

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 . واستثنت 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 و قواعده ونظمه , كان مستوى



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 تؤكدته 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 المتخصصات من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات	نعم	لا	بدون إجابة	المجموع	%	المتخصصات	غير المتخصصات
						العدد	العدد
٣٤	٤٨,٥ ٧	٣٣	٤٧, ١٤	٣	٤, ٣٩	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 : ١٩٩٧ م , ٢٠٨) . 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 , ٢١٣) . 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 تُعرف 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 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 عالٍ	-	-
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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 مزاوله 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 أو مركز المعلومات على القيام بالعمل	للتخصص علاقة بالقدرة على العمل		بدون إجابة	%	المج وع	%
	العدد	%				
	٥٠	٧١,٤٣	١٥	٢١,٤٣	٧٠	١٠

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 مواولة 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 المديرة ، 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 يحتويّن 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 و المعلومات " (بدر وعبد 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	%
٥ - ١	٢٩	٤١,٤٣
١٠ - ٦	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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

بنسبة ٤١,٤٣% من إجمالي عدد المشاركات والبالغ ٧٠ مشاركة لا تتوافر لديهن خبرة طويلة في مجال العمل، فخيرتهن لا تتجاوز خمس سنوات على أكثر تقدير . يلي ذلك من حيث العدد ٢١ مشاركة بنسبة ٣٠% ممن تتوافر لديهن خبرة تزيد عن عشر سنوات . أي أن ذوات الخبرة الطويلة أقل عدداً ونسبة من ذوات الخبرة القصيرة .
أما من

خدمن واكتسبن 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 بالمملكة . 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



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 المشاركين 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	%	المج موع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٢٨	٤٠	٤٠	٥٧,١ ٤	٢	٢,٨ ٦	٧٠	١٠ ٠

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, ٢٠٣). أما غير الملتحقات 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



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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, ٢١٢).

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 الخلفية 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 الإدارية السابقة	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
٣٦	٣٧,١٤	٤٣	٦١,٣٤	١	١,٤٣	٧٠	١٠٠	

ويوضح الجدول رقم (٦) أن ٤٣ مشاركة من مديرات المكاتب ومراكز المعلومات بنسبة ٦١,٤٣% ليس لديهن خبرات إدارية سابقة لا في مجال العمل ولا خارجه، أي أنهن جديرات على ممارسة الإدارة . وفي هذا الصدد تذكر إحدى 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 بلغت ٣٦ 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%

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

لم تجب عن هذا السؤال المتعلق بالخبرات الإدارية السابقة . ويتضح أن عدد المشاركات ذوات الخبرات السابقة البالغ ٢٦ مشاركة أقل بكثير ممن ليس لديهم 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 بمكتباتهم إلى وضع مماثل أو مشابه للمكتبات في الدول المتقدمة (الحريمي:١٩٩٧م , ٣٠٧) .

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 المكاتب ومراكز المعلومات لأهم واجبات العمل	نعم		لا		بدون إجابة	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%			
	٥٨	٨٢,٨٦	٤	٥,٧١	٨	١١,٤٣	٧٠

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 اجتهدانية 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 ٠٠٠ إلخ, وكل ذلك يتم بصورة اجتهدانية ذاتية مع عدم وضوح الصورة لما ينبغي عليهن القيام به , وعدم الإلمام بالأصول والقواعد العلمية الصحيحة للمهام المكتبية . ولعل هذه الحقيقة تكشف عن سلبات تعيين

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 مكباتهم , وهو عامل مهم في إيقاف تطورها أو إعاقته, وقد يكون التدريب المكثف كافياً لتطوير مستويات البعض منهم ممن يتولون مكبات صغيرة الحجم كالمكبات المدرسية أو مكبات الدوائر الحكومية (الحزيمي : ١٩٩٧م , ٢٠٨) . كما أظهر الجدول رقم (٧) أن ثمانٍ 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 كالجامعات والكليات فهي بمثابة القلب النابض في الجامعة , ذلك أنها تسهم إسهاماً إيجابياً في تحقيق أهداف الجامعة في التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع , وتعتبر المكتبات 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الرئيسة 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 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 . وتتمثل تلك الأسباب في : توفر جميع عوامل الترشيح من حيث المؤهل العلمي والأفضلية والأقدمية مما يؤهل لتولي إدارة ذلك الموقع . وهذه نسبة ضئيلة للغاية , ولعلها تنسجم مع ما ذكرته " إنعام المفتي" من أن : " هناك قلة بل ندرة في الحالات التي تتبوأ فيها المرأة مركزاً قيادياً في العمل بقطاعيه العام والخاص , 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 المشاركين في الدراسة الحالية عن إمكانية مشاركتهم في تلك المناسبات العلمية , وجاءت الردود على نحو ما هو موضح في الجدول رقم (٩) .

