



جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص علم المكتبات

مطبوعة بيداغوجية

في إطار التحضير لنيل شهادة التأهيل الجامعي

العنوان:

تنظيم وتسيير أنظمة المعلومات

لطلبة السنة الثانية علم المكتبات

إعداد:

د. شابونية عمر

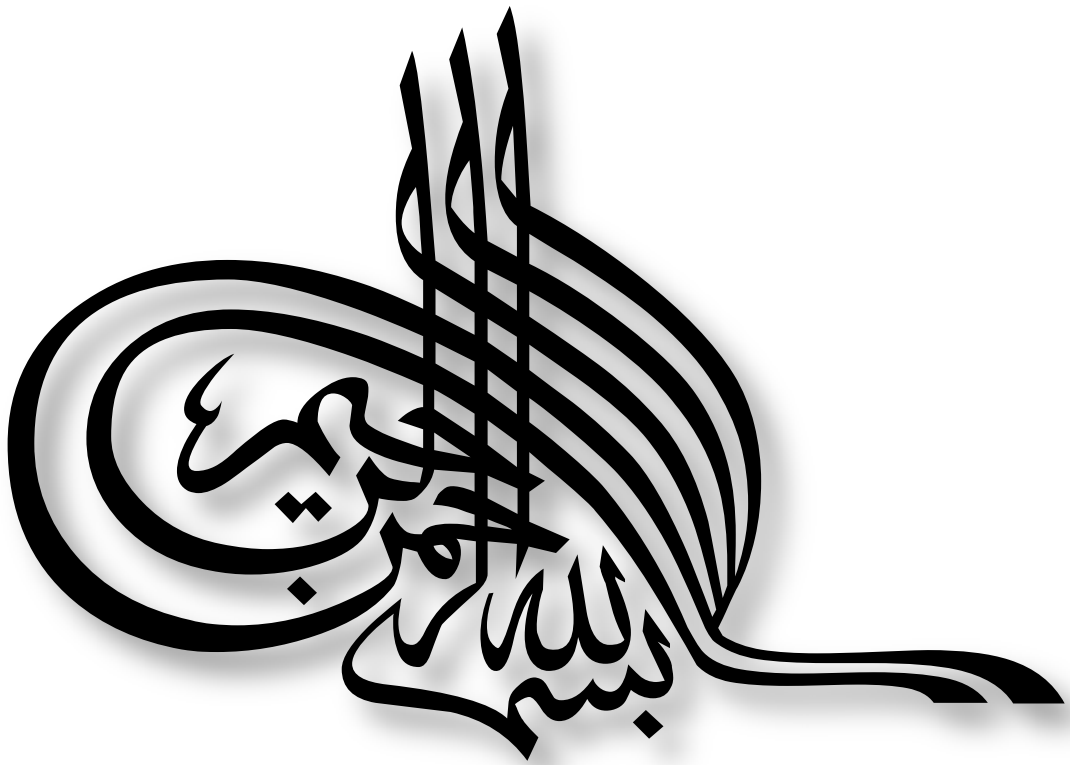
أستاذ محاضر - ب -

تخصص المكتبات والمعلومات

جامعة قالمة

الموسم الجامعي

2017/2016



بطاقة تعريفية بالمقياس

السداسي: الثالث

وحدة التعليم: الأساسية

المادة: تنظيم وتسيير أنظمة المعلومات

الرصيد: 05

المعامل: 02

أهداف التعليم:

- أن يكون الطالب متحكماً في أساسيات التسيير الإداري و العلاقات المؤسسية.
- معرفة الأساسيات و التقنيات التي تسمح للطالب بتسيير و تنظيم مختلف الأنظمة الوثائقية بحيث هذا المقياس يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات كل نوع من المؤسسات الوثائقية.

المعارف المسبقة المطلوبة:

- أن يكون الطالب متحكماً في أساسيات التسيير الإداري و العلاقات المؤسسية.

محتوى المادة:

- مدخل عام: بعض المفاهيم الأساسية في القانون الإداري، مصادر القانون الإداري، مفاهيم تطبيق القانون الإداري.
- تطور الفكر الإداري: النظريات والاتجاهات الفكرية
- المفاهيم الأساسية للإدارة العلمية: تعريفها، وظائفها، مبادئ توظيفها في أنظمة المعلومات
- التسيير الفني وإداري والمالي لأنظمة المعلومات: التسيير الفني، التسيير المالي.
- تقييم نشاط أنظمة المعلومات
- دراسة بعض النماذج الدولية الرائدة في أنظمة المعلومات

طريقة التقييم:

تقييم متواصل + امتحان

توزيع المواضيع على محاضرات السداسي

رقم المحاضرة	محتوى المحاضرة
01	بعض المفاهيم الأساسية في القانون الإداري
02	مصادر القانون الإداري
03	مفاهيم تطبيق القانون الإداري.
04	نظريات الفكر الإداري
05	الاتجاهات الفكرية
06	المفاهيم الأساسية للإدارة العلمية: تعريفها ووظائفها
07	مبادئ توظيفها في أنظمة المعلومات "أ"
08	مبادئ توظيفها في أنظمة المعلومات "ب"
09	مبادئ توظيفها في أنظمة المعلومات "ج"
10	التسيير الفني لأنظمة المعلومات "أ"
11	التسيير الفني لأنظمة المعلومات "ب"
12	التسيير المالي لأنظمة المعلومات "أ"
13	التسيير المالي لأنظمة المعلومات "ب"
14	تقييم نشاط أنظمة المعلومات
15	نماذج دولية رائدة في أنظمة المعلومات

هـ	توزيع المواضيع على محاضرات السداسي
01	مقدمة
02	القانون الإداري
02	تعريف القانون الإداري
02	موضوعات القانون الإداري
02	1. التنظيم الإداري
02	2. النشاط الإداري
03	3. وسائل وأساليب الإدارة
03	مصادر القانون الإداري
03	1. التشريع
03	➤ التشريع الدستوري
03	➤ المعاهدات الدولية
03	➤ القانون
03	➤ اللوائح أو القرارات الإدارية التنظيمية
03	2. الشريعة الإسلامية
04	3. العرف
04	4. المبادئ العامة للقانون
04	5. القضاء
04	6. الفقه
04	التنظيم الإداري
06	أساليب التنظيم الإداري
06	1. المركزية الإدارية
07	2. اللامركزية الإدارية
08	تطور الفكر الإداري: النظريات والاتجاهات الفكرية
08	تطور الفكر الإداري
08	1. المدرسة الكلاسيكية
09	▪ مدرسة الإدارة العلمية
09	▪ مدرسة التقسيمات الإدارية
10	▪ المدرسة البيروقراطية
11	2. المدرسة السلوكية
11	▪ تجارب هاوثورن
11	▪ العلاقات الإنسانية

15	3. المدارس الحديثة
15	▪ مدرسة علم الإدارة
16	▪ مدرسة النظم
16	▪ المدرسة الظرفية
17	▪ الإدارة بالأهداف
17	▪ الإدارة على الطريقة اليابانية
19	المفاهيم الأساسية للإدارة العلمية
19	مفهوم الإدارة
20	أهمية الإدارة
21	مبادئ الإدارة
22	الإدارة العلمية
23	مفهوم الإدارة العلمية
24	مبادئ توظيف الإدارة العلمية في أنظمة المعلومات
24	❖ التخطيط
24	مفهوم التخطيط
25	مراحل وخطوات التخطيط
26	أهمية التخطيط
27	أنواع التخطيط
28	❖ التنظيم
28	مفهوم التنظيم
28	أهمية التنظيم
29	مبادئ التنظيم
29	❖ التوجيه
29	مفهوم التوجيه
30	أهداف التوجيه
30	مبادئ التوجيه
31	❖ الرقابة
31	مفهوم الرقابة
31	أهداف الرقابة
32	مراحل الرقابة
34	التسيير المالي والفني لأنظمة المعلومات
34	التسيير المالي
34	تعريف الميزانية

34	أنواع الميزانية
35	مبادئ الميزانية
35	مجالات صرف الميزانية في المكتبات الجامعية
36	دفتر الشروط
36	المناقصة
40	التسيير الفني
40	الخدمات الفنية
43	الخدمات غير الفنية
46	تقييم نشاط أنظمة المعلومات
46	تعريف التقييم
46	مستويات التقييم
47	النماذج الدولية الرائدة في أنظمة المعلومات: شبكة OCLC أنموذجا
47	1- تعريف شبكة OCLC
48	2- لمحة تاريخية عن OCLC
48	3- إحصائيات عن OCLC
53	4- شبكة OCLC اليوم
53	5- تقنيات الاتصال في شبكة OCLC
54	6- أهداف شبكة OCLC
54	7- خدمات شبكة OCLC
58	8- مشاريع شبكة OCLC
59	9- مشاكل شبكة OCLC
60	الخاتمة
61	القائمة البيبليوغرافية

تعد المكتبات ومراكز المعلومات جزءاً لا يتجزأ من كينونة المجتمع الحديث، وإحدى وسائل استمرارته وديمومته وتطوره، ويعتمد نجاح هذه المؤسسات بشكل أساسي على وجود إدارة فعالة تقوم بالتنسيق بين الموارد المختلفة لتحقيق أهدافها. فالإدارة الحديثة ومسايرة التطورات والمكتبة أو مركز المعلومات وجهان لعملة واحدة، وكلاهما ضروري ومكمل للآخر، وبدون الإدارة الفعالة لا يمكن للمكتبات أو مراكز المعلومات أن تحقق أهدافها. وقد اتفق الباحثون حول العناصر التفصيلية للإدارة بأنها تتلخص في العنصرين التنظيمي والبشري؛ فالعصر التنظيمي يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية وأكثر ملاءمة للظروف البيئية المتطورة. أما العنصر البشري فيتعلق اهتمامه بالجانب الإنساني عن طريق التدريب المستمر للموظفين وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم والثقة في أنفسهم والقدرة على اتخاذ القرارات التي تقع ضمن نطاق صلاحياتهم.

والمكتبات الجامعية ليست ذات استغلال إداري، وهي من مصالح الجامعة مدمجة ضمن الخدمات العامة للتوثيق مهمتها الرئيسية تركيب وإعطاء قيمة للمعطيات أو المعلومات ومن ثمة إتاحة الوثائق الضرورية للأساتذة والباحثين. وانطلاقاً من وظيفتها الأكاديمية المتمثلة في مساعدة الجامعة في أداء مهمتها سواء في البحث أو التعليم، حيث تقدم خدماتها للطلبة الجامعيين وطلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس والباحثين، فهي تعمل على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والتي تنشط في إطارها داخل الجامعة. فالمكتبة الجامعية تظل أقرب المرافق لخدمة المجتمع الأكاديمي وتسعى إلى خلق الأفضل من خلال رسالتها التربوية والتعليمية فهي بذلك تحطم ذلك الإطار الكلاسيكي الذي قولها في الإطار المكاني للحفظ والتخزين، ولن تتمكن من تأدية هذه المهام على أكمل وجه بدون وجود إطارات بشرية مؤهلة قادرة على قيادة هذه المؤسسات والوصول إلى الأهداف التي تسعى إليها.

ومن خلال هذه المطبوعة سوف نتناول موضوع تنظيم وتسيير أنظمة المعلومات عامة والمكتبات الجامعية على وجه الخصوص من خلال التطرق إلى محطات مختلفة من أجل تغطية كافة جوانب الموضوع. كما نضع هذه المطبوعة بين أيدي طلبة السنة الثانية تخصص علم المكتبات من أجل توجيههم في دراسة مقياس تنظيم وتسيير أنظمة المعلومات والذي يعتبر من بين المقاييس الأساسية التي من خلالها يتمكن الطالب من الإلمام بأبجديات تخصص علم المكتبات والمعلومات.

سوف نتطرق في هذا المدخل إلى تعريف القانون الإداري وتحديد موضوعاته ومصادره وكذا التنظيم الإداري ونظرياته وأساليبه.

القانون الإداري:

يعتبر القانون من بين الآليات التي تحكم استقرار المجتمعات، وتنقسم القواعد القانونية التي تنظم أي مجتمع إنساني إلى قواعد تنظم العلاقات التي تنشأ بين الأفراد وتسمى بالقانون الخاص، ومن بين فروع القانون المدني والقانون التجاري وقانون الأسرة. أما القواعد التي تنظم العلاقات التي تنشأ بين الدول أو بين الدولة وهيئاتها العامة من جهة والأفراد من جهة أخرى فيسمى بالقانون العام، ومن بين فروعها نجد القانون الدستوري والقانون المالي والإداري الذي هو موضوع هذا المدخل.

تعريف القانون الإداري:

هناك العديد من التعاريف لهذا المصطلح حيث نجد للقانون الإداري مفهوما موسعا وآخر ضيقا. ومن خلال مفهومه الموسع فهو "مجموعة القواعد القانونية مهما كان مصدرها التي تحكم الإدارة العامة" أما في مفهومه الضيق فهو "مجموعة القواعد القانونية المتميزة والاستثنائية، المختلفة عن القانون الخاص المتعلقة بتنظيم الإدارة العامة وتحكم نشاطها وما يترتب عنه من منازعات".¹

موضوعات القانون الإداري:

يختص القانون الإداري بموضوعات أساسية تتمثل في:

1. التنظيم الإداري: ومعنى ذلك بيان الهيئات والسلطات الإدارية وتحديد طبيعتها والعلاقات القائمة بينها،

فالأحكام المتعلقة بالسلطة التنفيذية منصوص عليها في المواد 70 وما بعدها من الدستور وقانون الإدارة المحلية.

2. النشاط الإداري: وهي القواعد التي تحكم حركية الإدارة وكيفية قيامها بوظائفها ويتجسد في صورتين: الصورة الأولى؛ وتتعلق بالتصرفات والإجراءات التي تقوم بها الإدارة الرامية إلى الحفاظ على النظام العام التي ينظم من خلالها الحريات العامة في إطار ما يطلق عليه الضبط الإداري، أما الصورة الثانية فتتمثل في مختلف أشكال تدخل الإدارة العامة المتعلقة بالخدمات المتنوعة التي تؤديها للأفراد لتلبية لاحتياجاتهم في إطار ما يعرف بالمرفق العام.

¹ بسيوني، عبد الغنى عبد الله. النظرية العامة في القانون الإداري. منشأة المعارف، 2003. ص. 17

3. وسائل وأساليب الإدارة: وتتمثل في طرق وكيفيات قيام الإدارة بنشاطها وتتجسد إجمالاً في الوسائل المادية المتمثلة في المال العام ووسائل بشرية في الموظفين العامين وأساليب قانونية تتمثل في القرارات والعقود الإدارية.

مصادر القانون الإداري:

يستمد القانون الإداري كغيره من فروع القوانين الأخرى قواعده وأحكامه من مصادر مختلفة وتتمثل في:

1. التشريع: ويقصد بالتشريع به مجموع النصوص القانونية المكتوبة الصادرة عن السلطة العامة في الدولة مهما كانت، وينقسم إلى ما يلي:
 - التشريع الدستوري: وهو القانون الأساسي والأساسي في الدولة يوضع طبقاً لإجراءات خاصة تختلف من دولة لأخرى ومن نظام سياسي لآخر، وقد تضمن الدستور الجزائري لسنة 1996 المعدل والمتمم على أسس هامة تخص القانون الإداري منها المادة 15 التي تخص الجماعات المحلية، وتنص المادة 51 على مبدأ المساواة في تقلد الوظائف العامة وتنظيم السلطة التنفيذية إضافة إلى تنظيم مجلس الدولة وعليه فالدستور مصدراً أساسياً للقانون الإداري بما يتضمنه من أحكام ومبادئ.²
 - المعاهدات الدولية: وهي اتفاق يبرم بين الدول أو بين دولة ومنظمة دولية بهدف إحداث آثار قانونية في علاقاتهم المتبادلة، وتعتبر المعاهدات الدولية الموافق عليها والتي نشرت بصفة قانونية من المصادر الرسمية للقانون الإداري. وقد اعترف لها بسلطة أعلى من سلطة القانون، وهو ما نصت عليه المادة 132 من دستور 1996 "المعاهدات التي يصادق عليها رئيس الجمهورية حسب الشروط المنصوص عليها في الدستور تسمو على القانون".
 - القانون: وهو مجموعة القواعد القانونية المكتوبة التي تضعها السلطة التشريعية التي تنصب على موضوع من موضوعات القانون الإداري. وله دور رئيسي في تنظيم الحياة الإدارية نظراً لما يتضمنه من مسائل تتضمن التنظيم الإداري، النشاط الإداري والمنازعات الإدارية.
 - اللوائح أو القرارات الإدارية التنظيمية: وهي القواعد القانونية التي تصدرها السلطة التنفيذية وهي تقوم بوظيفتها الإدارية والتي لها أهمية بالغة كونها وسيلة هامة في يد السلطة الإدارية لممارسة النشاط الإداري وتغطية متطلبات الحياة الإدارية.
2. الشريعة الإسلامية: لقد نصت المادة الأولى من القانون المدني في فقرتها الثانية والثالثة على بقية مصادر القانون بنصها " ... وإذا لم يوجد نص تشريعي (مكتوب) ... حكم القاضي بمقتضى مبادئ الشريعة الإسلامية... ".³

² عشي، علاء الدين. مدخل القانون الإداري. [دم.]: دار الهدى، الجزائر، 2012. ص. 26.

³ المادة 01. الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق لـ 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية

3. العرف: يأتي العرف في مرتبة أدنى من مرتبة القواعد القانونية المكتوبة وهو مجموعة القواعد التي اعتادت الإدارة على إتباعها في أداء نشاط معين، من خلال اعتقاد كل من الإدارة والأفراد بأن هذا السلوك أصبح ملزماً ومخالفته كمخالفة النصوص القانونية.

4. المبادئ العامة للقانون: ويقصد بالمبادئ العامة للقانون بأنها مجموعة قواعد قانونية ترسخت في ضمير الأمة القانوني، يتم اكتشافها بواسطة القضاء ويعلنها في أحكامه فتكسب القوة الإلزامية وتصبح بذلك مصدراً من مصادر المشروعية، ويجب على الإدارة احترامها⁴ ومن المبادئ العامة المرتبطة بمجال القانون الإداري نذكر ما جاء به دستور 1996 وتتمثل في:

- مبدأ المساواة بتطبيقاته المتعددة.

- المساواة في الالتحاق بالوظيفة العمومية.

- مساواة الأفراد في الانتفاع بخدمات المرافق العامة... وغيرها.

- مساواة المواطنين في تقلد المهام والوظائف في الدولة.

- القضاء على استغلال الإنسان للإنسان.

- لا يتم نزع الملكية إلا في إطار القانون وبناء على تعويض عادل.

- عدم تحيز الإدارة.

5. القضاء: يعتبر المصدر الأساسي لغالبية مبادئ القانون الإداري الفرنسي أما بالنسبة لدور القاضي الإداري في الجزائر فهو في تراجع كبير تاركا مكانه للتشريع الذي غزا كل مجالات القانون الإداري.

6. الفقه: وهو مجموعة الآراء والمبادئ التي تستنبط بالطرق العلمية بواسطة علماء القانون من أساتذة في القانون، قضاة ومحامين، وتصدر في شكل مؤلفات ومقالات وأبحاث أو في شكل شرح النصوص القانونية أو نقدها تحكم موضوعات القانون الإداري المتعددة والمتنوعة.

التنظيم الإداري:

تعد نظرية التنظيم الإداري أهم مدخل من مداخل القانون الإداري لتعلقها بالإدارة العمومية، إذ تدخل دراسة المؤسسات الإدارية من الناحية القانونية تحت ما يسمى بالتنظيم الإداري. وتعتبر دراسة التنظيم الإداري عملية البحث في الأسلوب الذي تنتهجه الدولة في كيفية تنظيمها الإداري ودرجة الأخذ بمبادئ الديمقراطية لأجل التسيير الفعال لهيكلها الإدارية تحقيقاً للمصلحة العامة.

⁴ لباد، ناصر. القانون الإداري: الجزء الأول. سطيف: دار النشر لباد، 2005. ص.83.

كما يقصد بالتنظيم الإداري مجموعة النظريات التي يبني على أساسها التنظيم الإداري في أية دولة، وأهم هذه الأسس؛ نظرية الشخصية المعنوية، نظرية المركزية واللامركزية الإدارية ومبدأ الرقابة الإدارية.

