدة على كل حال . وفي هذا الشأن نذكر أنه قد يكون هناك خشية من بعض التعاملات في المكتبات اللاتي لا يفهمن طبيعة التقييم فهماً كاملاً . من أن ظهور أي ثغرة في الخدمة سوف ينعكس سلباً على تقييم قدراتهن الخاصة ، لكن التقييم ليس معنياً بالكشف عن الثغرات بنية معاقبة صاحبها ، وإنما ينبغي أن يكون عوضاً عن ذلك نشاطاً تنموياً يتم إنجازه لتحسين الخدمات سواء قام بها الأشخاص أو قامت بها المكتبة (لانكستروبيكر: ٢٠٠٠م، ١١) .

#### ز. الموارد المالية :

العنصر السابع من عناصر الإدارة العلمية يتمحور حول الموارد المالية ، ويشتمل على عدد من المتغيرات التي تمت معالجتها كما تكشف عن ذلك السطور اللاحقة.

#### ٣٦. تحديد الموارد المالية للمكتبة أو مركز المعلومات :

الموارد المالية للمكتبة أو مركز المعلومات من أهم عناصر الإدارة التي ينبغي الوقوف عندها ، فالمادة لأي قطاع من القطاعات كالشريان النابض الذي يمدّها بالروح والاستمرارية ، والمكتبة أو مركز المعلومات قطاع يحرص على توفر الموارد المالية لديه ليتمكن من توفير مستلزماته ، والنهوض بأدائه ، وتطوير خدماته .

ومن المسلم به أن التخطيط والدعم المالي للمكتبة أو مركز المعلومات هو الذي يقرر عادة مستوى المكتبة أو المركز ، وكفاءة خدماتها ، ومدى استجابتها لمتطلبات روادها ، فالدعم المالي القوي هو الذي يضمن لمؤسسات المعلومات تنمية مجموعاتها بما يتلاءم مع أغراضها ، وهو الذي يؤكد

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

إمكانية استقطاب الكوادر الفنية والمساعدة ذات الخبرة والكفاءة العالية ، كما أن الدعم المالي هو الذي يحقق للمكتبة أو المركز توفير المباني والأثاث والأجهزة الملائمة التي تحقق للرواد الاستفادة القصوى من الخدمات المتوفرة . لهذه الأسباب كلها يعتبر الدعم المالي من أهم العناصر في التخطيط للخدمات المكتبية ، وتعييره إدارات المكتبات ومراكز المعلومات ومؤسساتها الأم اهتماماً كبيراً ، إذ عليه يتوقف نجاح إدارة المكتبة في أداء مسؤولياتها ، وتوفير الخدمات المكتبية التي يتطلبها المجتمع ، سواء كانت هذه المكتبات عامة أو مدرسية أو جامعية أو متخصصة (الأمين وآخرون : ١٩٨٠م ، ٧٨) . وبسؤال الجهات المشاركة في البحث عن الموارد المالية للمكتبة أو المركز جاءت الإجابات كما هو موضح في الجدول رقم (٣٦) .

#### الجدول رقم (٣٦)

##### تحديد الموارد المالية للمكتبة أو مركز المعلومات

| العدد | %     | تحديد الموارد المالية                               |
|-------|-------|-----------------------------------------------------|
| ٣٣    | ٤٧,١٤ | تخصيص بنود أو ميزانية محددة من ميزانية المؤسسة الأم |
| ١٨    | ٢٥,٧١ | يتم صرف المتطلبات المالية بدون تحديد معين           |
| ٦     | ٨,٥٧  | تتبع أساليب أخرى                                    |
| ١٣    | ١٨,٥٧ | بدون إجابة                                          |
| ٧٠    | ١٠٠   | المجموع                                             |

ويوضح الجدول رقم (٣٦) أن المورد الأول ، وهو تخصيص ميزانية أو بنود محددة من ميزانية المؤسسة الأم ، جاء في المرتبة الأولى باعتباره الأكثر ثباتاً في أغلب المكتبات ومراكز المعلومات ، وهو ما أكدته ٣٣ مشاركة بنسبة ٤٧,١٤% من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مشاركة ، وأوضح أن تخصيص ميزانية مستقلة للمكتبة أو المركز من المؤسسة الأم هو الثابت سنوياً في غالب الأحوال ، وأنه من الطبيعي أن يكون للقسم النسائي أو المكتبة أو

المركز بشكل عام ميزانية محددة سلفاً أو تخصيص بند من بنودها يمكن التصرف بموجبه تلبية لاحتياجاتهما السنوية . ويؤكد " دياب " هذه الحقيقة حيث يقول : إن المكتبات الجامعية تعتمد على مصدرين رئيسين لإدارتها وتنمية مقتنياتها ، وأحد هذين المصدرين هو الميزانية العامة للدولة ، وما خصص فيها من اعتمادات مالية للجامعة ( الهيئة الأم ) ، وهذا المصدر ثابت ورئيس ، وهو أكبر مورد مالي للمكتبة ، وعادة ما تخصص اعتماداته لشراء مختلف أوعية المعلومات والأجهزة والأدوات المكتبية اللازمة ( دياب : د.ت ، ١٩٦٠ ) . كما أشار الجدول السابق أيضاً إلى أنه في أحيان أخرى لا يكون هناك ميزانية محددة سلفاً أو بنود مرصودة للمكتبة أو المركز ، وإنما يتم الصرف أو توفير متطلبات المكتبة بدون تحديد مالي معين ، وهذا ما أجابت عنه ١٨ مشاركة بنسبة ٢٥,٧١٪ من إجمالي المشاركات السبعين ، ويعود السبب في ذلك إلى أن القسم النسائي بالمكتبة أو المكتبة في إحدى الكليات قد لا يحدد لها مخصصات مالية معينة ، وإنما يكون ذلك ضمن ميزانية المكتبة الأم بشكل عام ، وتؤمن طلبات القسم من تلك الميزانية . أما في بعض الكليات فإن الحال ليس بأفضل من سابقه كثيراً ، حيث تعاني أغلب المكتبات من نقص في كل شيء ، وحين الرفع إلى الإدارة المعنية ، تجيب بأنه لا مخصصات مالية بهذا الشأن للمكتبة . وعليه فإن كثيراً من المكتبات المشاركة ، وخاصة مكتبات الجامعات ، تعتبر مكتبات أقسام الطالبات ضمن الميزانية الرئيسية للمكتبة الأم على اعتبار أنها فرع للمكتبة تابع له ، وليست مستقلة عنه . وقد أجابت ست مشاركات بنسبة ٨,٥٧٪ بأن هناك أساليب أخرى تتبع لزيادة موارد المكتبة المالية ، مثل : الهبات والتبرعات من الأفراد والمؤسسات ، وفرض رسوم معينة على المستعيرات من خارج الجامعة أو الكلية ، ورسوم أخرى بسيطة على خدمات التصوير أو غرامات تأخير الكتب

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

أو غرامات الكتب المفقودة . كما أن بعض المكتبات تخصص ركناً صغيراً لتوفير الأدوات القرطاسية مثل الأقلام والأوراق ١٠٠٠ إلخ التي قد يحتاج لها الباحث أو زائر المكتبة . ويمكن من خلال ذلك زيادة الموارد المالية للقسم أو المكتبة أو المركز بنسب جيدة ومعقولة ، وخاصة في الأوقات التي يكثر فيها ارتياد المكتبة . ويذكر " دياب " أن المصدر الثاني لموارد المكتبة المالية يتمثل في المنح والهبات والتبرعات من الأفراد أو الهيئات المختلفة ، وقد تكون في صورة عينية أو مالية . إضافة إلى الرسوم التي تفرضها مكتبة الجامعة على الطلاب مقابل الحصول على الخدمات ، وتعويزات الكتب المفقودة ، وغرامات تأخير الكتب المستعارة وخدمات التصوير ، ويعد هذا مصدراً ثانوياً ليس له ثبات المصدر الأول ( دياب : د. د. ، ١٩٨ ) . كما أوضح الجدول السابق أيضاً أن ١٣ مشاركة بنسبة ١٨,٥٧٪ من إجمالي المشاركات البالغ ٧٠ مشاركة لم يجبن عن السؤال المتعلق بتحديد الموارد المالية للمكتبة أو مركز المعلومات رغم أهميته ، وقد يكون السبب في رأي الباحثة أن أغلب المشاركات لا يعلمن شيئاً عن موارد المكتبة المالية أو ميزانياتها ، وما للقسم وما عليه ، خاصة إذا كانت الموظفة غير متخصصة ، وليست ذات خبرة .

