

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

العلوم الإنسانية
علم مكتبات
إدارة مؤسسات وثائقية ومكتبات

رقم: 27

إعداد الطالب:

عماري منى

يوم: 03/07/2019

التمكين الإداري للمكتبيين في مكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي - دراسة حالة -

لجنة المناقشة:

مقرر	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	حقاص صونية
رئيس	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. د.	حسني عبد الرحمان
مناقش	جامعة محمد خيضر بسكرة	أ. مس أ	سهلي مراد

السنة الجامعية : 2018 - 2019

قائمة المختصرات

المختصر	اللغة الإنجليزية / اللغة العربية
IFLA	- International Federation of Library Association and Institution - الإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (إعلم)
UNESCO	United Nation of Educational Scientific and Culturel Organisation - منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	قائمة المختصرات
	الإهداء.
	شكر وتقدير.
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال.
	مصطلحات الدراسة
الإطار المنهجي للدراسة	
	مقدمة
04	1- أهمية الدراسة.
05-04	2-أسباب إختيار موضوع الدراسة.
05	3- أهداف الدراسة.
08-07-06	4- إشكالية الدراسة
08	5- تساؤلات الدراسة.
09-08	6- فرضيات الدراسة.
09	7-منهج الدراسة.
10-09	8-التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة
10	9- الدراسات السابقة.
18	10 -حدود الدراسة.
الجانب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأول: التمكين الإداري	
22-21	-تمهيد.
22	أولاً: ماهية التمكين الإداري.
24-23	1- مفهوم التمكين الإداري.
30- 26	2- خصائص وأهمية وأهداف التمكين الإداري.
35-31	3-أبعاد وأساليب وأنواع وأشكال التمكين الإداري.
37-36	4- مستويات و أنواع وأبعاد التمكين الإداري.
40	ثانياً: نظريات وأساسيات التمكين الإداري.

فهرس المحتويات

72-40	1- نظريات التمكين الإداري.
73	2- أساسيات و متطلبات تطبيق التمكين الإداري.
86-79	3- نماذج عن التمكين الإداري.
89	4- معوقات عن تطبيق التمكين الإداري..
90	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: مدخل عام للمكتبات المطالعة العمومية	
92	-تمهيد.
93	أولاً: ماهية مكتبات المطالعة العمومية.
94	1- مفهوم مكتبات المطالعة العمومية.
100-95	2- التطور التاريخي لمكتبات المطالعة العمومية.
101-100	3- خصائص وأهداف مكتبات المطالعة العمومية.
117-101	4- أنواع وأشكال المكتبات المطالعة العمومية.
118-117	5- وظائف وخدمات المكتبات المطالعة العمومية.
118	ثانياً: الإطار القانوني والإداري للمكتبات المطالعة العمومية بالجزائر.
119-128	1- أدوار ومهام المكتبات المطالعة العمومية بالجزائر.
135-129	2- الإطار القانوني والإداري المسير لمكتبات المطالعة العمومية بالجزائر.
136	خلاصة الفصل
الجانب الثاني: الجانب التطبيقي.	
إجراءات الدراسة الميدانية.	
139	-تمهيد.
140	1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة .
141-140	2- إجراءات الدراسة الميدانية.
142	2-1 أدوات جمع البيانات.
144-143	2-2 مجالات الدراسة.
145-144	2-3 مجتمع الدراسة.
163-145	2-4 تقريغ وتحليل البيانات.
163	3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
167	4- النتائج العامة للدراسة.

فهرس المحتويات

168	5-المقترحات.
170-168	-خاتمة.
	-قائمة المصادر والمراجع.
	-الملاحق.
	-ملخص الدراسة.

- تحديد مصطلحات الدراسة:

- التمكين: هو منح المكتبيين في المكتبة القوة والحرية في اتخاذ القرار لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.

- الإدارة: هي تنفيذ الأعمال بوسيلة فعالة وذات كفاءة، لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المكتبة وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كلاً، والتي تتضمنها العمليات الإدارية.

الجانحة الأول

الجانحة النظرية.

- التمكين الإداري.

➤ تمهيد.

➤ مفهوم التمكين الإداري.

➤ خصائص، أهمية وأهداف التمكين الإداري.

➤ أنواع وأشكال التمكين الإداري.

➤ مستويات التمكين الإداري.

➤ نظريات التمكين الإداري.

➤ أساسيات التمكين الإداري.

➤ نماذج عن التمكين الإداري.

➤ متطلبات التمكين الإداري.

➤ معوقات التمكين الإداري.

خلاصة الفصل.

مكتبات المطالعة العمومية

- تمهيد.
- التطور التاريخي للمكتبات العمومية.
- مفهوم المكتبات العمومية.
- خصائص وأهداف المكتبات العمومية.
- أنواع وأشكال المكتبات العمومية.
- وظائف وخدمات المكتبات العمومية.
- أدوار ومهام المكتبات العمومية.
- الإطار القانوني للمكتبات العمومية.
- الإطار الإداري للمكتبات العمومية.
- خلاصة الفصل.

الجانبة الثقافي

الجانبة التطبيقي. >

إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد.
- تعريف بأماكن الدراسة .
- أدوات جمع البيانات
- إجراءات الدراسة الميدانية.
- مجالات الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- تقريغ وتحليل البيانات.
- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
- النتائج العامة للدراسة.
- مقترحات.
- خاتمة.
- قائمة المصادر والمراجع.
- الملاحق.

الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد.
- مقدمة.
- أهمية الدراسة.
- أسباب إختيار موضوع الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- إشكالية الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- منهج الدراسة.
- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- حدود الدراسة.

مقدمة

تحاول المؤسسات الوثائقية مواكبة التغييرات الحاصلة في مختلف المجالات، سعياً منها لتحقيق أفضل النتائج التي لا يمكن الوصول إليها إلا بتوفير موارد بشرية مؤهلة لضمان السرعة والدقة في الأداء وحسن استثمار الموارد في تحقيق أهدافها، حيث تعد الموارد البشرية من أهم ثروات المؤسسة أو المكتبة وأكثرها تأثيراً عليها، لذا تحاول هذه الأخيرة أن تسخر كل مجهوداتها ومختلف وسائلها من أجل تعزيز رضا العاملين والمكتبيين داخل المكتبة وخارجها، إلا أنه ولما تتسم به بيئة العمل اليوم من التغيير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية، بيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات وجب عليها البحث والتفكير في أساليب إدارية حديثة لمواكبة هذا التطور. ويعتبر التمكين أحدث هذه الطرق الإدارية المعتمدة من خلال نقل السلطة إلى هذا المورد البشري أي المكتبي مع استعداده لتحمل نتائجه والمساعدة على اندماجه بالمكتبة وخلق الإحساس بالانتماء إليها وبالتالي دفعه لبذل المزيد من الجهود ورفع قوة أدائه والتحسين فيه، والإصرار على تحقيق التميز والنجاح باستمرار. ولقد أخذ الفكر الإداري يتطور في مجال العلوم الإدارية ومن بين هذه التطورات: التطور المعرفي، المركزية، الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية والخدمات المكتبية وغيرها.

يعتبر التمكين الإداري بالنسبة للمؤسسة الوثائقية أو بالنسبة للمكتبي محط اهتمام من قبل الباحثين وهو من المفاهيم الحديثة التي تساعد المؤسسة على معالجة المشاكل أو توسيع مشاركة العاملين والتفاعل فيما بينهم في وضع الأهداف بأفكارهم الإبداعية والخطط وزرع الثقة بين المدير ورؤسائه يهدف التمكين الإداري إلى تنمية أفكار المكتبيين، والذي يعني إعطاء الموظفين الصلاحيات والمسؤوليات وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيسي لتوطيد العلاقة بين الإدارة والمكتبيين والمساعدة على تحفيزهم، وكسر الجمود الإداري والتنظيمي الداخلي والخارجي أي بين المكتبة والمكتبات الأخرى، وهو ما جعل مبدأ التمكين كمفتاح رئيسي للموظف

المتكّن لكي يصبح مديراً ذو مسؤولية شاملة لنجاح المكتبة إلى حد الوصول إلى المبدأ القيادي للمكتبة. وهذا يرجع إلى الثقافة التنظيمية داخل المكتبة وخارجها لتنمية وتكوين موظفيها ومديريها. ومن ثم فإنّ مجال المسؤوليات بعيدة المدى خلال العقود القليلة الماضية، اهتمام جمهرة الباحثين المتخصصين بموضوع التمكين الإداري فأصبحت بعض النشاطات تعمل جاهدةً لاكتساب مكتبة ذات ثقافة وجودة عالية من هذا المنطلق ارتأينا إختيار موضوع الدراسة الموسوم ب"التمكين الإداري للمكتبيين في مكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي - دراسة حالة-".

وسوف نقوم في دراستنا إلى انتقاء "أبعاد،متطلبات و معوقات التمكين الإداري للمكتبيين بمكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي وملحقاتها".

وفقاً لمتطلبات الدراسة تمّ تقسيم البحث إلى جانبين،**الجانب النظري الذي** يندرج تحته فصلين حيث جاء **الفصل الأول** بعنوان التمكين الإداري، حيث تعرض لدراسة كل من: ماهية التمكين الإداري، نظريات وأساسيات التمكين الإداري.

والفصل الثاني بعنوان مدخل عام للمكتبات المطالعة العمومية ويندرج تحتها كل من: ماهية مكتبات المطالعة العمومية، الإطار القانوني والإداري للمكتبات المطالعة العمومية.

كما تناول **الجانب التطبيقي** التعريف بأماكن الدراسة، إجراءات الدراسة الميدانية، تفريغ وتحليل البيانات، اختبار الفرضيات الدراسة، تفسير نتائج الدراسة الميدانية، إنّ أي دراسة أكاديمية لا تكاد تخلو من بعض الصعوبات والعراقيل التي قد تصادف الباحث خلال إنجازها للبحث ونحن من خلال معالجتنا لهذا الموضوع يمكن أن نذكر منها: صعوبة الحصول على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، صعوبة إيجاد مؤسسة لدراسة حالة هذا الموضوع، التشتت الجغرافي في الحدود المكانية لدراسة هذا الموضوع، وصعوبة ربط موضوع الدراسة بتخصص علم مكتبات.

وفي خاتمة هذا البحث حاولنا وضع النتائج التي خلصنا إليها والتي تمّ التأكيد عليها من خلال تطبيق التمكين الإداري للمكتبيين بالمكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي وملحقاتها ووضع فرضيات مقترحة لهذه الدراسة.

الإطار المنهجي للدراسة

- أهمية الدراسة: تستمد دراستنا هذه أهميتها من أهمية موضوعها الرئيسي والمتمثلة في النقاط التالية:

- ✓ قاعدة نظرية يمكن الرجوع إليها من طرف المسؤولين في المكتبات إذا قرروا تبني فكرة التمكين الإداري.
- ✓ تكشف الدراسة عن واقع التمكين الإداري للمكتبيين في المكتبات العمومية، كما تحدّد أهم آليات تمكين العاملين منها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.
- ✓ تثمن الدراسة رأس المال البشري باعتباره نقطة البداية التي لانهاية لها في عملية التمكين الإداري للمكتبة.
- ✓ تعزيز فهم العاملين الفائزة من التمكين الإداري في المكتبات العمومية.
- ✓ تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى مستوى التمكين الإداري بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.
- ✓ الرفع من الوعي الثقافي للمكتبات العمومية على أهمية تبني مفهوم التمكين الإداري من أجل التشجيع ورفع مستوى المكتبيين بالمكتبة العمومية.
- ✓ كما أن الدراسة محاولة لمقاربة التمكين الإداري بالمؤسسات الوثائقية وبيبين نتائجه إلى استعداد العاملين بها للمساهمة في التمكين وتحقيقه.

2-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

إن وراء كل بحث تكمن مجموعة من الأسباب التي تقوم على تحريكه وتوليدته وتحديد معالمه وتدفع به إلى سبيل إنجاز بحث علمي يضيف إلى المعارف المتراكمة ويغطي ثغرات متواجدة بأسلوب علمي بحث، وموضوعنا محل الدراسة شأنه شأن بقية البحوث العلمية لم يأتي بمحض الصدفة، بل جاء نتيجة لعدّة أسباب نوجزها فيما يلي:

1-2 أسباب شخصية:

❖ الميول الشخصي إلى مثل هذا النوع من الدراسات باعتبار المورد البشري محورها الأساسي.

❖ إرادتنا الملحة للتطرق إلى مثل هذا الموضوع الذي لم نجد من تطرق إليه في حدود إطلاعنا المتواضع لموضوع التمكين الإداري للمكتبيين بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية (المؤسسات الوثائقية).

2-2 أسباب موضوعية:

أن أي قطاع وأي مجال لن يتطور ويأخذ مكانته ويقوم بتأدية دوره كما يجب إلا على أيدي أصحابها وحاملي شعارها، كذلك هو الأمر بالنسبة لتخصصنا الذي يواجه الكثير من الممارسات التقليدية من جهة ومواجهة التحديات المستقبلية هائلة من جهة أخرى، وما يزيد من مسؤولية القائمين على هذه المهام والأدوار الجديدة في ظل العصر المعلوماتي الحديث وهذا ما دفعنا لإختيار هذا الموضوع والبحث في حيثياته، أصبحت المكتبات ومراكز المعلومات تسير بمفاهيم ومعايير المؤسسات الاقتصادية فهذا سبب يجعلنا نفكر في إخضاع التمكين الإداري للمكتبات العمومية لتحقيق الفوائد التي حققتها ولازالت تحققها تطبيقاتها في تلك المؤسسات.

3- أهداف الدراسة:

من خلال هذا الموضوع قمنا برسم مجموعة من الأهداف سنسعى جاهدين لبلوغها بإذن الله وتمثلت هذه الأهداف المسطرة في:

1. التعرف على واقع التمكين الإداري في المكتبات العامة عامّة ومكتبات بولاية الوادي خاصة.

الإطار المنهجي للدراسة

2. التعرف على تطبيق أبعاد التمكين الإداري المتمثلة في تفويض السلطة، فرق العمل، الاتصال الفعال للمكتبيين في المكتبات ميدان الدراسة.
3. التعرف على المتطلبات المطبقة لتطبيق التمكين الإداري للمكتبيين في المكتبات محل الدراسة.
4. التعرف على المعوقات التي تواجه المكتبيين أثناء تطبيق التمكين الإداري في المكتبات محل الدراسة.
5. معرفة اتجاه التمكين الإداري السائد في المكتبات ميدان الدراسة.
6. المساهمة في إثراء البحث العلمي بدراسات عملية تستفيد منها فعلياً وميدانياً المكتبات.

4- إشكالية الدراسة:

تواجه المؤسسات في وقتنا الحاضر عالماً سريع التطور شديد المنافسة، لا مكان فيه إلا للمبدعين المتميزين، ذوي العقول المنتجة، القدرة على العطاء والمنافسة وتحقيق الاستمرارية والتميز، حيث أن التمكين الإداري يعد عاملاً أساسياً للتجاوب مع التغييرات المتلاحقة والذي يتطلب توافر بيئة إدارية وتشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة؛ حيث أن حاجة المكتبات لتمكين العاملين حاجة ملحة تفرضها التغييرات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، والمعلوماتية في المجتمع.

فالمكتبات العمومية الجزائرية خاصة الرئيسية وملحقاتها منها تواجه على اختلاف مهامها وأحجامها العديد من المشكلات التي تتطلب من الإدارة فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على الطرق والإجراءات التقليدية التي تختار قدرات الموظفين في تقديم كل ما هو مفيد ولصالح مكتباتهم وما يتماشى مع بيئة الأعمال اليوم والتوجه نحو توظيف المنهج الإبداعي وتوفير البيئة المناسبة لتشجيعه وإيجاد الأشخاص المبدعين والوسائل اللازمة لتنميته وتطويره كمطلب ضروري لكافة المؤسسات الوثائقية؛ و لكي تطبق المكتبات ومؤسسات خدمة المعلومات

الإطار المنهجي للدراسة

طرق تنمية، تحفيز، انخراط، وتمكين الموظفين وهي تعتبر لأن محورية لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح؛ وإثراء الصورة الذهنية المهنية. ينبغي أن يكون لدى القادة القدرة على العمل مع آخرين لتطوير رؤية المنظمة وتحقيق رسالتها وأهدافها والتصميم على الابتكار والمحافظة على قدوة عمل شاملة للمكان ككل، والتي تكون من خلال النصح والإرشاد، فرق عمل مسيرة، وحل الصراعات تدعم تنمية الآخرين من المحتمل أن تقييم الحاجات الفعالة تحديد مجالات تنمية المعرفة والمهارات الخاصة بأعضاء الموظفين المهنيين تساعد أفعال تمكين الموظفين من صلاحيتهم التأكيد على أنهم جزء محوري للمؤسسة ككل.

أبعاد التمكين الإداري المعتمد عليها في الدراسة وهي تفويض السلطة التي تعتبر مفتاح التمكين في تسيير المهام والصلاحيات داخل المكتبة وخارجها، وكذلك يوجب بالاتصال الفعال ما بين المدير ومرؤوسيه أي الإدارة العليا مع الإدارة الدنيا للتلاحم وقوة التفاعل والتماسك بين الفرق وجماعات العمل داخلياً وخارجياً، والمتطلبات لتحقيق الهدف المرجو وعلى إدارة المكتبة أن تبذل جهوداً لتطوير إمكانيات المكتبي على الإبداع الحقيقي الذي يؤكد بتطابق المهام والوظائف والخدمات مع احتياجات المكتبة ومستفيديها المقبلين عليها.

وللتمكين الإداري عدّة أبعاد منها تفويض السلطة، الاتصال الفعال، العمل الجماعي؛ وكل من هذه الأبعاد تشكل نسق متكامل والذي يجعل المكتبيين مرتبطين بالمكتبة وخدماتها وامتلاكهم القدرة الداخلية والخارجية لبناء قاعدة للمكتبة وجعلها ذات ميزة تنافسية عالية.

ولعلّ مردّ أهم عامل يؤثر على التمكين الإداري للمكتبيين في هذه المكتبات هو وجود التمكين أكثر للمكتبيين حيث اتجهت المؤسسات الكبرى إلى العمل بمبدأ التمكين لأنه جوهر فعّال لأيّة مؤسسة من المؤسسات الإدارية، يزيد من شعورهم بالراحة والقبول بالمهام والواجبات المكلفين بها وعن نظام الحوافز ممّا يؤدي إلى رفع أدائهم وتحقيق الاستقرار الوظيفي مما يجعل حاجتها إلى الإبداع حاجة ملحّة، إذ يتعين على المديرين الذين يتولون المكتبات العامة أن يحرصوا على

الإطار المنهجي للدراسة

تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في المشاركة في اتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولاً للإبداع في بيئة العمل .

ومن هنا نطرح التساؤل الرئيسي:

ماواقع التمكين الإداري للمكتبيين في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي ؟

5- تساؤلات الدراسة:

1. هل يمكن تطبيق أبعاد التمكين الإداري في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي؟.
2. هل تتوفر كل المتطلبات اللازمة للمكتبيين لتطبيق التمكين الإداري في مكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي؟.
3. هل تواجه المكتبيين والمسؤولين مجموعة من معوقات التي تؤدي إلى عدم تطبيق بعض أبعاد التمكين الإداري في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي؟.

6- فرضيات الدراسة:

في ظل تحديد مشكلة الدراسة الحالية وطبيعتها، فإن الدراسة الحالية تحاول بإختبار صحة الفروض الموالية:

1. يمكن تطبيق أبعاد التمكين الإداري للمكتبيين في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي.
2. عدم توفر كل المتطلبات اللازمة للمكتبيين لتطبيق التمكين الإداري في مكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي.
- 3.

7- منهج الدراسة:

إن اختيار المنهج في أي بحث علمي يرتبط أساساً على طبيعة الموضوع أو طبيعة مشكلة الدراسة وبما أننا نبحث عن دراسة التمكين الإداري للمكتبيين في المكتبات المطالعة العمومية؛ فإن المنهج الأنسب هو المنهج الوصفي القائم على تحليل النتائج والأسباب التي أدت لاختيارنا لهذا المنهج، تتضح من خلال بعض التعاريف:

7-1 تعريف المنهج Method: على أنه خطة عمل يسير بموجبها الباحث، فهو عبارة عن مجموعة من الخطوات والإجراءات المنظمة التي يتبعها الباحث لحل مشكلة بحثه.¹

7-2 تعريف المنهج الوصفي: هو رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة أو عدة فترات من أجل التعرف على الظاهرة أو الحدث، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعدني فهم الواقع.

8- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

8-1 التمكين الإداري للمكتبيين (تمكين المكتبيين): هو عملية توفير المناخ الملائم للعاملين في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية للمهام والصلاحيات اللازمة التي تساعد على فهم معنى سير العمل الذي يقومون به، باعتبار أن نجاح المكتبة يعتمد على تناسق حاجات المكتبيين مع رؤية المكتبة وأهدافها البعيدة.

8-2 تفويض السلطة: وهو منح الحق في التصرف وإعطاء الصلاحيات اللازمة للمكتبيين لتمكينهم من ممارسة أعمالهم بصورة تضمن تحقيق الأهداف بمعنى منح الرئيس الذي يمتلك

¹ بوحفص. عبد الكريم مناهج البحث في علم النفس. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2011م، ص 30.

الصلاحيات للمستوى الإداري الأعلى إلى المرؤوسين في المستوى الأدنى حق إصدار الأوامر وإتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الرئيس المباشر وذلك في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم.

3-8 فرق العمل: يعرف فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة يعتمد بعضهم البعض، في أداء المهام والمشاركة في المسؤولية لتحقيق النتائج، ويجتمعون معاً لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.

4-8 الاتصال الفعال: وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتتفقد القرارات: وهي عملية فهم المعلومات وتمثيلها من مكتبي إلى آخر، فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف المكتبيين جميعهم بأهداف المكتبة ورسالتها؛ وتعريف كل مكتبي وموظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم.

9-الدراسات السابقة:

تفيد الدراسات السابقة في التمكن من تحديد أبعاد استبيان التمكين الإداري للمكتبيين، متطلباته ومعوقاته، فضلاً عن الاستفادة منها في إعداد واختيار الاستبيان المناسب الذي يستخدم في الدراسة، وفي صياغة فرضياته وأهدافه وتفسير نتائجه، ومن الدراسات المشابهة للدراسة الحالية نذكر منها:

1. أولى الدراسات التي اطلعنا عليها كانت للباحثة صباح بن سهلة ،"رسالة دكتوراه خلال السنة الجامعية 2016م بعنوان" دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة،دراسة حالة كليات جامعة محمد خيضر بسكرة"رسالة دكتوراه جامعة محمد خيضر -بسكرة- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة نحو

الإطار المنهجي للدراسة

مستوى التمكين الإداري ودور ذلك في بناء منظمة متعلمة، واختيار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

تكون مجتمع الدراسة من جميع الأساتذة الإداريين المتواجدين بمختلف كليات الجامعة والبالغ عددهم 88 واستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الإستبانة عليهم جميعاً وذلك على العديد من الزيارات الميدانية وتم استرجاع 82 إستبانة صالحة للمعالجة الإحصائية.

استخدام في التحليل الإحصائي للبيانات عدّة أساليب من بينها: مقاييس الإحصاء الوصفي، معامل الانحدار، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختيار T للعينات المستقلة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الاتصال، التحفيز) والمنظمة المتعلمة في جامعة بسكرة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات الباحثين حول مستوى التمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية التالية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي)، باستثناء متغيري الوظيفة الحالية والخبرة المهنية.

2. قامت الباحثة بومعزة عائشة بدراسة، مذكرة ماسترفي تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة خلال السنة الجامعية 2016م بعنوان " أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة مؤسسة Civenco بتقרת جامعة قاصدي مرباح

ورقة-

هدفت هذه الدراسة إلى:

الإطار المنهجي للدراسة

• التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث أجريت الدراسة بمؤسسة Civenco بنقرت واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة حيث وزع 50 استبيان وتم استرجاع كل الاستبيانات، وتكون مجتمع الدراسة من 249 مفردة،

وتم تحليل البيانات عن طريق استخدام التحلل الإحصائي بالإعتماد حتى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد.

وبعد تحليل إلى التأكد من صحة الفرضيات النتائج توصلت الدراسة إلى التأكد من صحة الفرضيات حيث وجد أن هناك ارتباط بين مختلف أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الاتصال الفاعل، التحفيز) والإبداع التنظيمي.

3. دراسة أعدها ربيع نذير، مذكرة ماستر في تسيير مؤسسات خالسة الجامعية، 2011م

بعنوان واقع التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع لدى العاملين، دراسة حالة مؤسسة

كالبلات-سطيف - دراسة تحليلية لعينة مكونة من 40 عامل في مؤسسة كالبلات . تهدف

هذه الدراسة من تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم التمكين الإداري، وتناول المفاهيم

النظرية المتعلقة بمفهوم الإبداع وإبراز أثر تطبيق فلسفة التمكين الإداري في إبداع العاملين

في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها.

أهم النتائج المتوصل إليها:

*تم استنتاج أن أفراد العينة المبحوثة في المؤسسة قيد الدراسة يوافقون على توفر الإبداع الإداري

بجميع أبعاده (الطلاقة، والأصالة، والحساسية للمشكلات) بدرجة كبيرة.

كما توصل الباحث كذلك إلى أن أفراد العينة يوافقون على توفر التمكين الإداري بجميع أبعاده

(تفويض السلطة، المرونة، الثقة، تدريب الأفراد العاملين، المشاركة، الحوافز، الاتصال الفعال) بدرجة

كبيرة.

4. دراسة قامت بها سمراء كحلات، رسالة ماجستير علم مكتبات خلال السنة

الجامعية 2009م بعنوان تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية دراسة ميدانية بمكتبات جامعة

باتنة - قسنطينة - تهدف هذه الدراسة إلى تعميق الفهم حول حقيقة المعرفة وإدارتها التي تتطلب معرفة بإدارة تأخذ الفرد والمعرفة الضمنية التي بحوزته الوجهين لعملة التفوق، مع الوقوف على وضعية المنظمة الجزائرية إزاء المعرفة وتمكينها والتي تكونت من 166 فرداً.

من أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها:

- يبدوان قلة الوعي بأهمية المعرفة التنظيمية كسبيل لتطوير العمل المكتبي ليس من جانب الأفراد العاملين فقط بل حتى بالنسبة للقادة الذين يعد همهم الأكبر إنجاز العمل وليس محاولة تحسينه وتطويره والدليل على ذلك ما أقره أكثر من 70%، هذا إلى جانب إغفال نشر الوعي والإقناع بأهمية التعلم والمعرفة.
- لازال الاهتمام بالأمور المادية يطغى على تفكير الأفراد العاملين بالمكتبات محل الدراسة، وذلك على حساب الاهتمام بالمعرفة كما تشير إليه نسبة 42 و 57% وذلك كونهم لم يلتمسوا القيمة العملية للمعرفة ف 60% منهم يعتمدون على خبرة ضعيفة ولا يجدون دافعاً مقنعاً للبحث والتفكير رغم أن البعض منهم يرغب في تطوير المعرفة الشخصية في العمل.
- لا وجود لسياسة تطوير كفاءات لعدم وجود أدلة في ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لا يتعدى الجديد فيها تحسين بعض أدوات العمل وإتاحة فرصة للإبداع لا تشكل فرقاً في غياب التمكين والرقابة والاتصال الفعال ما يؤدي إلى عدم اتضاح الصورة بين الرئيس والمرؤوسين.
- تسود مكتبات جامعة باتنة ثقافة تنظيمية مبنية على غرس روح التعاون والصراحة ودعم المبادرة مع قادة يشجعون التعاون والثقة ويقدمون يد المساعدة كأسلوب في تسيير العمل وكسب ثقة العمّال للإدارة المعرفة وتمكينها مع نقص فادح في الإمكانيات التكنولوجية، ولكن المشكل الحقيقي يكمن في انعدام وجود ثقافة معرفية وثقافة مكتبية والتي إذا أضفنا لها ضعف الوعي

والتأهيل العلمي والمعرفي للرئيس والمرؤوسين يتضح لنا العائق الأكبر الذي يحول دون الإسهام في تمكين المعرفة.

5. Melhem Significant Conditions in Employees Empowerment.

,2004 : the Case of Jordanian Four Star Hotels , the annual

Arabic Conference of management, Egypt 27 NOV.

- هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين (التمكين) كمتغير مستقل من جهة، والاتصال، وتدفق المعلومات، والحوافز والمعرفة والمهارة، والاستقلالية) من جهة أخرى كمتغيرات تابعة. حيث شملت عينة الدراسة عشرة فنادق في الأردن أربعة نجوم، اختيرت كعينة عشوائية، وتم بحث 95 موظف مكاتب أمامية فيها، استخدمت الدراسة المقابلات والإستبانة كأداة جمع البيانات أظهرت النتائج:
- إرتباط الحوافز، المعرفة والمهارة والاستقلالية) مع تمكين الموظفين. كما أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين للم يرتبط بمستوى الرضا الوظيفي بشكل كبير.

1-2 تعقيب على الدراسات السابقة:

9-2-1 من حيث الأهمية:

الدراسات السابقة في مجال التمكين الإداري، أنها إهتمت بتحديد دور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة في دراسة (صباح بن سهلة، 2016م)، إهتم أيضاً أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي كما هو الجلي في دراسة (بومغزة عائشة، 2016م). وكذلك أيضاً أدلّ بأهمية وصف علاقة التمكين الإداري بالإبداع لدى العاملين، كما جاء في دراسة (ربيع نذير، 2011م). والتعرف كذلك مفهوم تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية وتوضيح أهميتها كما في دراسة (سمراء كحلات، 2009م). أيضاً تمّ الاهتمام بوصف التمكين كمتغير مستقل بعوامله

المختلفة كمتغيرات تابعة منها (الاتصال، وتدفق المعلومات، الحوافز، والمعرفة والمهارة، والاستقلالية) كما جاء في دراسة (Melhem، 2004م).

9-2-2 من حيث الهدف :

كما هدفت مجمل الدراسات التي عرضت في مجال التمكين الإداري لتوفير المعلومات عن هذا الأخير، من بينها التعرف على مستوى التمكين الإداري، كما أنها هدفت إلى التعرف على تصورات الأساتذة الإداريين بكليات جامعة محمد خيضر بسكرة ودوره في بناء منظمة متعلمة كما جاء في دراسة (صباح بن سهلة، 2016م). وهدفت أيضاً إلى التعرف على أثر التمكين الإداري على الإبداع التنظيمي كما هو الجلي في دراسة (بومعزة عائشة، 2016م). وأيضاً أدلت بهدف تحديد المفاهيم النظرية المتعلقة بمفاهيم التمكين الإداري، وتحديد مفاهيم النظرية المتعلقة بمفهوم الإبداع وإبراز أثر تطبيق فلسفة التمكين الإداري في إبداع العاملين في المؤسسة من وجهة نداء في نظر العاملين كما جاء في دراسة (ربيع نذير، 2011م). والتعرف كذلك إلى تعميق الفهم حول حقيقة المعرفة وإدارتها مع الوقوف على وضعية المنظمة الجزائرية إزاء المعرفة وتمكينها كما في دراسة (سمراء كحلات، 2009م). والتعرف كذلك على العلاقة بين التمكين كمتغير مستقل وأبعاده (الاتصال، وتدفق المعلومات، والحوافز والمعرفة والمهارات والاستقلالية) كما تجلّى في دراسة (Mehlem، 2004م).

* إتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (ربيع نذير، 2011م) في معرفة واقع التمكين الإداري بجميع أبعاده تفويض السلطة، المرونة، الثقة، تدريب الأفراد العاملين، المشاركة، الحوافز، الإتصال الفعّال). كما اتفقت مع دراسة (Melhem، 2004م) في السعي للتعرف على علاقة التمكين وعوامله الخمسة.

*اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة كونها تبحث عن معرفة كل بعد من أبعاد التمكين الإداري: تفويض السلطة، فرق العمل (التعاون)، الإتصال الفعّال (المشاركة)، التحفيز للمكتبيين وتتفق معها في جزء البحث عن استخدام أبعاد التمكين الإداري للمكتبيين والإختلاف حتى في مكان الدراسة إلا أنها مؤسسة وثائقية معلوماتية (المكتبة العمومية)، لحسب طبيعة ونشاط كل منظمة كما تجلّت في دراسة (صباح بن سهلة، 2016م).

9-2-3 من حيث النتائج:

توصلت الدراسات التي عرضت في مجال التمكين الإداري تتوفر فيما بينها بنسب متوسطة ومتفاوتة وهناك علاقات إيجابية وسلبية فيما بينها ويختلف باختلاف حجم ونوع المؤسسات إلى أنه يوجد دون ذو دلالة إحصائية بين التمكين بأبعاده (تفويض السلطة، التدريب، فرق العمل، الإتصال، التحفيز والمنظمة المتعلّمة في جامعة بسكرة وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في تصورات المبحوثين حول مستوى التمكين الإداري، كما في دراسة (صباح بن سهلة، 2016م)، إلا أن يوجد أن هناك ارتباط بين مختلف أبعاد التمكين الإداري (تفويض السلطة، فرق العمل، التدريب، الإتصال الفاعل، التحفيز والإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهذا ماجاء في سياق دراسة (بومعزة عائشة، 2016م).

توصلت بعض الدراسات وجود علاقة التمكين الإداري أي كانت إيجابية، في حين هناك إرتفاع كبير بدرجة كبيرة لتوفر الإبداع الإداري بجميع أبعاده ويقابله توفر التمكين بجميع أبعاده (تفويض السلطة، المرونة، الثقة، تدريب الأفراد العاملين، المشاركة، الحوافز، الإتصال الفعّال بدرجة كبيرة، كما في دراسة ربيع نذير، 2011م). كما أنّ هناك عدم الإهتمام بالأمور المادية يطغى على تفكير الأفراد العاملين بالمكتبات محل الدراسة، وقلّة الوعي بأهمية المعرفة التنظيمية كسبيل لتطوير العمل المكتبي نسبة 70% من المبحوثين، وهذا يدل على جانب إغفال نشر الوعي، والإقناع بأهمية التعلم والمعرفة وهذا من خلال دراسة (سمراء كحلات، 2009م)؛ كذلك

وجود إرتباطاً قوياً بين هذه العوامل: الإتصال، تدفق المعلومات، الحوافز، المعرفة والمهارة والإستقلالية مع تمكين الموظفين كما أظهرت الدراسة أن مستوى التمكين للموظفين يرتبط بمستوى الرضى الوظيفي بشكل كبير. كما تجلّت في دراسة (Mehlem، 2004م).

9-2-4 من حيث المتغيرات:

تم دراسة العلاقتو الدور والأثر للتمكين الإداري، والمتغيرات التالية: بناء المنظمة المتعلّمة، الإبداع التنظيمي، إبداع العاملين، تمكين المعرفة، عوامل التمكين (الإتصال الفعال، وتدفق المعلومات والحوافز، والمعرفة والمهارة والإستقلالية).

*ولابد من الإشارة وحسب الإطلاع المتواضع للباحثة عدم وجود دراسة سابقة (تناولت) متغير الدراسة التمكين الإداري في المكتبات بصفة عامة والمكتبات العمومية بصفة خاصّة وهي محلّ الدراسة.

9-2-5 من حيث المنهج، العينة والأداة المستخدمة:

إنفقت بعض الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في كل من المنهج والأداة الدراسة، والعينة نوعاً ما؛ كما في دراسة (ربيع نذير 2011م؛ بومعزة عائشة، 2006م؛ صباح بن سهلة، 2016م؛ 2004م، Mehlem)، وكان المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي المعتمّد على التحليل. والأداة هي الإستبيان والمقابلة، وتمّ إختيار العينة العشوائية.

✚ أما الدراسات الأخرى تختلف في استخدامها من حيث المنهج والأداة والعينة، كما في دراسة (سمراء كحلات، 2009م).

✚ وقد إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جوانب عدّة منها:

الإطار المنهجي للدراسة

الإستفادة من الإطار النظري في صياغة موضوع الدراسة وتحديد متغير الدراسة وأبعاده ومحل الدراسة، فيما يتعلق بالتمكين الإداري والإستفادة من الأدوات البحثية وعرضها على الأساتذة المحكمين للتأكد من صدقها تم الإفادة من الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

- **حدود الدراسة:** وتتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1-10 الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على " التمكين الإداري للمكتبيين بمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الوادي وملحقاتها"

10- 2 الحدود المكانية:

اجريت هذه الدراسة بالمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الوادي وملحقاتها.

10- 3 الحدود الزمانية:

تمّ انجاز هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2018-2019م.

10- 4 الحدود البشرية: يتمثل في المكتبيين بمكتبات المطالعة العمومية بولاية الوادي وملحقاتها.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي وهب لنا بنعمة العمل والعلم

الحمد لله الذي يسير لنا أمورنا وعززنا بالفهم

الحمد لله الذي وفقنا وسهل لنا التقدم إلى الأمام

أما بعد:

أتقدم ببالح بالشكر إلى والدي الغاليين اللذان شاركاني مشواري الدراسي من الصغر إلى الكبر ... الصبر والدعاء والمتابعة والمراقبة والسؤال والترقيب والانتظار، " جزاهما الله خير ما يجازي . الوالدين على ولدتهما".

