

---

## الإدارة العلمية من منظور موظفي المكتبة الجامعية

جامعة الجزائر II - بوزريعة\*

مزيان بيزان<sup>1</sup> — نورالدين شريط<sup>2</sup>

جامعة الجزائر II - بوزريعة

<sup>2</sup>nourcheriet@yahoo.comn, <sup>1</sup>bizamez2000@yahoo.fr

---

**الملخص.** تعتبر الإدارة العلمية من المفاهيم الحديثة لإدارة المكتبات الجامعية بالنظر إلى الدور الحيوي لهذا النوع من المكتبات وحاجتها لتبني الإدارة العلمية لاستغلال مواردها وتحقيق أهدافها بفعالية. تتناول دراستنا هذه موضوع الإدارة العلمية في المكتبة الجامعية بجامعة الجزائر 2 حيث سنحاول استكشاف - عبر أدوات الاستبيان والمقابلة - مدى اعتماد مبادئها ونظرة موظفي المكتبة وإدارتها حيال هذا النوع الهام من الإدارة.

**Abstract.** Scientific management is one of the newest concepts to manage university libraries by considering this kind of libraries lively role and its need to adopt scientific administration in order to explore its resources and to successfully achieve its goals. Our study deals with scientific management within the Algiers university 2 library. We will try to find out, through questionnaire and interview, the impact of adopting its principle as well as the library staff and administration opinion as to this important kind of administration.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة العلمية، المكتبات، المكتبة الجامعية، جامعة الجزائر 2.

**Keywords:** Public Scientific management, libraries, academic library, Algiers University 2

---

\* Scientific management as seen by the academic library's staff: Algiers University 2 - Bouzareha

## 1. مقدمة

تشهد المكتبات ومراكز المعلومات تحولات عميقة فرضتها عوامل عدّة من أبرزها التنامي المتواصل لعمليات نشر مصادر المعلومات في أشكالها المختلفة والتحدي المفروض في مجال تكنولوجيا المعلومات وكذا تعدّد الوظائف وتغيّر اتجاهات العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات وغيرها من العوامل التي جعلت من تغيير طرق التسيير واعتماد الإدارة العلمية أمرا لا بديل عنه.

وتعتبر المكتبات الجامعية من أكثر المؤسسات حاجة إلى تطبيق الإدارة العلمية نظرا لأهميّة وقيمة الدور الذي تقوم به ونوعية المستفيدين من خدماتها، وارتباط نجاح العملية التعليمية بمستوى أداء العاملين بها وبقيمة مصادرها الوثائقية.

واستنادا لهذه الحاجة فإن دراستنا تسعى للتحقق من مدى إمكانية تطبيق مبادئ الإدارة العلمية في المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر II وما هو منظور موظفي المكتبة لهذا النوع من الإدارة، وبناء عليه يمكننا طرح التساؤلات التالية:

### التساؤل الرئيس:

ما هو تصوّر موظفي جامعة الجزائر II للإدارة العلمية؟

### التساؤلات الفرعية:

- ما هي أهمّ خصائص موظفي جامعة الجزائر II ؟
- ما مدى تحقّق الإدارة العلميّة في المكتبة الجامعية من وجهة نظر موظفيها؟
- ما هي أهمّ العوائق التي تحول دون تحقيق الإدارة العلميّة وما هي طرق تجاوزها في نظر موظفي المكتبة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا باقتراح الفرضيات الآتية:

- يختلف مفهوم الإدارة العلمية لدى موظفي مكتبة جامعة الجزائر II تبعاً لجملة من العوامل الشخصية والتكوينية
- لا يمكن تحقيق مبادئ إدارة علمية بالمكتبة الجامعية لبوزريعة دون توفير جملة من الشروط المادية، البشرية والتنظيمية.

وقد استخدمنا المقابلة والاستبيان لتجميع بيانات الدراسة، حيث أجريت المقابلة مع مدير المكتبة الجامعية بغرض التعرف على المكتبة وإمكانياتها المادية والبشرية، وكذا نظرة إدارة المكتبة لمفهوم الإدارة العلمية ومدى الاعتماد عليها في التسيير وأهمّ العوائق التي تحول دون تطبيقها.

أما الاستبيان فقد خصّص لعينة من موظفي المكتبة البالغ عددهم 60 موظفا (تمّ توزيع 35 نسخة واسترجاع 24 منها)، وقد تضمّن عددا من المحاور الهدف منها معرفة أهمّ خصائصهم كالفئة العمرية والشهادة المتحصّل عليها ووضعيتهم في المكتبة، وتصوّره لمفهوم الإدارة العلمية من منطلق ثقافتهم وخبرتهم وتعاملهم مع الإدارة والاتصال المستمر فيما بينهم من جهة ومع طلبة الجامعة ورواد المكتبة من جهة أخرى.

كما هدف الاستبيان إلى التعرف على مدى تطبيق الإدارة العلمية من منظور الموظفين وما هي العراقيل التي تحول دون تطبيقها وما هي أهمّ الشروط الواجب توفّرها لتحقيق الإدارة العلمية وفي الأخير أهمّ الاقتراحات لتجسيد مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية موضوع البحث.

## 2. مفهوم الإدارة العلمية

يرتبط مفهوم الإدارة العلمية بالمفهوم العام للإدارة باعتبارها "عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة باستخدام الجهد البشري وبالاستعانة بالموارد المادية المتاحة" (السلمي، 2004) فأصل العملية الإدارية هو العمل على تحقيق أهداف محددة عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانيات بشرية كانت أو مادية، ويعطي العامل "الإنساني" لهذه العملية بعدا حضاريا وثقافيا.

ولا ينبغي اعتبار الإدارة علما فقط، بل هي كذلك فنّ تلعب فيه خبرة القائمين عليها وحسن تصرفهم وتواصلهم مع المستخدمين ومهاراتهم دورا هاما في نجاح مهامهم الإدارية.

وقد ظهر مفهوم الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين كنتيجة طبيعية لتطور الفكر الإداري وكأداة ضرورية لمواكبة تطور المجتمعات ومعالجة نقائص الإدارة التي كانت مطبّقة في السابق.

وتعتبر نظرية الإدارة العلمية (إلى جانب النظرية البيروقراطية ونظرية المبادئ الإدارية) من نظريات المدرسة الكلاسيكية.

وترتكز الإدارة العلمية على مبادئ أهمها: وحدة الإشراف، تسلسل انتقال الأوامر، فصل المسؤوليات، التبعية، المسؤولية والرقابة، المركزية، التنظيم، الانضباط، التخطيط، وضع سياسة التنظيم، الاجتماعات والتقارير وأخيرا المحاسبة (Wren, 2002).

ورغم أهمية أفكارها إلا أن حركة الإدارة العلمية تعرضت لجملة من الانتقادات أهمها تلك التي ركزت على تقصيرها في هذا جانب العنصر البشري كونها حددت دور العاملين في "مجرد تلقي التعليمات وتنفيذها على أساس طريقة الأداء المثالي التي تمّ تدريبهم عليها وكان الحافز الأساسي للعاملين في نظرية الإدارة العلمية هو الحافز النقدي" (السلمي، 2004)

لمثل هذا السبب ظهرت مدارس أخرى كمدرسة العلاقات الإنسانية التي ظهرت في ثلاثينات القرن العشرين وركزت على البعدين الإنساني والاجتماعي في إطار التفاعل بين العاملين والبيئة المحيطة.