#### ٢٧. الصلاحيات الممنوحة للمسؤولات للصرف من بنود الميزانية :

ثبت من الجدول رقم ٢٢ أن غالبية المشاركات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات لا يملكن صلاحيات واسعة للتصرف في كثير من الأمور وأن من يملكن بعض الصلاحيات منهن لا يتجاوزن ٢١ مشاركة بنسبة ٣٠٪ ، وحتى هذه النسبة لا تدخل ضمن صلاحياتها الصرف من بنود الميزانية الخاصة بالقسم أو المكتبة النسائية (هذا على اعتبار أن للقسم النسائي أو المكتبة أو المركز أحد البنود أو بعض المخصصات ) ، ويؤكد الجدول رقم (٣٧) تلك المعطيات كما يأتي :

الجدول رقم (٣٧)

الصلاحيات الممنوحة للمشاركات في الدراسة للصرف من بنود الميزانية

| أنواع الصلاحيات              | العدد | %     |
|------------------------------|-------|-------|
| كامل الصلاحية                | ١     | ١,٤٣  |
| صلاحية وفقاً لقواعد محددة    | ١٨    | ٢٥,٧١ |
| لا توجد صلاحيات في هذا الشأن | ٣٥    | ٥٠    |
| بدون إجابة                   | ١٦    | ٢٢,٨٦ |
| المجموع                      | ٧٠    | ١٠٠   |

جاءت الإجابات متفاوتة إلى حد كبير . وقد ثبت أنه لا تملك كامل الصلاحية بالتوجيه بالصرف من الميزانية أو أحد بنودها إلا مشاركة واحدة فقط بنسبة ١,٤٣٪ من إجمالي المشاركات البالغ عددهن ٧٠ مشاركة . وتدل هذه النتيجة دلالة أكيدة على أن مديرات المكتبات ومراكز المعلومات لا يملكن، مع الأسف، أية صلاحيات تخولهن أداء عملهن ، وتشعرهن بالمسؤولية في إدارة هذه المؤسسة . أما من منحن صلاحية الصرف بقواعد محددة فبلغن ١٨ مشاركة بنسبة ٢٥,٧١٪ من المجموع الكلي للمشاركات ، وقد تكون هذه الفئة أحسن حالاً نسبياً إلا أنها تمارس هذه الصلاحيات بشكل محدود ، وفي نطاق قواعد حددت سلفاً من قبل إدارة المكتبة العليا في المؤسسة الأم . ويذكر الجدول كذلك أن من لا يملكن صلاحية أصلاً في هذا الشأن بلغن ٣٥ مشاركة بنسبة ٥٠٪ من مجموع المشاركات الكلي البالغ ٧٠ مشاركة . وهذا يعني أن نصف المشاركات من المسؤولات لا صلاحية لهن للصرف من الميزانية أو أحد بنودها ، وذلك تأكيد آخر على أن مديرة القسم أو المكتبة أو المركز في المجتمع قيد البحث لا تحظى، مع الأسف، بأدنى الحقوق العملية لها في ممارسة العمل، وخاصة في قطاع مهم ورئيس كقطاع المكتبات التابعة لمؤسسات التعليم العالي في المملكة . كما أوضح الجدول رقم (٣٧) أن ١٦ مشاركة بنسبة ٢٢,٨٦٪ لم يجبن عن السؤال المتعلق بالصلاحيات الممنوحة للمسؤولة للصرف من الميزانية ، وفي هذا الشأن

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

تذكر " عائشة الحسيني " أن الصلاحيات الممنوحة للمرأة قليلة عموماً ، وأنه على الرغم من إعطاء القيادات النسائية الإدارية صلاحيات معقولة نسبياً إلا أن السلطات التي تمنح لها لتنفيذ هذه الصلاحيات أقل بكثير مما هو متوقع . ولذلك تعتمد القيادة النسائية في ممارسة صلاحياتها بصفة أساسية على مهاراتها الإنسانية كقائدة أكثر من مهاراتها الإدارية كمديرة . كما أن الصلاحيات المعطاة للمرأة في المناصب القيادية غير كافية ، وذلك لنجاح دورها القيادي في الإشراف ، ويعد هذا كافياً ومناسباً لتسيير عملها اليومي الروتيني . وتؤكد " عائشة الحسيني " على أن أهم الصلاحيات التي تحتاجها المرأة والتي ينبغي أن تعطى لها لتساعدها على نجاح دورها القيادي والإشرافي هي صلاحيات في مجال التطوير والتخطيط ورسم السياسات ، ثم صلاحيات في مجال التنظيم ، ثم في مجال التنفيذ ، وجميعها صلاحيات وثيقة الصلة بالمنصب القيادي الذي تتسمنه (الحسيني : ١٩٨٨م ، ٣٠٠ - ٣٠١) .

#### ٣٨. النقص في الموارد المالية للجهات المشاركة في الدراسة :

يظهر الجدول رقم (٣٨) النقص الذي تعاني منه المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في مجتمع البحث فيما يتعلق بالموارد المالية ، وذلك من خلال إجابات المديرات اللاتي شاركن في الدراسة المسحية .

الجدول رقم (٣٨)

النقص في الموارد المالية للجهات المشاركة في الدراسة

| النقص في الموارد المالية | نعم   |       | لا    |       | بدون إجابة | %     | المجموع | %   |
|--------------------------|-------|-------|-------|-------|------------|-------|---------|-----|
|                          | العدد | %     | العدد | %     |            |       |         |     |
|                          | ٥١    | ٧٢,٨٦ | ١١    | ١٥,٧١ | ٨          | ١١,٤٣ | ٧٠      | ١٠٠ |

يظهر الجدول السابق أن هناك عدداً كبيراً من المكتبات والمراكز التي تعاني من نقص كبير لديها فيما يتعلق بنقص الموارد المالية وذلك بواقع ٥١

مكتبة بنسبة ٧٢,٨٦٪ ، وهذا يعني أن ما يقارب ثلاثة أرباع مؤسسات البحث تعاني من ذلك النقص . في حين أن ١١ مكتبة أو مركز معلومات فقط بنسبة ١٥,٧١٪ لا تعاني من نقص الموارد المالية ، كما يبين الجدول كذلك أن حال بقية المكتبات والمراكز المشاركة مجهولة لنا حيث لم تجب ثمان من المسؤولات وبنسبة ١١,٤٣٪ عن السؤال المتعلق بنقص الموارد المالية في مكتبات البحث ، لذا فمن الصعب الحكم على حال تلك المكتبات والمراكز ومعرفة ما إذا كانت تعاني من نقص تلك الموارد . ولعل عدم معرفة الوضع الحقيقي لموارد المكتبة أو مركز المعلومات أو عدم توفر معلومات كافية حول ذلك الموضوع بالنسبة للمسؤولات هو ما حدا بهن ألا يجبن عن السؤال . ولذا كان لابد من طرح سؤال آخر عن أثر ذلك النقص على توفر المستلزمات الضرورية للمكتبات ومراكز المعلومات قيد الدراسة ، وذلك ما يجيب عنه الجدول رقم (٣٩).

### ٣٩. أثر نقص الموارد المالية في توفر مستلزمات العمل :

يرتبط الجدول رقم (٣٩) بسابقه ارتباطاً مباشراً حيث إنه يكشف عن أثر النقص في الموارد المالية على توفر مستلزمات العمل للمكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في الدراسة ، ويوضح ذلك الأثر في مجموعة من العناصر .

الجدول رقم (٣٩)

#### أثر نقص الموارد المالية في توفر مستلزمات العمل

| أثر النقص في توفر مستلزمات العمل   | العدد | %     |
|------------------------------------|-------|-------|
| أجهزة مكتبية                       | ١٠    | ١٤,٢٩ |
| أثاث مكتبي                         | ١١    | ١٥,٧١ |
| شراء الكتب                         | ١٨    | ٢٥,٧١ |
| الاشتراك في بعض الدوريات           | ١٧    | ٢٤,٢٩ |
| الاشتراك في قواعد وشبكات المعلومات | ٧     | ١٠    |
| حوافز تشجيعية للموظفات المتميزات   | ٤     | ٥,٧١  |
| عمل خارج الدوام الرسمي             | ٣     | ٤,٢٩  |
| المجموع                            | ٧٠    | ١٠٠   |

ويظهر من الجدول (٣٩) أن ١٨ مكتبة أو مركز معلومات بنسبة ٢٥,٧١٪ تعاني من نقص كبير في شراء الكتب ، أي أن ميزانية التزويد لديها لم تقتن كتباً جديدة تضاف إلى رصيد المكتبة السابق . كما بيّن الجدول كذلك أن ١٧ مكتبة بنسبة ٢٤,٢٩٪ تعاني أيضاً من نقص الاشتراك في بعض الدوريات المهمة التي تدعم مجموعة المكتبة وتفيد الباحثين والمستفيدين .