نظرية الشخصية المعنوية: وتكتسي هذه النظرية أهمية بالغة في القانون الإداري، فالإنسان منذ ولادته يتمتع بالشخصية القانونية التي تمكنه من اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات، إلا أن عجز الإنسان عن القيام بمتطلبات الحياة الإدارية لانتهاء شخصيته بالوفاة كان لابد من منح الأهلية القانونية لأشخاص أخرى، وهي أشخاص معنوية.⁵ وقد اتفق الفقه على تعريف الشخصية المعنوية على أنها " مجموعة من الأشخاص أو الأموال التي تهدف إلى تحقيق غرض معين، تتمتع بالشخصية القانونية والاستقلال المالي. ويبدو موقف المشرع الجزائري واضحا بالرجوع إلى نص المادة 49 من القانون المدني؛ إذ تبني صراحة نظرية الشخصية المعنوية لما لها من قيمة وأثر قانوني فالدولة كشخص معنوي يحتاج مجموعة من الأشخاص الاعتبارية كالولاية البلدية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري بهدف مساعدتها والقيام بأعباء الوظيفة الإدارية.⁶ وإذا تم الاعتراف بالشخص المعنوي، فيتمتع بجميع الحقوق إلا ما كان منها ملازما لصفة الإنسان وفي الحدود التي يقرها القانون، فيكون لها على وجه الخصوص:⁷

- ذمة مالية مستقلة: يتمتع الشخص الاعتباري بذمة مالية مستقلة عن الدولة ولها الحق في الاحتفاظ بالفائض من إيراداتها كما أنها تتحمل نفقاتها، والذمة المالية للشخص المعنوي مستقلة عن الذمة المالية للأشخاص المكونين له.
- الأهلية القانونية: يتمتع الشخص المعنوي العام بأهلية قانونية في الحدود التي رسمها القانون، تمكنه من اكتساب الحقوق وتحمل الالتزامات في حدود الهدف الذي يسعى لتحقيقه، يمارسه عنه من يمثلونه من الأشخاص الطبيعية.
- حق التقاضي: للشخص المعنوي أهلية التقاضي؛ إذ يمكن أن تكون مدعيا أو مدعى عليه، كما يجوز أن تُقاضي الأشخاص المعنوية بعضها البعض ويمارس هذا الحق عن طريق شخص طبيعي أو ما يطلق عليه "الممثل القانوني".
- موطن مستقل: للشخص الاعتباري موطن خاص به يختلف عن موطن الأشخاص المكونين له وعادة هو المكان أو المقر الذي يوجد فيه مركز إدارته وللموطن أهمية خاصة فعلى أساسه تتحدد الجهة القضائية المختصة.
- نائب يعبر عنه: ليس للشخص المعنوي وجود ماديا ملموسا، لذا وجب تمثيله بشخص طبيعي يقوم بالتصرفات ويتقاضى باسمه ولحسابه.

⁵ ليلو، مازن راضي. القانون الإداري. [د.م.]: منشورات الأكاديمية العربي في الدانمارك، 2008. ص. 26.

⁶ المادة 49. الأمر رقم 75 - 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق لـ 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية

⁷ ليلو، مازن راضي. مرجع سابق. ص. 29-30.

المسؤولية المدنية والجزائية: يترتب عن قيام الشخصية الاعتبارية مساءلتها أمام الغير على أساس قواعد المسؤولية المدنية والجزائية. فبالنسبة للمسؤولية المدنية؛ يشترك كل الأشخاص الاعتبارية مهما كان نوعها بتحمل تبعات أعمالها في مواجهة الأفراد بتعويض الأضرار التي تسببها للغير. أما بالنسبة للمسؤولية الجزائية؛ فبعد تعديل قانون العقوبات سنة 2004، نص المشرع على وجوب تحميل الشخص المعنوي الخاص للمسؤولية الجزائية دون الشخص المعنوي العام.

أساليب التنظيم الإداري:

تنتهج الدول المختلفة أسلوبين في تنظيمها الإداري هما المركزية الإدارية واللامركزية الإدارية، وتأخذ الدول بقدر من هذا المظهر أو ذاك وفقا لظروفها السياسية والاجتماعية، ورغم اختلاف النظامين إلا أن كلاهما يسعى لتلبية حاجات المواطنين في أحسن الظروف والأحوال.

1. المركزية الإدارية:

اعتمدت الدول في تسيير شؤونها الإدارية على نظام المركزية الإدارية، فهو أول النظم التي اتبعتها الدول في الحكم والإدارة، وتقوم على توحيد الوظيفة الإدارية أو النشاط الإداري في يد السلطة المركزية أي في يد السلطة التنفيذية الموجودة في العاصمة، ويمكن تعريفها أيضا على أنها جمع الوظيفة الإدارية في يد شخص معنوي واحد هو الدولة التي تتولى وتهيمن على النشاط الإداري.⁸ وتقوم المركزية الإدارية على ثلاثة عناصر هي:

✓ تركيز الوظيفة الإدارية في يد السلطة المركزية.

✓ التدرج السلمي.

✓ السلطة الرئاسية.

كما تتخذ المركزية الإدارية من الناحية العملية صورتين، وهما:⁹

المركزية الإدارية: ويتمثل هذا الأسلوب في تركيز جميع السلطات الإدارية في أيدي الحكومة المركزية بالعاصمة التي يعود إليها البت في جميع المسائل الإدارية، يجعل ممثلي الأقاليم مجرد منفذين للأوامر والتعليمات الوزارية يتعين عليهم الرجوع إلى السلطة المركزية قبل القيام بأي تصرف، وهي الصورة البدائية للمركزية الإدارية ويطلق عليها أيضا بالمركزية المتطرفة أو المشددة.

عدم التركيز الإداري: ويطلق على هذه الصورة بالمركزية المخففة أو المعتدلة أو اللاوزارية أو كما يسميها البعض بالمركزية النسبية، وهو أسلوب من أساليب التنظيم الإداري المركزي ظهر نتيجة مساوى الصورة الأولى، يهدف إلى تخفيف العبء عن الحكومة المركزية أمام تطور الحياة وتعقدتها وكثرة اتصال الجمهور بالإدارة لقضاء مصالحهم، مما استحال عرض كل الطلبات على الوزراء المعنيين، وفي الوقت نفسه عدم تمتع ممثلي الإقليم بسلطة اتخاذ القرار، لذا كان من اللازم تخويل

⁸ ليلو، مازن راضي. مرجع سابق. ص. 31.

⁹ بوضياف، عمار. التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق. الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010. ص. 25.

بعض الموظفين داخل الأقاليم بسلطة اتخاذ القرار في الأمور ذات الطابع المحلي دون حاجة للرجوع إلى الوزير المختص في العاصمة.

2. اللامركزية الإدارية:

انتهجت الدول أسلوباً آخر إلى جانب أسلوب المركزية الإدارية ويقوم هذا الأسلوب على توزيع الوظائف الإدارية بين الحكومة المركزية في العاصمة وبين أشخاص الإدارة المحلية في الإقليم ويطلق عليه نظام اللامركزية الإدارية.

وتعرف اللامركزية الإدارية بأنها إسناد صلاحيات التسيير الإداري لإقليم معين من الدولة لهيئة إدارية منتخبة إعمالاً على توفير حاجيات سكان الإقليم تحت رقابة السلطات المركزية. وتعرف أيضاً " بأنها مجموعة من الأشخاص الإدارية العامة المستقلة، تمارس اختصاصاتها الإدارية إقليمياً أو مصححياً بواسطة مجالس منتخبة أو هيئات إدارية تحت وصاية وإشراف الدولة دون أن تخضع لها".¹⁰ ويقوم نظام اللامركزية الإدارية على ثلاثة، وهي:

✓ الاعتراف بوجود مصالح محلية متميزة:

✓ الاعتراف بوجود هيئات محلية أو مصححية مستقلة.

✓ خضوع الأجهزة المستقلة لوصاية السلطة المركزية.

كما تتخذ اللامركزية الإدارية هي الأخرى صورتين، وهما:

- اللامركزية الإقليمية أو المحلية: ويقصد بها أن تمنح السلطات المركزية إلى الإدارة اللامركزية سلطة تسيير جزء من إقليم الدولة وإدارة مرافقه ومصالحه المحلية مع تمتعها بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري.
- اللامركزية المصلحية أو المرفقية: ويقصد بها أن يمنح لبعض المشاريع والمرافق والمصالح العامة الشخصية المعنوية المستقلة عن الإدارة المركزية مع خضوعها لإشرافها لتشكل مؤسسة عامة وطنية أو محلية لتسهيل ممارستها لنشاطها بعيداً عن التعقيدات الإدارية كمرفق الماء والغاز والكهرباء والنقل، ويحرص المشرع أن تكون ممارسة هذه المؤسسات لنشاطها ضمن الحدود والاختصاصات التي أجازها ولا يمكن لها مباشرة نشاط آخر أو التوسيع من اختصاصاتها.¹¹

¹⁰ عشي، علاء الدين. مرجع سابق.. ص. 56.

¹¹ ليلو، مازن راضي. مرجع سابق. ص. 41.

سوف نتطرق في هذا المحور إلى تطور الفكر الإداري عبر محطاته المختلفة من خلال عرض مختلف النظريات والاتجاهات الفكرية التي نظرت ومهدت لتطور هذا العلم.

تطور الفكر الإداري:

لم تقم أي حضارة في العالم إلا و كانت الإدارة أحد الركائز الأساسية في نجاحها واستمرارها، كما كانت أيضا أهم الأسباب التي أدت إلى تدهورها و تدهورها ، فالإدارة وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية، ومن هنا كانت حاجة الإنسان للإدارة فهي تقوم بدور العنصر المعاون الذي يتغلغل في جميع أوجه النشاط الإنساني، وهكذا حتى أصبحت الإدارة في وقتنا الحاضر من أهم الحقائق السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية في كل المجتمعات والدول، ولكن لم يكن للإدارة من الوضوح الفكري والتأصيل العلمي الذي وصلت إليه حاليا، فلم يكن هناك ما يسمى بالفكر الإداري الذي تحكمه مجموعة من القواعد والأسس والأصول والمبادئ.

وقد مر الفكر الإداري في تطوره بمدارس متعددة نشأت وتطورت عبر محطات مختلفة، ويمكن تصنيفهما كما يلي :

1. المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت هذه المدرسة بعد الثورة الصناعية وسيادة المذهب الاقتصادي الرأسمالي. ورغم التباين في أفكار النظريات التي ضمنها هذه المدرسة إلا أنها تشترك في السمات التالية:¹²

- نظرتها إلى الإنسان بوصفه آلة الإنتاج وإلى الإدارة نفسها كونها مسؤولة عن عناصر الإنتاج بما فيها العاملون بالصورة والكيفية التي تراها مناسبة لتحقيق أهدافها.
- نظرتها إلى الإنسان أنه كسول وأناني وأنه يعمل ضد الإدارة وأهدافها.
- تركيزها على الهيكل التنظيمي كمحدد أساسي لزيادة الإنتاجية واعتبار أن التنظيمات الرسمية هي الأساس في التنظيم وعدم اعترافها بالتنظيمات غير الرسمية.
- الإنسان يهتم بالكسب المادي وأن تحفيزه يكون عبر الأجور والزيادات المالية.
- التركيز على المركزية والتسلسل الهرمي.
- إن السلطة أساس القيادة فالرئيس يأمر والمأمور ينفذ.

وتتألف المدرسة الكلاسيكية من ثلاث فروع أو مدارس فرعية وهي: مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة التقسيمات الإدارية والمدرسة البيروقراطية.

¹² طاهري، فاطمة. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية للجنوب الشرقي الجزائري. مذكرة ماجستير: علم المكتبات: قسنطينة: 2007. ص.47.

▪ مدرسة الإدارة العلمية:

من أشهر رواد هذه المدرسة فريدريك تايلور، هنري جانت وفرنك غلبرت، وقد بدأت هذه المدرسة ببحوث فريدريك تايلور الذي عاش في الفترة (1856-1915)، و الذي يعتبر أب المدرسة، وقد حاول تايلور في كتابه " الإدارة العلمية" تبديل التقاليد و الأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط و علاقات علمية، ومن هنا جاءت التسمية. كما يعتبر فريدريك تايلور الممثل الرئيسي لأفكار هذه المدرسة وتتلخص فلسفتها في استخدام الأسلوب العلمي لاتخاذ القرارات ولحل المشكلات الإدارية، كما تهتم باتباع الأسلوب العلمي في اختيار المواد والأجهزة والعاملين، وتركز هذه العملية على مبدأ التخصص والتنظيم. ولهذه النظرية خمسة أسس، وهي:¹³

أ- تقسيم العمل والتخصص: ترى الإدارة العلمية أن للتخصص في العمل أثره الكبير على الكفاية الإنتاجية بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى حسن سير العملية الإنتاجية.

ب- الطريقة المثلى للعمل: ترى الإدارة العلمية أن هناك عدة طرق لأداء العمل إلا أن هناك طريقة مثلى تعد الأفضل لأدائه بأقل جهد وأسرع وقت تؤكد أن دور الإدارة في إيجاد هذه الطريقة وتدريب العاملين عليها.

ج دراسة الإجهاد: ترى هذه النظرية إلى أن الإجهاد غير الضروري هو نتيجة العمل بطريقة خاطئة نتيجة لعدم التدريب ولذلك يجب التخلص منه.

د- تجديد كمية العمل اليومي: إن زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين يكون بتحديد الكمية الصحيحة للإنتاج الخاص بكل عمل أو وظيفة وتدريب العاملين على اتباع الطريقة المثلى لأداء العمل حسب هذه المدرسة.

▪ مدرسة التقسيمات الإدارية:

يعد هنري فايول مؤسس هذه المدرسة، فقد عاش خلال الفترة (1841-1925)، وقد كانت توجهات هنري فايول منطلقة من منظار الإدارة العليا ومن خبرته كمدير عام لإحدى أكبر شركات تعدين الفحم وقد نشر كتابه " الإدارة العمومية و الصناعية" سنة 1916. ويعود الفضل له في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة، وهي: تحديد وظائف المدير، أنشطة المؤسسة، ووضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف. فقد قسم هنري فايول وظائف المدير إلى خمسة وظائف، وهي: التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة. ومن ناحية أخرى فقد قسم أنشطة المؤسسة إلى خمسة عناصر أساسية، وهي:

¹³ علاقي، عبد القادر مدني. الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية. الرياض: بهامة، 1998. ص. 100.

1-الفنية (الصنع أو الإنتاج)؛

2- التجارية (الشراء و البيع و التداول)؛

3-المالية (الحصول على رأس المال و استخدامه)؛

4- المحاسبة (الكلف و الميزانيات و الإحصاء)؛

5-الأمان أو الضمان (حماية الأشخاص و الممتلكات).

▪ المدرسة البيروقراطية:

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر والذي عاش خلال الفترة (1864-1920) ، وقد انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة. وقد انبثق من تحليله مفهوم " البيروقراطية " (حكم المكتب) ، والذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهامها بأعلى كفاءة . ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية، وهي:¹⁴

➤ تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها؛

➤ سلسلة واضحة من إصدار الأوامر؛

➤ اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب؛

➤ اعتماد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا؛

➤ تدوين الأفعال والقواعد والقرارات الإدارية؛

➤ الفصل بين ملكية المؤسسة و إدارتها؛

➤ خضوع جميع الأعضاء للانضباط و الرقابة الدقيقين أثناء أداءهم لمهامهم.

وعلى الرغم من نشوء المدارس المذكورة كل منهما بمعزل عن الأخرى وعدم التواصل العلمي بينها إلا أنها ركزت على اهتمامات أساسية مشتركة، وهي:

✓ حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل؛

✓ ضعف رغبة الأفراد في العمل وبالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة؛

✓ جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء؛

✓ تقسيم العمل؛

✓ السلطة الرسمية.

¹⁴ نتو ، ابراهيم عباس. المفاهيم الأساسية في علم الإدارة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1981 . ص. 22

2. المدرسة السلوكية:

وتتألف المدرسة السلوكية من دراسات وتجارب مختلفة وهي: تجارب هاوثورن والعلاقات الإنسانية.

▪ تجارب هاوثورن:

تتمثل البداية الحقيقية للمدرسة السلوكية في سلسلة الدراسات التي أجريت في مصنع "هاوثورن" (HAWTHORNE) بشركة "ويسترن الكتريك" خلال السنوات (1923-1932) والتي تعرف باسم دراسات أو تجارب هاوثورن. وتتكون دراسات "هاوثورن" من عدة تجارب عملية أشهرها تجربتين؛ وسميت التجربة الأولى بـ "تجربة الإضاءة" حيث قام الباحثون بتقسيم عدد من العاملات إلى مجموعتين: مجموعة التجربة ومجموعة المراقبة، وقد تم تغيير ظروف الإضاءة للمجموعة الأولى بجعلها أكثر شدة، بينما ظلت مجموعة المراقبة في نفس مستوى الإضاءة، وكان الهدف من ذلك هو تحديد أثر درجة الإضاءة على الإنتاجية. أما في التجربة الرئيسية الثانية فقد قام الباحثون بتصميم نظام لدفع الأجور على أساس معدل الإنتاج، "الدفع بالقطعة" وتم عزل 09 عاملين لتطبيق النظام الجديد عليهم، وكانت التجربة قائمة على فرضية مفادها أنه إذا كان الحافز الاقتصادي هو الحافز الوحيد للأفراد فإنهم يتسابقون فيما بينهم لتحقيق أعلى معدل إنتاج، بحيث يتيح لمن يفوز به أن يحقق أعلى دخل نقدي. وقد أوصلت النتائج غير المتوقعة للتجربتين الباحثين إلى نتيجة مفادها أن هناك قوى اجتماعية غير معروفة للمديرين لها تأثيرها الهام على سلوك العاملين.¹⁵

▪ العلاقات الإنسانية:

تعتبر نظرية Maslow من أولى النظريات التي اهتمت برضا الأفراد عن أعمالهم، ومعرفة حاجاتهم في إطار الأعمال التي يقومون بها، فهي تعتبر من أكثر المحطات الفكرية التي لاقت رواجاً في تفسير سلوك الإنسان، حاجاته ورغباته. وقدم Maslow نظريته حول تدرج الحاجات سنة 1943 في إطار عمل بعنوان "نظرية حول دافعية الإنسان"، وقد عرفت هذه النظرية باسم التدرج الهرمي للحاجات.¹⁶ ولا تزال مبادئ هذه النظرية قائمة إلى اليوم، فهي تشكل قاعدة أساسية لفهم دافعية الإنسان، كما أنها تعتبر مرجعاً هاماً في مجال تسيير الأفراد، حيث توفر منظوراً واضحاً لما يجعل من الناس محفزين. وقد ارتكزت نظرية Maslow على ثلاثة افتراضات أساسية هي:¹⁷

- يشعر الإنسان بحاجة إلى أشياء معينة، وهذه الحاجة تؤثر على سلوكه، فالاحتياجات غير المشبعة تؤثر على الفرد وتسبب له التوتر، وفي سعي الفرد إلى إنهاء حالة التوتر هذه يبذل مجهوداً من أجل

¹⁵ شريف، علي. الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000. ص.33.

¹⁶ Roussel, Patrice. La Motivation au travail : concepts et théories. LIRHE: Université Toulouse, 2000. P. 34.

¹⁷ أنور، سلطان محمد سعيد. السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004. ص.129.

إشباع الحاجة ويتوقف رضاه على مدى إشباعه لها، وعليه لن يكون راضيا عن عمله ما لم يحقق له الإشباع الذي يريده.

- تتدرج الحاجات في ترتيب هرمي حسب إلحاحها ومدى أهميتها، حيث تبدأ بالحاجات الأساسية (الأولية) اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج صعودا نحو الحاجات المركبة.
- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية، ثم يصعد سلم الإشباع بالانتقال إلى الحاجات الأعلى في الهرم، ولا يكون هناك انتقال من مستوى إلى آخر ما لم يتم إشباع حاجات المستوى السابق.

وقد قدم Maslow هذه الحاجات في شكل هرم مكون من خمسة مستويات مرتبة من القاعدة إلى القمة حسب الأهمية، وتمثلت هذه الحاجات في الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، حاجات اجتماعية، حاجات التقدير والحاجة إلى تحقيق الذات، واعتبر أن كل من هذه الحاجات في حاجة إلى الإشباع. وفيما يلي هرم تدرج الحاجات كما قدمه Maslow.

الشكل رقم [01]: التدرج الهرمي للحاجات



المصدر: أبو شندي، سعد عامر. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية. عمان: دار أسامة، 2010. ص.146.

ويرتكز ترتيب الحاجات الموضح في الشكل أعلاه على أولويتها وإلحاحها بالنسبة للفرد، وقد عبر عنه Maslow بقوله "بالنسبة للرجل الذي اشتد به، لا يوجد له اهتمام آخر غير الطعام، فهو يحلم بالطعام، يتذكر الطعام، يفكر بالطعام، كما يشعر بالطعام، فهو يدرك فقط الطعام، ويريد فقط الطعام... بالنسبة لرجل يعاني الجوع الحاد، فالوهم يمكن تعريفه بأنه مكان يوجد فيه الكثير من الطعام، فهو يفكر بأنه إذا ضمن الطعام لبقية حياته فإنه سيكون سعيدا جدا ولن يطلب شيئا آخر أبدا... لكن ماذا يحدث لرغبات الرجل إذا

وجد الكثير من الخبز وكانت معدته مملوءة؟ هنا تظهر حاجات أخرى (علوية) وهي كسابقتها تسيطر على الكائن".¹⁸ وفي ما يلي شرح للحاجات المبيّنة في الشكل السابق:

1. الحاجات الفيزيولوجية: تمثل الحاجات الفيزيولوجية قاعدة الهرم، فهي حاجات أساسية وضرورية لحياة الفرد وبقاء الجسم واستمراريته، وتتمثل هذه الحاجات في الحاجة إلى الطعام، الشراب، التنفس، الراحة والدفع¹⁹ وغيرها، ويمكن أن تتجسد هذه الحاجات في مكان العمل في الاهتمام بالراتب والظروف المادية والبيئة الصحية للعمل مثل التدفئة، التكييف ومرافق الإطعام.

2. حاجات الأمان: تظهر أهمية حاجات الأمان كدافع لسلوك الفرد بعد إشباعه لحاجات المجموعة السابقة، وتتضمن حاجات هذه المجموعة كل ما يتعلق بسلامة الفرد وأمنه وحمايته من مختلف المخاطر، ويمكن القول بأن حاجات الأمان تشتمل على الحاجات الفيزيولوجية (مثل الحاجة إلى السكن) وحاجات أخرى متصلة بالأمان النفسي كالحصول على التأمين الصحي والتأمين ضد حوادث العمل²⁰ وضمان أجر التقاعد والعمل وسط بيئة تخلو من المخاطر التي تهدد صحة الفرد.

