

## الاتجاهات الحديثة للإدارة العلمية في المكتبات ومراكز المعلومات :

### الإدارة بالأهداف نموذجاً

م. د. د. عمار عبد اللطيف زين العابدين (\*)

#### 1. المقدمة

يمكن القول أن الإدارة عرفت منذ وجود الإنسان على هذه البسيطة، ولكنها كانت بدائية كبداءت ه، ومع تقدم الإنسان تطورت الإدارة بأساليبه وطرائقها المختلفة، ونشأت المدارس والاتجاهات الإدارية الحديثة. التي تهتم كل منها بأسلوب معين خاص لتعالج من خلاله فكراً ادارياً محدداً وخير شاهد على ذلك الآثار الموجودة في بقاع العالم المختلفة. والتي تدلل على أنه ما شيدت تلك الآثار إلا بوجود إنسان لديه قدرات ادارية استطاع استغلالها للوصول إلى هدفه، وإذا ما استقرأنا عن كتب الإدارة سنجد أن كثيراً من الدول لها نظمها الإدارية وقوانينها المختلفة التي ترعى بها المصالح العامة والكثيرة في مؤسساتها، ونجد أن الفكر الإداري تطور بشكل تدريجي طوال قرون كثيرة من عمر البشرية، إذ تم الانتقال من الإدارة الفردية وظهور المدارس الكلاسيكية، إلى ظهور الفكر الإداري الحديث والمدارس الحديثة، التي خلقت اتجاهات حديثة للإدارة العلمية على مختلف الأصعدة ومختلف المؤسسات الخدمية والتجارية، وكان ذلك منذ بدء القرن الثامن عشر الميلادي تحديداً .

(\*) قسم المعلومات والمكتبات - كلية الآداب , جامعة الموصل.

## 2. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الواقع الإداري الذي تعيشه أغلب مكتبات عالمنا العربي على اختلاف أنواعها، إذ لوحظ أن أغلب المكتبات سواء كانت جامعية وهي المكتبة الأكثر تطوراً وقيادةً للحركة البحثية في قطرنا أو العامة ببساطتها والمتخصصة بأنواعها القليلة والمدرسية المندرسية في مدارسها، إذ أن هذه المكتبات إذا ما أعيد النظر في السياسة الإدارية التي تقودها سنلاحظ بأنها على أضعف صورها الا في الحالات القليلة، فيمكن أن نراها من جانب أنها مدارة من قبل كادر غير متخصص في مجال المعلومات والمكتبات ومن جانب آخر نراها المنسية في التطوير والإعمار ومن جانب أنها لا تتعدى كونها مخازن للكتب أو لمجانبة التعليم، إذن الوضع الإداري سيء للغاية، وحتى في بعض الحالات التي نرى فيها تنظيم إداري نلاحظ أنه تقليدي يفتقر إلى الكثير من السياقات الإدارية المعمول بها في المكتبات المتطورة، إذن فمشكلة الدراسة تتمحور في النظام الإداري والسياسة الإدارية التي تعمل بها المكتبات والمطبقة فيها على اختلاف أنواعها.

## 3. الأسئلة البحثية

ترمي الدراسة الإجابة عن التساؤلات البحثية الآتية :

1. هل هناك اتجاهات حديثة للإدارة العلمية، وما هي؟
2. هل تحقق الإدارة العلمية للمكتبات على اختلافها سمات أو مزايا يُستفاد منها إذا ما طبقت فيها؟
3. هل هناك أسباب أو عوامل دفعت المكتبات ومراكز المعلومات إلى تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة واعتمادها وما هي؟

#### 4. أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الإدارة العلمية وما يمكن أن تحققه من فائدة كبيرة لجميع المؤسسات سواءً كانت خدمية أو إنتاجية. والتي تعتبر المكتبات ومراكز المعلومات جزءاً من المؤسسات الخدمية، وتوضح أهمية الإدارة العلمية من تحليل التحديات التي تواجهها إدارات المؤسسات على اختلاف أنواعها في العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين، والتي يمكن إيجازها بما يأتي:

1. تحديات تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على المكتبات ومراكز المعلومات.
2. ظهور التحديات الجديدة والتغيير المتسارع في طبيعة احتياجات ورغبات المستفيدين من المعلومات.
3. تسارع التغيير الكمي والنوعي في أوعية المعلومات وظهور أنواع جديدة منها الأوعية الإلكترونية.
4. زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات التي تقوم بتجهيز المعلومات والتي تعتبر المنافس الأقوى لجميع أنواع المكتبات.
5. كونية العالم والتوجه نحو عالمية المعلومات، إذ أصبحت المعلومة التي تنتج في البلد الواحد لا يمكن حصرها في ذلك البلد وجعلها للاستخدام المحلي، وظهور الحاجة الماسة إلى تبادل المعلومات.
6. النقص الكبير والواضح في الميزانيات المخصصة للمكتبات بجميع أنواعها.
7. التحول إلى مجتمع المعلومات الأكثر هيمنة على المجتمعات الأخرى.

## 5. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى ما يأتي :

1. توضيح مفهوم الإدارة العلمية والمعالج الأساسية لها وأنعكاساتها على المكتبات ومراكز المعلومات.
2. تحديد أهداف ووظائف الإدارة العلمية وما يمكن أن تقدمه للمكتبات ومراكز المعلومات.
3. تحديد وتوضيح العوامل التي ساعدت على دخول الإدارة العلمية الحديثة إلى المكتبات ومراكز المعلومات .
4. توضيح مفهوم الإدارة بالأهداف كأحد الاتجاهات الحديثة للإدارة العلمية والسمات الرئيسية لها والخطوات الواجب إتباعها لتطبيقها وشروط وعناصر نجاحها.
5. تحديد صفات ومؤهلات المدراء العاملين بالمكتبات ومراكز المعلومات في ظل الاتجاهات الحديثة للإدارة العلمية .

## 6. تعريف مفهوم الإدارة

عرّف فريدريك تايلر الإدارة أنها لا تعرف بالضبط ماذا تريد. ثم تتأكد من أن الأفراد العاملين في المؤسسة سيؤدونه بأفضل وأرخص طريقة ممكنة<sup>(1)</sup>.

