**المحاضرة الرابعة: وظائف الإدارة الناجحة في المكتبات**

تهدف هذه المحاضرة بشكل خاص إلى:

* التعرّف على عناصر الإدارة الناجحة في المكتبات والمؤسسات التوثيقية عامةً؛
* تعريف الطالب بمفهوم التخطيط وعوائقه في المنظمة ومختلف الخطط وفق تقسيمات عدة متخصصين؛
* إلمام الطالب بمفهوم النظام والهيكل التنظيمي والذّي يعتبر الأساس في أيّ مؤسسة؛
* تعريف الطالب بالعوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي.

**مقدمة:**

تحتاج المؤسسات بصورة عامة ومن بينها المكتبات الجامعية إلى الإدارة العلمية التي تنسق أعمالها وتحقق أهدافها التعليمية والثقافية والعلمية بالشكل الذّي يتيحُ لها خلق مردودات إيجابية واستثمارية أفضل لخدمات، وإنتاجية أقسامها المختلفة وقد استعانت المكتبات ومنها المكتبات الجامعية بعناصر الإدارة العلمية الحديثة التي طُبقت في المؤسسات بالشكل الذّي يتناسب مع طبيعة أعمالها ونوعية مجتمعها وخدماتها.

1. **التخطيط:**

**أولا: تعريفه**

يعتبر التخطيط العمل الأولي في نظام التسيير أو أيّ عمل إداري، وهو أساسي ومهم في تنظيم العمل المرغوب ووضع البرامج وتنفيذها لتحقيق الأهداف، كما يعتبر أهم الوظائف التي تضطلع بها الإدارة المعاصرة، ولذلك فقد ظهرت تعريفات عديدة لمفهوم التخطيط، إذ عرّفهُ **"هنري فايول" Fayol** قائلاً: "إنّ التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".

ويقوم التخطيط بـ:

* تحديد الأهداف؛
* تحديد الأعمال والأنشطة؛
* حصر الموارد اللازمة لأنواع الأنشطة المكتبية؛
* حصر الموارد المتاحة للتنظيم؛
* رسم برامج العمل لتنمية الموارد واستثمارها؛
* اتخاذ القرارات التي تحاول اختيار البديل الأمثل للعمل الإداري.

**ثانيًا: أهميته**

* يوفر على المسؤول عدم الوقوع في المشاكل المستقبلية لا تعرف نتائجها؛
* يعتبر جسر لتحقيق الأهداف المسطرة للمشروع القادم، ويحثنا على الاستخدام الفعال لمختلف الموارد المتاحة؛
* يلجأ إلى طرقٍ عدة لتحقيق هدف معين والتخطيط يعني اختيار الطريقة المناسبة لتحقيق هذا الهدف؛
* يتناول التخطيط المستقبل من موقع الحاضر والنظرة إلى المستقبل ويعطي الإدارة فرصة لتقدير أبعاد هذا المستقبل؛
* يساعد على تخفيض التكاليف بالتشغيل؛
* يجعل المنظمة في موقع أفضل وأكثر مرونة وتعديل أهدافها وسياستها.

**ثالثًا: خطوات التخطيط**

التخطيط هو نقطة البداية المنطقية في العمل الإداري ويتم على مراحل عدة:

* **تحديد الأهداف:** أيّ معرفة الأغراض والنتائج الرئيسية التي أنشأ المشروع لأجلها.
* **إعداد التقديرات (التنبأ):** حيث يقوم المخططون كل في مجاله التنبأ بما سيكون عليه المشروع.
* تحديد الأعمال الواجب القيام بها (تأتي على ضوء الأهداف المقرّرة والتقديرات التي أمكن التوصل إليها)؛
* تحديد الإمكانيات: (أيّ: الموارد والمستلزمات الواجب توفرها والكميات المتاحة من تلك الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار النوع ومستوى الجودة)؛
* الرقابة: (يتم من خلالها المقارنة ما تمّ التخطيط له والأهداف المحققة).

**رابعًا: أنواع التخطيط**

1. **تقسيم الخطط على أساس التشابه:**

قد تكون المواقف التي تتعرض لها المنظمة متكرّرة.

