



جامعة الجيلاي بونعامة-خميس مليانة
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علم المكتبات



السنة الأولى ماستر تخصص إدارة المؤسسات الوثائقية والمكتبات

السداسي الأول

محاضرات في مقياس:

الإدارة العلمية لأنظمة المعلومات

إعداد الأستاذة:

صابور سعيدة

السنة الجامعية 2021-2022

المكتبات من أهم المؤسسات التي تهتم بإرساء مجتمع المعلومات في مختلف بلدان العالم بالنظر للدور الذي تلعبه في تجميع المعلومات، معالجتها، تخزينها و بثها لمجتمع المستفيدين بأحدث التكنولوجيات مستندة في ذلك على الطاقات البشرية المؤهلة للقيام بالإجراءات الفـنـية إذ هذه الأخيرة ليست الأساس بل إلى جانبها مجموع من العمليات الإدارية إذ أن الإدارة هي المحرك الفعلي التي تكتمل من خلالها حلقة الأداء في المكتبات.

1-تعريف الإدارة: هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه و رقابة جهود مجموعة من الأفراد من استغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق هدف معين في ظروف بيئية معينة.

هي عملية تنسيق أنشطة العمل بحيث يتم الحصول على الأداء الأمثل من خلال جهود الآخرين وبمشاركتهم

الإدارة لغة: القيام بخدمة الآخرين

الإدارة اصطلاحا: هي ذلك النشاط الذي يهدف إلى تحقيق نوع من التنسيق و التعاون بين جهود عدد من الأفراد من أجل تحقيق هدف عام وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية service أي الخدمة التي تعود على المجتمع الذي يتعامل مع المؤسسة أو المنظمة بالفائدة و النفع العام

الإدارة علم لأنها في تعريفها مجموعة من النظريات والمبادئ والحقائق كغيرها من العلوم الأخرى المبنية على أسس وحقائق ومبادئ وقواعد والنظريات العلمية ثم التوصل إليها من خلال استخدام المنهج العلمي في البحث والتقصي.

الإدارة كفن تتطلب مهارة المدير لتطبيق النظريات والقواعد الإدارية والخبرة ومعرفة في تحقيق أفضل النتائج للمؤسسة من خلال فن التعامل مع الزبائن و الموظفين وأصحاب المشاريع كمهارة تحفيز العمال والتخطيط

2-المدارس الفكرية الإدارية: عرفت الإدارة خلال تطورها مدارس فكرية عديدة أهمها:

1-2-المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية: ومن نظريات هذه المدرسة الكلاسيكية:

1-1-2-نظرية الإدارة العلمية-التايلورية-: عرفت الإدارة العلمية في معجم مصطلحات العلوم الإدارية على أنها حركة فنية

وإدارية ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في العقد الأخير من القرن التاسع عشر ميلادي ورسم خطوطها فريدريك

تايلور فقد عرفها على أنها "ثورة فكرية أو فلسفة إدارية جديدة تنادي بتغيير شامل في تفكير الإدارة نحو العاملين وفي تفكير العاملين نحو الإدارة وفي تفكير العاملين نحو بعضهم البعض" أصول ومبادئ الإدارة العلمية

ويعرفها هنري فايول أنها "مبادئ مرنة وقادرة على تكييف الإدارة مع كل حاجة ؛ فهي معرفة كيفية الاستفادة من الموارد، وهو فن صعب يتطلب ذكاء وخبرة وقرارات مناسبة.

ترتبط نظرية الإدارة العلمية بالمهندس الأمريكي فريدريك تايلور عام 1915 فهو المؤسس الحقيقي لها ومن تبني أفكارها منذ البداية فهو أبو الفكر الإداري و مؤسس الإدارة العلمية حيث كانت هذه النظرية السبب في إعطاء الأهمية لإدارة الأفراد وتقوم على مجموعة من المبادئ:

- تطبيق الأسلوب العلمي لتحديد أفضل الطرق لانجاز المهام وذلك من خلال تجزئة وظيفة الفرد لأجزاء صغيرة لدراسة الحركات الضرورية لأدائها و قياس الزمن المستغرق لكل حركة
 - إختيار العمال بأسلوب علمي وتدريبهم على عملهم لإكسابهم المهارة في الأداء والقدرة على الإنجاز
 - تقسيم مسؤولية العمل بين الإدارة و العمال حيث تقوم الإدارة بمهام التخطيط والتنظيم وأسند التنفيذ والأداء للعمال
 - استخدام الحوافز المادية لإغراء العمال
 - إجراء البحوث العلمية المستمرة ومواصلة التجارب التي تهدف إلى معرفة طرق جديدة للرفع من إنتاجية العامل وكفاءته.
 - ضرورة تلائم قدرات الفرد ومهارته مع طبيعة الواجبات المطلوبة منه
- وقدمت عدة انتقادات لنظرية لفريدريك تايلور منها:

- تميل الإدارة العلمية إلى التخصص الدقيق في العمل و رغم فائدته إلا أن الإمعان فيه قد يؤدي إلى الملل وقتل روح الإبداع
- تنادي الإدارة العلمية بالطريقة المثلى في العمل دون ربطه بطبيعته و الظروف البيئية المحيطة به والفروق الفردية للعاملين
- ركزت الإدارة العلمية على التقليل من الإجهاد الجسدي وتجاهلت الإجهاد النفسي الذي يعد عاملا مهما في التأثير على العاملين (الصحة النفسية-الجسمية و السلوك)
- تجاهلت الإدارة العلمية العامل الإنساني في الإنتاج وألزمت العاملين بتنفيذ تعليمات الإدارة و أوامرها دون اعتراض

2-1-2- نظرية المبادئ الإدارية: سعى رواد هذه النظرية (Henry Fayol-1841م) إلى الوصول إلى مبادئ يمكن تطبيقها

لتحكم التنظيم الإداري في مختلف المؤسسات وستند هذه النظرية على ثلاثة أسس:

- تحديد العمليات الإدارية التي ينطوي عليها العمل الإداري
 - تحديد الإطار الفكري لهذه العمليات
 - تحديد المبادئ التي تقوم عليها هذه العمليات
- وأقر هنري فايول في دراساته المختلفة وكتابه (الإدارة العامة والصناعية) أن النشاط الإداري لأنه يتعلق بالتنبؤ والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرضا والسرور للعاملين ويكون بمثابة تشجيع لهم على العمل المنتج ، كما أن الرقابة نشاط مميز عن النشاطات الأخرى. كما قدم مجموعة من المبادئ الإدارية منها:

1. مبدأ تقسيم العمل: يعتبر فايول التخصص أمراً طبيعياً ويستدل على هذا المبدأ بأن المجتمعات الإنسانية كلما ازدادت رقياً كلما ازداد أعضاؤها وضوحاً وتميزاً في القدرة على أداء نوع معين من الأعمال.
2. مبدأ المسؤولية والسلطة: السلطة هي حق إصدار الأوامر من الرئيس ويكون على رؤوسيه الطاعة التامة أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة وعلى ذلك يجب تحديد درجة المسؤولية أولاً ثم تفويض السلطة المناسبة لصاحبها.
3. مبدأ النظام والطاعة: ترجع أهمية النظام إلى قدرته على توفير حسن سير العمل في المنشأة والنظام يعني إطاعة الأوامر وتنفيذها وتنفيذ ما اتخذ من قرارات.
4. مبدأ وحدة الأمر: يجب ألا يتلقى الموظف تعليماته إلا من رئيس واحد فقط وهو رئيسه المباشر إذ أن عدم احترام هذا المبدأ ينتج عنه الاستهانة بالسلطة والإخلال بالنظام وإشاعة عدم الاستقرار في العمل.
5. مبدأ وحدة التوجيه: يعتبر هذا المبدأ شرطاً أساسياً لتنسيق القوى وتركيز الجهود . ووحدة التوجيه تعني رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق هدف واحد وهذا المبدأ لا يتعارض مع مبدأ وحدة الأمر، وذلك لأن وحدة الأمر تمارس على الأشخاص بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره.
6. مبدأ خضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة: يشتق هذا المبدأ من الفلسفة التي تنادي بأن الفرد يعمل لصالح المجتمع إذ أن المجتمع أهم من الفرد. ويتطلب هذا المبدأ تغليب مصلحة المنشأة على مصلحة أحد موظفيها أو مجموعة من الموظفين.
7. مبدأ مكافأة الأفراد: إن دفع الأجور بطريقة عادلة تؤثر تأثيراً ملحوظاً على تقدم المنشأة. ويمكن استخدام مكافآت مالية أو أي مزايا أخرى عينية كحوافز لتحسين مستوى الأداء ويشترط أن تكون الأجور والمكافآت في حدود معقولة حتى يسود الرضا والوفاق بين العاملين وأصحاب العمل.
8. مبدأ المركزية: إن المركزية في نظر (هنري فايول) كمبدأ تقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة فإنه من المشاهد أنه يوجد في كل كائن حي سواء كان حيواناً أو إنساناً مخ أو حاسة موجهه . ومن هذا المخ أو الجانب الموجه تخرج الأوامر أو التعليمات إلى مختلف الأجزاء في الجسم فيؤدي كل عضو عمله وتكون لديه القدرة على الحركة والأداء.
9. مبدأ تدرج السلطة: ويعني تسلسل السلطة من أعلى المراكز إلى أدناها إذ أن وضوح خط السلطة ابتداءً من القمة حتى القاعدة يقتضي ضرورة سلوك هذا الخط عند القيام بمقتضيات حدود اتصالات العمل ، ولذا ينبغي ضرورة توضيح تسلسل الرئاسات من أعلى المستويات إلى أدناها وتوضيح نطاق الإشراف.
10. مبدأ الترتيب: يعني هنري فايول بالترتيب، ترتيب الأشياء والأفراد. هذا الترتيب يتطلب حسن تطبيق قاعدتين من أهم القواعد اللازمة للنشاط الإداري وهما: التنظيم الجيد، والاختيار الجيد.
11. مبدأ المساواة: إن تشجيع القوى العاملة أو الموظفين على أداء وظائفهم بأعلى ما في طاقتهم وقدراتهم وإحساسهم بالولاء والإخلاص لعملهم ورئيسهم يتطلب ضرورة اتباع مبدأ المساواة.