3. الحاجات الاجتماعية: لا تظهر أهمية هذه الحاجات كموجه للسلوك إلا بعد أن يتم إشباع حاجات المجموعتين السابقتين، وتتمثل هذه الحاجات في الرغبة في إقامة علاقات اجتماعية كالصداقة والانتماء إلى مجموعات العمل المختلفة الرسمية منها وغير الرسمية، وتنبع هذه الحاجات من واقع أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

4. حاجات التقدير والاحترام: كما هو الحال بالنسبة إلى الحاجات السابقة، فإنه لا يتم الارتقاء إلى إشباع هذه الحاجة، إلا بعد إشباع سابقتها في الهرم، وهنا يتم التركيز على حاجة الفرد إلى المكانة الاجتماعية المرموقة، وأيضاً الشعور باحترام الآخرين له، وبحاجة إلى إحساسه بالثقة والمقدرة والكفاءة، ويمكن أن تلعب الجوائز والألقاب والترقيات دوراً هاماً في إشباع حاجات هذه المجموعة، وكذلك خطابات الثناء والشكر في حالة إنجاز المهام الخاصة.

5. الحاجة إلى تحقيق الذات: تمثل الحاجة إلى تحقيق الذات قمة هرم الحاجات، ولا يتم الوصول إليها إلا بعد المرور على كل الحاجات السابقة لها وإشباعها، وتمثل هذه الحاجة ما يستطيع الفرد أن يكون عليه أو كيف

¹⁸ عمارة، شريف. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية. رسالة ماجستير: علوم التسيير: جامعة جيجل: 2010. ص. 20.

¹⁹ Roussel, Patrice. *Op.cit.* P. 34.

²⁰ ريجيو، رونالد؛ تر. حلبي فارس. المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. عمان: دار الشروق للنشر، 1999. ص. 229.

يرى نفسه، وذلك من خلال تطوير قدراته الكامنة واستغلالها في الإبداع والابتكار والنمو على الصعيد الفردي، لتحقيق التنمية الذاتية وتحقيق التقدم الشخصي.

ومما سبق يمكن القول أن الفرد يشبع حاجاته بشكل متسلسل، ولا يمكن له أن يحقق الإشباع الكلي لها، وصعوبة تحقيق الإشباع تزداد كلما صعدنا في هرم تدرج الحاجات، والرضا الوظيفي في هذه الحالة مقترن بمدى إشباع العمل لهذه الحاجات.

وكتقييم عام لنظرية Maslow نلاحظ أنها توفر إطارا عاما مبسطا ومفيدا لفهم تدرج قوة الدوافع عند معظم الأفراد معظم الوقت، إلا أنها لا تصلح لفهم قوة دوافع كل الأفراد في كل المواقف، ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ما يلي:

- أنه لا يمكن ترتيب حاجات الأفراد بشكل هرمي أو تسلسل موحد للجميع، حيث أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم كما دلت عليه الأبحاث.
- أن الحاجات تأتي وتذهب، وكذلك فإن إشباع حاجة معينة لا يعني بقاءها بشكل لا نهائي.
- أن الحاجات لدى الإنسان متداخلة ومتراصة ومن الصعوبة الفصل بينها بفواصل كما حددها

²¹
Maslow.

ويتفق معظم الباحثين حول هذه الانتقادات، ويضيف بعضهم أيضا:

- أن النظرية لم تهتم بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى الحاجة الأعلى مباشرة بل افترضت فقط أن هناك إشباع، وفي واقع الأمر أننا نختلف في حجم الإشباع الذي يرضينا، فقد يرضى أحد الأفراد بقدر معين من الإشباع لحاجة ما بحيث يكون هذا القدر كافيا له للانتقال إلى الحاجة التي تليها، ونفس النسبة تلك لا تكون كافية لإرضاء حاجة الآخرين.
- تفترض النظرية أننا ننتقل من إشباع حاجات إلى حاجات أخرى فور إشباع الحاجة الأدنى، وفي واقع الأمر يرى معظم الباحثين أننا نشبع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

بالإضافة إلى أن نتائج البحوث التجريبية التي أجريت لاختبار فروض نظرية Maslow لم تستطع الخروج باستنتاجات مؤكدة عن صحة أو عدم صحة هذه النظرية.

وبشكل عام تتمثل أهم مساهمة لنظرية Maslow في زيادة أنواع الحاجات التي لها دور مهم في دافعية العمل والرضا الوظيفي. وفي الوقت الذي ركز فيه الإداريون على الحاجات الأساسية الأدنى مثل الحوافز المالية لتشجيع العاملين جاءت نظرية Maslow لتلفت الانتباه إلى أهمية حاجات المستوى الأعلى مثل (الاحترام،

²¹ الشهري، علي. الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية. رسالة ماجستير: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض: 2002. ص. 42.

التقدير، تحقيق الذات) باعتبارها دوافع مهمة للعمل.²² كما يمكن إضافة بعض الدروس المستفادة من هذه النظرية في النقاط التالية:²³

- ساهمت نظرية Maslow في زيادة الوعي فيما يتعلق بالأنواع المختلفة للحاجات، وهذه الأخيرة مازالت صالحة إلى اليوم كما وضعها Maslow أول مرة.
- ووجهت نظرية Maslow انتباهها إلى التساؤل: ماذا يحدث إذا لم يتم إشباع الحاجات؟ ومن أجل تسيير فعال للأفراد في المؤسسات لابد من الأخذ بعين الاعتبار نتائج الحاجات غير المشبعة، وتعلم كيفية التعامل مع مثل هذه الوضعيات، فالحاجات غير المشبعة تؤدي إلى التوتر والصراع والإحباط، ونتيجة لذلك لا يقدم الأفراد أفضل ما لديهم فيما يتعلق بأداء مهامهم.
- من خلال فهم حاجات وسلوك الأفراد يمكن توفير التوجيه المناسب والسليم، خصوصا في مجال تقديم المشورة واختيار التقنيات المناسبة للتدريب.

ويعتبر إبراهيم ماسلو (A.MASLOW) من أشهر الباحثين في العلاقات الإنسانية، كما أسهم في هذا الصدد أيضا دوجلاس ماكرويجور (D.MCGREGOR) بتقديم ما يسمى بنظرية (X) و نظرية (Y) ، حيث تشير نظرية (X) إلى أسلوب المديرين في التعامل مع المستويات الدنيا وإلى مجموعة الأفكار الأخرى التي يعتمد عليها المديرون في ممارسة نشاطاتهم وأعمالهم. في حين تهدف نظرية (Y) إلى التنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها.²⁴

3. المدارس الحديثة:

هناك مجموعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة والتي نشأت مؤخرا وهي : مدرسة علم الإدارة، مدرسة النظم، المدرسة الظرفية، الإدارة بالأهداف والإدارة على الطريقة اليابانية.

- مدرسة علم الإدارة:

تعرف هذه المدرسة أيضا باسم مدرسة بحوث العمليات وتعرف على أنها اتجاه علمي حديث في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية باستعمال الأساليب الرياضية والمنطقية التحليلية أي أنها مدرسة تهتم بالأسلوب الكمي، ظهرت خلال الحرب العالمية الثانية نتيجة البحوث العسكرية. ولهذه المدرسة عدة سمات نذكر منها:²⁵

- ✓ تركيزها على القرار؛
- ✓ تطبيق الأسلوب التحليلي العلمي للمشكلات الإدارية؛
- ✓ تهتم بمعايير الفعالية الاقتصادية والاعتماد على متغيرات كمية مثل التكاليف، الدخل، الفوائد.....الخ؛

²² ريجيو، رونالد. مرجع سابق. ص. 231.

²³ عمارة، شريف. مرجع سابق. ص.ص. 21-22.

²⁴ الخضر، علي إبراهيم. المدخل إلى إدارة الأعمال. دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1997. ص. 121.

²⁵ طواهرى، فاطمة. مرجع سابق. ص. 28.

✓ التعبير عن الحلول للمشكلات رياضياً؛

✓ اعتمادها على الحواسيب نظراً للسمات الكمية الرياضية.

ويمثل هذا المدخل أحد المجالات الحديثة والمتطورة للعلوم الإدارية وهي نتاج محاولات تحليل المشكلات الإدارية تحليلاً شاملاً والرغبة في التوصل إلى قرارات سليمة تحقق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، ويستند هذا المدخل إلى الطرق العلمية والوسائل الرياضية والتحليل المنطقي، فبحوث العمليات أسلوب حديث يساعد الإدارة في وضع أساس علمي لاتخاذ قراراتها ورسم سياساتها.

▪ مدرسة النظم:

تعتمد هذه المدرسة على نظرية النظم أي أن كل المدرسة تتركز حول مفهوم النظام باعتبارها المؤسسة أو المنظمة هي مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة ذات علاقات مشكلة بذلك نظاماً لتحقيق أهداف مرسومة وهذا ما نجده بالفعل في كل المنظمات عندما نقارن معطيات المؤسسة مع ميزات النظام²⁶.

✓ أنها تتكون من عدة أجزاء أو عناصر أو نظم فرعية.

✓ أن أجزائها أو نظمها الفرعية ترتبط ببعضها طبقاً لنظام اتصال محدد وأنها متفاعلة فيما بينها.

✓ أنها موجودة لتحقيق أهداف معينة.

✓ أن المؤسسة موجودة في بيئة (داخلية وخارجية).

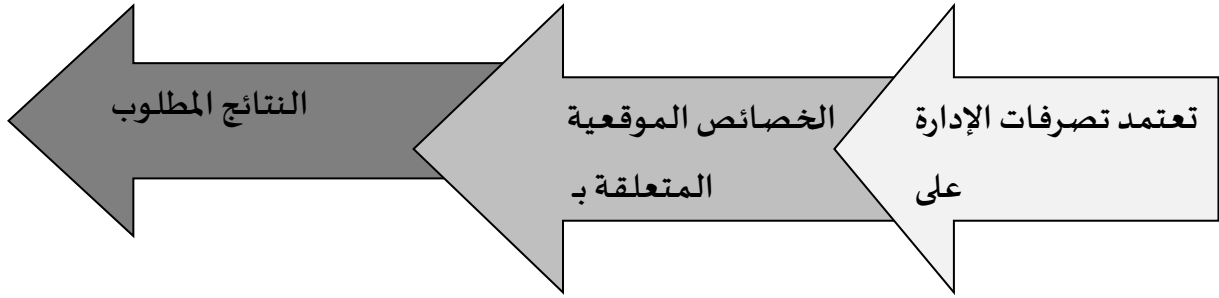
▪ المدرسة الظرفية:

تمثل المدرسة الظرفية في الإدارة اتجاهها حديثاً في الفكر الإداري والذي يقوم على أساس أنه ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المؤسسات، وإنما يجب استخدام هذه المدارس و النظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة.

ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وقد أكدت هذه الدراسات أهمية كل من المتغيرات البيئية، التكنولوجية والقيم الاجتماعية على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المؤسسة، ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المؤسسة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري يصلح لكافة أنواع المؤسسات أو حتى لنفس المؤسسة في مراحل تطورها المختلفة وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها كما يعكس ذلك الشكل رقم [02].

²⁶ همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001. ص.70.

الشكل رقم [02]: الإدارة الظرفية



المصدر: الشماع، خليل محمد حسن . مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. عمان: دار المسيرة ، 1999. ص. 43.

▪ الإدارة بالأهداف:

يعتبر أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوباً حديثاً من أساليب العمل الإداري، ويقوم هذا الأسلوب على اعتبار النتائج النهائية المتعلقة بإنجاز العمل معياراً أساسياً للحكم على كفاءة الإدارة والعاملين الذين قاموا بذلك، كما أن الحكم على أفضل الترتيبات أو الإجراءات الإدارية والفنية يعتمد على مجموعة الأهداف الموضوعية من ناحية وعلى الأهداف والنتائج المتحققة من ناحية أخرى.

ويمكن وصف أسلوب الإدارة بالأهداف بأنه فلسفة إدارية ترمي إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد عن طريق اشتراك المرؤوسين والرؤساء في تحديد الأهداف، وزيادة رقابة المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تعنيهم بشكل مباشر. وقد وضع فكرة الإدارة بالأهداف Peter Drucker في أوائل الخمسينيات ونالت الكثير من التأييد والاهتمام. ويقوم هذا الأسلوب على عدد من الأفكار وهي:²⁷

- ✓ الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطة؛
 - ✓ زيادة نطاق العمل وفرصه بشكل عام؛
 - ✓ المسؤولية وحثها على الإبداع والإنتاجية؛
 - ✓ المشاركة والتشاور في الإدارة لزيادة ربط العاملين بأهداف المنظمة؛
 - ✓ إتباع طرق جديدة في تقسيم العاملين هي أقرب لفلسفة النقد الذاتي.
- الإدارة على الطريقة اليابانية:

تعد هذه المدرسة نمطاً إدارياً مستمراً حديثاً مستمداً من طبيعة المجتمع الياباني من معتقدات وأعراف وقيم روحية، فكرية وثقافية ومن أهم سمات هذا النمط ما يلي:²⁸

²⁷ همشري، عمر أحمد. مرجع سابق. ص. 78.

²⁸ الزعبي فايز ، عبيدات محمد إبراهيم. أساسيات الإدارة الحديثة. عمان : دار المستقبل ، 1997. ص. 63.

- ✓ الإدارة بالمشاركة؛
- ✓ الثقة بالفرد؛
- ✓ توظيف الفرد مدى الحياة؛
- ✓ المرونة في أسلوب الإدارة والابتعاد عن الهياكل والنماذج الجامدة؛
- ✓ الاهتمام بالعنصر البشري وحاجاته الفردية والتنظيمية؛
- ✓ تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة في العمل؛
- ✓ الموضوعية والعدالة في معاملة المرؤوسين؛
- ✓ الاهتمام بالفكر والذكاء الإنساني واستعمالها للتكنولوجيا الحديثة والذكاء الصناعي؛
- ✓ الترقية بعد قضاء فترة طويلة من التعيين؛
- ✓ التقاعد المبكر؛
- ✓ الاهتمام بتطوير العلاقات الأسرية في العمل.

سوف نتطرق في هذا المحور إلى تعريف الإدارة العلمية وتحديد وظائفها والمبادئ التي بنيت عليها وكذا كيفية توظيفها في أنظمة المعلومات عامة والمكتبات خصوصاً.

مفهوم الإدارة:

للإدارة أهمية بالغة في ديمومة واستمرارية المؤسسات بمختلف أنواعها بما فيها المكتبات ومراكز المعلومات. وبما أن علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً قياساً بالعلوم الأخرى، لم يتفق علماء الإدارة على تعريف موحد للإدارة يتصف بالقبول العام أو الإجماع، فقد جاءت التعريفات مغايرة لبعضها البعض من حيث المعنى أو التفسير لمضمونها، ويمكن استعراض بعضها فيما يلي من أجل رفع اللبس والغموض عن هذا المصطلح.

تعرف الإدارة على أنها "وسيلة لتحقيق التوازن بين القواعد الإنسانية والتقنية والإدارية، وهي وظيفة أساسية لتحقيق رفاهية المجتمع وتقدمه الاقتصادي والحضاري واستغلال موارده للاستفادة منها وتوجيه الأفراد العاملين ومراقبتهم والتنسيق بين أعمالهم بالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة من أجل تحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً"²⁹. كما تعرف الإدارة "على أنها الناتج المشترك لأنواع درجات مختلفة من الجهد والفكر الإنساني الذي يبذل في هذه العملية"³⁰.

كذلك تعرف الإدارة في القواميس الناطقة باللغة الفرنسية، بحيث تعرف "على أنها عبارة عن مجموع التقنيات المختلفة لتنظيم وتسيير مؤسسة ما" كما تعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية التي تصدر في الولايات المتحدة الأمريكية، بأنها: "العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ أمر ما والإشراف عليه" وتعرفها أيضاً: "بأنها الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية".

أما فايول (H.Fayol) فيعرف الإدارة: "إن معنى الإدارة أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وأن تنسق و تراقب". أما تايلور (Taylor) فيقول: "إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة". ويقول دراكر (Drucker): "إن الإدارة هي وظيفة معروفة وعمل يتم إنجازه ويطبق المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال".

²⁹ محمد، جمال برعي. التخطيط للتدريب في مجالات التنمية. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1968. ص 5.

³⁰ عبد الفتاح، محمد السعيد. الإدارة العامة. الإسكندرية: المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، 1971، ص 9.

وبصفة عامة، فإنه يمكن أن نصنف الاتجاهات السائدة بشأن تعريف الإدارة إلى المجموعات الرئيسية التالية:³¹

- الإدارة كفن؛ وترى هذه المجموعة الإدارة بأنها نسيج متميز من المهارات والقدرات الشخصية في تحليل المشكلات وابتكار الحلول لها، والتي تتوفر في فئة من الأفراد الموهوبين والمؤهلين طبيعياً لممارسة الأعمال الإدارية والنجاح فيها.
 - الإدارة كعملية؛ حيث تعتبر الإدارة سلسلة من الإجراءات أو الأنشطة المنطقية المتتابعة والمتكاملة، والتي تبدأ عادة بتحديد هدف معين ومحاولة رسم طريق الوصول إليه من خلال إعداد الخطط وإقامة التنظيمات وتوفير الرقابة اللازمة.
 - اتخاذ القرار؛ وقد قام فريق آخر من المفكرين الإداريين بالترويج لمفهوم آخر عن الإدارة يركز على عنصر معين فيها وهو اتخاذ قرارات، ففي رأي هذا الفريق أن الإدارة هي في الأساس اتخاذ قرارات وفقاً لمنهج معين من أجل حل المشكلات التي تعترض المؤسسة، ومن ثم من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
 - الإدارة كسلوك؛ تعتبر هذه المجموعة أن السلوك الإنساني هو العنصر الأساسي المحرك والموجه للعمل الإداري، ومن ثم فإن الإدارة في حقيقة الأمر هي فن أو علم التعامل مع البشر واستقطاب تعاونهم وتنسيق جهودهم من أجل تحقيق أهداف مؤسسة معينة.
- ومن خلال هذه التعاريف نستخلص أن الإدارة لديها وسائل عمل تعتمد عليها مثل: الوسائل البشرية وهم العمال والموظفون بالإدارة والمؤسسات والذين تختلف مؤهلاتهم وتخصصاتهم حسب الوظيفة التي يشغلونها، بالإضافة إلى الوسائل المادية وهي مجموع الأموال والتجهيزات المسخرة بغض النظر عن مصدرها، كما توجد الوسائل القانونية والتشريعية ويقصد بها القرارات والعقود الإدارية والسلطات التي يخولها القانون داخل المؤسسة للأشخاص والأفراد.

أهمية الإدارة:

تعتبر الإدارة الركيزة الأساسية التي تبني عليها الإدارات والمؤسسات مختلف أنشطتها لذا تبرز أهمية الإدارة من خلال ما يلي:

- تعتبر الإدارة شكلاً تعاونياً من أجل أداء الأعمال والواجبات بالاعتماد على القدرات المشتركة لكل من الإدارة والعمال بهدف تحسين نوعية الجودة وزيادة الإنتاجية من خلال فرق العمل.
- تقوم الإدارة بتزويد الجهود الإنسانية بالفاعلية، كما أنها تساعد على تحقيق أفضل المنتجات والخدمات وبواسطة الإدارة يمكننا تجميع الأحداث والمعلومات من أجل وضع حلول مستقبلية للصعوبات والمشاكل.³²

³¹ السليبي، علي. التخطيط والمتابعة. القاهرة: مكتب غريب، 1978. ص. 11.

- تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمنظمات والمؤسسات من ناحية وللمجتمع ككل من ناحية أخرى.
- تقوم الإدارة بتسطير الأهداف بوضوح لكافة العاملين والتنسيق بينهم مع فهم كل واحد لطبيعة وظيفته والمكان أو الموقع الذي يتواجد فيه.
- تمكن الإدارة من الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد، حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة للمجتمع.³³

مبادئ الإدارة:

تعتمد الإدارة على جملة من المبادئ التي تقوم عليها أثناء تطبيقها داخل الإدارات والمؤسسات بشكل عام، وهذه المبادئ تتجلى كالآتي:³⁴

- ✚ توزيع العمل: وهذا يعني تكليف العامل بأداء جزء صغير من العمل، بحيث يصبح أخصائياً في هذا النوع من العمل، فالتخصص يؤدي إلى كفاءة أفضل ونتائج أحسن، ونستطيع تطبيق هذا كمبدأ على جميع أنواع الأعمال الفنية أو الإدارية على حد سواء.
- ✚ السلطة والمسؤولية: تعني السلطة حق إصدار الأوامر بغية إنجاز العمل، أما المسؤولية فهي حساب عن أعمال السلطة حتى لا يساء استعمالها.
- ✚ النظام: اعتبر قبول النظام بمثابة العلاقات الخارجية للاحترام التي يتم التقيد بها وفقاً لاتفاقيات التوظيف واللوائح التنظيمية، ويلزم تحديد هذه اللوائح والاتفاقيات والتأكد من استيعابها تماماً، وكذلك يجب وضع تلك اللوائح والتعليمات موضع التنفيذ بشكل عادل وحكيم.
- ✚ وحدة القيادة: ومعنى ذلك أنه يوجد مشرف واحد فقط على كل عامل وإلا حدث الصراع والتضارب في السلطة وإصدار التعليمات والأوامر.
- ✚ وحدة التوجيه: وينص هذا المبدأ على أنه يجب أن يكون هناك مدير واحد وخطة لكل مجموعة نشاطات ذات أهداف واحدة كمدير شؤون الموظفين الذي يتولى تعيين وتوزيع العمل على الموظفين وكافة العاملين بالشركة.
- ✚ تكييف مصالح الأفراد وفقاً لمصالح المؤسسة: يجب أن تتكيف مصالح الفردية على المصالح التنظيمية بقدر الإمكان، فمن الهم أن تأخذ مصالح المؤسسة مكان الصدارة التنظيمية والأسبقية على مصالح الفرد أو جماعة معينة حينما يتواجد تعارض بين تلك المصالح.
- ✚ مكافأة الموظفين: ينبغي دفع رواتب الموظفين وأجور العمال بطريقة عادلة ومتوافقة مع القواعد والقوانين التنظيمية علاوة على الحوافز والأجور الإضافية مقابل العمل الإضافي.