وأقدم ببالح بالشكر والامتنان إلى الأيادي التي مدت المساعدة والوقوف إلى جانبي على هذه الدراسة الأستاذة الدكتورة / حفاص صونية

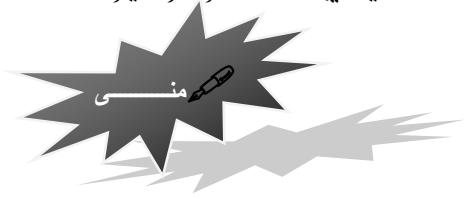
ما أتقدم بشكري موظفي مكتبات المطالعة العمومية بولاية الوادي على مساعدتهم العلمية لي.

كما أحمل الشكر والعرفان إلى كل من أمدني بالعلم والمعرفة وأسدي لي النصع والتوجيه،

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير إلى لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة والحكم عليها وإثرائها بأرائهم السديدة

ولن يفوتني أن أتقدم بشكري لكل قريب وبعيد لمساعدتهم العلمية لي فلمم الجزاء والخير

الوافر من عند الله تعالى



تمهيد:

المكتبة العامة أو مدرسة الشعب واحدة من أهم مقاييس تطور الأمم وارتقاء الشعوب ونموذج واضح لوعيها الفكري ومستواها العلمي والثقافي. فهي مجّمع للإنتاج الفكري على إختلاف أشكاله ومواضيعه وقبلة للقراء على إختلاف فئاتهم، أعمارهم وأجناسهم، وهي المكان الذي لا يقصي أي فكر أو علم، ولا يقصي صغيراً أو كبيراً، ولا يقصي عربياً أو غريباً المكان الذي تتألف فيه الأفكار وتنمو فيه شخصية الفرد وتتوسع فيه قدراته ومواهبه وتتضح مكتسباته العلمية، كما ذكر الأستاذ الدكتور أحمد أنور عمر: "جامعات شعبية تعطي العلم حراً لكل من يقصدها أي تخدم كل فئات وطبقات الشعب دون تمييز أو تفضيل" ودون مقابل فهي مدرسة مفتوحة مدى الحياة، تعتبر المؤسسات الوثائقية عامةً والمكتبات العامة خاصةً ولقد إرتأينا أن نتطرق إلى ماهية المكتبات العمومية.

أولاً: ماهية المكتبات العمومية.

1- مفهوم مكتبات المطالعة العمومية:

1- 1 تعريف المكتبة:

المكتبة حسب ما يعرفها القاموس الموسوعي: " هي مجموعة من الكتب والمواد الأخرى المحفوظة

للقراءة و الدراسة و الاستشارة"¹

أيضاً هي مجموعة من مصادر المعلومات ، اختيرت بدقة ومنظمة بطريقة مناسبة، ويعمل فيها مجموعة من الأفراد المدربين لتقديم خدمات ومناشط مختلفة تحتاج إليها فئة أو فئات من الأفراد الذين أنشئت المكتبة من أجلهم. ولقد كان اهتمام المكتبات في بادئ الأمر مقتصرًا على توفير الكتب وتنظيمها واتخذت ذلك محوراً تدور حوله دون الإهتمام بتقديم أية خدمات أخرى للقراء".²

أخصائي المعلومات هو "الشخص الذي يتولى تجميع واختيار وفهرسة وتكشيف مجموعات الكتب والمطبوعات والوثائق، وذلك من أجل وضعها بين أيدي العلماء والباحثين لاستخدامها"، إضافة إلى أعمال أخرى كتكوين المستفيدين والقيام بالنشاطات الإعلامية. في الواقع لا يمكننا أن نجد عمل المكتبي في وظائف معينة، وإنما هي مهنة متعددة الاتجاهات وكل فرد فيها قادر على العطاء والابتكار بقدر فهمه لدوره ووعيه برسالة مهنته، لذلك فمصطلح أمين مكتبة أصبح متقادماً لأنه مرتبط بالوظيفة القديمة للمكتبي وهي حراسة المخطوطات. لأن المعلومات تعد العملة الأساسية المتداولة بين مختلف المؤسسات، أصبحت الكفاءة في المعالجة والسرعة في البحث والتنفيذ من المعايير التي تحدد مستوى المؤسسات العاملة في قطاع المكتبات والمعلومات، وبالتالي فلم يعد هناك وجود للمكتبي بالمفهوم التقليدي، وإنما ظهر جيل جديد ليرث المهنة المكتبية، جيل يطلق عليه اسم - اختصاصي المعلومات أو خبراء المعلومات ويضم عالم المعلومات، الموثق، ضابط

¹ محمد الشامي، أحمد، المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات: دار المريخ. القاهرة. 1989م. ص42.

² متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية. الدار المصرية اللبنانية، 2008م ص283.

المعلومات، باحث الإنتاج الفكري، محلل الإنتاج الفكري، المكشف المستخلص، محلل المعلومات، محلل النظم، مبرمج الحاسب الآلي، المترجم العلمي ومسؤول الاقتناء. وبالتالي "فاختصاصي المعلومات تسمية عريضة تغطي عددا من فئات العاملين في مراكز المعلومات¹ كالمسؤولين على البحث عن الإنتاج الفكري، وكل أنماط استرجاع المعلومات، والإفادة من مرادف المعلومات".²

المكتبي لم يعد مصنفاً أو مفهرسا فقط لكن تعددت المهام التي يقوم في عصر تكنولوجيا المعلومات، فالمكتبي الآن هو من يقوم بالمهام الإدارية ومنسق المصادر والمبدع، أو محافظ الثقافة ومنظم المعلومات وباحث ومعلم ومتعلم وخبير... الخ.³

1-2 تعريف المكتبة العمومية:

بأنها تلك المكتبة التي تقدم خدماتها بالمجان لجميع فئات الشعب بدون تمييز بسبب اللون أو الدين أو الجنس أو غير ذلك، ولجميع الأعمار: الأطفال والشباب والكبار والشيوخ، ورجلاً ونساءً، وهي تقدم خدماتها لجميع المستويات الثقافية، وبالتالي فهي تحصل على المطبوعات والمواد المكتبية في مختلف المجالات الأدبية والعلمية والفنية وغيرها.⁴

¹ علي محمد، وائل رفعت نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة: الإسكندرية. دار الوفاء. 2014م. ص. 24.

² كريم، مراد. المهنة المكتبية في مؤسسات التعليم العالي بمدينة قسنطينة: دراسة ميدانية: أطروحة ماجستير: علم

المكتبات: جامعة منتوري: قسنطينة. 2001: ص. 31

³ صيرة، بسام عبد الغني. الدور المتغير لاختصاصي المكتبات والمعلومات العاملين في المعلومات: نشرة المستخلصات 2000. ع. 18. ص. 80.

" هي جامعات شعبية تعطي العلم حراً لكل من يقصدها فهي تخدم كل فئات الشعب عمالاً وفلاحين وصناع وتجار ، طبيياً ومهندسا وعالماً ومتعلماً طفلاً وشاباً وكهلاً... إلخ".

2- التطور التاريخي للمكتبات المطالعة العمومية:

2-1-المحة عامة عن المكتبة العمومية :

2-1-1-الفكر الغربي:

لقد كانت المكتبات في العصور القديمة والعصور الوسطى حكرًا على الملوك وأرباب السياسة والفلاسفة ورجال الدين، لا يستطيع المواطن البسيط الوصول إليها أبداً وكانت كثيراً ما تقيد إلى الأرفف بالسلاسل أو تخزن في صناديق، لكن هذا لوضع عرف حداً فاصلاً حيث دعت الضرورة والحاجة بين الحربين العالميتين لفتح أرصدة المكتبات أمام الجماهير وإنشاء مكتبات عامة . ومن جملة المبادرات الناجحة ، البحث الذي قامت به "هيئة التعاون الفكري" سنة 1937، ونشرته في كتاب اسمه: الرسالة الاجتماعية والفكرية للمكتبات العامة، حيث ورد في مقدمته "بالنسبة للأغلبية الساحقة من الناس فقدت المكتبات رهبتها وجلالها وكسبت محبتهم"

كما قامت العديد من الجمعيات الفرنسية والانجلوساكسونية، والحكومة الإسبانية بجهود ومبادرات حثيثة لم تسهم جميعها -وبعد مدة- إلا في خلق جو ملائم فقط، حيث حلت الحرب وعطلت بضرارة المساعي القائمة والمشاريع التي كانت قيد الدرس. ويعود الفضل لليونسكو بأن عادت فجعلت من المكتبات العامة محور حملتها بغية التربية الأساسية ومحاربة الأمية، لقد عملت على خلق دورات دراسية كانت بدايتها بمانشستر في 1948¹.

¹ ربحي ، مصطفى عليان، المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات: دار صفاء . عمان: 2012م

وتجهيز مكتبات قيادية كمركز نيودلهي في الهند ومركز مودلان في كولومبيا ومكتبة المنطقة في نيجيريا وكلها تعد من الإنجازات الناجحة التي قامت بها اليونسكو.

2-1-2 الفكر الإسلامي:

لقد بدأت المكتبات منذ أن بدأ الإنسان يسجل أفكاره وأعماله وتنظيم ما سجله للإستفادة به في جوانب الحياة المختلفة، هذا وقد احتلت مصر مكان الصدارة في حضارة العالم فبداية الكتابة وتسجيل أفكاره وآراء الإنسان وتنظيم هذه السجلات في شكل مكتبات وجدت في مصر القديمة.¹ وقد اتخذت عدة مسميات مثل دار الكتب، دار لفافات الكتب، ديوان الكتب، خزائن الكتب، دار الكتب المقدسة، بيت الكتب المقدسة، بيت الكتب الإلهية. أمحتب الثالث، ومكتبة قصر سيتي الثاني وغيرهم.

كما وجدت أنواعا متعددة من المكتبات منها المعابد والقصور فضلا عن المكتبات المتخصصة مثل المكتبات الطبية ولعلى أشهر هذه المكتبات مكتبة قصر أم حتب الثالث، ومكتبة قصر سيتي الثاني وغيرهما.²

وإذا تقدمنا في التاريخ نجد مكتبة الإسكندرية القديمة والتي تعد أول مكتبة عامة تمتلكها الدولة في العالم القيم فلم تكن ملكا لفرد وإنما أنشأتها الدولة وأنفقت عليها من المال العام لها

¹ وليد ناصر، شناق وأحمد شناق، المكتبات في الحضارة العربية والإسلامية: مكتبة المجتمع العربي. 2015م

² عبد المنعم موسى، غادة، المكتبات ومرافق المعلومات النوعية، ماهيتها، إدارتها، خدماتها، تسويقها. دار المعرفة

الجامعية: لإسكندرية، 2012م، ص121.

آنذاك، وكانت مقصورة على فئة المثقفين والعلماء وبذلك جمعت بين كونها مكتبة عامة ومكتبة أكاديمية. ويرجع تاريخ إنشاء هذه المكتبة إلى أوائل القرن الثالث ق.م في عصر الملك بطليموس الأول (323-285ق.م) الملقب بسوتير حيث اقترح عليه ديمتريوس الفاليري الذي فر إلى مصر من أثينا عام 295ق. بإنشاء مجمع علمي تلحق به مكتبة تجمع فيها العديد من الكتب من كل أنحاء العالم وسمي المجمع العلمي بالموسبون وعين ديمتريوس مشرفاً ورئيساً للموسيون، وسميت هذه المكتبة بإسم المكتبة الكبرى أوالمكتبة الأم تمييزاً لها عن المكتبة الصغرى التي ألحقت بمعبد السرابيوم الذي أنشئ في عهد بطليموس الثالث للإله الجديد للدولة البطلمية.

وبعد فتح العرب لمصر أصبحت القاهرة مركز القيادة الثقافية والفكرية للحضارة الإسلامية متنافسة مع كل من بغداد ودمشق وازدهرت حركة المكتبات في مصر الإسلامية.

ووجدت أنواعاً متعددة منها سواء الخاصة أو العامة أو الأكاديمية ولعل أشهرها مكتبة دار العلم التي أنشأها الفاطميون في الفترة ما بين القرن العاشر إلى القرن الثاني عشر الميلادي وخلال الحكم العثماني لمصر حدث خمول لحركة المكتبات في مصر، ويرجع إنشاء المكتبات العامة في مصر الحديثة إلى أواخر القرن التاسع عشر، حيث أنشأت بمصر¹ أولى المكتبات في العالم العربي وهي الكتبخانة الخديوية (دار الكتب المصرية) في مارس عام 1870م ثم مكتبة بلدية الإسكندرية (محافظة الإسكندرية) عام 1889م.

¹ يحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 19

هذا وقد انتشرت في القاهرة منذ أواخر الأربعينيات من القرن العشرين، بعض الفروع لدار الكتب المصرية بأحياء القاهرة المختلفة، وفي خارج مدينة القاهرة، كانت الخدمات المكتبية العامة تقدم للمواطنين في بعض المدن والقرى وحتى نهاية الخمسينيات وفي المدن كانت معظم المكتبات العامة تابعة للمجالس البلدية أو المجالس المديرية، وفي القرى كانت هناك مكتبات الوحدات المجمعّة.

ومنذ بداية الستينيات، بدأت وزارة الثقافة في إنشاء قصور الثقافة وبيوت الثقافة، وقد نصت تنظيمات هذه المواقع على أن يحتوي كل منها على مكتبة تؤدي خدمة عامة للأفراد تم إنشاء بعض المكتبات العامة بذاتها في بعض القرى حينما لا تتوفر بها مواقع ثقافية.¹ وفي أوائل السبعينيات بدأت حركة لتنظيم المكتبات العامة وإنشاء المكتبات المركزية، وقد إستهدفت هذه الحركة إعادة تنظيم المكتبات العامة على مستوى الدولة مع تبعية لدار الكتب والوثائق القومية.

لكن الحقيقة عكس ذلك ففي الزمن الذي كانت فيه الكتب تحفظ في صناديق مقلّة بالسلاسل والأغلال عرف العلم أوسع انتشار له في العالم الإسلامي وعرفت المكتبات أوسع انفتاح لها بين فئات الشعب ومثلت حقيقة مفهوم المكتبة العامة بأعمق مبادئه. حيث كانت في ظل الحضارة العربية الإسلامية "ذائعة كل الذبوع ومنتشرة في أرجاء العالم الإسلامي من حدود الصين شرقاً إلى الأندلس غرباً، وقلما تخلو بلدة إسلامية أو ناحية من مكتبة

¹ عليان، ربحي مصطفى عليان مبادئ علم المكتبات والمعلومات، دار صفاء. عمان. 2011م. ص ص 9-17.

عامة، هذا عدا عن مكتبات الأفراد ومكتبات المساجد ومكتبات الخلفاء ومكتبات المدارس و غيرها.

قد كانت المكتبة العامة في الإسلام عامة بالمعنى الحرفي والدقيق للكلمة، و لم يمنع احد من ارتيادها . وكان دخولها أو ارتيادها والمطالعة فيها يتم عادة بالمجان، وكثيرا ما كانت المكتبات العامة في الإسلام تقدم الورق والحبر وأدوات الكتابة مجانا لروادها . وكان في بعضها مرشدون لمساعدة القراء في إيجاد الكتب التي يبحثون عنها.

ومما شجع على انتشار المكتبات العامة في الإسلام أنه "من عادة العلماء والوزراء والأغنياء أن يوقفوا بعد وفا تهم مكتبا تهم الخاصة لمدنهم كما فعل صاحب بن عباد إذ أوقف مكتبته لمدينة الري أصبحت مكتبة عامة . وقد أنشأ أبو علي بن سوار الكاتب¹ أحد رجال عضد الدولة البويهية دار كتب عامة في مدينة رام هرمز على شاطئ الخليج العربي."²

ومكتبة بني عمار في طرابلس الشام، حيث كان بنو عمار شيعة على المذهب الإسماعيلي إهتموا بنشر مذهبهم والدعاية تموا بنشر مذهبهم والدعاية له، وبذلك أوجدوا مؤسسة تقوم إذا الدور هي دار العلم في طرابلس الشام، وقد تعاقب على المدينة عدد من الأمراء الذين اهتموا هذه تبة وتزويدها بالكتب حتى انهكان لهم وكلاء يجوبون الأقطار الإسلامية المختلفة بحثا عن الكتب والمخطوطات النادرة . وقد بلغ كتبها ثلاثة ملايين مجلد، منها خمسون ألف مجلد من القرآن الكريم، وثمانون ألف نسخة من التفاسير.³

¹ عليان ،رحي مصطفى عليان، المرجع السابق، ص 17.

² المدادحة، أحمد نافع، المكتبات في الحضارة العربية والإسلامية: مكتبة المجتمع العربي. عمان. 2015م. ص 45.

³ نشأت، سمير سعد عوض، المكتبات المتنقلة بما لها و ما عليها: دار العربي. القاهرة. 2011م. ص 48.

"كماوضح الحنين بن اسحق فقد جعل من مكتبته الخاصة مكتبة عامة لطلاب العلم. وفي الأندلس ظهرت دار الكتب في قرطبة كما انتشرت المكتبات العامة في مصر وفي مختلف أرجاء الدولة الإسلامية. وهذا ويعتبر بعضهم مكتبة بيت الحكمة في بغداد ومكتبة دار العلم في القاهرة مكتبات عامة".

3- خصائص المكتبات العامة:

تتضمن المكتبات العامة مجموعة من من الخصائص وهي المدرجة كالتالي:

- أ- أن تكون لعامة الجمهور دون أية تفرقة أو تمييز.
- ب- أن تقدم كافة خدماتها المكتبية للجمهور مجاناً وبدون مقابل.
- ج- أن تقوم الدولة بتأسيسها والإشراف عليها.
- د- أن توفر الفرصة للأطفال كي يقوموا بنشاطا تهم وأن تعاونهم للنهوض بمستواهم الفكري والثقافي بإعتبارهم رجال الغد.¹

4- أهداف المكتبات العامة:

المكتبة العامة هي التي تقدم خدماتها بالمجان لجميع فئات الشعب لدى فإنها تهدف إلى عدة أهداف وهي:

- 1- إتاحة جميع مصادر المعلومات المتوفرة بها بالمجان لجميع من يرغبون في الإطلاع على هذه المصادر دون أن يعترضهم في تحقيق ذلك أي حواجز ما دية أو أي تدخل من السلطات السياسية أو الدينية.

¹ وائل مختار إسماعيل، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة، عمان: 2009م، ص246.

- 2- أن تعكس مقتنياتها إحتياجات المجتمع الفعلية الحالية والمحتملة وذلك دون تدخل من الرقابة في فرض مطبوعات معينة أو حجب مطبوعات عن القارئ وذلك احتراماً للقارئ في اختيار ما يريد الإطلاع عليه للوصول إلى قرارات متوازنة.
- 3- أن توفر إمكانيات وخدمات البحث الحر والثقافة الذاتية وذلك لمعانة الفرد على النمو الثقافي طبقاً لإحتياجاته واهتماماته ورغباته وقدراته.
- 4- أن توفر خدمات حية ومتكاملة اجتماعياً من أجل نشر الأفكار والمعلومات بالمجتمع.
- 5- المعاونة في تحقيق أهداف التعليم الرسمي المدرسي، وذلك لأن المكتبة تعمل على تعميق أفق الطالب وفهمه لموضوعاته الدراسية.
- 6- تشجيع وتدعيم عادة لقراءة لدى المواطنين عن طريق تقديم الخدمات والكتب التي ترضي مختلف الإحتياجات والأذواق¹.
- 7 - تزويد القراءة بالمعلومات اللازمة لهم في تحديث أعمالهم في وظائفهم بالمجتمع وفي إدارة شؤونهم العملية.
- 8- تساعد المكتبات العامة في تقديم خدمات للطلاب بالمدارس والجامعات حيث تجعل التعليم المدرسي والجامعي كثر نضجاً وممارسة وتنوعاً، فهي تشارك المكتبات المدرسية والمكتبات الجامعة أهدافها ووظائفها.

¹ عليان، رحي مصطفى، المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات: دار صفاء. عمان. 2014م. ص 21.

9- غرس قيم وعادات اجتماعية مرغوبة كالتعاون والإيثار واحترام الملكية العامة واحترام آراء الآخرين والإيجابية والمشاركة.¹

وتهدف المكتبة العامة بشكل أساسي إلى إتاحة فرصة الثقافة المستمرة للجمهور من المواطنين في جو حر ودون مقابل . ولهذا يمكن للمكتبة العامة أن تكون مركزا للحياة الفكرية والثقافية والاجتماعية في المنطقة التي تخدمها من خلال تأمين ما هو مناسب من مصادر المعرفة والمعلومات تسهم في تنمية أفكار المواطن وأخلاقه.²

5- أنواع المكتبات العمومية:

تقدم المكتبة العامة خدماته لكل أفراد المجتمع دون استثناء، لكن هناك بعض الضرورات التي اقتضت ض أقسام المكتبة العامة لتصبح مكتبة مستقلة ، ولتقدم الخدمة المكتبية لشريحة من شرائح المجتمع،³ أو لحيّ او منطقة. ومن هنا تعد المكتبة الفرعية ومكتبة الطفل والمكتبة المتنقلة فروعاً للمكتبة العامة إذا كانت مرتبطة بها.

5-1 المكتبة الفرعية:

تعريف المكتبة الفرعية: هي فرع من المكتبة العامة ينشأ لتقديم الخدمة المكتبية إلى سكان الضواحي في المدن الكبرى من الغرض من إنشاء الفروع هو تيسير إمداد بالذين لا يتيسر لهم الوصول إلى المكتبة المركزية . ففي التشكيل المكتبي الذي أحسن توزيع المكتبات الفرعية به لن ينطوي استعمال القارئ للمكتبة على ضرورة قيامه برحلات طويلة نسبياً حتى

¹ محمد، هاني، المكتبة والمجتمع أنواع المكتبات وآثارها على قيام الحضارات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع:2014.ص113.

² همشري، عمر، أحمد، مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات ، عمان: دار صفاء ، 2008م.ص76

³ عليان، ربحي مصطفى، المرجع نفسه. ص 28.

يصل إلى مقر المكتبة فيضيع بذلك وقتا كان بالإمكان توفيره. حيث تقام المكتبات قريبا من الأماكن التي يذهب إليها الناس عادة لأغراض أخرى غير القراءة، مثل مراكز التجارة والمواصلات . ولا يمكن أن نبني اختيارنا لمواقع الفروع على أساس عامل البعد أو القرب فقط بينها وبين المكتبة المركزية بل علينا أن نقيم الفروع قريبا من الأماكن التي يتردد الناس عليها عادة لمختلف شؤون حياتهم .

والمكتبة الفرعية مكتبة كاملة، تعتمد إداريا وفنيا على التوجيه المركزي من المكتبة الرئيسية التي يتبعها عادة عدة فروع . ومن أسس الخدمة المكتبية السليمة إقامة فروع كافية للمكتبة المركزية أو شبه المركزية، مع ذلك فليس من المرغوب فيه أن تنشأ فروع أكثر من اللازم وذلك لأنها تعتبر فيما بينها موارد التشكيل المكتبي وتزيد من تكاليفه. فكلما زاد عدد الفروع كلما صغر حجم كل منا مما يترتب عليه ضالة المجموعات فيها وعدم كفاية الخدمات التي تقدمها.¹

إن كل مكتبة فرعية تملك مجموعة أساسية من الكتب والأرصدة المتنوعة، وتحصل على نسبة من الكتب الجديدة بشكل دوري تنظمه المكتبة المركزية، وذلك من أجل الحفظ على مجموعاته متجددة . ويجب اتخاذ كل الوسائل الممكنة حتى يتمكن القراء بالفروع من استعمال كل ما يملكها التشكيل المكتبي بأكمله من مطبوعات ووثائق متعددة، وللانتفاع بكل ما تقدمه المكتبة المركزية من خدمات.

وغالب ما تركز المكتبات الفرعية على القصص والكتب الثقافية العامة، ولهذا يحتاج الباحث عن المعلومات إلى أن يتجه إلى المكتبة المركزية غالبا. أما حجم مقتنياتها وعدد موظفيها فيعتمد أساسا على طبيعة المنطقة التي تخدمها وعدد سكانها بشكل عام وعدد المستفيدين

¹ عليان، ربحي مصطفى، المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات، دار صفاء. عمان. 2014م، ص 27.

من المكتبة بشكل خاص. ويعتبر أمين المكتبة المؤهل والقادر على إقامة العلاقات الطيبة مع المجتمع المحلي شرطاً رئيسياً لنجاح المكتبة الفرعية تتعاون مع أمين المكتبة في بعض الأعمال والأنشطة المكتبية.

5-2 مكتبة الطفل:

تعتبر الطفولة مرحلة عمرية بالغة الأهمية، لأنها تؤدّي دوراً كبيراً في تكوين شخصية الفرد من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والاجتماعية تبدأ من مرحلة الطفولة المبكرة، وهذا يعني أهمية نمو وصقل مواهبه وتنمية قدراته وتأمين احتياجاته المختلفة. ولأن للطفل عالمه الخاص المتميز وحاجاته ومتطلباته المختلفة عن عالم الكبار، يتوجب علينا توفير كافة الوسائل والأساليب والأجهزة والمؤسسات اللازمة ومن ضمنها المكتبة، التي تقدم له المعلومات والمهارات والخبرات الثقافية المختلفة¹.

5-2-1 تعريف مكتبة الطفل: هي مؤسسة تعمل على تكوين شخصية الطفل وصقل مواهبه وتنمية قدراته، وتوجيهها التوجيه الأمثل، من خلال ما تقدمه له بما يتناسب مع حاجاته وميوله ورغباته واستعداداته².

5-2-2 مميزات مكتبة الطفل :

نظراً لكون مكتبة الطفل موجهة إلى جمهور خاص ذو ميزات وخصائص تتطلب أخذها بعين الاعتبار وتوفيرها نذكر منها:

5-2-1 موقع مكتبة الطفل:

¹ عليان، ربحي مصطفى، المرجع نفسه، ص 27.

² المدادحة، أحمد نافع، أنواع المكتبات: دار المسيرة. عمان. 2011م. ص 61.

مواصفات الإفلا- IFLA- لهذا الغرض التي ترى أن المساحة المخصصة للأطفال يجب أن تكون كافية لمجموعة كاملة من الكتب التي تلبي احتياجات جمهور الأطفال. وتشير إليزابيث ماكسويل إلى أن لكل موقع مزايل وعيوب. فالموقع المنفصل قد تكون له بعض المزايا من حيث أنه:

- ✚ يمكن للأطفال أن يتواجدوا في مكان خاص بهم،
- ✚ يوفر نوعاً من المرونة بالنسبة لمستويات الضجة والضوضاء التي يثيرها الأطفال،
- ✚ يجعل الأنشطة التي يشترك فيها عدد كبير من الأطفال قابلة للقيام بها مثل عرض الأفلام، والحفلات الموسيقية وغيرها.
- ✚ يجعل العاملين بالمكتبة على الإلمام أكبر بمحتويات المكتبة، وبناء علاقة جيدة مع الأطفال (بالرغم من أن العاملين قد يشعرون بنوع من العزلة، كذلك النقص في العاملين يمكن أن يسبب بعض المشكلات)¹،
- أما الموقع الذي يشكل جزءاً غير منفصل من مبنى المكتبة العامة الرئيسية، فيمكن أن تكون له أيضاً بعض المزايا مثل:

- يمكن للأسرة أن تترتاد المكتبة مع بعضها.
- الانتقال للأماكن المخصصة للكبار يكون سهلاً في هذه الحالة.
- هناك إمكانية أن يقوم جميع العاملين بالمكتبة العامة من التفاعل مع الأطفال.
- يعتبر ذات تكلفة اقتصادية أقل من حيث توزيع المساحات والموارد، والهيئة العاملة.
- إبراز أعمال الأطفال مما يجعلها متطورة بشكل أكبر.

¹ عليان، ربحي مصطفى مكتبات الأطفال: الجوانب النظرية والتطبيقية: دار جرير. الأردن. 2009م. ص 44.

- وبعد تصميم مكتبة الطفل من العناصر المهمة في وجود المكتبة، وينبغي أن تؤخذ في الإعتبار الملامح الخاصة والإحتياجات المحددة للمستفيد منها عند التخطيط لها. ويتناول هذا الفصل موقع المكتبة، ومبناها، والتجهيزات اللازمة لها.

5-2-1- تصميم مبنى مكتبة الطفل:

يتطلب التصميم لبناء المكتبات -أيًا كان نوعها- تعاون خبيرين: خبير في فن البناء (المهندس المعماري) وخبير في فن المكتبات، حيث يقدم الثاني لأول شرحا مفصل بأنواع النشاط، والخدمة المكتبية التي تؤديها المكتبة، ويقوم المهندس المعماري من جانبه بتصميم البناء الذي يؤدي حاجات هذا النشاط. فالمبنى الذي تتفق مواصفاته مع الإحتياجات الفعلية للمكتبة هو المبنى الذي سيكتب له النجاح - بإذن الله في استقطاب المستفيدين من الأطفال، والعمل على إفادتهم، وتوفير الخدمات اللازمة لهم في المستقبل¹.

وقد قسم الخبير العالمي كيز متكالف مباني المكتبات إلى ثلاثة أقسام:

- مساحة خاصة بمقتنيات المكتبة من مواد مطبوعة، وغير المطبوعة مع مراعاة احتمالات التوسع المكتبي في المستقبل¹.
- مساحات خاصة بالقراء: وتشمل كتب الإعارة، ومساحات للحلقات الدراسية، وغرفا خاصة بالوسائل السمعية، ومساحات خاصة بالرسم وتركيب اللعب إلى جانب توفير مساحات لأماكن الإستراحة، ودورات المياه.
- مساحات للعاملين بالمكتبة: وتتضمن مساحات لإدارة المكتبة، وأخرى للإجراءات الفنية كالترويد والفهرسة، والتجليد.....إلخ.

¹ عليان، ربحي مصطفى، المرجع نفسه، ص 44.

أما معايير المباني التي أقرها الإتحاد الدولي لجمعيات المكتبات (IFLA) بشأن مكتبات الأطفال فهي ما يأتي:

- تخصيص (15م²) لكل أفل مجلد معروضة من خلال نظام الرفوف المفتوحة، وتشتمل هذه المساحة على الأماكن المخصصة للموظفين، وأخرى للفهارس، وأماكن لعرض اللوحات، والحيز الخاص بالإستراحة، إلى جانب المواد المكتبية وإعارات القراء.

• مساحة المكتبة التي تقدّر ب (100م²) إلى (180م²) تخدم عددا من السكان يتراوح بين (10000-20000) شخصا.

• إن تخطيط البناية نفسها ينبغي أن يراعى فيه سهولة الوصول إليها، وذلك بالتخلص قدر الإمكان من السلالم، الممرات الضيقة، والمساحات الصغيرة الأخرى.

3- الأجهزة والأثاث مكتبة الأطفال:

يدخل ضمن تجهيزات مكتبات الأطفال الأثاث والأجهزة والمعدات التي تستخدم في المكتبة.

3-1- من بين تجهيزات مكتبة الطفل: أجهزة التسجيل وأجهزة سماع الإسطوانات، وأجهزة عرض الأفلام، وأجهزة عرض الأشرطة المرئية (الفيديو)، والحواسيب وملحقاتها التي تستخدم في عرض البرمجيات الحاسوبية مثل برامج الأطفال الإلكترونية وغيرها.¹

3-2- ويشمل أثاث مكتبة الطفل: رفوف الكتب، والمناضد، والكراسي، وحاملات الجرائد

والمجلات، وصناديق الفهارس، والرش الأرضي للمكتبة. وهذا الأثاث يجب أن يكون معدا ومصمما خصيصا لإستعمل الأطفال. فرفوف الكتب يجب أن تكون في مستوى الأطفال من حيث الإرتفاع بحيث يستطيع الطفل أخذ الكتب دون عناء أو مشقة. ويمكن أن توضع هذه الرفوف ملاصقة لجدران المكتبة أو في أماكن مناسبة لذلك. أما المناضد، فيفضل أن تكون

¹ عليان، ربحي مصطفى، المرجع السابق، ص 58.

مستديرة أو مربعة الشكل بحيث تساعد على حرية الحركة عند الأطفال. أما الكراسي فيجب أن تكون مريحة ومناسبة للأطفال من ناحية الإرتفاع والحجم.¹

4-4 - الخدمات الأساسية لمكتبة الطفل:

تحقق مكتبات الأطفال العامة أهدافها بواسطة عدد من الخدمات الأساسية، ومجموعة من برامج الأنشطة وهي كالتالي:

أ- خدمات الإرشاد القرائي للأطفال والكبار المعنيين بالطفل ورعايته .

الخدمات المرجعية للأط فال والكبار، مثل استخدام مجموعة المراجع العامة، والملفات الرأسية (إرشيف المعلومات)، والإستعارات الخارجية.... الخ.

استخدام فهرس المكتبة، واكتساب المهارات اللازمة للبحث فيه.

إتاحة الوقت الكافي للأطفال لتصفح الكتب ، والدراسة كنشاط ذاتي مستقل.

الأنشطة الفنية والأشغال اليدوية كميل ودافع فردي.

الحاسبات الدقيقة، واستخدامها ، وتعلمها.

المداولات والمناقشات مع الزملاء، والعاملين بالمكتبة، والآباء والمعلمين، عن المواد القرائية الترفيهية.

فهرسة وتصنيف مكتبة الطفل أمر ضروري مهما كان حجم مجموعاتها من المواد المكتبية¹

¹ عليان، ربحي مصطفى. مكتبات الأطفال: الجوانب النظرية والتطبيقية. دار جرير. الأردن: 2009م. ص 58.

وبالنسبة لرؤوس الموضوعات فيفضل أن تكون من كلمة واحدة كلما أمكن وعدم تعقيد صيغها لتكون قريبة من لغة الأطفال.²

2-5 أهداف مكتبة الطفل :

لمكتبات الأطفال مثلها مثل بقية أنواع المكتبات الأخرى أهدافا تسعى لتحقيقها وتعمل على إنجازها إلى أقصى حد ممكن لتكون خدماتها ذات فاعلية وتأثير على جمهور الأطفال وهي كالتالي:²

1- توفير الكتب المناسبة للأط فال وأية مواد أخرى مناسبة لميول ورغبات الأطفال ، خلق الجو المناسب للمطالعة والتسلية والترفيه و التثقيف للأطفال، تعريف الطفل بمكتبته وكيفية إستخدامها والمحافظة عليها وتشجعه على غر إرتيادها والإستفادة من كافة خدماتها.

2-المساهمة في تطوير قدرات ومهارات الطفل اللغوية والفنية والإجتماعية من خلال تقديم خدمات مكتبية تساهم في تحقيق هذا الهدف ، والتعاون مع المكتبات الأخرى والمؤسسات ذات العلاقة والمهتمة بالطفولة.³

3-تتمية المواهب الكامنة عند الطفل، وإشباع ما لديه من هوايات ثقافية، تتمية المهارات الفكرية واللغوية لدى الأطفال، كمهارة القراءة والاستماع ومهارة التفكير والتحليل والتركيب ومهارات التعبير عن نفسه بصفة شفهية أو كتابية.

=

¹ نافع المدادحة، أحمد، أنواع المكتبات: دار المسيرة. 2011م ص 62.

² محمد فتحي عبد الهادي وآخرون، مكتبات الأطفال، 2009م ص 17

³ سهير أحمد محفوظ. الخدمة المكتبية العامة للأطفال. ص 18

4- غرس حب الكتاب ومصادر المعلومات المختلفة في نفوس الأطفال، قد ازداد وعي المسؤولين في مختلف دول العالم بأهمية مكتبات الأطفال، حيث أخذت تنتشر وتزداد نظراً لما تقدمه من خدمات جلية في بناء شخصية الطفل وتنمية إمكانياته، وإن كل "ما يبذل في هذا المجال من المال والجهد يؤتي ثمرات من بعد في مستقبل الوطن.¹

أصدرت منظمة الأمم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم (اليونيسكو)، بياناً رسمياً حول أهداف المكتبة العامة. وتضمنت أنشطتها عام 1972م بمناسبة العام الدولي للكتاب، الدعوة إلى الإهتمام والتركيز على تطوير مكتبات الأطفال والكتب التي تقدم لهم . كما أسندت في نفس العام إلى الإتحاد الدولي لجمعيات ومؤسسات المكتبات (IFLA) مراجعة البيان السابق إصداره، وإعداد بيان رسمي منقح بأهداف المكتبة العامة.

وتضمن هذا البيان الجديد نصاً واضحاً بضرورة الإهتمام بمكتبات الأطفال، حيث يقرر أنه يجب أن تتيح المكتبة العامة للكبار والأطفال فرص الإستفادة من أوقاتهم وتعليم أنفسهم باستمرار، وأن تتيح لهم الإتصال الدائم بالتطور في مجال العلوم والآداب، وأنه من السهل على الطفل أن يكتسب في بداية حياته عادة تذوق القراءة والكتب، واستخدام المكتبات العامة ومصادرها ; لذا فإن المكتبة العامة تتحمل مسؤولية خاصة لإتاحة الفرصة للأطفال كي يختاروا الكتب والمواد الأخرى بأنفسهم.

وينبغي أن تضم المكتبة مجموعات خاصة بهم، وأن يخصص لهم أجزاء معينة من المكتبة، عندئذ تصبح مكتبة الأطفال حيوية ومشجعة لأنواع متعددة من الأنشطة.