12. مبدأ استقرار المستخدمين: يتطلب الموظف الجديد بعض الوقت للاعتياد على عمله الجديد حتى يتمكن من أدائه بنجاح ، هذا مع الافتراض أن هذا الموظف أحسن اختياره وتتوفر لديه القدرات المطلوبة لأداء هذه الوظيفة ، وهذا يضمن استمرار الموظف في العمل واستقراره فيه بعد نهاية مدة التدريب وإذا تكرر فصل بعض الموظفين قبل حصولهم على المران الكافي أو إذا تعددت طلبات الاستقالة من جانب البعض فإن ذلك يتضح منه عدم الاستقرار الذي يحدث نتيجة لسوء الإدارة.

13. مبدأ المبادأة: من الأمور المرغوب فيها أن يتحلى الموظف بالقدرة على التفكير في حل المشكلات التي تواجهه أو القدرة على التخطيط لفكرة معينة في العمل ويحرص على تأكيد نجاحها ومن الضروري أن تعمل الإدارة على تشجيعه وتنمية هذه الصفة حتى تصل إلى أقصاها.

14. مبدأ روح التعاون: إن روح التعاون والانسجام بين الأفراد العاملين في المنشأة تعتبر قوة لها وبذلك وجب أن تبذل الجهود لتدعيمها. ويرى (فايول) أن من الأمور التي يجب مراعاتها من المدير بث روح الفريق بين الأفراد.

من خلال أفكارهما (تايلور وفايول) يمكننا الخروج بحقيقة أساسية وهي

- أن تايلور اهتم بأساليب الإدارة على مستوى التنفيذ ، أما فايول فقد اهتم بالإطار العام لموضوع الإدارة دون الدخول في التفاصيل ، وتعتبر أفكارهما مكملتا لبعضهما باعتبارهما يركزان على الكفاءة في المشروعات.
- إهتم تايلور بالمستوى الأدنى من الإدارة في الصناعة (العاملين) ، في حين اهتم فايول بالمستوى الأعلى وكان اهتمامه منصباً على المدير.
- أكد تايلور على تنميط مبادئ الإدارة العلمية وتطبيقها المتشدد ، في حين يرى فايول أن المدراء لابد أن يتمتعوا بالشعور والانسجام والمرونة حتى يستطيعوا تكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة

2-1-3- النظرية البيروقراطية: يعتبر ماكس وبر Max weber (1864 - 1920) صاحب النظرية البيروقراطية من أهم علماء علم الاجتماع ، ولذلك فإنه لم يهتم فقط بإدارة المشروعات الفردية وإنما كان اهتمامه بالمنظمات كبيرة الحجم باعتبارها وحدات اجتماعية. وكلمة بيروقراطية تعني حكم المكاتب. ومن أهم ما جاء به ماكس وبر ما يلي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي
- التدرج الهرمي للسلطة
- وجود قواعد تحدد على نحو دقيق ماهية الوظيفة وحقوق شاغلي الوظيفة وواجباتهم
- اللاشخصانية في العلاقات الوظيفية فالمحسوبية والقرابة غير معترف بها في التنظيم البيروقراطي المثالي.
- اعتماد الكفاءة أساساً للتعيين و الترقية في الوظائف
- وجوب إصدار الأوامر والقرارات مكتوبة والإحتفاظ بجميع الوثائق والمستندات الخاصة بالتنظيم
- مراعاة السرية والإلتزام بها في جميع أنواع التنظيم

- وجود نظام خدمة وكادر وظيفي وسلم ورواتب العاملين في التنظيم تهدف إلى تشجيع العاملين على البقاء في الخدمة وعدم ترك التنظيم

4-1-2- انتقادات المدرسة الكلاسيكية: قدمت للمدرسة الكلاسيكية عدة انتقادات أبرزها ما يلي:

- 1- نظرتها إلى الإنسان بوصفة آلة إنتاج وإلى الإدارة نفسها كونها مسؤولة عن عناصر الإنتاج بما فيها العاملون بالصورة و الكيفية التي تراها مناسبة لتحقيق أهدافها
 - 2- نظرتها للإنسان على أنه كسول وأناني و أنه يعمل ضد مصلحة الإدارة وأهدافها وأنه يعمل ضد مصلحة الإدارة وأهدافها وأنه لا يتحمل المسؤولية ولا يرغب في أن يكون منقادا
 - 3- اعتبارها الإنسان كائنا اقتصاديا يهيمه الكسب المادي فحسب وأنه غير قابل للتحفيز إلا عن طريق الأجور المادية و الزيادات التشجيعية
 - 4- رؤيتها القائمة على أن هناك طريقة أمثل لتأدية العمل تناسب جميع الظروف و أن وظيفة الإدارة هل اكتشاف هذه الطريقة و تعليمها للعاملين
 - 5- تركيزها على الهيكل التنظيمي محمدا أساسيا لزيادة الإنتاجية و إلزامها العاملين بضرورة التقيد التام بالواجبات المنصوص عليها دون السماح لهم بالتفرغ الشخصي و اعتبارها أن كل اتصال خارج القنوات الرسمية (الإتصال الرسمي) هي في غير صالح التنظيم و يؤدي إلى الإضرار بالإنتاجية
 - 6- تمسكها بالمركزية والتسلسل الهرمي بوصفهما مبدأين أساسيين للتنظيم الأمثل وعلى جميع التنظيمات تطبيقها إذا أرادت تحقيق أقصى درجة ممكنة من الإنتاجية
 - 7- تأكيدها على المفاهيم السلطوية بوصفها أساسا للقيادة وعلى من هم في قمة التنظيم الإداري
 - 8- تخطيط العمل و إصدار الأوامر على العاملين للتنفيذ
- 3- المدرسة السلوكية: ظهرت هذه الأخيرة ردا على المدرسة الكلاسيكية ونظرياتها ناقدة إياها بأنها قد أهملت العنصر الإنساني وافترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العاملين وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل لأجل زيادة الإنتاجية وتنقسم المدرسة إلى مدرسة التنظيمات ومدرسة العلاقات الإنسانية.

3-1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر محاولة إلتون مايو (1880-1949 Elton Mayo) وأعوانه في التجارب المعروفة بإسم تجارب هوثورن والتي أجريت في شركة (Western Electric) بمصنع (Howthorne) بمدينة شيكاغو أولى المحاولات المكثفة لدراسة أثر العوامل المادية للعمل على الكفاية الإنتاجية للعاملين.

وقد بدأت هذه التجارب بمحاولة ترمي إلى اختبار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين. وجاءت النتائج غير متوقعة، مؤكدة وجود متغير جديد وهو الروح المعنوية للعمال ودرجة الانسجام والوثام القائمين بين المجموعة العاملة.

ولذا أجريت تجربة أخرى على متغير آخر ترمي إلى اختبار أثر الراحة ومدتها على الكفاية والإنتاجية، فتكررت النتائج غير المتوقعة التي تؤكد تأثر الإنتاجية أساساً بالحالة المعنوية للعمال

فأجريت تجربة ثالثة لاختبار أثر تغيير طريقة دفع الأجور على الكفاية الإنتاجية. وتكررت النتائج غير المتوقعة والتي تؤكد أن الإنتاجية ترتبط إيجابياً بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين أكثر مما ترتبط بالتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمال

وقد عرف عن هذه المدرسة :

- اهتمامها بالجانب الإنساني للإنتاج و نظرتها الكلية للفرد ككائن حي له دوافعه وطموحاته و رغباته التي تتحكم به
- اهتمامها بالحوافز المعنوية لإثارة دوافع الفرد
- دعوتها إلى تطوير العلاقة الإيجابية بين الإدارة والعاملين
- أهمية و دور التنظيمات غير الرسمية أو الجماعات غير الرسمية في العمل

فقد أضافت مدرسة العلاقات الإنسانية عناصر جديدة لبيئة العمل نوردتها كما يلي:

1. ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين, بل وصل الأمر إلى حد وجود أقسام للتحليل النفسي داخل هذه الإدارات.
2. بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.
3. بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم" وسطة للراحة وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم.
4. بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

ومما يعاب عليها ما يلي:

1. عدم استخدام الطريقة العلمية للوصول إلى النتائج.