وتتميز الإدارة العلمية عن الإدارة التقليدية بعدد من الخصائص من بينها الاعتماد على تركيز الإدارة على طبيعة أنشطة المنظومة المتكاملة (عاشور، 1999)، فالمؤسسة عبارة عن نظام متكامل ومترابط، تسيّر وظائفه بطرق مدروسة وبخطط علمية كما تستخدم التكنولوجيات الحديثة وبالأخص تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات.

وقد حظيت الإدارة العلمية باهتمام المكتبات ومراكز المعلومات، وعلى الأخص المكتبات الجامعية، كونها تساعد في التنظيم الذي يعتبر أساس العمل بها، كما أنها تعتمد الأساليب العلمية التي تساعد المكتبات الجامعية على مواجهة التحديات المفروضة باستخدام الطريقة العلمية "تساعد المسئول أو المدير في تقييم الأهداف و السياسات والبرامج وتعتبر أداة هامة في تحديد الخطوات الواجب اتباعها عند اتخاذ القرارات الإدارية" (محمد الهادي، 1990)

تعتبر المكتبة الجامعية لجامعة الجزائر II من المكتبات المعنية بالإدارة العلمية فكيف ينظر الموظفون إلى هذا النوع من الإدارة؟

### 3. عن المكتبة الجامعية

دشنت المكتبة في 18 ماي 2002، وتربع على مساحة تفوق 4300 ألف م<sup>2</sup> وتتكوّن من أربعة طوابق بها قاعات مطالعة تستوعب أكثر من 1200 مقعد، أما المخازن فيمكنها استيعاب 100 ألف وثيقة.

يدير المكتبة متخصص في علم المكتبات والتوثيق (حائز على شهادة الماجستير)، أما عن العاملين فيصل عددهم إلى 60 عاملاً موزعين حسب المصالح كما يلي:

**جدول 01: مصالح المكتبة.**

عدد الموظفين	المصلحة
04	الأمانة العامة
04	مصلحة الاقتناء
06	مصلحة المعالجة
03	مصلحة البحث البليوغرافي
36	مصلحة الإعارة والمخازن
07	الأمن
60	المجموع

يسجّل بالمكتبة سنويا أكثر من 15000 طالب وباحث وأستاذ جامعي، ويرتبط عدد المسجلين بعدد الطلبة الجامعيين، ولا شك أنّ هذا العدد مرتفع وهو من العوامل التي تحتم الاعتماد على إدارة علمية رشيدة.

**نظرة الإدارة:**

يعتقد مدير المكتبة الجامعية بالأهمية البالغة للإدارة العلمية إلا أنها غير موجودة كما ينبغي في المكتبة الجامعية، إذ هناك بعض الوظائف لكن وظائف أخرى غير موجودة؛ ومن أهم أسباب ذلك أن بعض الصلاحيات تبقى لسلطة الإشراف (إدارة الجامعة)، فعلى سبيل المثال لا تشارك إدارة المكتبة في عملية التوظيف رغم أهميتها إذ تبقى من صلاحيات الجهة الوصية.

**التخطيط:**

موجود من خلال أعمال تحديد الاحتياجات والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم المستمر، كما قامت الإدارة بتحديد مهام كل موظف أخذا بعين الاعتبار تخصصه وخبرته وغير ذلك من المعايير.

## الاتصال:

يوجد اتصال فعال بين الإدارة والموظفين، ولكن الاتصال مع سلطة الإشراف عكس ذلك.

## التأهيل الوظيفي:

الدورات التكوينية موجودة سواء في تخصص المكتبات أو الإعلام الآلي أو اللغات، وذلك حسب الحاجات.

أما عن شروط تحقيق الإدارة العلمية فتتمثل في:

- وعي مسؤول المكتبة بأهمية الإدارة العلمية واستعداده للعمل في هذا الإطار.
  - تحقيق التدرج في الانتقال من الإدارة السائدة إلى الإدارة العلمية مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف العمل (وعي الموظفين، التخصص، المستوى...).
  - إعطاء أهمية للمكتبيين (التخلص من فكرة معاقبة الموظف بإرساله إلى المكتبة)
- وعلى العموم تواجه إدارة المكتبة عدة عراقيل في طريق تحقيق الإدارة العلمية، نبرز أهمها في ما يلي:

- عدم وجود وعي كاف لدى الموظفين.
- عدم وعي المسؤولين بأهمية الإدارة العلمية.
- نقص الإمكانيات المادية والبشرية.
- تجاوز عدد المستفيدين لطاقة استيعاب المكتبة.

## نظرة الموظفين:

من خلال هذا العنصر سنحاول معرفة مدى وعي الموظفين بمكتبة بوزريعة بمفهوم الإدارة العلمية وأهميتها بالنسبة إليهم ثم العمل على معرفة وجودها بالمكتبة وكذا أهم الشروط الواجب توفرها لتحقيقها، إضافة إلى العراقيل التي تحول دون ذلك .

## 4. بيانات عامة

سنستعرض من خلال هذا المحور أهم البيانات الشخصية لموظفي المكتبة الجامعية بوزريعة من خلال معرفة بعض الخصائص المتعلقة بالجنس، السن، المستوى الدراسي والتخصص العلمي،

إضافة إلى الخبرة المهنية في المكتبة وفي الرتبة الحالية بما يسمح لنا بأخذ فكرة عامة عن الموظفين وخصائصهم.

#### 1.4. توزيع الموظفين حسب الجنس

جدول 02: توزيع الموظفين حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	15	62.5%
ذكر	09	37.5%
المجموع	24	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) أن موظفي المكتبة الجامعية لبوزريعة يغلب عليهم العنصر النسوي وذلك بنسبة 62.5 بالمائة مقابل 37.5 بالمائة للذكور، وتبدو هذه النسبة منطقية بالنظر إلى المجتمع الجزائري عموماً إذ أن معدل الإناث أكبر منه بالنسبة للذكور. غالبية موظفي مكتبة بوزريعة من جنس الإناث.

#### 2.4. توزيع الموظفين حسب السن

جدول 03: توزيع الموظفين حسب الفئات العمرية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
35 سنة، فما فوق	11	45.83%
35-31 سنة	08	33.33%
30-26 سنة	04	16.66%
25-20 سنة	01	4.16%
المجموع	24	100%

يبين الجدول رقم (03) أن الفئة العمرية الأكثر نسبة بين موظفي مكتبة بوزريعة هي تلك الأكثر من 35 سنة وذلك بنسبة 45.83 بالمائة وهذا راجع إلى كون الموظفين كانوا بالجامعة ومختلف مصالحها قبل تحويلهم إلى المكتبة عام 2002 ، في حين نجد النسبة المئوية هي للفئة ما بين 35-31 سنة والمقدرة بـ 33.33 بالمائة، وتقترب خصائصها إلى الفئة الأولى، في حين أن فئة الشباب ما بين 30-26 سنة كانت في المرتبة الثالثة بنسبة 16.66 بالمائة وتليها

الفئة ما بين 20-25 سنة وذلك بنسبة 4.16 بالمائة والملاحظ أن هذه النسب الأخيرة لفئة الشباب قد تعبر عن توجه جديد لتوظيف الشباب.