وفي هذا المجال يذكر أحد الباحثين أن بند التزويد في الميزانية يتضمن الكتب والدوريات وبقية الأوعية الأخرى ، ويفترض في تأسيس ميزانية التزويد أن يراعى مبدأ التوازن في اقتناء أوعية المعلومات المختلفة ، وخاصة الكتب والدوريات ، فلا تطغى فئة على أخرى إلا بسبب معقول ومقبول ، ذلك أن بعض المكتبات الجامعية تخصص نسبة عالية من ميزانية التزويد قد تصل أحياناً إلى ٨٠٪ للاشتراك في الدوريات . إلا أن ذلك يتنافى مع ما سبق ذكره من أهمية التوازن الاقتنائي لأوعية المعلومات (دياب : دت ، ٢٠٤،٢٠٣) . ويشير الجدول رقم (٣٩) إلى النقص في الأثاث المكتبي ، حيث أكدت ١١ مشاركة بنسبة ١٥,٧١٪ على النقص الواضح في الأثاث المكتبي في مكتبات البحث ، كما أن النقص في الأجهزة المكتبية من حاسبات وقارئات للمصغرات الفيلمية وآلات التصوير وخلافه يوجد في ١٠ مكتبات بنسبة ١٤,٢٩٪ من مجموع المكتبات المشاركة البالغ ٧٠ مكتبة ومركز معلومات . ويذكر دياب في هذا السياق " أن هناك بعض الاعتمادات المالية الأخرى التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند إعداد الميزانية وهذه الاعتمادات تخصص للأجهزة والمعدات والأثاث وأجور المهام والصيانة والبريد ١٠٠ إلخ " (دياب : دت ، ٢٠٥) . أما الاشتراك في قواعد وشبكات المعلومات فقد بيّن الجدول رقم (٣٩) أنه لم يتحقق إلا لدى سبع مكتبات بنسبة ١٠٪ من مجتمع البحث ، وتتقص الحوافز التشجيعية لدى أربع مكتبات بنسبة ٥,٧١٪ من إجمالي مجتمع البحث ، في حين أن وضع خارج الدوام تفضله ثلاث مكتبات بنسبة ٤,٢٩٪ خدمة للباحثات وتلبية لاحتياجاتهن .

## الفصل الرابع

الخاتمة

الخاتمة

---

تأملوا هذه الدراسة التي تمثل نموذجاً للادارة العامة المكتتب اليها

بمجرد تجميع أساليب تطبيق الادارة وكيفية ممارستها ، ومدى معرفة  
وتطبيق المسؤولات عن تلك المكتبات ومراكز المعلومات للأصول والقواعد  
العلمية للعملية الإدارية . وقد شمل مجتمع البحث جميع المكتبات ومراكز  
المعلومات الموجودة بأقسام الطالبات بالجامعات السعودية ، وكليات البنات ،

وكليات العلوم الصحية ، والفرع النسوي لمعهد الإدارة العامة بجميع مناطق المملكة العربية السعودية ومدنها .

ولعل مما استرعى انتباه الباحثة قلة الدراسات التي تناولت الدور الإداري للمرأة في المجالات كافة ، وفي مجال المكتبات والمعلومات على وجه الخصوص ، أن قلة طرح هذا الموضوع في أدب المكتبات ، وخاصة في اللغة العربية على الرغم من أهميته وضرورته ، هو ما حدا بالباحثة إلى طرق هذا المجال ، وتناوله بالدراسة والبحث ، وذلك بتطبيقه على المكتبات ومراكز المعلومات بمؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية . وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة جوانب الإدارة العلمية التي تقوم بها المرأة في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية ، والتغلب على الصعوبات أو العقبات الإدارية التي تواجه المرأة أثناء أدائها لمهامها الإدارية .

ولقياس ظاهرة الدراسة فقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي (المسحي) القائم على التحليل العملي للوصول إلى النتائج ، كما أنه المنهج الأنسب لمسح هذه الظاهرة على الطبيعة ، ووصفها كما هي في عالم الواقع .

ولجمع البيانات المطلوبة فقد قامت الباحثة بتصميم استبانة لهذا الغرض ، وأرسلت إلى جميع مكتبات البحث بكل مدن المملكة ومناطقها ، ولقد سعت الباحثة وبذلت قصارى جهدها لجمع أكبر عدد من الاستبانات بعد تعبئتها واستخدمت كل الوسائل ، من مخاطبة الجهات المعنية والاتصالات الهاتفية والناسوخية (الفاكسية) والزيارات الميدانية والعلاقات الشخصية والعامة ، ولم يصل إلى الباحثة في نهاية الأمر سوى ٧٠ استبانة مكتملة البيانات . ويمثل هذا الرقم المجتمع الفعلي للدراسة الذي أجري عليه التحليل النهائي . وكانت

الاستبانة في غالبيتها عبارة عن أسئلة مغلقة روعي فيها الوضوح ، وإمكانية الإجابة عن أسئلتها في غضون فترة وجيزة . وقد تم تفريغ البيانات وتحليلها من خلال التكرار والنسب المئوية لكل محور من المحاور التي اشتملت عليها استبانة الدراسة ، وذلك على النحو الذي سبق توضيحه في الفصل المتعلق بتحليل النتائج وعرضها ومناقشتها .

### نتائج الدراسة :

انتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وذلك على النحو الآتي :

١. تقارب أعداد مديرات المكتبات ومراكز المعلومات المتخصصة مع المديرات غير المتخصصة بنسبة كبيرة جداً بحيث لا يمثل الفارق بينهما سوى ١٪ على أكثر تقدير ، حيث بلغ مجموع المديرات المتخصصة ٣٤ بنسبة ٤٨,٥٧٪ وغير المتخصصة ٣٣ بنسبة ٤٧,١٤٪ من المجموع الكلي للمشاركات في الدراسة البالغ ٧٠ مشاركة .

٢. تفاوت أعداد المشاركات في الدراسة من حيث الدرجات العلمية إلا أن غالبية المتخصصة وعددهن ٢٤ متخصصة يحملن درجة البكالوريوس بنسبة ٣٤,٢٨٪ من المجموع الكلي ، يلي ذلك حاملات الدبلوم المتوسط بعدد ثلاث مشاركات ونسبة ٤,٢٨٪ ، فحاملات الثانوية العامة فما دون بعدد أربع مشاركات ونسبة ٥,٧١٪ من الإجمالي العام البالغ ٧٠ مشاركة .

٣. قلة عدد من يحملن درجات علمية عالية من الدكتوراه والماجستير في التخصص ، ويمارسن الإدارة بشكل مباشر ، فقد بلغن أربع مشاركات فقط بواقع اثنتين لكل درجة ونسبة ٢,٨٦٪ في كل حالة .

٤. تؤيد غالبية المشاركات في الدراسة وعددهن ٥٠ مشاركة بنسبة ٧١,٤٣٪ من المجموع الكلي البالغ ٧٠ مشاركة أن هناك ارتباطاً بين التخصص وبين قدرة مديرة المكتبة أو مركز المعلومات على القيام بالعمل على الوجه الأكمل .

٥. تفاوتت المشاركات في الدراسة في عدد سنوات الخبرة في مجال العمل إلا أن الأغلبية لا تتجاوز خبرتهن خمس سنوات بمجموع ٢٩ مشاركة ونسبة ٤١,٤٣٪، يلي ذلك من خبرتهن أكثر من عشر سنوات بمجموع ٢١ مشاركة ونسبة ٣٠٪ ، ثم من خبرتهن دون العشر سنوات بمجموع ١٨ مشاركة ونسبة ٢٥,٧١٪ من الإجمالي العام للمشاركات في الدراسة .

٦. قلة عدد مسؤولات المكتبات أو مراكز المعلومات الملتحقات بدورات أو برامج تدريبية ، فلم يبلغن إلا ٢٨ مشاركة بنسبة ٤٠٪ من المجموع العام البالغ ٧٠ مشاركة .

٧. غالبية المشاركات في الدراسة وعددهن ٤٣ مشاركة بنسبة ٦١,٤٣٪ لا توجد لديهن خبرات إدارية سابقة سواءً داخل مجال العمل أو خارجه .

٨. حقق المؤهل العلمي السبب الأول والرئيس لترشيح المسؤولات لإدارة المكتبة أو مركز المعلومات بمجموع ٣٣ مشاركة ونسبة ٤٧,١٤٪ من المجموع العام البالغ ٧٠ مشاركة . تلا ذلك الأفضلية بمجموع ١٨ مشاركة ونسبة ٢٥,٧١٪، ثم الأقدمية بفارق قليل في العدد حيث بلغ مجموعهن ١٧ مشاركة بنسبة ٢٤,٢٩٪ .

#### الفصل الرابع

٩. قلة عدد المشاركات في ندوات أو مؤتمرات ذات علاقة بالمجال ، حيث بلغن ست مشاركات فقط بنسبة ٨,٥٧٪ مقابل من لم يشتركن في أي نشاطات علمية حيث بلغن ٥٩ مشاركة بنسبة ٨٤,٢٩٪ .

١٠. تعتقد ٦٨ مشاركة بما يمثل نسبة ٩٧,١٤٪ من المجتمع الكلي للدراسة أن للتخطيط دوراً مهماً ورئيساً لتحديد مجريات العمل وتنظيمه ، ويجزمن بأهمية ذلك الدور وأثره البالغ في إنجاح عملهن .