2. التحيز المسبق للعلاقات الإنسانية

3. رجال الفكر الإداري لا يرون في نتائج دراسات هذه المدرسة حلاً جذرية للوصول إلى علاقات أفضل.

4. إغفال التنظيم الرسمي بشكل كبير.

5. لم تقدم المدرسة نظرية شاملة بل ركزت فقط على الجوانب الإنسانية

2-3-المدرسة السلوكية:

ومن أهم روادها (Eric fromm، Heisenberg، Maslow) جاءت هذه المدرسة نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى المدرسة التقليدية وإلى العلاقات الإنسانية محاولة منها لمعرفة السلوك الإنساني من خلال دراسة الفرد وشخصيته والجوانب الإدارية فيها بهدف معرفة تصرفاته وتنوع واختلافات هذه التصرفات والدوافع التي أدت إلى سلوكه.

المدرسة السلوكية (behavioral school) لا تماثل مع المدارس التي سبقتها بالرغم من أنها تحمل بعض مبادئ المدرسة الكلاسيكية مثل التأكيد على الكفاية، وبعض مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية مثل تأكيد أهمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل وبناء مناخ ملائم للتعبير عن مواهب العاملين.

اعتبرت المدرسة السلوكية المنظمة الإدارية نظاماً اجتماعياً مفتوحاً يتم إتخاذ القرارات فيه من خلال دراسة العمليات وتحديد المؤثرات وتفاعلها مع بعضها للوصول إلى قرار موضوعي وسليم. ويعد هذا المدخل نتاجاً لدراسة علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي ويتميز هذا المدخل في أنه ركز على الإدارة باعتبارها إدارة للعنصر البشري داخل المنظمات كما اهتم هذا المدخل بالتنظيمات الغير رسمية والاتصال الغير رسمي.

4-المدرسة الحديثة: هي مجموعة من المداخل الحديثة لدراسة الإدارة ظهرت منذ بداية منتصف القرن العشرين، وجاءت نظرياتها المختلفة لتعويض نقص صحة الافتراضات السابقة للمدارس الكلاسيكية ونقدها، ولا شك في أنها ساهمت في تطوير الفكر الإداري عامة وتحديثه في المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم ومن أهم هذه المدارس:

1.4. مدرسة علم الإدارة

تسمى أيضاً بالمدرسة الكمية أو مدرسة بحوث العمليات، وظهرت هذه المدرسة بشكل واضح في الحرب العالمية الثانية نتيجة الأبحاث العسكرية البريطانية والأمريكية، والتي اهتمت بتطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية المتعلقة بالنقل والتوزيع وذلك لصنع قرارات أكثر فاعلية وترشيدها، وساهم الحاسوب لاحقاً بما يتميز به من قدرة حسابية وتخزينية هائلة لانتشار هذا النوع من الأساليب في المجالات الصناعية والتجارية والإدارية.

وظهر مفهوم بحوث العمليات في مجال الدارة كاتجاه علمي حديث في إتخاذ القرارات الخاصة بالعمليات الإدارية، وذلك

بتطبيق الأساليب الرياضية والمنطقية والتحليلية لحل المشكلات الإدارية وإتخاذ قرارات عقلانية وصائبة.

تميزت مدرسة علم الإدارة بـ:

- تركيزها على القرار نفسه، وتحسين قدرة متخذ القرار.
- تطبيقها أسلوب التحليل العلمي للمشكلات الإدارية.
- إعطاؤها معايير الفعالية الاقتصادية أهمية خاصة وذلك بالاحتكام إلى المتغيرات القابلة للقياس (الدخل، التكاليف، العوائد...).
- اعتمادها على نماذج الرياضية للتعبير عن المشاكل الإدارية

2-4- مدرسة النظم

وتتمحور فكرتها التي ظهرت في القرن العشرين أن كل شئ في الكون يشكل ويؤلف ما يسمى بالنظام وأن النظام جزء من جزء أكبر منه ويعرف النظام على أنه مجموعة من الأجزاء أو النظم الفرعية ترتبط مع بعضها البعض متفاعلة ومتداخلة فيما بينها في بيئة معينة لتحقيق هدف معين و بالنسبة لبرنارد شيبستر **Bernard chester** مؤسس مدرسة النظم سنة 1965 أن المؤسسة نظام مفتوح وعناصره متبادلة التأثير

ويتكون النظام من مجموعة من الأجزاء التي لها علاقة وثيقة ببعضها البعض من وجهة نظره هي:

- 1- أن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد سواء كان قائدا أو منفذا. لذا من أهم الأمور التي تعالجها النظرية هي حوافز الفرد واتجاهاته.
- 2- فلسفة النظام: إن لكل منظمة فلسفتها الخاصة بها وتكون حسب نوعية النشاط الذي تقوم به وحسب السلع والخدمات التي تقدمها للبيئة الخارجية ليتم الاستفادة منها من طرف المستخدمين أو العملاء.
- 3- هيكل النظام: وهو التنظيم الذي تقوم عليه المنظمة ويكون في شكل مخطط تنظيمي.
- 4- الإجراءات والقواعد: وهي اللوائح والقوانين أو الإجراءات التي تحكم المنظمة وتبين طبيعة نشاطها الاقتصادي أو الاجتماعي... الخ.
- 5- المستوى الفني والتكنولوجي: ونقصد به تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية مثل: الآلات والعمليات ويجب أن يكون تصميمها يتماشى مع التركيبة السيكولوجية للبشر.
- 6- التنظيم الرسمي وغير الرسمي: فالتنظيم الرسمي هو ترتيب الهيكل التنظيمي وما يتبعه من مناصب، أما التنظيم غير الرسمي فيعتبر هو الآخر جزء مهما في النظام ويتمثل في أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم البعض.

5- الإدارة العلمية في المكتبات:

شهدت المكتبات عدة تحولات في مسيرتها عبر الزمن فقد تالت التطورات والمبادرات لإدخال الإدارة العلمية للمكتبة من خلال إدخال الأساليب العلمية و تقنين العمليات والابتعاد عن العشوائية قدر المستطاع فهدت المكتبات خاصة في أوروبا و أمريكا منذ العقد الرابع للقرن العشرين تطبيق أسس الإدارة العلمية لسببين :

● تغير الظروف المحيطة بالعمل المكتبي و انعكاساتها على أهداف المكتبات وطبيعة الدور المفروض عليها

● هذا النوع من المكتبات (**الجامعية**) ينمو بسرعة فهو أكثر عددا وحجما ونوعا ومحتوى ما أسفر عنه ظهور مشاكل لم يسبق لمديري المكتبات مجابتهها

ومن الأوائل الذين اهتموا بتطبيق نماذج دراسية مقارنة الأستاذ كارلتون جوكر أستاذ بعلم المكتبات وقد قبل اقتراحه بمؤتمر شيكاغو عن إدارة المكتبات سنة 1938 حيث كانت الدراسات المقدمة نقطة تحول في منحى تخصص علم المكتبات مفادها الجرأة في تطبيق مبادئ الإدارة العلمية ووظائفها في المكتبات الجامعية بصفة خاصة

ثم سنة 1940م نشر **Paul Howard** مقالا عن وظائف إدارة المكتبة والهدف منه تطبيق أسس الإدارة العلمية في ميدان المكتبات و في سنة 1952م قدم رونالد كوني في مجلة **Library Trend** يشجع فيها مديري المكتبات على الإدارة العلمية في المكتبات كما جاءت دراسة أخرى من أستاذ علم المكتبات بنيو جرزي **Ralph shaw** سنة 1954 مبينا فيها مفادها التطبيق الميداني للمنهج العلمي في المكتبات ثم تلتها دراسة **waserman** سنة 1958م التي تمخضت عنها نتيجتين هما:

● إدارة المكتبة تتوازي مع الإدارة العامة في العديد من النقاط بل إنها في حقيقة الأمر ما هي إلا امتداد لها

● لم يحدث تقدم ملحوظ في تطبيق نظرية الإدارة العلمية على مستوى المكتبات إلا بعض المقترحات والدراسات النظرية

وفي عام 1960م كانت أكثر من نصف المكتبات في أمريكا وبريطانيا تتجه نحو تطبيق الإدارة العلمية وعلى خطى التقدم ظهرت حركات تدعو إلى مشاركة العاملين في المكتبات في عملية التخطيط مثل **ALA** التي أصدرت دليلا لتنظيم العاملين و إجراءات العمل معتمدة على أسس الإدارة العلمية.