أغلب موظفي مكتبة بوزريعة من الفئة العمرية أكبر من 35 سنة تليها فئة ما بين 31-35 سنة وعموماً يمكن القول أنها من الطاقات الشابة التي يمكن استغلالها لتحقيق الأفضل.

### 3.4. توزيع الموظفين حسب الشهادة المتحصل عليها

جدول 04: توزيع الموظفين حسب الشهادة المتحصل عليها

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	16	66.66%
تقني سامي	05	20.83%
ثانوي	03	12.5%
المجموع	24	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (04) أن غالبية موظفي مكتبة بوزريعة وبنسبة كبيرة بلغت 66.66 بالمائة هم من حملة الليسانس وهو مؤشر جيد على مستوى الموظفين، مما يسمح لهم بالعمل على استغلال مختلف المعارف والمهارات في تنمية وتحسين قدراتهم بما يتلاءم مع احتياجات المكتبة والرواد، ونجد في المرتبة الثانية فئة الحاصلين على شهادة تقني سامي وذلك بنسبة 20.83 بالمائة في حين أن نسبة الموظفين الذين لديهم مستوى ثانوي هي الأخيرة والمقدرة بـ 12.5 بالمائة وهم من الموظفين الذين يشتغلون في مناصب غير فنية كأعوان تقنيين أو إداريين.

غالبية موظفي المكتبة الجامعية بوزريعة لديهم مستوى الليسانس، مما يسمح لهم بالرفع من مستوى المهارة والأداء.



#### 4.4. توزيع الموظفين حسب التخصص العلمي

جدول 05: توزيع الموظفين حسب التخصص العلمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
علم المكتبات والتوثيق	12	50 %
إعلام واتصال	03	12.5 %
إعلام آلي	03	12.5 %
علم النفس	03	12.5 %
بنوك	01	4.16 %
حقوق	01	4.16 %
فيزياء	01	4.16 %
رياضيات	01	4.16 %
المجموع	24	100 %

يظهر الجدول رقم (05) أن فئة المكتبيين المتخصصين (أخصائيو المعلومات) هي الفئة الأكثر وذلك بنسبة 50 بالمائة وعموما تعتبر هذه الفئة هي الأهم كونها تقوم بمختلف الأعمال الفنية اللازمة لسير المكتبة وفي المجموع العام لموظفي المكتبة تشكل فئة المتخصصين نسبة 20 بالمائة وهي لا بأس بها يمكن العمل على تطويرها مستقبلا وفقا للإمكانيات المتاحة ، أما باقي التخصصات المساعدة فقد أتت في مرتبة ثانية بنسب متساوية قدرت بـ 12.5 لكل من الإعلام والاتصال، الإعلام الآلي وعلم النفس إضافة إلى تخصصات أخرى قدرت نسبتها بـ 4.16 لكل من البنوك، الحقوق، الفيزياء والرياضيات وعموما يمكن استغلال هذه التخصصات لتكوين مكتبيين علميين.

تتعدد تخصصات الموظفين بمكتبة بوزريعة بين التخصص الرئيسي (المكتبات والتوثيق) والعلوم المساعدة الأخرى إضافة إلى بعض التخصصات العلمية .

#### 5.4. توزيع الموظفين حسب سنة الحصول على الشهادة

جدول 06: توزيع الموظفين حسب سنة الحصول على الشهادة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
2009-2007	11	45.83%
2006-1996	07	29.16%
1995-1985	06	25%
المجموع	24	100%

يوضح الجدول (06) تباين سنوات حصول الموظفين على شهاداتهم العلمية ونلاحظ أن النسبة الأكبر منهم والمقدرة بـ 45.83 حصلوا عليها بين عامي 2009-2007 وهذا مؤشر على حداثة توظيفهم بالمكتبة مما يعطينا انطبعا حول وجود سياسة توظيف متبعة من طرف إدارة المكتبة وفقا لاحتياجاتها إضافة إلى كونهم تلقوا تكويننا وفق البرامج الحديثة بما يسمح بمواكبة التطورات الحاصلة في مختلف المجالات العلمية والتقنية، ونفس الملاحظة يمكن تعميمها بالنسبة للذين حصلوا على الشهادة بين عامي 2006-1996 والمقدرة بـ 29.16 بالمائة أما الفئة الثالثة والمقدرة بـ 25 بالمائة فهم حصلوا على شهاداتهم بين عامي 1995-1985 وهم من الموظفين القدماء سواء بالجامعة وتم تحويلهم إلى المكتبة أو تم توظيفهم مباشرة بالمكتبة. معظم موظفي مكتبة بوزريعة حصلوا على شهاداتهم العلمية حديثا مما يسمح لهم بمواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة.

#### 6.4. توزيع الموظفين حسب الرتبة (الوظيفة الحالية)

جدول 07: توزيع الموظفين حسب الرتبة (الوظيفة الحالية)

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مكتبي مساعد	08	33.33%
عون إداري	05	20.83%
عون متعدد الخدمات	05	20.83%
مكتبي	04	16.66%
مسؤول مصلحة	02	8.33%
المجموع	24	100%

يظهر من خلال الجدول (07) أن نسبة من أفرد العينة هم من المكتبيين المساعدين أو الملحقين المساعدين وذلك بنسبة 33.33 بالمائة تليهم فئة الأعوان الإداريين والأعوان متعددي الخدمات في مرتبة ثانية وذلك بنسبة 20.83 بالمائة ثم فئة المكتبيين بنسبة 16.66 بالمائة وأخيرا رؤساء المصالح بنسبة 8.33 بالمائة، وعموما فإن نسبة المكتبيين كانت الأكبر خاصة إذا جمعنا بين الفئتين، ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير المكتبة أوضح لنا أن عدد المتخصصين في مجال المكتبات هم 12 فرد وهو ما يشكل نسبة 20 بالمائة من مجموع الموظفين وهو مؤشر إيجابي لإمكانية تطبيق الإدارة العلمية من حيث كون المتخصصين لديهم وزن وتأثير في هذا التوجه.

تعتبر فئة المكتبيين ذات نسبة معتبرة مقارنة بباقي الفئات الأخرى على غرار الإداريين والأعوان وبالتالي تباين الوظائف مما يسمح بتوظيفها وفقا للاحتياجات والأهداف.