³² توفيق، جميل أحمد. مذكرات في إدارة الأعمال. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1974. ص. 18.

³³ عليان، ربيعي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002. ص. 16.

³⁴ طواهري، فاطمة. مرجع سابق. ص. 34-37.

✚ المركزية: يلزم تفويض بعض السلطات للمرؤوسين بغية اتخاذ القرارات فمن المهم اتخاذ القرارات السياسية الكبرى على مستوى إداري في المؤسسة .

✚ السلطة المتدرجة: يجب أن تتبع الاتصالات قنوات الاتصال الرسمية في التسلسل الهرمي، ويلزم أيضا أن تنتقل السلطة بحسب الرتبة من الإدارة العليا إلى المستوى الإداري في المشروع التجاري أو الصناعي، ولكن أثبتت هذه القاعدة عدم جدواها وأنها مضيعة للوقت في حالات تواجد الأفراد في أقسام مختلفة وفي نفس مستوى التسلسل الهرمي، لكن تم حل هذه المشكلة بوضع سياسة بحيث يستطيع هؤلاء الأفراد الاتصال ببعضهم البعض بطريقة مباشرة، ولكن بإذن من المشرفين أو رؤساء العمال وينبغي في مثل هذه المواقف التوفيق بين سلسلة السلطة والحاجة إلى العمل بشكل إنساني ادخارا للوقت والجهد.

✚ الترتيب: وهو وضع كل شيء في مكانه المحدد له، ويتطلب ذلك معرفة دقيقة بالاحتياجات البشرية والموارد وعمل توازن ثابت، ويجب تعيين العمال ووضع المواد في المكان المناسب بقصد تحقيق الكفاءة القصوى.

✚ العدالة والإنصاف: يجب أن يتسم المديرون بالعدل والمرونة مع مرؤوسهم، ويتطلب تطبيق مبدأ العدالة حسن الخلق، وبهذا يقوي شعور المرؤوسين بالولاء والإخلاص لمرؤوسهم.

✚ استقرار هيئة الموظفين: يجب التقليل من إعادة تنظيم هيئة الموظفين أو الاستعانة عنهم إلى الحد الأدنى، بل يجب تعيين وتثبيت الموظفين على وظائفهم على المدى البعيد حيث يخلق هذا الإجراء شعورا بالانتماء للمؤسسة ويكون بالتالي الإخلاص والنتائج الأفضل.

✚ حق المبادرة: ينبغي تشجيع المرؤوسين على ابتكار أفكار جديدة وتنفيذ الخطط الخاصة حتى وإن نجم عن ذلك بعض الأخطاء.

✚ روح الجماعة: ينبغي أن يعمل الموظفون كفريق واحد بقصد تعزيز الانسجام والتوافق فيما بينهم ومن واجب الإدارة أن تشجع مثل هذه الروح الجماعية في العمل داخل المؤسسة.

الإدارة العلمية:

ظهرت الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية في أواخر القرن التاسع عشر بقيادة المفكر "فريدريك تايلور" "Frederick Taylor" الذي وضع أسسها ونادى باستخدام مبادئها في ممارسة النشاط داخل المؤسسات.

وقد بدأت الحركة عندما عمل تايلور ميكانيكيا في شركة Steelco micivol سنة 1878 حيث لاحظ تباطؤ العمال في عملهم، مما أدى إلى تقييد الإنتاج وعندما رقي إلى مركز رئيس العمال وضع نظام وعالج هذه المشكلة، حيث وجد أن الإدارة مسؤولة عن تدهور في إنتاجية العمال، فقد قام بتحديد الخطوط الرئيسية للإدارة العلمية،

وأكد تايلور أن نظامه علمي موضوعي، وأن العمال في ظل الإدارة العلمية يجدون حماية واستقرارا وضمانا بدرجة أكبر مما توفره لهم نقابات العمال.³⁵

وقد انحصرت الإدارة العلمية في مراحلها الأولى بين تيارين متضاربين في الأداء، فكان الجانب المدافع متكونا من تايلور وزملائه والمعجبين به، الذين يدعون إلى الإدارة العلمية كعلاج لجميع المشاكل، أما الطرف الثاني في الصراع فيتمثل في نقابات العمال التي ترى أن الإدارة العلمية تمثل تهديدا خطيرا لحقوق الطبقة العاملة، لذلك فقد مرت العلاقات بين الإدارة العلمية والنقابات العمالية في مراحلها المختلفة، من مرحلة يسودها العداء إلى مرحلة تتميز بالاستعداد من جانب الطرفين إلى إزالة الخلافات ثم إلى مرحلة التفاهم والتعاون الفعال وذلك حين تهمت نقابات العمال ضرورة التعاون مع الإدارة للتوصل إلى نتائج أفضل في العمل تعود بالفائدة على جميع الأطراف.

مفهوم الإدارة العلمية:

تعرف الإدارة العلمية على أنها: "إدارة غير مباشرة توظف وسائل وأدوات علمية لمزاولة أعمال الإدارة دون الاتصال المباشر، ومن تلك الوسائل والأدوات تفويض السلطة وإعطاء الأوامر ومراقبة تنفيذها وتنسيق الجهود ومتابعة تنفيذ الخطة وتقويمها، وبعبارة أخرى هي الإدارة الجيدة والمحكمة للقوى البشرية والمالية والمادية من التجهيزات والآلات والمواد المختلفة لتحقيق أهداف محددة وواضحة".³⁶

كما تعرف على أنها "مجموع المبادئ والأساليب التي تستخدم لتحقيق نتائج وأهداف محددة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بدرجة عالية من الكفاءة".

كما تعتبر الإدارة العلمية على أنها "علم وفن فهي علم لأنها تحوي مبادئ وقوانين تعتمد عليها الإدارة في تحقيق هذه الزيادة الإنتاجية، كتحليل الأعمال ودراسة العناصر المكونة لها على أسس علمية والاختيار العلمي للعمال والتدريب الصحيح لهم، والإشراف الفعال على أعمالهم وتعاون الإدارة مع العمال وترغيبهم في العمل، وفقا للطرق العلمية عن طريق تشجيعهم بالمكافآت النقدية وتفويض المهام الأولى إلى الإدارة ومهمة التنفيذ إلى العمال".³⁷

³⁵ سماقي، سامية. استخدام مبادئ الإدارة العلمية في مكتبات دور الثقافة: دراسة ميدانية في الشرق الجزائري. رسالة ماجستير: علم المكتبات:

قسنطينة: 2001. ص. 75.

³⁶ محمد، جمال برعي. مرجع سابق. ص. 37.

³⁷ سماقي، سامية. مرجع سابق. ص. 76.

من خلال المسح المكتبي الذي قمنا به توصلنا إلى وجود مبادئ عديدة للإدارة العلمية ويمكن حصرها فيما يلي:

❖ التخطيط:

مفهوم التخطيط:

يعرف التخطيط على أنه "تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ اللازمة واعتماد الميزانية التقديرية للأنشطة المختلفة على المستوى المشروع، ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية". وهناك من عرف التخطيط على أنه "التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبلية لخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة وواضحة"³⁸ ويعرف "هنري فايول" (Fayol) تخطيط بأنه "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل، ويتضح من هذا أن التنبؤ هو عملية أساسية في مواجهة ما قد يطرأ من تحولات قصد مواجهتها، وذلك من خلال إعداد خطوات عمل مقيمة ومحددة ومركبة وفق دراسة علمية سليمة مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة.

وهناك من يعتبر التخطيط على أنه "فن وعلم ومنهج له أسسه ومقوماته وهو نشاط متعدد الأبعاد والرؤى، يسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أبعاده المختلفة ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، ويضع صور بينهما، كما أنه عملية جماعية وليست فردية وكل فرد في مجموعة له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه".³⁹ ويتعلق التخطيط بوضع الإطار العام للاحتياجات المطلوبة مع بيان الطرق اللازمة لتحقيق الوصول إلى أهداف محددة، فالتخطيط هو التنبؤ بمسارات المستقبل، ويعتبر من الوظائف الرئيسية للإدارة الحديثة إذ يمكن القول بأنه "عبارة عن عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات وطرق العمل وإجراءات التنفيذ، وإعداد الميزانية التقديرية ووضع البرامج الزمنية لتحقيق الأهداف الموضوعية"⁴⁰.

ومنه يمكن القول أن التخطيط هو العمل الأولي في نظام التسيير أو في أي عمل إداري وهو أساسي ومهم في تنظيم العمل المرغوب ووضع البرامج وتنفيذها لتحقيق الأهداف، وقد يكون التخطيط على مدى قريب أو على مدى بعيد، ولعل واقع مكتباتنا الجامعية لهو أكبر دليل على افتقارها لسياسات تخطيط واضحة مبنية على أسس علمية وإن وجدت فهي ضعيفة وربما تختنق في مهدها، ويعزى ذلك إلى عدة عوامل أهمها نقص الوعي لدى المسؤولين أنفسهم عن المكتبات الجامعية بأهمية التخطيط كوسيلة لوضع المكتبة على طريق النجاح ومن ثم استمرارية العطاء.

³⁸ محي، الدين الأزهرى. الإدارة من وجه نظر المنظمة. القاهرة: دار الفكر العربي، 1979. ص. 71.

³⁹ غنيم، عثمان. التخطيط: الأسس والمبادئ العامة. عمان: دار الصفاء، 1995. ص. 26.

⁴⁰ دياب، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية. القاهرة: دار غريب للنشر، 1994. ص. 102.

إن عملية التخطيط داخل المؤسسات بكل أشكالها وأنواعها تمر عبر مراحل وخطوات وهذه المراحل هي:

- ✓ تحديد الأهداف: والمقصود هنا بتحديد الأهداف هو إعداد وتحديد الاتجاهات التي تسير فيها الأعمال، حيث تتضح خلال هذه المرحلة الأعمال المبدئية للخطة مع بيان مزاياها وعيوبها، فتحدد الأهداف يساهم ويساعد في تحديد الأنشطة والبرامج وما تحتاجه من إمكانيات ومتطلبات ضرورية، كما أنها تتخذ أساسا في متابعة وتقييم الخطة والرقابة عليها⁴¹، وبالتالي تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها وذلك من خلال إمكانياته المتوفرة.
- ✓ تشخيص الواقع والأوضاع الحالية: تتمثل عملية التشخيص في مراجعة الخبرات المكتسبة والتعرف على الدراسات والمسوح والخطط المسجلة ودراسة مناقشات وتوصيات المهنيين واستقراء آراء المختصين والمستخدمين، ثم تشخيص الأوضاع الحالية المراد تخطيطها اعتمادا على بيانات متوفرة ويتضمن دراسة الأهداف والتعرف على الاحتياجات وربطها بخطة التطوير التي تحتاجها المؤسسة.
- ✓ تقرير احتياجات المستقبل والتنبؤ به: وهو وضع مجموعة من الافتراضات لما سيكون عليه المستقبل أو التعرف على المشاكل المتوقعة، والتي يمكن أن تعيق الوصول إلى تحقيق الأهداف وتحديد الوسائل والأساليب اللازمة للتغلب على هذه المشاكل ولا بد أن يكون التنبؤ باحتياجات المستقبل داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على بيانات وإحصائيات جديدة تخدم واقعها ومستقبلها.
- ✓ التعرف على البدائل واختيار البديل الأمثل:⁴² يتم ذلك بوضع قائمة من البدائل المتوفرة والممكنة للقيام بالإعمال المراد إنجازها إذ انه من النادر أن نجد بديلا واحدا للوصول إلى الهدف بل غالبا ما نجد عدة بدائل ولكل منها مزاياه وعيوبه لذلك يقوم التخطيط بطرح هذه البدائل ودراستها دراسة تفصيلية وذلك لمعرفة ما يحققه كل بديل من مزايا وماله من عيوب بغرض اختيار البديل أو البدائل الأكثر ملائمة لطبيعة الهدف الذي تريد تحقيقه المؤسسات.
- ✓ برمجة الخطة: تبدأ هذه المرحلة في إعداد خطة التطوير فيما يتصل بالمستقبل والوضع الحالي ولا تحتاج هذه المرحلة للتفصيل الكبير، حيث يتم تحديد مقدمة تتصل بالخلفية والمنهجية والأهداف والمتطلبات أو التركيز الأساسي على البرامج والأنشطة ونوعية التنظيم والأفراد، والوقت المطلوب لتنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة، كما يتم تحديد الميزانية التقديرية ليتم الالتزام بها وتكون على كل برنامج رقمي، وهذه الأرقام أما أن تكون في شكل مبالغ رقمية أو ساعات عمل أو أي مقياس رقمي آخر يمكن استخدامه، كما يتم تحديد نوع التخطيط الذي سوف يطبق فإذا أن يكون تخطيط طويل المدى أو متوسط المدى.
- ✓ تنفيذ الخطة: بعد إقرار الخطة والإعلان عنها تقوم الجهات ذات العلاقة بالمؤسسة بالبدء بعمليات تنفيذ الخطة كل حسب مسؤولياته بناء على مراحل التنفيذ والبرامج الزمنية لكل مرحلة، وهنا لا بد من إشارة إلى أهمية وجود التنسيق الكامل بين كافة الجهات والقطاعات أثناء عملية التنفيذ لضمان تحقيق الأهداف،

⁴¹ سماقي، سامية. مرجع سابق. ص. 85.

⁴² توفيق، جميل. مرجع سابق. ص. 156.

حيث يقوم المسؤول بوضع تقرير عن العمل اللازم تحقيقه، كالقيام بالمعالجة العلمية للوثائق، وهذا الأمر يتطلب الإمكانيات المالية و البشرية للقيام بهذه العملية.

✓ متابعة الخطة وتقويمها ومراجعتها: تعتبر آخر مرحلة في عملية التخطيط يتم فيها التعرف على مدى التقدم الذي تم إحرازه والصعوبات التي تقف في طريق تنفيذ بنود الخطة وبيان الانحرافات وأسبابها بغرض استعمال المعلومات المتوفرة لتعديل الخطة الحالية أو تجنب الأخطاء عند إعداد الخطة، الجديدة وعليه لابد من وجود فريق خاص يتولى مسؤولية الإشراف على سلامة تنفيذ الخطة و هذا ضروري لكونهم الأقدر على معرفة أسرارها.

أهمية التخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم مبادئ الإدارة العلمية الحديثة، لأنه يؤثر على طبيعة ونوعية القرارات الإدارية داخل المؤسسات بغية تحديد السياسات المرسومة، وبالتالي تتجلى أهمية التخطيط في ما يلي:

* تكمن أهمية التخطيط في كونه يوضح ويحدد ويضع الخطط والسياسات والمناهج للأعمال والنشاطات داخل المؤسسات بمختلف أنواعها لضمان السير الحسن لها، كما أنه يصبح وسيلة وأداة لتنسيق وتنظيم الأعمال وتوفير الجهد والوقت والمال في أقل الحدود الممكنة لها لتحقيق الأهداف المرجوة.

* التخطيط يؤدي إلى وضع أهداف واضحة ومحددة تساعد المؤسسات في رسم خطط مستقبلية من اجل السير الحسن.

* التخطيط مهم في جميع أنشطة المؤسسات لأنه يعتبر تعبئة وتنسيقا وتوجيه للموارد والطاقات والقوى البشرية، والمادية، والمالية، والفنية، والسياسية، والإدارية لتحقيق أهداف عامة متفق عليها، بحيث تكون مترابطة ومحددة ومرسومة، كما يعمل على تأمين الاستفادة من تراكم المنجزات العلمية والثقافية عبر الزمن، إذ أنه يسعى وبشكل واضح إلى تنظيم العلاقات والجهود المتاحة، ومن ثم يعمل على الاستفادة منها.⁴³

* يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخطط لها، لأن الأداء يقتصر على العمل الضروري، بالإضافة إلى تحديد الوقت اللازم لتنفيذ كل جزء من أجزاء العمل مع ربطها بعضها ببعض، من أجل تحقيق الهدف في الوقت المحدد.

* يساعد التخطيط على تجميع التفكير المنظم وتحقيق المبادرة والقدرة على التجديد.

⁴³ سماقي، سامية. مرجع سابق. ص. 82.

أنواع التخطيط:

يمكن أن نقسم التخطيط وفقا لعدة اعتبارات حيث يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التخطيط هما:

أ-التخطيط من حيث الشمولية: تقسم الخطط حسب درجة شمولها إلى ما يلي:

* الخطة الشاملة: وهي نوع من الخطط التي تعني بالتخطيط للأعمال داخل المؤسسات بشكل عام وشامل.

* الخطة الجزئية أو التفصيلية: وهي تلك الخطة التي تشمل على جميع الجزئيات والأنشطة المختلفة كأن يكون هناك خطة لقسم التزويد ، وقسم خاص بالمعالجة،...الخ

ب- التخطيط من حيث الإلزامية: ويتكون من ثلاثة أنواع:

* الخطة الاستدلالية: تشمل تصورات وأهداف ترغب المؤسسة في أن تتماشى معها وذلك من خلال ما تقوم به من توجيه وإعلام.

* الخطة التشجيعية: تعمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية الكفيلة لإقناع العاملين في المؤسسة باتباع الخطط الموضوعية.

* الخطة الإلزامية: تعمل على إلزامية العمال بتنفيذ هذه الخطة بكل ما تحتويه من بنود ونصوص بدقة.

* الخطة التشجيعية: تعمل على توفير الحوافز المادية والمعنوية الكفيلة بإقناع العاملين في المؤسسة من أجل أن تتماشى مع الخطط الموضوعية.

ج- التخطيط حسب المدة الزمنية:

* التخطيط طويل المدى: و يقصد به التخطيط للمستقبل البعيد المدى وتتراوح فترته من 10 إلى 20 سنة، وهذا النوع من التخطيط يحتاج إلى دراسات دقيقة لكنه من ناحية أخرى يجعل مستقبل المؤسسة أكثر ضمانا.

* تخطيط متوسط المدى: إن هذا التخطيط يغطي فترة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، ويمتاز بأنه يقوم على التنبؤات أقرب منه إلى الواقع.

* تخطيط قصير المدى: يغطي هذا التخطيط فترة زمنية قصيرة لا تزيد عن سنتين، وفي معظم الأحيان تكون سنوية ويعتمد عموما على أهدافها، وتمتاز الخطط قصيرة المدى بالدقة والواقعية وصدق تنبؤاتها لقصر وقتها.

* الخطط الطارئة: توضع هذه الخطط لمواجهة ظروف أنية غير متوقعة، كاستقالة أحد العمال في المؤسسة.

❖ التنظيم:

مفهوم التنظيم:

يعتبر التنظيم من أحد مبادئ الإدارة العلمية وذلك لأهميته في العمل الإداري داخل أية مؤسسة الأرشيفية وبالتالي فإن تعريف التنظيم يكون كما يلي:

" التنظيم هو تجميع جهود الأفراد في تخصصاتهم المختلفة ثم تنسيق هذه الجهود داخل الشركة، أو الهيئة، أو المصلحة، أو الوزارة لتسهيل المهمة الإدارية وتمكينها من رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الهدف المشتركة، وهو الهدف العام للمنظمة". كما هناك من يعرف التنظيم:

"هو العملية التي بموجها يتم تحديد الأعمال وتقسيمها وتوضيح المسؤوليات وتعويض السلطة وإنشاء العلاقات بين العاملين لكي تمكنهم من العمل معا بأقصى كفاءة مهنية ممكنة وهذا كله بغرض تحقيق الأهداف".⁴⁴

يعتبر التنظيم داخل المؤسسات عملية مهمة جدا، لأنه بواسطته يتم تنفيذ سياسة هذه المؤسسات من أجل تحقيق أهدافها حيث يتمثل التنظيم في المؤسسات في التوزيع المنظم للعمل مع توضيح كل اختصاص كل منهم وتوزيع المناصب والمسؤوليات بينهم بالشكل المطلوب، مما يسمح بتجانس وتناسق العمال فيما بينهم، كما يجب أن يحدد التنظيم داخل المؤسسات طرق العمل الفني والإداري وتوضيح كل المستويات التي تتخذ فيها القرارات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة.

أهمية التنظيم:

التنظيم له أهمية كبيرة داخل المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها، لأن التنظيم يعتبر من ضروريات حياة أي مؤسسة أو هيئة، وتتجلى أهمية التنظيم داخل المؤسسات في العناصر التالية:

* التنظيم الإداري يؤدي إلى النجاح وزيادة الفعالية الإدارية من فصل الأعمال والحيولة دون الاحتكاكات الشخصية، كما أنه يحقق الاستفادة من القوة البشرية بتوزيع المهام حسب التخصص العلمي للموظف ووضعه في المكان المناسب ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

* يساهم التنظيم في تسهيل الاتصال بين مختلف الأقسام كما يعمل على اتساع نشاط المؤسسة، فضلا عن تنمية الخبرات بالنسبة للمسؤولين والموظفين معا.

⁴⁴ ذياب، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب، 1994. ص.31.

* التنظيم يجعل كل موظف في المؤسسة الأرشيفية يعرف الأنشطة والخدمات التي يجب أن يقوم بها، ويعرف كذلك موقعه ومكانه في التنظيم العام داخل المؤسسة التي يعمل بها.⁴⁵

* يحقق التنظيم الاستثمار الأمثل للعلاقات البشرية والمادية التي تتوفر عليها المؤسسة.