5-1- مفهوم الإدارة العلمية في المكتبات:

هي تطبيق أسس الإدارة العلمية من تخطيط،تنظيم، توجيه ورقابة في متابعة الأنشطة والأدوات للحصول على النتائج بأعلى كفاية ممكنة وبأقل مصاريف وجهد في أقصر وقت ممكن بكفاءة تنظيمية عالية من الأنشطة والخدمات المكتبية التي تسهم في الإنتاج، حفظ وتوصيل المعلومات كما تنظم الجهود وتنسق الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية واستثمارها بأقصى درجة ممكنة من خلال التخطيط والتنظيم وذلك للحصول على أفضل النتائج وتحقيق الأهداف المطلوبة وتكمن العملية الإدارية في العمل المكتبي في:

● قيام المشرف على الخدمات المكتبية باعتباره شخصا مسؤولا ذا قدرة إدارية منفذة بالتنظيم و الرقابة على الخدمات المكتبية وتوجيه العاملين لتحقيق مهام المكتبة

● وضع تخطيط علمي لتنظيم المادي للخدمات المكتبية وتسييرها

- استخدام الأدوات الإلكترونية الحديثة في إنجاز الأعمال المكتبية والسرعة في الخدمة والأداء
- تطبيق دراسات الوقت والحركة وتبسيط الإجراءات وقياس العمل على العمل المكتبي
- دراسة وتقييم النظم والإجراءات المكتبية على الدوام لجعلها أكثر فعالية بأقل تكلفة
- ضرورة وضع تخطيط علمي لتخزين واسترجاع المعلومات في نظم الحفظ
- تنمية الأفراد من خلال تحليل وظائفهم وإعداد برامج تدريبية لهم لرفع كفاءتهم العلمية والعملية
- تطوير معايير العمل المكتبي كما وكيفا
- الوعي بالتكاليف المنفقة على الخدمات المكتبية

1-5- خطوات تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات

مرحلة الوصف والتعريف: تتضمن التعرف على المشكلة، تحديد مجالها وصياغتها في كلمات أو رموز معبر عنها إضافة إلى صياغة الإشكالية

مرحلة وضع الفروض والتفسير: تتضمن بيان الروابط والعلاقات الموجودة بين مجموعة من الظواهر المتشابهة حيث يتم وضع مجموعة من الفروض نتيجة المشاهدة واختبارها وأخذ منها ما يمكن أن يكون تفسير لمجموع هذه الظواهر ثم بعد ذلك تمتحن صحة الفرض

مرحلة التعميم: وتتضمن تنظيم القوانين الجزئية لكي تدخل في نطاق أعم بأن تصبح مبادئ عامة يمكن أن يستخرج منها قوانين بواسطة الاستدلال لاتخاذ القرار وتتسم هذه المرحلة بالتحليل لأجل التوصل إلى نتائج.

وهناك مجموعة من الأسئلة المعيارية التي تساعد المدير على تطبيق الإدارة العلمية وهي:

ماذا؟ أي ماهي العمليات الضرورية التي يجب أن تؤدي في المكتبة فعملية التزويد يتفرع عنها مجموعة من الإجراءات

- التوصية بشراء الكتاب
- التأكد من أن الكتاب لم يسبق طلبه
- الحصول على الكتاب ودفع قيمته
- تسجيل الكتاب في السجل
- إعطاء الكتاب رقمه التسلسلي
- ختم الكتاب بختم ملكية المكتبة

لماذا؟ وهذا السؤال مرتبط بالسؤال السابق ومعناه كل الإجراءات الضرورية وهل يمكن تأدية بعضها في أقسام أخرى من المكتبة و يمكن الإستغناء عن بعضها أو اختصارها فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو التقليل من العمليات الغير الضرورية بل الإستغناء عنها إن أمكن عن طريق تحليل العمل إلى عناصره الأساسية.

متى؟ مرتبط بزمن وهو الوقت الذي يمضيه المكتبي في تأدية عمله المنوط به حتى يتمكن المدير من معرفة الوقت اللازم لتأدية وظيفته المكتبية

أين؟ مرتبط بالمكان أي مباشرة بمبنى المكتبة و المساحات المخصصة لمختلف الخدمات المكتبية وأنسب مكان لها دون إغفال الأدوات والأجهزة.

كيف؟ بمعنى كيفية أداء هذه الأعمال أي ما هي أفضل طريقة ما يتطلب تحليل كل العمليات التي تتم في المكتبة لمعرفة طرق أدائها واختيار أفضلها وأوفرها من حيث الكم والكيف ومن حيث القوى العاملة والتجهيزات المتوفرة.

من؟ تحديد من يمتلك المهارات والخبرات و المؤهلات المطلوبة في الموارد البشرية الذين يعهد إليهم القيام بعمل معين كما يجب تدريب الموظفين الجدد بحيث يسند العمل المناسب للشخص المناسب

5-2-أسباب تطبيق الإدارة العلمية بالمكتبات الجامعية: من أهم الأسباب التي دعت إلى تطبيق الإدارة العلمية في المكتبات ما يلي:

- نقص العاملين وعدم كفاءتهم والحاجة إلى تدريبهم وتأهيلهم
- تغير و تعدد التجهيزات والأدوات المكتبية
- التقدم التكنولوجي في نظم المعلومات العلمية
- الزيادة المستمرة في النشر كما ونوعا وشكلا ولغة ومضمونا

5-3-أهمية الإدارة العلمية:

- تنفيذ السياسة الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة في حدود الإمكانيات المتاحة
- استغلال الموارد المادية و البشرية و التكنولوجية وتنسيقها بأحسن الطرق الممكنة وتسخيرها لتحقيق الأهداف الموضوعية
- تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق الأهداف وذلك من خلال الاختيار الأفضل للعاملين و تنميتهم مهنيا بما يتلاءم مع التطورات الحديثة في العمل والمهنة
- الإرتقاء بالمناخ التنظيمي إلى مستوى أمثل من خلال تنمية العلاقات الإنسانية وتحقيق الرفاهية النفسية والمادية لهم
- تحقيق الكفاءة الإنتاجية والفاعلية الإدارية بأقل ما يمكن من الوقت والمال والأفراد.

6-وظائف الإدارة تتضمن الإدارة أنشطة، أو وظائف، أو عمليات مترابطة ومتعاقبة، تهدف إلى تنفيذ رسالة المنظمة،

وتحقيق رؤيتها أو طموحها المستقبلي، وقد اختلف المتخصصون في المجال في تحديد وظائف الإدارة فلدى تايلور هي التخطيط ،

التنظيم، التوجيه، التنسيق والرقابة ولكن **Gulick** و **Urwick** أضافوا التنسيق وإعداد الميزانية في حين هنري فايول أقر خمسة وظائف وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه (القيادة) - الرقابة - اتخاذ القرار

1-6-التخطيط: يعد التخطيط من أهم الوظائف الإدارية التي تسبق أي عملية فهو العملية الفكرية التي ترسم مسبقا الطريق للمسؤول.

هو عملية ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول وعلى أساسه تركز القدرات الإدارية طبقا للأهداف والحقائق والتقديرات المدروسة من قبل المسؤولين. فالتخطيط خطوات عمل معينة ومحددة ومركبة وفق دراسة علمية سليمة مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة. كما عرفه **هنري فايول** على أنه التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لهذا المستقبل.

وهو اتخاذ القرار لما سيتم مستقبلا وكيف سيتم ووقت اتمامه ومن سيقوم به

1-1-6-أهمية التخطيط في المكتبات: للتخطيط أهمية بالغة تتجلى فيما يلي:

- تحديد أهداف المكتبة بصورة دقيقة وواضحة وتوجيه اهتمام العاملين نحو تحقيق هذه الأهداف
- يساهم التخطيط في القيام بالوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه وإرشاد ورقابة بشكل أفضل
- يعمل التخطيط على حسن استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة للمكتبة من أموال وأفراد وأجهزة ومعدات مما يساعد على توفير الوقت والجهد وخفض التكاليف إلى أقل حد ممكن
- تقليل الغموض والصراع الوظيفي لدى العاملين في المكتبة ويجعل التنبؤ بسلوكهم أكبر لأنه يحدد المتوقع من سلوكهم وكيفية تنفيذه
- التقليل من اتخاذ القرارات العشوائية مجهولة النتائج
- التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر سواء كان مصدرها من داخل المكتبة أو من البيئة الخارجية مما يقلل المفاجئات والمعاناة الناتجة عنها
- تشجيع التفكير المنظم وتحقيق القدرة على التجديد
- توفير وسائل الرقابة وتقييم الأداء فالأهداف التي يتم تحديدها في الخطة عبارة عن معايير أو مقاييس رقابية يقاس بموجبها مدى الإنجاز وتصحيح الانحرافات لدى حدوثها
- معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية

فالتخطيط يتضمن أربع قرارات:

- ما الذي يجب عمله؟ من سيقوم بأدائه؟
- كيف يمكن أدائه متى وأين يؤدي؟

- 1- يقرر المسؤول عن المكتبة إضافة خدمة جديدة أو بناء مكتبة فرعية تخدم أحد أحياء المدينة أو إحدى القرى.
- 2- تحديد المسؤول عن وضع الخطة والسهر على تنفيذها ومتابعتها
- 3- اتخاذ المسؤول عن المكتبة لمجموعة من القواعد، اللوائح التنفيذية كما تقرر الإدارة كيفية تنفيذ و أداء الخطة قبل اختيار المسؤولين عن تنفيذها إلا أنه من الأفضل اتخاذ القرارين معا
- 4- القرار الأخير مرتبط بالزمان الذي تتخذه المكتبة لبرمجة الخطة ومراحلها (المجال الزمني)