#### 7.4. توزيع الموظفين حسب سنة التوظيف بالمكتبة

جدول 08: توزيع الموظفين حسب سنة التوظيف بالمكتبة

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
%45.83	11	2010-2007
%29.16	07	2001-1990
%25	06	2007-2002
%100	24	المجموع

يبين الجدول أن نسبة كبيرة (45.83%) من الموظفين بالمكتبة تم توظيفهم حديثا خلال الفترة الممتدة بين عامي 2007-2010 وهو ما يظهر تطور احتياجات المكتبة ووعي المسؤولين عنها بضرورة رفع الرهان والتحدي بما يضمن توفير ما من شأنه أن يساهم في تحقيق أهدافها واستغلال إمكانياتها، خاصة مع تزامن هذه الفترة مع تحويل المكتبة من مكتبة كلية إلى مكتبة جامعية وذلك من خلال ترقية كلية بوزريعة إلى جامعة وفق التقسيم الجديد لجامعة الجزائر، وفي المرتبة الثانية تأتي الفترة ما بين عامي 2001-1990 وذلك بنسبة 29.16 بالمائة وتليها بنسبة متقاربة (25%) الفترة ما بين 2002-2007

وعلى العموم يمكن القول أن القوى العاملة بمكتبة بوزريعة تتوفر على موظفين جدد إضافة إلى خبرة بالنسبة لفئة أخرى وبالتالي يمكن تحقيق معادلة مفادها استغلال حكمة الخبرة مع الطاقة الشبابية لتحسين الأداء وتطوير المكتبة.

#### 8.4. توزيع الموظفين حسب سنة التعيين بالوظيفة الحالية

جدول 09: توزيع الموظفين حسب سنة التعيين بالوظيفة الحالية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
2010-2006	12	50%
قبل 2000	06	25%
2005-2001	06	25%
المجموع	24	100%

كما لاحظنا من خلال الجدول السابق أن عملية التوظيف والتعيين قد جاءت في مرحلة تجديد وإعادة هيكلة المكتبة والجامعة ككل ومنه نلاحظ أن معظم التعيينات في المناصب الحالية للموظفين تمت في الفترة ما بين 2006-2010 ، في حين تساوت نسبة الموظفين المعيين في مناصبهم ما بين الفترتين 2001-2005 وقبل عام 2000 وهذا التقارب قد يعود إلى كون بعض الوظائف لا تستدعي التغيير كونها تحتاج إلى اكتساب الخبرة والممارسة لتحسين المردود والمستوى الأداء.

معظم الموظفين تم تعيينهم في مناصبهم الحالية ما بين 2006-2010 من خلال إعادة الهيكلة وتقسيم المصالح في حين بقي آخرون في مناصبهم وفقا للاحتياجات والخصائص لكل موظف.

#### 5. مفهوم الإدارة العلمية لدى الموظفين

محاولة منا لمعرفة مدى وعي الموظفين بالإدارة العلمية ومدى أهميتها في المكتبة الجامعية لبوزريعة طرحنا عليهم سؤالاً مفتوحاً حول مفهوم الإدارة العلمية فتباينت إجاباتهم وفقاً للخلفية النظرية والمعرفية كما أن عامل التخصص كان له بالغ الأثر إذا لاحظنا خلال تفرغنا للاستبيان أن معظم الإجابات الدالة كانت من طرف الموظفين الذين لديهم مستوى دراسي وتخصص خاصة في مجال المكتبات والتوثيق في حين اختلفت المفاهيم واختلطت عند البعض الآخر، وعموماً يمكن إيجاز مختلف الرؤى حول هذا المفهوم من خلال الآراء التي تعرف الإدارة العلمية على أنها تلك الإدارة التي:

- تعمل على تطبيق المبادئ الخمسة للإدارة العلمية
- ترتبط بإدارة الأفراد والمصالح وتحقيق التنسيق بين الإدارة القوى العاملة
- تعمل على تطوير وتنمية المكتبة من خلال الاعتماد على تسيير جيد
- تستخدم طرق حديثة في التسيير
- تدخل تكنولوجيا المعلومات على أساليب الإدارة
- تراعي إسناد المسؤوليات إلى متخصصين كل حسب وظيفته
- التنسيق بين مختلف الجهود والمصالح
- تحقيق رغبات القراء وأهداف المكتبة
- استخدام المنهج العلمي في التسيير
- تعتمد على التكوين والرسكلة وإعادة تأهيل الموظفين من خلال التكوين والتكوين المستمر

وعموماً يمكن القول أن موظفي المكتبة الجامعية لبوزريعة لديهم فكرة ووعي حول الإدارة العلمية وبالتالي من الضرورة بمكان العمل على استغلال هذه النقطة من طرف المسؤولين لتحقيق استغلال فعال للموارد المضي قدماً نحو تحسين وتطوير المكتبة وخدماتها.

### 1.5. أهمية تطبيق الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية

جدول 10: أهمية تطبيق الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أهمية بالغة	22	91.66%
أهمية متوسطة	02	8.33%
دون أهمية	00	00%
المجموع	24	100%

أجمع موظفو المكتبة الجامعية لبوزريعة وبنسبة ساحقة بلغت 91.66 بالمائة على اكتساء الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية الأهمية البالغة وذلك لكونها تعمل على التحكم في كل الأمور وذلك من أجل الزيادة في مردودية الموارد واستغلالها من خلال العمل وفق مبدأ التعاون والتنسيق بين الجهود بما يحقق مواكبة التطورات والمستجدات في مختلف المجالات وذلك ما

ينعكس إيجاباً على ظروف العمل وبالتالي تحسين الأداء وتحقيق الرضا عند الموظفين والرواد للوصول في نهاية المطاف إلى تحقيق أهداف المكتبة والعمل على الرقي بها وتطويرها خدمة لروادها، في حين كانت نسبة المجيبين بوساطة أهمية الإدارة العلمية ضئيلة جداً قدرت بـ 8.33 بالمائة وقد يكونوا من الأشخاص الذين لا يعرفون معنى وجدوى الإدارة العلمية، في حين انعدمت نسبة الذين يرون عدم أهميتها.

الغالبية الساحقة من موظفي المكتبة الجامعية لبوزريعة يجمعون على الأهمية البالغة لتطبيق الإدارة العلمية بالمكتبة.

## 2.5. وجود الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية بوزريعة

جدول 11: وجود الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية بوزريعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	62.5%
لا	09	37.5%
المجموع	24	100%

يبين الجدول (11) أن هناك تباين في وجهات نظر الموظفين بالمكتبة حول مدى وجود إدارة علمية على مستوى مكتبهم، إلا أن النسبة الأكبر والمقدرة بـ 62.5 بالمائة يرون بوجودها وذلك من خلال وجود تنظيم إداري وهيكل تنظيمي يعمل على تحديد المسؤوليات والمهام والعمل على التعاون والتنسيق بين المصالح لعدم تكرار الجهود وتقديم الأفضل، كما أن المكتبة تحتوي على فئة المتخصصين الذين يعدون الركيزة الأساسية لإنجاح الخدمة المكتبية، وعموماً يمكن القول أن هناك فئة ترى بنسبية وجود الإدارة العلمية من خلال تحقق بعض مبادئها ولو بصورة جزئية إلا أنه يجب أن تكون مترابطة ومتكاملة، ويمكن تعزيز هذا الرأي من خلال الجدول الموالي (12) والذي يحدد مدى وجود ملامح الإدارة العلمية بالمكتبة.

أما بالنسبة للموظفين الذين يرون بعدم تطبيق الإدارة العلمية بالمكتبة فقدت نسبتهم بـ 37.5 وذلك حسبهم بالنظر إلى نقص التنظيم والتنسيق بين المصالح، إضافة إلى عدم وجود التخطيط خاصة عند إنجاز مبنى المكتبة إذ يلاحظ عدم مناسبة المبنى من حيث المساحة والتصميم وحتى نوعية البناء، هذا ويضاف إليها كون الميزانية غير كافية مع العلم أنها لا تفرد

بميزانية مستقلة بل تكون تابعة للمصالح المشتركة للجامعة، كل هذه العوامل قد تكون وراء رأي الموظفين بعدم وجود إدارة علمية.