أما بلنكت وزميله أتنر فقد عرفا الإدارة على أنها عملية وضع الأهداف وتحقيقها من خلال تنفيذ خمس نشاطات أساسية هي ( التخطيط والتنظيم والتوظيف

---

(1) Fredrick Taylor . Shop Management . New York : Harper , 1983.- p21

والتوجيه والرقابة) واستخدام المصادر البشرية والمالية والمادية المتاحة لتنفيذ هذه الأنشطة<sup>(2)</sup>.

وبالاعتماد على الأفكار والمبادئ التي حددت من مفهوم الإدارة يمكن استنباط ما يعرف بالإدارة العلمية والتي تعني الأخذ بمبادئ العلوم الحديثة التي يمكن الاستفادة منها حتى في إدارة الأعمال كإحصاء مثلاً، ثم تطبيق هذه المبادئ والاستفادة منها حتى تتمكن المؤسسة المعنية من تسيير دفة الأمور على الوجه المطلوب ومن ثم تحقيق النتائج المرجوة<sup>(3)</sup>.

وفي تعريف آخر عرفت على أنها عملية تنظيم الجهود وتنسيق الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف والرقابة وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل وقت وجهد ممكن<sup>(4)</sup>.

ومن خلال التعريفات السابقة نستخلص أن السبب من وراء إدخال الإدارة والإدارة العلمية في المؤسسات استخدام الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسات لتحقيق أكبر خدمة أو إنتاج ممكن بأقل ما يمكن من النفقات، إذن كان الأساس وراء ذلك هو تحقيق الربح بالنسبة للمؤسسات التجارية وتوفير أفضل الخدمات بالنسبة للمؤسسات الخدمية، لذا يمكن القول أن المكتبات ومراكز المعلومات هي من

(2) Warren Plunkett . Ray Mand Attener . Introduction to Management .- Boston : Kent Publisher Company ,1983 .- p23

(3) عثمان سعود . الإدارة العلمية في المكتبات الحديثة .- المجلة المغربية للتوثيق والمعلومات ، ع 5 أكتوبر، 1987 .- ص111

(4) عمر أحمد همشري . ربحي مصطفى عليان . المرجع في علم المكتبات والمعلومات .- عمان : دار الشروق ، 1997 .- ص358

المؤسسات الخدمية وتحتاج إلى الإدارة والإدارة العلمية لتطبيقها في مختلف أعمالها وسوف يتم تناول ذلك في صفحات الدراسة القادمة .

## 7. المعالم الأساسية للإدارة العلمية في المكتبات ومراكز المعلومات

لقد أدى تطور المكتبات ومراكز المعلومات وظهور الكبيرة منها إلى تعقيد نشاطاتها وتساعد الاهتمام في العمل المعلوماتي المتخصص وتقسيم المهام إلى خلق كثير من مشكلات التنسيق والتعاون، وقد أصبح من الصعب اعتماد أسلوب الإدارة التقليدية في معالجة التنظيم الداخلي لهذه المؤسسات بما يعنيه ذلك من إدارة الأفراد والخدمات والعناصر المادية والبشرية، لهذا برزت الحاجة إلى ترشيد علاقة الإنسان بالإنسان وعلاقة الإنسان بالآلة وذلك في ظل التطور التكنولوجي الذي أدى إلى اقتحام هذه المؤسسات واعتماد المبادئ الحديثة للإدارة، وذلك تطلب ما يأتي<sup>(5)</sup>:

### 1. منهج الهدف الأساس : لقد كان الهدف الأساس هو زيادة الفاعلية الإنتاجية في

أنشطة هذه المؤسسات، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف فقد نوديَّ بالأسلوب الاختياري الاختباري العلمي للإدارة على مستوى مكان العمل ولقد تأكد أن لكل عمل وكل واجب ومهمة طريقة (مثلى) في أداء عملها، ومن أجل إيجاد الوسيلة الأفضل فإن الفرد يجب أن يكتشف هذه الناحية من التنظيم بطريقة عملية وهذه التنظيمات محكومة بقواعد محددة وقوانين يمكن اكتشافها من أجل التنظيم بالملاحظة والتجربة، وبعد أن تحدد هذه القواعد وتستنبط نستطيع أن نحدد الأعمال المتشابهة من أجل تنظيم النشاطات المختلفة وعوامل الإنتاج الأخرى

(5) فيصل فخري مرار . الإدارة : الأسس ، النظريات والوظائف .- عمان : د. ن . ، 1982 .- ص112.

والحصول على القسط الأكبر بأقل التكاليف، لذا فإن المعرفة العلمية تحل محل التخمين والطرائق التقليدية في السلوك التنظيمي .

2. الأدوات الرئيسية : إن الدراسة العلمية للحركة والوقت وتحليل العمل، تعد أدوات تساعد في التحليل العلمي للتنظيم الإنتاجي والخدمي، وتساعد على ترشيد العملية الإنتاجية والخدمية، وهذا التحليل هو تحليل مفصل وتسجيل لجميع الحركات، وتحليل لبياناتها واستنباط الوقت المعياري اللازم للإنتاج.

إن الوقت المعياري ومستوى الأداء المعياري لعمل أو خدمة ما بواسطة دراسة علمية للوقت والحركة لا يمكن تطبيقها إلا إذا أوجدنا معايير لقياس العوامل الأخرى التي تشارك في العملية الإنتاجية والخدمية، وأن عملية الترشيح لا تنطبق على العامل وحده، ولكنها تتعداه إلى المستويات العليا والدنيا حتى تشمل النظام ككل وتتحكم في جميع التنظيم.

وعلى ضوء ما ذكر أعلاه يمكن تحديد المبادئ الأساسية للإدارة العلمية<sup>6</sup>:

- استبدال وإحلال الطريقة العلمية ( المعرفة المنظمة ) محل الطرائق التقليدية .
- تحقيق الانسجام في العمل الجماعي بدلاً من النزاع والاختلاف .
- تحقيق التعاون بين العنصر البشري بدلاً من النزعة الفردية التي يمكن أن تشوش العمل .

(6) Harlod Kootz . Heiuz Weirich . Management .- 9th ed .- New York : Mc Graw-Hill , 1988 .- p28

ورد في مصطفى نجيب شويش. الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف، تطبيقات- أريد: دار الفرقان، 1993-

- العمل على تحقيق أعلى إنتاج بدلاً من تقييد وتحديد الإنتاج .
- تدريب العاملين وإيصالهم إلى أعلى درجة كفاءة ممكنة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الرفاه لهم ولمؤسستهم بعد اختيارهم بطريقة علمية سليمة .
- وقد أضاف السعيد (وآخرون..) مبادئ أخرى للإدارة العلمية، هي كما يأتي<sup>(7)</sup>:
- تحقيق الكفاية الإنتاجية و جملة الأهداف المنشودة بأقل وقت وجهد ممكنين.
- وضع قواعد واضحة ومحددة للعمل وعدم اللجوء إلى التخمين .
- تقسيم العمل، إذ يجب أن يقسم العمل بين الإدارة والعاملين .