* يساعد في تسيير واجبات الإدارة والمدراء ويسهل عملية الإشراف والرقابة.

* يوفر الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة.

مبادئ التنظيم:

يقوم التنظيم في المؤسسات على عدة مبادئ علمية هي كالاتي:

- مبدأ تقسيم العمل: إن زيادة حجم المؤسسة وتنوعها يستوجب تقسيم العمل بين الأفراد، بما يتلاءم مع مؤهلاتهم وقدراتهم بهدف السرعة في إنجاز الأعمال ودقتها.
- مبدأ وحدة الهدف: من المتعارف عليه أن لكل مؤسسة أهداف تسعى لتحقيقها، لذا يجب أن تسعى جميع وحدات المؤسسة لتحقيق هذا الهدف.
- مبدأ الوظيفة: يجب أن يتم التنظيم الإداري داخل المؤسسات على أساس الوظيفة وليس على أساس الأشخاص، لذا يجب توصيف الوظائف بغرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- مبدأ وحدة الرئاسة: يجب أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد يتمثل في المسؤول الأول.
- مبدأ توازن السلطة: وتعني بذلك تحميل الفرد مسؤولية إنجاز مهام معينة وإعطائه السلطة الكافية التي تمكنه من إنجازها فلا مسؤولية بدون سلطة ولا سلطة بدون مسؤولية.
- مبدأ تفويض السلطة: ويتم ذلك بتنازل المديرين جانب من سلطته لمؤوسيه.
- مبدأ ديناميكية التنظيم: أي مرونة التنظيم وإمكانية استيعابه لكافة التغيرات والمستجدات في بيئة المؤسسة دون الحاجة إلى إعادة التنظيم أو إحداث تعديلات جوهرية على عملها التنظيمي بما يلبي احتياجات المؤسسات.

❖ التوجيه:

مفهوم التوجيه:

يعرف التوجيه على أنه "الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنص على قيادة الأفراد أي العاملين والإشراف عليهم، وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهودهم، وتنمية

⁴⁵ عليان، ربي مصطفى. مرجع سابق. ص. 113.

التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك⁴⁶ وهناك من يعرف التوجيه على أنه "العملية التي يتم بها الاتصال بالعاملين لإرشادهم من أجل أداء النشاطات داخل المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المراد الوصول إليها"

أهداف التوجيه:

يهتم التوجيه بإرشاد المرؤوسين لتنفيذ أعمالهم وإصدار تعليمات حول كيفية إتمام وإنجاز الأعمال وجعلها تتماشى والأهداف المخطط لها مسبقاً، ويعتمد أساساً على جعل الموظفين يساهمون في تحقيق الأهداف، والعمل على ترابط وانسجام الأهداف باستعمال نظام الحوافز وذلك من خلال اختيار أفضل المرشحين لكل وظيفة، وذوي المهارات والخبرات وشرح سياسة المؤسسة لهم وإحاطتهم بالتطورات مع الأخذ بمقترحاتهم وإتباع نظام المكافأة والتحفيز.

وبالتالي يساهم التوجيه في خلق علاقات إنسانية بين الأفراد تعتمد على جو من الثقة والاحترام والتعاون الكامل بين العاملين والإدارة، وما بين بعضهم البعض لدعم الترابط بينهم من أجل زيادة إنتاجيتهم وتحفيزهم على الأداء وعلى إتقان مهامهم.

مبادئ التوجيه:

- مبدأ تجانس الأهداف: ينص هذا المبدأ على أن الفاعلية في عملية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد العادية مع أهداف المؤسسة، ومن هنا يكون العمل على ترابط وانسجام أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة التابعة لها في نفس الوقت.⁴⁷
- مبدأ وحدة التوجيه: وهو من مبادئ الإدارة العلمية، و ينص على أنه ينبغي ألا يكون الفرد مرؤوساً لأكثر من رئيس واحد، لأن تجاوب الأفراد يكون أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد.
- مبدأ وحدة الأمر: أي ضرورة إصدار الأوامر للمرؤوسين من قبل جهات رئاسية واحدة فقط.⁴⁸
- مبدأ توفير المعلومات: أي توفير المعلومات للعاملين في المؤسسة الأرشيفية حول الأعمال والمهام الموكلة إليهم بالكيف والكم والوقت المناسب لضمان حسن القيام بها.
- مبدأ السلطة: تعطى السلطة لرؤساء حق إصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين بغرض تحريك العمل.

⁴⁶ سماقي، سامية. مرجع سابق. ص. 112.

⁴⁷ عليان، ربي مصطفى. مرجع سابق. ص. 186.

⁴⁸ طواهي، فاطمة. مرجع سابق. ص. 161.

❖ الرقابة:

مفهوم الرقابة:

تعتبر الرقابة داخل المؤسسات آخر مبدأ من مبادئ الإدارة العلمية فهي تعرف على أنها:

"قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أهداف المؤسسة أنها تحققت، وأن الخطط الموضوعة قد نفذت بالشكل المطلوب والصحيح".

ويعرفها "هنري فايول" على أنها "التحقق من أن ما ينجز يطابق الخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة".

كما تعرف الرقابة: "بأنها العلمية التي ترى بها الإدارة، هل الذي حدث كان من المفروض أن يحدث، وإذا لم يكن كذلك فلا بد من إجراء التعديلات الضرورية".⁴⁹

وبالتالي تعتبر الرقابة الإدارية من الوظائف الهامة لقياس أداء المهام والأعمال التي يقوم بها الموظفين من تنفيذ الأوامر والتعليمات والخطط والأهداف لتأكد من تحقيقها ومنح الانحرافات والمشكلات والعوائق أثناء عملية إنجاز الأعمال وتصحيحها وتفادي حدوثها وهي الحلقة الأخيرة، ومن خلالها يتم تحديد مدى تحقيق الأهداف بكفاءة، ويمكن أن تكون الرقابة إما داخلية من خلال التقارير التي ترفع إلى إدارة المؤسسة الأرشيفية وأجهزة الإشراف وتتم داخل المؤسسة الأرشيفية عن طريق أنظمة العمل السارية كما تكون الرقابة خارجية وتتم من قبل السلطات التشريعية والتنفيذية.

أهداف الرقابة:

تهدف الرقابة إلى:

- تهدف الرقابة إلى مساعدة الإدارة في الكشف عما قد يحدث من مشاكل تعترض تنفيذ عمل ما، أو الانحرافات أو الأخطاء التي تمس مسار التنفيذ ومعرفة أسباب هذا الأخطاء من أجل معالجتها قبل أن يكبر الخطأ، كما تساعد في التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها من أجل اتخاذ القرارات لمنع وقوعها.
- الرقابة تؤدي إلى التحديد مسار بناء مجموعة المصادر والمعلومات من أجل تنظيمها وتخطيط خدماتها وتطورها مستقبلاً.

⁴⁹ الجوهري، عمر. الإدارة. القاهرة: شركة الطويجي للطباعة والنشر، 1981. ص 337.

- تمكن عملية الرقابة من مساعدة الرؤساء في قياس أداء الأعمال وتقييمها، وبالتالي تصحيح الانحرافات التي قد تحدث و يمكن أن تصحح بسرعة، بسبب أن المدير أو رئيس المؤسسة يعرف بالضبط المكان الذي يجب أن تستخدم فيه الإجراءات التصحيحية على أساس توزيع المهام.⁵⁰
 - هي عملية ضرورية للتأكد من حسن سير العمل، وكذلك التأكد من أن عملية الإنجاز تتم حسب ما هو مقرر له في برنامج وخطة سير المؤسسة.
 - اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها أو أثناء وقوعها لكي تعالج في حينها أو من أجل اتخاذ ما يلزم لمنع حدوثها عملاً بمبدأ "الوقاية خير من العلاج"، وهذا يسمى منع الأخطاء أو الرقابة المانعة، أو كشف الأخطاء لمنع وقوعها قبل أن تحدث وبذلك لا تعطى الفرصة للانحراف كي يقع أصلاً.⁵¹
- مراحل الرقابة:

تمر عملية الرقابة داخل المؤسسات بالمراحل التالية:

1 - تحديد معايير الأداء: تمثل المعايير الرقابية للمقاييس التي تستخدم في قياس النتائج الفعلية، فهي بمثابة وسيلة تتم بواسطتها مقارنة شيء بشيء آخر، كما تعتبر في الوقت ذاته هدف توضع له الإمكانيات والجهود لتحقيقه.⁵² وتنقسم المعايير الأداء داخل أية مؤسسة إلى:

- معايير كمية: وهي المعايير التي تحدد عدد الأعمال المطلوب إنجازها من الوحدات الإدارية أو الأفراد العاملين داخل المؤسسة الأرشيفية خلال فترة زمنية معينة، ومقارنتها بكمية الإنتاج والانجاز الفعلي.
- معايير نوعية: هي معايير تتعلق بنوعية الأداء المطلوب ومستوى هذا الأداء، مثل تقديم خدمات أفضل للباحثين بتوفير وسائل بحث جيدة ومحكمة وتكون على شكل الكتروني لتسهيل عملية الوصول للوثائق.
- معايير التكلفة: وتتعلق هذه المعايير بالرقم المالي الذي يجب أن لا تتخطاه النفقات المالية المصروفة لتقديم خدمة أو إنجاز مهام معينة.
- معايير زمنية: هذه المعايير تتعلق بالوقت اللازم للقيام بعمل معين، أو إتاحة خدمة معينة وتوفيره.
- معايير القيم المعنوية: هي معايير مرتبطة بمجالات غير ملموسة مثل: مدى دعم المشروع، درجة إخلاص العاملين وروحهم المعنوية، وبالتالي معرفة مدى نجاح برنامج العلاقات العامة وغيره من الأمور الأخرى.

2- قياس الأداء الفعلي: وهو خطوة أخرى من خطوات العملية الرقابية، ونعني بها القياس الفعلي الذي تم إنجازه ومقارنته بالمعايير الرقابية الموضوعية، وبالتالي تحديد أسباب الانحراف وتحتاج عملية قياس

⁵⁰ يونس، عبد الغفور. تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية، 1972. ص. 322.

⁵¹ طواهي، فاطمة. مرجع سابق. ص. 165.

⁵² سماقي، سامية. مرجع سابق. ص. 117.

الأداء إلى توفير المعلومات والبيانات الصحيحة التي تبين واقع الحال وكيفية الأداء داخل المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها.

3- تصحيح الانحرافات: تعتبر المرحلة الأخيرة في عملية الرقابة وهي عبارة عن تصحيح ما قد ينتج من انحرافات أو أخطاء أثناء القيام بالعمل المراد إنجازه.

4- المتابعة: يجب القيام بعملية المتابعة وذلك بناء على ما اتخذ من إجراءات تصويبية وتصحيحية لآبد من إدارة المؤسسة من الحصول على معلومات جديدة لمعرفة ما إذا كان هناك تقدم أو تحسن في الأداء، أو أن الأمور بقيت على ما هي عليه حتى بعدما اتخذ من إجراءات لمبدأ تصحيح الوضع من جديد.

سوف نتطرق في هذا المحور إلى كيفية تسيير أنظمة المعلومات ماليا وفنيا مع التركيز على كيفية إعداد دفاتر الشروط بناء على قانون الصفقات العمومية.

التسيير المالي:

إن تسيير أي مؤسسة يتوقف بالطبع وبنسبة كبيرة على الميزانية التي تعطى لها، فنجاح المكتبة الجامعية في تحقيق أهدافها يتوقف على ما يوفره لها المسؤولون من دعم مالي يساعدها في التكوين وتنمية وتحديث مجموعاتها، والميزانية "هي التعبير المالي لبرنامج العمل المعتمد والتي تعتمد المكتبة تنفيذه تحقيقا لأهدافها، فهي ليست بيانا لما تم إنجازه وإنما لما سوف ينجز لهذا تبني على دراسات تضع نصب عينها التغيير الممكن وتلتزم بحدود القدرة على التنفيذ.⁵³

ويعرفها محمد عبد الوهاب بأنها: "الموازنة وهي تقدير الإيرادات والمصروفات لفترة زمنية محددة، وتعتبر الموازنة معيارا إرشاديا وتوجيهيا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تؤثر على أنشطة المكتبة أي أنها ترجمة مالية للأداء بالنسبة لما سوف يتم من أعمال، كما أنها وسيلة رقابية على الأعمال الجارية، وتصوير للبرامج والخطط في المستقبل". وقد عرفها ويلسون: بأنها وثيقة تبين المتوقع والمحتمل من الموارد والنفقات لمؤسسة ما خلال فترة وهي ما خلال فترة وهي عادة سنة، تمثل برنامجا ماليا منطقيا ومفصلا ذو طبيعة مستقبلية بموجبه تنسق وتحدد الوظائف"، كما تعرف أيضا بأنها: "تقدير متوازن للمصروفات والإيرادات لفترة محددة من الزمن".

والمكتبة الجامعية كأى مؤسسة أخرى مطالبة باختيار نوع الميزانية الذي يخدم طبيعتها ويساعدها في إدراك غيابها، وهناك عدة أنواع من الميزانية و التي نوجدها فيما يلي:

- ميزانية البنود: تعتمد على تقييم المبالغ المعتمدة على كل بند من بنود الخطة العامة المراد تحقيقها لتفادي التصرف العشوائي، لكن ما يعاب على هذا النوع أنه جامد غير مرن.
- ميزانية المبلغ المالي الإجمالي: ومعناه تخصيص مبلغ معين من ميزانية الجهة المسؤولة دون مراعاة اتساع خدماتها قد يكون كافيا وقد يكون غير كاف لسد احتياجاتها.
- ميزانية المعدلات: تعتمد على المنجزات السابقة للمكتبة ومدى تسييرها للمبالغ المعتمدة لها سابقا، وانطلاقا من ذلك تحدد الميزانية التي تتوافق معدلات الانخفاض والنمو السابقة.
- ميزانية البرامج: تعتمد على البرامج و الخطط المقترحة من قبل المكتبة، هذه البرامج يفضل أن تكون سوية لتساهم في عملية التطوير السريع و الهادف للمكتبة.

⁵³ عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبة العامة. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003. ص. 83.

وأفضل ميزانية للمكتبة الجامعية هي تركيب بين ميزانية البرامج و ميزانية البنود وذلك من أجل الأداء الأمثل للوظائف الفنية لتلك المؤسسة الجامعية.

وتحتاج المكتبة لإعداد ميزانيتها دراسة احتياجاتها للتعرف على أوجه الصرف المتوقعة و تعد جدول توصل به المبالغ اللازمة حسب الأقسام و حاجاتها وطبيعة الخدمات في المكتبة وتقسم ميزانية المكتبة إلى قسمين:

✚ المواد الأولية الثابتة إذ تخصص المبالغ الخاصة بالأرض وبالبناء والأجهزة والأثاث والمجموعات الأولى من المطبوعات من كتب ومراجع التي تشتريها في بداية التأسيس والإنشاء.

✚ المواد التي تجعل المكتبة مستمرة في تغذية و ديمومة الأعمال المكتبية لكي تستطيع مواكبة التطور والقيام بأعمالها.⁵⁴

وهناك عدة مبادئ وقواعد تخضع لها عملية إعداد الميزانية حيث تستدعي معرفة المسؤول بها ، ومن هذه المبادئ نجد:

- الطابع السنوي: يتم إعداد الميزانية لمدة سنة على أنه يتم إلغاء المبالغ التي لم يتم صرفها.
- الطابع المسبق للميزانية: ومقتضى ذلك أن المصادقة على الميزانية تتم في بداية السنة وبالتالي التعبير عن الاحتياجات والمبالغ يكون سابقا.
- الطابع الموحد للميزانية: وهي إعداد وتقديم الميزانية في وثيقة واحدة مع توضيح الإيرادات والنفقات.
- التوازن: وهو أن يكون مجموع المصاريف المحتملة مساويا للمداخيل المنتظرة.
- التخصص: وهو توجيه المبالغ المسجلة في الميزانية لتحقيق العمليات المحددة أو التي تسيير المصالح التي تم بيانها.

أما فيما يخص مجالات اتفاق الميزانية يكون في: الأجور ومرتبات العاملين والكفاءات، شراء الوثائق المختلفة والاشتراك في الدوريات وعضوية الجمعيات المهنية، تجليد وتخزين الوثائق والدوريات وكذا الطباعة والنشر والتوزيع. بالإضافة إلى شراء مواد العمل من سجلات البطاقات، أوراق، حبر، طباعة وأقلام... الخ، بالإضافة إلى أدوات عمل جديدة لمواجهة التوسع في بناء المجموعات وإنشاء النظم وكذلك شراء أثاث، آلات،... الخ، علما بأن المعايير العالمية توصي بان تخصص 6% من ميزانية الجامعة للمكتبة.

كما تعتمد حاليا المكتبات الجامعية دفاتر الشروط من أجل صرف مواردها المالية استنادا إلى قانون الصفقات العمومية وحسب AFNORZ67-100-3 فإن دفتر الشروط هو عبارة عن وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة للموردين، تصف من خلالها وبشكل واضح مواصفات التجهيزات المحتملة والمتوقعة من ناحية توفرها على الشروط الفنية التي تحقق الانتاجية والتشغيل والجودة. وبالتالي فهو عبارة عن ترجمة احتياجات مشروع من تجهيزات وبرمجيات والبحث عنها ضمن المتاح بالأسواق من خلال الموردين.

⁵⁴ بدر، أحمد. المكتبات الجامعية. القاهرة: مكتبة غريب، [د.ت.]. ص.134.

كما يمكن تعريف دفتر الشروط على أنه حوصلة التفكير بمرحلة الدراسة المنهجية للمشروع، كما أنه حوصلة للتعريف بالاحتياجات الخاصة للمشروع، مهما كان حجم المؤسسة والموارد المالية المخصصة، حيث لا بد على المورد توفير التجهيزات والبرمجيات حسب احتياجات المؤسسة فقط. كما أنه هو وثيقة تمكن متخذي القرار من تحقيق التواصل بين محتوى المشروع وبين الأشخاص داخل أو خارج المؤسسة، كما أنه يمكن من اختيار مورد في المستقبل من خلال مناقصة العروض.⁵⁵

وعلى مستوى المكتبات الجامعية يتم ذلك من خلال الإعلان عن المناقصات من أجل اقتناء المواد المكتبية، ويتم الإعلان عن المناقصة موضوع دفتر الشروط هذا باللجوء إلى الإشهار الصحفي طبقاً لأحكام المادة 45 و46 من المرسوم الرئاسي رقم 236 - 10 المؤرخ في 28 شوال عام 1431 الموافق لـ 7 أكتوبر سنة 2010 المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 13 - 03 المؤرخ في أول ربيع الأول عام 1434 الموافق لـ 13 يناير 2013 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، ويجب أن يحتوي إعلان المناقصة على البيانات الإلزامية الآتية:

- تسمية المصلحة المتعاقدة، وعنوانها، ورقم تعريفها الجبائي،

- كيفية المناقصة،

- شروط التأهيل أو الانتقاء الأولي،

- موضوع العملية،

- قائمة موجزة بالمستندات المطلوبة مع إحالة القائمة المفصلة إلى أحكام دفتر الشروط ذات الصلة،

- مدة تحضير العروض ومكان إيداع العروض،

- مدة صلاحية العروض،

- إلزامية كفالة التعهد، إذا اقتضى الأمر،

- التقديم في ظرف مزدوج مختوم تكتب عليه عبارة " لا يفتح " ومراجع المناقصة،

- ثمن الوثائق عند الاقتضاء،

وتنفيذاً لأحكام المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 12 - 23 المؤرخ في 24 صفر عام 1433 الموافق لـ 18 يناير 2012 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية و التي تعدل و تتمم أحكام المادة 52 من المرسوم الرئاسي رقم

⁵⁵ بوخالفة، خديجة. مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية وآليات التأسيس: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بقسنطينة. رسالة دكتوراه LMD: علم المكتبات: قسنطينة 2: 2014. ص. 162.

10 - 236 المؤرخ في 28 شوال عام 1431 الموافق لـ 07 أكتوبر سنة 2010، و القرار المؤرخ في 28 مارس 2011 المحدد لكيفيات الإقصاء من المشاركة في الصفقات العمومية ، يقصى بشكل مؤقت أو نهائي من المشاركة في الصفقات العمومية المتعاملون الاقتصاديون:

- الذين تنازلوا عن تنفيذ صفقة، حسب الشروط المنصوص عليها في المادة 125 مكرر أعلاه.
 - الذين هم في حالة الإفلاس أو التصفية أو التوقف عن النشاط أو التسوية القضائية أو الصلح.
 - الذين هم محل إجراء عملية الإفلاس أو التصفية أو التوقف عن النشاط أو التسوية القضائية أو الصلح.
 - الذين كانوا محل حكم قضائي له حجية الشيء المقضي فيه بسبب مخالفة تمس بنزاهتهم المهنية.
 - الذين لا يستوفون واجباتهم الجبائية وشبه الجبائية.
 - الذين لا يستوفون الإيداع القانوني لحسابات شركاتهم.
 - الذين قاموا بتصريح كاذب.
 - الذين كانوا محل قرارات الفسخ تحت مسؤوليتهم من أصحاب المشاريع بعد استنفاد إجراءات الطعن المنصوص عليها في التشريع و التنظيم المعمول بهما.
 - المسجلون في قائمة المتعاملين الاقتصاديين الممنوعين من تقديم عروض والمشاركة في الصفقات العمومية .
 - المسجلون في البطاقة الوطنية لمرتكبي الغش أصحاب المخالفات الخطيرة للتشريع والتنظيم في مجال الجباية و الجمارك و التجارة.
 - الذين كانوا محل إدانة بسبب مخالفة خطيرة لتشريع العمل و الضمان الاجتماعي.
 - الأجانب المستفيدين من صفقة، و أخلوا بالتزاماتهم.
- وطبقا لأحكام المادتين 47 و 48 من المرسوم الرئاسي رقم 10 - 236 المؤرخ في 28 شوال عام 1431 الموافق لـ 07 أكتوبر سنة 2010 المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي رقم 13 - 03 المؤرخ في 24 صفر عام 1433 الموافق لـ 18 يناير 2012 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية، يتضمن ملف المناقصة الوثائق والملخصة فيما يلي:

- 1- الإعلان عن المناقصة.
- 2- تعليمات للعارضين.
- 3- دفتر البنود الإدارية العامة.
- 4- دفتر التعليمات المشتركة.
- 5- دفتر التعليمات الخاصة.
- 6- جدول الأسعار الوحدوية.
- 7- الكشف الكمي والتقديري.
- 8- الجدول الملخص للحصص.
- 9- رسالة العرض.