١١. احتلت الموارد المالية المرتبة الأولى بوصفها أهم عنصر فيما يتعلق بمجالات التخطيط للمكتبة أو مركز المعلومات ، تلا ذلك في المرتبة الثانية الموارد البشرية ، كما جاءت التقنيات الحديثة واستخدامها في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية بإجماع غالبية المشاركات كذلك ، أما خدمات المستفيدين فاحتلت المرتبة الرابعة في ترتيب أهم مجالات التخطيط بحسب أهميتها ، كما تأتي تنمية المجموعات في المرتبة الخامسة من حيث متابعة الجديد ، والحرص على زيادة الأوعية وتغذيتها بالمفيد ، أما أنظمة الفهرسة والتصنيف فاحتلت المرتبة السادسة وذلك لثباتها في أغلب الأحوال ، وتجمع أغلبية المشاركات في الدراسة على أهمية تحويلها إلى فهارس محسبة رغبة في التطوير والتحديث لخدمات المكتبة .

١٢. أفادت ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٣٪ من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات أنه لا يوجد لديهن خطط سنوية للمكتبة الأم أو مركز المعلومات الرئيس ، في حين أن ٢٧ مشاركة أخرى بنسبة ٣٨,٥٧٪ أكدن وجود خطط سنوية للمكتبة الرئيسة ، وممارسهن لأعمال تجديد وتطوير ترتبط بذلك التخطيط .

١٣. تحقق وجود خطط سنوية خاصة بالأقسام النسائية في المكتبات والمراكز الرئيسية كما أشارت إلى ذلك ٢٦ مديرة بنسبة ٣٧,١٤٪ من العدد الإجمالي البالغ ٧٠ مشاركة .

١٤. كثرة عدد من لم يشاركن في التخطيط السنوي للمكتبة الرئيسية أو المركز حيث بلغن ٣٦ مشاركة بنسبة ٥١,٤٣٪ وهو ما يمثل نصف مجتمع البحث تقريباً ، مقارنة بأعداد من شاركن في ذلك التخطيط حيث بلغن ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٣٪.

١٥. وجود هياكل تنظيمية تحدد مسؤوليات الموظفين واختصاصاتهم في مكتبات ومراكز معلومات البحث بواقع ٣٦ مكتبة ونسبة ٥١,٤٣٪ ، وهو ما يمثل نصف مجتمع البحث البالغ ٧٠ مكتبة ومركز معلومات .

١٦. تم إجراء تطوير للهياكل التنظيمية في المكتبات ومراكز المعلومات المشاركة في البحث من قبل ٢٦ مشاركة بنسبة ٣٧,١٤٪ من العدد الإجمالي للمشاركات في الدراسة .

١٧. أجمعت ٢٧ مكتبة بنسبة ٣٨,٥٧٪ على أن صغر حجم المكتبة ، وضعف مقتنياتها من أهم الأسباب التي دعت إلى عدم وجود هيكل تنظيمي لتلك المكتبات، تلا ذلك من حيث الأهمية عدم إدراك المسؤولين لأهمية وضع هيكل تنظيمي للمكتبة بواقع سبع مكتبات ونسبة ١٠٪ .

١٨. أجمعت ٣٣ مكتبة بنسبة ٤٧,١٤٪ بإعداد هيكلها التنظيمي بواسطة إدارة مؤسستها الأم بدون الاستعانة بمصادر خارجية ، تلا ذلك ٢٠ مكتبة بنسبة ٢٨,٥٧٪ ذكرت أن إعداد ذلك الهيكل يتم بواسطة العاملين المتخصصين في المكتبة وأصحاب الخبرة في هذا المجال ، وهناك

أربع مكاتب فقط بنسبة ٥,٧١٪ ذكرت أنها تستعين بمعهد الإدارة العامة لتصميم هياكلها التنظيمية .

١٩. تجرى العمليات الفنية لأوعية المعلومات في أغلب مكاتب البحث بواسطة موظفات المكتبة المتخصصة بواقع ٤٥ مكتبة أو مركز ونسبة ٦٤,٢٨٪ من إجمالي المجتمع البالغ ٧٠ مكتبة أو مركز معلومات ، كما تجري ١٥ مكتبة ومركز معلومات بنسبة ٢١,٤٣٪ العمليات الفنية لديها بنظام الأداء المركزي في الأقسام الرئيسة بالمكاتب الأم .

٢٠. أقرت أغلب المشاركات من مسؤولات المكاتب ومراكز المعلومات بعدد ٤٢ مشاركة ونسبة ٦٠٪ بتوجه وسيطرة مركزية النظام من قبل الإدارات المشرفة عليهن ، في حين أن ٢٢ مشاركة بنسبة ٣١,٤٢٪ من أولئك المسؤولات لا يعانين من مركزية النظام من قبل الإدارات المشرفة عليهن .

٢١. قلة الصلاحيات الممنوحة لمديرات المكاتب ومراكز المعلومات حيث إن غالبية المشاركات في الدراسة بعدد ٤١ مشاركة ونسبة ٥٨,٥٧٪ لا يملكن إلا صلاحيات محدودة للقيام بأعمالهن الإدارية ، أما من يتمتعن بصلاحيات أفضل نسبياً من سابقاتهن فلا يتجاوز عددهن ٢١ مشاركة بنسبة ٣٠٪ من إجمالي مجتمع البحث .

٢٢. جاءت ثقة المسؤولين في قدرات بعض المسؤولات عن المكاتب ومراكز المعلومات في المرتبة الأولى من حيث أسباب منح الصلاحية لمديرات المكاتب ومراكز المعلومات بعدد ٢٠ مشاركة ونسبة ٢٨,٥٧٪ ، تلا ذلك في المرتبة الثانية من أسباب منح الصلاحيات اعتماد ١٤ مشاركة من المديرات بنسبة ٢٠٪ على قواعد في العمل اعتمدت من الإدارات المباشرة

لهن فالتزمين بها كما أقرت واعتمدت فكان هذا الالتزام من الأسباب الموجبة لمنح الصلاحية ، كما احتلت الخبرة وطول سنوات الخدمة المرتبة الثالثة لأسباب منح الصلاحية بواقع ١٢ مديرة بنسبة ١٧,١٤ ٪ . أما التأهيل العلمي فقد جاء في المرتبة الرابعة من حيث أسباب المنح للصلاحية بواقع تسع مشاركات ونسبة ١٢,٨٦ ٪ من إجمالي عدد المشاركات .

٢٣. من أولويات الأسس التي تأخذ بها وتعتمد عليها مديرات المكاتب ومراكز المعلومات في ممارسة مهامها الإدارية المعيشة والاحتكاك اليومي بالعمل بواقع ٣٢ مشاركة ونسبة ٤٥,٧١ ٪ ، أما الأساس الثاني الذي تعتمد عليه المديرات ويأخذن به في ممارسة العمل فهو المشورة ومقترحات الآخرين بواقع ١٥ مشاركة ونسبة ٢١,٤٣ ٪ ، أما الاجتهاد الشخصي فهو السبب الثالث الذي تعمل به ١٢ مشاركة من مسؤولات المكاتب ومراكز المعلومات بنسبة ١٧,١٤ ٪ ، في حين أن أسس الإدارة العلمية ، وهي أهم الأسس ومناطق بحثنا هذا ، قد جاءت في المرتبة الرابعة ولم يعمل بها إلا ١١ مشاركة فقط بنسبة ١٥,٧١ ٪ .

٢٤. لا تملك غالبية مديرات مكاتب ومراكز معلومات البحث حق إصدار قرار دون الرجوع إلى الإدارة المشرفة بواقع ٤٧ مشاركة ونسبة ٦٧,١٤ ٪ ، أما من يملكن هذا الحق فلا يتجاوزن ١٧ مشاركة فقط بنسبة ٢٤,٢٨ ٪ .

٢٥. نفت ٣٩ مشاركة بنسبة ٥٥,٧١ ٪ أن تكون الإدارات المباشرة لهن قد نقضت قرارات صدرت من قبلهن في محيط العمل ، كما أن ١٩ مشاركة أخرى بنسبة ٢٧,١٤ ٪ يجهلن مصير قراراتهن اللاتي أصدرنها في العمل ، وتم رفعها إلى الإدارة المباشرة ، في حين أن ٤ مشاركات فقط

---

#### الفصل الرابع

بنسبة ٥,٧١٪ تم بالفعل نقض قراراتهن من قبل إدارتهن المباشرة والمشرفة عليهن .

٢٦. تحقق مبدأ الاستشارة من الإدارات العليا في المكتبة الرئيسة بواقع ٣٣ مشاركة بنسبة ٤٧,١٤٪ ، كما أن ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٢٪ لم يتحقق معهن هذا المبدأ ، ولم يستشرن من قبل إدارتهن العليا أو الإدارات المباشرة لهن .