1. **تقسيم الخطط على أساس الزمن:** ويوجد
* **خطة قصيرة المدى:** يغطي فترة زمنية لا تزيد عن سنتين، وتتميز بالدقة والواقعية وصدق تنبؤاتها لقصر وقتها.
* **خطة متوسطة المدى:** من سنتين إلى خمس (05) سنوات.
* **خطة طويلة المدى:** التخطيط للمستقبل من 10 إلى 20 سنة، إذ يحتاج إلى دراسات دقيقة.
1. **تقسيم الخطط على أساس مدى التأثر:** وينقسم إلى
* **التخطيط الاستراتيجي:** ويقصد به العملية الإدارية التي يتم فيها تحديد الأولويات والاستراتجيات وتكوين البرامج التي تحكم سلوك المنظمة للحصول على الموارد المختلفة المادية والبشرية، وتكون هذه الأخيرة على المدى البعيد (يكون على مستوى القمة).
* **التخطيط التكتيكي:** يختص بتقييم صلاحية البدائل (يكون على مستوى مراحل التنفيذ).
* **التخطيط التنفيذي:** يكون على مستوى القاعدة ويتم في المستويات الدنيا للمنظمة، وتوضع الخطط التنفيذية في شكل معايير وموازنات تقديرية.

**خامسًا: معوقات التخطيط**

* عدم كفاءة وشمولية الخطة: عندما يخطط لنشاط معين دون التخطيط لنشاط آخر؛
* نقص المعلومات اللازمة وعدم دقتها؛
* عدم كفاءة الأجهزة التنفيذية؛
* عدم التفاعل والتجاوب مع الخطة من قبل العاملين؛
* عدم توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة في معظم الأحيان؛
* ضعف المتابعة من قبل المسؤولين؛
* العلاقة بين القائمين في التخطيط والقائمين بالتنفيذ؛
* عدم التزام جميع الأفراد بالخطة؛
* سرعة التغيّر نتيجة الظروف المحيطة والمفاجأة في بعض الأحيان.
1. **التنظيم Organisation:**

**أولاً: تعريفه**

التنظيم هو عكس الفوضى هو الوظيفة الثانية في الإدارة، وهو مشتق من الكلمة اللاتينية التي تعني الأداة والتي يتم بواسطتها إنجاز العمل ونقصد بذلك إنجاز العمل ونقصد بذلك إنجاز نواحي النشاط في المكتبة من خلال الوحدات والأقسام المختلفة للنظام والربط والتنسيق بينها من خلال وسائل اتصال مناسبة وبيان حدود السلطة والمسؤولية بينها لتتمكن من ممارسة أعمالها ولتسهيل عملية الرقابة والإشراف على العمل.

فالتنظيم هو عبارة عن الشكل الذّي توضع فيه الجهود الجماعية لتحقيق وظيفة أو غرض معين وعليه فالعنصر الأساسي في التنظيم هو العنصر البشري.

**ثانيًا: أهمية التنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات**

* يجعل كلّ موظف في المكتبة يعرف الأنشطة التي يجب أن يقوم بها ويعرف كذلك موقعه ومكانه في التنظيم العام؛
* يحدّد التنظيم علاقات العمل داخل المكتبة، ومن خلاله يعرف كلّ موظف علاقاته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل؛
* يوحد التنظيم الجهود العاملة ويؤدي إلى علاقات سليمة ومرغوبة بين العاملين؛
* يعالج مشكلة الازدواجية في العمل داخل المكتبة من خلال تحديده لكلّ موظف واجباته ومسؤولياته التي يجب أن يقوم بها بحكم موقعه ومكانة الإداري في التنظيم؛
* التنظيم المرن يسهمُ في إحداث تغييرات جديدة وإيجابية في الهيكل التنظيمي.