يرى موظفو المكتبة الجامعية لبيوزريعة بنسبة أكبر أن الإدارة العلمية متوفرة بالمكتبة، في حين أن هناك رأي آخر أقل نسبة يرون بعدم وجود وتطبيق لمبادئ الإدارة العلمية.

### 3.5. عراقيل تطبيق الإدارة العلمية على مستوى المكتبة

في معرض الإجابة عن السؤال المطروح حول رأي الموظفين في أهم العقبات والعراقيل التي تحول دون تطبيق إدارة علمية بالمكتبة الجامعية نستخلص جملة من المشاكل والعقبات التي قد تؤثر في عملية تطبيق الإدارة العلمية ، ونلخصها في النقاط التالية:

- العدد الكبير للمستفيدين وضيق المساحة بناء المكتبة غير مناسب مما أثر سلباً على السير العام وخلق بعض المشاكل التنظيمية
- نقص الإمكانيات المادية والبشرية والتجهيزات
- غياب وعدم فعالية الاتصال الداخلي لوجود بعض المشاكل الشخصية بين الموظفين وعدم اعتماد الاتصال الكتابي والاكتفاء غالباً بالاتصال الشفوي بين مختلف المستويات
- غياب عملية التوجيه والإرشاد للقراء مما يجعلهم يسألون الموظفين الذين يكونون بصدد القيام بأعمالهم
- عدم وجود الوسائل التكنولوجية وشبكة الأنترنت وبعض البرامج المهمة كتلك الخاصة بمكافحة الفيروسات
- غياب بعض المصالح المهمة كمصلحة للترميم والتجليد ومصلحة للتصوير
- غياب أو نقص الضمير المهني وقناعة لدى الموظفين بما يقومون به مما خلق نوعاً من عدم الانضباط
- غياب سياسة للتكوين والتكوين المستمر

وعموماً يمكن القول أن معظم المشاكل التي يراها الموظفون قد تؤثر فعلاً في عملية تبني الإدارة العلمية، لكن هذا لا يعني استحالة الانتقال وفق مرحلة انتقالية من الإدارة التقليدية إلى الغدارة الحديثة وضرورة الصبر والمثابرة لتحقيق هذا الهدف من خلال العمل على تجاوز العقبات ومعالجة المشاكل المطروحة وكذلك باستغلال ما هو متاح ومتوفر.

#### 4.5. مظاهر الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية بوزريعة

جدول 12: ملامح الإدارة العلمية بمكتبة بوزريعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	15	62.5%
لا	09	37.5%
المجموع	24	100%

أجمع غالبية الموظفين وبنسبة 66.66 بالمائة على وجود ملامح ومظاهر للإدارة العلمية بمكتبتهم وذلك من خلال وجود نوع من

التسلسل والترابط بين مراحل العمل المختلفة سواء الإداري منه أو الفني، وكون المسؤول على المكتبة من أهل التخصص ويمارس أهم مبادئ الإدارة العلمية من خلال السهر على إعادة هيكلة المصالح وتنظيمها وممارسة الرقابة على مختلف النشاطات والأعمال وعدم تركها للعشوائية والارتجالية، وذلك ما ساهم في عدم وجود تكرار وتداخل في المهام والصلاحيات مما أدى إلى تطوير العمليات الفنية وتحسين الخدمات المقدمة، أما بالنسبة للذين يرون بعدم وجود أي من مظاهر الغدارة العلمية فقدرت نسبتهم بـ 20.83 إضافة إلى نسبة 12.5 بالمائة منهم امتنعوا عن الإجابة، وقد يكون مرد هذا التوجه إلى عدم معرفتهم أصلاً لمبادئ الإدارة أو لكونهم من الأشخاص الذين قد يرون بعدم أهمية تطبيقها بالمكتبة.

أجمع موظفو مكتبة بوزريعة بوجود مظاهر ومبادئ الإدارة العلمية على مستوى المكتبة.

#### 6. شروط تحقيق الإدارة العلمية بمكتبة بوزريعة

سنستعرض من خلال هذا المحور أهم الشروط والظروف التي يجب العمل على توفيرها من أجل النهوض بالمكتبة وخدماتها، وذلك بما يسمح بتطبيق مبادئ الإدارة العلمية إذ لا يمكن ذلك دونما الأخذ بعين الاعتبار الظروف الحالية العمل على استشراف المستقبل لتحقيق استغلال فعال لمختلف الموارد والإمكانات المتاحة من خلال التنظيم والتنسيق بما يحقق تحسين الأداء وتطوير المكتبة من كل الجوانب، وعموماً فقد رأى موظفو المكتبة الجامعية لبوزريعة أنه من الضرورة بمكان تحقيق الشروط التالية :

– العمل على تحقيق المبادئ الخاصة بالإدارة العلمية (التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة،...)



- التفرغ لممارس المهام الإدارية خاصة مدير المكتبة، وبالتالي عدم تكليفه بمهام أخرى
- وضع الموظف المناسب في المكان المناسب، من خلال مراعاة التخصص والخبرة أثناء توزيع المهام والمسؤوليات
- الانضباط في العمل ووجود نظام داخلي واضح وفعال
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية بما يتلاءم مع حجم الطلب
- العمل على خلق وعي لدى الموظفين بأهمية الإدارة العلمية من خلال إشراكهم في التسيير وغيرها من العوامل والظروف التي لها بالغ الأثر في تجسيد مبادئ الإدارة العلمية، وهذا ما سنتطرق إليه من خلال العناصر الموالية.

#### 1.6. رأي الموظفين في وجود تخطيط على مستوى المكتبة

جدول 13: رأي الموظفين في وجود تخطيط على مستوى المكتبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	70.83%
لا	07	29.16%
المجموع	24	100%

يبين الجدول 13 أن النسبة الأكبر (70.83%) من الموظفين يرون بوجود تخطيط على مستوى المكتبة، أي أن مختلف الأعمال والأنشطة تتم وفق مخطط مسبق من خلال تحديد الأهداف والإمكانيات المناسبة، في حين أن نسبة قليلة (29.16%) من الموظفين يرون بعدم تبني التخطيط كوظيفة أساسية في إدارة المكتبة.

أجمع الموظفون بالمكتبة على وجود وظيفة التخطيط على مستوى إدارة المكتبة، مما يؤكد رأيهم بوجود أحد أهم مبادئ الإدارة العلمية.

#### 2.6. مساهمة الموظفين في عملية التخطيط بالمكتبة

جدول 14: مساهمة الموظفين في عملية التخطيط بالمكتبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لا	18	75%
نعم	06	25%
المجموع	24	100%

يتضح لنا من خلال الجدول 14 أن غالبية الموظفين وبنسبة كبيرة قدرت بـ 75 بالمائة لا يساهمون في عملية التخطيط لسير نشاطات المكتبة وهذا قد يرجع إلى كون هذه الوظيفة يضطلع بها مدير المكتبة وربما الاستعانة برؤساء المصالح الذين قد يكونون ضمن النسبة (25%) التي أجابت أنها تساهم في هذه المهمة.