✓ وقد قامت هريت لونج **Harriet Long** بحصر أهداف مكتبات الأطفال العامة في

مجموعة من العناصر رتبته على النحو التالي:

¹ عليان ،ريحي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات دار صفاء 2012م.ص30.

- (أ) تيسير استخدام الأطفال لمجموعة كبيرة ومتنوعة من الكتب.
- (ب) إرشاد الأطفال وتوجيههم عند اختيارهم للكتب وغيرها من المواد.
- (ج) - تشجيع الأطفال وغرس متعة القراءة عندهم، كعمل نابع منهم يتابعونه فيما بعد.
- (د) تشجيع التعليم مدى الحياة من خلال الإستفادة من مصادر المكتبة العامة.
- (هـ) مساعدة الطفل على تنمية قدراته الشخصية وفهمه الإجتماعي¹.
- (و) قيام مكتبة الطفل بدورها كقوة اجتماعية تتعاون من المؤسسات الأخرى المعنية برعاية الطفل.

3-5 المكتبات المتنقلة:

3-5-1 تعريفها وهي عبارة عن سيارة مصممة بشكل مناسب تضم مجموعة من الكتب والمواد الثقافية الأخرى. تنطلق من المكتبة العامة المركزية إلى القرى والأرياف وفق برنامج زمني معين. وقد ظهرت هذه المكتبات مع بداية القرن العشرين كنتيجة لإهتمام الدول المتقدمة بالريف وسعيها إلى إيصال مختلف الخدمات إليه ومن ضمنها الخدمات المكتبية. مكتبة المتنقلة من أفضل الوسائل لإيصال الخدمة المكتبية إلى المناطق النائية والأماكن المحرومة والتي لم يسبق لها أن احتكت بأي مؤثرات ثقافية، وهي تؤدي أهم وظائف المكتبة العامة كالإعارة وإرشاد القراء، وأحيانا المحاضرات وعرض الأشرطة والتسجيلات العلمية والوثائقية والثقافية الهادفة

¹ إنيم، محمود. دليل المكتبة العامة ومكتبة الأطفال، عمان: دار البيازوري، 2005م، ص25.

وكانت بدايات المكتبة المتنقلة في بريطانيا وأمريكا مع مطلع القرن العشرين، حيث كانت عبارة عن وسائل بسيطة لحمل الكتب إلى المناطق النائية، وبحلول عام 1912 ظهرت أول مكتبة متنقلة تسيير بقوة المحرك، وحتى عام 1920 تطورت بحيث ظهر أول عمل متكامل التصميم للمكتبة المتنقلة بالمفهوم الحديث¹.

لقد بدأت فرنسا تجربة المكتبات المتنقلة سنة 1919، وتطورت تدريجياً حيث تعتبر الآن من بين الدول المتقدمة في هذا المضمار، فلديها في الوقت الحاضر مئات من المكتبات المتنقلة²، منها ماتوجد في ساحات الأسواق، وأمام المصانع، ودور البلديات والمدارس والمحطات وكأنها على موعد مع سكان النواحي التي يقل تعداد سكانها عن عشرين ألف نسمة، تحمل كل واحدة منها إلى هذه المناطق المحرومة من النشاط الثقافي ما يبلغ حوالي ألفي مجلد من كتب الأدب والفلسفة والعلوم التي لا غنى للفرد الراقي عنها في عصرنا الحديث إن استعمال المكتبات المتنقلة يمثل خطوة كبيرة نحو تحسين الخدمة المكتبية العامة، فهي تتميز بروح من البساطة يجعل منها الوسيلة المثالية لتقديم الخدمة المكتبية ولإثارة الرغبة في القراءة . وقد ساعد من عمل المكتبات المتنقلة اهتمام المكتبيين بأساليب توصيل الخدمات إلى المستفيدين في عين المكان الذي يتواجدون فيه كأسلوب لتسويق خدمات المكتبة العامة، تطوير مواصفات السيارات والحافلات الخاصة بالعمل المكتبي إضافة إلى التحسينات المستمرة في شبكات النقل البري³.

¹ رحي مصطفى عليان، مكتبات الأطفال: الجوانب النظرية والتطبيقية، الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع، ط1، 2009م، ص126.

² عليان، رحي مصطفى مبادئ إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات، ص37.

³ عليان، رحي مصطفى، المرجع السابق، ص30.

لقد أصبحت المكتبة المتنقلة الحديثة مزودة بجميع المتطلبات اللازمة لإراحة العاملين بها والقراء الإضاءة الكهربائية والتكييف والوسائل المكتبية الملائمة لهيكل الحافلة مما يسهل العمل والتنقل بداخله سواء للمكتبيين أو القراء . كما أنها توفر جوا من الاتصال التفاعلي الذي تتيحه الخدمة المباشرة أثناء وقفات المكتبة المتنقلة في التجمعات السكانية، حيث يغيب الجو الرسمي الذي يهابه بعض الأفراد.

4-5 أمين المكتبة المتنقلة:

ما يتوقف نجاح تسيير الخدمة المكتبية المتنقلة على توفر العنصر البشري المؤهل لأدائها والقيام بها، ويشترط فيمن يختار أمينا للمكتبة المتنقلة أن يكون مؤهلا ومدربا في مجال الخدمة المكتبية، واسع الثقافة وذو رغبة صادقة في هذا النوع من العمل، الذي يستوجب الاتصال المباشر .

مع مواطنين تختلف مستوياتهم الثقافية و التعليمية، ملما بالأحداث والتطورات العربية والعالمية وقضايا المجتمع، قادرا على التعامل الناجح مع الجماهير، ومتمكنا من إرشاد القراء والرد على استفساراتهم وعارفا بميول القراء وقادرا على خلق الوعي بالقراءة بينهم.

ومختلف هذه الطرائق التي تقدم من خلالها المكتبة العامة خدمات سواء كانت مكتبة فرعية مكتبة للطفل أو مكتبة متنقلة، كلها أنماط وأساليب لتوصيل الخدمة إلى المستفيدين وتوفير الجهد والوقت له¹.

5-3-2 أهداف المكتبة المتنقلة :

تسعى المكتبات المتنقلة إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف التالية:

¹ وائل رفعت، علي محمد نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة: دار الوفاء. الإسكندرية. 2014م. ص 24

*تقديم الخدمات المكتبية المختلفة وخاصة القراءة والمطالعة والإعارة للمناطق النائية من أجل المساهمة في رفع المستوى الثقافي.

*زيادة الوعي لدى أهلي المناطق النائية بما يدور في العالم الخارجي من أحداث وتطورات.

*شغل أوقات فراغ المواطنين في المناطق النائية بطرق إيجابية وبناءة وبما هو مفيد وممتع.

* المساهمة في حل بعض المشكلات الإجتماعية والصحية وغيرها لدى سكان المناطق الذين تخدمهم من خلال ما تقدمه لهم من كتب موجهة، أو عن طريق عرض الأفلام وغير ذلك من الأنشطة.

5-3-3 مميزات المكتبة المتنقلة:

تمتع المكتبة المتنقلة بعدد من المميزات الإيجابية التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، ومن أهمها¹:

- استغلال الموارد المتوفرة لديها على الشكل الأمثل، سواء فيما يتعلق بالمواد المتبينة التي تحملها أو أمناء المكتبات المؤهلين العاملين فيها. فالمواد المكتبية من كتب وغيرها.
- تمتاز المكتبة المتنقلة بأنها أكثر فاعلية مما يقوم به أي نوع من فروع المكتبة العامة.
- تمتاز الخدمة المكتبية المتنقلة بالمرونة، حيث يمكن إعادة الكتب إلى المكتبة المتنقلة عن طريق محطات الكتب أو المدارس وغيرها.
- تتيح خدماتها ومصادرها المختلفة لسكان المناطق النائية وبشكل منتظم إذا أعد برنامج الزيارات بشكل مدروس

¹ عبد الفتاح طه عسرى، التقنيات الحديثة وأثرها في المكتبات: دار الوفاء. الإسكندرية. 2014م. ص490.

➤ 3-2-5 المكتبة العامة في المجتمع:

تقع المكتبات في قلب المجتمع، فهي تتواجد لخدمة احتياجات الناس ولمساعدتهم على العيش والتعلم والتطور والتصرف كجزء من التكوين الاجتماعي المتلاحم والذي يبقي المجتمعات مع بعضها البعض. وكثير من أصحاب المكتبات لا يستفيدون استفادة مباشرة من خدمة المكتبات، ولكنهم يهتمون اهتماماً مستحقاً بما إذا كانت هذه الخدمة خدمة جيدة كما ينبغي أن تكون. نشيطة وإيجابية، وأن لا تذخر وسعا في إقامة الدليل على ما تقدمه من خدمات، والتشجيع على الاستفادة منها. وعليها أن تكون متيقظة لكل ما يطرأ في المجتمع من حاجات واهتمامات جديدة. عب المكتبة في المجتمع أدواراً ومهاماً عديدة كما أنها تمكنت من أن تجد لنفسها مكانة في المجتمع لا يمكن تجاهلها حيث أصبحت معلماً وعنصراً أكيداً النوعية الحياة الجيدة، الأمر الذي يبدو من خلال مظهرها ومبانيها، فاحتلال المكتبة لمكانتها الثقافية والاجتماعية في المجتمع لم يغنها على أن تتخذ لنفسها مباني مميزة وفاخرة. لقد عرفت المكتبات لفترات طويلة فكرة أن مبناها ومظهرها ينبغي أن يكون بسيطاً ومتواضعاً ضمن الهيئة العمرانية للمدينة، كن هذا التصور تم تجاوزه¹، فأصبحت المدن تتسابق من أجل العمل مع أكبر المهندسين من لإيجاد مباني مميزة ترتبط أسماؤهم وصورة المدينة، والعمل على تصميم المكتبة العامة وفق شكل مبدع يكيف بين مظهرها الجذاب والمميز وبين وظائفها².

تمثل المكتبة العامة أيضاً أماكن مرجعية للماضي والذاكرة، بحفظ التراث وتثمينه، ومعلماً للمعرفة بفضل المجموعات والأرصدة المتنوعة والغزيرة التي تحتويها، لقد ورثت هذه المكتبات عن الماضي أرصدة كبيرة كما أنها توفر البلوغ المباشر إلى المعرفة والثقافة لأكثر

¹ بروني، بيتر قياس أداء المكتبة: المبادئ والأساليب: الرياض 2008م. ص 33.

¹ بروني، بيتر، المرجع نفسه، ص 33.

جمهور ممكن، تمثل المكتبة إضافة لذلك معيارا يكشف مستوى الأفراد ومدى اهتمامهم بالثقافة والعلم والمعرفة .

"إن نجاح رسالة المكتبات يتوقف على كل فرد من المجتمع ، كما أنه يعود على كل فرد من أفراد الشعب بالخير"

5- وظائف المكتبات العمومية:

- تهتم المكتبات العامة بجميع مجالات المعرفة ولها أربع وظائف أساسية وهي:

1- **الوظيفة التثقيفية:** حيث تحرص المكتبة على توفير الموارد وتقديم الخدمات التي تكفل للمستفيد منها التذوق الفني والجمال، فضلا عن التكيف مع ظروف المجتمع.

2- **الوظيفة التعليمية:** لها جانبان أساسيان ، أولهما: دور المكتبة في دعم وظيفة المكتبة المدرسية. أما الجانب الثاني فيتمثل في دور المكتبة العامة في تعليم الكبار.

3- **الوظيفة الإعلامية:** حيث تحرص المكتبة العامة على توفير مقومات الإحاطة بالأحداث الجارية والقضايا التي تهم مجتمع المستفيدين¹.

4- **الوظيفة الترويجية:** تتمثل في حرص المكتبات العامة على اقتناء المواد التي تفيد أفراد المجتمع في قضاء وقت الفراغ نسواء كانت هذه المواد من الكتب أو المجلات العامة أو المطبوعات بوجه عام ، أو التسجيلات السمعية والبصرية.

¹ سمية الزاحي ، **المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع**، رسالة ماجستير في علم مكتبات، قسنطينة، 2005م، ص.33.

ولا تقتصر مهمة المكتبات العامة على الأنشطة القرائية، وإنما تحرص بعض المكتبات الآن على تهيئة مقومات الأنشطة الثقافية الأخرى كالدورات والمحاضرات والعروض المسرحية والحفلات الموسيقية.... إلخ.

6- خدمات المكتبات العمومية:

- خدمات التكشيف والكشافات وهي جزء من العمل الفني حيث يوجد الكشاف النسبي لتصنيف ديوي العشري ط22 وأيضا الكشاف الهجائي للفهرس المصنف المئوي أو الألفي في بداية الفهرس المصنف ليساعد الباحث في معرفة رقم تصنيف الموضوع الذي يبحث عنه.

2- تكشيف الكتب والدوريات .

3- خدمات الإستخلاص والمستخلصات وعروض الكتب.

4- استرجاع وبتث المعلومات من خلال الإحاطة الجارية والبتث الإنتقائي للمعلومات.

5- خدمات الإسترجاع على الخط المباشر¹.

6- الببليومتريقا (القياسات العددية والنوعية للمعلومات).

وتقدم المكتبات العامة العديد من الخدمات المكتبية للقراء والدارسين والباحثين بمختلف مستوياتهم مثل: الإعارة الداخلية والخارجية ، الخدمة المرجعية ورشادية، الخدمات الا

¹صبري إبراهيم، المتولي، الإدارة المكانية لمؤسسات الثقافة العربية-دراسة لتطبيقات نظم المعلومات الجغرافية [GIS] على قطاع المكتبات والمعلومات: دار الفكر العربي. القاهرة. 2016م. ص.51.

علامية ، التصوير ، الندوات والمحاضرات، عرض الافلام، تنظيم المعرض المختلفة وبخاصة معارض الكتب. وتواجه المكتبة العامة عدداً من المشكلات في هذا المجال من بينها زيادة عدد السكان والتطور التكنولوجي وما يتطلبه من تغيير في أساليب العمل التقليدية، وزيادة أوقات الفراغ عند المواطنين ، وتضخم حجم الكتب والمطبوعات التي تنشر وارتفاع ثمنها ، بالإضافة الى مشكلة الرقابة وحفظ حقوق المؤلفين.¹

ثانياً: الإطار القانوني والإداري للمكتبات العمومية بالجزائر.

1- أدوار ومهام المكتبات العمومية:

تستطيع المكتبة العامة أن تسطر العديد من النشاطات التي تتطلب الانفتاح على العالم الخارجي، والعمل المشترك مع عناصر محيطها من أجل تقاسم الخبرات وتفعيل الأنشطة .

2

ويمكن تجميع تلك النشاطات المتنوعة والمتعددة في أربعة قطاعات كبرى تمثل المهام المحورية التي تدور حولها واجبات وأعمال المكتبة والتي يتم تطويرها وفقاً لاحتياجات وأولويات المجتمع المحلي وتتمثل فيما يلي:

1-1 مجال التربية والتعليم:

ترتكز هذه النشاطات خاصة على العلاقة مكتبة-مدرسة والتي تعبر علاقة تكاملية وحيوية، حيث أن مختلف فعاليات المكتبة يمكن أن توجه نحو أطفال المدرسة الابتدائية وذلك من أجل مضاعفة قدرة الاستماع والتركيز لديهم، ومساعدتهم في تنمية شخصياتهم، والتعاون مع معلمهم في إقامة برنامج لتحسين التحكم في اللغة والكتابة لديهم.

¹ محمد، هاني، خدمات المعلومات في المكتبات ومرافق العلوم: دارالعلم والإيمان، 2014م، ص 113.

² الزاحي ، سمية، المرجع نفسه، ص 34.

تعد العديد من المدن في الدول المتقدمة كفرنسا "خطا للقراءة" والتي تعتمد في شكل اتفاقيات بين المدارس والمكتبة العامة وهدفها تحقيق النجاح الدراسي، وهذه الخطط تأخذ أوجها عديدة:

* إنشاء وتهيئة مكتبات ومراكز توثيق في المدارس،

* شبكة مكتبات فرعية كمكتبات الأحياء لتطوير المطالعة،

* تسمح أنشطة لتكوين مختلف الشركاء (معلمون، مكتبيون، منشطون،...) والتي

بتحسين معرفتهم ببعضهم البعض وكذا بالعمل معا بأكثر فعالية.

"كما يمكن أن تعمل المكتبة من أجل التربية الفنية للأطفال من خلال : القصص، الورش التشكيلية، وحتى من خلال ترقية رصيدها الموجود من خلال العمل على الاستماع الجماعي للتسجيلات الصوتية والموسيقية المتوفرة أو من خلال ورش للحكايات لتتشت الرصيد القصصي والروائي المطبوع، لأن عملية تعريف الأطفال بالرصيد، وتشجيع التخيل لديهم وتعليمهم الذوق الفني يعد من أهم أعمال المكتبة.¹

أما فيما يخص المراهقين فالنشاطات متعددة ما يعطي لهذا الجمهور الحساس استقبالا خاصا وحتى مرافقة فردية إن اقتضى الأمر، وتتعلق الخدمة أيضا بمحاولة التحكم في العوامل التي تزعجهم ووقايتهم من النزاعات . وتقديم رصيد من الوثائق المناسبة والتي تكمل أرصدة المكتبات المدرسية وجعلهم يكتشفون إمكانات المكتبة، كما يمكن تخصيص فضاءات للمراهقين وإعداد نشاطات وفعاليات حيوية تدور حول الكتاب. وتكريس هذا الاتجاه في خدمة المراهقين يعتبر استمرارية وتوصلا للعمل المنجز مع الأطفال.

¹ الزاجي،سمية،المرجع السابق،ص 34.

إن التكامل بين المكتبة العامة والمكتبة المدرسية أصبح أمرا واقعا في الكثير من الدول التي طورت نظمها المكتبية، وأصبحت تعمل على تحقيق التوافق فيما بينها فيما يخص ساعات استقبال الشباب، والفضاءات التي تناسبهم داخل المكتبة من أجل دعمهم الدراسي وتأطيرهم، فهي في خدمة الطلبة، الأساتذة والباحثين، حتى أن الكثير من المكتبات العامة أخذت على عاتقها إنشاء فروع للمكتبات الجامعية بالمدن المتوسطة".

1-2 المجال الاجتماعي:

حتى تؤدي المكتبة المهمة الاجتماعية المسندة إليها فإنها تركز لنفسها مجموعة من النشاطات وتعمل في كل حين على تطويرها، كما تعمل على استحداث خدمات جديدة كلما ظهرت ضرورة لذلك إن المكتبة العامة من خلالها كمكتبة مركزية أو من خلال الفروع التي تسعى إلى زرعها في مختلف المدن والمناطق، تعمل على تحقيق معنى الخدمة العمومية بمختلف أبعادها، وهي أماكن مناسبة لتطوير الفرد المجتمع المحلي. تم المكتبات بالبعدين الاجتماعي والثقافي لمحاربة حالات الاستياء والاستقرار التي يعاني منها بعض الأفراد في المجتمع.¹

1-3 مجال التراث:

إن المكتبات العامة على مستوى البلدية تعتبر ذاكرة لها، فهي تتوفر على مختلف الوثائق التي شهدتها المنطقة، كما أنها تحتفظ بأقدم الوثائق والمؤلفات، خاصة وأنها تكون الملجأ الأخير للكثير من مجموعات الأفراد والعائلات، وبالتالي فإن تلك الوثائق ينبغي أن تثنى

¹ الزاجي، سمية، المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع. رسالة ماجستير: قسنجينة. جامعة منتوري. 2005م ص 35.

وتلقى الاهتمام من طرف المكتبيين وذلك بحفظها في أماكن أو رفوف منفصلة، عن غيرها من الوثائق إضافة إلى أنها تشكل لانسجام، والتلاحم مصدرا كبيرا الأهمية بالنسبة لقيمة وسمعة المكتبة، حيث يمكن الاعتماد على تلك المجموعات في التأريخ للمنطقة، أو التعريف بأهميتها، ويمكن أن تتحول إلى مجموعات جوهرية في المكتبة نظر لقيمتها التاريخية التراثية وكذا المعطيات التي تتوفر عليها سواء كانت ذات طابع أدبي، أو تاريخي أو علمي.

1-4 مجال التنشيط الثقافي :

إن المكتبة مؤسسة غنية وثرية بمقتنياتها، لكنها لا ينبغي أن تكتفي بصف الكتب على الرفوف وانتظار طوابير القراء، وإنما ينبغي أن تندمج في برنامج ثقافي منظم يتلائم مع أهدافها وخصائص البيئة التي تعمل فيها، وذلك من خلال تنظيمها لنشاطات فكرية وثقافية إن العديد من المكتبات تقوم بندوات ولقاءات بين مختلف الفاعلين في المجتمع من أجل تنمية الحوار وتبادل الأفكار، وتشجيع الكثيرين ممن ليس لهم الرغبة في زيارة المكتبة، على الحضور وتعيدهم رؤية المكتبة كمؤسسة نشيطة وفاعلة¹.

ما تعد معارض الكتب من أهم أساليب التعريف بالأرصدة المتوفرة، يمكن إرفاقها بفعاليات أخرى كعرض الأرصدة السمعية والبصرية، فهي تحرص على توفير الموارد وتقديم الخدمات التي تكفل للمستفيد منها تنمية التذوق الفني والجمالي، فضلا عن التكيف مع ظروف المجتمع، والتشبع بثقافة مجتمعه والتكيف معه، ومن ثمة تكون المكتبة العامة أحد المراكز الرئيسية للحياة الثقافية وقد عملت منظمة اليونسكو **unisco** على التعريف بالمهام الأساسية للمكتبة العامة، وذلك من خلال بيان اليونسكو للمكتبات العامة، وقد حثت على الاهتمام بالمهام الأساسية الخاصة بالإعلام ومحو الأمية والتربية والثقافة، وأن تقوم بما يلي:

¹ الزاجي، سمية، **المرجع نفسه**، ص36

1. تخلق وتقوي عادة القراءة لدى الأطفال منذ سن مبكرة،
2. تدعم عمليتي التكوين الذاتي والتعليم الرسمي لكل المستويات،
3. تقدم لكل فرد الوسائل لينمو إبداعه،
4. تنتشط الخيال والإبداع عند الأطفال والشباب،
5. تطور معنى التراث الثقافي، الذوق الفني، والإنجازات والاختراعات العلمية،
6. تؤمن الوصول إلى مختلف أشكال التعبير الثقافي، والفنون الاستعراضية،
- 7- تزويد المؤسسات المحلية، الجمعيات والمجموعات المهتمة بخدمات المعلومات المناسبة،
- 8- تدعم نشاطات وبرامج التعليم ومحو الأمية لفائدة كل الشرائح العمرية، والمشاركة فيها وتنفيذ مثل هذه النشاطات إذا استدعت الضرورة¹.

2- الإطار القانوني والإداري للمكتبات المطالعة العمومية بالجزائر :

بعد مرور من الزمن الذي عاشته الجزائر، وإستقرار الأمان من جديد بالجزائر وإرتقاء الثقافة إلى وزارة مستقلة عن الوزارات الأخرى، بدأت الظروف تتهيأ لظهور أول نص تشريعي لمكتبات المطالعة العمومية في الجزائر بإشراف الوزيرة السابقة خليفة تومي، فكانت البداية مع المرسوم الذي بموجبه تمّ تحويل ملحقات المكتبة الوطنية إلى مكتبات مطالعة العمومية والمرسوم الذي أعطى دفعة للمطالعة العمومية وفضاءاتها الخاصة بها. فالمرسوم التنفيذي الجزائري 07-275 هو أول مرسوم يؤسس لقانون مكتبات المطالعة العمومية والذي تمّ تعديله بعد ذلك بمرسوم 12-234 الذي يعرفها "المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية

¹ الزاجي، سمية، المرجع نفسه، ص36

مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي". كما يمكنها من أن تتوفر على ملحقات عبر كامل التراب الوطني. بعدما كانت الملحقات تقتصر على المكتبة الوطنية فقط.

1- أدوار ومهام المكتبات العمومية المطالعة العمومية بالجزائر:

أما عن مهام المكتبات، فتحددها المادة 06 من نفس المرسوم 12-234 من خلال:

- وضع مختلف الأرصدة الوثائقية والخدمات المرتبطة بالمطالعة العمومية وجميع الخدمات الملحقة تحت تصرف المستعملين؛
- تخصيص فضاء للمطالعة يتكيف مع احتياجات الطفل؛
- توفير فضاء للدراسات وتحضير الإمتحانات¹؛
- تسهيل تطور الكفاءات القاعدية لإستعمال الإعلام والإعلام الألي
- توفير الوسائل التي تسمح للأشخاص المعاقين بالوصول للمطالعة العمومية؛
- تنظيم أنشطة ثقافية حول الكتاب؛

والمتمعّن للمرسوم التنفيذي الأول 07-275 والمرسوم الأخير 12-234 يلاحظ إدراج مهمّتين إضافيتين في المرسوم الأخير هما:

- تخصيص فضاء للمطالعة يتكّيف مع احتياجات الطفل؛
- تنظيم أنشطة ثقافية حول الكتاب.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 07-275 المؤرخ في 18 سبتمبر 2007 الخاص بالقانون الأساسي لمكتبات المطالعة العمومية، المرسوم تنفيذي رقم 12-234 مؤرخ في 3 رجب عام 1433 الموافق 24 ماي سنة 2012، يحدّد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، ص 10.

1-2 التنظيم الإداري: بحدّد المرسوم الأخير رقم 12-234 في مادّته 07 أن إدارة المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية مخوّلة لمجلس توجيه وبسيّرها مدير.¹

2-1-1 مجلس التوجيه:

حسب المادة 12 من نفس المرسوم فإنّ مجلس التوجيه يجتمع في دورة عادية مرتين في السنة على الأقل بناءً على استدعاء من رئيسه. كما يمكنه أن يجتمع في دورة غير عادية بطلب من السلطة الوصية أو بطلب من ثلثي أعضائه.

➤ أما عن أعضاء هذا المجلس فيتكون مما يلي: مدير الثقافة بالولاية، ورئيساً، ممثل الوالي، رئيس المجلس الشعبي الولائي أو ممثله، ممثل وزير المالية على مستوى الولاية، مدير التربية الوطنية رئيس المجلس الشعبي البلدي التي توجد بها الملحقات المعنية بجدول أعمال دورة المجلس أو ممثله. ويتداول المجلس التوجيهي حسب نفس المرسوم الأخير لمناقشة وتحديد الأمور الآتية:

- التنظيم الداخلي والنظام الداخلي لمكتبة المطالعة العمومية؛
- برامج الأنشطة السنوية والمتعدّدة السنوات وكذا حصائل أنشطة السنة المنصرمة؛
- مشروع الميزانية؛
- الكشوفات التقديرية للإيرادات والنفقات.
- الحسابات السنوية؛
- التنظيم والنظام الداخليين للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية؛
- الشروط العامة لإبرام الإتفاقيات الإتفاقيات والعقود والصفقات؛
- قبول الهبات والوصايا؛²

¹ القانون الأساسي، المصدر نفسه، ص 10.

² القانون الأساسي، المصدر السابق، ص 11.

❖ المدير:

حسب ما جاء في المادة رقم 15 المرسوم التنفيذي رقم 12-234 فإن تعيين وإنهاء مهام مدير المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية يتم بقرار من وزير الثقافة. أما المادة 16 فتحدّد مهامه في عدّة نقاط أهمّها:

- يعدّ برامج الأنشطة ويعرضها على مجلس التوجيه؛
- يتصرف بإسم مكتبة المطالعة العمومية ويمثلها أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية؛
- يمارس السلطة السلمية على كافة المستخدمين؛
- يوظف المستخدمين الموضوعين تحت سلطته ويعينهم وينهي مهامهم، باستثناء المستخدمين الذين لهم طريقة أخرى في التعيين؛
- يعدّ الكشوفات التقديرية للإيرادات والنفقات؛
- يبرم جميع الإتفاقيات والإتفاقات والعقود والصفقات؛
- يعدّ مشاريع الهيكل التنظيم والنظام الداخليين؛
- يحضر اجتماعات مجلس التوجيه ويضمن تنفيذ مدولاته؛
- يعرض قوائم النشريات الموجهة لتشكيل وإثراء الأرصدة على وزارة الثقافة للموافقة عليها.
- يعدّ في نهاية كل سنة مالية، تقريراً سنوياً عن الأنشطة مرفقاً بجداول حسابات النتائج؛
- يفوض الإعتمادات إلى مدير الملحقة الذي يتصرف فيها بصفته أمراً بالصرف الثانوي؛¹
- **التنظيم الداخلي:** حدّدت مصالح المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بموجب قرار وزاري مشترك مؤرخ في أول 1430 الموافق 26 فبراير سنة 2009.

¹ المرسوم تنفيذي رقم 12-234 مؤرخ في 3 رجب عام 1433 الموافق 24 ماي سنة 2012 بمحدّد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، ص 11.12.

❖ قسم معالجة الرصيد الوثائقي و تثمينه:

يكلف هذا القسم بالسهر على عدة مهام أهمها:

- ضمان مسار الوثيقة منذ استلامها إلى غاية وضعها تحت تصرف القارئ؛
- معالجة الرصيد الوثائقي، والمحافظة على هذا الرصيد عن طريق الترميم والحفظ والتجليد،
- تسيير عملية اقتناء الوثائق؛
- دراسة إمكانيات الإقتناء، بالتنسيق مع قسم خدمة المستعملين؛
- ضمان معالجة الكتاب قبل تداوله: الجرد والفهرسة والدليل؛
- إصلاح الوثائق التي أتلّفها المستعملون وتدعيمها؛
- وضع شبكة الأعلام الآلي وضمان سيرها وصيانتها؛
- تسيير الميدياتيك؛

❖ قسم خدمة المستعملين: يكلف هذا القسم بالمهام التالية:

- ضمان خدمات المكتبات المتعلقة بالإعلام الآلي والتوجيه لفائدة المنخرطين وكل باحث أوزائر؛
- إعداد إحصائيات لتقييم المقرئية وعدد القراء وطبيعة الوثائق المطلوبة؛
- وضع تحت تصرف المستعملين الوثائق والوسائل المادية التي تسهل أنشطتهم؛
- القيام بتبادل الوثائق والمعلومات العلمية والتقنية مع المؤسسات العلمية الوطنية والأجنبية¹؛

¹ المرسوم تنفيذي رقم 12-234 مؤرخ في 3 رجب عام 1433 الموافق 24 ماي سنة 2012 بمحدد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، ص 12.

- تنظيم تظاهرات وأنشطة ثقافية وعلمية مرتبطة بالكتاب؛

- النفقات: المتمثلة في:

-نفقات التسيير؛

-نفقات التجهيز؛

-جميع النفقات الخرى المرتبطة بنشاطها.

الموظفون والتكوين:

-رغم استقلالهما المبكر عن الجزائر، إلا إنَّ التشريع الخاص بالمكتبيين لم يكن إلا في سنة

1973 م بتونس وفي سنة 1974م بالمغرب، في حين صدر أول نص تشريعي الخاص

بالمكتبيين في الجزائر سنة 1968م وقبله القانون 62-157 المؤرخ في سنة 1962م الذي

أبقى على سريان القوانين الفرنسية التي لا تتنافى والسيادة الوطنية إلى غاية 1968م سنة

صدر أول نص تشريعي جزائري خاص بالمكتبيين. أمّا عن آخر قانون أساسي خاص

بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بالثقافة فهو المرسوم التنفيذي 08-383 الذي حدد 4

أسلاك:

✓ سلك مفتشي المكتبات والوثائق والمحفوظات.

✓ سلك محافظي المكتبات والوثائق والمحفوظات.

✓ سلك المكتبيين والوثائقيين وأمناء المحفوظات.

✓ سلك التقنين للمكتبات والوثائق والمحفوظات¹.

ثانياً: المكتبات العمومية في التشريع الجزائري:

2- الإطار القانوني والإداري المسير لمكتبات المطالعة العمومية بالجزائر:

- مديرية المكتبات والمطالعة العمومية في التنظيم الداخلي لوزارة الثقافة:

قبل التطرق إلى المكتبات التابعة لوزارة الثقافة علينا معرفة التغييرات التي طرأت على المديرية التابعة لها والتي كلفت مراقبة المكتبات العامة بصفتها المسؤولة عن الكتاب وترقية نشره ويمكن إجمال المراحل التي مرت بها هذه المديرية إلى:

✓ المرحلة الأولى 1963-1970م:

خلال هذه الفترة كانت المكتبات العمومية تحت وصاية وزارة التربية الوطنية بموجب المرسوم (63-193) الصادر باللغة الفرنسية وظلت كذلك بموجب المرسوم الذي تلاه 64-161 فكان التسيير من طرف مصلحة المكتبات والأرشيف التابعة لمديرية الشؤون الثقافية وقد أطلق عليها إسم المديرية الفرعية للفنون والمتاحف والمكتبات² بموجب المرسوم التنفيذي 65-208 بإشراف مديرية الشؤون الثقافية التي إنقسمت إلى مكتبتين دون تحديد مهامهما مكتب خاص بالمكتبات والمحفوظات مركب للمتاحف والأبنية الأثرية التاريخية بموجب المرسوم 67-185.

¹ المرسوم تنفيذي رقم 12-234 مؤرخ في 3 رجب عام 1433 الموافق 24 ماي سنة 2012 بمحدد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية، ص 13.

² بوضبع، حبيبة. آليات تنمية الميول القرائية لدى الطفل بمكتبات المطالعة العمومية: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية المحاهد عصامي، بسكرة، 2018م، ص 62.

✓ المرحلة الثانية: 1971-1980م:

خلال هذه المرحلة انتقلت الوصاية إلى وزارة الأخبار والرياضة سنة 1971م بعدما كانت تحت وصاية وزارة التربية لتستقر بوزارة الثقافة سنة 1982م.

جاء المرسوم 71-124 ليحدد من الإختصاصات السابقة الممارسة من طرف مزير الأبناء والإختصاصات التي كان يمارسها وزير التربية الوطنية في ميدان الثقافة تنقل إلى وزير الأخبار والثقافة وبهذا إنتقلت إختصاصات ومهام تسيير المكتبات العمومية والمطالعة العمومية من وزارة التربية الوطنية إلى وزارة الثقافة تمّ إستحداثها لأول لأول مرّة وتلاها المرسوم 71-125 الذي يعدّ أول نص تشريعي يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الأخبار والثقافة وبالتالي إحداث مديرية الثقافة التي من بين مديرياتها، المديرية الفرعية للطبع والنشر ومطالب الجمهور المكلفة بتتمية وتوجيه ومراقبة وطباعة ونشر الكتب التي كلفت بعدة مهام في مجال الكتاب والمكتبات ومطالعة الجمهور وجاء المرسوم 75-31 بتكليف مديرية المطالعة العامة والوثائق بالنهوض بالمطالعة العامة وتنظيم الإعلام الوثائقي المعد للنشاط العام لوزارة الأخبار والثقافة بإعداد المطبوعات التي تعرف بالجزائر وبإنجازاتها في أهم مجالات النشاط الوطني وهي تتولّى في هذا الإطار الوصاية على الهيئات والمؤسسات والمناظرة التابعة لوزارة الأخبار والثقافة و هي تشمل على مديرتين فرعيتين هما:

* المديرية الفرعية للوثائق والمطبوعات.

* المديرية الفرعية للمطالعة العامة والمكتبات¹

¹ بوصبع، حبيبية. المرجع نفسه. 62.

✓ المرحلة الثالثة: 1981-1989م

* خلال هذه المرحلة بموجب المرسوم 81-390 تمّ إقصاء المديرية الخاصة بالمكتبات

والمطالعة العمومية أين تمّ التركيز فقط على تطوير الإعلام وتنظيم الصحافة الوطنية

والأجنبية وتتميّتها وتطويرها ولتواصل سلسلة الإقصاءات¹ حيث جاء المرسوم 81-391

ليقضي وزارة الثقافة وتصبح مجرد كتابة الدولة للثقافة والفنون وفي سنة 1982م إرتقت

الثقافة من جديد بوزارة منتقلة لها لترتقي معها المكتبات بمقتضى مرسوم 82-296 إلى

مديرية تتقاسمها مع الكتاب بإسم مديرية الكتاب والمكتبات والمطالعة العمومية حيث أسندت

لها مهمة إعداد سياسة وطنية في ميدان الكتاب والمكتبات والمطالعة العمومية وفيما يخصّ

التنظيم الداخلي لوزارة الثقافة والسياحة بالمرسوم 85-129 لم يحدّد مهام مديرية الكتاب

والمطالعة العمومية والوثائق ولا لمهام المديرية الفرعية التابعة لها والمتمثلة في كل من:

* المديرية الفرعية للكتاب والمطالعة العمومية والوثائق.

* المديرية الفرعية للمكتبات والمطالعة العمومية.

* المديرية الفرعية للوثائق والمعارض.

✓ المرحلة الرابعة 1990-2005م:

¹ بوضبع، حبيبة. المرجع السابق. 63.