**ثالثًا: مبادئ التنظيم**

لضمان جودة وسلامة وأمانة التنظيم لابدّ:

* **مبدأ تقسيم العمل:** أيّ أن يتلائم مع مؤهلات وقدرات العاملين ومنحهم السلطات اللازمة لتنفيذ الأعمال.
* **مبدأ وحدة الهدف:** إذ يشرك جميع الدوائر والأقسام والوحدات في تحقيق هذه الأهداف.
* **مبدأ الوظيفة:** أيّ توصيف الوظائف بغرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
* **مبدأ التخصص:** طبيعة العمليات الفنية تحتاج عملية التقسيم للفهرسة والتزويد والتكشيف حتى يكون العمل متقن وموحد.
* **مبدأ وحدة الرئاسة:** أيّ إصدار الأوامر في كلّ مستوى من المستويات حتى لا تعم الفوضى.
* **مبدأ التسلسل الرئاسي:** أيّ أن يخضع كلّ مستوى للمستوى الذّي يعلوه وأن تكون السلطة النهائية في شخص مدير المكتبة.
* **مبدأ توازن السلطة والمسؤولية:** أيّ تحميل الفرد مسؤولية إنجاز المهام الموكلة إليه وإعطاءه السلطة الكافية لإنجازها.
* **مبدأ تفويض السلطة:** وذلك من خلال تنازل المدير عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه بغرض تسهيل أداء الأعمال والمشاركة في اتخاذ القرار.
* **مبدأ ديناميكية التنظيم (المرونة):** إمكانية استيعاب التنظيم كافة التغييرات في البنية الداخلية والخارجية للمكتبة.
* **مبدأ المركزية واللامركزية:** المركزية هي حصر السلطة وحق اتخاذ القرار في شخص مدير المكتبة؛ بينّما اللامركزية تعني توزيع السلطة وإعطاء المستويات الإدارية الوسطى والدنيا في المكتبات حق التصرّف واتخاذ القرار.

**رابعًا: أنواع التنظيم**

* **التنظيم الرسمي:** يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات والسلطات، كما يشمل أيضًا القواعد واللوائح والترتيبات التي تطبقها إدارة المكتبة لبلوغ أهداف محددة.

فعند دراسة إدارة المكتبة يجب أن يكون ذلك انطلاقًا من الهيكل التنظيمي، إذ تعتبر الخرائط أو الهياكل التنظيمية أكثر الطرق استخدامًا وشيوعًا لدراسة وتخطيط الترتيبات التنظيمية بالمكتبة.

ويعرّف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذّي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية **(الأقسام والشعب)** للمكتبة، وكذلك خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار، ويُشار إلى الهيكل التنظيمي بالبنيان التنظيمي باعتبار أنه يشبه إلى حد كبير البنيان العادي له تصميم مناسب وأساسيات ودعائم يرتكز عليها.

ولابدّ أن يتصف الهيكل التنظيمي بالبساطة والوضوح والفاعلية والعملية والمرونة والاستقرار حتى تتمكن المكتبة من البقاء والإستقرار والنمو والمنافسة.

**فوائد الهيكل التنظيمي:**

عدّدها **"ربحي مصطفى عليان"** فيما يلي:

* تحديد إطار المكتبة والوحدات التنظيمية فيها والوظائف التي تتكون منها هذه الوحدات؛
* بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين؛
* توضيح خطوط السلطة والمسؤولية؛
* توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات والأقسام؛
* تعريف الموظف برئيسه المباشر وتعريف الرئيس بالمرؤوسين التابعين له؛
* المساعدة في اكتشاف الأخطاء الموجودة في التنظيم ومعالجتها؛
* توضيح عدد المستويات الإدارية في المكتبة.

**مراحل إعداد الهيكل التنظيمي:**

* تحديد طبيعة الأهداف الرئيسية والفرعية **(المسؤوليات)** التي تساعد على تحديد طبيعة الأنشطة والاحتياجات التنظيمية؛
* تحديد الأنشطة اللازمة لبلوغ الأهداف؛
* تقسيم الأنشطة إلى رئيسية وفرعية وتجميعها في وحدات بما يتناسب والإمكانيات البشرية المتاحة؛
* تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإعداد وصف لكلّ وظيفة، وذلك بالتركيز على الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات والشروط اللازمة توفرها في الفرد لإشغالها؛
* تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بغرض تحقيق التعاون؛
* تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية داخل المكتبة؛
* إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمكتبة.