10- التعهد بالاكتتاب.

11- التعهد بالنزاهة.

وتطبيقاً لأحكام المادة 06 من المرسوم الرئاسي رقم 12 – 23 المؤرخ في 24 صفر عام 1433 الموافق ل 18 يناير 2012 المتضمن تنظيم الصفقات العمومية والتي تعدل وتتم أحكام المادة 51 من المرسوم الرئاسي رقم 10- 236 المؤرخ في 28 شوال عام 1431 الموافق ل 07 أكتوبر سنة 2010، يجب أن يتم إعداد العروض على شكل عرضين منفصلين:

▪ العرض التقني

▪ العرض المالي

العرض التقني: ويتكون من:

رقم الوثيقة	تسمية الوثيقة	ملاحظات هامة
01	التصريح بالاكتتاب.	مملوء بعناية وممضي ومختوم.
02	التصريح بالنزاهة.	مملوء بعناية وممضي ومختوم.
03	دفتر الشروط مكون من تعليمات للعارضين، دفتر البنود الإدارية العامة (CCAG)، دفتر التعليمات المشتركة (CPC)، دفتر التعليمات الخاصة (CPS).	الواجب تأشيرته وختمه على كل الصفحات وإمضاؤه مع وضع التاريخ في المكان المخصص لذلك.
04	بطاقة تعريف المؤسسة (مرفقة مع دفتر البنود الإدارية العامة (CCAG).	ينبغي أن يملا ويمضى ويختم حسب النموذج المرفق بدفتر الشروط.
05	مستخرج من السجل التجاري " الترقيم الجديد"	نسخة مصادق عليها صالحة (أقل من 03 أشهر)
06	القانون الأساسي للمؤسسة (في حالة شخص معنوي).	نسخة مصادق عليها صالحة (أقل من 03 أشهر)
07	قائمة المراجع المهنية للعارض	مدعمة بنسخ مسلمة من قبل أصحاب المشاريع لشهادات حسن الأداء لصفقات أو عقود مشابهة؛ للسنوات الثلاثة الأخيرة.

نسخة أصلية صالحة (أقل من 03 أشهر)	مستخرج من صحيفة السوابق القضائية للمتعهد عندما يتعلق الأمر بشخص طبيعى، وللمسير أو للمدير العام عندما يتعلق الأمر بشركة.	08
<u>الشهادات الجبائية وشبه الجبائية:</u>		
نسخة مؤشر عليها من طرف مصالح الضرائب (أقل من 03 أشهر).	أ - بطاقة التسجيل أو التعريف الجبائي (NIF)	09
نسخة مؤشر عليها من طرف مصالح الضرائب (أقل من 03 أشهر).	ب - مستخرج الضرائب "مصفى".	
نسخة مصادق عليها سارية المفعول مع توضيح عدد الأجراء.	ج - شهادة أداء مستحقات الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية CNAS	
نسخة مصادق عليها سارية المفعول.	د - شهادة أداء مستحقات الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الإجراء .CASNOS	
نسخ مصادق عليها.	الحصائل المالية السنوات الثلاث (03) الأخيرة (2010-2011-2012) مصادق عليها من طرف مأمور الحسابات ومؤشرة من طرف مديرية الضرائب.	10
نسخة مصادق عليها.	شهادة الإيداع القانوني للحسابات الاجتماعية للأشخاص الاعتباريين لدى المركز الوطني للسجل التجاري لسنة 2011.	11
نسخة أصلية مصادق عليها.	التفويض للموقع الذي يؤهله لتقديم عرض وتنفيذ الصفقة باسم المؤسسة أو الشركة.	12

رقم الوثيقة	تسمية الوثيقة	ملاحظات هامة
01	رسالة العرض.	يجب تخصيص رسالة عرض لكل حصة، و تكون مملوءة بعناية وممضية ومختومة.
02	جدول الأسعار الوحدوية.	الواجب ملؤه، إمضاؤه وختمه على كل الصفحات.
03	الكشف الكمي والتقديري.	الواجب ملؤه، إمضاؤه وختمه على كل الصفحات.

التسيير الفني:

تعتبر الخدمات المكتبية مجموعة من العمليات اللازمة والضرورية التي تقوم بها المكتبة أو مركز المعلومات بغية خدمة الرواد على أحسن وجه ممكن، وهناك نوعان من الخدمات نوجزها فيما يلي:

الخدمات الفنية:

وتسمى أيضا بالخدمات المكتبية الغير مباشرة وهي تلك العمليات والإجراءات التي ينجزها الموظفون أو العاملون بالمكتبات حيث لا يراهم المستفيد ولكنه يستفيد من الناتج النهائي لهذه الخدمات، وعليه يمكن القول بأن هذا النوع من الخدمات يهدف إلى وضع المواد المكتبية في متناول المستفيدين بطريقة يسهل الوصول والاستفادة منها، وفيما يلي أهم هذه العمليات:

التزويد: ويعرف التزويد بأنه "تلك الإجراءات الفنية الضرورية والمتمثلة أساسا في اقتناء الكتب والدوريات والمواد السمعية والبصرية والمصادر الأخرى المطلوبة، عن طريق الشراء أو الاشتراك أو الإهداء أو التبادل ويعتبر التزويد المركزي من أفضل طرق التزويد في العصر الحالي نظرا لما تتيحه من إيجابيات خاصة تخفيض الأسعار وتجنب تكرار العناوين"⁵⁶.

⁵⁶ قنديلجي عامر إبراهيم، السامرائي إيمان فاضل. حوسبة - أتمتة - المكتبات. عمان: دار المسيرة للنشر، 2004. ص. 204.

وعليه فالتزويد هو عملية توفير المواد المكتبية المختلفة من خلال طرق معينة وذلك بعد عملية اختيار دقيق لها وفق سياسة اختيار معينة وضمن ميزانية محددة وذلك من أجل تطوير مقتنياتها ومجموعاتها بهدف تقديم خدمات مكتبية ومعلوماتية أفضل لجميع المستفيدين. ويتضمن التزويد العمليات التالية:

- ✓ التعرف على مجتمع المستفيدين من حيث خصائصهم وحاجاتهم للمعلومات؛
- ✓ تطوير سياسة وتنمية المجموعات قادرة على إشباع حاجات المستفيدين؛
- ✓ القيام بعملية اختيار مناسبة للمواد المكتبية وفق سياسة واضحة ومكتوبة؛
- ✓ توفير المواد المكتبية التي تم اختيارها بطرق مناسبة.

وبما أن التزويد من أهم الخدمات الغير مباشرة فإن نجاحه مرتبط بمدى النجاح والتحكم الجيد والفعال في عملية الاختيار والتي تبنى على أساس احتياجات المستفيدين من جهة والإمكانيات المالية المتاحة من جهة أخرى.

وعلى الرغم من صعوبة التعرف على الاحتياجات المحددة مسبقا، فإنه من الممكن الحصول على صورة عامة وشاملة لأنماط الطلب التي يجب على المكتبة تلبيتها وهناك بالطبع تناسب عكسي بين اقناع جمهور المستفيدين من المكتبة ومدى سهولة التعرف على اهتمامات هذا الجمهور وملاحظة جمهور مشتت جغرافيا فإنه لا بد من اتباع أساليب ديناميكية في الوصول إلى هذا الجمهور والتعرف على اهتماماته ومن بين تلك الأساليب:⁵⁷

- زيادة الأقسام والفروع والالتقاء بالتجمعات الرئيسية للمستفيدين.
 - حضور اجتماعات التخطيط والمتابعة الخاصة بالهيئة التي تخدمها المكتبة.
 - الاستماع إلى الأحاديث والمحاضرات وحضور الندوات التي ينظمها كبار العاملين.
 - دراسة التقارير الدورية وقوائم المشروعات والأدلة التنظيمية.
- الفهرسة والتصنيف: وتعتبر إجراءات الفهرسة والتصنيف من أهم الإجراءات الفنية المطلوب تنفيذها في المكتبات ومراكز المعلومات وخاصة المكتبات الجامعية، وتعرف الفهرسة بأنها الوصف المادي لأوعية

⁵⁷ عبد المعطي، ياسر يوسف. تنمية المجموعات في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية وبالمكتبات،

المعلومات، كما يمكن القول بأنها "عملية الوصف الفني لمواد المعلومات بهدف أن تكون تلك المواد في متناول المستعمل بأيسر الطرق وفي أقل وقت ممكن"⁵⁸.

واليوم نجد العديد من مكتباتنا الجامعية قد أدخلت النظم الآلية في فهرسة مقتنياتها خاصة بعد اعتمادها لبرمجية SYNGEB في التسيير نظرا لما تتيحه هذه الأخيرة من مميزات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:⁵⁹

- ✓ تطوير كفاءة البحث وتطويره؛
- ✓ إنتاج فهراس موحدة؛
- ✓ توفير سبل الوصول إلى فهراس حديثة من خلال عدة منافذ؛
- ✓ تقليل كلفة إدامة الفهراس التقليدية؛
- ✓ إمكانية التعامل مع التأثيرات الخارجية ومواجهة التغيرات الطارئة خاصة مع انتشار ونضوج خدمات الفهرسة ونظمها التعاونية وتوفير قواعد البيانات البيبليوغرافية وفق تسجيلة مارك المعيارية.

أما بالنسبة للتصنيف فهو عبارة عن "تلك العملية التي بموجبها تقسم أية مجموعة من المواد إلى مجموعات فرعية بحيث تتكون كل مجموعة من وحدات ذات صفات أو خصائص متجانسة تجعلها نوعا محددًا ، بحيث ينتج عن ذلك فصل المواد غير المتجانسة تبعا لدرجة اختلافها"⁶⁰. وتعتمد مكتباتنا الجامعية نظام تصنيف ديوي العشري والذي يقسم المعرفة البشرية إلى عشرة أقسام وهو الأكثر ملاءمة للتخصصات التي تعالجها المجموعات المكتبية.

التكشيف والاستخلاص: ويعتبر التكشيف من أهم الخدمات التي يقدمها نظام المعلومات، وهو عبارة عن التحليل الموضوعي لأوعية المعلومات حيث يتم التقاط الأفكار القابلة للتكشيف والتي وردت بالوثيقة ثم التعبير عن هذه الأفكار بلغة نظام التكشيف حيث يعتبر بحث نصوص اللغة الطبيعية من أفضل لغات التكشيف فيمكن تجميع نصوص الوثائق المتعلقة بالصحة العامة في شكل قابل للقراءة بواسطة الآلات، وهنا يمكننا معرفة الاهتمامات الموضوعية الفعلية والمحتملة للمستفيدين من نظام الاسترجاع وانتقاء الكلمات المفتاحية التي تعبر عن موضوع الوثيقة، كما يمكن هنا إعداد مكنز للمصطلحات الطبية حيث يساعد المكنز بتوضيح علاقة المصطلح بغيره من المصطلحات الأكثر تخصيصا ويمكن في هذه الحالة التعبير عن نتائج تحليل الوثائق أو الاستفسارات، كما يمكن إعداد أنواع كثيرة من الكشافات مثل كشاف الكلمات الدالة في السياق وكشاف العناوين حيث يمكن الاعتماد على هذا الكشاف لأغراض الاسترجاع الموضوعي في

⁵⁸ أحمد البدوي ، أبو زيد .فن تصنيف الكتاب. القاهرة: دار الفكر العربي، 1993.ص.09.

⁵⁹ قنديلجي عامر إبراهيم، السامرائي إيمان فاضل. قواعد وشبكات المعلومات المحوسبة في المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2000.ص.133.

⁶⁰ حامد عودة، أبو الفتوح . نظم التصنيف الحديثة في المكتبات والأرشيفات المتخصصة. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2002.ص.17.

البحث الراجع للإنتاج الفكري، ويمكن أيضا إعداد كشف الاستشهاد المرجعي حيث يرتب هذا الكشف هجائيا بأسماء مؤلفي الوثائق المستشهد بها، كما يمكن عن طريق نظام المعلومات إعداد كشف التبادل الموضوعي وفي هذه الحالة يتم استخدام الحاسب الآلي في إعادة ترتيب الكلمات الخاصة الواردة في عناوين الوثائق، ويمكن عن طريق الكشافات تجنب مشكلة الغموض اللغوي بالنسبة لبعض الوثائق فضلا عن نجاحها في استرجاع الوثائق التي تلي الاحتياجات الموضوعية للمستفيدين.⁶¹ وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن التكشيف هو عبارة عن مجموعة الإجراءات اليدوية المتبعة في تنظيم المحتوى الموضوعي لأوعية المعلومات لخدمة أهداف الاسترجاع والبحث.⁶²

أما الاستخلاص فهو أحد جوانب الإعداد البيبليوغرافي لمصادر المعلومات باعتباره عملية تكشيف متطورة، فهو فن استخراج أكبر قدر من المعلومات المطلوبة،⁶³ وتعتبر خدمة الاستخلاص من أهم الخدمات المكتبية التي تسهل عملية وصول المستفيد إلى المعلومات التي يحتاجها من خلال المستخلصات المختلفة والتي تعتبر بمثابة أوعية مرجعية ذات قيمة جوهرية في البحوث العلمية.

الخدمات المكتبية المباشرة:

تسمى أيضا الخدمات العامة أو خدمات المستفيدين أو الخدمات غير الفنية وتعتبر بمثابة المقياس الحقيقي لمدى نجاح المكتبة في تحقيق أهدافها ومدى قدرتها على توفير المعلومات وتقديمها للمستفيدين بأفضل مستوى من الخدمات والأداء الجيد، ويمكن أن نوجز الخدمات المباشرة فيما يلي:

الإعارة: وتعتبر الإعارة واحدة من أهم الخدمات العامة التي تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات، وهي أحد المؤشرات على فاعليتها وعلاقتها بمجتمع المستفيدين، إذ أن أفضل معيار للحكم على نجاح هذه المكتبات ومراكز المعلومات هو درجة إقبال المستفيدين عليها والإفادة من مصادرها المتوافرة داخل المكتبة أو خارجها أو عن بعد، وتعرف الإعارة بأنها مجموعة الإجراءات التي تمكن المكتبة أو مركز المعلومات من إتاحة الفرصة للمستفيدين للإفادة من مصادر المعلومات داخل مبناها أو خارجه لمدة زمنية معينة ووفق نظام محدود وضوابط معينة تكفل المحافظة على تلك المصادر وإعادتها في الوقت المحدد، وتشتمل أيضا عمليات الإعارة المتبادلة بين المكتبات ومراكز المعلومات.⁶⁴

ومن خلال هذا التعريف يمكن تمييز ثلاثة أنواع من الإعارة، وهي:

⁶¹ أحمد، ميساء محروس مهران. خدمات المعلومات في المكتبات. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب، 2006. ص.144.

⁶² حشمت، قاسم. خدمات المعلومات: مقوماتها وأشكالها. القاهرة: دار غريب للنشر، 1984. ص.161.

⁶³ المدادحة، أحمد نافع. التنظيم والمعالجة الفنية في المكتبات. عمان: دار النشر والتوزيع، 2010. ص.337.

⁶⁴ أحمد، ميساء محروس مهران. مرجع سابق. ص.20.

✚ الإعارة الداخلية: تسمح للمستفيد الاستفادة من المجموعات المكتبية مباشرة بحيث تخصص لها فضاءات داخل المكتبة حتى تعطي لروادها فرصة الاستفادة منها وتلبية احتياجاتهم الدراسية أو البحثية ويطبق هذا النوع من الإعارة على المواد المكتبية والقليلة النسخ كالأوعية المرجعية.

✚ الإعارة الخارجية: وتعني أن تتاح للمستفيد فرصة استعمال مصادر المعلومات والإفادة منها خارج نطاق المكتبة أو مركز المعلومات، وذلك لعدم توافر الوقت الكافي لدى المستفيد للجلوس في المكتبة والمطالعة فيها وعدم تلاؤم دوام المكتبة مع وقت فراغه.

✚ الإعارة بين المكتبات: وتعني أن تستعير مكتبة ما مكتبة أخرى مصادر معلومات تحتاجها وغير متوافرة لديها من أجل تلبية احتياجات المستفيدين منها وذلك لبعدها الجغرافي وصعوبة الوصول إليها.

الخدمة المرجعية: وهي الإجابة على كافة الأسئلة والاستفسارات المرجعية التي يتلقاها قسم المراجع من الرواد والباحثين ولا تقتصر الخدمة المرجعية على هذا فقط، بل تتعداها لتشمل المهام والوظائف والخطوات اللازمة كلها التي تتطلبها عملية الإجابة على الاستفسارات وأسئلة المراجعين كخيار الأعمال المرجعية وتنظيمها وإعداد الكشافات والأدلة والبيبليوغرافيات.⁶⁵

الإحاطة الجارية: وهي المعرفة بالتطورات الحديثة التي تتعلق بأمور تخص المجال الأكاديمي وقد تأتي هذه الاهتمامات نتيجة رغبة شخصية في التعرف على أحدث ما نشر عن موضوع معين من أجل الاطلاع عليه أو استخدامه في عدة مجالات أخرى.

وتعتبر هذه الخدمة من الخدمات المكتبية الحديثة نسبيا وهي تحتل أهمية خاصة في مجال إعلام المستفيدين بأحدث ما ينشر في موضوع معين، وتعرف بأنها "نظام استعراض الوثائق المتاحة حديثا واختيار المواد الملائمة لاحتياجات الفرد والجماعة وتسجيلها، حتى يمكن إرسال اختصارات للأفراد والجماعات محل الاهتمام"،⁶⁶ وهو ما يفسر الوظيفة الإعلامية والخبرية التي تحققها هاته الخدمة وعموما "تهدف خدمة الإحاطة الجارية إلى تعريف الباحث بالمعلومات الحديثة في مجال عمله خصوصا بالنسبة لتلك المنشورة حديثا".⁶⁷

كما تعتبر أيضا عبارة عن خدمات تقدمها المكتبات ومراكز المعلومات بشكل جار ودوري وتهدف إلى إتاحة فرص متابعة الإنتاج الفكري للمستفيدين من المكتبات، و تزودهم بالمعلومة حول المشكلات المطلوب حلها، والأنشطة المختلفة المرتبطة بمجالات اهتماماتهم من خلال البث السريع للمعلومات الحديثة، وتقدم معظم المكتبات هذا النوع من خدمات المعلومات الذي يختلف في مستويات التغطية، فمن المكتبات ما تكتفي

⁶⁵ النواسية ، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان : دار صفاء للنشر و التوزيع ، 2002. ص. 87.

⁶⁶ عبد الهادي، محمد فتحي. مقدمة في علم المعلومات . القاهرة: دار غريب للنشر، 1993. ص.220.

⁶⁷ بطوش، كمال . سلوك الباحثين حيال المعلومات العلمية والتقنية داخل المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة وهران، الجزائر وقسنطينة. رسالة دكتوراه دولة: علم المكتبات: قسنطينة: 2003. ص.121.

بتغطية مصادر المعلومات التي تتضمنها المكتبة بين جدرانها عند تقديم خدمات الإحاطة الجارية، كما قد تغطي كذلك في الإحاطة الجارية التي تقدمها للمستخدمين تعريفها وتوعية بالأنشطة والفعاليات التي تقدمها المكتبة أو المؤسسة الأم التي تتبعها.⁶⁸

البث الانتقائي للمعلومات: وهي من أحدث الخدمات المكتبية وتتمثل في خدمة إحاطة جارية في شكل جديد موجهة إلى مستفيد معين أو مجموعة من المستخدمين يجمعهم تخصص أو سمات أو مشروع عمل جماعي، وهي خدمة معلومات تقدمها مراكز المعلومات والمكتبات المتخصصة بهدف إعلام المستفيد بالمواد التي وصلت المكتبة حديثا حسب مجالات اهتمام المستفيد، وتقدم هذه الخدمة بناء على طلب المستخدمين على عكس خدمة الإحاطة الجارية التي تقدمها المكتبة من تلقاء نفسها.

الإنترنت: إن إتاحة خدمة الإنترنت داخل المكتبات ومراكز المعلومات يرجع لعدة أسباب منها كونها أداة مرجعية هامة من خلال توفيرها لرصيد هائل من المعلومات الآنية والمعلومات المتجددة التي لا توجد في الأوعية المطبوعة، كما "تعتبر وسيلة اتصال لا غنى عنها حيث تتيح إمكانية الاتصال مع المتخصصين في جميع التخصصات العلمية"⁶⁹، وتتميز شبكة الإنترنت بتوفيرها للعديد من أنماط وأشكال الخدمات التي تسهم في تطوير علاقات التعاون بين المكتبات وتسهيل عملية إتاحة المعلومات إذ أنها قضت على عاملي المسافة والزمن وأزالت الحواجز أمام تدفق المعلومات.