2-1-6- مراحل التخطيط: يتضمن التخطيط عدة مراحل نوردتها كالاتي:

وضع الأهداف وتحديدوها: لا بد من تحديد أهداف التخطيط أي الغايات التي تسعى المكتبة إلى تحقيقها وعادة ما يكون هناك أهداف عامة وأهداف جزئية التي توضع على مستوى المكتبة ككل ويجب أن تكون أهداف التخطيط واقعية وقابلة للتنفيذ تتسم بالمرونة بحيث يمكن تعديلها في الظروف المختلفة وقابلة للقياس

تشخيص الأوضاع الحالية: تتم دراسة مناقشات وتوصيات المهنيين الذين تعرضوا لتخطيط خدمات المكتبات والمعلومات ويتضمن التشخيص

- دراسة الأهداف والتعرف على الاحتياجات وربطها بخطة التطوير التي تحتاج إليها المكتبة
- مسح احتياجات المستفيدين الفعليين والمتوقعين ومدى قدراتهم في الاستفادة من مصادر المعلومات التي تجيب على احتياجاتهم واستفساراتهم
- الأوضاع الداخلية والخارجية المحيطة بالمكتبة لتأكيد مدى تأثيرها على كفاءة وفاعلية أداء المخطط

تقرير احتياجات المستقبل: تتضمن هذه المرحلة تقرير ماهية خدمات المكتبة أو المعلومات المحتاج إليها لتحقيق الأهداف المحددة بصفة عامة التنبؤ بما يجب أن تكون عليه الأنشطة والبرامج في المستقبل ويستدعي

- التنبؤات والنتائج التي يتوقع حدوثها في المستقبل بالإعتماد على الأسس والأساليب الإحصائية لتحقيق الموضوعية بدلا من الإعتماد على الحدس مثال إدخال الحاسب أو مشاريع الرقمنة بالمكتبة
- توفير الإدارة المخططة الأهداف التي تعمل على تحقيقها في المستقبل

التعرف على البدائل: إن الحلول البديلة لأي عملية أو نشاط تعني كل الأنشطة أو العمليات الممكنة التي تؤدي نفس الأهداف أو المتطلبات المرغوبة فقد تعني عمليتان أو نشاطين لنفس الهدف مثال تصنيف ديوي العشري وتصنيف مكتبة الكونغرس ولكن وجب ما يتناسب مع إمكانيات المكتبة وطبيعتها كما أن هناك بدائل لتقديم خدمات المعلومات مثال التقليدية أو الإلكترونية منها.

- المواقع المختلفة للمكتبة أو مركز المعلومات
- سبل الشراء والتزويد مباشرة أن عن طريق متعهدين
- طرق تجهيز و تنظيم المعلومات كالفهرسة،التصنيف،التخزين والاسترجاع والبث

تحديد المتطلبات والأعمال الضرورية: يتمثل في تحديد متطلبات الهدف المراد تحقيقه والتعرف على السبل التي سوف تؤدي إلى الوصول لتحقيق هذا الهدف بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية وبناء على ذلك يتم تحديد المتطلبات التي يجب القيام بها لخدمة المستفيد

- توفير مقنيات المكتبة
- توفير الكوادر البشرية اللازمة... إلخ

برمجة الخطة: لا تحتاج مرحلة البرمجة للتفصيل الكبير حيث يحدد لكل خطة مقدمة تتصل بالخلفية والمنهجية والأهداف والمتطلبات والبدائل أو التركيب الأساسي للبرامج والأنشطة المتضمنة ونوعية التنظيم والموارد البشرية إضافة إلى الزمن المطلوب لتنفيذ كل مرحلة من مراحل الخطة كوحدة متكاملة تشمل على العناصر التالية:

- النتائج المستهدفة في نهاية الخطة
 - النتائج المستهدفة في كل مرحلة من مراحل الخطة
 - الأعمال والمهام الواجب تأديتها في كل مرحلة
 - الإمكانيات والموارد الواجب توفيرها كل مرحلة
 - المسؤول عن تنفيذ الخطة المتكاملة والمسؤولين عن تنفيذ كل مرحلة أو جزء من أجزاء الخطة
- تنفيذ الخطة:** بمجرد اعتماد الخطة وتوفير كل احتياجاتها توضع موضع التنفيذ

متابعة الخطة وتقويم الخطة والرقابة عليها: تعتبر عملية التخطيط عملية مستمرة ومرنة فهي تتطور وتحسن على الدوام باستخدام الخبرات والتجارب المكتسبة.

وتسند عملية التخطيط في المكتبة إلى في المكتبات و مراكز المعلومات إلى:

- الإدارة العليا في المكتبة أو المركز
- الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في المكتبة أو المركز
- فريق التخطيط أو فرق مختلفة للتخطيط
- لجنة التخطيط في المكتبة أو المركز
- دائرة أو قيم أو مكتب التخطيط في المكتبة أو المركز

ومن خصائص التخطيط الناجح

- أن يكون للخطة هدف نهائي واضح محدد
- أن تتميز الخطة بالبساطة والوضوح والبعد عن التقيد
- أن تتضمن الخطة تعريفا واضحا لكل الأجهزة الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطة وكل تفاصيلها وجزئياتها
- واقعية الخطة وملائمتها للزمان والمكان
- الدقة في بيانات الخطة
- ضرورة مرونة الخطة وبنائها من الأسفل إلى الأعلى بمعنى الانتقال من الجزء إلى العام
- متابعة الخطة أثناء مراحل التنفيذ
- ربط الخطط بالزمن والوقت في كل جزئية من جزئياتها.

صعوبات التخطيط: يواجه المخططين وعملية التخطيط مجموعة عوائق نوردتها كما يلي:

- التكاليف الباهضة لعملية التخطيط و إعادة التخطيط حيث أنها تتطلب جهودا و أموالا
 - صعوبة وضع التقديرات الصحيحة و الدقيقة من قبل المخططين لارتباطها بتقديرات مستقبلية
 - غياب المرونة عن الخطة بسبب عوامل داخل المنشأة أو سلوكيات لدى المدراء أو العاملين كما أن السياسات و القواعد و القوانين المتبعة قد تكون جامدة ومن الصعب تغييرها وتعديلها.
 - عدم الإلتزام بالتخطيط بسبب غياب الوعي بأهميته أو لانشغال المديرين بالمشاكل اليومية وتجاهلهم لما يخفيه المستقبل من متغيرات
 - مقاومة العاملين للتغيير الذي تطالب به الخطة أو محتاجه عملية التخطيط
 - سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالخطة سواء البيئة الداخلية أو الخارجية
 - التمسك بحرفية الخطة وتطبيقها مما يؤدي إلى الجمود وعدم نجاح الخطة أحيانا
 - مشكلة الوقت حيث تحتاج عملية التنبؤ إلى وقت وتكاليف من الصعب تحديدها بدقة كما أن التنفيذ يحتاج لوقت طويل
- مثال الخطط الطويلة المدى

-2-التنظيم:

بعد إتمام عملية التخطيط يبدأ المدير في المكتبة أو مركز المعلومات بالوظيفة الإدارية الثانية ألا وهي التنظيم عنصر رئيسي من عناصر إدارة المكتبات ومراكز المعلومات حيث يتم من خلاله بيان حدود السلطة والمسؤولية للمصالح وهو وسيلة لتصميم البنية الأساسية للمكتبة والتنظيم ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتنفيذ أعمال محددة سلفا وكلمة **Organization** مشتقة من أصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري للدلالة على معنيين هما:

- أولا: أن التنظيم إسم معنوي مثل مكتبة، مركز معلومات، وزارة أو أي جهاز حكومي

- **ثانياً:** التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي و بهذا فإن الهيكل التنظيمي هو حصيلة عملية التنظيم ونتائجها وهو الألية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة التنظيم بنجاح.