٢٧. تتم مراقبة الأداء اليومي للعمل من قبل الإدارات المشرفة والمباشرة للأقسام النسائية في مكاتب ومراكز معلومات البحث بتأكيد ذلك من قبل ٤٥ مشاركة وبنسبة تمثل ٦٤,٢٩٪ ، في حين أن ٢٠ مكتبة أخرى وبنسبة ٢٨,٢٧٪ لم تطبق عليها رقابة يومية لأداء العمل .

٢٨. تركزت الرقابة اليومية من الإدارات المشرفة على أقسام ومكاتب ومراكز البحث في الأداء اليومي للعمل من حيث التقيد بأوقات الدوام حيث أكدت ذلك ٣١ مشاركة بنسبة ٤٤,٤٩٪ ، يلي ذلك من حيث الأهمية الرقابة على الإجازات الاضطرارية وذلك بواقع ٢٧ مشاركة بنسبة ٣٨,٥٨٪ ، أما الرقابة على خدمات المكتبة للمستفيدات فتأكدت بواقع خمس مشاركات ونسبة ٧,١٤٪ ، وكذلك الرقابة على أسلوب التعامل مع الموظفات بواقع أربع مشاركات ونسبة ٥,٧١٪ .

٢٩. تطبق اللوائح والأنظمة الإدارية في مكاتب ومراكز معلومات البحث بشكل تام من قبل ٤٣ مسؤولة ونسبة ٦١,٤٣٪ من إجمالي المكتبات والمراكز البالغ ٧٠ مكتبة ومركز معلومات ، كما تطبق هذه اللوائح والأنظمة أيضاً بحسب الظروف ومراعاة لأحوال الموظفات من قبل ١٧

مسؤولة بنسبة ٢٤,٢٨ ٪ ، أما من يطبقها بشكل جزئي فبلغ عشر مسؤولات بنسبة ١٤,٢٩ ٪ .

٣٠. يتم توظيف أغلب العاملات في المكتبة أو مركز المعلومات عن طريق توجيه مباشر من المؤسسة الأم بأغلبية رأي مسؤولات مكاتب ومراكز معلومات البحث بواقع ٤٧ مسؤولة ونسبة ٦٧,٤١ ٪ ، كما أن الأساليب الأخرى من الشفاعات الشخصية وخلافها حدثت بواقع تسع حالات بنسبة ١٢,٨٦ ٪ . كما أن المقابلات الشخصية تحقق قبولاً للموظفة بواقع ست مشاركات ونسبة ٨,٥٧ ٪ .

٣١. لا يتم تدريب موظفات مكاتب أو مراكز البحث على أي جديد من العمل بواقع ٣٦ مكتبة أو مركز معلومات ونسبة ٥١,٤٣ ٪ ، في حين أن ٢٥ مكتبة أو مركزاً يتم التدريب فيها بنسبة ٣٥,٧١ ٪ .

٣٢. جاء في المرتبة الأولى فيما يتعلق بأسباب الترشيح للدورات التدريبية ، اكتساب خبرات جديدة بواقع ١٨ مسؤولة ونسبة ٢٥,٧١ ٪ ، تلا ذلك السبب الثاني وهو تطوير أداء الموظفين بواقع ١٦ مسؤولة من مسؤولات المكاتب ومراكز المعلومات المشاركة في المسح الميداني ونسبة ٢٢,٨٦ ٪ ، تلا ذلك السبب الثالث وهو حاجة العمل اليومية بواقع ١٥ مسؤولة ونسبة ٢١,٤٣ ٪ .

٣٣. احتلت طبيعة العلاقات الإنسانية من ود وتعاون الأولوية بواقع ٤٠ مسؤولة ونسبة ٥٧,٤١ ٪ كما جاءت العلاقات الرسمية في المرتبة الثانية بواقع ١٢ مسؤولة ونسبة ١٧,١٤ ٪ ، أما العلاقات الممزوجة بين الرسمية والإنسانية فاحتلت المرتبة الثالثة بواقع مسؤولتين فقط ونسبة ٢,٨٦ ٪ من إجمالي مسؤولات مكاتب ومراكز معلومات البحث السبعين المشاركات.

#### الفصل الرابع

٣٤. اتفقت جميع المشاركات في الدراسة على أن حسن أداء العمل والإخلاص فيه هو المطلب الأول والرئيس لأية موظفة ، وبهذا احتل المرتبة الأولى في عناصر تقييم الموظفة ، تلا ذلك في المرتبة الثانية الانضباط والمحافظة على أوقات الدوام الرسمي أما المرتبة الثالثة بإجماع غالبية المشاركات فجاءت في الإبداع والنشاط وتقديم المقترحات الجديدة في محيط العمل ، كما جاء في المرتبة الرابعة من حيث الأهمية التأهيل العلمي المتقدم ، أما المرتبة الخامسة لتقييم الموظفة فتنتج من واقع وسائل أخرى مثل : المقابلة الشخصية ، والاختبارات الشفوية والتحريرية ، كذلك احتلت الراحة النفسية والاستلطاف الشخصي المرتبة السادسة في تقييم مديرات المكاتب ومراكز المعلومات للموظفات العاملات في المجتمع محط البحث.

٣٥. تأتي الميزانية المخصصة للمكتبة الرئيسة بوصفها من أهم الموارد المالية بإجماع ٣٣ من المشاركات ونسبة ٤٧,١٤٪ ، كما جاء المورد الثاني المتضمن صرف جميع المتطلبات المالية بدون تحديد مالي معين وذلك ضمن ميزانية المكتبة الأم الرئيسة بواقع ١٨ مشاركة ونسبة ٢٥,٧١٪ ، كما أن هناك أساليب أخرى عديدة يتم بموجبها تحديد موارد أخرى للمكتبة أو المركز مثل دفع رسوم للإعارة الخارجية ، وغرامات الكتب المتأخرة والمفقودة ، ورسوم التصوير ١٠٠٠ إلخ بواقع ست مشاركات ونسبة ٨,٥٧٪ .

٣٦. لا تملك غالبية المشاركات في الدراسة من مديرات المكاتب ومراكز المعلومات كامل الصلاحيات للصرف من الميزانية أو أحد بنودها إلا لمشاركة واحدة فقط بنسبة ١,٤٣٪ من مجموع المشاركات العام البالغ ٧٠ مشاركة ، أما من يملكن الصرف وفقاً لقواعد محددة سلفاً من قبل الإدارات العليا لهن فقد بلغ ١٨ مشاركة بنسبة ٢٥,٧١٪ ، أما من لا

يملكن صلاحية إطلافاً في هذا الشأن فبلغن ٣٥ مشاركة بنسبة ٥٠٪ أي نصف مجتمع البحث تقريباً .

٣٧. تعاني غالبية مكاتب ومراكز معلومات البحث من نقص في الموارد المالية بإجماع ٥١ مكتبة ونسبة ٧٢,٨٦٪ ، أما عدد المكاتب أو المراكز التي لا تعاني من ذلك النقص فقد بلغت ١١ مكتبة أو مركز بنسبة ١٥,٧١٪ .

٣٨. أثر النقص في الموارد المالية للمكاتب ومراكز المعلومات المبحوثة بشكل واضح حيث أثر برأي ١٨ مشاركة ونسبة ٢٥,٧١٪ على شراء الكتب ، كما أثر في الاشتراك في الدوريات لدى ١٧ مكتبة أو مركز معلومات بنسبة ٢٤,٢٩٪ ، كما أثر نقص الأثاث المكتبي لدى ١١ مكتبة ونسبة ١٥,٧١٪ ، كما أثر النقص كذلك في الأجهزة المكتبية وقلتها لدى ١٠ مكاتب بنسبة ١٤,٢٩٪ ، كما أثر أيضاً في الاشتراك في بعض قواعد وشبكات المعلومات لدى سبع مكاتب بنسبة ١٠٪ من مجموع المكاتب العام ، وأثر أيضاً هذا النقص على نقص الحوافز التشجيعية للموظفات المتميزات لدى أربع مكاتب بنسبة ٥,٧١٪ ، كما أثر أخيراً في إيجاد أو توفير خارج دوام للموظفات لدى ثلاث مكاتب بنسبة ٤,٢٩٪ .

### التوصيات والمقترحات :

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من واقع الاستبانة المعدة والزيارات الميدانية والمعيشة الفعلية لمشكلة الدراسة فإن الباحثة توصي بالآتي:

١. الحرص ما أمكن على تعيين مديرات للمكاتب ومراكز المعلومات من ذوات الاختصاص في علوم المكاتب والمعلومات ، ومن ذوات الخبرة في المجال نفسه وذلك لتحقيق أكبر فائدة ممكنة للمكتبة أو المركز بتولي إدارتها لأصحاب التخصص ولذوي القدرات المتميزة .