والشكل رقم (1) الأتي يوضح هذه المبادئ



شكل رقم (1) يوضح المبادئ الأساسية للإدارة العلمية



## 8. أهداف ووظائف الإدارة العلمية

بشكل عام يمكن أن نقسم وظائف الإدارة إلى مجموعتين رئيسيتين على النحو الآتي<sup>(8)</sup>:

1. وظائف إدارية : تتمثل بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة .
  2. وظائف تنفيذية: تتمثل في الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد والموارد.
- وفيما يتعلق بأهداف ووظائف الإدارة العلمية فهي كما يأتي<sup>(9)</sup>:
- تغير الانطباع السائد حول المكتبة من مخازن للكتب والمطبوعات الأخرى تتمتع بخدماتها مجموعة معينة من المستفيدين، إلى اعتبارها مؤسسة تعليمية تثقيفية وأنها مركز للبحث والدراسة مفتوحة للمستفيدين .
  - تقويم الخدمات المكتبية إذ لا تقف عند إيصال المادة الثقافية لمن يحتاجها بل أصبحت تذهب إلى أبعد من ذلك إذ تشارك في جميع العمليات والإجراءات التي تخدم الفكر والثقافة وتساهم في عمليات البحث والدراسة.
  - تغيير سياسات نجاح المكتبة القديمة من زيادة حجم مجموعاتها إلى ما تقدمه من خدمات لروادها، وبمدى إقبال المستفيدين عليها، وحجم الاستفادة للمنتفعين من موادها .

(8) محمود الجويسي . مجلة جار الله . الإدارة علم وتطبيق . - عمان : دار الميسرة ، 2000 . - ص22

(9) حجازي رضوان حسن . الإدارة العلمية وتطبيقاتها في مجال المكتبات . المجلة المغربية للتوثيق

والمعلومات ، ع 5 أكتوبر ، 1987 . - ص44

وقد أضاف كل من همشري وعليان ما يأتي<sup>(10)</sup>:

- القيام بتنفيذ السياسات الموضوعية للمكتبة أو مركز المعلومات بأعلى درجة ممكنة من الكفاية وفي حدود الإمكانيات المتاحة وبأقل الجهود وبأقل التكاليف وبأقصر وقت ممكن .
- تهيئة الظروف لإستخدام المواد الأولية والبشرية والتكنولوجية المتوافرة لدى المكتبة أو مركز المعلومات بأحسن شكل ممكن بقصد تحقيق الأهداف المرسومة .
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المكتبة أو مركز المعلومات .
- الارتقاء بالإطار التنظيمي إلى مستوى أمثل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وتحقيق الرفاهية المادية والنفسية لهم لغرض تحقيق الأهداف المرسومة .

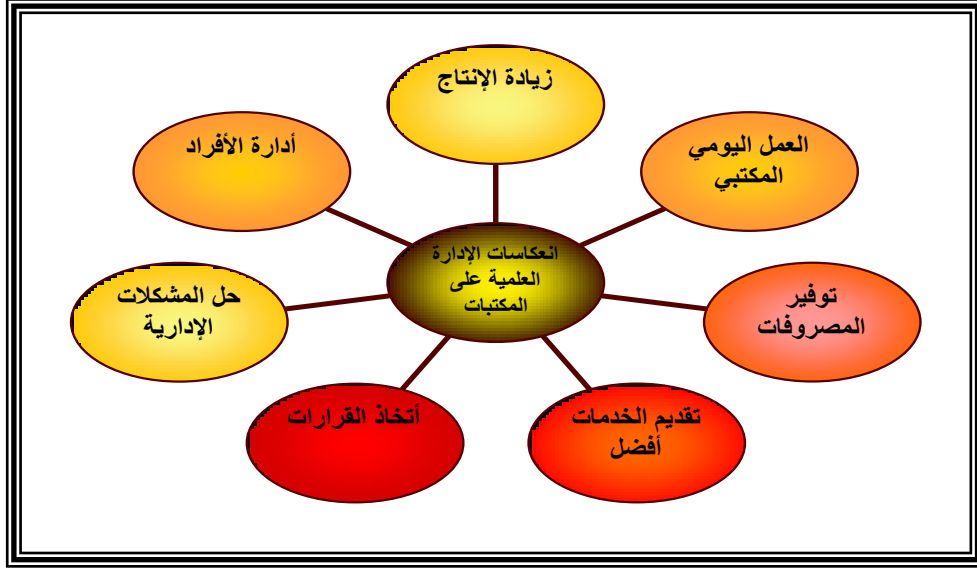
### 9. انعكاسات الإدارة العلمية على المكتبات ومراكز المعلومات

لقد دخلت الإدارة الحديثة على مختلف مؤسسات المعلومات منها المكتبات بأنواعها ومنها مراكز المعلومات بأنواعها، وقد أدى هذا الدخول إلى انعكاسات بانته بشكل جلي على هذه المؤسسات ، ويمكن حصر هذه الانعكاسات بما يأتي<sup>(11)</sup>:

(10) عمر أحمد همشري . ربحي مصطفى عليان . المرجع في علم المكتبات والمعلومات . - مصدر سابق .-

1. زيادة الإنتاج في الأقسام والوحدات التي يمكن حصر إنتاجها مثل فهرسة الكتب وبطاقات التزويد وغيرها .
2. الانعكاسات الكبيرة على إدارة الأفراد داخل المكتبات وعملية تقسيم الوظائف وإدارة الشؤون المالية للمكتبات .
3. الانعكاسات على العمل اليومي المكتبي الذي يتميز بروتينية وتكرار العمليات، فإن الإدارات في المكتبات وخاصة في العالم الثالث استفادت من ذلك حتى تمكنت من الاستغناء عن مجهودات هي في حقيقة الأمر غير ضرورية أو حتى الإقلال منها على أقل تقدير .
4. إمكانية توفير الشيء الكبير من المصروفات والتكاليف التي كانت تنفق سابقاً .
5. القدرة على تقديم خدمات أفضل مع خلق انسجام بين العاملين والأعمال التي يقومون بها داخل المكتبة .
6. إن الإدارة العلمية أثرت أبلغ الأثر في اتخاذ القرار الإداري الصحيح داخل المكتبات، إذ أنها عملية جمع كل المعلومات المتوافرة والمتعلقة بالموضوع تحت البحث والدراسة .
7. إمكانية حل المشكلات الإدارية واتخاذ القرارات المدروسة دراسة علمية خاصة الأعمال التي تستهلك نسبة أكبر من الوقت والجهد .