خلال هذه المرحلة تمّ إنشاء المجلس الوطني للثقافة بمقتضى المرسوم التنفيذي 90-250 وأيضا تم تنظيم الأمانة الدائمة للمجلس وفقا للمرسوم التنفيذي 90-400 وإلغاء وزارة الثقافة للمرة الثانية لتتحول إلى مجلس وطني للثقافة أين تمّ إلغاء مصطلح المكتبات لتتحول المديرية الفرعية للمكتبات والمطالعة العمومية إلى المديرية الفرعية لترقية المطالعة العمومية دون أي تحديد للمهام ليعود مصطلح المكتبات من جديد بعودة الثقافة إلى وزارة وفق المرسوم 91-298 أن نشأت من جديد المديرية الفرعية للمكتبات والمطالعة العمومية التابعة لمديرية الفنون والآداب دون تحديد لمهامها وأما المرسوم التنفيذي 91-447 ثم يحددهo الآخر مهام مديرية الفنون والآداب إلا كونها تقسم أربع مديريات منها المديرية الفرعية للمكتبات و المطالعة العمومية وقد تمّ إيضاح المديرية الخاصة بالمكتبات المديرية الفرعية للكتاب تحت إسم المديرية الفرعية للكتاب وترقية أنشطة النشر عملا بالمرسوم التنفيذي رقم 92-146. المرسوم التنفيذي 93-257 تضمن تنظيم الإدارة المركزية في وزارة الإتصال وتمّ إقصاء لوزارة الثقافة ومديرياتها لأنّ الأوضاع الأمنية أن ذالكم تكن مستقرة لتعود لوزارة الثقافة من جديد بمقتضى المرسوم 94-169 وتعود معها المديرية الفرعية للكتاب وترقية النشاطات الترفيهية والمطالعة العمومية تحت إطار مديرية الفنون والآداب دون تحديد المهام¹

¹ بوضبع، حبيبة. آليات تنمية الميول القرائية لدى الطفل بمكتبات المطالعة العمومية: دراسة ميدانية بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية المحاهد عصامي، بسكرة، 2018م. ص ص 64-63

أما المرسوم التنفيذي 96-141 ف جاء مكتبة في هيكله إلى المرسوم 94-169 في مجال الكتاب والمكتبات إلا أنّ الإختلاف كان في نسبة المديرية الذي يحول إلى المديرية الفرعية للمكتاب والمطالعة العمومية ودعم الإبداع دون تحديد لمهامها.

✓ المرحلة الخامسة : من 2005م إلى يومنا هذا .

منع المرسوم التنفيذي رقم 05-05 أصبحت مديرية الكتاب والمطالعة العمومية في التنظيم

الداخلي لوزارة الثقافة تضم مديريتين هما:

* المديرية الفرعية لدعم الإبداع الأدبي.

* المديرية الفرعية للمكتبات وترقية المطالعة العمومية .

المكتبة الوطنية:

تمّ إنشاؤها في فترة الإستعمار الفرنسي بالجزائر بقرار من وزير الجريدة وذلك بتاريخ 13 أكتوبر 1835م وتم إلى قصر الداوي مصطفى باشا سنة 1863م وفي سنة 1958م نقلت إلى مبنى في شارع فرانس فاتون على واجهة تطل على البحر وفي سنة 1986م بدأ مشروع بناء مكتبة وطنية جزائرية التي تم تدشينها في 01 نوفمبر 1994م في الحامة بالعاصمة والتي تعتبر أجمل المباني المطلّة على البحر الأبيض وهي من أكبر وأحدث المكتبات الوطنية العالمية سواء من حيث المضمون أو من حيث تقنيات المحافظة على الكتب والوثائق¹.

فبعد الإستقلال تفتنت السلطات الجزائرية للدور المحوري الذي تلعبه المكتبة في بث الثقافة العربية الإسلامية للأمة الجزائرية صدر أول نص تأسيسي للمكتبة الوطنية بمقتضى 34-70 الذي تضمّن إعادة تنظيمها والذي عرفها على أنّها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المدنية والإستقلال المالي وهي موضوعة تحت وصاية وزارة التربية بالإضافة إلى إمكانية فتح فروع لها في أي مكان من التراب الوطني وبعده جاء المرسوم التنفيذي رقم 93-

¹ بوضيح، حببية، المرجع نفسه، ص 64.

149 الذي أقرّ بتعديلات في القانون الأساسي لمكتبة الوطنية والذي من بينها وضع المكتبة تحت وصاية الوزير المكلف بالثقافة بعدما كانت تحت وصاية وزارة التربية ويسمح لها بإحداث ملحقات عبر التراب الوطني فكانت النتيجة 14 ملحقة للمكتبة الوطنية في كل من قرار، بجاية تيارت، بشار، تلمسان، تيزيوزو، عنابة، قسنطينة، غليزان، بسكرة، تبسة، الجلفة، عين تموشنت، معسكر، وقد كان ذلك إبتداءً من سنة 2005م ليتم تحويلها إلى مكتبات المطالعة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي 08-236 المتضمن إنشاء مكتبات المطالعة العمومية فكانت بداية التجربة الرائدة للمكتبات العمومية في الجزائر.

المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وملحقاتها:

يعد المرسوم التنفيذي 07-275 أول مرسوم يؤسس لقانون مكتبات المطالعة العمومية والذي تمّ تعديله بعد ذلك بمرسوم 12-234 الذي تمّ من خلاله تغيير تسمية مكتبات المطالعة العمومية إلى المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية وعرفها المرسوم على أنها مؤسسات عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي ويمكن لها تتوفر على ملحقات عبر كامل التراب الوطني وقد حدّدت مهامها في المرسوم حيث تجذر الإشارة إلى إدراج مهمّتين إضافيتين وهما:

- * تخصيص فضاء للمطالعة يتكيف مع إحتياجات الطفل.
- * تنظيم أنشطة ثقافية حول الكتاب¹.

المكتبات البلدية:

نظراً لأهمية المكتبات ودورها الحساس فقد أولت الدولة الجزائرية أهمية بالغة للمكتبات البلدية بعد الإستقلال فسعت من إنجاز مشروع بإسم مكتبة كل بلدية والذي لم يكتمل إلا مؤخراً نتيجة

¹ بوصبح، حبيبة، المرجع السابق، ص 65.

عدم الإستقرار الذي عانت منه الجزائر خلال العشرية السوداء إلا أنّ المشكل لم يكن في الإنجاز بقدر ما كان في التسيير للإفتقار إلى نصوص تشريعية تنظيمية لأنّ كل من قانون البلدية سواء 90-08 أورقم 11-10 لايشيران إلى المكتبة البلدية إلاّ كونها تتدرج ضمن مهام مكتب الثقافة والرياضة التابعة لمصلحة الشؤون الإجتماعية والثقافية والرياضية.

خلاصة الفصل :

من خلال ماتم طرحه في هذا الفصل من الجزء النظري للمكتبات المطالعة العمومية إرتأينا على أن المكتبات العمومية من أهم المؤسسات الوثائقية في المجتمع لما تقوم به من دور في نشر الوعي والثقافة بين أفرادها من خلال الخدمات والأنشطة وأوعية المعلومات التي تقتنيها. ويعنى بها "التوسع المكاني للمكتبات العامة" للمستفيدين داخليا وخارجيا.

تعتبر المكتبات العامة عن الهوية الثقافية لأي مجتمع من المجتمعات، فهي مستودع لتراث المجتمعات في الماضي، ومصدر التعلم في الحاضر، التي تعتبر سبب في عزوف الكثير من المسفيدين نحوها من خلال أهميتها، أهدافها، وظائفها، خصائصها وخدماتها. وتساهم المكتبات العامة على محو الأمية الهجائية والثقافية، وذلك بتنوع أرسنها سواء التقليدية أو الحديثة، لأنها أصبحت مركز معلوماتي بحث بكل أشكالها وأنواعها خاصة المكتبات المتنقلة التي تعتبر الوسيلة التي تنتقل إلى الأماكن المنعزلة لذلك فهناك فرصة لكل مواطن في المجتمع.

وبعد ما تمّ عرضه من المعلومات الكافية والوافية في هذا الفصل ؛ سوف ننتقل إلى الجانب التطبيقي للإجراءات الدراسية الميدانية بمكتبات المطالعة العمومية ميدان الدراسة .

تمهيد

بعد التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بالتمكين الإداري والمكتبات العمومية من خلال الفصلين السابقين.

- فلذا يعتبر الجانب التطبيقي أهم خطوات البحث العلمي، حيث يمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية، و يوسع في مجال دراسته الميدانية، وذلك بإثبات أو نفي صحة الفرضيات التي هي بصدد دراستها، وهذا من خلال تحويل نتائجه الكيفية إلى إحصائيات ونسب كمية وأرقام حسابية.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تشمل كل من إجراءات الدراسة؛ أدوات جمع البيانات، مجالات الدراسة، عينة الدراسة، تفريغ وتحليل البيانات، النتائج على ضوء الفرضيات، النتائج العامة للدراسة، وأخيراً الخاتمة.

1-التعريف بأماكن الدراسة:

1-2 تعريف المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي:

هي مؤسسات عمومية ذات طابع إداري ،تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي؛ نشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 11-293 المؤرخ في 18 رمضان 1432 الموافق ل 18 أوت 2011 المتمم للمرسوم التنفيذي رقم 08-236 المؤرخ في 23 رجب 1429 الموافق ل 26 جويلية 2008 ، و المتضمن إنشاء المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بالوادي و تنظيمها

- أنشئت المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي في إطار برنامج تنمية الجنوب الكبير، طبقا للقرار: 582 ، و ذلك بتاريخ 13 مارس 2010 ،و قدم تدشينها رسميا من طرف معالي وزيرة الثقافة خليدة التومي يوم 23 ديسمبر 2013 ،وتقدر مساحة المكتبة الرئيسية ب: 2400 متر مربع،للمكتبة الرئيسية 5 فروع في كل من: قمار-الرباح-البياضة-المغير -جامعة و في انتظار التحاق فروع أخرى عن قريب، وتعتبر المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية الإدارة العليا التي تقوم بتسيير فروعها و خاصة الملحقات التي تمّت فيها الدراسة وهي:

1-2-1 تعريف مكتبة المطالعة العمومية عيسى الجر وني: تقع بمدينة المغير ولاية الوادي فتحت المكتبة ابوابها في 2012م وهي تعمل على تطوير ونشر وترقية المطالعة العمومية والمهتمين بالبحث والدراسة حيث تم تدشينها من طرف الوالي وقد سميت باسم الشهيد* عيسى الجر وني*ابن المنطقة تكريماً وتقديراً لعلمه النضالي ولجهوده وتضحياته لأجل المنطقة،تقع المكتبة حيث يحدها شمالا طريق فرعي ويحدّها جنوباً مديرية السكن والتعمير،ومن الشرق الطريق الوطني رقم 03،أمّا غرباً فيحدّها سكنات اجتماعية ذات طابع إيجابي كما تتربع المكتبة على مساحة تقدر ب 3989.5م².

1-2-2 تعريف مكتبة المطالعة العمومية محمد بسرة: هي مكتبة المطالعة العمومية بجامعة هي أحد فروع المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي تقع في حي النسيم ببلدية جامعة ودشنت هذه المكتبة كملحقة للمكتبة الرئيسية بالمطالعة العمومية بولاية الوادي، في سبتمبر 2013م تحت اسم المجاهد* محمد بسرة* تقع المكتبة بحي النسيم بدائرة جامعة ولاية الوادي، وتحديدها بالضبط جغرافيا: يحدها شمالا ساحة ألعاب، وجنوبا شارع ومستشفى تصفية الكلى أما شرقا طريق مزدوج وغربا شارع، وتقدر المساحة الإجمالية للمكتبة بـ 2139.20م²

1-3: موقع المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي:

تقع المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي -محمد الطاهر العدواني- بلدية حساني عبد الكريم -الرقم- في شارع الأمير عبد القادر و التي تبعد عن عاصمة الولاية 20كم، و يحتوي مقر المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية على هيكل تنظيمي مهيكلا كما يحتوي على رصيد وثائقي جد معتبر و هو مقسم كالتالي:

1-4 الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي:(انظر الملحق رقم 03).

1-4-1 الهيكل التنظيمي لمكتبة المطالعة العمومية عيسى جروني المغير (انظر الملحق رقم 04).

1-4-2 الهيكل التنظيمي لمكتبة المطالعة العمومية محمد بسرة جامعة(انظر الملحق رقم 05)

1-5 الرصيد: تمتلك المكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الوادي رصييدا وثائقيا جد معتبرا متمثلا في كتب و أقراص مضغوطة وهي كالتالي:

- الأوعية الفكرية: يتكون الرصيد من أوعية ورقية وأوعية رقمية يصل عدد العناوين حوالي 11140 عنوان وعدد النسخ 24955 نسخة.

- نلاحظ من خلال ما سبق أن المكتبة الرئيسية تمتلك رسيدا هائلا و متنوعا من حيث الموضوعات بالرغم من أنها تفتقر نسبيا إلى بعض التخصصات مثل: تخصص علم المكتبات، إعلام آلي ، تخصص اللغات -الفرنسية و الإنجليزية- كما هو موضح في الملحق (رقم 06)

2-5: الكوادر البشرية للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية محمد الطاهر العدواني:

- تسعى المكتبة إلى تحقيق أهدافها و ذلك بتوفير العنصر البشري المتخصص في المكتبات و التوثيق ليسهل على المكتبة تأدية وظائفها و خدماتها على أكمل وجه، و بالنسبة للمكتبة الرئيسية تحتوي على موظفين وهذا ما يوضحه الملحق رقم (07).

2-5-1 الكوادر البشرية للمكتبة المطالعة العمومية عيسى جروني المغير:

تضم المكتبة مجموعة متكاملة من العاملين بها بصفة دائمة وأخرى بصفة مؤقتة وعلى الأساس فالمكتبة يقوم على إدارتها مكلف وهو المسؤول عنها ويليه مكتبيين وعددهم اثنان ومساعد مكتبي واحد ويليه متصرف مسؤول عن جرد العنناد وغيره و مسؤول قاعدة الإنترنت أما الباقي فهم مؤقتين في إطار الشبكة والعقود ومسؤول الأمن عن المكتبة.

2-5-2 الكوادر البشرية للمكتبة المطالعة العمومية محمد بسرة: تضم المكتبة

مجموعة من العاملين الذين يمثلون مفتاح المكتبة فلذا ما يوضحه الملحق رقم (08).

2-إجراءات الدراسة الميدانية.

1-2 أدوات جمع البيانات:

يعتبر الاختيار الأنسب لوسائل جمع البيانات للتحقق من فرضيات الدراسة، حيث يعتبر الاستبيان، الملاحظة والمقابلة من أهم الوسائل لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة ولقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الملاحظة والاستبيان، ولقد أفادتنا المقابلة مع المسؤولين المصالح بالمكتبات العمومية بولاية الوادي وملحقاتها في الدراسة الاستطلاعية من أجل ضبط جوانب موضوع الدراسة التي تحتاج إلى المزيد من الاستكشاف التفصيلي بهدف الحفاظ على الموضوعية والوصول إلى نتائج ثابتة وصادقة.

2-1-1 تعريف الاستبيان: هو أداة تتكوّن من مجموعة من الأسئلة، تتوجّه ، أو ترسل، أو تُسلّم إلى الأشخاص، الذين تمّ اختيارهم كعينة من مجتمع الدراسة، ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة به وإعادته بعد ذلك للباحث¹. (أنظر الملحق رقم 02)

- كما تمّ عرضها على الأستاذة المشرفة وتمّ الموافقة عليها لغرض تحويلها إلى مجموعة من الأساتذة المحكّمين قصد التأكد من اللغة ومدى انتماء الفقرات لأبعادها ومدى ملائمة بدائل الأجوبة.

- تمّ فيها تعديل الاستبيان بناءً على ملاحظات الأساتذة المحكّمين وبالرجوع إلى الأستاذة المشرفة لتتمّ صياغة الاستبيان في شكله النهائي .

2-2 مجالات الدراسة:

2-2-1 المجال المكاني:

تمّ إجراء هذه الدراسة في ولاية الوادي وبالضبط بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية وملحقاتها دائرة جامعة ودائرة المغير ومن دواعي اختيارنا لهذه المؤسسة كونها مؤسسة وثائقية ومركز معلومات يخدم موضوعنا، بالإضافة إلى كوننا من نفس الولاية آملين من

¹قنديلجي، عامر إبراهيم، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات التقليدية والإلكترونية، عمان: 2008م، ص 186

خلال هذا الاختيار إيصال صورة واضحة وفعالية عن "التمكين الإداري للمكتبيين في المكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي".

2-2-2 المجال الزمني:

أجريت هذه الدراسة ،خلال السنة الجامعية 2019/2018م منذ شهر سبتمبر 2018م إلى غاية شهر تسليم المذكرة في شهر جوان 2019م،بعد أن تمّ تحديد العنوان بوضوح ودقة وقبوله من طرف الأستاذة المشرفة واللجنة العلمية قمنا بالشروع في البحث عن المعلومات النظرية وتجميعها وتبويبها حسب منهج معين والنزول بعدها إلى ميدان الدراسة للتحقق من فرضيات الدراسة وبلوغ نتائج عامّة ليكون في الأخير هذا العمل بين أيدي لجنة المناقشة.

2-2-2 المجال البشري: تبعاً لموضوع الدراسة والذي يدرس واقع التمكين الإداري

للمكتبيين بمكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي ، حيث كانت الحدود البشرية لهذه الدراسة تتكون من 30 موظف من جميع الرتب.

2-3 مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع المكتبيين الدائمين والفعالين بمكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي وملحقاتها،والمقر عددهم 30مكتبي على مختلف مستوياتهم الوظيفية،وتمثّل المجتمع الكلي للدراسة في 56فرد.

2-3-1 عينة الدراسة وخصائصها:

2-3-1-1-1- طبيعة المعاينة: وهي عملية جمع بيانات عن جزء من المجتمع

المدرّوس" قمنا باختيار أفراد العينة العشوائية البسيطة فهذا النوع هي العينة الأنسب التي

تختار بطريقة تحقق جميع وحدات المعاينة بالمجتمع لكافة المكتبيين بمكتبات المطالعة العمومية بولاية¹ الوادي نفس الفرصة في الإختيار أو الظهور.

- **العينة العشوائية البسيطة** : هذا النوع من العينات يعطي الباحث فرصة متساوية لكل فرد من أفراد المجتمع بأن يكون ضمن العينة المختارة، ويكون هذا النوع من العينات مفيد ومؤشر عندما يكون هنالك تجانس وصفات مشتركة بين جميع أفراد المجتمع الأصلي المعني بالدراسة².

- **حجم العينة**: شملت عينة الدراسة الحالية إجمالاً (دراسة استطلاعية، دراسة أساسية) على 30 فرد من المكتبيين محدّدة كمايلي:

* 56 فرداً في الدراسة الإستطلاعية.

* 30 فرداً في الدراسة الأساسية.

4- تفرّغ وتحليل البيانات

قبل التطرق إلى تحليل بيانات الدراسة الميدانية لا بدّ من التعريف وتحديد خاصية مجتمع الدراسة الذي من خلاله التعرف على واقع التمكين الإداري على المكتبيين في مكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي وذلك من خلال البيانات الخاصة بهم: الجنس، العمر، الخبرة.

أولاً: المعلومات الشخصية:

1- **الجنس**: جدول رقم (04) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
إناث	14	46.67%

1 عبد الهادي، محمد، فتحي، البحث ومناهجه في علم مكتبات والمعلومات: الدار المصرية اللبنانية

، القاهرة، 2003م، ص. 111.

ذكور	16	%53.33
المجموع	30	%100

- تضم المكتبات العمومية لولاية الوادي مكتبيين من كلا الجنسين كما هو مبين في الجدول أعلاه، حيث نلاحظ نوع من التقارب النسبي فنسبة الذكور تقدر بـ "53.33 % من عينة الدراسة في حين نسبة الإناث مثلت 46.67% من العينة وهذا يوضح أنّ هناك نوع من التساوي في فرص العمل والتوظيف في هذه المؤسسة والولاية بين جنسي الذكور والإناث.

2-العمر: جدول رقم(05)توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة
من 20-30 سنة	6	%20
من 31-41 سنة	22	%73.33
أكبر من 41 سنة	02	%6.67
المجموع	30	%100

- بالنسبة للمتغير العمر فنجد أنّ فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30 إلى 41 سنة إحتلت أعلى نسبة بنسبة 73.33% وأما المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) احتلت المرتبة الثانية بنسبة بلغت (20%) وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أكبر من 41 سنة) بلغت (6.67%) والتحليل المنطقي لهذه النسب وكون الفئات العمرية بين (31-41 سنة) هي فئات عمرية أغلبها أتمت الطور الجامعي ولم توظف مباشرة بعد التخرج في حين الفئات العمرية ما بين (20-30 سنة) فهي في بدايات مشوارها الدراسي الجامعي الذي يبدأ فعلياً من 18 سنة إلى 24 سنة في نظام LMD ليسانس، ماستر على إمتداد 5 سنوات دراسة منتظمة، والمعالم أنّ

معظم الخريجين لا يوظفون مباشرة بعد إنتهاء المسار الدراسي لهم ،في حين تبين نسبة الموظفين أكبر من 41 النسبة الأقل يدل ذلك على حداثة هذه المؤسسات وكذلك ندرة المتخصصين في مجال علم المكتبات الذي يعود سببه إلى وجود ثلاث أقسام وطنية فقط تكون هذا النوع من الطلبة وهي الجزائر،قسنطينة،وهران على غرار انتشار هذه الشعبة في العشرية الأخيرة. .

3- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: جدول رقم(05)توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في الوظيفة.

الخبرة	التكرارات	النسبة
أقل من 5سنوات	08	%26.67
من 5 إلى 11سنة	20	%66.67
أكثر من 11سنة	02	%6.67
المجموع	30	%100

- تضم المكتبة موظفين ذوي خبرات علمية مختلفة،جاء في مقدمتها كما هو مبين في الجدول أعلاه أنّ نسبة 66.67% من أفراد العينة مدّة خبرتهم الوظيفية تتراوح من 5إلى 11 سنة وهذا يدل على أنّ نسبة الفئة المبحوثة ذات خبرة جيدة؛وتليها نسبة 26.67% من الأفراد خبرتهم الأقل من 5 سنوات أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم أكبر من 11سنة كانت نسبتهم 6.67% من أفراد العينة،وهذا يدل على أنّ قطاع التوظيف بمكتبات المطالعة العمومية حديث ولهذا أدى إلى قلة التوظيف.

المحور الأول: أبعاد التمكين الإداري.

أولا: تفويض السلطة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
------------	-----------	--------

جدول	-1	%56.67	17	نعم
رقم(07)يوضح منح		%43.33	13	لا
الرئيس الفرصة		%100	30	المجموع

للمرؤوس في اتخاذ القرارات بالمصلحة.

- من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أنّ نسبة **56.67%** من المرؤوسين الذين تمّ منحهم تفويض السلطة من قبل المسؤول في اتخاذ القرار الذين يتم فعلياً الرجوع إليهم أثناء اتخاذ القرار في حين نرى أنّ النسبة الأخرى **43.33%** أكّدت لعدم منح الفرصة للمرؤوسين في اتخاذ القرار ويرجع ذلك حسب رأيينا إلى كونهم لايملكون الخبرة اللازمة والسبب تمّ توظيفهم حديثاً وهذا ما بينته فعلياً نتائج الجدول رقم 1،2،3.

2- الجدول رقم(07) يوضح مدى سماح المسؤول للمرؤوس باختيار الطريقة التي يراها مناسبة في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	20	%66.67
لا	10	%33.33
المجموع	30	%100

- من خلال الجدول أعلاه يبين لنا نسبة المرؤوسين التي كانت إجابتهم بنعم بنسبة **66.67%** والذين تمّ السماح لهم من طرف المسؤول باختيار الطريقة التي يرونها

مناسبة في عملهم نتيجة لثقتهم فيهم كونهم الأكثر خبرة في حين أنّ نسبة **33.33%** والتي تمثل نصف النسبة السابقة لا يتم السماح لهم من طرف المسؤول باختيار طرقهم و تطبيقها في العمل.

3- الجدول رقم (08) يوضح مدى التزام المرؤوس بالقرارات التي يتخذها في المكتبة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	26	86.67%
لا	4	13.33%
المجموع	30	100%

- من خلال أعلاه يبين لنا نسبة **86.67%** من عينة الدراسة أنّهم يلتزمون فعلياً بالقرارات المتخذة في المكتبة كونهم واعون بضرورة احترام هذه القرارات كونها لصالحهم ، في حين نرى أنّ نسبة **13.33%** فهي نسبة ضئيلة جداً للمرؤوسين الذين لم يلتزموا بالقرارات المتخذة في المكتبة كونهم من الفئة التي لم يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات.

4- الجدول رقم (09) يوضح مدى سماع الرئيس لمقترحات مرؤوسيه عند اتخاذ القرارات التي تخص المكتبة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	22	73.33%
لا	8	26.67%
المجموع	30	100%

- في الجدول أعلاه يبين أنّ نسبة **73.33%** من عينة الدراسة يعني أنّ الرئيس لديه قابلية في سماع مقترحات المرؤوسين مما يعطيهم الفرصة ويوحي لهم بإمكانية إشراكهم

في اتخاذ القرارات وهذا ما بينته وأكدته فعليا نتائج الجدول 1،2 في حين أن نسبة 26.67% يقرون بعدم سماع لمقترحاتهم من طرف رئيسهم، و يعود ذلك ربما إلى عدم كفاءتهم و التزامهم بمهام المصلحة وتهميشهم من طرف رئيسهم و لكون مقترحاتهم غير منطقية ولا تخدم المؤسسة.

5- الجدول رقم(10) يوضح مدى استعداد المرؤوس لبذل الجهد الإضافي في تحمّل مزيد من المسؤولية.

الاحتمالات	التكررات	النسبة
نعم	17	56.67%
لا	13	43.33%
المجموع	30	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة 43.33% من مفردات البحث يرون بأنّ المكتبيين لن يبذلوا الجهد الإضافي لتحمل المزيد من المسؤولية وذلك بسبب الظروف الاجتماعية والصحية للمرؤوسين لا تسمح لهم بذلك إضافة إلى أن المسؤولية اختيارية وليست إجبارية، أنّنا نلاحظ أنّ النسب متقاربة في حين نسبة 56.67% منهم يعتقدون غير ذلك فهم يبذلون زيادة جهدهم لإنجاز كل المهام والمسؤوليات ولديهم الوقت الإضافي وهذا يدل على اهتمامهم ورغبتهم الذاتية بإتقان أعمالهم وإنجاز وظائفهم بدقّة كبيرة وفعالية.

6- الجدول رقم (11) يوضح مدى تشجيع وإرشاد المرؤوس لمعالجة الأخطاء.

الاحتمالات	التكررات	النسبة
------------	----------	--------

نعم	17	%56.66
لا	13	%43.33
المجموع	30	%100

- في الجدول أعلاه تبين لنا أنّ تشجيع وإرشاد المرؤوسين لمعالجة الأخطاء انطلقاً من إجابات المعتمدة بالنسب متقاربة بشكل كبير بين النفي والتأكيد حول هذه النقطة مثلت **56.66%** أعلى نسبة في حين نسبة النفي فهي **43.33%** وهذا يدل على أنّ المسؤول لا يقوم بإرشاد وتشجيع كل المرؤوسين على الأعمال كما هو مبين في الجدول رقم 3،2،4.

7- الجدول رقم (12) يوضح مدى شعور المرؤوس بالقيادة الفعلية في المصلحة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	16	%53.33
لا	14	%46.67
المجموع	30	%100

- الأشخاص الذين تمّ إشراكهم وإعطائهم الفرصة في اتخاذ القرارات كما هو مبين في الجدول رقم 3،4،5 يشعرون بأنهم قادة فعليين في مصالحهم ومثلت نسبتهم **53.33%** في حين ينفي نسبة مقاربة جداً للمرؤوسين **46.67%** من العينة لكونهم ليسوا قادة فعليين في مصالحهم لعدم إشراكهم في إتخاذ القرارات التي تخدمهم كما هو مبين في نفس الجدول المذكور أعلاه.

8- الجدول رقم (13) يوضح كيفية اعتبار المرؤوس مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
------------	-----------	--------

إجراءات الدراسة الميدانية

نعم	14	%46.67
لا	16	%53.33
المجموع	30	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة **53.33%** من أفراد عينة البحث بعدم اعتبارهم أدوات يعتمدون عليهم أثناء اتخاذ القرارات وإنما هم مكلفين بالمهام فقط، والدليل في حين نرى أن نسبة **46.67 %** من المبحوثين هم الذين لديهم مهارات في العمل ويمكن الرجوع إليهم وقت الحاجة أي في اتخاذ القرارات وكما هو مبين في الجدول رقم 4،6،7.

9- الجدول رقم (14) يوضح مدى شعور المرؤوس بأنه شريك في خدمة المكتبة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	18	%60
لا	12	%40
المجموع	30	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة **40%** يرون بأنهم لن يكون، لديهم إحساس بالمسؤولية المهنية في المكتبة وهذا دليل على عدم دافعية ورغبة المكتبيين في تطوير قدراتهم من جهة و انتمائهم للمكتبة من جهة أخرى، في حين نجد أنّ نسبة **60%** الأعلى التي تمثل بأنّ للمسؤولين لديهم شعور بانتمائهم للمكتبة بضمير مهني لأنهم يعتمد عليهم كأداة لتنفيذ قرارات لازمة، وهذا كما يبينه الجدول رقم 7،8 .

10- جدول رقم(15) يوضح مدى إهتمام المرؤوس بالحرية والسلطة الأكثر في

مجال تسيير العمل المكتبي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	10	%33.33
لا	20	%66.67
المجموع	30	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة **66.67%** من مفردات البحث يرون بأنهم ليس لديهم الحرية والسلطة الأكثر في تسيير العمل المكتبي لعدم مبالاتهم وعدم إعطائهم الفرصة لاتخاذ القرارات، في حين نرى أنّ نسبة **33.33%** منهم يعتقدون غير ذلك فهم يرون بأنّ لديهم الحرية والسلطة أكثر في مجال تسيير العمل المكتبي وهذا يؤدي إلى ثقتهم الكبيرة بمسؤولهم في الحرص الشديد لأعمالهم ،وهذا كما بينه الجدول رقم **4،7،8** .

11- جدول رقم(16) يوضح مدى إنجاز العمل المكتبي بالطريقة التي يريدها المرؤوس.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	14	%46.67
لا	16	%53.33
المجموع	30	%100

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة **53.33%** من أفراد العينة نفوا إنجاز العمل المكتبي بالطريقة التي يريدونها أثناء تفويض السلطة وهذا يرجع لعدم خبرتهم المهنية الذين تتراوح أقل من 5 سنوات خبرة، في حين نرى أنّ نسبة **46.67%** من الأفراد العينة يعتقدون أن لديهم الحرية الكاملة في تسيير الأعمال المكتبية بطريقة اختيارية وهذا راجع على قدرة المرؤوسين في إنجاز المهام.

ثانياً: فرق العمل.

12- جدول رقم(17) يوضح مدى تعاون المرؤوسين في تسيير العمل المكتبي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	30	30%
لا	00	00%
المجموع	30	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 100% النسبة الكاملة للمبحوثين يرون أن جماعية العمل المكتبي تساعد على تحقيق أهداف مكتبات المطالعة العمومية؛ لإمتلاك المكتبيين مكانة للعمل بروح الفريق مما تعكس بصورة إيجابية وفعّالة داخل المكتبة وخارجها من خلال التشاور وتبادل الأفكار ووضع مقترحات جديدة والإنسجام فيما بينهم ولهذا أثبتوا بعدم إقناعهم بالعمل الفردي وإيمانهم بأن أحسن النتائج يمكن تحقيقها من خلال العمل الجماعي لأنه يعمل على التشجيع للقيام بالمهام والصلاحيات للفرد وهذا ما بيّنه الجدول رقم 06.

13- جدول رقم(18) يوضح مدى التزام المرؤوسين بأداء المهام في إطار العمل الجماعي.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	25	83.33%
لا	05	16.67%
المجموع	30	100%

إن مرؤوسي مكتبة الطاهر العدوانى يرغبون في التزام أداء مهامهم في إطار العمل الجماعي وهذا ما توكده النسبة المقدرة ب 83.33% مرتفعة م ،في حين نجد النسبة المقدرة ب 16.67% ليحبذون العمل الجماعي لأنه يوقع عدم التفاهم في الآراء وتحتاج عمل فردي فقط وهذا حسب رأيهم كما يبيّنه الجدول رقم 01.

14- الجدول رقم (19) يوضح مدى تطلب الخدمات عملاً جماعياً في المكتبة من قبل المرؤوس

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	16	53.33%
لا	14	46.67%
المجموع	30	100%

- تعتبر الخدمات المكتبية عناصر أساسية ثمينة ومحددة لنجاح أهداف المكتبة وكلما تم إتباعها واحترامها بطريقة جيّدة كلما كان العمل المكتبي ناجح.

- يبين لنا الجدول أعلاه أنّ النسبة المقدرة بـ **53.33%** من أفراد العينة الذين يتبعون شروط الخدمات المكتبية التي تتطلب عمل جماعي كإقتناء الكتب وغيرها، في حين نجد أنّ نسبة **46.67%** من أفراد العينة نفوا أنّ كل الخدمات لا تتطلب عملاً جماعياً ولهذا اثبتوا بأنّ هناك خدمات مباشرة تتطلب عملاً فردياً فقط مثل: الاستقبال؛ تسيير المصالح؛ تسجيل المنخرطين بالمكتبة؛ لإعارة الداخلية والخارجية وتسجيل المعلومات في السجل؛ الإحاطة الجارية؛ حساب الميزانية العامة لمقتنيات المكتبة؛ ترتيب قوائم الكتب الإلكترونية وضبطها كما يبينه الجدول رقم 12، 13.

15- جدول رقم (20) يوضح مدى اتخاذ القرارات في المكتبة من قبل المرؤوسين.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
بشكلٍ فردي	14	46%
بشكلٍ جماعي	16	53.33%
المجموع	30	100%

- يؤكد المرؤوسين على أن يتم اتخاذ القرارات في مكتبة الطاهر العدوانى بشكلٍ جماعي وهذا ما تبرره النسبة المئوية المقدرة بـ **53.33%** من المستجوبين بنسبة أكبر وهذا دليل

على أن المرؤوسين متكاتفين بالعمل الجماعي داخل المكتبة. في حين نجد أنّ نسبة **46%** من الأفراد العينة يرون بأنّ اتخاذ القرارات في المكتبة من قبلهم يكون بشكلٍ فردي كما يبيّنه الجدول رقم 12، 13، 14.

16- الجدول رقم (21) يوضح مدى اعتقاد المرؤوس قائد فريق عمل ام مقاد في تسيير المصلحة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
قائد فريق عمل	07	23.33%
مقاد	24	80%
المجموع	30	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة **80%** من المبحوثين يرون بأنهم مقادين في المصالح بالمكتبة ولا زالوا بصدد القيادة الإدارية. في حين نجد أنّ نسبة **23.33%** منهم صرحوا بأنهم قائدون على مسؤولين بالمكتبة وهذا ما يبيّنه الجدول رقم 07 الذين تمّ إعطاء الفرصة لهم في اتخاذ القرارات .

17- جدول رقم (22) يوضح مدى إحترام السلم الإداري لأعضاء الفريق.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	27	90%
لا	03	10%
المجموع	30	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نسبة **90%** من المستجوبين معظمهم يحترمون السلم الإداري في للمكتبة من قبل الرئيس والمرؤوسين هذا يدل لصالح حسن سير العمل

للقانون الداخلي والتعليمات الموضوعة في المكتبة لدى المكتبيين ومدى وضوح السياسة المكتبية في أذهانهم والاهتمام بها أمّا النسبة المقدرة بـ 10% من أفراد العينة الذين ينفون احترام السلم الإداري لأعضاء الفريق لأنه يوجد هناك ازدواجية تسيير المهام في المصلحة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 13.

ثالثاً: الاتصال الفعال.

س18- ما هي الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها من طرف مرؤوسك للتواصل معك داخل المكتبة؟(23).

- مثلت النسبة الإجمالية المقدرة بـ 100 % بالأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتواصل الرئيس مع مرؤوسيه داخل المكتبة عن طريق إرسال الوثائق الإدارية الرسمية؛ طلبات شفوية؛ الاتصال المباشر (المقابلات الشخصية)؛ الهاتف الداخلي والشخصي؛ الإيميل، وهذا دليل على وجود تواصل وطيّد الرئيس مع مرؤوسيه والعلاقات الحسنة فيما بينهم.

19- الجدول رقم (24) يوضح مدى علاقة المرؤوس بالرئيس.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
جيدة	10	33.33%
عادية	18	60%
سيئة	02	6.67%
المجموع	30	100%

- من خلال الجدول أعلاه يتبيّن أنّ نسبة 60% من أفراد البحث يعتقدون بأنّ علاقة المرؤوس بالرئيس علاقة عادية تمتاز بدرجة كبيرة من الاحترام فيما بينهم، وهذا دلّ على وجود علاقة إنسانية طيبة بين المكتبيين تستند إلى مبدأ الاحترام والاتفاق فيما بينهم وهذا

يساهم في توفير جو العمل المناسب ذو اتصال فعّال لتلبية حاجيات المستفيدين بالمكتبة وهذا ما بينه الجدول رقم 17؛ أما نسبة 33.33% من المستجوبين يرون أنّ علاقتهم برئيسهم علاقة جيّدة تتسم بالتفاعل فيما بينهم وذلك من خلال ممارسة المرؤوسين كل الصلاحيات والمهام الإدارية المطلوبة وأما للنسبة المتبقية 6.67% فإنّ علاقتهم مع رئيسهم سيّئة لانعدام الاتصال الفعّال والتواصل فيما بينهم وعدم إتباعهم الأوامر.

