**الجزء الثاني للمحاضرة الرابعة (الوظائف الإدارية):**

تهدف هذه المحاضرة على وجه الخصوص إلى:

* التعرّف على الفئة العاملة في الإدارة وتقسيماتها؛
* التعرّف على التوجيه وأهميته لدى صاحب القرار وفي سير الأمور داخل الإدارة؛
* التعرّف على ماهية الرقابة وأنواعها وصفات المراقب الناجح في النظام.

**4- العاملون Staffing:**

يعدُّ توفير القوى العاملة في المكتبات الجامعية من ذوي المؤهلات والتخصصات المكتبية عنصرًا جوهريًا في إدارة ونجاح هذا النوع من المكتبات، ويمكن تحديد ثلاث فئات من العاملين:

* **الفئة الإدارية:**

وتشمل هذه الفئة العاملين الذّين يناط بهم مسؤولية تخطيط وتنظيم الأعمال وتنسيقها والإشراف عليها ومتابعتها، ويكون أمين المكتبة الجامعية المسؤول الإداري الأعلى الذّي يتولى هذا، ويمكن إدراج المؤهلات الخاصة بأمين المكتبة الجامعية على النحو التالي:

* أن يكون حاصلاً على شهادة عليا في علم المكتبات من جامعة معترف بها؛
* أن يكون له القدرة على الإشراف وتوزيع الأعمال ووضع الخطط؛
* متابعة الأعمال وملاحقة إنجازها؛
* تعزيز الروابط الاجتماعية بينه وبين الجمهور؛
* مسايرة التطور في مجال تخصصه؛
* القدرة على تقديم أفضل الخدمات التي تتجاوز الروتين والأداء التقليدي في المكتبة.
* **الفئة الفنية:**

وتتمثل في إنجاز وأداء الأعمال الفنية كالفهرسة والتصنيف والتزويد وغيرها.

* **الفئة الثالثة:**

وتتمثل في العاملين غير الفنيين ممن يمارسون الأعمال الكتابية الروتينية أو المساعدة ببعض الأعمال الخدمية كمناولة الكتب وإعارتها واسترجاعها، وتنظيم الكتب على الرفوف وتشغيل الأجهزة وغيرها من الأجهزة التي لا تحتاج إلى دراية فنية أو إعداد مهني.

**5- التوجيه Directing:**

يعرّفه **"الجيوسي"** بأنه العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم لتحقيق الأهداف.

كما يعتبر التوجيه عملية ممارسة نوع من القيادة على المرؤوسين.

إذن فالتوجيه ليس تنفيذ الأعمال وإنّما توجيه الآخرين في تنفيذ أعمالهم.

**أهمية التوجيه:**

تنبع أهمية التوجيه في المكتبات من كونه يتعلق بالعنصر البشري الذّي يعد أهم الإنتاج وأساس نجاح المكتبات أو فشلها، فعندما يتوفر في المكتبة التوجيه السليم والفعال لاشك أنه سيحصل تعاون مستمر بين العاملين وزيادة حبهم للعمل ورضاهم عنه والانتماء إليه، وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.

ومنه فالتوجيه ملازم للعمل اليومي، إذ ليس هناك عمل جماعي ناجح إلاّ وراءه توجيه سليم يدّل عل الطريقة الصحيحة في العمل.

وتتمثل خطوات التوجيه في:

1. **إصدار التعليمات والتوجيهات:**

إذ يعدُّ هذا الأخير جوهر عملية التوجيه وعلى أساسه يحدد الشروع في العمل وكيفية أدائه وشرحه بالتفصيل بما يضمن حسن القيام به.

1. **ضمان وصول التعليمات والتوجيهات للأفراد بشكل سليم:**

إذ يجب أن يكون الموجه فاهمًا لما يقول ولما يريد وأن يقوم باختيار أدوات الاتصال المناسبة لنقل المعلومات سواء كانت شفاهية أو كتابية أو تصويرية.