غالبية الموظفين لا يساهمون في عمليات التخطيط على مستوى المكتبة.

### 3.6. رأي الموظفين في الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبة

جدول 15: رأي الموظفين في الهيكل التنظيمي لإدارة المكتبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
مناسب	12	50%
غير مناسب	12	50%
المجموع	24	100%

يتبين من خلال الجدول 15 تساوي نسبة (50%) الموظفين الذين يرون أن الهيكل التنظيمي الذي يسير مصالح المكتبة مناسب مع أولئك الذين يرون عكس ذلك، أما بخصوص الفئة الأولى فيرجعون ذلك إلى مواءمة هذا التقسيم لمختلف النشاطات والأعمال كونه يوفر التعاون والتنسيق ويعمل على عدم تكرار الجهود من خلال تقسيم العمل إلى مصالح متناسقة ومنظمة بطريقة علمية ومهنية، مع العلم أن هذا التقسيم (05 مصالح) جاء وفقا لرؤية المدير إذ أن التنظيم المعمول به هو وجود مصطلحين فقط، أما الفئة الثانية فهم يعززون عدم ملاءمة التنظيم المتبع بالنظر إلى نقص الإمكانيات مما أدى إلى نقص الموظفين واكتظاظ بعض المصالح مما ولد نوعا من الضغط المهني على الموظفين خاصة مع تزايد حجم المستفيدين وتعدد طلباتهم.

الهيكل التنظيمي للمكتبة بين مؤيد ومعارض، وعلى العموم فهو مقبول لوضعه التنسيق والانسجام بين الوظائف والمصالح.

#### 4.6. ملائمة تخصص الموظف مع الوظيفة المشغولة

جدول 16: ملائمة تخصص الموظف مع الوظيفة المشغولة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لا	13	54.16%
نعم	11	45.83%
المجموع	24	100%

من خلال الجدول 16 يتضح أن هناك تقارب ما بين نسبيتي ملائمة المهام الموكلة إلى الموظفين مقارنة مع التخصصات التي درسوها بالجامعة، فقد أجاب ما نسبته 54.16 بالمائة بالنفي وقد يكون مرد ذلك إلى كونهم لم يختاروا العمل بالمكتبة بمحض إرادتهم أو تم تحويلهم إليها (كنوع من العقوبات الإدارية) وهذا طبعاً ما يؤثر سلباً سواء على الموظف أو المصلحة التي يعمل بها كون هذا الإجراء يحد من استغلال الكفاءة والمهارة المهنية للعامل، في حين نرى أن ما نسبته 45.83 بالمائة من الموظفين تتلاءم وظائفهم مع تخصصاتهم العلمية مما يحقق نوعاً من التوازن في توزيع النشاطات على العاملين حسب تخصصاتهم الوظيفية والمهنية تحقيقاً لمبدأ استغلال الموارد المتاحة بما يحقق أكبر مردودية وفعالية ممكنة.

المهام الموكلة للموظفين تتلاءم بصورة نسبية مع تخصصاتهم العلمية، وبالتالي لا بد من إعادة النظر في توظيف الرأسمال البشري المتخصص .

#### 5.6. رضا الموظفين عن العمل الممارس

جدول 17: رضا الموظفين عن العمل الممارس

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
راض نوعاً ما	16	66.66%
راض جداً	04	16.66%
غير راض	04	16.66%
المجموع	24	100%

يظهر من خلال الجدول 17 أن الغالبية العظمى وبنسبة كبيرة قدرت بـ 66.66 بالمائة من الموظفين راضون عن الأعمال التي يزاولونها وهذا دليل على حسن اختيار الأشخاص لشغل مناصب أو توكيلهم بمهام تتوافق مع ميولاتهم وقدراتهم ومهاراتهم، كما أن نسبة 16.66 بالمائة

راضون جدا عن طريقة إسناد المهام والنشاطات، في حين كانت نسبة الموظفين غير الراضين بالأعمال والنشاطات التي يقومون بها قليلة قدرت بـ 16.66 بالمائة قد يكون مرد ذلك إلى كونهم من الموظفين الجدد الذين لم يتعودوا بعد على طريقة العمل أو أنهم يزاولون العمل منذ أمد وبالتالي ملوا من العمل الروتيني.

غالبية الموظفين بالمكتبة راضون بالمهام الموكلة إليهم وبالأعمال التي يزاولونها، وهذا دليل على حسن التنظيم والتنسيق بين مختلف المصالح من جهة والتوفيق بين الاحتياجات الوظيفية والموارد المتاحة.

#### 6.6. استفادة الموظفين من دورات تكوينية

جدول 18: استفادة الموظفين من دورات تكوينية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
لا	18	75%
نعم	06	25%
المجموع	24	100%

يوضح الجدول 18 أن غالبية الموظفين لم يستفيدوا من دورات تكوينية وذلك بنسبة كبيرة قدرت بـ 75 بالمائة وقد يرجع ذلك إلى عدم اهتمام المسؤولين بهذه القضية الجوهرية في تحسين وتطوير العمل من خلال العمل على إعادة التأهيل والتكوين المستمر للموظفين لمواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة كل حسب مجال عمله وتخصصه، في حين أن نسبة 25 بالمائة من الموظفين تلقوا دورات تكوينية وقد يكون مرد ذلك إلى التفاتة المسؤولين إلى هذه القضية وجعل التكوين ضرورة من جهة ووسيلة تحفيزية من جهة أخرى.

غالبية الموظفين لم يتلقوا دورات تكوينية وهذا ما قد يؤثر سلبا على صيرورة العمل وتطويره.

## 7.6. رأي الموظفين في الاتصال الداخلي بالمكتبة

جدول 19: رأي الموظفين في الاتصال الداخلي بالمكتبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	09	37.5%
ضعيف	08	33.33%
جيد	07	29.16%
المجموع	24	100%

يتضح من خلال الجدول 19 أن الاتصال بين الموظفين وبين مختلف مستويات الإدارة هو في عمومه متوسط وبذلك رأت نسبة 37.5 بالمائة من الموظفين، وقد يكون مرد هذا الرأي إلى كون العملية الاتصالية تتم بطريقة تنازلية من المسؤول الأول إلى مختلف مستويات السلم الإداري، في حين أن نسبة 33.33 بالمائة رأوا أن الاتصال الداخلي في المكتبة ضعيف وذلك كونه عادة ما يتم بطريقة شفوية وليس كتابية من جهة، إضافة إلى وجود بعض العوائق الاتصالية كسوء فهم بعض الموظفين للتعليمات أو وجود خلافات شخصية بينهم مما يحول دون تحقيق اتصال فعال، في حين أن نسبة منهم قدرت بـ 29.16 بالمائة أن العملية الاتصالية على مستوى المكتبة جيدة بالنظر إلى تمتعهم بعلاقات لا بأس بها سواء مع زملائهم أو مسؤوليهم.