والشكل رقم (2) الأتي يوضح هذه الانعكاسات



شكل رقم (2) يوضح انعكاسات الإدارة العلمية على المكتبات ومراكز المعلومات

## 10. سمات إدارة المكتبات ومراكز المعلومات

إذا ما أرادت إدارة المكتبة إدخال الاتجاهات الحديثة للإدارة على إدارتها فيجب أن تأخذ بالحسبان بعض السمات التي تتسم بها إدارة المكتبات ومراكز المعلومات لأن ذلك يسهل عملية إنجاح الإدارة وبالتالي تحقيق الأهداف المحددة للمكتبة ، وهذه السمات هي (12):

(12) عمر أحمد همشري . ربحي مصطفى عليان . المرجع في علم المكتبات والمعلومات . - مصدر سابق .-

1. تختلف طبيعة الإدارة باختلاف نوع المكتبة أو مركز المعلومات والإمكانيات المادية البشرية والتكنولوجية المتاحة لها، فإدارة مكتبات الأطفال تختلف عن إدارة المكتبات العامة والمكتبات الجامعية مثلاً .
2. تعمل إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في إطار اجتماعي ، فهي تؤثر في مجتمع المستفيدين وتتأثر بحاجاته ورغباته، كما لا يمكنها العيش أو العمل بمعزل عن المجتمع الداخلي المكون من الأفراد العاملين فيها أو المجتمع الخارجي بتأثيراته الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.
3. يتصف العمل الإداري في المكتبات ومراكز المعلومات بالتدرج الإداري، وهو عبارة عن مجموعة من المستويات الوظيفية فهناك مدير المكتبة أو مركز المعلومات ونائب ورئيس القسم والشعبة وهكذا .
4. تعمل إدارة المكتبات ومراكز المعلومات في إطار من البيروقراطية، وذلك بسبب تخصص الإدارات المختلفة وتعدد المستويات الوظيفية، والبيروقراطية هي الالتزام بالطابع الرسمي واللوائح والقوانين والأنظمة الإدارية وتسلسل إجراءات العمل وفق المستويات الإدارية المحددة مسبقاً .
5. تعمل الإدارة ضمن الإطار العام للفلسفة الفكرية، وسياسات وإمكانيات المؤسسة الأم، التي تتبعها المكتبة أو مركز المعلومات، ويجب أن تتكيف إدارة المكتبة مع متطلبات هذه الفلسفة والسياسات والظروف .

## 11. العوامل والأسباب التي ساعدت على دخول الإدارة الحديثة في المكتبات ومراكز المعلومات:

إن الكثير من المكتبات ومراكز المعلومات في الوطن العربي والعراق، لازالت تتخذ من المفاهيم الإدارية التقليدية ما يؤمن لها انسيابية العمل فيها، وإيجاد عدد من العاملين الذي يمكن تحفيزهم في حالة الأداء الجيد ومعاقبتهم في حالة عكس ذلك، ولقد ظهرت العديد من الدراسات حول الاستخدامات الحديثة للمفاهيم المتقدمة بعد أن وفرها علماء النفس السلوكي ومنظري الإدارة بعطائهم الكبير، وقد ظهرت هذه الدراسات في المشاريع والمؤسسات الصناعية الإنتاجية، ثم انسحبت على المؤسسات الأخرى منها المكتبات ومراكز المعلومات، وقد وضع علم الإدارة الحديثة ومدارسه المتعددة أدوات ونظريات وتطبيقات تمكن من الاستغلال الأمثل للملاك البشري، الذي يعتبر العنصر الأساس في أي مؤسسة ضمن جو حصصي يؤمن للفرد النمو وللمؤسسة المشاركة والعطاء وتحقيق الأهداف المرسومة<sup>(13)</sup>.

أما الأسباب التي دفعت إلى ظهور الإدارة الحديثة فهي كما يأتي<sup>(14)</sup>:

1. الثورة الصناعية واختراع الآلة .

2. الإنتاج الكبير ومركزية الأنشطة الإنتاجية .

3. تعقد العملية الإنتاجية .

4. فصل الملكية عن الإدارة .

(13) محمود صالح إسماعيل . نظام الإدارة الحديثة وحفز العاملين في المكتبات ومراكز التوثيق

والمعلومات- مجلة التوثيق الإعلامي ، مج5، 24، 1986- ص80 .

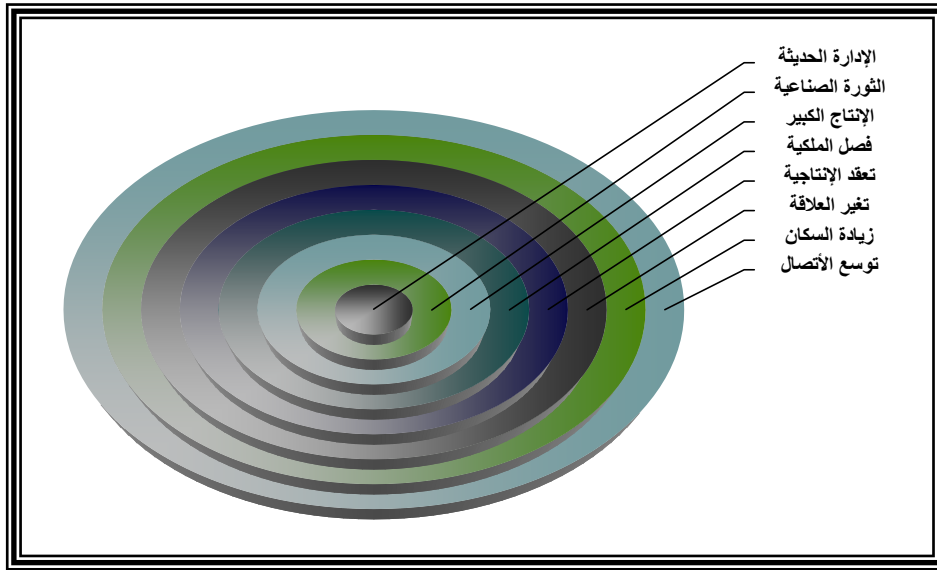
(14) عمر السعيد ... (وأخرون) .- مصدر .- ص24

5. تغيير العلاقة بين أصحاب العمل والعاملين .