#### الفصل الرابع

٢. التأكيد ما أمكن على أن تكون المتخصصة من حملة الدرجات العلمية العالية (بكالوريوس فما فوق) ، ومنحها الوضعية الإدارية المناسبة لهذه الدرجة.

٣. التشجيع من قبل الإدارات العليا في المكتبة الرئيسة على إلحاق مسؤولات المكتبات ومراكز المعلومات بالدورات والبرامج التدريبية وحضور الندوات والمؤتمرات ذات العلاقة بالمجال وذلك لزيادة كفاءتهن العملية وتطويرها ، والتوجيه باحتساب ذلك لهن في مجال الترقية .

٤. التأكيد على مسؤولات المكتبات ومراكز المعلومات بأهمية المشاركة الفعلية في برامج التخطيط السنوية للمكتبة أو مركز المعلومات بالآراء والمقترحات ، وإعطائهن فرصة وضع البرامج والخطط السنوية للقسم النسائي بالمكتبة أو المركز التابع للمكتبة الرئيسة لتشجيعهن وإشراكهن في برامج التخطيط العام .

٥. قيام الإدارات العليا في المكتبات الأم بتشجيع المسؤولات في المكتبات ومراكز المعلومات على وضع هياكل تنظيمية ، والاستعانة في هذا الشأن بذوي الاختصاص لوضع تلك الهياكل على أسس علمية ثم اعتمادها رسمياً ، وإلحاقها بالهيكل العام للمكتبة الرئيسة .

٦. فصل القسم النسائي أو مركز المعلومات عن مركزية النظام بالمكتبة الرئيسة ، وإعطاء الإدارة النسائية في القسم النسائي أو المركز قدراً من المرونة المناسبة ، وذلك للقيام بأعمال تخص القسم أو المركز ومن ذلك الأعمال الفنية والإدارية الخاصة بالقسم أو المركز .

٧. إعطاء المزيد من الصلاحيات لمديرات المكتبات ومراكز المعلومات بما يتناسب مع مؤهلاتهن وخبرتهن وقدراتهن الإدارية ليتمكن من أداء العمل وتصريف شؤونه على الوجه الأمثل .

٨. التأكيد على مديرات المكاتب ومراكز المعلومات بالأخذ بأسس الإدارة العلمية الحديثة في ممارسة العمل ، والابتعاد ما أمكن عن الاجتهادات الشخصية والمشاورات الخارجية للحكم أو تبني العمل .

٩. منح مديرات المكاتب ومراكز المعلومات أحقية إصدار القرارات ذات العلاقة المباشرة بطبيعة العمل اليومية دون الرجوع إلى الإدارة المباشرة في كل صغيرة وكبيرة .

١٠. التأكيد على أهمية استشارة مديرات المكاتب ومراكز المعلومات فيما يتعلق بشؤون المكتبة الرئيسة بشكل عام وشؤون القسم أو المكتبة التابعة لإدارتهن بشكل خاص ، وإحاطتهن علماً بذلك قبل اعتماد أو صدور أي قرار .

١١. إعطاء المزيد من الثقة لمسؤولات المكاتب ومراكز المعلومات ، وذلك بتخفيف رقابة العمل اليومية عليهن ، وتحويلها إلى صلاحيات مديرة المكتبة أو المركز .

١٢. إعطاء صلاحية اختيار موظفات المكتبة أو المركز لإدارة المكتبة أو المركز النسائية وفق النظام العام بإجراء الاختبارات التحريرية والمقابلات الشخصية للمتقدمات للعمل ، وذلك لأنهن الأقدر على الحكم عليهن عن كذب وترشيح الأكثر مناسبة لموقع العمل ، والبت في قرار توظيفهن من عدمه .

١٣. تمكين مديرات المكاتب ومراكز المعلومات من عقد دورات تدريبية إذا قضت الضرورة بذلك لتعريف الموظفات على الجديد من العمل .

١٤. ينبغي تخصيص ميزانية خاصة بالأقسام النسائية في المكاتب ومراكز المعلومات مستقلة عن ميزانية المكتبة الأم ، أو تحديد بنود ثابتة سنوياً كمخصصات مالية للقسم النسائي أو المركز بالمكتبة الرئيسة ، ومنح

#### الفصل الرابع

الصلاحيات الكاملة لمديرة المكتبة أو المركز للصرف من تلك المخصصات بما يتوافق واحتياجات العمل ووفق خطط وميزانيات يمكن اعتمادها مسبقاً .

١٥. التأكيد على توفير جميع مستلزمات العمل الرئيسة للمكتبة أو مركز المعلومات بدءاً بالكتب والدوريات ومروراً بالأثاث والأجهزة والاشتراك في قواعد وشبكات المعلومات ، وإيجاد البدلات للعمل خارج وقت الدوام والحوافز التشجيعية لموظفات المكتبة سواء بسواء مع موظفي المكتبة الرئيسة ، وأن لا يتم ذلك التوفير بتحويل جميع الأوعية أو الأثاث والأجهزة التالفة والمستهلكة من القسم الرئيس ( الرجال ) إلى الأقسام النسائية كما جرت العادة بذلك، وإنما تكون في حداتها ومواصفاتها كما هي للمكتبة الرئيسة سواء بسواء .

#### المقترحات للدراسات المستقبلية :

تقترح الباحثة إجراء المزيد من الدراسات والبحوث فيما يتعلق بالإدارة ومجالاتها وخاصة الدور النسائي فيها ، وذلك لأهمية هذا المجال وتشعبه وقلة الدراسات حوله، فما زالت المكتبة العربية تعاني نقصاً واضحاً وظاهراً في مجال الدراسات المتعلقة بالدور الإداري والقيادي للمرأة في شتى المجالات ، والتي ينبغي دراستها وتبسيط الضوء عليها وإثرائها بالمزيد من البحث والكشف والمتابعة . وترى الباحثة أن أهم المجالات التي يؤمل أن تتم دراستها مستقبلاً تتمثل في الآتي :

- ❖ التطوير المهني للإداريات في مرافق المعلومات السعودية .
- ❖ المهارات الشخصية للإداريات وعلاقتها بنجاح الكفاءات النسائية في قيادة مرافق المعلومات .

❖ العلاقة بين الاختصاص ونجاح ممارسة الإدارة العلمية من قبل الكفاءات النسوية .

## المراجع



المملكة العربية السعودية : دراسة ميدانية من بحوث المؤتمر الإقليمي الثالث  
للمرأة في الخليج والجزيرة العربية . أبوظبي ، ٢٢ - ٢٥ جمادى الآخرة ١٤٠٤هـ /  
٢٤ - ٢٧ مارس ١٩٨٤م .

## المراجع

٢. أبو الخير ، كمال حمدي . أصول الإدارة العلمية . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٤ م .
٣. أبو الخير ، كمال حمدي . أصول الإدارة العلمية . طبعة مزيدة ومنقحة . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٤ م .
٤. أبو سن ، أحمد إبراهيم . المدخل إلى الإدارة العامة . ط٢ . دبي : المطبعة العصرية ، ١٩٨٦ م .
٥. أبو شيخة ، نادر أحمد . بعض سياسات الأفراد بالجهاز الحكومي في المملكة الأردنية الهاشمية . نادر أحمد أبو شيخة ؛ عبد المعطي محمد عساف . عمان : مطابع الدستور التجارية ، ١٩٨٥ م .
٦. الأمين ، عبد الكريم إبراهيم ، وآخرون . إدارة المكتبة . عبد الكريم الأمين ؛ نزار قاسم ؛ عامر قنديلجي ؛ عز الدين السعيد . بغداد : وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، ١٩٨٠ م .
٧. بدر ، أحمد . أصول البحث العلمي ومناهجه . الكويت : وكالة المطبوعات ، ١٩٧٧ م .
٨. بدر ، أحمد . المكتبات الجامعية : دراسات في المكتبات الأكاديمية الشاملة . أحمد بدر ؛ محمد فتحي عبد الهادي . القاهرة : مكتبة غريب ، ( د . ت ) .
٩. بدوي ، أحمد زكي . معجم مصطلحات العلوم الإدارية . بيروت : دار الكتاب اللبناني ، ١٤٠٤ هـ / ١٩٨٤ م .
١٠. بندقي ، محمد رياض . مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقاتها في المشاريع التجارية والصناعية . عمان : د . ن ، ١٩٨٠ م .
١١. البنهاوي ، محمد أمين . إدارة العاملين في المكتبات . القاهرة : العربي للنشر والتوزيع ، ١٩٨٤ م .
١٢. تنمية مهارات المرأة المديرة . مركز الخبرات المهنية للإدارة . القاهرة : ( د . ن ، د . ت ) .
١٣. توفيق ، حسن . الإدارة العامة . القاهرة : الهيئة المصرية لشؤون المطابع الأميرية ، ١٩٨٠ م .