1. **التأكد من ضمان تنفيذ التعليمات والتوجيهات:**

فليست العبرة في إصدارها وتبليغها؛ بل متابعتها والتأكد من تنفيذها.

**مبادئ التوجيه:**

* تجانس الأهداف؛
* وحدة الأمر؛
* توفير المعلومات؛
* السلطة.

**أركان التوجيه:**

1. **القيادة:** تعدُّ ركنًا أساسيًا في وظيفة التوجيه، وتعرّف بأنّها القدرة التي يمتلكها الفرد في التأثير على أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكاتهم وتوجيههم نحو تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.
2. **التحفيز:** أيّ الحوافز التي يتم بواسطتها إشباع الحاجيات سواء كانت معنوية أو مادية وهذا لتحقيق أهداف المكتبة.
3. **الاتصال:** هو تبادل معلومات بين أطراف معينة لتحقيق أغراض وأهداف مرسومة.
4. **التنسيق:** تحقيق الوحدة والانسجام بين جميع الوحدات الإدارية لا(الدوائر والأقسام والشعب) في المكتبة.

**6-الميزانية Budgeting:**

لا يمكن إنجاز أو تحقيق الأعمال المكتبية ما لم تتوفر موارد مالية كافية وميزانية مخطط لها للنهوض بمهام دفع رواتب الموظفين وشراء الكتب والأثاث واللوازم والخدمات المكتبية المختلفة، ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند إعداد الميزانية الدقة في مراعاة احتياجات المكتبة لغرض الموازنة في تحقيق حاجات الأقسام والخدمات المكتبية التي تؤديها.

**7-الرقابة:**

**تعريفها:**

تعدُّ الرقابة الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية في المكتبات ومراكز المعلومات، فبعد أن يقوم المدير بعمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه يقوم بوظيفة الرقابة ليتأكد من أنّ التنظيم يتم وفق ما خطط له وليتثبت من دقة الاتجاه نحو الهدف ومن صحة السير نحوه.

وتعرّفُ الرقابة بأنّها "قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أنّ أهداف المكتبة أو مركز المعلومات قد تحققت وأنّ الخطط الموضوعة لتحقيقها قد نفذّت وتمّ إنجازها بالشكل الصحيح".

**أهميتها:**

* تعتبر عملية ضرورية للتأكدّ من حسن سير العمل والتأكد من أنّ الإنجاز يسير حسبما هو مقرّر؛
* تساعد في الكشف عما قد يكون هناك من مشكلات تعترض تنفيذ عمل ما أو الانحرافات أو الأخطاء في مسار التنفيذ ومعرفة أسبابها ومعالجتها؛
* تعتبر عملية ديناميكية شاملة، بمعنى أنّها ذات علاقة بكلّ عنصر من عناصر العملية الإدارية في المكتبة وخاصةً التخطيط واتخاذ القرارات.

**من يقوم بالرقابة؟**

كوظيفة إدارية يمارسها المديرون في التنظيم.

**أنواع الرقابة:**

1. **حسب الزمن أو (توقيت حدوثها)** فإنّها تنقسم إلى:
2. **الرقابة المسبقة (المانعة):**

تحدث قبل أداء العمل، فهي تحد من المشاكل المتوقعة وذلك وفق سياسات وإجراءات وقواعد يضعها المديرون.

1. **الرقابة المستمرة (أثناء العمل):**

**لا** تقتصر على أداء العاملين فقط؛ بل تتعداه إلى مجالات أخرى كأداء المعدات والآلات.

1. **الرقابة اللاحقة:**

ترتكز على الأداء التنظيمي السابق من خلال النظرة إلى تاريخ المنظمة من طرف المديرين وهذه الفترة التاريخية يمكن أن تشمل العديد من العوامل مثل: **حجم المبيعات، التكاليف.**