6. زيادة وتركيز عدد السكان .

7. التوسع في طرائق ووسائل الاتصال .

والشكل رقم (3) الآتي يوضح هذه الأسباب



شكل رقم (3) يوضح الأسباب التي دفعت إلى ظهور الإدارة الحديثة

ومما يجب الإشارة إليه أن هناك مجموعة من العوامل شكلت دافعاً قوياً  
ساعد في العمل على دفع وتحيز إدارة المكتبات ومراكز المعلومات إلى اعتماد  
أسس الإدارة الحديثة، ومن أهم هذه العوامل ما يأتي<sup>(15)</sup>:

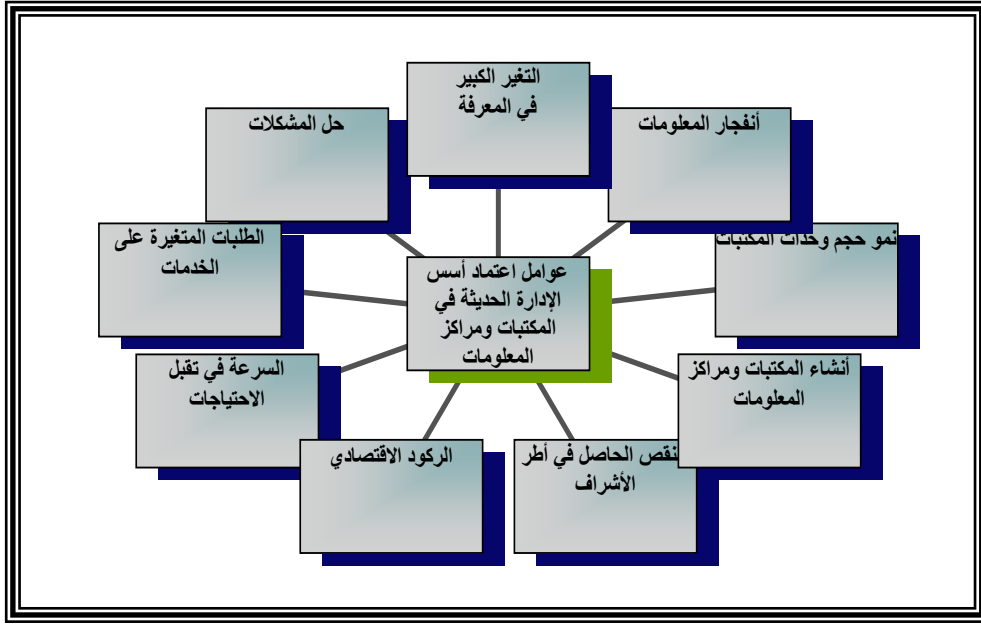
(15) محمد محمد الهادي . الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات .- الرياض : دار المريخ ،

الاتجاهات الحديثة للإدارة العلمية في المكتبات ومراكز المعلومات م.د. عمار عبداللطيف زين العابدين

- التغيير الكبير في المعرفة والتطوير المتلاحق لميادين البحث والتقصي والتداخل المتزايد للعلوم ومجالات الدراسة بعضها مع بعض .
- انفجار المعلومات والنمو السريع في كمية ونوع الأوعية المنشورة .
- إنشاء المكتبات ومراكز المعلومات الحديثة وزيادة حجم ونمو المكتبات القديمة .
- نمو حجم وحدات خدمات المكتبات ومراكز المعلومات والتي تتطلب مهارة إدارية لتأكيد الاستفادة القصوى من المواد المتاحة .
- النقص الحاصل في الأطر المشرفة على المكتبات ومراكز المعلومات المدربة على أصول وأساليب الإدارة العلمية .
- الركود الاقتصادي الذي تشهده بعض بلدان العالم المعاصر مما أجبر المكتبات ومراكز المعلومات على استخدام أساليب الإدارة العلمية، مثل الإدارة بالأهداف والنتائج وتحليل النظم وميزانيات الأداء وفاعلية التكاليف وغيرها .
- الحاجة الملحة في جعل المكتبات ومراكز المعلومات أكثر وأسرع تقبلاً للاحتياجات المتغيرة لمستخدميها، واستخدام التكنولوجيات الحديثة مثل الحواسيب ووسائل الإتصال عن بعد، وتطبيقاتها على الإجراءات المكتبية والمعلوماتية .
- الطلبات المتغيرة والمستمرة على الخدمات المعلوماتية التي تعكس التغييرات الاجتماعية والعلمية التي تتطلب قدرات إدارية كفوءة لمواجهتها .
- أثبتت الإدارة العلمية في كثير من مؤسسات المجتمع وبرهنت على مدى نجاحها في تسيير أعمال هذه المؤسسات وحل معظم مشكلاتها بنجاح .



والشكل رقم (4) يوضح هذه العوامل



شكل رقم (4) يوضح العوامل التي دفعت المكتبات إلى اعتماد أسس الإدارة الحديثة

## 12. الاتجاهات الحديثة للإدارة العلمية

نتيجة للتغير الفكري والحضاري الذي حدث في القرن الثامن عشر، ظهرت اتجاهات حديثة للإدارة العلمية ناتجة عن تبلور أفكار إدارية حديثة، إذ بانّت هذه الأفكار في بعض المدارس الحديثة للإدارة العلمية، منها مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة النظم، ومدرسة الإدارة بالأهداف، ومدرسة الفكر والتجربة اليابانية، وقد أخذت كل مدرسة من هذه المدارس، أساليب لإدارة المؤسسات الإنتاجية والخدمية

هدفت من خلالها إلى زيادة الإنتاج بأقل ما يمكن تقديمه من المواد المادية، وفي دراستنا هذه سوف نركز على مبدأ أو الاتجاه نحو الإدارة بالأهداف.

### 13. تعريف مفهوم الإدارة بالأهداف

تعرف الإدارة بالأهداف على أنها وضع أهداف التنظيم أو جزء منها كأساس لتحقيق كفاءة أكثر، لتهيئة دوافع وحوافز للمديرين، فضلاً عن تشخيص العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف من أجل التغلب عليها، ومراجعة النتائج بشكل دوري، ووضع أهداف جديدة إذا كان ذلك ضرورياً<sup>(16)</sup>.