ويعرف التنظيم على أنه عملية تحديد الأعمال التي يراد أداؤها وتجميعها، والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات و أنماط الإتصال ،وتوزيع المسؤوليات والواجبات، وتفويض السلطات والصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال غرض تحقيق الأهداف. والتنظيم هو المزج بين الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي (**الهيكل التنظيمي**) للمهام والصلاحيات

6-3-أهمية التنظيم: للتنظيم في المكتبات ومراكز المعلومات فوائد كثيرة أهمها:

- معرفة كل موظف في المكتبة بالأنشطة أو الأعمال التي يجب أن يقوم بها وبموقعه ومكانه الإداري في التنظيم
- يحدد علاقة العمل داخل المكتبة وبذلك يستطيع كل موظف معرفة طبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملاء عمله
- يوفر الوسائل التي تمكن الأفراد العاملين في المكتبة من العمل مع بعضهم البعض بكفاءة لتوحيد جهود الأفراد
- تحديد الواجبات و المسؤوليات والسلطة الضرورية لإنجاز العمل وبالتالي القضاء على الإزدواجية في العمل
- ضمان أعلى درجات التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة للمكتبة
- تسهيل واجبات الإدارة والمديرين وعملية الإشراف والرقابة

6-4-مبادئ التنظيم في المكتبات: لضمان سلامة وجودة التنظيم في المكتبات لا بد من مراعاة مجموعة من المبادئ العملية

منها:

- **مبدأ تقسيم العمل:** من الواجب تقسيم العمل بين الأفراد بما يتلائم مع مؤهلاتهم وقدراتهم وإعطائهم السلطات اللازمة لتنفيذ هذه الأعمال
- **مبدأ وحدة الهدف:** أي اشتراك جميع الوحدات والمصالح والأقسام لتحقيق هدف واحد
- **مبدأ الوظيفة:** من المفروض أن يتم التنظيم في المكتبات على أساس الوظائف وليس على أساس الأشخاص لذا يجب توصيف الوظائف بغرض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- **مبدأ التخصص:** هناك بعض الأعمال أو الوظائف في المكتبات ذات طبيعة فنية دقيقة تحتاج إلى متخصصين للقيام بها مثل التزويد والفهرسة
- **مبدأ وحدة الرئاسية:** يعني مبدأ وحدة الرئاسية أن تنحصر سلطة إصدار الأوامر في كل مستوى من المستويات الإدارية في المكتبة في يد مسؤول واحد.
- **مبدأ التسلسل الرئاسي:** يعني مبدأ التسلسل الرئاسي أن يخضع كل مستوى إداري للمستوى الذي يعملوه وأن تكون السلطة النهائية محددة في شخصية مدير المكتبة في قمة الهرم الإداري

- مبدأ توازن السلطة والمسؤولية: يعني تحميل الفرد مسؤولية إنجاز مهام معينة وإعطائه السلطة الكافية التي تمكنه من إنجازها.
- مبدأ تفويض السلطة: يعني تنازل المدير في المكتبة عن جانب من سلطته إلى مرؤوسيه بغرض تسهيل أداء الأعمال ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- مبدأ نطاق الإشراف: ينص هذا المبدأ على أن رئيس إداري لا يستطيع أن يشرف بفاعلية إلا على عدد محدود من المرؤوسين و أنه كلما زاد عدد المرؤوسين كلما زادت صعوبة الإشراف عليهم ومتابعة أعمالهم وتوجيههم
- مبدأ ديناميكية (مرونة) التنظيم: يعني إمكانية استيعاب التنظيم لكافة التغيرات في بيئة المكتبة الداخلية والخارجية دونما الحاجة إلى إعادة التنظيم
- مبدأ المركزية أو اللامركزية: تعني حصر السلطة وحق اتخاذ القرار في شخص مدير المكتبة وتعني اللامركزية توزيع السلطة وإعطاء المستويات الإدارية والوسطى والدنيا في المكتبة حق التصرف واتخاذ القرار

6-5- فوائد التنظيم: ويقدم التنظيم للمكتبات ومراكز المعلومات عدة فوائد نذكر منها:

- التعريف بالأنشطة التي يجب القيام بها لكل موظف ومكانه في التنظيم العام
- يحدد علاقات العمل داخل المكتبة أو مركز المعلومات من خلال العلاقة بين الرئيس و المرؤوس
- الإستخدام الأفضل للطاقات البشرية و الإمكانيات المادية المتوفرة
- معالجة مشكلة الإزدواجية في العمل داخل المكتبات و مراكز المعلومات
- تيسير واجبات الإدارة والمدراء وتسهيل عملية الإشراف والرقابة

6-6- الهيكل التنظيمي في المكتبات ومراكز المعلومات:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية (الأقسام والشعب) للمكتبة أو مركز المعلومات لتحقيق الأهداف وأيضا خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار مواقع تنفيذ القرارات الإدارية ويشار إلى الهيكل التنظيمي أحيانا بالبنيان التنظيمي باعتبار أنه يشبه إلى حد كبير البنيان العادي له تصميم مناسب و أساسات و دعائم يرتكز عليها وتقسيمات داخلية واضحة

6-6-1- العوامل المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي للمكتبة:

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مكتبة أو مركز معلومات لذا تقوم كل مكتبة على حدة بتصميم هيكلها التنظيمي

● حجم المكتبة أو مركز المعلومات: وهو أكثر العوامل تحديدا للهيكل التنظيمي ففي المكتبات الجامعية كبيرة الحجم وذات النشاطات التخصصية الواسعة والمتنوعة يكون الهيكل التنظيمي أكثر تفصيلا وفي الصغيرة منها التخصصات ضيقة ومحدودة.

● عمر المكتبة أو مركز المعلومات: قد يكون الهيكل التنظيمي في بداية عمر المكتبة بسيطا في مكوناته وتفصيلاته وكلما ازدادت المكتبة في العمر تكثر الشعب والدوائر والأقسام و الشعب ما ينعكس على الهيكل التنظيمي يصبح أكثر تفصيلا وتعقيدا

● العنصر البشري: يؤثر حجم العنصر البشري ونوعه الذي تحتاجه المكتبة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب فكلما زاد عدد العاملين في المكتبة كلما كان الهيكل أكثر تعقيدا وتفصيلا ليعكس علاقات السلطة والمسؤولية.

● تكنولوجيا المعلومات: تحدد هذه الأخيرة طبيعة العمل ووسائل تنظيمه ونوع الوظائف التي يجب القيام بها وعلاقات العمل بين هذه الوظائف

● طبيعة عمل المكتبة أو مركز المعلومات: يؤثر مكان عمل المكتبة على نوعية الهيكل التنظيمي فالمكتبة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا عن المكتبة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة.

مراحل إعداد الهيكل التنظيمي: يمر إعداد الهيكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات بمراحل مختلفة:

- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمكتبة حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد طبيعة الأنشطة والاحتياجات التنظيمية التي تؤثر على الهيكل التنظيمي
- تحديد الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف بدقة ووضوح
- تقسيم الأنشطة إلى نشاطات رئيسية وفرعية وتجميعها إلى وحدات تنظيمية بما يتناسب مع الإمكانيات والموارد المتاحة والظروف السائدة
- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإعداد وصف وظيفي لكل وظيفة متاحة في كل وحدة يوضح واجباتها ومسؤولياتها وصلاحياتها والشروط اللازم توافرها في الفرد المسؤول عنها
- تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية
- تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات التنظيمية المكونة للمكتبة
- إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات

الخـرائط التنظيمية: هي وسيلة إيضاحية صورة أو مخطط بيانية تصور الشكل التنظيمي للمكتبة/مركز المعلومات أو وحدة تنظيمية فيها فهي تبين الوحدات التنظيمية (الإدارات -الأقسام والشعب) والوظائف و الإختصاصات وتوضح خطوط السلطة و المسؤولية والعلاقات بين مختلف إدارات و أقسام المكتبة أو مركز المعلومات وللخرائط التنظيمية عدة فوائد نذكرها كما يلي:

- تحديد إطار المكتبة أو مركز المعلومات والوحدات التنظيمية فيهما والوظائف التي تتكوم منها هذه الوحدات
- بيان كيفية تقسيم العمل بين الموظفين
- توضيح خطوط السلطة و المسؤولية
- توضيح العلاقات بين مختلف الإدارات و الأقسام
- المساعدة في اكتشاف الأخطاء الموجودة في التنظيم و معالجتها
- توضيح عدد المستويات الإدارية في المكتبة أو مركز المعلومات
- إعطاء جهات الإختصاص الرسمية والأفراد العاملين في المكتبة أو مركز المعلومات والمنظمات الأخرى والزائرين صورة مصغرة عن الشكل التنظيمي للمكتبة أو مركز المعلومات مما يساعد على فهم الأعمال والأنشطة

إعادة التنظيم: من المعلوم أنه ليس هناك هياكل تنظيمية ثابتة أو جامدة في المكتبات و مراكز المعلومات إلا أنه مع مرور الزمن تصبح هذه الأخيرة غير ملائمة وبهذا تصبح الحاجة ماسة لإعادة التنظيم ومن الأسباب التي تدعو إلى ذلك ما يلي:

- ظهور أخطاء في الهيكل الأصلي مما يؤدي إلى عدم فاعليته
- حدوث تغييرات في أهداف المكتبة أو مراكز المعلومات
- حدوث زيادة واضحة في حجم وأعمال وأنشطة المكتبة أو مركز المعلومات مما قد يتطلب استحداث وحدات تنظيمية جديدة
- حدوث انكماش في حجم أعمال و أنشطة المكتبة أو مركز المعلومات مما يتطلب دمج بعض الوحدات التنظيمية مع بعضها البعض أو حذف أخرى كليا
- تغيير إدارة المكتبة أو مركز المعلومات و رغبة الإدارة الجديدة في إدخال أفكار تنظيمية جديدة

التوجيه:

التوجيه هو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم على كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين جهوداتهم وتنمية التعاون لتحقيق هدف مشترك

ويعرف التوجيه على أنه عملية إدارية يتم بها الإتصال بالعاملين لإرشادهم وترغيبهم والتنسيق بين جهودهم وقيادتهم إلى تحقيق الأهداف والمشرف أو القائد هو الشخص المسؤول عن إنجاز العمل الذي ينفذ عادة عن طريق الغير. كما يطلق لفظ مدير أو مشرف على كل الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية تنفيذية على كافة المستويات الإدارية

مبادئ التوجيه: يتوقف نجاح وظيفة التوجيه على مبدئين أساسيين هما:

● **مبدأ تجانس الأهداف:** ومفاد هذا المبدأ بأن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة (المكتبة) فمن الطبيعي أن يكون للمورد البشري أهداف خاصة يسعون إل تحقيقها ولكن من المهم تحقيق الخاصة بالمكتبة أي التكامل بين الهدفين معا.