20- الجدول رقم (25) يوضح أهم وسائل الاتصال التي يتم الاعتماد عليها لتبادل لأراء ووجهات النظر مع الزملاء العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
الاجتماعات الدورية أو الاستثنائية	19	63.33%
نقاشات فردية	05	16.67%
عبر وسائل الاتصال السلكية ووسائل التواصل الاجتماعي	04	13.33%
طرق أخرى	02	6.66%
المجموع	30	100%

- لقد أكدّ مرؤوسي مكتبة الطاهر العدوانى بنسبة 63.33% من أفراد العينة أنّ وسائل الاتصال التي يتم الاعتماد عليها لتبادل الآراء ووجهات النظر مع زملاء العمل عن طريق الاجتماعات الدورية أو الاستثنائية وهذا دلّ على وجود تواصل فيما بينهم ، ونسبة 16.67% منهم يعتقدون بأن الاتصال يتم عن طريق النقاشات الفردية في حين نرى أنّ نسبة 13.33% من المبحوثين يتبادلون آرائهم عبر وسائل الاتصال السلكية ووسائل

التواصل الاجتماعي داخل المكتبة، أما الطرق الأخرى فنسبتها 6.66% ضئيلة جداً وهذا لعدم استخدام وسائل حديثة وبديلة لتك الوسائل للمكتبات المطالعة العمومية وهذا دلّ على لجوؤهم لاستخدام التقليدي كما يبينه السؤال رقم 18.

21- الجدول رقم (26) يوضح مدى سماح المرؤوس الوصول إلى أصحاب القرار داخل المكتبة و شرح وجهات النظر دون معوّقات.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	26	86.67%
لا	04	13.33%
المجموع	30	100%

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة 86.67% من مفردات البحث يؤكّدون بأنهم يسمح لهم الوصول إلى أصحاب القرار داخل المكتبة وشرح وجهات نظرهم دون معوّقات وهذا يدل على أنهم في اتصال دائم وطيد والعلاقة فيما بينهم عادية كما يبينه الجدول رقم 19، إلا أنّنا نلاحظ أنّ نسبة 13.33% منهم يعتقدون غير ذلك فهم لا يمكنهم الوصول إلى أصحاب القرار داخل المكتبة وشرح وجهات نظرهم دون معوّقات وهذا يدل على عدم التفاهم ووقوع مشاكل فيما بينهم.

22- الجدول رقم (27) يوضح مميزات المهام والصلاحيات الموكّلة للمرؤوس بالوضوح

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	23	76.67%
لا	07	23.33%
المجموع	30	100%

- يرغب المرؤوسين بأن المهام والصلاحيات الموكّلة إليهم تتميز بالوضوح والدقة بنسبة مقدّرة ب 76.67% من أفراد العينة كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه كما يبينه

الجدول رقم 13، إلا أننا نلاحظ بأن النسبة القليلة منهم يثبتون بأن المهام والصلاحيات الموكلة إليهم غير واضحة وهذا يرجع إلى ازدواجية بعض الخدمات المكتبية والمقدّرة بنسبة 23.33% .

المحور الثاني: متطلبات التمكين الإداري ومعوقاته

أولاً: التكوين

23 - الجدول رقم (28) يوضح مدى إستفادة المرؤوس من التكوينات التي تنظمها المكتبة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	11	34.48%
لا	19	65.51%
المجموع	30	100%

- يرغب مسؤولي مكتبة الطاهر العدوانى بأن تسهم المكتبة وتبادر على تقديم تكوينات ممتازة للمكتبيين من مبادراتها وذلك من خلال النسبة القدرّة بـ 65.51% نسبة مرتفعة وبدل على وعي المكتبيين بأهمية التكوينات في زيادة من خدمات ومبادرات للمكتبة خاصة الأفراد التي مدة خبرتهم 5 سنوات وهذا لعدم الأخذ بعين الإعتبار الخبرة الوظيفية، في حين نرى أنّ نسبة 34.48% من أفراد العينة يرون بأنه يمكن الإستفادة من تكوينات تنظمها المكتبة فهذا يعتبر التكوين عنصراً مهماً من متطلبات التمكين الإداري

زيادةً للخبرة الوظيفية ولتمكينهم مستقبلاً خاصة الأفراد مدّة خاصة الأفراد التي مدّة خبرتهم من 5-11 سنة كما يبيّنه الجدول رقم 03 .

24- الجدول رقم (29) يوضح مدى أهمية التكوين الأكاديمي والمخزون المعرفي الذي يعطي قوة في اتخاذ القرار

الإحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	21	70 %
لا	09	30 %
المجموع	30	100 %

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ النسبة المقدّرة بـ 70% من العينة المستجوبة أقرّوا بأنّ أهمية التكوين الأكاديمي ومخزونهم المعرفي يعطيهم القوة في اتخاذ القرارات في مكتبة الطاهر العدوانى وهذا يكون في إبداع الأفراد وتقدير مجهودهم لتمكينهم أمّا بنسبة 30% من مفردات البحث اثبتوا بأنّ التكوين الأكاديمي ومخزونهم المعرفي لا يعطيهم القوة في اتخاذ القرارات في المكتبة وهذا لعدم استغلال معرفتهم العلمية والعملية ، وهذا ما يبيّنه الجدول رقم 19.

25- الجدول رقم (30) يوضح مدى إشراك المرؤوس في وضع إستراتيجيات مستقبلية للمكتبة

الإحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	05	16.67 %
لا	25	83.33 %
المجموع	30	100 %

- يتوقع مرؤوسى مكتبة الطاهر العدوانى أن يكون لديهم حق إشراكهم في وضع إستراتيجيات مستقبلية للمكتبة وإنما عكس ذلك من خلال ما توضحه النسبة المقدّرة بـ 83.33% نلاحظ بنسبة

16.67% من إجابات الباحثين أنه يتم إشراك المكتبيين في وضع إستراتيجيات وخطط مستقبلية للمكتبة وهذا دليل على وهذا ما دلّ على السماع لمقترحاتهم وحلولهم كما بيّنه الجدول رقم 4.

26- الجدول رقم (31) يوضح مدى تشجيع الرؤوس في المكتبة على مواصلة تعليمه وتطوير نفسه في مجال العمل.

الإحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	11	36.67 %
لا	19	63.33 %
المجموع	30	100 %

- تشير نتائج الجدول أعلاه أنّ نسبة 36.67% من مفردات البحث أجابوا بأنّ المكتبة تشجعهم على مواصلة تعليمهم وتطوير أنفسهم في مجال أعمالهم في مكتبة الطاهر العدوانى، وهذا يدل على شعور المكتبيين بالراحة النفسية في مجال العمل ممّا يدفعهم إلى التحفيز المعنوي والكفاءة العالية ممّا يحقق المزيد من أعمالهم، وهذا ما بيّنه الجدول رقم 10. في حين نلاحظ أنّ نسبة 63.33% من مفردات البحث أجابوا بأنّ مكتبة الطاهر العدوانى لا تشجعهم على مواصلة تعليمهم وتطوير أنفسهم في مجال عملهم و أنّ لديهم ضغوطات مهنية داخل المكتبة وعدم جعلهم أن يشاركوا في مسابقات التوظيف ولا يمكن تطويرهم، ولن يأخذوا بعين الاعتبار واثبتوا بأنّ الامتيازات والتسهيلات التي يجب على مكتبة الطاهر العدوانى أن تقوم بتوفير الوقت اللازم والضروري وتنظيم تكوينات ومحاضرات وغيرها، مواصلة الدراسة الأكاديمية والرفع من المستوى ماستر؛ دكتوراه، التشجيع وتطوير المخزون الثقافي والمعلوماتي.

27- الجدول رقم (32) يوضح مدى إخضاع لاختبارات خاصة للرؤوس للتأكد من درجة تأهيله للقيام بمهام جديدة بالمكتبة.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
نعم	03	% 10
لا	27	%90
المجموع	30	%100

- إن عدم إخضاع المكتبيين لاختبارات خاصة بهم للتأكد من درجة تأهيلهم للقيام بمهام جديدة في مكتبة الطاهر العدوانى وذلك من خلال النسبة الموضحة في الجدول أعلاه المقدرة بـ **90%** وهذا يدل على عدم منح المجال للمرؤوسين وعدم وصول درجة خبرتهم المهنية، في حين نرى أن نسبة **10%** من المكتبيين الذين تم إخضاعهم لاختبارات للتأكد من درجة تأهيلهم للقيام بمهام جديدة بمكتبة الطاهر العدوانى أي هم التي تتراوح خبرتهم من 5-11 سنة وأعمارهم من 31-41 سنة.

ثانياً: الدعم الاجتماعي

28- الجدول رقم (33) يوضح كيف يتم دعم المرؤوس اجتماعياً لخدمة المكتبة بشكل أكثر فعالية .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
تعاقد مع شركات صناعية وتجارية	09	% 30
توفير السكن والإيواء	04	%13.33
تعاقد مع مؤسسات صحية خاصة	13	%43.33
طرق أخرى	04	%13.34
المجموع	30	%100

- يثبت مرؤوسى مكتبة الطاهر العدوانى أنهم يتم فعلياً دعمهم اجتماعياً لخدمة المكتبة بشكلٍ فعّال لتعاقدها مع مؤسسات صحية خاصة بنسبة مقدرة بـ **43.33%**؛ في حين نرى أن نسبة **30%** من مفردات البحث يرون أنهم يتم دعمهم اجتماعياً لخدمة مكتبهم

بشكلٍ فعّال أكثر وذلك لتعاقدتها مع شركات صناعية وتجارية ويعود ذلك إلى أنّ المكتبات المطالعة العمومية نشطة ، في حين نجدان نسبة **13.33 %** من الفئة المستجوبة يرون أنّهم يتم دعمهم اجتماعيا لخدمة مكتبتهم بشكلٍ أكثر فعالية ، ، أمّا بنسبة **13.34 %** من الفئة المبحوثة يرون أنّ هناك طرق أخرى يتم فيها دعمهم اجتماعيا لخدمة مكتبتهم بشكل أكثر فعالية في مكتبة الطاهر العدوانى وهي التعاقد مع صندوق الضمان الاجتماعى والخدمات الاجتماعية التابعة لهذه المكتبة .

ثالثاً: معوقات التمكين الإدارى

29- الجدول رقم (34) يوضح أهم مشاكل ومعوقات التي تواجه المرؤوس أثناء ممارسة التمكين الإدارى.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة
عدم الرغبة في التغيير	19	63.33 %
السرية في تبادل المعلومات	11	36.67 %
ضعف نظام الحوافز	18	60 %
عدم الثقة الإدارية	11	36.67 %
	22	73.33 %
	07	23.33 %
	12	40 %
	17	56.67 %
المجموع	117	100 %

- يتّضح لنا من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة **63.33 %** من أفراد العينة أجابوا بأنّ المشاكل والمعوقات التي تواجه المرؤوسين أثناء ممارستهم التمكين الإدارى في تسير مكتبة الطاهر العدوانى أدت إلى عدم الرغبة في تغيير، أمّا نسبة **36.67 %** من العينة المستجوبة اقروا بأنّ هناك رغبة في تغيير تسير مصالحهم وهذا يدل على حرية المكتبي الموظف الإدارى وهذا ما بينه الجدول رقم **10**، في حين نرى أنّ نسبة **60 %** يروا بأنّ

هناك سرية في تبادل المعلومات بينهم وهذا للحفاظ على المعلومات الرسمية الإدارية لدى المكتبيين أما نسبة الفئة المستجوبة نفوا بأنه لا يوجد سرية في تبادل المعلومات بينهم، تليها نسبة **73.33%** من الفئة المستجوبين بأن ضعف نظام الحوافز لا يرضيهم أدى بهم إلى عرقلة تسيير مهامهم وصلاحياتهم الموكلة لهم وهذا يرجع إلى أنّ هناك مكتبيين في فترة إدماج ولم يكن لهم الحق في نظام الحوافز لعدم وجود مكافآت وقلة فرص الترقية وأيضاً ضعف مستوى الأجر للمكتبيين، أمّا نسبة فئة المستجوبين **23.33%** يرون بأنّ هناك عدل في نظام الحوافز طفيف مكتبة الطاهر العدوانى وهي حوافز مادية أو معنوية وهذا لجعل جودة العمل المكتبي لمكتبات بمستوى أفضل ، أمّا بنسبة **40%** من المبحوثين يعتقدون أنّ هناك انعدام الثقة الإدارية فيما بين المكتبيين ، أمّا بنسبة **56.67%** من عينة البحث اقرّوا بأنّ هناك ثقة إدارية أثناء تسيير المهام و الإجراءات الإدارية دون معوّقات لمضاعفة مجهوداته ليحقق الأداء الحسن للمكتبة ، ولذا وجب على مسؤولين المكتبات الثلاث الاهتمام بهذه الجوانب السابقة في تسيير شؤون المكتبة.

س30- ماهي الظروف المناسبة التي تسمح لك من استغلال التمكين الإداري بكل أبعاده لتطوير مكتبك؟(35).

قدّم المكتبيين جملة من الظروف نجل أهمها فيما يلي :وهذا ما بين الجدول رقم 26.

- المشاركة الجماعية في العمل أثناء اتخاذ القرار في المكتبة.
- توفير جو مناسب للعمل.
- الوصول إلى النقائص والمعوّقات التي تحيل في تطوير المكتبة إدارياً.
- المبادرة وخلق روح التغيير في آليات العمل والتحسين والتطور أكثر.

- المناقشة والحوار البناء والتمكّن من إبداء الآراء وعدم إجبار الموظف على كل الأمور.
- توفير الثقة الإدارية سواء من الناحية الشخصية أو العملية .
- الدعم النفسي والفكري والمادي عند أداء الأعمال.
- محاولة حل الصراعات التنظيمية بطرقٍ عادلة لرضى كل الأطراف.
- توفير الضمير المهني والمحاسبة والشفافية في توزيع الحوافز والتشجيع المبادر ومعاقبة المتخاذل .
- تكليف مؤقت.

3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات الدراسة:

انطلاقاً من الإشكالية الدراسة الحالية التي كان الإستفاضة منها لمعرفة واقع التمكين الإداري لدى المكتبيين بمكتبات المطالعة العمومية وذلك بطرح التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية والتي تندرج تحتها فرضيات الدراسة التي تمّ التوصل إلى نتائجها المولية:

3-1 الفرضية الأولى: تتمثل الفرضية الأولى : يمكن تطبيق أبعاد التمكين الإداري للمكتبيين في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي وملحقاتها جامعة والمغير"

- انطلاقاً من تحليل نتائج الإستبانة التي تم توزيعها على عينة الدراسة توصلنا إلى أنّ هذه الفرضية قد تمّ تحققها بحيث يمكن فعليا تطبيق أبعاد التمكين الإداري للمكتبيين في المكتبات محل الدراسة نظرا لما تمّ تحليله في نتائج الدراسة المنبثقة عن الإستبيان الموزع

وذلك من خلال وجود بؤادر فعلية لتطبيق أبعاد التمكين الإداري والمتمثلة في تفويض السلطة،الاتصال الفعال،التعاون.

2-3 الفرضية الثانية:تتمثل الفرضية الدراسة الثانية في "عدم توفر كل المتطلبات اللازمة للمكتبيين لتطبيق التمكين الإداري في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي وملحقاتها جامعة والمغير"

- من خلال نتائج الدراسة تم التوصل إلى أنه توجد مجموعة من المتطلبات اللازمة لتطبيق التمكين الإداري في مكتبات المطالعة العمومية في ولاية الوادي لكنها غير كافية. وهذا ما يبين تحقق الفرضية المذكورة أعلاه.

3-3 الفرضية الثالثة: "تواجه المكتبيين مجموعة من معوقات التي تؤدي إلى عدم تطبيق بعض أبعاد التمكين الإداري في المكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي."

- كما سبق ذكره في تحقق الفرض الأول إلا أنه تواجه المكتبيين مجموعة من المعوقات تقف حائلاً أمام تطبيق كل الأبعاد. الفعلية والمتعارف عليها للتمكين الإداري ويشكل يسير المتمثلة في "تفويض السلطة،فرق العمل،الاتصال الفعال.ومنه يكون هذا الفرض محقق.

النتائج العامة للدراسة:

من خلال دراستنا هذه الموسومة ب"التمكين الإداري للمكتبيين بمكتبات المطالعة العمومية بولاية الوادي"توصلنا إلى نتائج مهمة تتمثل في :

- هناك بؤادر لتطبيق التمكين الإداري في المكتبات المطالعة العمومية بولاية الوادي يمكن تطبيقها على المكتبيين.

• عدم ارتقاء الموظف إلى الإحساس بالمسؤولية أكثر في المكتبات المطالعة العمومية يخلق صعوبة في تبني فكرة التمكين الإداري.

- وتبقى النتائج التي توصلنا إليها أولية فقط خاصة بعينة الدراسة، وبالتالي لا يمكن تعميمها قبل إجراء المزيد من الدراسات وباستخدام عينات أكبر واستخدام أفضل الأدوات.

-في نهاية هذه الدراسة أن التمكين الإداري في المؤسسات الوثائقية يساعد المسيرين على منح المسؤوليات والصلاحيات اللازمة في اتخاذ القرارات للموظفين، فهذه المكتبات العمومية التي تمتلك قوة في تبني أسلوب التمكين الإداري من حيث تمكين موظفيها من تفويض السلطة، الاتصال الفعال، فرق العمل. مما يدفعهم إلى تحقيق أداء فردي متميز الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة.

وبناءً على كل هذه المعطيات يجب رسم إستراتيجيات مستقبلية واضحة لتطبيق التمكين الإداري في المؤسسات الوثائقية، الكفيلة لتمكين موظفيها، رغم أنه يوجد التمكين بالمكتبات إلا أنها لاتخلو من معوقات لذلك يجب على المكتبات العمومية أن تعالج الوضع الراهن يلزم عليها بتكوين وتدريب وتعليم الموظفين بالمؤسسة على مواكبة التطورات الحديثة ويلزم بخلق الإستراتيجيات لمعالجة هذه المعوقات.

- انطلاقاً من الدراسة التي توصلنا إليها يمكننا أن نضع مجموعة من المقترحات وهي كالآتي:

- ✚ لكي يتحقق التمكين الإداري في المكتبات يجب توفير الجو المناسب في العمل.
- ✚ محاولة التقليل من النقائص التي تحيل في تطوير المكتبة إدارياً.
- ✚ يجب على مكتبات المطالعة العمومية بمبادرة وخلق روح التغيير في آليات تسيير العمل والتحسين والتطور أكثر.
- ✚ يجب على المكتبات تغيير مهام وصلاحيات الموظفين بحسب خبراتهم ومهاراتهم في التسيير بشكل منتظم حتى لا يحدث صراع تنظيمي.
- ✚ محاولة التفاهم لحل الصراعات التنظيمية لإرضاء كل طرف.
- ✚ الالتزام بإدارة الوقت للموظفين الذي يجعلهم يعملون بضمير مهني ويحسهم بوجود رقابة فعلية عليهم .

✚ إعداد مؤتمرات أو ندوات فكرية حول التمكين الإداري في مكتبة المطالعة العمومية لتوضيح معالم هذا الفكر الحديث في الإدارة.

✚ منح للمكتبيين بمكتبات المطالعة العمومية بولاية الوادي وملحقاتها المزيد من الصلاحيات التي تمكنهم من التصرف في المواقف التي تواجههم عن طريق تفويض لهم المزيد من السلطة.

✚ مكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي وملحقاتها مطالبة بتوفير الإمكانيات اللازمة لتطوير وتحسين العمل إلى الأفضل وذلك من خلال تحديد نقاط القوة للتمكين الإداري وتعزيزه وتحديد نقاط الضعف والعمل على تطويره.

✚ فيما يخص التحفيز والتشجيع يجب على المكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي وملحقاتها أن تتبنى نظام الحوافز (مادية-معنوية) يتناسب مع طبيعة عمل المكتبيين، للرفع من درجة رضاهم.

✚ عقد دورات تدريبية وتكوينية وذلك لتطوير وتنمية قدرات المكتبيين والرفع من درجة رضاهم.

✚ العمل على تنمية روح العمل الجماعي بدلاً من العمل الفردي والاهتمام بفرق العمل.

✚ العمل على غرس روح المبادرة وبناء الثقة بين المدير ومروؤوسيه.

✚ تطوير القدرات الإبداعية لدى الموظفين لكي تتكون لديهم القدرة على توليد الأفكار الإبداعية التي تعمل على تنمية وتطوير مهنة المكتبي ليصبح قادراً على مواكبة المتغيرات الحديثة.

✚ الحرص على تبني أفكار ومقترحات للمكتبيين البناءة ولهذا بدوره يعمل على تعزيز وتطوير العلاقات الإنسانية في المكتبة.

✚ يخلق تفويض السلطة بشكل نسبي في المكتبات نوعاً من الصراع التنظيمي بين القائد والمقاد.

✚ العمل الجماعي أوفي إطار فرق له تأثيره الإيجابي على المؤسسة، وعلى الموظفين من خلال إحساسهم بالمسؤولية جميعاً وبنفس الدراية مما يدفعهم لتقديم الأفضل للمكتبة.

✚ رغم وجود وسائل حديثة لاتصال إلا أن مكتبات المطالعة العمومية مازالت تعتمد على الوسائل التقليدية في إيصال أفكارها الإدارية بين موظفيها وبين الرئيس والمرؤوسين.

✚ باعتبار أن مكتبات المطالعة العمومية مؤسسات عامة تابعة للدولة فإنه ينظمها نفس القانون مما يضيف عليها نوعاً من الإلجبارية في احترام السلم الإداري أثناء تطبيق القرارات.

✚ تبادل الآراء بين الرئيس والمرؤوس وبين الموظفين فيما بينهم يؤدي إلى عمل مريح في بيئة يسودها التفاهم والنقاش الفعال الذي يخدم المؤسسة.

✚ عدم توفر المتطلبات اللازمة لتطبيق تمكين الإداري في المكتبات المطالعة العمومية بشكل كامل.

✚ يجب على مكتبات المطالعة العمومية تجنب المشاكل التي تعرقل تطبيق أبعاد التمكين لإداري المتمثلة في: السرية في تبادل المعلومات، عدم الثقة الإدارية ما بين الرئيس والمرؤوسين، وهذا لايعني أنه يخلو من المعوقات.

- ويبقى هذا الموضوع بحاجة إلى دراسات معمقة خاصة في مجال علم مكتبات ونظراً لندرة الدراسات التي ترتبط بعلم المكتبات بشكل عام وبالمؤسسات الوثائقية بشكل خاص، فالدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع منعدمة تقريباً في الجزائر

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

- 1 - القرآن الكريم.
- 2- محمد الشامي، أحمد، المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات: دار المريخ. القاهرة. 1989.

المراجع:

- 3- نور الدين حاروش إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، [دس]
- 4- سهير أحمد محفوظ. الخدمة المكتبية العامة للأطفال. [دس]
- 5- القريوتي، محمد قاسم نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، عمان [دس]
- 6- غرار مي، وهيبة. الإدارة الحديثة للمكتبات، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، [دس].
- 7- أبو قحف، عبد السلام محاضرات نظريات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية: 2000م.
- 8- عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، دار المهندس، مصر، 2004م
- 9- إتييم، محمود. دليل المكتبة العامة ومكتبة الأطفال، عمان: دار اليازوري، عمان، 2005 م
- 10- هاشم حمدي رضا، تنمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الرياء، الأردن، 2006
- 11- يحيي سليم، ملحم التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 2006
- 12- طلال، خالد، محمد. وآخرون، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. دار اليازوري، عمان. 2007م.
- 13- العلاق، بشير. الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان: دار اليازوري. 2008.
- 14- بيتر، بروني. قياس أداء المكتبة: المبادئ والأساليب، الرياض، 2008م.
- 15- الطائي، عبد الله وآخرون إدارة الجودة الشاملة: دار اليازوري، 2008م.
- 16- متولي النقيب، مهارات البحث عن المعلومات وإعداد البحوث في البيئة الرقمية، دار المصرية اللبنانية، 2008م
- 17- همشري، عمر أحمد، مدخل إلى علم المكتبات والمعلومات ، عمان: دار صفاء ، 2008م.
- 18 - السكارنه، بلال ، خلق التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009م.
- 19- زكرياء، مطلق الدوري، أحمد، علي صالح . إدارة التمكين واقتصاديات الثقة: دار اليازوري، عمان ، 2009
- 20- وائل، مختار إسماعيل. إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز المعلومات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009م
- 21- ربحي مصطفى عليان، مكتبات الأطفال: الجوانب النظرية والتطبيقية، الأردن، دار جريب للنشر والتوزيع، ط1، 2009م
- 22- محمد فتحي، عبد الهادي وآخرون، مكتبات الأطفال، 2009م.
- 23- عمر، أحمد همشري. الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع 2010
- 24- نشأت، سمير سعد عوض. المكتبات المتنقلة بمالها وما عليها ، دار العربي للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2011م
- 25- أحمد نافع المدادحة، أنواع المكتبات: دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2011م
- 26- عليان ، ربحي مصطفى عليان. مبادئ علم المكتبات والمعلومات،: دار صفاء. عمان. 2011م
- 27- محمود، حسين الوادي. التمكين الإداري في العصر الحديث: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان ، 2012م.
- 28- دهش، جلاب . إحسان إدارة التمكين والإندماج. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012.
- 29- عادل ، هادي البغدادي وآخرون، الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي

قائمة المصادر والمراجع

- تحليلي**. عمان دار الصفاء للنشر والتوزيع، م2012م
- 30- عبد المنعم، موسى، غادة. المكتبات ومرافق المعلومات النوعية، ماهيتها، إدارتها، خدماتها، تسويقها، الإسكندرية دار المعرفة الجامعية، م2012م.
- 31- عليان، ربحي مصطفى. المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات: دار صفاء م2012م.
- 32- ربحي مصطفى عليان، المكتبات المتخصصة ومراكز المعلومات، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014م.
- 33- هاني، محمد. خدمات المعلومات في المكتبات ومرافق المعلومات، دارا العلم والإيمان للنشر والتوزيع، م2014م.
- 34- وائل، رفعت، علي محمد نظم تطوير خدمات المكتبات الحديثة: دار الوفاء. الإسكندرية. م2014م.
- 35- عبد الفتاح طه عشري، التقنيات الحديثة وأثرها في المكتبات: دار الوفاء. الإسكندرية. م2014م
- 36- محمد، هاني، المكتبة والمجتمع أنواع المكتبات وآثارها على قيام الحضارات، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع: 2014
- 37- فهد، مانع، فهد الحيان دور التمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاصة، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع. م2015م
- 38- السعيد، بوعافية. إدارة الجودة الشاملة بالمكتبات الجامعية بين النظرية والتطبيق، جامعة الأمير عبد القادر - قسنطينة - دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، م2015م.
- 39- شائع، بن سعد مبارك، القحطاني. التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية، القاهرة، م2015م.
- 40- المدادحة، أحمد نافع، المكتبات في الحضارة العربية والإسلامية: مكتبة المجتمع العربي. عمان. م2015م.
- 41- وليد، ناصر، شناق، أحمد. المكتبات في الحضارة العربية والإسلامية. مكتبة المجتمع العربي. م2015م
- 42- صبري إبراهيم، المتولي. الإدارة المكانية لمؤسسات الثقافة العربية - دراسة لتطبيقات نظم المعلومات الجغرافية [GIS] على قطاع المكتبات والمعلومات: دار الفكر العربي. القاهرة. م2016م .

الدوريات:

- 43- الحراشة، محمد، الهيتي، صلاح الدين. أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي، المجلة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، جامعة مؤتة، الأردن، مج33، ع2، م2006م.
- 44- عود، المعاني، أيمن عقلة. التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج5، ع2، م2009م.
- 45- عبد الأمير، أثير. استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. العدد3 جامعة القادسية. المجلد 05. 2008م
- 46- ماهر، صابر، درويش، إبراهيم، راشد، الشمري. تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي دراسة لأراء عينة المدرع في الشركة العامة لصناعة الأسمدة/ المنطقة الوسطى كوفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد82 قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مستنصر، م2010م
- 47- مصطفى، محمد الكر داوي. التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 18، العدد2،

الكويت. 2011م.

مذكرات ورسائل جامعية عربية/أجنبية:

- 48- حسن، مروان عفانة. التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل "في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في قطاع غزة" مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر - غزة-سنة 2013م.
- 49- مطر، الزيدانيين، محمد. أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، 2009م
- 50- أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010
- 51- صباح بن سهلة محور التمكين الإداري في بناء المنظمة المتعلمة (دراسة حالة كليات جامعة محمد خضير بسكرة)، 2015م.
- 52- على، عبد الله، على الأحمري. التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المحوثين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية 2014م.
- 53- سمية الزاحي، المكتبات العامة في الجزائر بين النظريات العلمية ومعطيات الواقع رسالة، 2005م.
- 54- سويسي، عبد الوهاب. الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، الجزائر 2004م.
- 55- توفيق، كرمية تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان. رسالة ماجستير في علوم التسيير - جامعة الجزائر - 2008م
- 56- شذى، احمد علوان، عبد الرحمن، عبد الله. التمكين الإداري في المنظمات الخدمية : دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد السابع، العدد 27، جامعة البصرة. 2011م.
- 57- برني، لطيفة. أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة رسالة دكتوراه. 2015م.
- 58- حبيبية، بوضبع. آليات تنمية الميول القرآنية لدى الطفل بمكتبات المطالعة العمومية لولاية بسكرة، رسالة ماستر، جامعة بسكرة. 2017م

59- Gai sar albas and sara yaqoob, effect of leadership developmont on employée performance in pakistan , pakistan Economic and social reviev, vol.47, 2009.

60- Said Shaban Hamed, Antecedents and Consequences of Employées Empowerment , Management Review: An International Journal , Faculty of Commerce Al-Azhar University, Egypt Volume 5, 2010.

قائمة المصادر والمراجع

مقالات:

70- العمري، وفاء، مقال حول: آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة بيسكرة، [دس].

71- صدرة ، بسام عبد الغني . الدور المتغير لاختصاصي المكتبات والمعلومات العاملين في المعلومات : نشرة المستخلصات، ع18. 2000م.

المراسيم:

72- المرسوم تنفيذي رقم 12-234 مؤرخ في 3 رجب عام 1433 الموافق 24 ماي سنة 2012، يحدد القانون الأساسي للمكتبات الرئيسية للمطالعة العمومية.

73- المرسوم التنفيذي رقم 07-275 المؤرخ في 18 سبتمبر 2007 الخاص بالقانون الأساسي لمكتبات المطالعة العمومية.

: Wibograpy

75 - الرحمن، تيشوري، خطوات تنفيذ تمكين العاملين، [تمت الزيارة يوم 10:00/2019/1/20 متاح على <http://www.hrdiscussion.com/hr91927.html>

76 - التمكين الذاتي تمت الزيارة يوم

<http://www.ahewar.org/debat/schow.art.asp?aid=212641&hm=1>

77 - تمت الزيارة يوم 10/02/2019م على الساعة 10:00 على <http://maodo3.com>

قائمة الملاحق

- إستمبيان التمكين الإداري .
- قائمة الأساتذة المحكمين.
- الهيكل التنظيمي للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الوادي.
- الهيكل التنظيمي لمكتبة المطالعة العمومية محمد الطاهر عدواني
- الهيكل التنظيمي لمكتبة المطالعة العمومية محمد بسرة
- رتب ومهام الموظفين للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية.

الملحق رقم (0) يوضح إستبيان التمكين الإداري



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الإنسانية

شعبة علم مكتبات

الإستبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم المكتبات.

تخصص: إدارة المؤسسات الوثائقية ومكتبات.

التمكين الإداري للمكتبيين في مكتبات المطالعة العمومية

دراسة حالة بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر ،تخصص إدارة مؤسسات وثائقية،حول موضوع **التمكين الإداري للمكتبيين في مكتبات المطالعة العمومية دراسة حالة بمكتبات المطالعة العمومية- لولاية الوادي** " وعليه تم تصميم هذا الإستبيان الذي بين أيديكم،وكلنا نأمل في الإستفادة من تجربتكم وتوظيف المعلومات المقدمة من طرفكم،كما نعلمكم بأنّ كل إجابتكم تؤخذ مأخذ الجد العلمي والأكاديمي، وتكون الإجابة بوضع علامة [x] في المكان المناسب والتعبير عن الغاية وصدق عن أرائكم،ونشكركم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

الملاحق

أولاً: المعلومات الشخصية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- العمر: من 20-30 سنة من 31-41 سنة أكبر من 41 سنة

3- سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 11 سنة أكثر من 11 سنة

مصطلحات الدراسة:

المصطلح	معناه
التمكين الإداري للمكتبي	هو عملية توفير المناخ الملائم للعاملين في المؤسسة للمهام والصلاحيات اللازمة الذي يساعدهم على فهم معنى سير العمل المكتبي الذي يقومون به.
تفويض السلطة	عملية نقل حق التصرف في إتخاذ القرارات في نطاق محدد بالقدر اللازم للقيام بالعمل، وذلك بمنح الرئيس بعض سلطاته إلى مرؤوسيه.
فرق العمل	يعرف فريق العمل على أنه مجموعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة ومهارة معينة يعتمد بعضهم البعض
الإتصال الفعال	وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتتخذ القرارات

ثانياً: محاور الإستبانة:

المحور الأول: أبعاد التمكين الإداري.

أولاً- تفويض السلطة:

1- هل يمنحك رئيسك الفرصة في إتخاذ القرار الخاص بمصلحتك؟

نعم لا

2- هل يسمح لك مسؤولك بإختيار الطريقة التي تراها مناسبة في عملك؟.

الملاحق

نعم لا

3- هل تلتزم بالقرارات التي تتخذها في مكتبك؟

نعم لا

4- هل يستمع رئيسك لمقترحاتك عند إتخاذ القرار يخص مكتبك؟

نعم لا

5- هل لديك إستعداد لبذل الجهد الإضافي في تحمل مزيد من المسؤولية؟

نعم لا

6- هل رئيسك يقوم بتشجيعك وإرشادك لمعالجة أخطائك؟

نعم لا

7- هل تجد نفسك أنك قائداً فعلياً في مصلحتك؟

نعم لا

8- هل أنت مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة؟

نعم لا

9- هل تحس نفسك شريك في خدمة المكتبة و لست أجير؟

نعم لا

-إذا كانت الإجابة ب (لا) برّر:

.....
.....
.....

10- هل لديك الحرية والسلطة أكثر في مجال تسيير عملك؟

نعم لا

11- هل يسمح لك بإنجاز عملك بالطريقة التي تريدها؟

نعم لا

ثانياً- فرق العمل

الملاحق

12- هل تتعاون مع زملائك في تسيير العمل؟

نعم لا

13- هل ترى أن الإلتزام بأداء المهام في إطار العمل الجماعي أكثر منه في العمل الفردي؟

نعم لا

14- هل تتطلب كل الخدمات بمكتبكم عملاً جماعياً؟

نعم لا

- إذا كانت إجابتك ب (لا) أذكر أهم الخدمات التي لا تتطلب عمل جماعي:

.....
.....
.....

15- كيف يتم إتخاذ القرارات في مكتبك؟

بشكل فردي بشكل جماعي

17- هل أنت قائد فريق العمل أم مُقَاد؟

نعم لا

18- هل يحترم في فريقك مبدأ إحترام السلم الإداري لأعضاء الفريق؟

ثالثاً: الإتصال الفعال

19- ماهي الأساليب التي يمكن الإعتماذ عليها من طرف مرؤوسك للتواصل معك داخل المكتبة؟

.....
.....
.....

20- كيف ترى علاقتك مع رئيسك؟

الملاحق

جيدة عادية سيئة

21- ماهي أهم وسائل الإتصال التي يتم الإعتماد عليها لتبادل الآراء ووجهات النظر مع زملائك؟

- الإجتماعات الدورية أو الإستثنائية.
- نقاشات فردية.
- عبر وسائل الإتصال السلكية ووسائل التواصل الإجتماعي داخل أو خارج العمل
- وسائل أخرى أذكرها:

.....

.....

.....

.....

22- هل يسمح لك بالوصول إلى أصحاب القرار داخل مكتبك وشرح وجهات نظرك دون معوقات؟.

نعم لا

23- هل المهام والصلاحيات الموكلة لك واضحة؟

نعم لا

المحور الثاني: متطلبات التمكين الإداري ومعوقاته.

أولاً- التكوين

24- هل إستفدت من تكوينات تنظمها مكتبك؟

نعم لا

25- هل تكوينك الأكاديمي ومخزونك المعرفي يعطيك قوة في إتخاذ القرار؟

نعم لا

26- هل يتم إشراكك في وضع استراتيجيات مستقبلية لمكتبك؟.