لقد ظهرت تعريفات متعددة للإدارة بالأهداف إلا أنها تصب في مفهوم واحد وهي عملية الاتفاق ما بين الرئيس والمرؤوسين على مجموعة من الأعمال تصاغ على شكل أهداف بالتراضي بينهم، ويتم صياغة هذه الأهداف ضمن الإمكانيات المادية البشرية المتوافرة في تلك المؤسسة، ويكون كل من الرئيس والمرؤوسين ملتزمين بتطبيقها، كل حسب عمله ومهامه، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام.

### 14. السمات الأساسية للإدارة بالأهداف وصفاتها

الإدارة بالأهداف أو كما يطلق عليها الإدارة بالنتائج، هي إدارة من خلال أهداف المناصب الإدارية، توضع بالمشاركة بين المرؤوسين والرؤساء، إذ تترابط بعضها ببعض رأسياً وأفقياً وتكون أساساً لأية تحسينات في الهيكل التنظيمي، والسلطات والعلاقات ونظم تدفق المعلومات وغيرها.

(16) محمد علي حلاوي . مصطلحات إدارية مختارة . - بغداد : مطبعة العاني ، 1976 . - ص 7 .

وبناءً على ذلك فإن السمات الرئيسية للإدارة بالأهداف هي<sup>(17)</sup>:

1. وضع الأهداف لكل منصب من المناصب الإدارية .
  2. اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع أهداف المناصب الإدارية.
  3. ترابط الأهداف بعضها ببعض رأسياً وأفقياً .
  4. أهداف المناصب الإدارية أساس أي تحسينات في ما يأتي :
    - الهيكل التنظيمي والسلطات والعلاقات .
    - نظم تدفق المعلومات اللازمة للرقابة الذاتية .
    - نظم المكافآت والترقيات .
    - برامج التدريب والتطوير الذاتي الفردي والجماعي .
  5. نتائج المناصب الإدارية أساس :
    - الرقابة الذاتية .
    - تقييم الأداء .
- وقد أضيفت سمات أخرى للسمات أعلاه وهي كما يأتي<sup>(18)</sup>:

(17) سيد الهواري . الإدارة بالأهداف والنتائج : أسلوب فعال للإدارة ومنهج للتطوير التنظيمي .- القاهرة مكتبة عين شمس ، 1976 .- ص69 .

(18) Peter F. Drucker . The practice of Management .- New York : Harpy and Brother, 1954 .- p71

ورد في مصطفى نجيب شوايش. مصدر سابق. ص 188

6. جميع العاملين في المؤسسة يحدد لهم مجموعة متخصصة من الأهداف، يحاولون الوصول إليها وتحقيقها خلال فترة محددة .

7. يتم مراجعة الإنجاز دورياً للوقوف على مدى قرب العاملين من تحقيق أهدافهم.

8. تعطى المكافآت للعاملين على أساس مدى قربهم من تحقيق الأهداف .

ومما تقدم نستطيع أن نستخلص أن الإدارة بالأهداف تقوم على أساسين هما<sup>(19)</sup>:

أولاً: الإيمان بالإدارة بالأهداف منهج ديمقراطي يركز على المشاركة والتعاون.

ثانياً: الالتزام بمنهج إداري يقوم على التخطيط والترشيد ووضوح الأهداف .

### 15. الخطوات الواجب اتباعها عند تطبيق الإدارة بالأهداف

عند اعتماد المؤسسة مبادئ الإدارة بالأهداف كأساس للعملية الإدارية يجب

عليها إتباع الخطوات الآتية<sup>(20)</sup>:

1. تحديد الأهداف العلمية للمنظمة تحديداً واضحاً، واعتبار كل ما يلي ذلك من

خطوات أهدافاً جانبية تخدم الأهداف العلمية .

2. وضع النظم والإجراءات الكفيلة بتوزيع السلطات والمسؤوليات بين الرؤساء

والمرؤوسين، بحيث يتعرف كل منهم على ذلك الجزء من الهدف الكلي الذي

يخصص له كشریک في العمل، ويكون مسؤولاً عن تحقيقه، مسؤولية كاملة

ومباشرة .

(19) عثمان خيري . الإدارة بالأهداف . تونس : المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 1975 . - ص 6

(20) المصدر السابق نفسه . - ص 7

3. يتم الاتفاق على مقاسمة المسؤولية في اجتماعات مشتركة، ويستحسن أن تدون الواجبات والمسؤوليات لكل شخص، لضمان عدم التداخل والتضارب بين الاختصاصات أثناء التنفيذ .

إن الخطوة الجوهرية في عملية الإدارة بالأهداف، هي الكيفية التي تتم فيها عملية صياغة الأهداف أو الأسلوب والتخطيط المستخدم في صياغة وتطبيق الأهداف في المستويات الإدارية المختلفة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة فيها، منها<sup>(21)</sup> .

- علاقات التأثير والتأثر بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمؤسسة .
- كمية ونوعية المواد المتاحة للمؤسسة .
- القدرة على تحقيق الموازنة .
- ثقافة وقيم الإدارة العليا .
- علاقات السلطة والمسؤولية والصلاحيات بين أفراد التنظيم .
- أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية واتجاه تدفق المعلومات .

## 16. مراحل تطبيق الإدارة بالأهداف

الإدارة بالأهداف أسلوب يكون التركيز فيه على وضع النتائج المتوقعة ومتطلباتها، ومقارنة النتائج بالأهداف بحيث يكون كل شيء آخر في عملية الإدارة

(21) سعد غالب ياسين . الإدارة الإستراتيجية . - عمان : دار البازوري ، 2003 . - ص 63

مستمدداً منطقته من الأهداف والنتائج، وتعويلاً على ذلك يمكن القول أن هناك مرحلتين أساسيتين لتطبيق الإدارة بالأهداف وهما<sup>(22)</sup>:

• **المرحلة الأولى:** وضع الأهداف (النتائج المتوقعة) وخطة التطوير

الإداري المطلوبة لتحقيق تلك الأهداف أو النتائج على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى كل منصب إداري ضروري في تلك المؤسسة، لكي تكون أهدافاً إستراتيجية في الأجل الطويل، وأهدافاً عملية في الأجل القصير، وبالتالي وضع الأهداف يتم على ثلاث مراحل فرعية هي:

1. مجالات الخدمات .
  2. مقاييس الخدمات ( لكل خدمة إذا أمكن ) .
  3. تصميم وتصور الخدمات المتوقعة بمقاييسها وربطها بزمن معين لتقديمها .
- وضبط التطوير الإداري المطلوب لتحقيق الأهداف يمكن أن يكون بعضاً مما يأتي :
- تطوير الهيكل التنظيمي للأقسام الخدمية .
  - تطوير نظم تدفق المعلومات .
  - تطوير نظم المكافآت والأجور والترقيات .
  - تطوير نظم التدريب الذاتي والفردي والجماعي .