غالبية الموظفين بالمكتبة يرون أن العملية الاتصالية داخل المكتبة متوسطة إلى ضعيفة، وبالتالي من الضرورة بمكان العمل على معالجة هذا الوضع كون الاتصال ذو أهمية بالغة في تحقيق الوعي لدى الموظفين وترسيخ القنوات التي تعزز من ثقة الموظف وإخلاصه في العمل.

## 8.6. رأي الموظفين في الاتصال الخارجي للمكتبة

جدول 20: رأي الموظفين في الاتصال الخارجي للمكتبة

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
جيد	06	25%
متوسط	10	41.66%
ضعيف	08	33.33%
المجموع	24	100%

يتضح من خلال الجدول 20 أن الاتصال بين الموظفين وبين جمهور القراء والمستفيدين هو في غالبه متوسط وبذلك ما رأت به نسبة معتبرة من الموظفين قدرت بـ 41.66 بالمائة ويرجعون

هذا المستوى إلى كون الموظفين لم يتلقوا تكويناً في تقنيات الاتصال والعلاقات العامة إضافة إلى كثرة المستفيدين وتعدد احتياجاتهم مما ولد نوعاً من الضغط وعدم القدرة على التحكم في العملية الاتصالية مع القراء، في حين أن ما نسبته 33.33 من الموظفين يرون أن مستوى الاتصال مع الجمهور ضعيف ويردون ذلك إلى جملة من الأسباب: عدم وعي الموظفين بأهمية الاتصال، بعض القراء لا يحسنون التعامل مع الآخرين، غياب اللوحات الإرشادية والتوجيهية، عدم وجود موقع إلكتروني للمكتبة بالإضافة إلى أن التنظيم الداخلي وتصميم القاعات والمخازن يؤثر سلباً على سلوك الموظفين خاصة مع غياب مكتب للتوجيه والإعلام إذ يضطر الموظفون على مستوى بنك الإعارة إلى القيام بعملية التوجيه إلى مكتب التوجيه الذي يقع في الطابق الأول على الرغم من أن مكانه الأنسب هو عند مدخل المكتبة، في حين أن نسبة 25 بالمائة يرون أن مستوى الاتصال مع القراء جيد وهذا راجع إلى تعاملهم معهم وفق مبدأ أنهم الأساس وأنه لأجلهم أنشأت المكتبة.

غالبية الموظفين بالمكتبة يرون أن مستوى الاتصال مع الجمهور متوسط إلى ضعيف وهذا ما يؤكد على ضرورة تلقيهم لدورات تكوينية لتنمية مهارات وتقنيات الاتصال لديهم.

## 7. نتائج الدراسة

- غالبية موظفي مكتبة بوزريعة من جنس الإناث.
- أكثر موظفي المكتبة من الفئة العمرية أكبر من 35 سنة تليها فئة ما بين 31-35 سنة وعموماً يمكن القول أنها من الطاقات الشابة التي يمكن استغلالها لتحقيق الأفضل.
- غالبية موظفي المكتبة الجامعية بوزريعة لديهم مستوى الليسانس، مما يسمح لهم بالرفع من مستوى المهارة والأداء.
- تتعدد تخصصات الموظفين بمكتبة بوزريعة بين التخصص الرئيسي (المكتبات والتوثيق) والعلوم المساعدة الأخرى إضافة إلى بعض التخصصات العلمية .
- معظم موظفي مكتبة بوزريعة حصلوا على شهاداتهم العلمية حديثاً مما يسمح لهم بمواكبة التطورات والمستجدات الحاصلة.
- تعتبر فئة المكتبيين ذات نسبة معتبرة مقارنة بباقي الفئات الأخرى على غرار الإداريين والأعوان وبالتالي تباين الوظائف مما يسمح بتوظيفها وفقاً للاحتياجات والأهداف.

- القوى العاملة بمكتبة بوزريعة تتوفر على موظفين جدد إضافة إلى خبرة بالنسبة لفئة أخرى وبالتالي يمكن تحقيق معادلة مفادها استغلال حكمة الخبرة مع الطاقة الشبابية لتحسين الأداء وتطوير المكتبة.
- معظم الموظفين تم تعيينهم في مناصبهم الحالية ما بين 2006-2010 من خلال إعادة الهيكلة وتقسيم المصالح في حين بقي آخرون في مناصبهم وفقا للاحتياجات والخصائص لكل موظف.
- لدى موظفي المكتبة الجامعية فكرة ووعي حول الإدارة العلمية وبالتالي من الضرورة بمكان العمل على استغلال هذه النقطة من طرف المسؤولين لتحقيق استغلال فعال للموارد والمضي قدما نحو تحسين وتطوير المكتبة وخدماتها.
- الغالبية الساحقة من موظفي المكتبة الجامعية لبوزريعة يجمعون على الأهمية البالغة لتطبيق الإدارة العلمية بالمكتبة.
- موظفي المكتبة الجامعية لبوزريعة يرون بنسبة أكبر أن الإدارة العلمية متوفرة بالمكتبة، في حين أن هناك رأي آخر أقل نسبة يرون بعدم وجود وتطبيق لمبادئ الإدارة العلمية.
- أجمع موظفو مكتبة بوزريعة بوجود مظاهر ومبادئ الإدارة العلمية على مستوى المكتبة.
- أجمع الموظفون بالمكتبة على وجود وظيفة التخطيط على مستوى إدارة المكتبة، مما يؤكد رأيهم بوجود إدارة علمية.
- غالبية الموظفين لا يساهمون في عمليات التخطيط على مستوى المكتبة.
- الهيكل التنظيمي للمكتبة بين مؤيد ومعارض، وعلى العموم فهو مقبول لوضعه التنسيق والانسجام بين الوظائف والمصالح.
- المهام الموكلة للموظفين تتلاءم بصورة نسبية مع تخصصاتهم العلمية، وبالتالي لا بد من إعادة النظر في توظيف الرأسمال البشري المتخصص .
- غالبية الموظفين بالمكتبة راضون بالمهام الموكلة إليهم والأعمال التي يزاولونها، وهذا دليل على حسن التنظيم والتنسيق بين مختلف المصالح من جهة والتوفيق بين الاحتياجات الوظيفية والموارد المتاحة.

– غالبية الموظفين لم يتلقوا دورات تكوينية وهذا ما قد يؤثر سلبا على صيرورة العمل وتطويره.

– غالبية الموظفين بالمكتبة يرون أن العملية الاتصالية داخل المكتبة متوسطة إلى ضعيفة، وبالتالي من الضرورة بمكان العمل على معالجة هذا الوضع كون الاتصال ذو أهمية بالغة في تحقيق الوعي لدى الموظفين وترسيخ القناعات التي تعزز من ثقة الموظف وإخلاصه في العمل.

– غالبية الموظفين بالمكتبة يرون أن مستوى الاتصال مع الجمهور متوسط إلى ضعيف وهذا ما يؤكد على ضرورة تلقيهم لدورات تكوينية لتنمية مهارات وتقنيات الاتصال لديهم.

من خلال النتائج المتحصّل عليها يتبيّن توقّر إمكانية الانتقال إلى إدارة علميّة إذ أنّ الكفاءات موجودة وعلى الأخصّ في مجال المكتبات كما أنّ الوعي بأهمية الإدارة العلميّة منتشر، ويبقى العمل من أجل مواجهة العوائق وبالأخصّ عائق الاتصال، سواء بين المكتبة وسلطة الإشراف أو بين موظفي المكتبة من جهة وبين الموظفين والمستفيدين من جهة ثانية.