نعم لا

الملاحق

27- هل المكتبة تشجعك على مواصلة تعليمك وتطوير نفسك في مجال عملك؟

نعم لا

-إذا كانت إجابتك بنعم، فما هي الإمتيازات والتسهيلات التي تقدمها مكتبك:.....

.....
.....
.....

28- هل يتم إخضاعك لإختبارات خاصة للتأكد من درجة تأهيلك للقيام بمهام جديدة بالمؤسسة؟

نعم لا

ثانياً-الدعم الإجتماعي

29- كيف يتم دعمك إجتماعياً لخدمة مكتبك بشكلٍ فعال أكثر؟.

التعاقد مع شركات تجارية وصناعية توفير السكن والإيواء والأكل . التعاقد مع مؤسسات صحية خاصة.

طرق أخرى:.....
.....
.....

ثالثاً: معوقات التمكين الإداري

30- في الجدول أدناه المشاكل والمعوقات التي تواجهك أثناء ممارستك للتمكين الإداري في تسيير مصلحتك.

-ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة.

المعوقات	نعم	لا
عدم الرغبة في التغيير		
السرية في تبادل المعلومات		
ضعف نظام الحوافز		
عدم الثقة الإدارية		

الملاحق

31- ما هي الظروف اللازمة التي تسمح لك من إستغلال التمكين الإداري بكل أبعاده لتطوير مكتبك؟

.....

.....

.....

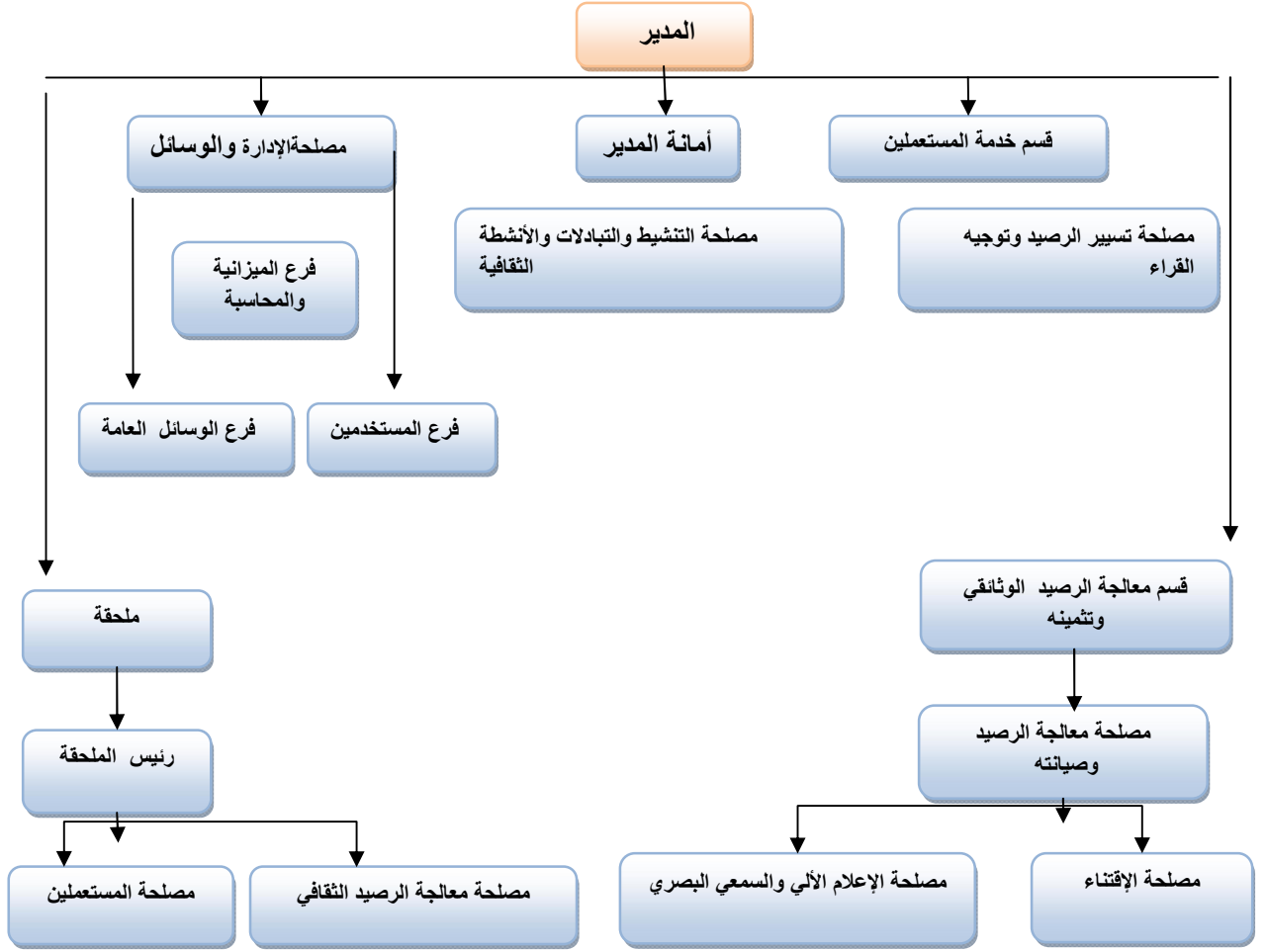
رجاءاً تأكد من أنك أجبت عن كل الفراغات

الملحق رقم (01) يوضح إستبيان المذكرة

إسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	التخصص	الجامعة
بوعافية السعيد	أستاذ /الدكتورالتعليم العالي	علم مكتبات	جامعة بسكرة
كمال مسعودي	أستاذ/الدكتور التعليم العالي	علم مكتبات	جامعة بسكرة
عبد الرحمان حسني	أستاذ التعليم العالي	علم مكتبات	جامعة بسكرة

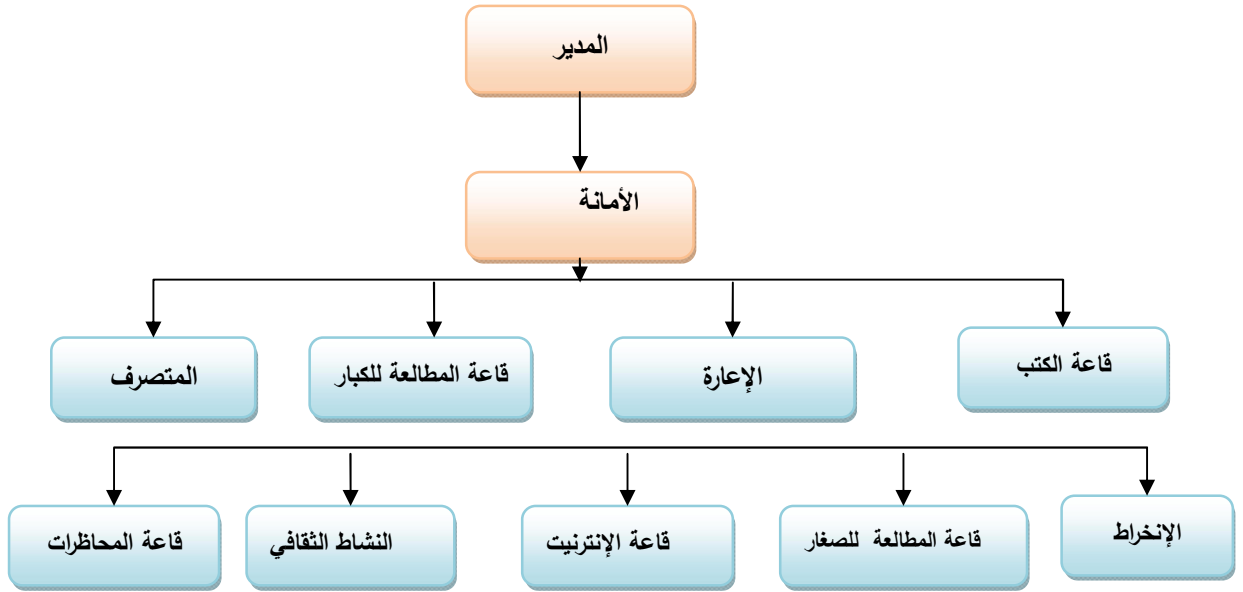
الملحق رقم (02) أسماء الأساتذ المحكمين

الملاحق

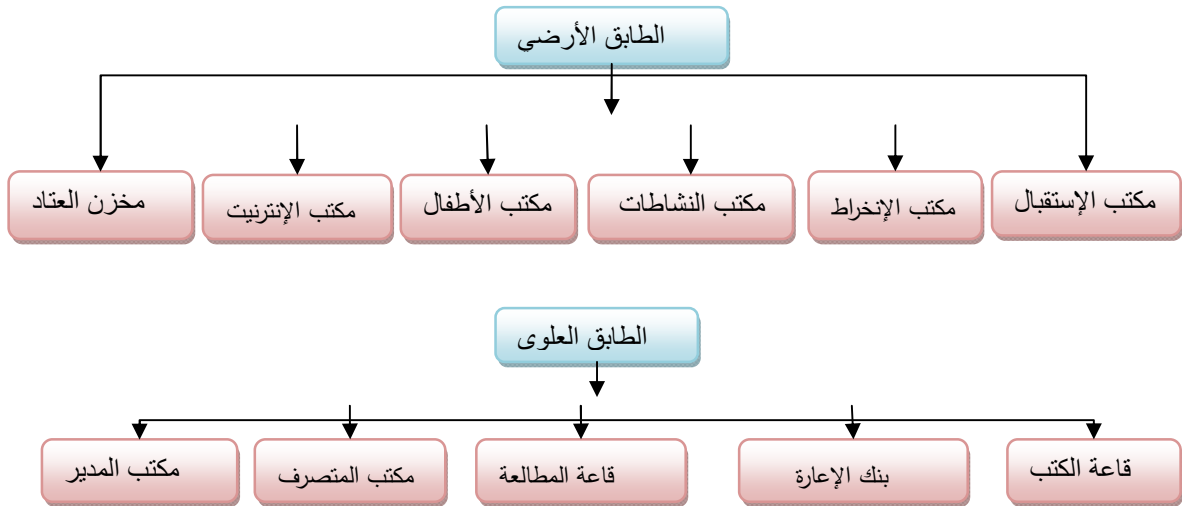


الملحق رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي لمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي

الملاحق



الملحق رقم (04) يوضح الهيكل التنظيمي لمكتبة المطالعة العمومية محمد الطاهر عدواني



الملحق رقم (05) يوضح الهيكل التنظيمي لمكتبة المطالعة العمومية محمد بسرة

الملاحق

الوعاء	اللغة								
	عربي		أمازيغي		فرنسي		انجليزي		أخرى (مع التحديد)
	عنوان	نسخة	عنوان	نسخة	عنوان	نسخة	عنوان	نسخة	عنوان
ورقي	8767	21091		2073	3264	100	150		
CD	100	300		50	50				
رقمي	/	/	/	/	/	/	/	/	/
مرقم	/	/	/	/	/	/	/	/	/
البرايل	40	80	/	10	20	/	/	/	/
المجموع	8907	21471	/	2133	3421	100	150	/	/

❖ حسب الموضوعات

الموضوع	الرصيد	
	عدد النسخ	عدد العناوين
ثقافة عامة	1470	391
فلسفة	900	400
دين	920	306
علوم اجتماعية	3467	1168
لغات	2220	1328
علوم دقيقة	1480	673
علوم تطبيقية	1335	516
فنون	790	345
الأدب	4908	1977
التاريخ	2339	1546
أطفال	3923	1909
ذوي الاحتياجات الخاصة	100	50
الكتب الشبه مدرسي	753	381
الأقراص	350	150

الملحق رقم (06) يوضح الأوعية الفكرية للمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية بولاية الواد،

الملاحق

التعيين	الرتبة	المستوى التأهيلي	المهام	الأقدمية في المكتبة
مدير	رئيس الوثائقين وأمناء المحفوظات	ليسانس	مدير	6 سنوات
رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل	متصرف رئيسي	ليسانس	رئيس مصلحة الإدارة و الوسائل	5 سنوات
مكلف بفرع الميزانية و المحاسبة	متصرف رئيسي	ليسانس	متابعة صرف الميزانية و المخالصات	5 سنوات
مكلف بفرع المستخدمين	متصرف	ليسانس	متابعة حركة المستخدمين	5 سنوات
مكلف بفرع الوسائل العامة	متصرف	ليسانس	متابعة حركة العتاد و الوسائل	5 سنوات
مكلف بالفوترة	متصرف	ليسانس	متابعة الاستشارات و الفواتير	5 سنوات
مكلف بمصلحة الإعلام الآلي و السمعي والبصري	مهندس دولة في الإعلام الإعلام الآلي	مهندس دولة	الإشراف على النظام المعلوماتي للمكتبة و ملحقاتها	3 سنوات
تقني سامي	تقني سامي في الإعلام الآلي	تقني سامي	مكلف بتسيير قاعة الانترنت	5 سنوات
تقني سامي	تقني سامي في الإعلام الآلي	تقني سامي	مكلف بتسيير قاعة الانترنت	5 سنوات
مكلف بقسم خدمة المستعملين	وثائقي أمين محفوظات	ليسانس	تسيير مهام قسم خدمة المستعملين و الإشراف على جميع الأنشطة الثقافية	5 سنوات
مكتب الميزانية و المحاسبة	محاسب إداري رئيسي	الدراسات الجامعية التطبيقية	متابعة الأجور	5 سنوات
الأمانة	كاتب مديرية رئيسي	تقني سامي (كاتب مديرية)	الأمانة	سنتين

الملاحق

متابعة الأعراف المتعاقدين	عون إدارة	مستوى الثالثة ثانوي	مسؤول العمال المتعاقدين و الإدماج المهني	4سنوات
مكلف بمصلحة التنشيط الثقافي	مستشار ثقافي	ليسانس	الإشراف على نشاطات المنشطين و تنسيقها	5 سنوات
التنشيط الثقافي	منشط ثقافي	الشهادة الوطنية للفنون الجميلة	تنشيط العمل الثقافي بالمكتبة	5 سنوات
مكلف بقسم معالجة الرصيد الوثائقي وتثمينه	مكتبي وثائقي أمين محفوظات	ليسانس	تسيير مهام قسم معالجة الرصيد الوثائقي وتثمينه	5 سنوات
مكلف بمصلحة تسيير الرصيد وتوجيه القراء	مكتبي وثائقي أمين محفوظات	ليسانس	تسيير الرصيد و توجيه القراء	5 سنوات
مكلف بمصلحة الإقتناءات	مكتبي وثائقي أمين محفوظات	ليسانس	تسيير عملية اقتناء الوثائق	5 سنوات
مكلف بمصلحة معالجة الرصيد وصيانته	مساعد مكتبي	الدراسات الجامعية التطبيقية	معالجة الرصيد الوثائقي	5 سنوات
مكلف ببنك الإعارة	مساعد مكتبي	تقني سامي	الإعارة و متابعة المنخرطين	4 سنوات
أمين مخزن	مساعد تقني في المكتبات	السنة الرابعة من التعليم المتوسط	مكلف بالمخزن	5 سنوات
مساعد تقني	مساعد تقني في المكتبات	السنة الرابعة من التعليم المتوسط	مكلف بمكتبة الأطفال	4سنوات

الملاحق

الرتبة	العدد	المستوى التأهيلي	المهام	الأقدمية في المكتبة
إدماج مهني	02	جامعي	مساعد مسؤول قاعة الأطفال	3 أشهر
			مساعد مكتبي	07 سنوات
حارس بالتوقيت الجزئي	10	متوسط	الحراسة	5 سنوات
عمال النظافة	4	بدون مستوى	النظافة	5 سنوات

الملحق رقم (07) يوضح رتب ومهام الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي

التعيين	الرتبة	المستوى التأهيلي	المهام	الأقدمية في المكتبة
01	مسؤول	ليسانس	تسيير المكتبة	3 سنوات
02	متصرف	ليسانس	الإشراف	سنتين
03	مساعد وثائقي	تقني سامي	تصنيف الكتب	3 سنوات
04	مساعد وثائقي	تقني سامي	تصنيف الكتب	سنتين ونصف
05	حارس	/	حراسة	3 سنوات
06	حارس	/	حراسة	3 سنوات
07	عامل مهني	/	النظافة	3 سنوات
08	عامل مهني	/	النظافة	3 سنوات
09	تقني	تقني سامي	الإعلام الآلي	سنتين

الملحق رقم (08) يوضح رتب ومهام الموظفين بالمكتبة الرئيسية للمطالعة العمومية لولاية الوادي

ملخص الدراسة :

- يعتبر التمكين الإداري من أهم المواضيع التي ركزت عليها الإدارة الحديثة ويظهر ذلك في أبعاده المتعرف عليها والمتمثلة في تفويض السلطة،الاتصال الفعال،وفرق العمل.لذلك وقع اختيارنا على الموضوع الموسوم ب التمكين الإداري للمكتبيين في مكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي والذي كان يدور إشكاله الرئيسي: ما واقع التمكين الإداري للمكتبيين بالمكتبات المطالعة العمومية لولاية الوادي؟وفرضياته التي حاولنا النزول لأرض الواقع للتحقق من صحتها أو خطئها، وذلك باختيار عينة عشوائية بسيطة متكونة من 30موظف بالمكتبات محل الدراسة،وتوصلنا إلى أنه يتم فعليا تطبيق أبعاد التمكين الإداري في هذه المؤسسات رغم وجود نقص في المتطلبات اللازمة لذلك مع مواجهة المؤسسة لمجموعة من المعوقات تؤول دون تطبيقه بالشكل الصحيح والفعال الذي يخدم المؤسسات فعليا.

Abstract :

The administrative Empowerment considers one of the Most important topics That focus scientifically ou the modern administration and its convention al dimensions shows as the following .Délégation of the authority ,the effective communication and warning teams .Be cause of that we have chosen the topic entitled ,The administrative Empowerment in General reading libraries.Its main concernswas about what is the reality of the administrative empowerment for the General reading libraires warkers at Elwad ? The hypothèses that we have tried to investigate inder to confirmt or reject it .The chosen sample was selecterandamly,includng30worker In Libraries.we dedned that in these Institution there Is a real application of the administrative empowerment dimension despite the lock of requirments for thatwhith the difficulties which thes instituions face that prevent from the right and the effective inflementation that serves the institution

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الفصل	الرقم
57	مدرج الحاجات لماسلو	01	01
70	نموذج نظرية Z	01	02
84	عناصر وخطوات نموذج ماركوردت	01	03
86	نموذج دياناتريسي للتمكين.	01	04

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الفصل	الرقم
25	مقارنة بين التمكين والتفويض	01	01
50	مبادئ فايول في الإدارة العلمية	01	02
145	عينة الدراسة حسب الجنس	03	03
146	عينة الدراسة حسب العمر	03	04
147	سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية	03	05
147	منح الرئيس الفرصة للمرؤوس في اتخاذ القرار بالمصلحة.	03	06
148	مدى سماح المسؤول للمرؤوس باختيار الطريقة التي يراها مناسبة في العمل	03	07
148	مدى التزام المرؤوس بالقرارات التي يتخذها في المكتبة	03	08
149	مدى سماع الرئيس لمقترحات مرؤوسيه عند اتخاذ القرارات التي تخص المكتبة	03	09
149	مدى استعداد المرؤوس لبذل الجهد الإضافي في تحمّل مزيد من المسؤولية	03	10
150	مدى تشجيع وإرشاد المرؤوس لمعالجة الأخطاء.	03	11
151	مدى شعور المرؤوس بالقيادة الفعلية في المصلحة.	03	12
151	كيفية اعتبار المرؤوس مجرد أداة لتنفيذ أفكار الإدارة	03	31
152	مدى شعور المرؤوس بأنه شريك وليس أجير في خدمة المكتبة	03	14
152	مدى اهتمام المرؤوس بالحرية والسلطة الأكثر في مجال تسيير العمل المكتبي	03	15
153	مدى إنجاز العمل المكتبي بالطريقة التي يريدها المرؤوس.	03	16
153	مدى تعاون المرؤوسين في تسيير العمل المكتبي	03	17
154	مدى التزام المرؤوسين بأداء المهام في إطار العمل الجماعي.	03	18
154	مدى تطلب الخدمات عملاً جماعياً في المكتبة من قبل المرؤوس	03	19
155	مدى اتخاذ القرارات في المكتبة من قبل المرؤوسين.		20
155	مدى اعتقاد المرؤوس قائد فريق عمل ام مقاد في تسيير المصلحة	03	21
155	مدى احترام السلم الإداري لأعضاء الفريق	03	22

قائمة الجداول

156	الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها من طرف مرؤوسك للتواصل معك داخل المكتبة	03	23
157	مدى علاقة المرؤوس بالرئيس	03	24
158	وسائل الاتصال التي يتم الاعتماد عليها لتبادل الآراء ووجهات النظر مع الزملاء العمل	03	25
158	مدى سماح المرؤوس الوصول إلى أصحاب القرار داخل المكتبة و شرح وجهات النظر دون معوقات	03	26
159	مدى إشراك المرؤوس في وضع إستراتيجيات مستقبلية للمكتبة.	03	27
160	مدى إستفادة المرؤوس من التكوينات التي تنظمها المكتبة	03	28
160	مدى أهمية التكوين الأكاديمي والمخزون المعرفي الذي يعطي قوة في اتخاذ القرار	03	29
161	مدى إشراك المرؤوس في وضع إستراتيجيات مستقبلية للمكتبة	03	30
161	مدى إشراك المرؤوس في وضع إستراتيجيات مستقبلية للمكتبة	03	31
162	مدى إخضاع لاختبارات خاصة للمرؤوس للتأكد من درجة تأهيله للقيام بمهام جديدة بالمكتبة	03	32
163	دعم المرؤوس اجتماعيا لخدمة المكتبة بشكل أكثر فعالية	03	33
163	أهم مشاكل ومعوقات التي تواجه المرؤوس أثناء ممارسة التمكين الإداري	03	34
164	الظروف المناسبة التي تسمح للمرؤوس من استغلال التمكين الإداري بكل أبعاده لتطوير المكتبة.	03	35

تمهيد:

لقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا، وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، هذه الضرورة في التغيير، ناتجة عن التطور المتسارع في التكنولوجيا، والتأكيد المتزايد على الجودة والمرونة في إنتاج السلعة، وتقديم الخدمة، وغيرها. والمؤسسات الحديثة، أصبحت تتطلب هي الأخرى، تغييرا في إدارة مواردها البشرية، وذلك بما تتوافق هذا التطور، والهدف من ذلك، هو كسب ولاء وانتماء الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي فصلنا هذا سوف نحاول إعطاء نظرة عامة حول التمكين الإداري .

أولاً: ماهية التمكين الإداري

يعد التمكين الإداري من المصطلحات الحديثة والمتداولة بشكل فعال في المجال الإداري، إذ برز كفلسفة إدارية جديدة في أواخر الثمانينيات ولتزدهر بشكل ملحوظ في مطلع التسعينات من القرن العشرين وبغرض تحديد مفهوم التمكين الإداري فقد تم التعرض إلى العديد من المفاهيم التي تم صياغتها من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية للتمكين بصفة عامة و أبعاده بصفة خاصة.¹

1- تعريف التمكين الإداري :

يتضمن مفهوم التمكين الإداري كلمتين متلازمتين هما: التمكين والإدارة. وتداولنا لهذا المفهوم المركب من كلمتين يستدعي التذكير بدلالات كل مفردة على حدى ليتسنى بعد ذلك التحول إلى تحديد المفهوم المركب (التمكين الإداري) الذي يعيننا.²

1-1 تعريف التمكين : (Empowerment)

لغةً: هو مصطلح مشتق من كلمة power، أي القوة، ويقابله بالعربية مصطلح التمكين وهو يعني لغة التقوية أو التعزيز، وقد وردت الكلمة في القرآن الكريم بقوله تعالى " { وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الْأَرْضِ يَتَّبِعُونَ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَنْ نَشَاءُ وَلَا نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ }".³

¹ الطائي، قدادة ، عبد الله وعيسى. إدارة الجودة الشاملة: دار اليازوري: 2008. ص. 231.

² عرفات، أحمد يوسف. دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية الأفاق والتحديات. المنظم بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة: الأردن. ص. 7.

³ سورة يوسف، القرآن الكريم. الآية 56

1-2 تعريف التمكين اصطلاحاً: يعد تمكين العاملين أحد المداخل الحاكمة لتحسين إدارة الأعمال والتعامل معها بكفاءة وفعالية، حيث يعمل على إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم، دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيلهم فنياً وسلوكياً للأداء العمل والثقة المطلقة فيهم.

ونورد أدناه مجموعة من التعاريف للتمكين نذكر منها:

"أنه العملية التي يقوم المديرون من خلالها بمساعدة العاملين في الحصول على المهارات واستخدام الصلاحيات التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات المؤثرة عليهم وعلى أعمالهم".

"التمكين هو تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارساتهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم".¹

"هو مفهوم حديث في أدبيات الإدارة لكن الفكرة العامة التي يقوم عليها التمكين لا تعتبر حديث، لكون إن فكرة منح الصلاحية اللازمة للعاملين لأداء العمل وتحسينه تمثلت في نقل القوة، عدة أفكار ونظريات سابقة، ولكنها اتسعت وتطورت لتضم مفاهيم جديدة مثل (تحفيز العاملين، من قبل القيادة، وتعزيز الكفاءة الذاتية، وزيادة الدافعية الذاتية أيضاً)²

¹عبدالأمير، أنير وآخرون. *استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل*. مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية. القاهرة: العدد 3 جامعة القادسية. المجلد 10. 2008. ص 50.

²عبدالأمير، أنير وآخرون. *المرجع نفسه*. ص 50.

1-3 تعريف الإدارة: هي تنفيذ الأعمال بوسيلة فعالة وذات كفاءة، لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، وذلك عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة كلها، والتي تتضمنها عمليات التخطيط، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، والتنظيم، والقيادة.

1-4 تعريف التمكين الإداري هو إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم من غير تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد كافة وبنية العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع ثقة تامة بهم.

بناءً على ما تقدم يتضح أن التمكين الإداري هو عملية نقل المسؤولية والسلطة، ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المؤسسة عبر قاعدة بياناتها وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال.¹

2- مقارنة بين التمكين وتفويض السلطة:

1-2 أوجه التشابه:

- الأساس الذي يقوم عليه: هو أن الأفراد أقرب للمشكلة، ومن ثم فهم الأقدر على حلها وكذلك عدم تركيز اتخاذ القرارات في المنظمة في المستوى الأعلى.

ب- الهدف كل منهما: حيث يهدفان للإسراع في إتخاذ القرارات، وإطلاق القدرات الخلاقة الإبتكارية للموظفين، وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي للعاملين، والحد من تكلفة

¹ تمت الزيارة يوم 10/02/2019م على الساعة 10:00 على <http://maodo3.com>

التنفيذ، من خلال الحد من المستويات الإدارية غير الضرورية والوظائف الاستشارية ورقابة الجودة ومراجعة التنفيذ.

ت- استمرار تحمل الرؤساء للمرؤوسين: وفي تقديم النصح والإرشاد والدعم والتأييد لهم ومساعدتهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم

أورد شائع بن سعد، القحطاني. مقارنة بين التمكين والتفويض، توضح الاختلاف بينهما، وذلك كما يتضح في الجدول أدناه:¹

الجدول رقم (01) يوضح المقارنة ما بين التمكين والتفويض

التفويض	التمكين
<ul style="list-style-type: none"> • نقل جزء من الصلاحيات للمرؤوس. • تفويض السلطة في مجالات محددة بدرجة أقل عمق. • تظل المسؤولية مسؤولية من فوض. • في التفويض يدار الموظف. • المعلومات تتاح على قدر جزئية التفويض. • إن أخطأ الفرد قد يسحب التفويض. • التفويض قد يكون مؤقتاً، قد يلغى أو يعدل نطاقه. 	<ul style="list-style-type: none"> • إتاحة الفرص للمرؤوس ليقرر. • تتاح صلاحيات للعاملين للمبادأة في نطاق أوسع ومتفق عليه. • النجاح ينسب للموظف الممكن، وفشل مسؤوليته. • تتاح للموظف قيادة ذاتية. • المعلومات على المشاعبين الرئيس والمرؤوس. • إن أخطأ الفرد يتحرى السبب ويعالج.

¹الحراشة والهيبي، محمد، صلاح الدين. أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي: المجلة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية 2، مج 33، 2006، الأردن. ص ص 240 - 266.

3- خصائص التمكين الإداري:

من خلال التعريف السابقة الذكر يمكن القول أن التمكين الإداري له خصائص التالية :

- التمكين الإداري يزيد من التأثير الفعال للأفراد والعمل الجماعي من خلال منحهم المزيد من الاستقلالية لأداء واجباتهم .
- التمكين الإداري يركز على القدرة الحقيقية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات .
- التمكين يجعل الأفراد مسؤولين على نتائج أفعالهم وقراراتهم.
- مساءلة المرؤوسين عن نتائج الأعمال التي يقومون بها .
- حرية المرؤوسين في اتخاذ القرارات بشأن العمل ومعالجة المشاكل التي يواجهونها .
- تبادل المعلومات بين الرئيس والمرؤوسين بشكل منتظم .
- توفير الرئيس للمرؤوسين فرصا للتطور واكتساب المهارات والمعارف¹ .
- تشجيع المرؤوسين على التفكير والإبداع، وقبولهم لمبدأ المخاطرة بما يمكن أن ينتج بعد ذلك من وقوع في بعض الأخطاء.
- الإيمان العميق والرغبة الصادقة في ضرورة التغيير والتجديد والتحول نحو الأفضل لإرساء ثقافة تنظيمية تقوم باحترام الفرد وتثق بقدرات الموظفين وتشعرهم بأهمية دورهم في أهمية المشاركة والمبادرة. فتقافة التمكين هذه تدعو إلى الإحلال للالتزام محل الرقابة والفريق محل الموظف المنفرد، والقائد محل المدير، والتعامل مع التدريب كاستثمار وليس كلفة.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني ، التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري في المنظمات الأمنية: القاهرة. 2015م. ص 28

- تبني التعلم التنظيمي كنهج وسياسة، والعمل على توفير فرص اكتساب المعرفة وتحسين المهارات ومواكبة المستجدات.

- وضع أفضل الأفراد تمكيناً في الخطوط الأمامية في المنظمات التي تتسم بالتفاعل المباشر مع الزبائن ، لأن التمكين يعتبر وسيلة لخدمة الزبائن بشكل أسرع وأفضل.

- تطبيق التمكين على كافة مستويات المنظمة الإدارية وموظفيها.¹

3-أهمية التمكين الإداري:²

هناك الكثير من الكتابات بينت أهمية التمكين ونتائجه الإيجابية، حيث قسم التمكين إلى ثلاث مستويات هي:

أ- **تحقيق الانتماء:** يساهم التمكين في زيادة انتمائه للمهام وللمؤسسة وهذا يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية والأداء الجيد.

ب- **المشاركة الفاعلة:** وهي تعني تمكين العاملين الذي يساهم في رفع مستوى مشاركتهم، مما يساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغايتها.

¹ شائع بن سعد مبارك القحطاني ، المرجع نفسه . ص28

²Said Shaban Hamed, *Antecedents and Conséquences of Employees Empowerment* ,**ManagementReview**: An International Journal , Faculty of Commerce Al–Azhar University, Volume 5 , Number 1,2010,Egypt,p71 .

ت- تطوير مستوى أداء العاملين: فالموظف هو المستفيد الأول من برامج لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول من خلال منحهم الثقة ينتج عنه تحسين مستوى أداء الموظف وبرنامج التمكين يعد عاملاً من عوامل نجاح المؤسسة.

ث- اكتساب المعرفة والمهارة : إن نجاح برامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة و القدرة لدى العامل .

ج- المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة:إن المؤسسات الناجحة من تلك التي لا تفرط بموظفيها الممكنين بسهولة، مما يحتم عليها زيادة التمسك به، والمحافظة عليه لأطول فترة ممكنة.

د-تحقيق الرضا الوظيفي:فالشعور بحرية التصرف والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين.

3-2 نتائج خاصة بالمؤسسة: للتمكين نتائج هامة تنعكس على المؤسسات وهي تتمثل فيما يأتي:

أ- زيادة ولاء العاملين للمؤسسة: فالعامل الذي يشعر بالتمكين وحرية التصرف في العمل يعلم بأن هذه الحرية جزء من علاقة إيجابية وصحية بين الإدارة والعاملين، وهذا بدوره يسهم في تحسين مستوى ولاء العاملين للعمل وإنخاطهم فيه.¹

ب- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كماونوعاً.

¹ Said, Shaban, Hamed, *Idem*.p71.

ت- زيادة فرص الإبداع والابتكار : نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير وتقديم أفكار خلاقة.

ث- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن هو أكثر رغبة في التغيير ، وتجده أقل مقاومة للتغيير . هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل المؤسسة وهذا قد لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وجب التغيير والتجديد.

ج- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء: من حيث الربحية وسمعة المؤسسة وتحقيق مؤشرات مالية بشكل عام .

ح- تحسين العلاقة بين العاملين:جودة العلاقة بين أعضاء الفريق أ بين العاملين فيما بينهم بشكل يؤدي إلى تغيير جذري في نظرة العامل لزميله في العمل.¹

2-3 أهداف التمكين الإداري:إن القادة أو المديرين، الذين مهدوا الطريق لتمكين موظفيهم لم يكن بذلك خياراً وإنما إدراك ا منهم أن هناك أهدافا لا يمكن تحقيقها دون تمكينهم. ويعد الهدف الرئيسي للقيام بعملية التمكين هو إيجاد قوى عاملة ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع؛ أو تقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليه،ومحاولة إيقاف تحفيز الموظفين بحوافز خارجية، واستبدالها بحوافز داخلية، تتبع من ذات الأفراد الموظفين، وقد يتم ذلك عن طريق توفير جودة حياة العمل ويقصد بهذه الأخيرة حسب " (Haviovic)توفير العوامل البيئية المرضية والمحبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم

¹مطلبك، الدوري، زكرياء وآخرون، إدارة واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة: عمان. دار اليازوري.[دس].
²عفانة،حسن مروان ، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية والدولية العاملة في قطاع غزة"مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة2013 :.ص 11.

رضا العاملين، بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت، وفرص النمو المناسبة¹. هذا ما يؤدي إلى كسب ولائهم وانتمائهم لها، ومن ثم شعورهم بالملكية داخل منظماتهم، مما قد ينتج عنه استغلال أمثل لجميع الموارد المتاحة، وعلى رأسها المورد البشري².

أما (Lawson) فقد وصف أهداف التمكين بما يأتي إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في مجال عملها، الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية المتوافرة، و زيادة ربحية المنظمة و زيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو.

وأضاف (Lloyd, 1999) , إلى أن التمكين يهدف إلى جعل العاملين يتمتعون برضا أعلى تجاه وظائفهم و منظماتهم ومن ثم جعلهم أفضل أداء و ينطبق ذلك على المعنويات أيضاً و كذلك يعد التمكين إستراتيجية إدارية معاصرة تستخدم للوصول إلى الكفاءة العالية و الفعالية المتزايدة³.

- تسعى المنظمة من خلال تطبيق التمكين إلى عدة أهداف منها:

- 1- إبقاء المنظمة في المقدمة دائماً ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل به.
- 2 -استفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية.
- 3-زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها من ثم تحقيق النمو.

¹ عفانة،حسن مروان،المرجع نفسه،ص12.

¹ عودالمعاني،عقلة، رشيدة،، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية : دراسة ميدانية تحليلية.

المجلة الأردنية في إدارة الأعمال. المجلد.. العدد 02 الجامعة الأردنية 2009ص 240

³ حسين، الوادي،محمود،التمكين الإداري في العصر الحديث: دار ومكتبة الحامد.عمان.2012م.21.

- أن الهدف النهائي للتمكين هو تطوير أداء العاملين (Erstad) و يرى 1999، واستنهاض جهودهم الكامن بهدف تطوير أداء المنظمة¹.

4-1 أبعاد التمكين الإداري:

إن التمكين يهدف إلى إيجاد مستوى إداري يعال داخل المنظمة، وهذا يتطلب من المنظمة أن تطبق التمكين عبر مراحل مختلفة ويمكن إعطاء الأبعاد التالية للتمكين:

4-1-1-1 تفويض السلطة: وهي أن يفوض الرئيس أحد مرؤوسيه ممارسة بعض

اختصاصات وظيفته التي يشغلها فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات يفوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس المباشر وقد تم اللجوء إلى هذا أسلوب لتغيير أنماط التقليدية والتوجه إلى الثقة أكثر بالمرؤوس، فقد تمتد صاحيات اتخاذ القرار للعاملين لتمثل تشخيص المشكلة، اكتشاف الحلول، تقييمها، تنفيذها، وتحمل مسؤوليتها التنفيذ².

4-1-1-2 فرق العمل: تساهم فرق العمل في جعل المكنين يشعرون في شكل جماعي

العاملين في وحدتهم يمكنه م في شكل جماعي لحل المشاكل ، وأن أفكارهم تلقى القبول والاحترام ، ويعتمد تطوير فرق العمل في المنظمة على وجود قائد قوي قادر على تقديم التوجيهات والتشجيع، كما يجب أن يتوفر في أعضاء الفريق مهارات متنوعة لتحقيق هدف مشترك.