• **المرحلة الثانية :** مرحلة مقارنة النتائج التي تتحقق أولاً بأول مع الأهداف الموضوعية في ضوء الرقابة، وتقارير المعلومات الواردة، وتصحيح المسار أولاً بأول، والتصميم الدوري للنتائج بمعرفة الإدارة العليا، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتقوية دوافع المدراء .

### 17. شروط وعناصر إنجاح الإدارة بالأهداف

هناك شروط يجب الأخذ بها عند الشروع باعتماد تطبيق الإدارة بالأهداف كاسلوب إداري لإدارة المؤسسات، وهذه الشروط هي<sup>(23)</sup>:

1. يجب أن يكون تفويض السلطات بقدر الأهداف لإنجاز المهام، وأن لا يحاسب إلا بقدر الالتزام بالمسؤوليات في التنفيذ .
2. يجب أن يعطى الشخص الحرية الكاملة في التصرف والعمل في نطاق السلطة الممنوحة .
3. يجب تحديد وترجمة النتائج المتوقعة إلى معدلات وحدات مقاسه لتنظيم النتائج المتوقعة .
4. يجب توضيح مسالك الاتصال رأسياً من أعلى إلى أسفل، وأفقياً بين الوحدات حتى يتم التنسيق على جميع المستويات .
5. يجب أن تكون المسؤولية مقاسمة تضامنية ولا يسأل عنها فرد واحد بعينه إلا بالقدر الذي فرط في انجاز نصيبه المخصص له من الأهداف الكلية .

(23) عثمان خيري . مصدر سابق . - ص 10-11 .

6. يجب أن تكون المسألة شخصية أي أن الشخص لا يعاقب أو يكافأ إلا بالقدر الذي حققه من الأهداف الكلية .

بالإضافة إلى الشروط أعلاه هناك عناصر رئيسة من الضروري توافرها لنجاح برنامج الإدارة بالأهداف وهي<sup>(24)</sup>:

- وضع الأهداف العامة المناسبة من قبل المدراء في المؤسسة، وتوضع جميع أهداف الأفراد والعاملين بالإدارة بالأهداف على أساس هذه الأهداف العامة .
- الرؤساء والمرؤوسون معاً يجب أن يضعوا ويوافقوا على كل هدف من أهداف الأفراد، وأن هذه الأهداف يجب أن تكون عادلة وملائمة ويتم تطبيقها بشكل جدي كمرشد وموجه للعمل .
- إنجاز المرؤوس يجب أن يتم بشكل مدروس على أساس الأهداف المحددة، ليتم تقييمها وهذا التقييم يساعد على تقرير ما إذا كانت الأهداف عادلة، وإذا ما تم استعمال وسائل ملائمة لتحقيقها .
- يجب أن تتابع الإدارة تقييم إنجاز العاملين، وتقوم بمكافأة العاملين طبقاً لذلك .



## 18. مميزات إدخال الإدارة بالأهداف على المكتبات ومراكز المعلومات

يحقق أسلوب الإدارة بالأهداف للمكتبات ومراكز المعلومات مجموعة من المزايا ، وهذه المزايا هي كما يأتي<sup>(25)</sup>:

1. توحيد الجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة، والتزام العاملين بالعمل في هذا الاتجاه مما يؤدي إلى زيادة التعاون والعمل بروح الفريق الواحد .
2. التقليل من التناقض والتضارب بين أهداف العاملين وأهداف المكتبة أو مركز المعلومات، والعمل على تحقيقها سوية مما يساعد على تحسين موقف العاملين ورفع روحهم المعنوية وزيادة رضاهم الوظيفي.
3. التقليل من الصراع الممكن حصوله بين الإدارة والعاملين، وذلك لأن الجميع متفق على الأهداف الواجب تحقيقها والكل يعمل معاً على تنفيذها.
4. ضمان التزام العاملين بالعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية بسبب مشاركتهم في وضعها .
5. الرقابة على أداء العاملين، والتعرف على مدى نجاحهم في القيام بالأعمال والمهام.
6. تحسين طرائق الاتصال بين الإدارة والعاملين .

## 19. صفات ومؤهلات المدراء في ظل الاتجاهات الإدارية الحديثة

في ظل الاتجاهات العلمية الحديثة للإدارة يتطلب من الإداري والمدير التمتع بصفات ومؤهلات تمكنه من القيام بمهامه الإدارية، وقبل الدخول في تفاصيل هذه الصفات سوف نحدد المهام والواجبات المناطة بالمدير القيام بها في المكتبات

(25) عمر أحمد همشري . الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات . عمان : مؤسسة : الرؤى العصرية

ومراكز المعلومات، والتي سيتم على أساسها تحديد صفات المدير، وهذه المهام هي<sup>(26)</sup>:

1. وضع الأهداف والسياسات الرئيسية للمكتبة أو المركز .
2. التخطيط العام لبرامج المكتبة أو المركز وأنشطتها ومتطلباتها الأساسية .
3. التنظيم الداخلي للمكتبة أو المركز من خلال تحديد الأقسام والوحدات والشعب وواجباتها ومسؤولياتها على أساس علمي يمكن السيطرة عليها .
4. الإشراف على حسن سير العمل وتنسيقه بين الأقسام المختلفة وبين العاملين بما يتناسب مع الأسلوب العلمي الحديث للإدارة .
5. تحديد أنواع السجلات ونماذج المطبوعات ولوازم الأقسام المختلفة من الأثاث والأجهزة والمواد المكتبية المختلفة وتوفيرها لهم .