● **مبدأ وحدة التوجيه:** وينص هذا المبدأ على أنه لا ينبغي أن يكون للفرد أكثر من رئيس واحد حيث يكون تجاوب الأفراد أكثر عند وحدة التوجيه.

وظيفة التوجيه كوظيفة إدارية تشمل القيادة و إعطاء الأوامر أو الإرشاد إضافة إلى الاتصال كما يركز التوجيه على أسس منها:

- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين بشرط أن تكون مقنعة وقابلة للتنفيذ
- أن يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات وإرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات وأن تتناسب مع ظروف العمل
- المحافظة على النظام ومكافأة المنفذين
- تحفيز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير.

أسس التوجيه: يستند التوجيه بشكل عام إلى ما يلي:

- إصدار الأوامر الواضحة والكاملة في حدود طاقة المرؤوسين و أن تكون هذه الأوامر مقنعة و قابلة للتنفيذ
- أن يتم تزويد المرؤوسين بتعليمات و إرشادات واضحة تدلهم على طرق ووسائل إنجاز المهمات و أن تتناسب هذه التوجيهات مع ظروف العمل
- حفز الأفراد على الإنجاز لتحقيق ما يتوقعه المدير منهم من كفاءة في الإنجاز والوصول إلى هذه الكفاءة ما أمكن
- المحافظة على النظام و مكافأة النشطاء والجادين من العاملين

الرقابة: الرقابة هي الحلقة الأخيرة من حلقات العملية الإدارية فبعد التخطيط، التنظيم والتوجيه يجب المراقبة للتأكد من التنفيذ وتعرف الرقابة على أنها قياس الأداء وتصحيحه من أجل التأكد من أهداف المكتبة أو مركز المعلومات قد تحققت و أن الخطط الموضوعة لتحقيقها قد نفذت وتم إنجازها بالشكل الصحيح. ما أنها مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى مراجعة ما تم عمله وقياس ما تم إنجازه بالمقارنة مع ما حددته الخطط من أهداف ومن ثم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح مسار أي انحراف عن الخطة.

أهمية المراقبة في المكتبات: تنبع أهمية الرقابة في المكتبات ومراكز المعلومات في كونها:

- أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن العراقيل التي تعترض تنفيذ عمل ما
- تساعد على التنبؤ بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتفاديها

- عملية ديناميكية شاملة بمعنى أنها ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية خاصة التخطيط واتخاذ القرارات.

خطوات ومراحل الرقابة في المكتبات: هناك خمس مراحل أساسية للرقابة الإدارية في المكتبات وهي:

تحديد الهدف: الهدف العام للرقابة في المكتبات هو معرفة الانحراف أو الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه ومعالجته قبل استفحاله ويعني خضوع المكتبة بشكل شمولي لعملية الرقابة كما أنه هناك أهداف خاصة وتتضمن ملاحظة نتائج أعمال وأنشطة معينة وقياسها بناء على معايير محددة.

تحديد المعايير: إن الهدف الأساسي من وجود المكتبات هو تقديم خدمات معلومات ذات جودة عالية لإرضاء للمستفيدين لذا لا بد من وجود معايير أو مقاييس يتم بموجبها قياس مدى جودة أدائها وأداء العاملين وهناك معايير كمية، معايير نوعية، معايير زمنية ومعايير التكلفة.

قياس الأداء: هو خطوة من خطوات العملية الرقابية في المكتبات ويعني قياس العمل الفعلي الذي تم إنجازه ومقارنته بالمعايير الرقابية الموضوعية وتحتاج عملية قياس الأداء إلى توفر المعلومات والبيانات الصحيحة التي تبين واقع الحال و كيفية الأداء فعلا وأدوات القياس المناسبة.

كشف أسباب الانحراف والعمل على معالجتها وتصويبها: بعد استلام تقارير الأداء وتحديد الانحرافات السلبية لا بد من تحليلها ومعرفة أسبابها وتكوين صورة كاملة عنها يجب معرفة الأسباب ومن الأسباب الشائعة منها:

- المعيار فعدم وضوح للعاملين في المكتبة يؤدي إلى الانحرافات السلبية عن الخطة لذا من الواجب إعادة صياغته بحيث يكون واضحا بسيطا ومناسبا للجميع
- الأفراد العاملون فعدم توفر المهارات و الخبرة الكافية لديهم أحد أهم أسباب الانحرافات السلبية ما يوحي للإدارة إلى ضرورة تدريبهم للزيادة كفاءتهم
- تغير الظروف الإقتصادية ، السياسية... أو التنبؤات التي قامت عليها الخطة ما يؤدي إلى ظهور الانحرافات السلبية ما يتطلب إجراء تعديلات في الطرق والوسائل المستخدمة للتناسب مع التغيرات الجديدة.

المتابعة: بناء على ما اتخذ من إجراءات تصويبية لابد لإدارة المكتبة من الحصول على معلومات جديدة من خلال التغذية الراجعة لمعرفة فيما إذا كان هناك تقدم وتحسن في الأداء أم نفس الحال.

مجالات الرقابة: هناك مجالات متعددة للرقابة

الرقابة على الأهداف-الرقابة على السياسات-الرقابة على الإجراءات-الرقابة على التنظيم-الرقابة على مصادر المعلومات - الرقابة على الخدمة- الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها-الرقابة المالية-الرقابة على الأفراد-الرقابة على المستخدمين- الرقابة على خدمات المعلومات وتسويقها.

المعايير الرقابية في مجال خدمات المعلومات: من المعايير المهمة في مجال خدمات المعلومات ما يلي:

- درجة رضا المستخدمين عن الخدمات المقدمة إليهم إذ يعد هذا المعيار مؤشرا مهما لنجاح خدمات المعلومات
- درجة تنوع خدمات المعلومات
- درجة جودة خدمات المعلومات
- درجة سرعة تقديم خدمات المعلومات
- درجة وصول خدمات المعلومات إلى القطاع الأكبر من المستخدمين
- تكاليف خدمات المعلومات بالنسبة لميزانية المكتبة أو مركز المعلومات
- تكاليف خدمات المعلومات مقارنة بالفوائد المتحققة مثل زيادة عدد المستخدمين ورضاهم
- النظام المتبع في تسويق خدمات المعلومات إذ لا بد من مراقبة أنشطة التسويق

اتخاذ القرار: يعد اتخاذ القرار واحدا من أهم العمليات الإدارية وأكثرها تأثيرا في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية واتخاذ القرار وظيفة المدراء في مختلف المواقع الإدارية فهي العملية لا تعتمد على التجربة والخطأ بل على أساليب و مناهج علمية بهدف الوصول إلى قرارات أكثر دقة وكفاءة وموضوعية.

تعريف اتخاذ القرار: هو عمل فكري يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب لمشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب باستخدام معايير محددة بما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار إذ يجب أن يكون هذا الأخير الأفضل لحل المشكلة أي القرار الفعال ومن شروطه:

- مراعاة خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار
- مراعاة البيئة الداخلية والخارجية في اتخاذ القرار
- الحرص على مشاركة العاملين الذين سيتأثرون بالقرار
- الاستفادة من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة في عملية اتخاذ القرار
- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه

عناصر اتخاذ عملية القرار: تتكون عملية اتخاذ القرار من عناصر أساسية:

- **متخذ القرار** وقد يكون فردا يتمتع بالسلطة
- **موضوع القرار** وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما بشأنها
- **الأهداف والدافعية** وهي هبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد فورا كل سلوك أو عمل دافع ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها
- **البيانات والمعلومات** والتي لا بد من جمعها عن طبيعة المشكلة وأبعادها، أسبابها، أطرافها وتأثيراتها بغرض تكوين صورة واضحة عنها
- **التنبؤ** حيث أنه من المعروف أن كثيرا من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها
- **البدائل** وتمثل الحل أي مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة ومتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة
- **المناخ** الذي يتم فيه اتخاذ القرار وهو الجو العام أي الظروف الداخلية والخارجية التي تعتبر بمثابة معوقات أو قيود عند اتخاذ القرار مثال: ضعف الإمكانيات المالية