¹ عرفيات، أحمد يوسف، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال. المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية الأفاق والتحديات. المنظم بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة. الأردن. ص18.

² دهش جلاب وآخرون ، إحسان. إدارة التمكين والإندماج. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2012. ص61

4-1-3- التدريب: يعتبر التدريب المستمر والمنتظم لتعلم المهارات الجديدة من متطلبات التمكين لهذا فمن أولويات المنظمة توفير نظام طموح لتطوير العاملين وتزويدهم بالمهارات بالجهود التدريبية تزود العاملين بالمعرفة والقدرات لتعلم مهارات اقتصادية المنظمات الكبيرة.

4-1-4- التحفيز: من المعلوم ما للحوافز من دور فاعل في تعزيز العلاقات في ما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية و يتوقف تأثيرها على إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم و ثقتهم بالتنظيم وولائهم له. كما يتوقف تأثيرها في نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها التي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات. ويعرف الحافز بأنه مجموعة العوامل التي تحرك قدرات العاملين لبذل جهد أكبر لتحقيق نتائج أفضل إن نظام الحوافز الجيد يسهم في جذب الأفراد والتحاقهم بالتنظيم وإشباع حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل، ويثير المنافسة فيهم وبذل الجهد لتحسين أدائهم والإبداع فيه، ويوفر لهم المناخ التنظيمي الإيجابي ويشعرهم بالرضا و الثقة ويرفع من روحهم المعنوية ويقوي ولاءهم للتنظيم و رغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية. ومن هذا نجد أنه تقع على التنظيمات مسؤولاً لإهتمام بالإنسان وتمكينه من تحقيق أهداف التنظيم من خلال تحقيق أهداف الفرد في العمل وتأمين مصالحهم، مما يشعر العاملين أن نجاح التنظيم مرتبط بمدى رضاهم وتأمين مطالبهم¹.

¹ الطائي، عبد الله وآخرون. إدارة الجودة الشاملة. دار اليازوري، 2008. ص.242.

4-1-5- الاتصال الفعال: هي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم و تتخذ فذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتميرها من شخص إلى اخر، فالالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بأهداف المنظمة ورسالتها، وتعريف كل موظف بدوره لتحقيق هذه الأهداف واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.

4-1-6- توفر المعلومات امتلاكها: احة المعلومات عن أداء المؤسسة لكل العاملين وبدرجات عالية من الشفافية مما ينعكس ذلك على ثقتهم أمام مسؤوليتهم لتحمل مسؤولية المهام الموكلة لهم من خلال وسائل الاتصال الفعالة إن نجاح التمكين يتطلب من المؤسسات توفير المزيد من المعلومات للعاملين ولكافة المستويات الإدارية.

4-1-7- القوة:نبغي للمؤسسة أن يكون لديها الرغبة والقدرة على تغيير هيكلية القوة في المؤسسة، وتشجيع العاملين لديها على لشعور بالقوة وكل ما يتعلق بأعمالهم المختصين بها، أما بالنسبة للعاملين فإنه في نفس الوقت ينبغي أن تكون لديهم الرغبة في زيادة سلطتهم ومسؤوليتهم¹.

5-أساليب التمكين الإداري:

¹ دهش، جلاب، المرجع نفسه، ص 61.

هناك عدة أساليب ، للتمكين الإداري كل منها تبني وجهة نظر مختلفة عن الوجه الآخر ،ويمكن تقديم هذه الأساليب كالآتي:

5-1 أسلوب القيادة: يعتبر من لأساليب القيادة الحديثة التي تساهم في زيادة فاعلية المنظمة، وأسلوب القيادة هذا يقوم على دور القائد في تمكين العاملين، والأسلوب هذا يتضمن نطاق إشراف واسع، ويتضمن أيضا منح سلطات أكبر للمستويات الإدارية الأدنى في المنظمة، وهذا الأسلوب يركز بشكل كبير على تفويض السلطات من الأعلى إلى الأسفل.

5-2 أسلوب تمكين الأفراد: هذا الأسلوب يركز على الفرد ويسمى تمكين الذات ، ويبرز توجه إدراك الفرد نحو قبول السلطة وحرية التصرف (Cognitive) التمكين هنا عند مع تحمل مسؤولية ذلك.

5-3 أسلوب تمكين الفريق: رأى بعض الباحثين أن تمكين فريق العمل له أهمية كبرى وأن فوائده تتجاوز فوائد تمكين الفرد، وأسلوب التمكين هنا يقوم على بناء القوة وتطورها وزيادتها من خلال التعاون والعمل الجماعي. وقد بدأت فكرة التمكين الجماعي مع (Qualitycircles) مبادرات دوائر الجودة في السبعينات والثمانينات من القرن الماضي.

5-4 أسلوب الأبعاد المتعددة في التمكين¹

يقوم الأسلوب هذا على الجمع بين الأبعاد السابقة للتمكين ويمنع تبني بعد واحد لتفسير التمكين، ولكي تكون عملية التمكين ناجحة وفعالة لابد من أن يقوم على جوانب وأسس

²مطر بن عبد المحسن الجميلي، الأنماط القيادية و علاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، رسالة ماجستير، تخصص علوم إدارية، جامعة نايف، 2008، ص ص 143 - 146.

متعددة، وهذه الأسس هي: التعليم، القيادة الناجحة، الدعم والتشجيع المستمر، (Structuring) والهيكل المناسبة وتحقيق التفاعل بينهم.

5-6 أسلوب الجودة الشاملة والتمكين:

إن إدارة الجودة الشاملة هي مجموعة من المبادئ والإجراءات التي توفر التوجيه والإرشاد لأداء مختلف الأنشطة اللازمة لإدارة المنظمة، وتعرفها مؤسسة كوبرز وليبراند بأنها اندماج ومساهمة كل فرد يعمل بالمنظمة في المراقبة والتطوير والتحسين المستمر لكيفية أداء العمل، وذلك من أجل الوفاء بتوقعات العميل لمستوى الجودة. فالتنظيمات التي تتبنى أسلوب الجودة الشاملة هي تنظيمات متحركة تستخدم التخطيط الإستراتيجي للتغيرات في الطلب والبيئة.¹

يرى بعض الباحثين أن الجودة الشاملة ضرورية لتغير العمليات والأنشطة التي تعمل على أساسها المؤسسة تمشياً مع تمكين الموظفين ، ويعود هذا الأسلوب إلى آراء وأفكاره حول الجودة وإدارة الجودة الشاملة. ويقوم مفهوم إدارة (Edward Deming) الجودة الشاملة على مبدأ أساسي وهو: عملية التطوير، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أين المتواصل والتدريجي في كل أبعاد المنظمة (المكتبة) ومجالاتها، من خلال انخراط الجميع ومشاركتهم الفاعلة في عملية التطوير وتحسين الجودة، وهذا يحتاج إلى منح الموظفين أو العاملين نوعاً من الحرية في التصرف ونوعاً من الإستقلالية والمساهمة في إتخاذ القرار وفي تحمل أعباء المسؤولية وتحقيق التقدم للمنظمة (المكتبة)²

¹ مطر بن عبد المحسن الجميلي، المرجع نفسه، ص146.

² بوعافية، السعيد، إدارة الجودة الشاملة للمكتبات الجامعية بين النظرية والتطبيق، 2015، ص132.

لأن الإدارة العليا لا يمكنها إحداث هذا التحسين الشامل لكل مجالات المنظمة بمفردها فلا بد من إنخراط الجميع في هذه المسؤولية ، ولابد من أن يلتقى الموظفون في برنامج إدارة الجودة الشاملة درجة كبيرة من التشجيع والدعم، من أجل فعل كل ما يستطيعون فعله بهدف التحسين والتطوير والنهوض في الجودة على مختلف الصعد من أجل إرضاء الزبائن (المستفيدين).

6- مستويات التمكين الإداري:

تحتاج أي عملية تغيير داخل المنظمة (المكتبة) إلى الوقت بالدرجة الأولى إلى جانب أنها تتم على مراحل لتحقيق الغايات المرجوة منها، لذلك فالمنظمة بحاجة إلى وقت كي تستطيع تطبيق التمكين. لا يدور التمكين حول جعل العاملين يفعلون ما تريد أنت- كمدیر - أن يفعلوه، بل إنه يعني الخروج إلى مستوى جديد، هو جعلهم يفعلون ما هو ضروري وتحتاجه المنظمة فعلاً ويعرف معظم المديرين أن عملية إعادة الحيوية لمنظمتهم لابد أن تحدث من أسفل إلى أعلى ، لكن المشكلة هي في كيفية نقل هذه الرسالة إلى العاملين دون إستحضار ذلك النوع من الضغوط التي تجعلهم أقل إنتاجية، وحل هذه المشكلة يكون في التمكين، وهو أكثر سهولة مما نعتقد، مع الإقرار بأنه يتطلب مستوى عالياً من الإنفتاح والنزاهة من قبل الإدارة العليا.¹

لقد قسم (MC SHAME AND GLINOW) إلى ثلاث مستويات بحيث تعكس ، هذه درجة السلطة التي يمارسها العاملون من خلال مشاركة في صنع القرارات بحيث تتمثل هذه المستويات في:

¹مطر بن عبد المحسن الجميلي، المرجع السابق، ص 146.

1- المستوى الأدنى: في هذا المستوى ، يطلب من العاملين وبشكل فردي معلومات محددة ، أو آراء، حول بعض جوانب القرارات؛ وهنا لا يقدم العاملون الحلول، بحيث قد لا يعرفون تفاصيل المشكلة التي تستخدم من أجلها المعلومات.¹

2- المستوى المتوسط: في هذا المستوى ، يتم استشارة العاملين بشكل أوسع ، سواء بشكل فردي أو جماعي ، وفي هذا المستوى تقدم لهم تفاصيل المشكلة، عندها يقدمون تشخيصهم للمشكلة وتوصياتهم، ولكن القرار النهائي لا يندرج ضمن نطاق سلطتهم ،ويدخل هذا المستوى ضمن دوائر الجودة.

3- المستوى الأعلى : يتسم المستوى الأعلى بامتلاك العاملين السيطرة الكاملة على عملية صنع القرارات ، وفي هذا المستوى ،نجدهم يعملون على اكتشاف وتحديد المشكلات ، إيجاد الحلول ، اختيار البديل الأفضل ،ومراقبة نتائج القرار الذي يتخذونه ويدخل ضمن هذا المستوى ، فرق عمل ذاتية التوجيه . هذه الأخيرة ، هي عبارة عن مجموعات عمل ، تقوم بإكمال جزء معين من العمل ، وهي تتمتع باستقلالية عالية فيما يتعلق بتنفيذ المهام.

أما باستور (1994) فقد حدد خمسة مستويات يمكن للفريق الإداري تطبيقها في عملية التمكين وهي:

1- المستوى الأول: يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق، وقد يبدو هذا أساساً واضحاً ولكن في الغالب يضع المديرون قرارات ولا يكلفون أنفسهم عناء إعلام الفريق.

¹ البغدادي ،الحدراوي، عادل هادي وآخرون. الإستشراف الإستراتيجي ومستوى التمكين التنظيمي أسلوب كمي وتحليلي. عمان: دار الصفاء، 2012م. ص167 .

2-المستوى الثاني : في هذا المستوى يسأل المدير فريقه عن أي إقتراحات ويضع القرارات معتمداً على الإقتراحات ويعلم الفريق بها.

3- المستوى الثالث: يناقش المدير والفريق الوضع بشكل مفصل ويطلب المدير أوراق عمل ومدخلات من الفريق ، وقد يأخذ بها أولاً يعلم الفريق بذلك.

4- المستوى الرابع : في هذا المستوى يستمر بناء العلاقات وفي هذه النقطة تقرر القرارات بشكل نهائي وتعاوني بين المدير والفريق.

5- المستوى الخامس: يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع وإتخاذ القرارات.¹

7-أنواع التمكين الإداري:

وما تجذر الإشارة إليه في هذا المجال، أن العديد من الدراسات قدمت وجهات نظر مختلفة بشأن أنواع التمكين فهذه دراسة (1999Duval) تقدم التمكين الإداري ضمن صنفين:²

7-1 التمكين الفردي: ويقصد بأنه عملية فردية شخصية وذاتية تتبع من الفرد ودوافعه ومقدار ما يمتلكه من قدرة التأثير في بيئة عمله ويمتلك الخيارات اللازمة لذلك إلى جانب الصلاحيات الكاملة لممارسة العمل المتعلق به، فضلاً عن درجات الإلتزام العالية التي يحملها والإخلاص لمنظّمته.

¹البغدادي، الحدراوي، عادل هادي ورافد. المرجع نفسه، ص ص 167.168.

² Gaisar albas and sara yaqoob, effect of leadership devlemont on prformance in pakistan, Economic and social review, vol , 47 ,no,02,2009,P275 .

7-2 التمكين المنظمي: فهو مجموع النشاطات التي تلجأ إليها الإيجاد البيئة المساعدة للتمكين، أي تهيئة العوامل والأبعاد التي تجعلهم على تمكين أفرادها وقادرين على إنجاز الفعل الصحيح في الموقف الملائم والمناسب.

وفي نفس الصدد ميزت دراسة (Lashley) بين نوعين من التمكين كالتالي:¹

أ/ التمكين الترابطي (Relational): أيه للمبادرات مع إمتلاك قوة الإنجاز التمكين المرتبط والمتعلق بأسلوب الإدارة وفلسفتها.

ب/ -التمكين الدافعي (Motivational): وهو التمكين الشخصي الذي يخص الحرية والقوة والسيطرة التي يتمتع بها الفرد ومدى إرتفاعه نحو العمل وشعوره بالقيمة الذاتية عند تقديمه للمبادرات مع إمتلاك قوة الإنجاز المتميز.

(أن الملاحظ في الأنواع التي قدمت من قبل الدراساتين تنصب في نفس السياق بحيث يبدو يمكن التبادل بينهما في التسميات فحسب)²

8 - أشكال التمكين الإداري:

أن عملية تمكين العاملين تظهر في أشكال عديدة (Macachan and Rllino) ذكر نختص بذكرها:

¹ ماهر ،صابر، درويش، إبراهيم، راشد الشمري، تفويض السلطة الأسلوب الأمثل لرفع كفاءة الأداء الوظيفي - دراسة لآراء عينة المدراء في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الوسطى، الكوفة: مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 82 قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة مستنصرة، 2010، ص63.

² ماهر صابر وإبراهيم، درويش و راشد أشمري المرجع نفسه. ص63.

8-1 عملية التمكين الرسمية : التي تستند إلى قوانين وسياسات أخرى نجد أن المؤسسة وضعت قوانين وتوقعات رسمية تدعم هذا الشكل من التمكين.

8-2 عملية التمكين غير الرسمية : التي يشتمل على فعاليات غير مخطط لها مثل تقديم فكرة أو مقترح للمشرف.

8-3 عملية التمكين الطوعية: التي تستند إلى أي أسس مؤسسية.¹

8-4 عملية التمكين المؤسسية: نجد القوانين المعمول بها في البلد تدعم التمكين العاملين في عملية صنع القرارات في المؤسسات ، حيث تظهر العديد من القوانين المتعلقة بما يصطلح على تسميته ب "التحديد المشترك للقرارات"

8-5 عملية التمكين المباشر: وتظهر عندما يؤثر العاملون بشكل مباشر على عملية صنع القرارات

8-6 عملية التمكين التمثيلية: وتظهر عندما يقوم بعض العاملين بتمثيل زملائهم في بعض المجالس والهيئات كما هو الحال في عملية (التحديد المشترك للقرارات).

ثانياً: نظريات التمكين الإداري:

¹ علي عبد الله، علي الأحمرري. التفويض ودوره في تمكين القيادات الوسطى بحرس الحدود بالمنطقة الشرقية من وجهة نظر المبحوثين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية. 2014م. 12ص

أن مفهوم التمكين المعاصر يتبلور في أدبيات الإدارة وفي ممارسة بعض المؤسسات في البيئة الغربية بعد التسعينات من القرن العشرين فلم يظهر فكر التمكين بشكل مفاجئ عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر ، وإنما ظهر نتيجة تراكمية وتطورية الإداري مفاهيمه المختلفة بشكل عام ، وبال مفاهيم التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية وسوف . وإدارة العلاقات مع الإنسان داخل المكتبة (المكتبيين) أو خارج المكتبة (الزبائن نتطرق أهم ملامح التطور والتدرج في مفاهيم ونظريات الفكر الإداري من خلال بعض المفكرين وا لفلاسفة الذين ساهموا أكاديميا ، وعلميا في تطوير نظريات ظلت ترتقي بالفكر حتى مهدت السبيل لمفاهيم ومصطلحات ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بمفهوم التمكين.¹

1- النظرية الكلاسيكية في الإدارة

لقد ساهم عدد ليس بالقليل من المفكرين في هذه المدرسة و هم الذين يطلق عليهم رواد الإدارة الأ وائل و سنعرض أفكار أهمهم و هم فردريك تايلور ، هنري فايول وماكس ويبر.

1- 1 نظرية الإدارة العلمية:

إن نظرية الإدارة العلمية التي تبلورت في كتاب مبادئ الإدارة العلمية لفريدريك تايلور **Taylor Frederick** الذي عاش بين فترتي-(1856م -1915م) حيث بدأ حياته العملية بشركة *ميدفيل* لصناعة الصلب عام 1878، حيث تدرج فيها من وظيفة صانع إلى وظيفة كبيرة المهندسين و هو لم يتجاوز 28 سنة من عمره،ومن خلال قيامه بعمله لاحظ أن العمال يكلفون بأعمال لا قدرة لهم عليها و لا رغبة لهم فيها مما أدى إلى قيام

¹مصطفى محمد الكرداوي، التمكين النفسي للعاملين بوصفه متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القيادة التحويلية والانحرافات السلوكية داخل بيئة العمل الحكومي في مصر، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، المجلد 18، العدد2، الكويت، 2011 ص 28..

النزاع المستمر بين الإدارة و العمال و لهذا قام بالعديد من الدراسات التي تهدف إلى تحسين هذه العلاقة.

1-1-1 تاييلور و الإدارة العلمية

يعتبر تاييلور هو أب الإدارة العلمية , حيث تعتبر هذه الأخيرة حركة إدارية من حيث وضعها لمبادئ تسترشد بها الإدارة في تحقيق هدف زيادة الإنتاجية و هي تحليل الأعمال و دراسة العناصر المكون لها على أسس علمية , و الاختيار العلمي للعمال و التدريب الصحيح لهم و الإشراف الفعال على أعمالهم , و تعاون الإدارة مع العمال و ترغيبهم في العمل وفقا للطرق العلمية عن طريق تشجيعهم بالمكافآت النقدية، و فصل المهام¹ التخطيط و الإشراف و الرقابة عن مهمة التنفيذ و تفويض المهام الأولى إلى الإدارة² و مهمة التنفيذ إلى العمل وكان ينظر إلى العنصر البشري أنه مجرد يد عاملة يكمن دورها في تكميل دور الآلة فالعنصر البشري ككيان مادي ومعنوي كان غائب، وتسييره لا يتعدى عملية تطوع هذه اليد العاملة بحركات اقتصادية معدة ومدروسة مسبقا من طرف الآخرين ، فالمجال الإنتاجي ليس مجال اكتساب الخبرة والمعارف، بل فضاء لبيع قوة العمل وكان تسيير العنصر البشري بسيط بساطة النظرة إليه وهذا يتجلى في العناصر التالية:

- استقطاب العمالة بقدر الحاجيات الكمية
- السهر على احترام تطبيق القوانين
- الرقابة المباشرة لمدى قيام العنصر البشري بدوره

¹ مصطفى محمد ، الكرداوي. المرجع نفسه. ص.28.

و كان هدف قادة الإدارة العلمية تحقيق ما أطلقوا عليه الثورة الفكرية , فسعوا إلى ربط الإدارة بالعمال

-رباط المصلحة المشتركة.¹

1-2 مبادئ الإدارة العلمية:

من مبادئ تايلور كانت موضوعة للتطبيق الشامل و لكنه كان مركزا على إدارة الأفراد بصفة عامة و كان اهتمامه بكفاءة العمال و المديرين في الإنتاج الفعلي عن طريق دراسة الزمن و الحركة و التي يشار إليها كحجر أساس للإدارة العلمية . و لقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة و هي:

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية أو القواعد التقديرية في تحديد عناصر عمل الفرد¹

- الاختيار العلمي للعمال و تدريبهم على أساس علمي.
- تعاون كل من الإدارة و العمال لأداء العمل طبقا للطريقة العلمية.
- تقسيم عادل للمسؤولية بين المديرين و العمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل. ويمكن القول إن أهم ما قدمه فريدريك تايلور هو تركيزه الاهتمام على تطبيق الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل التي تواجه الإدارة ، كما يرجع إليه الفضل في إبراز أهمية الوظائف الإدارية من تنظيم العمل و تخطيطه و اختيار الأفراد و تدريبهم و الإشراف عليهم و الرقابة على أعمالهم؛ ولقد قدم المساعدة لتايلور كل من - فرانك جلبرت- و هنري جانت- و قد أضاف جانت بعض الأفكار الجديدة حول طريقة دفع

¹ أبو قحف، عبد السلام. محاضرات نظريات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية: 2000. ص 83

الأجور و التي تعتبر أكثر عدالة من طريقة تايلور كما أن فكرة جانت الخاصة بأعداد جداول العمل قد حققت فوائد كثيرة عند إستخدامها.

1-3- التمكين في نظرية الإدارة العلمية:

إن التمكين و نظرية الإدارة العلمية هو على طرفي نقيض، و لم يكن أصلا مفهوم التمكين معروفا في ذلك الوقت، و ما ورثه فريدريك ت ايلور من الثورة الصناعية من آدم سميث يتنافى أصلا مع مبدأ التمكين في الإدارة المعاصرة، النظرة التي كانت سائدة اتجاه العامل أنه آلة يجب ضبطها بالطريقة المثلى لإنجاز أكبر كم من الإنتاج، حتى لو تطلب الأمر تقديم حوافز للعاملين من أجل زيادة إنتاجيتهم فقط ، و من أجل زيادة الكفاءة و تحسين مستوى الإنتاج، و خاصة أن ما يتم إنتاجه يتم بيعه، فمستوى الطلب في تلك الفترة من الزمن كان كبيرا من قبل مجتمع المستهلكين المتعطش للمنتجات الصناعية. لذلك كان الفكر السائد في تلك الفترة من الزمن بعيدا عن مفهوم التمكين أو حتى التفويض، و ذلك بسبب الظروف التي كانت سائدة في تلك الفترة و خاصة ضعف المفاهيم ذات العلاقة بالبعد الإنساني و سيطرة المفاهيم ذات البعد المادي وعلى الرغم من ذلك فنظرية المبادئ العلمية تضر، على المدى البعيد، حتى في البعد المادي الذي طالما أسس له فريدريك تايلور، بسبب المغالاة في مبدأ الطريقة المثلى التي جاء بها¹.

و التي تؤدي بالعامل إلى الشعور بالملل و السأم و الإرهاق من إتباع أساليب محددة و ثابتة لا يستطيع أن يجيد عنها، فضلا عن أنها لا تترك للفرد مجالاً للتفكير الخلاق و خلق بدائل مختلفة لحل المشكلة، و ما تزال هنالك مؤسسات ت طبق مبادئ الإدارة

¹ أبو قحف، عبد السلام، المرجع نفسه، ص ص 70-71.

العلمية إلى وقتنا الحاضر، بوضع قواعد محددة للعامل للقيام بها دون أي مجال من المرونة أو التفاوت، و ذلك من أجل ضمان نتائج محددة تحديدا مسبقا.

1-3-1 هنري فايول و الإدارة الإدارية:

في الوقت الذي كان فردريك تايلور يناهز بالإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية كان هنري فايول يناهز بمبادئ الإدارة الإدارية في فرنسا، و يعتقد الكثير من كتاب الإدارة أن رجل الصناعة الفرنسي فايول هو الأب الحقيقي لنظرية الإدارة الحديثة و لقد ظهرت أفكاره في كتابه المشهور "الإدارة العمومية و الصناعة" عام 1916م. و لقد توصل فايول إلى أوجه النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية ، يمكن تقسيمها إلى ستة مجموعات هي:

- أوجه نشاط فنية :الإنتاج.¹

-أوجه نشاط تجارية:ال شراء، البيع و المبادلة .

-أوجه نشاط مالية :الحصول على رأس المال و الاستخدام المثالي له

-أوجه نشاط تأمينية :حماية الأفراد و الممتلكات

-أوجه نشاط محاسبية :بما في ذلك الإحصاء

أوجه نشاط إدارية : التخطيط، التنظيم و إصدار الأوامر، التنسيق و الرقابة² وقد

أوضح فايول أن هذه المجموعات الست توجد في المشروعات من أي حجم و خصص

معظم كتابه لمناقشة أوجه الأنشطة الإدارية و رأى فايول أن الصفات المطلوبة في

¹فهد الحبان،فهد ماجد،دور التمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العام،الخاصة،عمان،دار

الأيام.2015م.ص70.

الأفراد الذين يعملون في مختلف المشروعات هي طبيعية (الصحة ، الحيوية و الشخصية (أو ذهنية (القدرة على الفهم و التعلم ، الحكم و حضور الذهن و التكيف) و معنوية (النشاط و الحزم ، الرغبة في تحمل المسؤولية، المبادرة و الإخلاص، الولاء و الدبلوماسية و الكرامة) و ثقافة عامة (معلومات عامة لا تتصل مباشرة بالوظيفة المعنية) و الخبرة (المعرفة المستمدة من المزاولة الصحيحة للعمل) أما فايول قسم قدرات الأفراد تبعاً للمجموعات الست السابق ذكرها فقال إن هناك قدرات إدارية و فنية و تجارية ومالية و تأمينية ومحاسبية، و قد أوضح فايول أنه بينما تعتبر القدرة الفنية من أهم ما يطلب من العامل فإن الأهمية النسبية للقدرة الإدارية تزداد كلما تقدم الفرد في سلسلة التدرج الإداري من الأسفل إلى الأعلى، و تصبح أكثر القدرات أهمية بالنسبة للأفراد الذين يحتلون مراكز في الإدارة العليا للمشروع¹.

1-1-4 مبادئ الإدارة الإدارية:

وضع فايول أربعة عشر مبدأ للإدارة استمدها من خبرته العلمية و لكنه حذر من أن هذه المبادئ مرنة و ليست مطلقة ، و مع ذلك فإنه يجب أن تستخدم على ضوء الظروف المتغيرة و الظروف الخاصة لكل مشروع.

و فيما يلي و باختصار هذه المبادئ الأربعة عشر:

*تقسيم العمل؛ السلطة؛ الانضباط؛ وحدة الرئاسة؛ وحدة التوجيه؛ إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

¹ أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010، ص 332.

المكافأة) (التعويض)؛ المركزية؛ تدرج السلطة؛ الترتيب؛ المساواة؛ استقرار العمالة؛ المبادرات؛ التعاون.

وهناك خمسة مبادئ من المبادئ السابقة تتعلق بتحسين العلاقات الإنسانية (إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة؛ المساواة؛ استقرار العمالة؛ المبادرات؛ التعاون) و يرى فايول أن مبدأ إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

أي أن الأفراد و الجماعات داخل التنظيم يجب أن تجعل مصلحتها الشخصية بعد مصلحة التنظيم؛ و إدراك أن المدير في المنظمة يتعامل مع عديد من الأفراد؛ و يرى فايول أن تحقيق هذا الإخضاع يأتي من خلال الإشراف عن قرب و القدوة من رجال الإدارة؛ و عمل اتفاقات عادلة بقدر الإمكان مع الأفراد و الجماعات.

*أما فيما يتعلق بمبدأ المساواة أوضح فايول ما يقصده بالاتفاقات العادلة و المساواة في تطبيقه نفس السياسات و الإجراءات على كل الأفراد داخل التنظيم صعب التحقيق في كل الأوقات.

و فيما يتعلق بمبدأ العمالة داخل التنظيم و على كل المستويات ، يرى فايول أن من الأفضل الاعتماد على المديرين متوسطي الجودة و أكثر استقراراً بدلاً من الاعتماد على مديرين مهرة أقل استقراراً، و إذا كان أحد أسباب نجاح أعمال ما يوفي حل مشاكل إنتاج النسيج هو قيام¹

العمال بتحديد المشكلة بأنفسهم و تقديم²الحلول التي أخذت طريقها إلى النجاح ، فإن مشاركة الأفراد في حل المشاكل قد أظهره فايول في المبدأ الخاص بالابتكار؛ و هذا المبدأ المعروف لدينا في شكل أنظمة للاقتراحات على كل المستويات داخل التنظيم وبالتالي فاعن أفكار العاملين و طاقتهم يمكن أن تسهم في حل المشاكل التي تواجههم.

¹ عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، دار المهندس، مصر، 2004، ص 136.

² هاشم حمدي رضا، تمية و بناء نظم الموارد البشرية، دار الراية، الأردن: 2006، ص 45.

في المبدأ الأخير الخاص بالتعاون يرى فايول أن القوة في الاتحاد و إذا كان أسلوب التفريق بين الأفراد وإخضاعهم يؤدي إلى تقليل المعارضة داخل التنظيم ، فان عمل المدير يجب أن لا يتركز في تقليل المعارضة بقدر اهتمامه بتوحيد الأفراد و الجماعات داخل التنظيم.

كما صنف فايول المبادئ الثانية بكفاءة ا لإنتاج و المبدأ الأول تقسيم العمل مشابه لأفكار تشارلز بابدج فيما يتعلق بتقسيم العمل ، لقد قدم فايول نفس الأسباب التي تدعو إلى تقسيم العمل و خلق جماعات من المتخصصين و تنمية المهارة ، و انخفاض الوقت اللازم للتعلم ، و زيادة الكفاءة نتيجة عدم الانتقال من عمل لآخر و قد ذهب فايول أبعد حيث نادى بتطبيق مبدأ تقسيم العمل على كل المستويات الإدارية و ليس فقط على مستوى العمال، و إذا كان هذا هو المبدأ الوحيد لزيادة كفاءة الإنتاج إلا أن هناك مبدئين آخرين يسهمان أيضا في زيادة كفاءة الإنتاج و هما المكافأة و التدريب

إن المجموعات الباقية من المبادئ تعتبر جديدة في مفهومها لأنها تتعلق بالمشاكل الخاصة بالإدارة العليا هي:

***المبدأ الثاني لفايول (السلطة)** و تعرف السلطة على أنها حق إصدار الأوامر ، و قد تم مناقشتها من خلال ربطها بالمسؤولية، إن منح السلطة إلى المدير تعني أنه يقبوه له هذه السلطة أنه أيضا يكون مستعدا لتحمل المسؤولية.¹

***أما الانضباط (المبدأ الثالث)** فنظر إليه على أنه الاحترام الذي يظهره كل الأعضاء داخل التنظيم للتعاقدات المكتوبة أو السياسات التي تنظم علاقتهم بالمنشأة.

¹رضا حمدي، هاشم، المرجع نفسه، ص ص 46، 45.

أما المبدأين الرابع و الخامس فيتعلقان بوحدة الرئاسة ، ووحدة التوجيه ، فمبدأ الرئاسة يعني الأوامر تكون من مصدر واحد فقط من وجهة نظر المرؤوسين، و هذا المصدر هو الرئيس.

*أما مبدأ وحدة التوجيه فه و ينصب على خطة العمل أو الأنشطة ، حيث يكون ل كل مجموعة من الأنشطة أو خطة معينة فرد مسؤول عنها و بالتالي المبدأن يكملان بعضهما البعض، فالأول يعني وجود رئيس واحد فقط للفرد، أما الثاني فيركز على الكفاءة التنظيمية لكل مجموعة من العاملين ينفذون خطة معينة.

أما المبدأين الباقيين فيتعلقان بالإجراءات التشغيلية و التي يصعب تصنيفها داخل نطاق العلاقات الإنسانية، أو الإنتاج ، أو الإدارة، و هما التعويض (المكافأة)و الترتيب و هذين المبدأين يشملان المجالات الثلاثة ويعتبران من المبادئ التي تسهم في المجهودات الإدارية رجال الإدارة ، فهذا التعويض يبدأ بافتراض أن الأجر التي تدفع للأفراد يجب أن تعتمد على المساواة و يجب أن تكون كافية من وجهة نظر الفرد و المنشأة.

أما المبدأ الخاص بالترتيب فإنه مبدأ واسع في مفهومه ف إنه يعني تحديد مكان لكل شيء ، كما أن كل شيء يجب أن يكون في مكانه، و هذا أعم و أشمل من مجرد تحديد العناصر الملموسة للتنظيم، فهذه الفكرة تنطبق أيضا على العنصر البشري في التنظيم و تعتبر الخريطة التنظيمية هي التطبيق العملي لهذا المبدأ ، و هي الأداة التي يمكن من خلالها تحديد مكان كل فرد في التنظيم و علاقة كل فرد.¹

¹ فهدالحيان، فهد ماجد، دور التمكين العاملين في تحسين الأداء في مؤسسات التعليم العامة والخاص، عمان، دار

لقد ركز تايلور على كفاءة الإنتاج في حين أن هنري فايول قد ركز على نواحي الإدارة و في نفس الوقت فقد أدرك الحاجة إلى العلاقات الإنسانية و أهمية الكفاءة الإنتاجية و الأربعة عشر مبدأ التي نادى بها تم ترتيبها بطريقة توضح المجالات التي تسهم فيها هذه المبادئ و ذلك كما يبينه الجدول التالي :

جدول رقم(03) مبادئ فايول في الإدارة العلمية

علاقات إنسانية	كفاءة الإنتاج	الإدارة
-إخضاع المصلحة. الشخصية للمصلحة العامة -الإبتكار، التعاون ،المساواة -إستقرار العمالة	- تقسيم العمل.	- السلطة -الإنتظام وحدة السلطة(الرئاسة) - وحدة التوجيه -المركزية - تسلسل السلطة. -الترتيب.

من إعداد الباحثة بالإعتماد على المرجع، منال، أحمد، البارودي. التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل، 2014م، ص 49

1-1-5 التمكين في الإدارة الإدارية:

النظرية الثانية في الأساليب الكلاسيكية هي النظرية الإدارية (Administrativ Management) التي جاء بها (Henri Fayol) في عام 1916م و المتفحص بعمق لهذه النظرية يجد درجة عالية من التركيز على تحقيق الضبط و النظام و الثبات في العمل، و لكن لا يجد مجالاً فيها لمنح الموظف أي دور في المشاركة و إبداء الرأي أو حرية التصرف.¹

2- المدرسة البيروقراطية (Bureaucratic Management)

¹ سويسبي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية تحديد المحتوى و القياس باستعمال أسلوب لوجه القيادة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية الجزائر 2004 م، ص 40

إن هذه النظرية تنسب إلى عالم الاجتماع الألماني ماكس ويبر الذي عاش خلال الفترة (1864 م - 1920م) و الذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المؤسسة و يعني مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب) الذي قصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة.

2-1 خصائص النظرية البيروقراطية:

و يمكن تلخيص خصائص الإدارة البيروقراطية فيما يلي:

- *نقسم العمل و التخصص.
- *العلاقة بين العمال تأخذ الطابع الرسمي و لا دور للعلاقات الشخصية.
- *هيكل هرمية تحدد السلطة و الاتصالات من الأعلى إلى الأسفل
- *مجموعة الضوابط المحددة للواجبات و المسؤوليات لكل وظيفة من الهرم التنظيمي .

وان هذه المبادئ حسب ماكس ويبر تعطي للمدرسة البيروقراطية ميزة أساسية لزيادة الفعالية حيث أن البيروقراطية تستطيع وحدها أن تمزج تقسيم العمل إلى ما لا نهاية والكفاءة القصوى¹ لكل شخص في وظيفته حيث تطور التقنيات ينمي الحاجة للكفاءة وإمكانية تقسيم العمل يقوي الميزة التنافسية للمنظمة. و كان هدف ويبر هو تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على المرؤوسين, فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية اكتسبها على أساس الاختبار أو الترقية التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء

2-2 التمكين في النظرية البيروقراطية:

¹السكرانة، بلال، خلق التطوير التنظيمي الإداري: دار المسيرة، عمان، 2009م، ص174

كان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط و الدقة في العمل و وضوح القوانين و التشريعات،و التركيز على جانب من الجوانب الإدارية قد يكون على حساب جوانب أخرى و يحدث هنا مرة أخرى ما حدث مع تيلور من ردة فعل تجاه التسبب فوجد النتيجة هنا مبالغه في التشدد و البطء في تحقيق النظام و الكفاءة و هذه الغايات .العمل الجاد و البعد عن المصالح الشخصية لحساب مصلحة المنظمة مهمة جدا في حياة المنظمات، و هناك الكثير من المنظمات في العالم التي أصبحت منذ ذلك الوقت تأخذ بالنظريات البيروقراطية و تستفيد منها¹.