يعتبر مدير المكتبة ذلك الشخص المتخصص والمؤهل في علم المعلومات والمكتبات والذي يعمل لخدمة المكتبة ومجتمع المستفيدين من خلال التخطيط لإغناء المجموعات المكتبية بشكل متوازن، والقيام بالأنشطة والعمليات الفنية المتخصصة، وتقديم الخدمات المكتبية والمعلوماتية، والتخطيط لاستحداث خدمات جديدة<sup>(27)</sup>، وتعتبر مسؤوليته كبيرة رغم أن هناك من يساعده من رؤساء الأقسام، ولكنه يبقى المسؤول عن تحقيق أهداف المكتبة بشكل عام.

وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد صفات الإداري الناجح في ظل الاتجاهات

الحديثة للإدارة العلمية بما يأتي<sup>(28)</sup>:

(26) ربحي مصطفى عليان . مقدمة في علم المكتبات والمعلومات .- عمان : دار الفكر ، 2000 .- ص314

(27) ----- . إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم .- عمان : دار الصفا ، 2002 .- ص21

(28) ----- . مقدمة في علم المكتبات والمعلومات .- مصدر سابق .- ص313

- القدرة على التعامل مع الأساليب العلمية الحديثة للإدارة العلمية المعمول بها في المكتبات الحديثة .
  - الإمكانية والقدرة على فهم تطبيق أساليب الإدارة الحديثة، والتعامل معها بأسلوب علمي يمكن من خلاله تطبيقها .
  - المهارة العالية في التعامل مع تكنولوجي المعلومات الحديثة التي أدخلتها أساليب الإدارة العلمية الحديثة على إدارة المكتبات ومراكز المعلومات .
  - القدرة على الإحاطة الشاملة بأمور العمل وتفصيلها الدقيقة .
  - الابتكار والإبداع العلمي والمبادرة والإقدام على العمل دون تردد .
  - يتقن فن الاتصال العلمي وفن الإقناع ، وأن يكون اجتماعي في سلوكه وله القدرة على فهم الآخرين .
  - توفر صفة المرونة لما تحققه من نجاح في التعامل مع العاملين معه، والعدالة والإنصاف في العمل .
  - الخبرة الفنية في العمل المكتبي، والاستعداد الكامل للتعاون وتقديم الخدمات .
- ومما يجب الإشارة إليه أنه يفضل مدير المكتبة حاصل على شهادة عليا في مجال المعلومات والمكتبات، ليتسنى له التعامل مع المستجدات الحديثة التي ستعكسها الإدارة العلمية على المكتبات ومراكز المعلومات .

بما أن دراستنا هذه تعني بالأسلوب العلمي وتطبيقه في مجال الإدارة، فإن الطريقة العلمية لحل المشكلة تعني تحليل المشكلة وتجميع البيانات وتقييمها بهدف توضيح واكتشاف وتبويب البيانات المجمعة عن المشكلة موضوع الدراسة، وتطبيق الأسلوب العلمي لحلها، فاستخدام هذا الأسلوب لدراسة المشكلات يساعد المسؤول أو المدير في تقييم الأهداف والسياسات والبرامج، ويعتبر أداة هامة في تحديد الخطوات الواجب إتباعها عند اتخاذ القرارات الأولية، وهذه الخطوات هي كما يأتي<sup>(29)</sup>:

1. تحديد وتحليل ووصف المشكلة .
2. تجزئة المشكلة إلى العناصر المكونة لها .
3. وضع وصياغة الفرضيات أو التساؤلات البحثية .
4. جمع البيانات والحقائق المتعلقة بالمشكلة .
5. تحليل وتقييم البيانات والتعرف على مدى علاقتها بالمشكلة .
6. وضع أو تحديد الفروض العلمية التي يفترض أنها تمثل الحلول المثلى .
7. اختيار الفرض أو الفروض العلمية في ضوء البيانات والحقائق والظواهر ذات الصلة بمشكلة موضوع البحث .
8. التحليل والتوصل إلى النتائج والاستنتاجات .

## 20. الخاتمة

يتضح مما تقدم أن نظرية الإدارة وتطبيق الإدارة العلمية في المؤسسات بشكل عام والمكتبات ومراكز المعلومات بشكل خاص، تتضمن مفاهيم جديدة وأساليب ونماذج حديثة وأدوات تحليلية تحاول أن تعيد النظر ببنية الفكر التنظيمي الإداري ككل، وتتطرق بالذات إلى الأسس التقليدية بالإدارة، والفروض والرؤى والأساليب التي رافقت الإدارة التقليدية وتطبيقاتها خلال فترة طويلة من الزمن، إذ تمثل الإدارة العلمية منظومة من المفاهيم الحديثة للإدارة، وتنظيم هيكل من الإستراتيجيات التي توجه العملية الإدارية، وتنظم وتوظف الموارد المتاحة للإدارة وتساند الإدارة في تفاعلها مع البيئة وعناصرها وعوامل التغير فيها، وخالصة القول أن الإدارة العلمية هي بحد ذاتها عملية إبداعية عقلانية التخيل وحداثة التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسات سواءً كانت مؤسسات تجارية أو خدمية مثل المكتبة ومركز المعلومات من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة وإعطائها القدرة على مواجهة التحديات المبنية على الخدمات المتغيرة بشكل مستمر والمتناسقة مع احتياجات المستفيدين التي هدت وتهدد الكيان المكتبي ككل، ووضعها (المكتبة) في منافسة على أساس الوجود، وخلقت مخاطر أخرى مختلفة بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة مبدئية وأساسية في الحاضر.

## *Abstract*

# *The New Trends of Scientific Management in Libraries and Information Centers: Management by Objectives as Sample*

*Dr. Amaar Abd Al-lteef<sup>(\*)</sup>*

The study covers the concept of scientific management and its importance to libraries and information centers in order to meet the needs of the management policy and in our different types of libraries . The fundamental aspects of scientific management and their positive values in libraries and information center are identified. The adoption of these positive values means the shift from the traditional system of management to the modern system that is based on a scientific foundation .The objectives of these values and their effect on the function of libraries and information centers are also identified in the study .

The study also shows the factors that motivated libraries and information centers to adopt the modern methods in their administrative entities . The new trends in scientific management are also covered and more emphasis is given to the management by objectives as one of the most obvious and important trend in the scientific management . The study also explains the concept and aspects of the management by objectives in addition to the steps that must be followed to apply this trend in libraries and information center .It also refers to the characteristics that must be available in this trend of management which enable libraries and informations centers to adopt it. Four figures are included in the text of the study.

---

(\*) Dept. of Information and Librarianship - College of Arts / University of Mosul.