⁶⁸ عبد المعطي، ياسر يوسف. خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2005. ص.100.

⁶⁹ صوفي، عبد اللطيف. المعلومات الإلكترونية وإنترنت في المكتبات. قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري، 2001. ص.41.

لقد تطور استخدام التقييم منذ بداية القرن العشرين لاحتساب أداء العمل البشري ثم لدراسة تأثير السياسة التربوية وأخيرا لاستخدامه في تحديث طرق الإدارة، ولقد برز الاهتمام بالتقييم لدى المكتبيين وأخصائي المعلومات منذ الخمسينات من القرن الماضي، حيث ظهرت أولى الدراسات حول التقييم وتزايدت بعد استخدام الحاسوب في المكتبات إضافة إلى عدم رضا المستفيدين والحيرة عند استخدام التكنولوجيا والحاجة إلى رد الاعتبار لمهنة المكتبات.

ويعرف التقييم بأنه "عبارة عن أداة لتعديل المسار والمراقبة فهو يقوم بمعاينة الثغرات في نظام معين وهو أيضا عبارة عن قياس الفارق بين ما هو منتظر وبين ما تم تحقيقه فعلا ويعتمد القياس في هذه الحالة على المواصفة"، كما تقتضي عمليات التقييم "تحديد مجموعة من الأهداف بحيث يستحيل تقييم مصلحة معينة من دون تحديد مسبق للأهداف التي من خلالها يمكن مقارنة نتائج التقييم بالقيم المرجعية"⁷⁰ وعموما لابد للمكتبيين عند لجوئهم للتقييم أن يستخدموا التقييم لدراسة المستفيدين من جهة وقياس الأداء من جهة أخرى وهذا للتأكد من فاعلية المكتبة وبالتالي من الضروري المزج بين المقاربتين.

وتتم عملية التقييم وفق ثلاث مستويات وهي: تقييم الفعالية، تقييم العلاقة كلفة فعالية وتقييم العلاقة كلفة أولوية"⁷¹ ولقد ظهرت عدة طرق مختلفة لإجراء التقييم لكن مجمل التقسيمات جعلتها في مقاربتين الأولى تنصب على دراسة المستفيدين والثانية تركز على قياس الأداء ويجب الاهتمام أكثر بالعنصر الأخير كونه يشمل كافة أنشطة المكتبة.

⁷⁰ بن السبي، عبد المالك. التقييم والمكتبة الافتراضية. مجلة المكتبات والمعلومات، مج2، ع2005، ص.16.

⁷¹ بن السبي، عبد المالك. محاضرات في تقييم أنظمة المعلومات. قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري، 2005. ص.11.

هناك العديد من النماذج الرائدة في أنظمة المعلومات وسوف نتناول شبكة OCLC باعتباره نموذج عالمي في أنظمة المعلومات المتطورة.

شبكة On line Computer Library Center OCLC :

1- تعريف شبكة OCLC

شبكة المكتبات المحوسبة على الخط المباشر هي منظمة غير ربحية توفر البحوث والخدمات بالحاسوب للمكتبات⁷² وتوصف بأنها أوسع قاعدة بيانات وأعظم وأكثر تنوعاً من حيث عدد المشاركين وتقدم العمليات والمنتجات لتستفيد منها المكتبات وروادها بهدف تخفيض تكاليف العمليات المكتبية وكذلك لتسهيل الوصول إلى المعلومات العلمية والمعرفية في العالم وهي توظف وتستثمر أرباحها في البحث وتجهيز المكتبات ويعمل بها أكثر من 900 مستخدم وتعد شبكة OCLC من أعظم وأضخم المواقع العالمية التي تحوي قرابة 50 مليون تسجيلة ما بين وصف ببليوغرافي لكتاب أو مقال علاوة على مئات الآلاف من المستخلصات والنصوص الكاملة ويقدر ما يضاف لهذه القاعدة الضخمة ما معدله مليون تسجيلة ببليوغرافية سنويا .

وتعمل OCLC تحت وصاية شركة Arthur D Little وتحولت المصلحة إلى OCLC Inc وهي شركة معروفة تحت شعار Not For Profit وشاركت المكتبات العضوة في تطوير الشبكة وتختار مختلف الشبكات الأمريكية والمصالح الوطنية البديلة ممثلها في مجلس المستخدمين ل OCLC⁷³

وتتكون الشبكة من 60 شخص يجتمعون ثلاثة مرات في السنة وتسير من طرف مجلس إداري مكون من 16 عضواً: الرئيس والمدير العام و6 مندوبين من مجلس المستخدمين وثلاث ممثلين من المهنة و5 متخصصين في القانون والاقتصاد والسياسة . ويقع مركز OCLC في Dublin ب Ohio . وهو يضمن الربط المباشر مع المكتبات المختلفة مثل oclc كندا و oclc أوروبا وإفريقيا والشرق الأوسط .⁷⁴

وقد ترأس OCLC مند نشأتها 4 مدراء هم :⁷⁵

Frederik G. Kilgour وكان مديراً ورئيس المديرية من 1967-1980؛

Rowland C. W. Brown وكان مديراً ورئيس المديرية من 1980-1989 ؛

⁷² CHRISTIAN , Lupovici. Le Réseau catalographique de l'OCLC. Bulletin d'informations de l'association des bibliothécaires Français, N°149, 1990.p.1.

⁷³ JACQUESSON, Alain. L'Informatisation des bibliothèques. Paris: Ed. Cercle de la librairie, 1995.p.152.

⁷⁴ <http://www.uk.oclc.org>

⁷⁵ <http://www.oclc.org/ca/fr/about/history/default.htm>

K. Wayne Smith وكان مديرا ورئيس المديرية من 1989-1998؛

Joy Jordan وكان مديرا ورئيس المديرية منذ 1998.

2- لمحة تاريخية عن OCLC

توجد في العالم منذ 60 عدد من التجارب المطبقة في مجال شبكات المكتبات والمعلومات وخاصة منها شبكات المكتبات الجامعية ومن أنجع هذه التجارب وأهمها على الإطلاق شبكة OCLC التي كانت تعني في مرحلة تطبيقها الأولى 1967-1981 مركز مكتبات كليبات OHIO Ohio College Library Center إلا أن التطور والتوسع الذي عرفته هذه الشبكة جعلها تغير اسمها سنة 1981 إلى مركز المكتبات الحوسبة على الخط المباشر. وقد تأسست هذه الشبكة سنة 1967 في USA كأول شبكة للمعلومات وهي عبارة على شبكة خاصة بالمكتبات في ولاية Ohio وكانت تهدف في أول الأمر إلى تحقيق تشاطر المعلومات البيبليوغرافية عن الكتب فقط. وفي السنوات الأولى من مسيرتها كانت تعتمد في اختزان المعلومات واسترجاعها بواسطة الحواسيب على الطريق غير المباشر Off Line System. وقد كانت عملية الاختزان والاسترجاع بطيئة بسبب نقص الحواسيب والأسلوب المستعمل في الاختزان والاسترجاع الذي كان يتم بطريقة غير مباشرة مما جعل عدد البطاقات التي كان يقدمها المرصد لا تتعدى 5000 بطاقة في الأسبوع. ولكن مع التطور في مجال صناعة الحواسيب وتقنيات الاتصال جعل النظام يتحول من الاتصال غير المباشر إلى النظام المباشر في سنة 1971. وفي 80 توسعت خدمات الشبكة إلى خارج الولايات المتحدة الأمريكية وإلى الدول الأوروبية.⁷⁶

3- إحصائيات عن OCLC

1965: كانت فكرة إنشاء OCLC من طرف Ralph Parker و Fred G. Kilgour ووضع مخطط أتمتة المكتبات الجامعية في Ohio وسمي OCA.

1967 تم ربط مجموعة من المكتبات 54 مكتبة ومنحت له ميزانية لا تتعدى 67000 دولار.

26 أوت 1971: بدأ النظام يعمل على حاسوب من نوع Xerox Sygma 5- وفهرس 134 كتاب في ذلك اليوم ثم عوض فيما بعد بحواسيب من نوع Sygma 9

1972: عدد المكتبات المشاركة وصل إلى 200 مكتبة

1973: زيادة في عدد المسؤولين والمنخرطين وبالتالي توسيع الخدمات إلى خارج Ohio

⁷⁶ بودوشة، أحمد. التعاون بين المكتبات الجامعية الجزائرية وسبل تطويره في ضوء الواقع والتجارب العالمية. رسالة ماجستير: علم المكتبات:

جامعة قسنطينة، 1999. ص.259.

1977: وصل عدد المكتبات إلى حوالي 2500 مكتبة (مكتبات جامعية ومكتبات أخرى) من 38 ولاية في الولايات المتحدة الأمريكية.

1979: أضيفت خدمة جديدة وهي الإعارة بين المكتبات وهي تكمل أكثر وظيفة الفهرس الموحد وهو نظام للبريد الالكتروني الذي يسمح للمكتبات بالاتصال ببعضها لطلب الوثائق في إطار الإعارة أو صور طبق الأصل للمقالات.

1982: قررت OCLC تطبيق حقوق النسخ Copyright على قاعدة بياناتها مبررة ذلك بان هذا التصرف سوف يدعم قيمتها ونموها بالنسبة لمجتمع المعلومات المستفيد من هذا المورد الدولي الفريد.⁷⁷

1983: قاعدة البيانات احتوت على 10 ملايين تسجيلية، عدد الحواسيب المرتبطة بالنظام المركزي وصل إلى 5204 تسجيلية، فهرسة أكثر من 46000 كتاب يوميا بما يعادل 24000 إشارة جديدة في الأسبوع، إعارة أكثر من مليون وثيقة سنويا.

1983: أكثر من مليون وثيقة طلبت من طرف نظام الإعارة ل OCLC.

1983: بدأت OCLC تقدم خدمة الوصول العام وذلك لعدة أسباب (التكاليف وحدود النظام وطريقة الحوار) وقد تركت هذه الوظيفة في النظم المحلية وقد أعيد تشغيلها بعد 10 سنوات.

من 1971-1983: نسبة التحقيق في المكتبات الأمريكية ارتفعت من 66% إلى 94%. وهذا يعني أن معدل الفهرسة لا يتعدى 6% من اقتناءات المكتبة ونظرا لهذا الارتفاع في التحقيقات بدأت العديد من المكتبات في إعادة فهرسة مجموعاتها في قاعدة بيانات OCLC. بينما نسبة التغطية بالنسبة للمكتبات الأوروبية فهي نوعا ما منخفضة وتنحصر بين 55% (علوم دينية وأرصدة جهوية قديمة) و98% بالنسبة للصيدلة والطب.⁷⁸

1984: مكتبة سويسرا (المكتبة الجامعية لبال) قامت ببحوث على نسبة التحقيق لأرصدها في قاعدة بيانات OCLC وكان يقدر بما يقارب 50% وهي نسبة ضعيفة ويرجع ذلك إلى الإيداع القانوني في بال Bale.

1988: المعدل المتوسط للتسجيلات الخام كان كما يلي:⁷⁹

⁷⁷ كامل، شريف شاهين. شبكة الجامعات المصرية وانعكاساتها على المكتبات مع دراسة تفصيلية لمراحل إنشاء نظام آلي متكامل لمكتبة كلية الحقوق بجامعة القاهرة. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، ع.3، 1999، ص.ص.212-216.

⁷⁸ JACQUESSON, Alain.Op.cit.p.153.

⁷⁹ Ibid.p.154.

المعدل المتوسط للتسجيلات	
502	وصف مقنن
522	أشرطة موسيقية
526	مخطوطات
559	منشورات السلاسل
672	خرائط
717	أفلام
728	أشرطة سمعية

1990: خلقت OCLC قاعدة بيانات ثانية والتي لعبت دور وسيلة البحث الوثائقي وسميت بـ Prism ويمكن للمستفيد أن يبحث باستخدام أدوات البحث البولوني وبحوث مشتركة تتم بواسطة وظيفة Scan والبحث بكلمات من العنوان والمؤلف والناشر والإشارات.... وهذه الوظيفة ذات كم اقتصادي قابل للارتفاع. كما قامت OCLC بخلق مصطلحين للمراجع الوثائقية:

EPIC: ويضم 50 قاعدة بيانات وثائقية و6 بنوك معطيات.

First Search : وسيلة بحث وثائقي تصل إلى المستفيد النهائي وتسمح بطلب الوثائق الأولية على الخط المباشر وفي بعض الأحيان التحميل على الخط للنصوص الإلكترونية (خدمة البريد الإلكتروني) وتتيح رابطا إلى مصلحة الإعارة بين المكتبات المسيرة من طرف Prism.

1993: أخذت OCLC دار نشر تصنيف ديوي (Foret Press) ونشرت على شكل أقراص مضغوطة هذا التصنيف مع تعيينه سنة 1994 وأخرجت الطبعة 21 في 1996.

أفريل 1993: استردت OCLC دار الإعلام القياسي (Maison Information Dimension).

1993: ضمت OCLC أكثر من 16336 مكتبة موزعة كما يلي :

30%	جامعية وبحثية
13%	قطاع عام (فيدرالي وحكومي وبلدي)
13%	قراءة عامة
11%	مدرسية
8%	قانونية
8%	قطاع خاص
7%	طب
10%	متنوعة

ووصل عدد البطاقات إلى 119.5 مليون بطاقة في السنة الواحدة أي بمعدل 330000 بطاقة في اليوم.

1993: عملية استثنائية أبعدت 69000 تكرار وذلك بفضل مجموعة من المصححين (On-line Data Quality Control Staff) وتصحح أكثر من 200 ألف بطاقة في العام.⁸⁰

1993: وصلت ميزانية الشبكة إلى أكثر من 132 مليون دولار.

1994 : الشبكة توظف أكثر من 800 مستخدم.

الشبكة طبعت أكثر من 42 مليون بطاقة (54 مليون سنة 1993 و65 مليون سنة 1992)

الشبكة مضت عقدا مع ASM (Association Computing Machinery).

الشبكة أعارت أكثر من 7 ملايين وثيقة.

جانفي 1994: كانت بطاقات قاعدة بيانات الشبكة موزعة كما يلي:

⁸⁰ حامد، محمود أبو السعود. الوثائق الإلكترونية المتاحة عن بعد ودورها في حفظ التراث الوطني: الكتابات العربية والعالمية. مجلة المكتبات والمعلومات، مج.1، ع.1، 2003.ص.ص.27-56.

النسبة/	الوثائق	
84.41	23699708	وصف بيبليوغرافي
5.22	1465720	منشورات السلاسل
17	8906433	تسجيلات سمعية
2.54	713732	أفلام
2.53	712162	أشرطة موسيقية
1.18	333038	خرائط
0.75	211337	أرشيف
0.18	50396	وثائق محسبة
	28076736	المجموع

1994 التقسيم حسب اللغة كان كما يلي:

النسبة/	البطاقة	اللغة
65.52	19115219	الانجليزية
6.11	1782141	الفرنسية
6.04	1760926	الألمانية
4.40	1282735	الاسبانية
2.02	589667	الروسية
1.77	517828	الايطالية
1.40	407142	الصينية
1.15	336004	اليابانية
0.97	284221	اللاتينية
0.89	258803	البرتغالية

0.59	172078	الهولندية
0.52	151192	العبرية
0.49	143496	البولونية
0.48	141178	العربية
0.41	120602	السويدية
028	81403	الدنماركية
6.96		لغات أخرى

من خلال الجدول نلاحظ أن اللغة الفرنسية أصبحت اللغة الثانية من حيث المعالجة وقد أخذت مكان اللغة الألمانية وهذا أمر طبيعي يرجع إلى نشاط OCLC في فرنسا خاصة في مجال إعادة الترجمة.

4- شبكة OCLC اليوم⁸¹

أصبح اليوم مركز المكتبات المحوسبة على الخط (شبكة OCLC) تحصي أكثر من 35000 مكتب مستخدمة عبر و.م.أ. وأكثر من 74 بلد آخر منها 28 دولة أوروبية فيما 9000 مكتبة (30٪ مكتبة جامعية) وهي عضوة في جزء كامل من الشبكة وأجرت تكميلاً لفهرستها في القاعدة وهناك العديد من المكتبات الوطنية المشاركة في شبكة OCLC منها مكتبة الكونغرس والمكتبة الوطنية الطبية والمكتبة البريطانية والمكتبة الوطنية لكندا وجمهورية استراليا ونيوزيلندا وتايوان. تضم حالياً حوالي 74000 مكتبة مشاركة من أكثر من 171 دولة عبر العالم، وتضم أكثر من 40 مكتبة وطنية. حالياً 90 مكتبة فرنسية تستعمل القاعدة البيبليوغرافية لـ OCLC من بينها 49 مكتبة جامعية والمؤسسات الكبرى لوزارة التعليم العالي والمجمعة على مستوى جمعية AUROC المشاركة في تكوين قاعدة OCLC ووصف مجموعات مقتنياتها الوثائقية. وهناك 470 لغة ممثلة واللغة الانجليزية هي السائدة لكن اللغة الفرنسية تأتي في المرتبة الثانية وتتقدم كل من اللغة الألمانية والاسبانية.

5- تقنيات الاتصال في شبكة OCLC

بالنسبة لتقنيات الاتصال فإن نظام الاتصالات الفضائية الموجود في تلك المنطقة من العالم يمثل جانبا مهما في اتصالاتها. فالشبكة تعتمد على نظامين الأقمار الصناعية معروفين في الولايات المتحدة وبقية العالم وهما الشبكة المسماة TymNet والشبكة المسماة TeleNet للاتصالات الفضائية بحيث يضمن هذان النظامان تبادل المعلومات بين

⁸¹ Données et statistiques :OCLC – WorldCat.[En ligne].Disponible sur l'adresse suivante :www.oclc.org/ca/fr/worldcat/statistics/default.htm (consultée le 30/11/2011)

المناطق الجغرافية المتباعدة على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من المناطق المحيطة مما يتيح للباحثين والمستفيدين في كل مكتبة مشاركة الاتصال عن طريق البحث الآلي المباشر عبر الحواسيب والطرفيان في جميع المكتبات المشاركة.

6- أهداف شبكة OCLC⁸²

تهدف شبكة OCLC إلى خفض تكاليف العمليات المكتبية وكذلك لتسهيل الوصول إلى المعلومات العلمية والمعرفة في العالم من خلال زيادة عدد مصادر المعلومات المتاحة للمستفيدين ومشاركتهم فيها عن طريق المحطات الطرفية المتوفرة في جميع المكتبات المشاركة وقد تمكنت هذه الأخيرة عند تشغيل نظام الفهرس الموحد من الوصول إلى قاعدة معلومات تعاونية مبنية على نظام الفهرس Marc الخاص بمكتبة الكونغرس وهو مصمم لتستفيد منه في المكتبات الأخرى وتكون النتائج التي تحصل عليها المكتبات المشاركة عادة في شكل بطاقات فهرس مقروءة ومطبوعة.

7- خدمات شبكة OCLC

خلال مرحلة من مراحل تطور شبكة OCLC توصل مرصد هذه الشبكة لبيع خدماته علما انه في بادئ الأمر لم يكن يهدف إلى تحقيق الربح وهو يتعامل مع نوعين من العملاء : عميل مساهم وعميل غير مساهم.

*العميل المساهم؛ هو الذي شارك في بناء المرصد بما قدمه من بيانات ببليوغرافية عن الكتب والدوريات التي يمتلكها.

*العميل غير المساهم؛ هو الذي لم يشارك في بناء المرصد ولم يقدم شيئا من البيانات الببليوغرافية.

وعليه فان رسم الاستعمال لأول مرة يختلف حيث يكون اعلي بالنسبة للعميل غير المساهم وبعد ذلك يصبح سعر الاستعمال موحدا وكذلك بالنسبة للبطاقات فسعرها موحدا أيضا وبذلك يحصل المرصد على نصف ميزانيته من هذه الخدمات ثم إن ضمان تمويل الميزانية يعد من العوامل الأساسية ومن المتطلبات الهامة التي تساعد الشبكة على النجاح والاستمرارية والتطور ومن بين الخدمات التي تتيحها شبكة OCLC نجد:

⁸² ODEH,Souad .Online Computer Library Centre OCLC :Entre Coopération et Commerce. MEMOIRE DE D.E.A. :Sciences de l'Information et de la Communication :Enssib ,1998.p.31.

تسير الفهرسة من خلال OCLC في اتجاهين:

*فهرسة أصلية: يتم من خلالها إنشاء تسجيلات للمواد التي يتم إدخال بياناتها لأول مرة في النظام وتتبع فيها قواعد الفهرسة الأنجلوأمريكية في طبعها الثانية المراجعة والصادرة في عام 1988.

*فهرسة منقولة: يتم من خلالها نسخ تسجيلات الموجودة من قبل ويمكن التعديل فيها بعد نقلها بغرض الاستخدام المحلي.

هذا بالإضافة إلى تحويل التسجيلات الراجعة وإدخالها إلى النظام والتي يرجع بعضها إلى ما قبل استخدام Acr2.

وقد بدأت OCLC بتطبيق التعاون في مجال الفهرسة بإتباع النظام غير المباشر Batch Processed وفي عام 1971 تحولت إلى نظام الاتصال المباشر.

ويسمح النظام بطباعة بطاقات رئيسية أو إضافية للفهرسة بناء على طلب المفهرس كما يسمح بالحصول على ملصقات وتحريرها وطباعتها من خلال برنامج خاص بذلك هو Ocl Cataloguing Label Program ولا يقتصر تقديم خدمات الفهرسة على الأعضاء في الشبكة ولكن يتجاوزها إلى غيرهم حيث يسمح النظام بالحصول على تسجيلات الفهرسة دون إدخال تسجيلات ببليوغرافية في المقابل وذلك من خلال خدمة إتاحة التسجيلات انتقائياً.