الجدول رقم (٩)
المشاركة في الندوات والمؤتمرات

المشارك ة في الندوات والمؤتمر ات	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجم وع	%
	العدد	%	العدد	%				
	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 يشاركن في أي نشاط علمي , حيث بلغ عددهن ٥٩ مشاركة بنسبة ٨٤,٢٩% من إجمالي عدد المشاركات في

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الدراسة . وينظرة متمعنة 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 ومهنياً . 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 تهيمش 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 وضح الجدول السابق أن خمس مشاركات بنسبة ١٤,٧% 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 وتحديدتها 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 ليتمكنها 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	%			

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

١٠	٧٠	٢,٨٦	٢	-	-	٩٧,١٤	٦٨	
----	----	------	---	---	---	-------	----	--

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 وتطوراته 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 .



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

* تحديات استخدامية حيث زاد الطلب باستمرار على أوعية المكتبات كافة من قبل المستخدمين , 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 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 المشاركون 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 حل 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 (الحريمي: 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 للمستخدمين .

أما المجال المتعلق بخدمات المستخدمين فقد احتل المرتبة الرابعة في تسلسل أهم المجالات التي تشملها عملية التخطيط بإجماع غالبية المسؤولين عن المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في الدراسة والبالغ عددهن ٧٠ مشاركة . ومعلوم أن ديدن المكتبة الذي وجدت من

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 المشاركون 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 : د.ت , 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 (بدر وعبد الهادي : د. ت , ٨٢) , وعلى ذلك يمكن القول إن التخطيط لازمة من لوازم التطور في



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 المشاركون في الدراسة الحالية عن موقفهم من التخطيط السنوي جاءت الردود متفاوتة كما يعكس ذلك الجدول رقم (١٢) .

الجدول رقم (١٢)
إمكانية التخطيط السنوي للمشاركات في مجتمع الدراسة

إمكانية التخطيط السنوي	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجم وع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٢٧	٣٨,٥٧	٢٩	٤١,٤٣	١٤	٢٠	٧٠	١٠

أوضح الجدول السابق (الجدول رقم ١٢) أن ٢٩ مشاركة بنسبة ٤١,٤٣% من مديرات المكتبات ومراكز المعلومات أكدوا 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 المشاركين أكدوا 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	نعم	لا	بدو	%	المج	%
-------	-----	----	-----	---	------	---



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

السنوات الخاصة بالأقسام النسائية للمكتبات ومراكز المعلومات	العدد	%	العدد	%	ن إج ابة	موع	
٣٦	٣٧,١٤	١٢	١٧,١٤	٣٣	٤٥,٧١	٧٠	١٠٠

لقد أجابت ٣٦ 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 وسياستها 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 إمكانيات القسم وصغر حجمه , وقلة مجموعاته , الأمر الذي



يوجد حافظاً لدى مديرية 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 يجبن 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 مديرية 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)



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

المشاركة في التخطيط للمكتبة أو مركز المعلومات

مشاركة المديرات في التخطيط للمكتبات ومراكز المعلومات	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع %
	العدد	%	العدد	%			
	٢٩	٤١,٤٣	٣٦	٥١,٤٣	٥	٧,١٤	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 وبنسبة 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 الموظفون للقيام بالوظائف والمهام المختلفة التي تحدد للمكتبة . ويرى " محمد الهادي " أن المقصود بالتنظيم هو وضع هياكل 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 المشاركات في الدراسة عن إمكانية وجود تنظيم أو هيكل يمكن الاسترشاد به في العمل , أتت الردود على النحو الموضح في الجدول (١٥) .