1. **الرقابة من حيث شموليتها:**
2. **الرقابة الشاملة:** تسعى إلى تقييم الأداء الكلي للمكتبة أو مركز المعلومات.
3. **الرقابة على مستوى الوحدة الإدارية:** تسعى إلى تقييم الأداء أو الإنجاز الفعلي لدائرة معينة أو قسم محددة في المكتبة.
4. **الرقابة على مستوى الفرد:** تسعى إلى تقييم أداء الفرد وإنجازه ومعرفة مستوى كفاءته في العمل.
5. **الرقابة من حيث المصدر:** وتنقسم إلى
6. **الرقابة الداخلية:** تأتي من داخل المكتبة ويمارسها المسؤولون أو الرؤساء أو المديرون، تتم على الأفراد، المواد الخام وعلى مصادر المعلومات وعلى الخدمات الفنية (التزويد، الفهرسة، التصنيف، الاستخلاص) والخدمات المكتبية ككلّ.
7. **الرقابة الخارجية:** تقوم بها أجهزة رقابية متخصصة من خارج المكتبة قد تتبع المؤسسة الأم أو الحكومة وخاصةً الميزانيات والمصروفات.
8. **الرقابة من حيث نوع الانحراف:** تنقسم إلى
9. **الرقابة الإيجابية:** تسعى إلى تحديد الانحرافات الإيجابية ومعرفة أسبابها والإفادة منها مستقبلاً.
10. **الرقابة السلبية:** تسعى إلى تحديد وكشف الانحرافات السلبية ومعرفة أسبابها والعمل على إيجاد حلول لها.
11. **الرقابة من حيث طريقة تنظيمها:** تنقسم إلى
12. **الرقابة المفاجئة:** تتم بشكل مفاجئ ودون سابق إنذار.
13. **الرقابة الدورية:** تتم في فترات زمنية محددة.
14. **الرقابة المستمرة**: تتم عن طريق المتابعة المستمرة.

**أساليب الرقابة:**

**أولاً:** **الرقابة بالاستثناء:** تعرّف بأنّها "ذلك النمط من الرقابة الذّي تراجع فيه الانحرافات المهمة فقط عن الخطط الموضوعة كأساس لاتخاذ الإجراءات التصحيحية".

**ثانيًا: الأساليب التقليدية:** تتمثل في

**الملاحظة الشخصية:** تكون إمّا شفهية أو مكتوبة والمكتوبة أكثر شمولية واستعمالاً ومصداقية، وتستعمل في كل المؤسسات من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بإنجاز المهام بالنسبة للوحدات الإدارية والأفراد، وتسمح هذه التقارير بالاحتفاظ بالبيانات التي تستعمل مستقبلاً لإجراء دراسات والمقارنة بالنتائج.

**الميزانيات التقديرية ( التخطيطية**): تعدُّ من أقدم الوسائل الرقابية في المكتبات، فهي عبارة عن ترجمة رقمية للخطة عن فترة زمنية مقبلة، وبمعنى آخر هي قائمة للنتائج المتوقعة من الخطة معبر عنها بقيم مالية.

**معوقات الرقابة:**

1. **الإفراط في الرقابة:** إذ تسعى الإدارة لمتابعة ومراقبة الكثير من الأنشطة لتحقيق أهداف النظام، ولتجنّب الأخطاء والانحرافات وتتعداها أحيانًا إلى متابعة حتى القرارات الشخصية للعاملين، مثل: اللباس- فالإدارة لا ترتكز على المظاهر بقدر ما ترتكز على النتائج.
2. **نقص المرونة وتجنّب المسؤولية:** عندما تكون المعايير دقيقة يرفضها الناس بطبيعتهم لأنهم على علمٍ مسبقًا بخضوع نتائج أعمالهم وجهودهم للقياس.
3. **الرقابة الاستبدادية وغير الدقيقة:** هناك أسباب تؤدي إلى نفور الشخص من الرقابة منها: عدم عقلانية مستويات الإنجاز/ التعارض في الأهداف/ الضغط من مصادر غير شرعية.