١٤. التويجري ، يوسف . وصف الوظيفة عنصر أساسي لتطبيق مبدأ الجدارة . **مجلة الإدارة العامة** . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ع١٣ ، ١٣٩١هـ .
١٥. الحزيمي ، سعود . المشكلات الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات السعودية . **عالم الكتب** ، مج١٨ ، ع٤ ، ١٤١٨هـ / ١٩٩٧م .
١٦. الحسن ، ربحي . القائد الإداري والتخطيط . **المجلة العربية للإدارة** ، عمان : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، ع٤ ، ١٩٨١م .
١٧. الحسيني ، عائشة أحمد . إعداد وتنمية القيادات الإدارية النسائية في قطاع التعليم العالي بالملكة العربية السعودية . **جدة: دار البيان العربي** ، ١٤٠٩هـ / ١٩٨٨م .
١٨. الحسيني ، عائشة أحمد . التخطيط للاحتياجات من الكفاءات الإدارية الإدارية النسائية في المملكة العربية السعودية . **الرياض : معهد الإدارة العامة** ، **مجلة مكتبة الإدارة** ، ع٣٩ ، ١٤٠٤هـ .
١٩. حلواني ، ابتسام . **عمل المرأة السعودية ومشكلات على طريق العطاء** . جدة : عكاظ للطباعة والنشر ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٧م .
٢٠. الحلو ، ماجد راغب . **علم الإدارة العامة** . الإسكندرية : مؤسسة شباب الجامعة ، ( د . ت ) .
٢١. حمود ، حسن . **مشكلات المرأة العربية في التعليم والعمل** . تونس : المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم ، ( د . ت ) .
٢٢. الخطيب ، أحمد شفيق . **معجم المصطلحات الإدارية** . بيروت : مكتبة لبنان ، ١٩٨٧م .
٢٣. خياط ، نسرين جميل . **خصائص مجتمع القيادات النسائية العاملة في القطاع العام : دراسة ميدانية على مدينة جدة ( رسالة ماجستير )** . جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد والإدارة ، ١٤١٥هـ / ١٩٩٥م .
٢٤. داسجوبتا ، كالبانا . **المرأة مديرة للمكتبة : خطوات تطويرية في الهند** . **مجلة الاتحاد الدولي لجمعيات المكتبات ومؤسساتها** . س٢٤ ، ع١٩٩٨ ، مج٤ .

٢٥. الدخيل ، وفيقة عبد المحسن . عمل المرأة السعودية : دراسة لتطور وضعها الوظيفي في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية . الرياض : مكتبة الملك عبد العزيز العامة ، ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م .
٢٦. درويش ، إبراهيم . الإدارة العامة في النظرية والممارسة . القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨٣ م .
٢٧. درويش ، عبد الكريم . أصول الإدارة العامة . عبد الكريم درويش؛ ليلي تكلا . القاهرة : المكتبة الإنجلو مصرية ، ١٩٨٠ م .
٢٨. دليل التعليم العالي في المملكة العربية السعودية . المملكة العربية السعودية : وزارة التعليم العالي ، ١٤١٦هـ .
٢٩. دياب ، حامد الشافعي . إدارة المكتبات الجامعية : أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، ( د . ت ) .
٣٠. ديموك ، مارشال . الإدارة العامة . مارشال ديموك ؛ جلاديز ديموك ؛ لويس كنج ؛ ترجمة إبراهيم البرلس ؛ مراجعة وتقديم محمد رمزي . القاهرة مؤسسة الحلبي وشركاه للنشر والتوزيع ، ( د . ت ) .
٣١. الديوان العام للخدمة المدنية . دراسة عن الوظائف التي توجد حاجة ملحة لشغلها والتي يمكن للمرأة المشاركة بالعمل فيها دون الإضرار بالخلق الإسلامي والعادات العربية . ١٤٠٠هـ .
٣٢. رحال ، أسعد أديب . إدارة شئون الموظفين . الرياض : مطابع جامعة الملك سعود ، ١٩٨٤م .
٣٣. رشيد ، أحمد . نظرية الإدارة العامة . القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٨١ م .
٣٤. السالم ، سالم محمد . تحديد الاحتياجات في التخطيط للبرامج التدريبية ، مع إشارة خاصة إلى برامج المكتبات والمعلومات . دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات . ( كتاب دوري محكم ) ، مج ٤ ، ع ٢ . القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر ، مايو - ١٩٩٠ م .
٣٥. السلمي ، علي . الإدارة العامة . ط ٣ . القاهرة : مكتبة غريب ، ( د . ت )

٣٦. السواط ، طلق وآخران . الإدارة العامة : المفاهيم ، الوظائف ، الأنشطة. طلق عوض السواط ؛ طلعت عبد الوهاب سندي ؛ طلال مسلط الشريف . جدة : دار النوايح ، ١٤١٦هـ .
٣٧. السلوم ، يوسف إبراهيم . دور المرأة السعودية في التنمية . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ( د . ت ) .
٣٨. الشال ، نبيلة عباس . المرأة والقيادة الإدارية . بحث مقدم إلى المؤتمر الأول عن دور المرأة في الثورة الإدارية . القاهرة : الجامعة الأمريكية ( ٢١ - ٢٣ مايو ١٩٧٧م ) .
٣٩. الشامي ، وحسب الله . المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات . أحمد محمد الشامي ؛ سيد حسب الله . الرياض : دار المريخ للنشر ، ١٤٠٨هـ / ١٩٨٨م .
٤٠. شاهين ، شريف كامل . نظم المعلومات الإدارية للمكتبات ومراكز المعلومات : المفاهيم والتطبيقات . الرياض : دار المريخ ، ١٩٩٤م .
٤١. الشهراني ، مريم . مدى إسهام المرأة السعودية العاملة في الوظائف المتاحة وإمكانية زيادة الفرص الوظيفية المناسبة لها في القطاعين العام والخاص . جامعة أم القرى : كلية التربية ، ١٤١٧هـ .
٤٢. الشيباني ، عمر محمد . علم النفس الإداري . طرابلس : الدار العربية للكتاب ، ١٩٨٨م .
٤٣. الصاوي ، علي . مصطلحات وقراءات بالإنجليزية في الإدارة . القاهرة : مكتبة نهضة الشرق ، ١٩٩٤م .
٤٤. الصباح ، سعاد . المرأة العاملة في الخليج ، بحث مقدم إلى المؤتمر الإقليمي الثالث في الخليج والجزيرة العربية المنعقد في أبو ظبي . أبو ظبي : ١٩٨٤م .
٤٥. صديق ، أنور عبد الخال . نظام الأساس الصفري B . B . Z اتجاه حديث لإعداد الموازنة العامة . مجلة الاقتصاد والإدارة . جدة : جامعة الملك عبد العزيز ، ع ١٠ ، ١٩٨٠م .

٤٦. ضرار ، قاسم . إدارة شؤون الموظفين بالأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٦ م .
٤٧. عاشور ، أحمد صقر . الإدارة العامة : مدخل بيئي مقارنة . بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٧٩ م .
٤٨. عبد الرزاق ، محمد نور . مبادئ علم الإدارة . جدة : دار العلم للطباعة والنشر ( د . ت ) .
٤٩. عبد الفتاح ، كاميليا . دور المرأة العربية في الإدارة : دراسة متكاملة عن دور المرأة العربية في الإدارة . كاميليا عبد الفتاح ؛ محاسن عبد الفتاح . القاهرة : جامعة الدول العربية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ( د . ت ) .
٥٠. عبد الفتاح ، كاميليا . في سيكولوجية المرأة العاملة . القاهرة : مكتبة القاهرة الحديثة ، ١٩٧٢ م .
٥١. عبد الهادي ، أحمد إبراهيم . دافعية المرأة للنمو والتقدم الوظيفي مقارنة بالرجل . القاهرة : مكتبة الجامعة ، ١٩٩١ م .
٥٢. عبد الهادي ، أحمد إبراهيم . السلوك الوظيفي : دراسة في التحليل السلوكي للرجل والمرأة في العمل والإدارة . القاهرة : مكتبة الجامعة ، ١٩٨٤ م .
٥٣. عبد الوهاب ، علي محمد . مقدمة في الإدارة . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٢ م .
٥٤. عبده ، علي عبد المجيد . الأصول العلمية للإدارة والتنظيم . ط ٣ . القاهرة : مطبعة التقدم ، ١٩٦٣ م .
٥٥. العساف ، صالح حمد . المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية . الرياض : مكتبة العبيكان ، ١٤١٦ هـ / ١٩٩٥ م .
٥٦. عساف ، محمود . أصول الإدارة . القاهرة : مكتبة لطفي للآلات الكاتبة ، ١٩٧٦ م .
٥٧. عصفور ، محمد شاكر . أصول التنظيم والأساليب . جدة : دار الشروق ، ١٩٨٣ م .