**العوامل المؤثرة في اختيار الهيكل التنظيمي:**

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز تطبقه المكتبة، لذا تقوم كلّ وحدة على حدة بتصميمه وتطويره.

وهناك عوامل تؤثر على اختياره وهي:

**حجم المكتبة أو مركز المعلومات:** فكلّما كانت المكتبة كبيرة كلّما كان الهيكل أكثر تفصيلاً والعكس صحيح.

**عمر المكتبة:** مع بداية عمر المكتبة يكون الهيكل بسيطًا، وكلّما كبر حجمها وإزدادت أنشطتها لزم التفصيل والاتساع فيه.

**التخصص:** كلّما إزدادت درجة تخصص المكتبة، كلّما كان الهيكل مفصلاً والعكس صحيح.

**العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات:** كلّما إزداد عدد الموظفين كان الهيكل أكثر تعقيدًا وتفصيلاً ليعكس الترتيبات وعلاقات السلطة والمسؤولية، كما تلعب التكنولوجيا دورًا هامًا في تحديد طبيعة العمل ونوع الوظائف التي يجب القيام بها.

**بيئة المكتبة:** كلّما كان البنيان الداخلي والخارجي أكثر استقرارًا كلّما قلّ تعقيد الهيكل وتغييره.

**أشكل الهيكل التنظيمي:**

**التنظيم العمودي (الرأسي):** حسب هذا التنظيم تتكون المكتبة من مستويات إدارية متعددة ترتبط ببعضها البعض إرتباطًا رأسيًا أو عموديًا (من أعلى إلى أسفل)، ويتخذ شكل الهرم في قمته المدير ويليه مساعده والدوائر ورؤساء الأقسام.

وهذا التنظيم هو الأكثر شيوعًا في المكتبات، لبساطته وسهولته إذ يمتاز بسرعة اتخاذ القرار نظرًا لأنّ جميع السلطات في يد المدير ممّا يجعل أعباءه كثيرة.

**التنظيم الرأسي الاستشاري:** ويعتمد على الإدارة العليا في اتخاذ كلّ التدابير داخل المكتبة (يوضع في إدارة المشاريع) ويعتبر هذا التنظيم ظرفي مؤقت بعد نهاية المشروع نرجع إلى الهيكل الأساسي.

**التنظيم الوظيفي (التخصص):** يرتكز على أساس التخصص الوظيفي في تقسيم العمل، ومن مزاياه أنه يسهل الإفادة من التخصص والخبرة ويساعد على إتقان العمل بشكل أفضل.

**التنظيم بواسطة اللجان أو الفريق:** يسمح هذا التنظيم بالرقابة المتعددة أو المشتركة وهو ما يشبه إلى حدٍ كبير التنظيم الوظيفي في أنّ السلطة التنفيذية لا ترتكز في موطن واحد.

**تنظيم إدارة المشاريع (نمط إدارة المشاريع):** وهي إنتقاء أفضل الكفاءات لتحقيق أهداف محددة بأكثر دقة وسرعة وأقل تكلفة، وذلك وفقًا لمعايير ومواصفات محددة تمّ الاتفاق عليها في بداية المشروع (تخطيط المشروع) مثل مشروع إدخال تطبيقات الحاسوب.

**نمط تنظيم المصفوفة:** هو مزيج من نمط إدارة المشاريع ونمط التنظيم الوظيفي، إذ يكون المشروع مقسم من الناحية الوظيفية إلى عدة أقسام، وتقوم المكتبة بإنشاء إدارات خاصة لكلّ مشروع فرعي وتستعين بالموظفين المتخصصين العاملين بالمكتبة.

* **التنظيم غير الرسمي:** هو نماذج من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تظهر بسبّب الأنشطة غير الرسمية للعاملين في المكتبة، وينشأ هذا النوع ويتطور بشكل فوري ويتأثر في تشكيله بقواعد سلوك الأفراد العاملين المنظمين إليه، فالعلاقات الشخصية والاجتماعية هي الأساس في التعامل بين أعضائه، فالتنظيم غير الرسمي نجده عادةً إلى جانب التنظيم الرسمي ولكنّه لا يظهر على الخريطة التنظيمية، مثل: فريق كرة القدم في المؤسسة.