ويحظى الاتصال –سواء الداخلي أو الخارجي- بأهمية بالغة في المكتبات، ويظهر أن نقص الاتصال في مكتبة جامعة الجزائر 2 قد أفرز الكثير من السلبيات، ومن شأن إعادة النظر في هذا الجانب وتحسينه إحداث تغييرات إيجابية، فعلى المستوى الداخلي –على سبيل المثال- يعمل الاتصال على "إعلام وتحفيز الموظفين الذين يشعرون بالتقدير والمشاركة في صنع القرار" (Benkaid-Kesba, Benhamouda, 2011)، كما أن أخذ المبادرة باتجاه سلطة الإشراف بالعمل على تكثيف الاتصال تجاهها وتحسيسها بدور المكتبة الجامعية والتحديات التي تواجهها سيؤدي حتما إلى تحسين أداء المكتبة.

كما يُعتبر التكوين أحد أهم المتطلبات، ويجب أن يكون بناء على دراسة الاحتياجات الفعلية وفي إطار الموارد البشرية المتوفرة وبالأخصّ في مجال المكتبات والمعلومات، فالواقع أن غالبية الموظفين لم يستفيدوا من التكوين، وهذا يشكل عائقا يحول دون تحقيق الإدارة العلمية.

ويبقى التخطيط العلمي أساس الإدارة العلمية كما أن إعداد سياسة توثيقية جامعية أمر لا مناص منه، ويلعب محافظي ومدراء المكتبات الجامعية دورا أساسيا في هذا المجال، فهذه السياسة "أصبحت ضرورة أكثر من أي وقت مضى لأنها تشكّل الجزء الأكبر في بنية النظام الوطني للمعلومات" (بن لعلام، 2001)



وفي ختام هذه الدراسة يمكن الإشارة إلى أهم المقترحات التي من خلال تبنيها والعمل على تطبيقها يمكن الوصول إلى تحقيق إدارة علمية بالمكتبة قيد الدراسة، ويمكن أن نوجزها في النقاط التالية:

- التنظيم وإعادة الهيكلة بما يتلاءم مع المتغيرات الحاصلة خاصة بعد ترقية مكتبة الكلية إلى مكتبة جامعية
- تنسيق الجهود بين العاملين ومختلف المصالح
- بناء المكتبة وفق مقاييس عالمية للمكتبات الجامعية
- وضع سياسة للتكوين وإعادة التأهيل
- الرفع من ميزانية المكتبة
- إدخال التكنولوجيا على طرق التسيير
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب بمعنى مبدأ الإسناد وفق الكفاءة
- إجراء دورات تكوينية لصالح الموظفين في مجال الاتصال والعلاقات العامة
- القيام بعقد أيام مفتوحة لصالح القراء لتعريفهم بالمكتبة ومختلف خدماتها وطرق عملها
- ممارسة الرقابة والقيام بما يجب من خلال الحوافز ونظم الردع والعقاب
- توعية سلطة الإشراف بأهمية المكتبة ورسالتها العلمية والحضارية حتى توفّر ما يتناسب مع وظائفها ومهامها ومكانتها.
- إعادة النظر في القانون الأساسي للمكتبة الجامعية (من حيث الهيكل التنظيمي، تنظيم المصالح...) بما يتوافق مع المهام.
- تحسين المنح والعلاوات المخصصة للموظفين كمنحة الأضرار الناجمة عن ظروف العمل.
- تحسين ظروف العمل.
- من الضروري وجود جمعية مهنية للمكتبيين تدافع عن المهنة وتعمل على إيصال انشغالاتهم إلى الجهات المشرفة.

– منح الصلاحيات اللازمة لمسئول المكتبة من أجل التسيير بما يتوافق مع الإمكانيات والأهداف.

## 8. الخاتمة

يعتبر الرأس مال البشري أحد أهم دعائم نجاح أي مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها، وذلك على غرار المكتبات ومنها الجامعية التي تعمل على خدمة نخبة المجتمع من طلبة، أساتذة وباحثين، وبالتالي فمن الضرورة بمكان العمل على تحسين طرق التسيير والإدارة لأجل تحقيق الأهداف وفقا للظروف والإمكانيات المتاحة، ولا مناص من تبني الإدارة العلمية الحديثة لما لها من بالغ الأثر على تطوير المنشأة والمضي بها قدما للراقي والازدهار، ولا يمكن بأي حال من الأحوال الوصول إلى تبني هذه الفلسفة دونما وجود وعي وقناعة لدى الموظفين بما يقومون به، وقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى وعي الموظفين بالمكتبة الجامعية لبوزريعة لمفهوم الإدارة العلمية وما مدى استعدادهم للمساهمة في تجسيدها وقد توصلنا إلى أن مفهوم الإدارة العلمية لدى الموظفين يختلف بتباين الخصائص الشخصية والتكوينية التي تلقاها الموظف، كما أن تحقيق مبادئ الإدارة العلمية بالمكتبة الجامعية لبوزريعة يمكن أن يتم وبصورة انتقالية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الحديثة من خلال العمل على توفير بعض الشروط والعوامل والإمكانيات المادية والبشرية والتنظيمية، وعلى العموم فإنه يحذونا الأمل في رؤية مبادئ الإدارة العلمية تتحقق بالمكتبة الجامعية لبوزريعة، فهل يا ترى سيأتي ذلك اليوم الجميل؟

## 9. المراجع الببليوغرافية

السلمي، علي. 2004. السلوك الإنساني في الإدارة. القاهرة : مكتبة غريب. 318 ص

Wren, D. A. 2002. The foundations of Henri Fayol's administrative theory. ] en ligne.[ [consulté en mars 2010]. [www.bus.lsu.edu/management/faculty/abedeian/articles/Fayol.pdf](http://www.bus.lsu.edu/management/faculty/abedeian/articles/Fayol.pdf)

عاشور، السعيد. 1999. ثورة الإدارة العلمية والمعلوماتية. القاهرة : اللجنة القومية لتجهيز المعلومات. 145ص.

محمد الهادي، محمد. 1990. الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات. ط.2. القاهرة : المكتبة الأكاديمية. 455 ص.

Benkaid-Kesba, T, Benhamouda, S. 2011. L'impact de la communication dans la gestion des ressources humaines des bibliothèques. Communication aux «Journées d'étude sur les Bibliothèques [Universitaires Algériennes» Alger, 30-31 Mai 2011. ] en ligne.[ [consulté en Juin 2011 [http://www.dist.cerist.dz/jebu11/communication\\_JEBU/Comm.5.pdf](http://www.dist.cerist.dz/jebu11/communication_JEBU/Comm.5.pdf)

بن لعلام، رياض. 2001. تحولات العمل التوثيقي في مجتمع المعلومات : التحديات وأدوات العمل الجديدة بالنسبة للمكتبات الجامعية الجزائرية. مجلة المعلومات العلمية والتقنية، 2001، مج.11، عدد 01، ص. 22-8