٥٨. عصفور ، محمد شاكر . أصول الموازنة العامة . الرياض : مكتبة الصفحات الذهبية ، ١٤١٨ هـ / ١٩٨٨ م .
٥٩. العلاق ، بشير عباس . معجم مصطلحات العلوم الإدارية الموحدة . بيروت : الدار العربية للمطبوعات ، ١٩٨٣ م .
٦٠. علاقي ، مدني عبد القادر . الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية . جدة : تهامة للنشر ، ١٩٨١ م .
٦١. العلي ، محمد مهنا . الوجيز في الإدارة العامة . جدة : الدار السعودية للنشر والتوزيع ، ١٩٨٤ م .
٦٢. العيسى ، خالد عبد الرحمن . إمكانية تطبيق أسلوب العمل عن بعد للمساهمة في إيجاد فرص وظيفية للمرأة السعودية العاملة . جامعة الملك سعود : كلية العلوم الإدارية ، ١٤١٩ هـ / ١٩٩٨ م .
٦٣. غوشة ، زكي راتب . قاموس الإدارة العامة . ط ١ . ( د . م ، د . ن ) ، ١٩٧٥ م .
٦٤. فرهود ، محمد سعيد . علم المالية العامة مع دراسة تطبيقية في المملكة العربية السعودية . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٤٠٣ هـ .
٦٥. فرهود ، محمد سعيد . مبادئ المالية العامة . حلب : مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية ، ١٩٨٢ م .
٦٦. القباني ، بكر . الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية : دراسة نظرية تطبيقية . الرياض : معهد الإدارة العامة ، ١٩٨٢ م .
٦٧. القبلان ، محمد يوسف . أفكار إدارية . الرياض : مطابع أطلس للأوفست ، ١٤١٣ هـ .
٦٨. قنديلجي ، عامر ، وآخرون . المكتبات الجامعية . عامر إبراهيم قنديلجي ؛ عبد الجبار عبد الرحمن حسين ؛ نزار محمد علي قاسم . بغداد : جامعة بغداد ، ١٩٨٥ م .
٦٩. كنعان ، البنا . المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية : دراسة نظرية وتطبيقية . نواف كنعان ؛ محمود البنا ، الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، ١٤٠٤ هـ .

## المراجع

٧٠. كنعان ، نواف . القيادة الإدارية . الرياض : دار العلوم للطباعة والنشر ، ١٩٩٢م .
٧١. لانكستر ، ويلفرد . خدمات المكتبات والمعلومات قياسها وتقييمها . ويلفرد لانكستر ؛ شارون بيكر ؛ ترجمة حسني الشيمي ؛ جمال الدين الفرماوي . الرياض : مكتبة الملك عبد العزيز العامة ، ١٤٢١هـ / ٢٠٠٠م .
٧٢. مرار ، فيصل فخري . العلاقة بين التخطيط والموازنة العامة . عمان : مطابع دار الشعب ، ١٩٧٧م .
٧٣. المغربي، كامل محمد . الإدارة : مبادئ ، مفاهيم ، وظائف . الرياض : (د.ن)، ١٩٨٨م .
٧٤. المفتي ، إنعام . المرأة والإدارة في التنمية . الإدارة والتنمية ، ع ١٠ ، سبتمبر، ١٩٩٠م .
٧٥. النمر ، سعود محمد ، وآخرون . الإدارة العامة : الأسس والوظائف . سعود محمد النمر ؛ هاني يوسف خاشقجي ؛ محمد فتحي محمود ؛ محمد سيد حمزاوي . الرياض : مطابع الفرزدق ، ١٤١٧هـ / ١٩٩٧م .
٧٦. النمر ، سعود محمد . المرأة السعودية العاملة . الرياض : جامعة الملك سعود ، ١٤٠٨ هـ .
٧٧. الهادي ، محمد . الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات . الرياض : دار المريخ ، ١٩٨٢ م .
٧٨. هاشم ، زكي محمود . الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ م .
٧٩. الهواري ، سيد محمود . الإدارة الأصول والأسس العلمية . ط ٣ . القاهرة : المؤلف ، ١٩٦٦ م .
٨٠. همشري ، وعليان . المرجع في علم المكتبات والمعلومات . عمر أحمد الهمشري ؛ ربحي مصطفى عليان . عمان : دار الشروق ، ١٩٩٧م .
٨١. الهواري ، سيد محمود . الإدارة . القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٠م .
٨٢. الهواري ، سيد محمود . الإدارة : الأصول والأسس العلمية . ط ٣ . القاهرة : المؤلف ، ١٩٦٦م .

## المراجع

٨٣. ياغي ، محمد عبد الفتاح . اتخاذ القرارات التنظيمية . الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، ١٩٨٩م .

٨٤. ياغي ، محمد عبد الفتاح . مبادئ الإدارة العامة . الرياض : مطابع الفرزدق التجارية ، ١٩٨٣م .

## المراجع الأجنبية :

1. Bechtel , Joan . " Leadership Lessons Learned From Managing and Being Managed " . **The Journal of Academic Librarianship** . vol . 8 , No . b, 1993 ) p . 352 – 357 .
2. Brown, Nancy Madone, Jerry. The Buses and Vscs of Power in University **Library Administration and Managemen** . vol 2, No. 3 ( June 1988 ) . p . 141 – 144. □
3. Dasgupta, Kalpana. Women as Managers of Libraries: Developmental Process in India. **IFLA Journal**, vol. , 24ZH , No , 4 ( 1998 ) . P 245 – 249 .
4. Downs Robert B. Delzell , R . F. **Professional Duties in University Libraries** . In The Case For Faculty Status For Academic Libraries – Chicago: ALA, 1970 .
5. Dumont , Rosemary R .The Introduction. **Library Trends** . vol . 34 , No . 2 ( Fall 1985 ) . P . Ib 3 – Ib7 . □
6. Fisher , William , The Question of Gender in Library management. **Library Administration and Management** , vol. 11 , No . 4 ( Fall 1997 ) , pp . 231 – 236. □
7. Fraser , Veronica . Equal Oppor tunities in The Library Profession . **Library Career Development**. vol . I , No. 2 (1993) 15 – 16
8. Gardner, John Leadership, **Library Administration and Management** . vol. . 3, No (Winter 1989 ) . p . 10 – 11 .
9. Golian, Linda M. **Thinking Style Differences among Academic Librarians**. EDD degree . Florida Atlantic University , 1998 . □

10. Hollzmiller , Pamela Anne : **Career Development for Community College Women Administrators** , ph.D.1983. The University . □
11. Cravey, Pamela, Occupational Role Identity of Women Academic Libraries. **College and Research Libraries** . vol. 52 , No. 2 ( march 1991 ) . p . 150 – 164.
12. Irvine , Betty Jo . Differnces Bysex: Academic Library Administrators . **Library Trends** . Vol . 34 , No. 2 ( Fall 1985 ) . p . 235 – 257 .
13. Ivy , Barbara A . Identity , Power , and Hiring in a Feminized Profession . **library Trends** . vol . 34 , No . 2 . ( Fall 1985 ) . p . 291 – 308.
14. Little , Lois Francec . **Innovation and Change as Strategies in Library Management : With Special Reference to New Sown Wales Tafe Library Services from 1985 To 1989 (Australia)** . Ph . D . University of New South Wales , 1994 . □
15. Louw, Anna. Women in Managerial Positions in The library and Information Services of South Africa . **S . Afr. J . Libr . Inf. Sci** . vol . 57, No. 3 ( 1989 ) : 305 – 309 .
16. Lubans , JR , Johan . The Library Manager . **Library Adminion and Managementstrat.** vol . 1 , No. 1( January 1987 ) . p . B – 7 .
17. Moram , Barbara B . Gender Differences in Leadership. **Library Trends** . vol . 40 , No . 3 ( winter 1992 ) . p . 475 , 491 . □
18. Narayana , G . J . **Library and Information Management.** New Delhi : Prentice – Hall of India Private Limited , 1991 .
19. Osuala , Kate Ogechi . **The Managerial Roles of Academic Library Directors in Nigeria : Applying The Mintzberg Model** . ph . D . Texas Woman s University , 1992 . □
20. Phenix, Katharine. Sex as a Vanable : A Bibliography ofWomen in Libraries 1975 – 1985 . **Library Trends** . vol . 34 , No . 2 (Fall 1985). p . 169 – 183 .

21. Putnam, Kerine. **Gender and Salary Difrerantials For Administratine and Professional Staff in Metro politan Chicago Spatial libraries Areport Ruhli Shed in 1992**, Illinois, 37p. (ERIC No . ED 346883) . □
22. Swisher . Robert ; Dumont ; Rosemary ; Boyer , Calvin . The Motivation to Manage : A Study of Academic Librarians and Library Science Students . **Library Trends** . vol . 34 , No 2 ( Fall 1985 ) . p . 219 – 234 .
23. Whittaker, Les Iey . Women Managers – The Way forward. **Library Career Development**. vol . 1, No . 2 (1993) : 12-14 .