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 موضحاً 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 ١٤,٧% 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 المحدثة 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



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

تطور الهيكل التنظيمي للمكتبات أو مراكز المعلومات	نعم		لا		بدون إجابة	%	المجموع	%
	العدد	%	العدد	%				
	٣٦	٣٧,١٤	١٤	٢٠	٣٠	٤٢,٨٦	٧٠	١٠٠

فقد أوضح الجدول رقم (١٦) أن ٣٦ 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 وتناسب 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	%
-------------------------------	-------	---



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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

وقد تبين من الجدول رقم (١٧) أن لكل مكتبة من مكاتب البحث خططاً تختلف بحسب نوعيتها وأهدافها وإمكاناتها البشرية والمادية , وتؤيد إجابات المشاركات في الدراسة أن عدم وضع هيكل تنظيمي لتلك المكتبات 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% . وبدهي 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 ألته 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 الرئيسة , إذ من خلاله يتحدد التسلسل الهرمي الإداري للمكتبة أو مركز المعلومات , وتحدد 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 المشاركين
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



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 وبنسبة 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 , وألموا 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 المفهرسين أو أكثر في فهرسة الإنتاج الفكري لعدة مجالات واسعة كالطبيعة والبيولوجيا ويخصص آخر للعلوم الاجتماعية ... وهكذا (بدر وعبد الهادي : د.ت , ٢٠٩) . وقد طرحت الباحثة سؤالاً بهذا الخصوص فخرجت بالمعطيات الموضحة في الجدول (١٩) .

الجدول رقم (١٩)
طرق المعالجة الفنية لأوعية المعلومات

طرق المعالجة	العدد	%
--------------	-------	---



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

ويتضح من الجدول رقم (١٩) أن إجراء العمليات الفنية في المكتبات قيد البحث , يتم من خلال الاستعانة بعدة طرق , احتل النصيب الأكبر منها ما 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 مكتبات كليات البنات بالرئاسة 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 لمواهبن وبيان لفروقهن الفردية التي قد يتفاوتن فيها بطبيعة الحال . كما بين 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 الموظفين 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 ثمانٍ 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 (الحريمي : 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 مكتبات 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 الواجب القيام به .



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 المعطاة 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 إعطاءهم الثقة للتصرف في الشؤون التي تخصهم 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 للمسؤولات 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 على المكتبة أو مركز المعلومات	المركزية		اللامركزية		بدون إجابة	%	المجموع %
	العدد	%	العدد	%			
	٤٢	٦٠	٢٢	٣١,٤٢	٦	٨,٥٧	٧٠



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 لاحظت 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 .



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 بالمملكة 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 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



السابعة	مكتبات كليات البنات الجامعية
السابعة	مكتبات كليات البنات المطورة
السابعة	مكتبة الفرع النسوي بمعهد الإدارة
السابعة	مكتبات كليات العلوم الصحية

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 لهن 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, ولحدثة التعاملات 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 موقعاً إدارياً بارزاً في منشأة ما أن ينال أو يحظى بصلاحيات واسعة و كبيرة تمكنه من إدارة

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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

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 , ولقدرتهن 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 للمناصب القيادي " (خياط : ١٩٩٥م, 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 .



٢٣. 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 أهلتها لأن تحظى بمجموعة من الصلاحيات التي تساعد 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 للصلاحيات كما يظهر في الجدول رقم (٢٣) وهما التأهيل العلمي وجميع ما ذكر أعلاه (جميع العوامل السابقة) حيث وردت بالعدد نفسه (٩) والنسبة نفسها (١٢,٨٦%) . ونستنتج من العرض السابق للجدول (٢٣) تمتع بعض مديرات المكاتب 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 تؤكدته "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	٣٣	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 تعينها في أداء مهامها اليومية . ويأتي في مقدمة هذه الأسس المعاشية والاحتكاك اليومي بالعمل بواقع ٣٣ مشاركة ونسبة ٤٥,٧١% من المجموع الكلي للمشاركات , وهذا يعني أن المعاشية 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 وبنسبة 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. وبنظرة أخرى على الجدول (٢٤) نلاحظ أن أسس الإدارة العلمية لم يأخذ بها إلا ١١ مشاركة فقط وبنسبة 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 مهامها الإدارية

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

من واقع العمل اليومي , والاجتهادات الشخصية
والمشاورات والمقترحات الخارجية .