حاليا تضم قاعدة بيانات الفهرس الموحد ل OCLC أكثر من 44000000 تسجيلة حسب إحصاء 8 ماي 2000.

وخدمات الفهرسة المتاحة من خلال OCLC متنوعة منها:

CORC التي تختص بفهرسة مصادر المعلومات الإلكترونية سواء أكانت محليا أو تم استرجاعها من خلال الويب .

- Prompt Cat : التي تتيح للمكتبات الحصول على المواد المطلوبة من موزعي الكتب حيث يتم من خلال هذه الخدمة الحصول على التسجيلات الببليوغرافية للمواد من الفهرس الموحد.

- Tech Pro : التي يتم من خلالها إجراء الفهرسة خارج المكتبة حيث يتم توفير تسجيلات لمواد المكتبات سواء عن طريق نقلها من الفهرس الموحد أو عن طريق إجراء فهرسة أصلية لها وإرسالها إلى المكتبة المشتركة في الخدمة.

⁸³ سعيد، فاتن بامفلح. النظم التعاونية العربية في مجال الفهرسة: دراسة حول مارك العربي ومشروع الفهرسة باللغة العربية. ورقة مقدمة في إطار فعاليات المؤتمر الحادي عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات حول استراتيجية دخول النتاج الفكري المكتوب باللغة العربية في الفضاء الإلكتروني، القاهرة 12-16 أوت 2001. تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات؛ الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز العامة، 2001. ص.ص.354-378.

- Cat Express: التي تتيح للمكتبات الصغيرة إجراء الفهرسة على الويب من خلال شبكة الإنترنت ، وقد قامت الباحثة بتجريب الفهرسة من خلال Cat Express وذلك باستخدام البرنامج التجريبي Tutorial المتاح من خلال الإنترنت على الموقع التالي :

www.oclc.org/oclc/cataloging/cat

Cataloging Micro Enttancer for Windows Cat me: التي تسمح بإجراء الفهرسة على الخط المباشر أو غير المباشر.

Asia Link Service: التي يتم من خلالها تنمية مجموعات المكتبات المشتركة في هذه الخدمة باللغات الآسيوية (الصينية، اليابانية، الكورية، الفيتنامية) وفهرسة تلك المواد وإرسالها إلى المكتبات.

2-7: المشاركة في الموارد:

تتيح OCLC خدمة الإعارة بين المكتبات بشكل سريع على الخط المباشر، حيث تعد معدلات الاستجابة لطلبات الإعارة عالية جدا حيث تبلغ 95% من الطلبات التي تصل إلى النظام، كما تتيح OCLC للمكتبات التعرف على إحصائيات إعاراتهم في حالة رغبتهم في ذلك ومن العناصر المساعدة على تقديم هذه الخدمة:

- دليل الأسماء والعناوين: دليل بالعناوين البريدية وأرقام الهاتف والفاكس وسياسات المكتبات ومراكز التوثيق والناشرين.

- خدمة القائمة الموحدة: تتيح التعرف على المجموعات التعاونية بشكل يتيح التطوير في عملية المشاركة في المصادر .

- الإتاحة الجماعية: تساعد الأعضاء في الجماعات التعاونية على استخدام OCLC ILL وذلك لتوسيع الإطار التعاوني بالمشاركة في الإعارة بين المكتبات على اتساع العالم ، حيث يتاح للأعضاء من خلال النظام الاستفادة من خدمات الإعارة بين المكتبات مع جهات خارج حدود OCLC ومنها على سبيل المثال :

- British Library Document Supply Center
- Engineering information ، inc.
- The institute for scientific information.

والجدير بالذكر أن الاستجابة لطلبات الإعارة بين المكتبات من خلال هذا البرنامج العالمي للمشاركة تعد مرتفعة في معدلها حيث تصل إلى 91% من طلبات الإعارة.

3-7 خدمات البحث

تتيح OCLC من خلال First Search Service الوصول إلى قاعدة البيانات على الخط المباشر منها كشافات ومستخلصات لأكثر من 113000 دورية وموسوعات وأدلة هاتف وأدلة تجارية وتقارير مالية كما تتيح أكثر من 5000000 نص كامل لوثائق مختلفة.

والجدير بالذكر أن بعض قواعد البيانات المتاحة من خلال First Search تنفرد OCLC بإتاحتها ومن ذلك:

1- الفهرس الموحد للشبكة.

2- OCLC Article First: وهي تسجيلات تصل إلى 18000000 مقالة في 13000 دورية.

3- OCLC Fast Doc: تعطي النصوص الكاملة لأكثر من 1500000 مقالة من حوالي 1000 مجلة متاحة على الخط المباشر.

4- OCLC Union List of Periodicals: وتشمل على أكثر من 7000000 تسجيلة محلية.

5- OCLC Contents First: وهي قوائم محتويات 13000000 عدد مجلة .

وعلى الرغم من أن First Search تتيح الوصول إلى قواعد بيانات بيبليوغرافية وأخرى كاملة النص إلا أنها تتيح أيضا ربط معظم قواعد البيانات البيبليوغرافية بخدمات إيصال الوثائق حتى يتمكن المستخدم من الوصول إلى الوثائق غير المتاحة محليا. وتتيح الخدمة للمستخدم اختيار البديل الأمثل الذي يرغب في الحصول على الوثائق من خلاله عن طريق قائمة اختيارات تتضمن اختيار الحصول على النص الكامل للوثائق على الخط المباشر أو عن طريق البريد الالكتروني أو عن طريق الفاكس أو البريد . كما تتيح الشبكة للمستخدم اختيار الجهة التي سيحصل على الوثائق من خلالها. وتتيح أيضا الشبكة خاصية الربط بين نظامي First Search و ILL بشكل يسمح للمكتبات المشتركة في خدمة ILL طلب المواد مباشرة بعد استرجاع بياناتها من قواعد البيانات المتاحة من خلال First Search مما يسهل طلب النصوص الكاملة للمواد .

4-7 طلبات الشراء

يمكن من خلال شبكة OCLC طلب بعض المواد من موزعها وذلك في الحالات التي تظهر فيها بيانات الموزع في الحقل 938 من تسجيلة OCLC في قاعدة بيانات الفهرس الموحد.

5-7 التدريب

تقوم شبكة OCLC بتأمين وتوزيع مطبوعات وكتب يدوية وتدريبية تمثل تسجيلات صوتية ونشرات فنية تهدف إلى تأهيل وتدريب الموظفين والمستفيدين.

إن حجم شبكة OCLC الطبيعي يسمح لها بالمشاركة في أغلبية المشاريع الوطنية الأمريكية ومن بين هذه المشاريع نذكر:

1-8 Conversion of Serials : وهي عملية واسعة لإعادة فهرسة منشورات سلسلة ممولة من طرف (CLR: Council on Library Resources) وهذا المشروع يتعلق بأكثر من 200 ألف عنوان .

2-8 مشروع أنشئ من طرف Newspaper Program وهو مشروع يمس أكثر من 30 ألف عنوان جريدة.⁸⁴

أما فيما يخص حفظ ووصف وإتاحة ملفات الإنترنت – الوثائق الإلكترونية المتاحة عن بعد – فنجد عدة مشاريع منها:⁸⁵

3-8 مشروع Inter Cat. : هو مشروع إنشاء فهرس للوثائق الإلكترونية المتاحة على الإنترنت وبدأ المشروع سنة 1994 حيث كان هناك اجتماع ترأسه – إيريك جول – رئيس المشروع بهدف دعوة المشاركين في OCLC وكثير من المكتبات البحثية الكبرى إلى إقامة مشروع لفهرسة مجموعة من الوثائق الإلكترونية المتاحة على الإنترنت وإتاحتها للمشاركين بالمشروع وبدأ المشروع في العمل بداية 31 مارس 1996 واشترك فيه 231 ويحتوي الآن على 70 ألف تسجيلة ببليوغرافية لمواقع الكترونية متاحة على الإنترنت.

4-8 مشروع Net First : هو دليل الكتروني للتسجيلات الببليوغرافية الخاصة بمواقع الإنترنت ولقد بدأ العمل به في عام 1993 على انه مشروع تعاوني للمشاركين في OCLC ويحتوي الآن على ما يقرب 100 ألف تسجيلة ببليوغرافية .

5-8 مشروع CORC

يعتبر CORC المصدر الأول في العالم اليوم لحفظ وإتاحة ملفات الإنترنت ويحتوي CORC منذ بداية عمله وحتى الآن ما يقرب من 360 ألف تسجيلة ببليوغرافية مكتملة لملفات الإنترنت في كل المجالات ويمتاز CORC بعدة سمات خاصة تميزه عن بقية الأدلة والأرشيفات الإلكترونية الأخرى مثل:

- يعتبر CORC قاعدة بيانات خاصة من ملفات الإنترنت بالإضافة إلى عمله كأرشيف الكتروني حافظ لهذه المواد.
- يعمل على مسح شامل لمحيط الإنترنت للتعرف على المواقع الجديدة والتي يمكن إدراجها في الأرشيف.
- CORC أداة عمل وليس فقط مجرد أرشيف لتجميع وحفظ وإتاحة الوثائق الإلكترونية عن بعد من خلاله.
- إمكانية إتاحتها للتسجيلات الببليوغرافية في شكل MARC أو وفق معيار Dublin Core .

⁸⁴ JACQUESSON , Alain. Op.cit.p.155.

⁸⁵ حامد، محمود أبو السعود. مرجع سابق.ص.ص.27-56.

ككل شبكة في العالم تعاني شبكة OCLC من بعض العقبات والمشكلات ومن بينها ما يلي:

- لقد واجهت الشبكة كغيرها من الشبكات في العالم وخاصة في المراحل الأولى لتأسيسها مشكلة غياب قائمة موحدة مطبوعة للأسماء مما يؤدي إلى تداخل الأسماء في المرصد بصيغ مختلفة مما يؤدي إلى التكرار وصعوبة البحث وكانت سنة 1993 كما سبق الذكر عملية استثنائية أبعثت 69 ألف تكرر.
 - اختلاف المكتبات المشاركة في التشكيل التعاوني في أسلوب الوصف البيبليوغرافي وخاصة قبل تعميم التقنين الدولي للوصف البيبليوغرافي (ISBD).
 - مشكلات الازدحام عند الاتصال بين الطرفين نتيجة الزيادة في عددها مما يؤدي إلى البطء في الإجابة الطلبات عبر الاتصال المباشر بالمرصد.⁸⁶
 - أما حالياً فتحاول الشبكة القيام بدراسة التوافق ما بين DC من ناحية و MARC من ناحية أخرى. كما تحاول أيضاً حل إشكالية تغير الأسماء المقننة للمواقع المتاحة عن بعد والمعروفة ب URL وواجهت الشبكة خلال هذا المشروع العديد من المشكلات ولكنها توقفت عند إحداها وهي ظاهرة تغير أو تكرار الاسم المقنن للوثائق الإلكترونية المتاحة على الإنترنت والتي تم فهرستها خلال هذا المشروع حيث يرجع ذلك إلى:
 - تعدد طرق الوصول إلى الوثيقة الواحدة من خلال HTTP مرة ومن خلال بروتوكول نقل الملفات مرة أخرى.
 - تعدد مرافق نفس المصدر الإلكتروني Mirror Sites.
 - المصدر قد يكون متاحاً داخل موقع أكبر أو مواقع دولية فيضاف إلى URL الخاصة به.
 - قد تتغير URL المصدر الإلكتروني نظراً لأي تعديلات عليه.
- وقد اقترحت الشبكة إنشاء قاعدة بيانات آلية وأنية للتعامل مع URL المتغيرة حيث يكون هناك ما يعرف ب PURL وهي شكل مماثل تماماً ل URL ولكنها تختلف وظيفياً عنه حيث:⁸⁷
- URL هو الاسم المقنن للمصدر الإلكتروني .
 - PURL هو الاسم المقنن الحالي للمصدر الإلكتروني .

⁸⁶ بودوشة ، أحمد. مرجع سابق، ص.265.

⁸⁷ حامد، محمود أبو السعود. مرجع سابق، ص.27-56.

تحتاج أي مؤسسة وثائقية مهما كانت طبيعتها واختلاف أهدافها إلى عدة عناصر من أجل تحقيق ما تصبو إليه ومن أهم هذه العناصر التنظيم والتسيير، خاصة المكتبات الجامعية باعتبارها عنصرا هاما في تطوير التعليم والبحث العلمي، وعليه فإن نجاح هذه المكتبات في تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الأولى على جانبين؛ يتعلق الجانب الأول بالتسيير الإداري حيث يجب على المكتبات أن تتبع الأسلوب العلمي في التسيير من خلال العمل على تطبيق مبادئ الإدارة العلمية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة في ظل توفر موارد مالية كافية لتأدية هذه الوظائف، وجانب تنظيمي من خلاله تقوم المكتبة بتأدية وظائفها بناء على هيكل تنظيمي يحدد الأدوار والصلاحيات ويضمن السير الحسن للعمل من جهة وخدمات فنية وغير فنية تقدم للمستفيدين تلبية لاحتياجاتهم المختلفة.

1. أحمد البدوي ، أبو زيد .فن تصنيف الكتاب .القاهرة: دار الفكر العربي، 1993.
2. أحمد، ميساء محروس مهران. خدمات المعلومات في المكتبات. الإسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب، 2006.
3. أنور، سلطان محمد سعيد. السلوك التنظيمي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2004.
4. بدر، أحمد. المكتبات الجامعية. القاهرة: مكتبة غريب، [د.ت.].
5. بسيوني، عبد الغنى عبد الله. النظرية العامة في القانون الإداري. منشأة المعارف، 2003.
6. بطوش، كمال . سلوك الباحثين حيال المعلومات العلمية والتقنية داخل المكتبات الجامعية الجزائرية: دراسة ميدانية بجامعة وهران، الجزائر وقسنطينة. رسالة دكتوراه دولة: علم المكتبات: قسنطينة: 2003.
7. بن السبتي، عبد المالك. محاضرات في تقييم أنظمة المعلومات . قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري، 2005.
8. بن السبتي، عبد المالك. التقييم والمكتبة الافتراضية . مجلة المكتبات والمعلومات، مج2، ع.2، 2005.
9. بوخالفة، خديجة. مشاريع المكتبات الرقمية بالجامعات الجزائرية بين الجاهزية وآليات التأسيس:دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية بقسنطينة. رسالة دكتوراه LMD: علم المكتبات: قسنطينة 2: 2014.
10. بودوشة، أحمد. التعاون بين المكتبات الجامعية الجزائرية وسبل تطويره في ضوء الواقع والتجارب العالمية. رسالة ماجستير: علم المكتبات: جامعة قسنطينة، 1999.
11. بوضياف، عمار. التنظيم الإداري في الجزائر بين النظرية والتطبيق. الجزائر: جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
12. توفيق، جميل أحمد . مذكرات في إدارة الأعمال. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، 1974.
13. الجوهري، عمر. الإدارة. القاهرة: شركة الطويحي للطباعة والنشر، 1981.
14. حامد عودة، أبو الفتوح . نظم التصنيف الحديثة في المكتبات والأرشيفات المتخصصة. الإسكندرية: دار الثقافة العلمية، 2002.
15. حامد، محمود أبو السعود. الوثائق الإلكترونية المتاحة عن بعد ودورها في حفظ التراث الوطني: الكتابات العربية والعالمية. مجلة المكتبات والمعلومات، مج.1، ع.1، 2003.
16. حشمت، قاسم. خدمات المعلومات: مقوماتها وأشكالها. القاهرة: دار غريب للنشر، 1984.
17. الخضر، علي إبراهيم. المدخل إلى إدارة الأعمال. دمشق: منشورات جامعة دمشق، 1997.
18. دياب ، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العملية. القاهرة: دار غريب للنشر، 1994.
19. دياب، حامد الشافعي. إدارة المكتبات الجامعية: أسسها النظرية وتطبيقاتها العلمية. القاهرة: دار غريب، 1994.

20. ريجيو، رونالد؛ تر. حلبي فارس. المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي. عمان: دار الشروق للنشر، 1999.
21. الزعبي فايز، عبيدات محمد إبراهيم. أساسيات الإدارة الحديثة. عمان: دار المستقبل، 1997.
22. سعيد، فاتن بامفلح. النظم التعاونية العربية في مجال الفهرسة: دراسة حول مارك العربي ومشروع الفهرسة باللغة العربية. ورقة مقدمة في إطار فعاليات المؤتمر الحادي عشر للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات حول استراتيجية دخول النتاج الفكري المكتوب باللغة العربية في الفضاء الإلكتروني، القاهرة 12-16 أوت 2001. تونس: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات؛ الرياض: مكتبة الملك عبد العزيز العامة، 2001.
23. السلمي، علي. التخطيط والمتابعة. القاهرة: مكتب غريب، 1978.
24. سماقجي، سامية. استخدام مبادئ الإدارة العلمية في مكتبات دور الثقافة: دراسة ميدانية في الشرق الجزائري. رسالة ماجستير: علم المكتبات: قسنطينة: 2001.
25. شريف، علي. الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.
26. الشهري، علي. الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية. رسالة ماجستير: أكاديمية نايف للعلوم الأمنية: الرياض: 2002.
27. صوفي، عبد اللطيف. المعلومات الإلكترونية وإنترنت في المكتبات. قسنطينة: مطبوعات جامعة منتوري، 2001.
28. طواهري، فاطمة. تطبيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: دراسة ميدانية بالمكتبات الجامعية للجنوب الشرقي الجزائري. مذكرة ماجستير: علم المكتبات: قسنطينة: 2007.
29. عبد الفتاح، محمد السعيد. الإدارة العامة. الإسكندرية: المكتب المصري الحديث للطباعة والنشر، 1971.
30. عبد المعطي، ياسر يوسف. تنمية المجموعات في المكتبات ومراكز المعلومات. القاهرة: مركز الاسكندرية للوسائط الثقافية وبالمكتبات، 1998.
31. عبد المعطي، ياسر يوسف. خدمات المعلومات في المكتبات ومراكز المعلومات. الكويت: دار الكتاب الحديث، 2005.
32. عبد الهادي، محمد فتحي. المكتبة العامة. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، 2003.
33. عبد الهادي، محمد فتحي. مقدمة في علم المعلومات. القاهرة: دار غريب للنشر، 1993.
34. عشي، علاء الدين. مدخل القانون الإداري. [د.م.]: دار الهدى، الجزائر، 2012.
35. علاقي، عبد القادر مدني. الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف و القرارات الإدارية. الرياض: تهامة، 1998.
36. عليان، ربيعي مصطفى. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم. عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
37. عمارة، شريف. قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى الممرضين في المؤسسة العمومية الاستشفائية. رسالة ماجستير: علوم التسيير: جامعة جيجل: 2010.

38. غنيم، عثمان. التخطيط: الأسس والمبادئ العامة. عمان: دار الصفاء، 1995.
39. قنديلجي عامر إبراهيم ، السامرائي إيمان فاضل. حوسبة – أتمتة – المكتبات. عمان: دار المسيرة للنشر، 2004.
40. قنديلجي عامر إبراهيم، السامرائي إيمان فاضل. قواعد وشبكات المعلومات المحوسبة في المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر، 2000.
41. كامل، شريف شاهين. شبكة الجامعات المصرية وانعكاساتها على المكتبات مع دراسة تفصيلية لمراحل إنشاء نظام آلي متكامل لمكتبة كلية الحقوق بجامعة القاهرة. الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات، ع. 1999، 3.
42. لباد، ناصر. القانون الإداري: الجزء الأول. سطيف: دار النشر لباد، 2005.
43. ليلو، مازن راضي. القانون الإداري. [د.م.]: منشورات الأكاديمية العربية في الدانمارك، 2008.
44. المادة 01. الأمر رقم 75 – 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق لـ 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية
45. المادة 49. الأمر رقم 75 – 58 المؤرخ في 20 رمضان عام 1395 الموافق لـ 26 سبتمبر 1975 المتضمن القانون المدني المعدل والمتمم. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية
46. محمد، جمال برعي. التخطيط للتدريب في مجالات التنمية. القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، 1968.
47. محي، الدين الأزهري. الإدارة من وجه نظر المنظمة. القاهرة: دار الفكر العربي، 1979.
48. المدادحة، أحمد نافع. التنظيم والمعالجة الفنية في المكتبات. عمان: دار النشر والتوزيع، 2010.
49. نتو، ابراهيم عباس. المفاهيم الأساسية في علم الإدارة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1981.
50. النواسية ، غالب عوض. خدمات المستفيدين من المكتبات ومراكز المعلومات. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2002.
51. همشري، عمر أحمد. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات. عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2001.
52. يونس، عبد الغفور. تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية، 1972.
53. CHRISTIAN, Lupovici. Le Réseau catalographique de l'OCLC. Bulletin d'informations de l'association des bibliothécaires Français, N°149,1990.
54. Données et statistiques: OCLC – WorldCat. [En ligne]. Disponible sur l'adresse suivante : www.oclc.org/ca/fr/worldcat/statistics/default.htm (consultée le 30/11/2011)
55. <http://www.oclc.org/ca/fr/about/history/default.htm>
56. <http://www.uk.oclc.org>
57. JACQUESSON, Alain. L'Informatisation des bibliothèques. Paris: Ed. Cercle de la librairie, 1995.
58. ODEH, Souad. Online Computer Library Centre OCLC: Entre Coopération et Commerce. Mémoire de D.E.A.: Sciences de l'Information et de la Communication : Enssib, 1998.
59. Roussel, Patrice. La Motivation au travail : concepts et théories. LIRHE: Université Toulouse, 2000.