خطوات عملية اتخاذ القرار: لا تختلف خطوات اتخاذ القرار عن خطوات البحث العلمي كثيرا و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **تحديد المشكلة:** وهي الخطوة الأولى لاتخاذ القرار أي أن المدير من خلال المؤشرات أو المتغيرات يشعر بالمشكلة فيحدد جوانبها وأبعادها المختلفة بشكل دقيق وواضح بطرح عديد من الأسئلة لصياغة المشكلة (ماهي خطوة المشكلة، ما الآثار المترتبة عن عدم حلها، ماذا يمكن أن يحدث إذا لم تتم معالجتها؟...)
- **جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها وتفسيرها:** بعد توفر المعلومات الكيفية والكمية المناسبة والوقت المناسب جوهر تحديد المشكلة وبالتالي اتخاذ القرار السليم إذ لا بد لمتخذ القرار أن يعتمد أدوات جمع البيانات كالمقابلات والملاحظة الشخصية ومن ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسيرها.
- **إيجاد بدائل مناسبة لحل المشكلة:** في هذه المرحلة يتم تطوير أكبر قدر ممكن من البدائل لحل المشكلة ويمكن لمتخذ القرار أن يعتمد في هذه الخطوة على خبراته الشخصية في المجال ويتطلب اتخاذ القرار الناجح والفعال بدائل عدة لاختيار البديل من بينها (ماذا ستحقق هذه البدائل؟ وما هي كفاءتها؟ هل يتطلب تنفيذها طرقا أو موارد جديد؟ ما هو الوقت الملائم لتطبيق البديل المقترح؟)
- **تقييم البدائل المطروحة واختيار البديل الأفضل:** ويتم في الخطوة توضيح الإيجابيات والسلبيات لكل بديل من البدائل المطروحة ومدى قدرته على حل المشكلة وتحقيق الهدف من اتخاذ القرار والتعرف على كافة العوامل المؤثرة في

كل بديل (التكلفة المالية، الكادر البشري المطلوب، المعدات والأجهزة والتكنولوجيا المطلوبة) وعند اختيار البديل يجب مراعاة مجموعة من النقاط نذكر منها:

✓ عدد وأهمية الأهداف التي يحققها بديل معين

✓ مقدار المجهود البشري اللازم بذله في تنفيذ البديل

✓ الوقت الذي يستغرق تنفيذ البديل

✓ الآثار السلبية والإيجابية للبديل

- تنفيذ القرار: بعد الإنتهاء من خطوة اختيار البديل الأفضل يجب أن تبدأ خطوة تنفيذ القرار وفي هذه المرحلة يقوم المدير بتحديد الجهات والأطراف من دوائر وأقسام وأفراد المسؤولة عن عملية التنفيذ وتحديد مسؤوليات كل جهة بدقة ومتابعة تنفيذ القرار وتقييمه المستمر

الصعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات: تواجه عملية اتخاذ القرارات الكثير من الصعوبات والمشكلات منها:

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديد بددها بدقة
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار
- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل
- نقص المعلومات أو عدم دقتها وصحتها
- عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار: يتأثر اتخاذ القرار بمجموعة من المتغيرات والتي من أهمها:

- طبيعة، تنظيم، أهداف و سياسة الإدارة
- الكوادر البشرية المتوفرة للتنفيذ والمتابعة
- وضوح المشكلة وتحديد وواقعتها
- المعلومات المطلوبة والموارد اللازمة للتنفيذ
- الفترة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار
- نوع القرار و أهميته و طبيعة الموضوع الذي تناوله
- مدى ملائمة الظروف البيئية الداخلية والخارجية وما يترتب عليها من ضغوط على المدير
- الأبعاد الشخصية لمتخذ القرار (الخبرة-التحصيل العلمي-الدكاء...)

الإدارة وتكنولوجيا المعلومات: تطورت فكرة توظيف تكنولوجيا المعلومات في الإدارة تطورا كبيرا حيث بدأ هذا التوظيف متمثلا

في شكل تقارير تعبر عن ما حدث ثم انتقلت التكنولوجيا بعملية توظيف المعلومات إلى مرحلة التنبؤ أي ماذا سيحدث ثم تطورت

إلى مرحلة الرؤية المجمعّة للمعلومات والتأثيرات المختلفة للقرارات ثم انتقلت إلى المرحلة الأكثر تقدماً وهي توظيف المعلومات من أجل تحقيق الأهداف.

ماهية الإدارة الإلكترونية: نظراً لاعتماد الحديثة حالياً على التقنية المتطورة التي تساعد على تجاوز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف ويطلق عليها الإدارة الإلكترونية الذي أهم عناصره تكنولوجيا المعلومات التي تتطور بسرعة مذهلة والمفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية هو الإستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية تتم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة سابقاً.

وتعرف الإدارة الإلكترونية على أنه منظومة إلكترونية متكاملة تهدف لتحويل العمل الإداري من إدارة يدوية إلى إدارة آلية باستخدام الحاسب الآلي وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بشكل سريع وبأقل التكاليف من ذلك الإستعانة بشبكات الحاسوب والإنترنت

خصائص الإدارة الإلكترونية: تتميز الإدارة الإلكترونية بما يلي:

- تعد الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق فهي تشمل مجموعة من الأساسيات كالأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني والأدلة والملفات الإلكترونية والرسائل الصوتية.
- إدارة بلا زمان إذ أصبح يعمل في الزمن الحقيقي
- إدارة بلا تنظيمات جامدة
- إدارة بلا مكان تعتمد بالأساس على الهاتف

أهداف الإدارة الإلكترونية: تهدف الإدارة الإلكترونية إلى ما يلي:

- تحسين الخدمات والوصول للمعلومات بسهولة.
- تطوير الإدارة العامة و العمل على خفض الأعمال الورقية.
- تحسين التنافس.
- تخفيض المصاريف مثل تكامل النظم لدعم الإجراءات الداخلية والخارجية.

دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية: من بين دوافع تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمكتبات الجامعية ما يلي:

- التخفيف من أعباء الأعمال اليدوية والروتينية وتطوير إنتاجية العمل بأقل عدد ممكن من العاملين
- تطوير الخدمات المكتبية والمعلومات والإستفادة من خدمات الإستخلاص والتكشيف الآلية في مجال الدوريات العلمية ومستخلصاتها ومصادر المعلومات غير التقليدية
- توفير النفقات وتقديم خدمات أفضل بأقل التكاليف

- إيجاد حل لمشكل المكان بسبب قلة المساحة التي تعاني منها معظم المكتبات الجامعية
- التوجه نحو بناء مجتمعات معلومات تكون المعلومات الأساس فيها
- تضخم الإنتاج الفكري وتطور حاجيات المستفيدين
- مواكبة تطور مجتمع المعلومات والثورة المعلوماتية

متطلبات الإدارة الإلكترونية: تتطلب الإدارة الإلكترونية للمكتبات مجموعة من المتطلبات أهمها:

- الموارد البشرية التي يتم استثمارها وتنميتها والإستفادة منها
- المتطلبات المادية والتنظيمية: إنشاء مراكز للمعلومات الإلكترونية
- أجهزة الحاسوب والتجهيزات الملحقة بها
- المتطلبات المجتمعية: مراعاة اتفاقيات ترخيص مصادر المعلومات الإلكترونية
- تحديد سمات مجتمع المستفيدين المراد إتاحة مصادر المعلومات الإلكترونية لهم
- مراعاة مصادر المعلومات الإلكترونية التي يرغب المستفيدين الوصول إليها
- تدريب أمناء المكتبات والمعلومات من أجل استثمار أفضل لتكنولوجيا المعلومات والإتصال وتطوير مهارات البحث والإتصال للمستفيدين
- التكنولوجيا (الأداة) - شبكة الأنترنت - البريد الإلكتروني ...

فوائد الإدارة الإلكترونية: للإدارة الإلكترونية فوائد عدة أهمها:

- المساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار
- خفض تكاليف العمل الإداري مع رفع الأداء والسرعة في إنجاز العمل
- إختصار المسافات
- معالجة البيروقراطية
- تطوير آلية العمل ومواكبة التطورات
- تجاوز مشاكل العمل اليومية بسرعة
- رفع كفاءة العاملين في الإدارة

معوقات الإدارة الإلكترونية: يعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية معوقات كثيرة خاصة في العالم العربي نوردتها كما يلي:

- عدم الرغبة في التحديث والخوف من التغيير
- تداخل المسؤوليات وضعف التنسيق بين المؤسسات والدوائر ذات العلاقة
- غياب التشريعات المناسبة التي تعزز التطوير وتدعمها

- نقص الإعتمادات المالية
- قلة وعي الجمهور بالميزات المرجوة من الحكومة الإلكترونية
- غياب الشفافية وقوة نفوذ مجموعات الضاغطة ذات المصالح الخاصة التي تضغط للمحافظة على أن تبقى الأمور على ما عليه تقليدية
- عدم توفر وسائل الإتصالات المتطورة والحديثة
- معوقات انتشار الإنترنت مثل التكلفة العالية واللغة الإنجليزية والشبكة التحتية لتسهيل النقلة النوعية في المعرفة التي لدى المجتمع.