د. صناعة القرار :

وهو العنصر الرابع من محاور الإدارة العلمية , ويشتمل
على عدد من المتغيرات الرئيسة 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	٢٤,٢ ٨	٤٧	٦٧,١ ٤	٦	٨,٥ ٧	٧٠	١٠ ٠

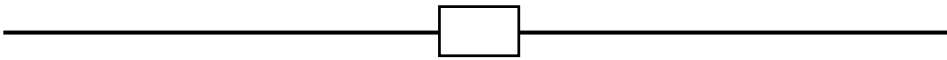
تبين من الجدول رقم (٢٥) أن الغالبية وعددهن ٤٧ من المشاركات في الدراسة بنسبة ٦٧,١٤% لا يملكن حق

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

إصدار أي قرار دون الرجوع إلى الإدارة المباشرة أو المشرفة , وتبرز هنا مركزية الإدارة بشكل جلي وواضح بحيث إن أية مديرة لقسم أو لمكتب لا يمكنها التصرف أو ممارسة دورها الإداري بإصدار قرار ما إلا بالرجوع إلى إدارتها المباشرة والرفع لها بذلك , ويمكنها 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 يملكون حق إصدار القرار من مديرات المكاتب ومراكز المعلومات, ولم يتجاوز عددهن ١٧ مشاركة بنسبة بلغت ٢٤,٢٨% من العدد الإجمالي للمشاركات البالغ ٧٠ مشاركة . وينظرة سريعة أخرى إلى الجدول السابق للمقارنة يمكن ملاحظة الفارق الكبير بين الرقمين والنسبتين فيما يتعلق بمن يستطعن ممارسة ذلك الحق , ومن لا يستطعن ممارسته مما يوحي بمحدودية القدرة الإدارية لهؤلاء المسؤولات 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 بالمكتبات 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 أصدرتها من قبل في مجال العمل، وذلك توجه جيد ومحمود من قبل تلك الإدارات، فهي بهذا التوجه تدعم موقف مسؤولات تلك المكتبات والمراكز، وتثبت ما يتخذه 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 , وربما يكون النقض في صالح العمل , وربما يكون العكس هو الصحيح فالأمور لا تؤخذ على علاتها 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 منحي 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 رقم (٢٧) الذي يشير إلى مدى تحقق مبدأ الاستشارة لمديرات المكتبات ومراكز المعلومات المشاركات في البحث وذلك على النحو الآتي :

الجدول رقم (٢٧)
استشارة الإدارة المشرفة للمشاركات في الدراسة في إصدار القرارات

الاستشارة في إصدار القرارات	نعم		لا		بدون 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 تحقيقها , 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

المركز بالثقة الكاملة والمكانة التي تليق بدورها القيادي الرائد الذي تضطلع به, كما بين 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 بصورة 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 مكاتب الأقسام النسائية متحققة فعلاً حيث أجابت ٤٥ مشاركة بنسبة ٦٤,٢٩% من إجمالي المشاركات في الدراسة أن الرقابة اليومية موجودة لمتابعة العمل , وتتم عن طريق الإدارة المشرفة على المكتبة أو مركز المعلومات . كما وضح 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

بنسبة ٧,١٤% 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 : د.ت, 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 الموضوعية , وتكون من مسؤولية السلطة التي يمثلها مدير المكتبة أو من يتلوه من سلطات الأمر الذي ينسجم مع ما ذهب إليه أحد المهتمين بالمجال (الهادي : د.ت, ١٩٨٢م, ٢٨١) . ويوضح الجدول رقم (٢٩) أهم النشاطات التي تتم الرقابة عليها .

الجدول رقم (٢٩)
نوع الرقابة على العمل

نوع الرقابة على العمل	العدد	%
رقابة على أوقات الدوام	٣١	٤٤,٢٩



٢٨,٥٨	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 المسؤولين تطبق في العمل , وتشمل أولاً رقابة على التقيد بأوقات الدوام من حضور وانصراف , وقد أجابت المشاركات عن ذلك بواقع ٢١ 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

على طريقة الإدارة أو أسلوب مديرة المكتبة أو المركز في التعامل مع الموظفين , وكيفية ذلك التعامل , وهل الموظفين راضيات عن أسلوب الإدارة معهن أم أن هناك أوضاعاً غير مرضية بحيث ينعكس ذلك سلباً على أداء العمل . ولا شك أن جو العمل إذا كان مشحوناً بسلوكيات غير مرضية للطرفين فذلك يؤدي إلى اختلال في أداء الموظفين , وانشغالهن 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 وبنسبة 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 صورة 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

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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 , وذكرن أنهن يراعين ظروف العمل وأحوال الموظفين , بحيث إن ذلك لا يؤثر على جو العمل , ولا يؤدي إلى الإخلال به , ويحقق في الوقت نفسه راحة الموظفين وتقدير ظروفهن 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 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



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 ومسئوليات 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 العاملين 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 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 المتقدم إلى العمل , ومدى ثقافتها وقدرتها على ممارسة العمل , فلها أثر 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

: 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 بالتدرب 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 وتفصيله المختلفة , وليتھياً للإلمام 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	نعم	لا	بدون	%	المج	%
-------	-----	----	------	---	------	---

الموظفات دورياً على الجديد من العمل	العدد	%	العدد	%	إجابة	موع	
	٢٥	٣٥,٧١	٣٦	٥١,٤٣	٩	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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

بعضها كالجامعية أفضل منه في المكتبات الأخرى , والتي في أغلبها لم يتهياً لها إلا إمكانيات بسيطة ومتواضعة لا تتمكن معها كثير من المسؤولات من تطويرها مع توفر رغبتهن 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 .

٣٣. 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 للمشاركة , 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 العاملين بتطوير أدائهن من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية التي صممت لذلك الغرض . كما أن حاجة العمل اليومية تعد معياراً رئيساً

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

للترشيح لتلك البرامج والدورات التدريبية وذلك بواقع ١٥ مشاركة فقط بنسبة ٢١,٤٣% . والهدف الرئيس من كل ذلك بالطبع هو رغبة أولئك المسؤولين بتحسين العمل , والسعي به إلى الأمام بكل الوسائل 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 والذوق 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 للتعرف , 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الموظفات , بقدر ما تفرض عليهن في الوقت نفسه احترامها , وتبادل العلاقات الودية معها . يلي ذلك من حيث العدد ١٢ مشاركة بنسبة ٧,١٤% من الإجمالي العام البالغ ٧٠ مشاركة , يفضلن أن تبقى العلاقة بينهما وبين الموظفات رسمية وفي حدود العمل , وأن لا تتجاوزها إلى أكثر من ذلك , بحيث لا ترفع الكلفة بين مديرة المكتبة وبين الموظفات , وتبقى الجدية والرسمية 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 وأسمته " 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 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 تتعاملوا بروح الود والتعاون حققنا 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 مرؤوسيهم , 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 : د.ت , ٢٣٢ - ٢٣١).

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

الجدول رقم (٣٥)



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 الشفوية 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 المطلوب 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 الوظيفة , 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 تصدر 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 الوظيفة 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

النفسي والتوجه العاطفي إلى حد كبير, فقد لمست الباحثة أهميته في كثير من الحالات التي التقت بها ومدى أثره عليها , فهو يقترن بشعور المسؤولين تجاه بعض الموظفين , وتقبلهن لهن دون بعضهن الآخر , ويحتل هذا العنصر دوراً بارزاً في تحديد كثير من العلاقات , وخاصة في حالة تقرب بعض الموظفين , 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 العاملات في المكتبات اللاتي لا يفهمن طبيعة التقييم فهماً كاملاً . من أن ظهور أي ثغرة في الخدمة سوف ينعكس سلبياً 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 (لانكستر وبيكر : 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 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 المتوافرة . لهذه الأسباب كلها يعتبر الدعم المالي من أهم



عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 , سواءً 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 , ١٩٦) . 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

الرئيسة 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 أو غرامات الكتب المفقودة . كما أن بعض المكتبات تخصص ركناً صغيراً لتوفير الأدوات القرطاسية مثل الأقلام والأوراق ٠٠٠ 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 , وتعويضات الكتب المفقودة , وغرامات تأخير الكتب المستعارة وخدمات التصوير , ويعد هذا مصدراً ثانوياً ليس له ثبات المصدر الأول (دياب : د. ت , 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 .

٣٧. 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

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 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	

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

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 ثمانٍ 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 بين 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 تغطي فئة على أخرى إلا بسبب معقول ومقبول , ذلك أن بعض المكتبات الجامعية تخصص نسبة عالية من ميزانية التزويد قد تصل أحياناً إلى ٨٠%

عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها

للاشتراك في الدوريات . إلا أن ذلك يتنافى مع ما سبق ذكره من أهمية التوازن الاقتنائي لأوعية المعلومات (دياب : د.ت, ٢٠٤, ٢٠٢) . 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 ٠٠٠ إلخ " (دياب : د.ت, ٢٠٥) . أما الاشتراك في قواعد وشبكات المعلومات فقد بين الجدول رقم (٣٩) أنه لم يتحقق إلا لدى سبع مكتبات بنسبة ١٠% من مجتمع البحث , وتنقص 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 .