- بدأ التركيز خلال عام 1920 على الجوانب الإنسانية يتنامى و يؤثر في الفكر الإداري فظهرت عدة نظريات تبدو في واقعها ثورة حقيقية على النظريات التقليدية السابقة التي لم تتعرض للجانب الإنساني،و إذا تعرضت للجوانب الإنسانية فبهدف زيادة الكفاءة² و الإنتاجية و ليس بهدف الإنسان و تلبية رغباته و تنميته أو حل مشاكله، من هنا بدأت نظريات أخرى تتحوا منحى آخر نحو الاهتمام بالجوانب الإنسانية،ليس فقط من قبيل الجوانب المادية، و تلبية حاجات العامل المادية، و إنما التركيز أيضا على الجوانب المعنوية في المشاركة و الحرية و تقدير الفرد و احترامه، و هذه التوجهات تعتبر ذات علاقة مباشرة أو غير مباشرة بتمكين الإنسان و منحه حرية و مشاركة أكبر،و لكن بالتأكيد فإن مفهوم التمكين بشكله المعاصر لم يتبلور إلا في وقت متأخر من العهد القريب، و ما يمكن مراعاته هنا أن التمكين بشكله المعروف حاليا في أدبيات الإدارة هو نتاج تراكمي و تطوري لما تمخضت عنه هذه النظريات المختلفة عبر عقود مضت.ومن

¹ السكارنة،بلال،المرجع نفسه..ص147.

أهم النظريات ذات التأثير المهم في الفكر الإداري الإنساني وهي :

*دراسات هوثورن و حركة العلاقات الإنسانية.

*نظرية الحاجات لماسلو.

*نظرية X و Yلدوغلاس ماغريغور (DouglasMC Gregor)

*الشخصية البالغة لدى كرس آرقريس (خطوة مهمة جدا اتجاه التمكين (Chris

Argyris)¹.

2-3 دراسات هاوثورن

ركزت هذه على شرح سلوكيات الأفراد من خلال قيامهم بأداء العمل ، و هذه الدراسات هي عبارة عن مجموعة من التجارب التي قادها ألتون مايو و رفاقه على مصنع هاوثورن الكهربائي في المنطقة الغربية لمدينة شيكاغو الأمريكية فالتجارب الأولية انطلقت من إفتراضات الإدارة العلمية و حاولت أن تجد علاقة بين الحوافز الاقتصادية و تحسين ظروف العمل المادية للعمال و بين إنتاجية هؤلاء العمال ، استخدمت هذه التجارب أسلوب التلاعب بالإضاءة داخل المصنع و توقعت أن ينتج عن الإضاءة الجيدة إنتاج أفضل و لكن هذا التوقع لم يحدث.

و استنتج باحثو هذه الدراسات أن عوامل نفسية غير متوقعة كانت وراء إخفاء إيجاد علاقة مباشرة بين الإضاءة و الإنتاج ، أما النتيجة المذهلة التي توصلت إليها هذه الدراسات فتتلخص بالآتي :

¹ بوخمخ، عبد الفتاح نظريات الفكر الإداري: تطور وتباين أم تنوع وتكامل، المؤتمر العلمي الدولي، تحت

عنوان: عولمة الإدارة في العصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس. 2012م. ص 8.

• تأثير تعب العمال في إنتاجيتهم قسموا العمال إلى مجموعتين الأولى لقبوها بمجموعة العمل ، أما المجموعة الثانية بمجموعة المراقبة المحيط الاجتماعي الموفر للعاملين لهما أثر مهما و هما البيئة التي عملت بها المجموعة و مشاركة رؤساء أو بمعنى أن العمال يعملون بجدية أكبر إذ وجدوا أن رؤساءهم يهتمون بأمرهم و رفايتهم، و من هنا نقول أن المدرسة السلوك إنساني خرجت بنتيجة أن الجو التفاعلي للأفراد له تأثير إيجابي في إنتاجية هؤلاء الأفراد و يمكن القول أن مايو أدخل مفهوما جديدا إلى الإدارة و هو الرجل الاجتماعي و المحفز بحاجات اجتماعية و مسلك بمفهوم الرجل العقلاني و المحفز بحاجات اقتصادية يجب أن يسود بينهم التفاهم التام ،كما ترى هذه المدرسة أن دراسة الإدارة يجب أن تتركز حول تداخل العلاقات الشخصية ،لأن الإدارة من وجهة نظرها هي القيام بتنفيذ الأعمال عن طريق الأفراد ،ومن الطبيعي أن يتأثر أفراد هذه المدرسة بدرجة كبيرة بعلم النفس؛لقد أقنعت هذه التجارب الكثيرين بأهمية رضى العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل؛ ويمكن اعتبار أن العوامل التالية يكون لها الأثر الكبير على رضى العامل.

▪ شعور العامل بالرضا و الراحة النفسية و الروح المعنوية يؤدي إلى تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة مما ينعكس في شكل مستويات أداء عالية على مستوى فردي و جماعي¹.

¹ العمري،وفاء، مقال حول آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي،كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية.جامعة بسكرة.

■ يجب على المؤسسة تنمية روح الجماعة التي تحد من الخلافات التي تظهر بين العمال والتي يمكن أن تؤدي إلى نزيف تنظيمي (عدم انتقال جيد للمعلومات) ينعكس بصورة سلبية على الأهداف، فعلى المؤسسة اعتماد أساليب ذات طابع إنساني في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهدافها و منهم إشباع حاجاتهم الأساسية.¹

■ لا تكفي الحوافز المادية في زيادة الفعالية التنظيمية " بمعنى التركيز على المدخلات المادية للتنظيم " و إنما يجب العناية بالأبعاد النفسية و الاجتماعية للعامل كعناصر محددة للأداء التنظيمي الجيد.

■ منح الأفراد قسط من حرية التصرف أثناء العملية الإنتاجية، حتى يمكن الكشف عن طاقاته الإبداعية.

الكامنة و التي تنعكس إيجابا على الفعالية التنظيمية و هذا باعتماد اللامركزية والمشاركة من خلال الإرشاد والتوجيه والحد من تسلط الرئيس على المرؤوس، إذ "يرتبط العمل المنجز من قبل فرد واحد قبل كل شيء بطاقته الاجتماعية.¹

2-5 ماسلو و دوغلاس في العلاقات البشرية:

ومن أبرز المفكرين الذين ساعدوا في إيجاد حركة العلاقات الإنسانية و تطويرها أبراهام ماسلو و دوغلاس ماغريغور:

اشتهر ماسلو بنظرية الحاجات البشرية التصاعدية و الذي قسم نظريته الحاجات البشرية إلى خمسة أنواع :

و هي على التوالي: الفيزيولوجية، الأمان، الاندماج الاجتماعي ، التقدير و توكيد الذات، و

¹ العمري، وفاء، المرجع نفسه، [دص].

قد اعتبر ماسلو أن الإشباع تدرجي و تسلسلي بحيث يسعى الفرد في سد النقص الحاصل بدءاً من أدنى الحاجات التصاعديّة (عمودياً) الواحدة تلو الأخرى و تعتمد نظرية ماسلو على مبدأين رئيسيين :

***المبدأ الأول**: يسمى النقص أو العجز في إشباع الحاجة و ال قائل أن الأفراد يسعون دائماً في سد حاجات حرموا منها و من ثمة هم يعملون متحفزين للحصول عليها و إشباعها.

***المبدأ الثاني**: يدعى التقدم الحاجاتي والقائل إن الحاجة يجب إشباعها في مستوى معين بعد إشباع المستوى الحاجاتي الذي سبق مستواها¹.

- حيث عندما تشبع حاجة معينة، تظهر الحاجة التالية لتأخذ دور سابقتها في تنظيم السلوك، لأن الحاجة المشبعة لا تعد دافعا، و تتضح الحاجات التي حددها ماسلو و أسلوب إشباعها من الناحية التنظيمية أو الناحية العامة كمايلي:²

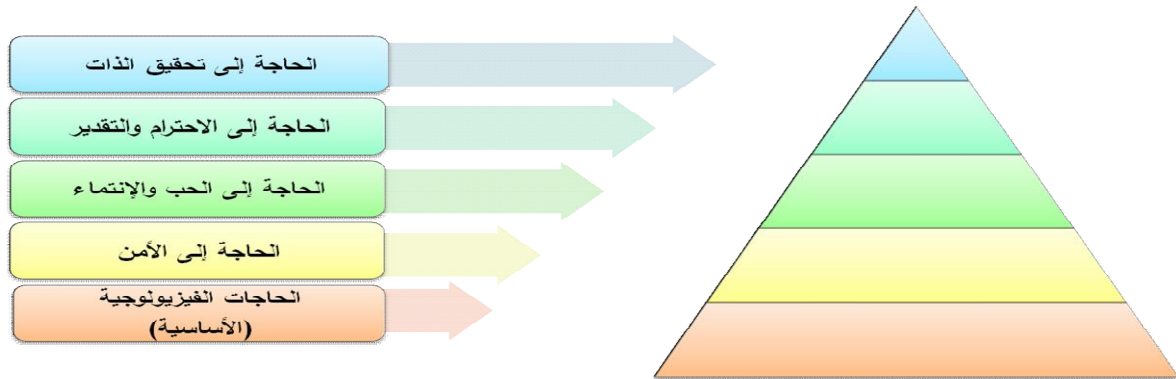
- الحاجة إلى تحقيق الذات.
- الحاجة إلى التقدير والإحترام.
- الحاجات الاجتماعية
- الحاجة للأمان و الإنتماء
- الحاجات الفيزيولوجية الأولية(المأكل، الملابس، المسكن).

¹ غرارمي، وهيبية. *الإدارة الحديثة للمكتبات، الجزائر*، ديوان المطبوعات الجامعية، دس، ص35.

² العمري، وفاء، *المرجع السابق*، [دص].

2-5-1 التطبيق الإداري لنظرية ماسلو:

يمكن للمديرين الاستفادة من مبادئ نظرية ماسلو في دفع الموظفين و تحفيزهم للعمل من خلال تعرفهم على احتياجات الأفراد و درجة إشباعها، و التركيز على الحاجات غير المشبعة عند اختيار أسلوب التحفيز حتى يكون للتحفيز دوره المؤثر في دفع العاملين و استثارتهم للعمل فعلى سبيل المثال: إذا لاحظ المدير أن اهتمام المرؤوسين منصب على الحاجات الأولية، حيث أنه يسعى لإشباعها بالشكل المطلوب، فإنه يمكنه أن ينجح في تحفيزهم للعمل إذا ركز على الحوافز المادية بشكلها الإيجابي و السلبي (المنح و المنع) لدفعهم و استثارتهم للعمل. أما إذا كان اهتمام المرؤوسين منصبا على الحصول على تقدير و احترام الآخرين، فإنه يمكن دفعهم عن طريق التركيز على عوامل التقدير و الاحترام، مثل توجيه الشكر و الثناء على الجهد المبذول و إشعارهم بأهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹



شكل رقم (01) يوضح مدرج للحاجات لماسلو

¹ العمري، وفاء، مقال حول آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية الاجتماعية، جامعة بسكرة.

تعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية، و تقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي:

- أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد اتجاه التصرف بطريقة معينة وأعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها كما هو موضح في الشكل

[رقم 02]

***الحاجات الفسيولوجية** : الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم .

***حاجات الأمان** : الحماية من المخاطر الجسدية و النفسية، و تخفيف شعور الفرد بالقلق.

***حاجات الانتماء (اجتماعية)** : تتضمن الصداقة، الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد¹ .

***حاجات الاحترام والتقدير** : وتتمثل في الشهرة والمركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية .

***حاجات تحقيق الذات** : وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته.

2-6 دوغلاس ماغريغور Magregor Douglas

ركز على الجانب الإنساني للإدارة و دعى المديرين إلى التعامل بإيجابية مع حاجات الأفراد و خاصة تلك الحاجات الاجتماعية و التوكيدية و أطلق نظريتين مختلفتين حول الإدارة .

¹السكرانة، بلال. المرجع السابق، ص 147

أ- **نظرية X:** و التي أخذت منحى تشاؤميا عن نظرة الأفراد اتجاه العمل، فهذه النظرية ترى أن المرؤوسين لا يحبون العمل، يفتقرون إلى الطموح، لا يتحملون المسؤولية، يقاومون التغيير و يفضلون العمل تحت قيادة الآخرين¹.

ب- **نظرية Y:** و هي نقيض النظرية الأولى ، إذ تعتبر أن الأفراد يرغبون في العمل، يتحملون المسؤولية، و هم قادرون على الإبداع و ممارسة الرقابة الذاتية و قيادة أعمالهم بأنفسهم .

و يمكننا التوضيح و التعريف للنظريتين حسب الجدول التالي:

ب- إن النظرية Y أثبتت جدواها نظرا لاستمرار القبول بها و تطبيقها حتى في المؤسسات المعاصرة و كانت بالفعل السباقة في إرساء مفاهيم جديدة و دخلت العالم الإداري منها:

- مشاركة الأفراد participation employee ، التمرس في العمل involvement

- التمكين Empowerment و الإدارة الذاتية self- management

نظرية X و Y لصاحبها (Gregor Mc Douglas) خطوة مهمة إتجاه التمكين

تأثر (Gregor Mc Douglas) بأفكار (Maslow) و دراسات هوثورن، فقدم إضافة جديدة لحركة العلاقات الإنسانية من خلال كتاباته، و خاصة في كتابه "الوجه الإنساني من المشروع من خلال نظريته التي سماها "نظرية Y و "X و لكل من Y و X افتراضات، ففي حين يفترض المدير الذي يتبنى نظرية X أن العامل كسول و يفترق لروح المبادرة و تحمل المسؤولية، فإن المدير الذي يتبنى نظرية Y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في

¹ العمري، وفاء، المرجع نفسه. [دص]

مرؤوسيه حب العمل و روح المبادرة و الرقابة الداخلية و القدرات الخلاقة و حب التميز. ما يميز نظرية ماغريغر أمر في غاية الأهمية. و هو السلوك بشكل يوافق توقعات الآخرين¹.

Prophecy Fulfilling–Self أي أن الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتتسجم وتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، فالمديرين من أنصار نظرية X يتصرفون بطرق فيها مستويات عالية من السيطرة و الإشراف المباشر، بشكل لا يدع لمرؤوسيهم مجالاً من حرية التصرف، أو الإستقلالية في العمل، و هذا النوع من القادة يخلق موظفين سلبيين و اعتماديين ولا يعملون إلا بحسب ما يطلب منهم أما المديرون من أصحاب نظرية Y فيتصرفون بطريقة أكثر ديمقراطية، و يمنحون مجالاً أوسع للمشاركة و حرية² التصرف مما يفتح المجال واسعاً أمام مرؤوسيهم نحو الإبداع و التفوق و تحقيق الذات، و الشعور بالقيمة الحقيقية لقدراتهم و مواهبهم في العمل .

و يتصرف الموظفون مع الزمن بروح المبادرة و المشاركة الفاعلة و حرية التصرف و التمكين، انسجاماً مع توقعات مديريهم منهم، وهذا يشجع المديرين الذين يترددون في ممارسة أساليب مثل التمكين، أن لا يشككوا بانتماء مرؤوسيهم لأن ثقتهم بهم هي التي ستصنع ذلك الإلتفاء و عدم الثقة سيصنع غير ذلك

¹ حاروش، نور الدين: إدارة الموارد البشرية: دار الأمة. دس. ص. ص. 128-129

العمرى، وفاء، مقال حول آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية. جامعة بسكرة.
² [دس]. [دص]

3- كرس أرقريس ونظرية ذات العاملين لهرزبرج

3-1 كرس أرقريس خطوة مهمة جدا تجاه التمكين (CHRIS ARGYRIS)

الدعوة إلى تمكين الفرد لم تكن دائما تحتاج إلى استخدام مصطلح " التمكين " بشكل حرفي ومحدد، ما قام به كرس أرقريس من جهود في نقض النظريات التقليدية ، هو في حد ذاته تعبير واضح منذ عام 1957م عن التوجه لفكر التمكين، و خاصة عندما وجه نقدا شديدا للنظريات الكلاسيكية في كتابه "المؤسسة و الشخصية" مؤكدا أن النظريات الكلاسيكية و الممارسات الإدارية التقليدية لا تتسجم مع الإنسان ، إذا نظرنا إليه على أنه بالغ و ناضج و عاقل .

و يرى أرقريس بأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة و المقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته لأن كل شيء محدد مسبقا و مقيد بطريقة محددة لا مجال فيه لأي اجتهاد من قبل الفرد. كما يؤكد على أن مبادئ البيروقراطية لا تخلق سوى إنسان إعتماذي و سلبي يشعر أنه لا سيطرة لديه على مقومات العمل أو بيئة العمل التي يعمل بها ، بسبب السلطة الهرمية و العمودية و سيطرة الإدارة العليا المطلقة لمختلف المستويات الإدارية و سيطرتها على جميع السلطات بشكل مركزي.

ما في رده على المبادئ الإدارية التي نادى بها **هنري فايول** ، فيؤكد بأن هذه المبادئ لا تؤدي إلا إلى القصور الذاتي لدى العاملين ، بسبب نظام وحدة الأمر ووحدة التوجيه الذي يفترض أن الكفاءة تزداد عندما يتم تخطيط و تحديد و توجيه كل فرد بكل صغيرة و كبيرة من قبل المراقب أو المشرف.¹

¹ يحي، ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : القاهرة 2006م، ص 24 .

لذلك لا يرى أرفريس أن هذه النظريات تتعامل مع العامل على أنه إنسان عاقل يمكنه أن يتحمل مسؤولياته كإنسان بالغ عاقل مدرك ، و إنما تحاول أن تتعامل معه و كأنه طفل يحتاج دائما إلى التوجيه و الإشراف و المساعدة ، و الحل من وجهة نظر كرس أرفريس هو في التعامل مع الناس على أنهم بالغون واضعون دون وصاية عليهم ، و هذا يتحقق من خلال توسيع نطاق صلاحياتهم و منحهم حق المشاركة و تحمل المسؤولية في العمل ، و تحسين شكل العلاقات بينهم و بين الإدارة ، و يقر بأن أسباب التغيب و دوران العمل و الكسل و النفور من العمل ، يعود في مجمله لممارسات الإدارة التي أصبحت غير صالحة للاستخدام في الوقت الحاضر .

3-2. نظرية ذات العاملين لهيرزبرج Herzberg:

تتمثل نظرية ذات العاملين لهيرزبرج نظرية أخرى هامة من النظريات السلوكية، و قد لعبت هذه النظرية دورا كبيرا في الفكر الإداري. في محاولة قام بها هرزبرج و مجموعة من الباحثين في أوائل الستينيات، لتنمية نظرية ذات العاملين للدافعية، قام بمقابلة عينة من مائتي فرد من المهندسين و الممارسين، و قد طلب هرزبرج من أفراد العينة أن يتذكروا بعض المواقف التي يشعروا فيها بالرضا و الدافعية و الحماس في عملهم، و بعض المواقف الأخرى التي شعروا فيها بعدم الرضا و عدم الحماس و الدافعية في عملهم، ثم طلب منهم تحديد مسببات شعورهم في الموقفين.

وقد كانت مفاجأة لهيرزبرج Herzberg عندما اكتشف أن هناك مجموعتين منفصلتين و مختلفتين تماما ترتبطان بالنوعين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا، و عدم الرضا)، و يعني هذا أن توافر العوامل التي تسبب الرضا، ليست هي نفسها التي يؤدي

¹ يحي، ملحم المرجع السابق، ص 24.

عدم توافرها إلى الشعور بعدم الرضا . فمثلا: إذا كان الأجر¹ منخفضا مسببا لعدم الرضا، فلا يعني هذا أن الأجر العالي يؤدي إلى شعور الفرد بالرضا، فما توصل إليه هرزبيرج كان نقيضا للنموذج التقليدي للرضا و الدافعية، حيث كان ينظر إلى الرضا كبعد واحد يقع في مدى يتراوح بين الرضا و عدم الرضا. وفقا لهرزبيرج أنه بينما قد يؤدي انخفاض الأجر إلى عدم الرضا.

حدد مجموعة من العوامل الأولية في شكل مفصل أطلق عليها " عوامل دافعة و تتمثل في العوامل التالية:

- القدرة على إنجاز العمل.
 - وضوح مسؤولية الفرد عن العمل الذي يقوم به.
 - حصول الفرد على تقدير الآخرين له و احترامهم.
 - فرص التقدم و النمو في العمل.
 - أداء عمل ذو قيمة للمؤسسة .
- أما المجموعة الثانية من العوامل فقد أطلق عليها هرزبيرج "العوامل الوقائية"، أي التي تمنح شعور الفرد بعدم الرضا و النقص في الحماس للعمل... إلخ، و لكن في نفس الوقت توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى شعور الفرد بالرضا، و هي عوامل خارجية لا ترتبط بالعمل، و تشمل عوامل منها:
- العلاقة بين الفرد و الرؤساء في العمل.

¹ يحي، ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية : القاهرة 2006م، ص24.

- العلاقة بين الفرد و زملائه.
 - نمط القيادة و الإشراف
 - الأجر ،سياسات المؤسسة.
- و قد وضع **هرزبيرج** بطريقة عملية للمديرين في مجال العمل كيفية تطبيق نظريته و هذا ما تميز به عن سابقه، حيث ركز على الأساليب مثل : إثراء العمل التي يمكن للإدارة أن تطبقها لتمنع شعور الفرد بعدم الرضا (العوامل الوقائية)، و الاهتمام بزيادة توفير العوامل التي تؤدي إلى الرضا (العوامل الدافعة) بالرغم من إسهامات النظرية في تحسين فهم دافعية الفرد، ، إلا أنها تعرضت أيضا لبعض الانتقادات، منها ¹:
- التشكيك في مدى صدق النظريات إذا ما تم اختبارها بطرق و أساليب تختلف عن الأساليب البحثية التي استخدمها **هرزبيرج** و مؤيديه.
 - عينة البحث للمجتمع شملت فقط المهندسين و المحاسبين.
 - لم تأخذ النظرية في اعتبارها الاختلافات الفردية.
 - لم تحدد النظرية العلاقة بين الرضا و الدافعية².

3- النظريات الحديثة في الإدارة:

وهي مجموعة المداخل لدراسة الإدارة ، و نشأت مؤخرا و هي مدرسة النظم ، و مدرسة المواقف (الاحتمالات) و الإدارات على الطريقة اليابانية.(ZI).

¹ يحي، ملحم، **التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية** : القاهرة 2006م، ص 24

² توفيق، كرمية **تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان**. رسالة ماجستير في علوم التسيير - جامعة الجزائر - 2008م. ص 20.

3-1 مدرسة النظم

تستند هذه المدرسة إلى نظرية النظم التي تمثل أحدث وسيلة علمية لتفسير الأشياء و الحوادث و يقصد بالنظام مجموعة الأشياء المتصلة أو المشتبكة التي تكون وحدة مركبة أو المجموع المكون من أجزاء مركبة بتناسق طبقا لترتيب معين أو خطة.

كما أن خطط الإدارة تعتبر من النظم و التي تتطوي على أجزاء مثل العنصر البشري (الأشخاص)؛ السلطة؛ تدفق المعلومات؛ المواد؛ و التسهيلات؛ و ميزة التعامل مع أي مجال من مجالات التحري كنظام هي مكان رؤية المتغيرات الحرجة و القيود و مدى تداخلهم و تشابكهم .

إن مفهوم النظم بالمعنى السابق يؤكد على طبيعة الديناميكية للمنظمة ،بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلا من المنظمة ككل باعتباره جزء من الكل ،و من ثمة فان كفاءة الإدارة لا تحدد بالنجاح في إنجاز وظيفة دون أخرى بل تحدد بالأداء الجيد و المتوازن للوظائف كلها في وقت واحد بمستوى واحد من الإنجاز .

إن نظرية النظم تنسب إلى الباحث البيولوجي "BERTALAMFLY" التي تهتم و تدرس سلوكيات النظم النظرية البحتة أو تلك الموجودة في المجتمع الإنساني معتمدة في ذلك على نشاطات كل نظام ، مكوناته و العلاقة مع المحيط¹.

والنظام مجموعة من الأنظمة الفرعية أو الوظائف التي تتفاعل فيما بينها و تستمد طاقتها من البيئة الخارجية لتحقيق أهداف مشتركة، وهذه النظرية ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المؤسسة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية و الأهداف المشتركة ، فبدلا من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة ، أصبح الاهتمام نحو

¹توفيق، كرمية، المرجع نفسه 21

الأهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل من ،من خلال وظائف مترابطة و متعاونة و منسجمة بعضها مع بعض.¹

مما كرس مبادئ التعاون و التنسيق و العمل المشترك من خلال الفريق المتعاون و العامل المؤهل و القادر على المساهمة الفاعلة ، فزادت أهمية عمل الفريق الذي يعتمد على العامل المتسلح بالمعرفة و القدرة على المبادرة و الإبداع و التطور ، لأن من أهم مقومات أعضاء الفريق المتجانس أن يكون لكل واحد منهم قدرة على تقديم قيمة إضافية و مساهمة نوعية للفريق و إلا فسيكون هذا العضو عبئاً على الفريق و معيقاً لتحقيق أهدافه.

3-2 نظرية المواقف أو الاحتمالات:

تؤكد نظرية المواقف الطبيعة الفردية للمواقف وأثر المتغيرات الوقفية على الإدارة وعلى أداء المنظمة و تساعد هذه النظرية في شرح وتفسير الاختلاف في الهياكل التنظيمية تبعاً لتغير المواقف والظروف البيئة المحيطة وبصفة خاصة تلك المتعلقة بالتقنية والحجم والبيئة الإستراتيجية².

3-2-1 مفهوم نظرية المواقف:

هو مفهوم إداري حديث يسمى بنظرية الاحتمالات أو ما يسمى أحياناً بنظرية المواقف وأخذ ينتشر سريعاً في الفكر الإداري ولا زالت تطبيقاته تتفاعل حتى اليوم وهنا يمكن أن نطرح سؤال ماهي الإدارة بالاحتمالات ؟ وماهي نظرية المواقف ؟.

¹. طلال،خالد محمد وآخرون،المرجع نفسه.ص ص 13- 14

- عرف الإدارة بالاحتمالات : "بأهمية التأكيد على فعالية القائد طبقا لنوع الصناعة التي يقودها وأسلوبه الشخصي في القيادة " وهذا يشمل جزءا من مفهوم (النظم). أما المواقف : فتعرف بأنها الأحداث التي تواجه الناس وتجعلهم يواجهون اتجاه القرارات لتعيد حياتهم إلى سيرتها الأولى قبل الحدث ، فالقرار الذي يتخذونه والعمل الذي يقومون به يقرر فيما إذا كانت النتائج الفعلية.

سوف تزيد أو تقلل من سعادتهم ، إن نظرية المواقف لتصميم التنظيم تبدأ في الفرضية بأنه ليس هناك تنظيما واحد أمثل يناسب كل المواقف بل أن الذين يتبنون نظرية المواقف يشيرون إلى أنه لا يوجد أسلوب أمثل للإدارة وإنما يوجد مجموعة من المبادئ ، كما أن لهذه النظرية تطبيقات إدارية عديدة ومفيدة ، أكثر هذه التطبيقات وضوحا هي في مجال إعداد التنظيم .

3-2-2 تطبيق نظرية المواقف

1- مجال القيادة: تعني القيادة "مقدرة التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف الجماعة برغبتهم " وحتى يتم ذلك فان على القائد فهم هؤلاء الأفراد ، ورغبتهم وحاجاتهم ، والعمل على تحفيزهم وإدارتهم عن طريق المعرفة، وجوهر نظرية الاحتمالات في القيادة هو مقدرة المدير على الاستجابة لموقف معين، لأن التحدي الذي يواجهه المدير هو تقدير الموارد اللازمة للتشغيل، ودرجة تعقيد العمل ووجهة نظر العمال، والجوانب الاجتماعية للتنظيم ... الخ.¹

¹ طلال، خالد محمد وآخرون، المرجع السابق. صص 14-15.

وتعتمد كفاءة الجماعة على أسلوب القيادة، العوامل الإنتاجية لتفاعل المجموعة ولقد قسمت هذه العوامل على أساس ثلاثة أبعاد رئيسية كل منها يؤثر على مستوى سيطرة القائد على مجموعته وهي:

هيكل العمل : ويعتمد على درجة البدائل المتاحة للمرؤوسين للقيام بعملهم ، وكذلك عدد المواقف المقبولة لديهم ، وهناك نوعان من هيكل العمل هناك متقدم و الذي يعني وجود وظائف موصوفة وصفا جيدا و هناك الهيكل المتدني ، وذلك عندما لاتكون متطلبات العمل واضحة أو محددة.

2-سلطة المركز : وتعني مقدرة المدير على تسليط العقوبات أو الثواب بناء على الانجاز ، وتأتي سلطة المركز من تحديد الصلاحيات للتنظيم وتفويض السلطة.علاقة القائد بالأعضاء وتعتبر درجة الثقة والاحترام والتقدير الذي يبديه المرؤوسين نحو رئيسهم مؤثرا على مستوى العلاقة بين القائد والأعضاء، وطبقا لنظرية المواقف في القيادة أنه كلما ارتفع مستوى النضج للمرؤوسين فوق المتوسط فانه يصبح من المناسب أن يخفض القائد درجة الإشراف.¹

3-3 نظرية Z: نظرية يابانية- أمريكية قدمها **Williamouchi** او **tanner Rechard**

وتركز هذه النظرية على الحركة الأفقية للعاملين وهي التي تعني : أن يتقن العاملون الوظائف المختلفة قبل السعي للترقية إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي ، والاهتمام

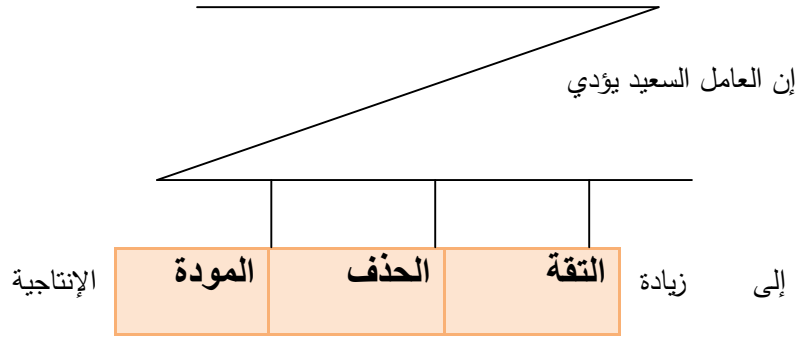
¹توفيق، كرمية **تمكين العاملين دراسة حالة بسور الغزلان** - جامعة الجزائر - 2008م ص 24.

بتخطيط المهنة والتنمية المهنية وإتخاذ القرار بشكل جماعي ، والتركيز على عمل الفريق والتركيز على مشاركة العاملين وإنخراطهم في المنظمة.

حيث لوحظ أن الإنتاجية في اليابان قد زاد بمعدل أربعة أضعاف عنه في أ.م.و في السنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية والأخطر في ذلك أن الإنتاجية في أ.م.و تتحسن ولكن بشكل أكثر بطئا عنه في أي بلد أوروبي بما في ذلك المملكة المتحدة . وعلاج مشكلة الإنتاجية لا يكمن في سياسات التقدير ولا عن طريق زيادة الاستثمار في الأبحاث والتنمية ...الخ.

ولا بالعمل الشاق ومما لا شك أن المديرين في أمريكا يهدفون إلى انجاز الأعمال بنظرائهم اليابانيين، ولكن حل مشكلة الإنتاجية يمكن أن يتم عندما نتعلم كيف ندير الناس بطريقة ما، بحيث يمكنهم العمل معا بكفاءة أكبر ولهذا طرحت نظرية Z كعلاج لمشكلة الإنتاجية . التي يمكن الخروج منها من خلال تنسيق الجهود الفردية بأسلوب فعال ومنتج،ومن خلال توفير حوافز للعاملين و تحقيق ذلك عن طريق الأخذ بعين الاعتبار التعاون والنظرة بعيدة الأمد وهذا مفتاح النجاح الياباني وتسمى هذه النظرية ب Z نظراً للأسلوب الإداري في اليابان والذي يقوم وبمنتهى البساطة على¹ أن العامل السعيد والملتزم هو مفتاح حل مشكلة زيادة الإنتاجية ووضع لهذه النظرية ثلاث أعمدة ، ويمكن ايضاحها حسب النموذج التالي:

¹حسين، الوادي، محمود،التمكين الإداري في العصر الحديث.ص37



عبد العزيز، مصطفى بن نبغة، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، 2001م. ص 09

شكل رقم [03] يمثل نموذج نظرية (Z).

أ- العمود الأول: الثقة

تسير الثقة والإنتاجية يدا بيداً حيث أشارت إليها عدة تجارب من ها البريطانية والتي أثبتت عن تدهور اقتصادها نتيجة انعدام الثقة بين الإدارة والعمال والحكومة، وكذلك أشار المؤلف إلى دراسة من ن جامعة هارفارد عن كبريات الشركات التجارية اليابانية ، حيث وجد الدارس بأن عنصر الثقة الذي مارسه الإدارة في علاقاتها مع موظفيها كان هو سر ذلك النجاح الباهر¹.

ب- العمود الثاني: المهارة أو الحذف:

العلاقات بين الناس معقدة ودائماً في تغير مستمر وتعكس الكثير من الفوارق الدقيقة التي قد لا تكاد تدرك من قبل التشخيص الخارجي ، والقدرة على اكتشاف هذه الفوارق، تسمح بتكوين علاقات صحيحة ، فالمشرف الذي يعرف عماله جيداً يستطيع أن يحدد الشخصيات بكثير من الدقة أو الضبط بحيث يعرف مع أي من العمال يمكن لعامل معين يعمل بشكل أفضل، وهذا يمكن أن يكون فريق عمل متجانس يعمل

¹ حسين، الوادي، محمود، التمكين الإداري في العصر الحديث، ص 37

بأقصى كفاية إنتاجية ممكنة ، وأي إداري بيروقراطي لا يدرك هذه الفوارق سوف يسئ إلى الإنتاجية بشكل عظيم، إذا أجبرت إدارة بيروقراطية مشرفاً ما مثلاً على أن يخصص فريقاً للعمل على أساس الأقدمية و حسب، فإن ذلك سوف يؤدي إلى ضياع روح الانسجام والتآلف وبالتالي تتدهور الإنتاجية.

ليست الثقة والمهارة أو الحذف والإنتاجية عناصر متفرقة إنها جزء من ظاهرة بسيطة تقوم نظرية Z بتطويرها، وليست الثقة والمهارة توديان فقط إلى إنتاجية أفضل من خلال تنسيق كفاء ،ولكنهما أيضاً متصلان اتصالاً وثيقاً ببعضهما البعض ،بينما نجد أن الميزة الكبرى للحذف أو المهارة أنهما تعمل على الاستفادة من معلومات مهمة و لكنها غير ظاهرة للآخرين بوضوح إلا أن عيبها أنه لا يمكن خضوعها للمراجعة أو الرقابة الخارجية ،مثلاً اذا كان مدير لا يثق في مرعوسيه فسيكون هم المرؤوس الوصول إلى قرارات ي مكن له الدفاع عنها أمام المدير ، أي انه يلقي بمهارته على الرف ويتجه إلى تطبيق حرفية الأوامر لإرضاء المدير بدلاً من أن يستخدم مهارته من أجل رفع الإنتاجية.¹

ت-العمود الثالث: المودة أو الألفة

إن الاهتمام و الدعم و العطف و التأييد الذي يتم من خلال تكوين علاقات اجتماعية و ثقة يجعل الحياة سهلة و مريحة و العمل أكثر إنتاجية ، إن ضياع مثل هذه العلاقات الوثيقة في العصر الحديث قد أصبح مجال اهتمام كبير من جانب علماء الاجتماع، إجراء بحث حديث مع عدد من المديرين حيث سألهم الباحث إذا كان لديهم أصدقاء مقربون فوجد أن نصفهم لا يوجد لديهم أصدقاء على الإطلاق بينما ذكر البعض لديه صديق واحد

¹ أحمد الهمشري، عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات: دار صفاء. عمان. 2010م. ص.83.

على الأغلب ، و يؤكد علماء الاجتماع على أن المودة (المقدرة على الأخذ و العطاء¹ في صداقة حميمة) إنها مكون أساسي في المجتمع و إذا ما فقدت فإنها تتغذى على نفسها و تتسارع لتشمل مكان العمل أيضا، و بالتالي تضعف الإنتاجية و يرفض البعض إمكانية وجود المشاعر الشخصية في موقع العمل.

إن هذه النظرية من أحدث النظريات في الإدارة ، و يحاول رجال العلم و الأعمال في أمريكا دراستها و تدريسها و تطبيقها في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل زيادة الإنتاجية و قد قامت بالفعل بعض المصانع بتطبيقها و ثبت لهم نجاحها.

3-4 التمكين في الفكر الحديث:

ما تقدم نرى أن مراحل تطور الفكر الإداري الحديث يتجه في إدارة العنصر البشري اتجاه مرحلة جديدة من التعاون و المشاركة وروح الفريق ، و بالتالي نحو تمكين العامل بين و توزيع الحق في المشاركة بين مختلف المستويات الإدارية و خاصة المستويات الدنيا من المنظمة بينما كانت المفاهيم الإدارية التقليدية تتجاهل مفهوم التمكين و تتجاهل مقومات التمكين ، فإن الإدارة المعاصرة أصبحت تتحول نحو الاهتمام بشكل خاص بموضوع التمكين ، واء أكان ذلك بشكل مباشر أم غير مباشر ، فنرى الأدبيات ذات العلاقة تتحدث بإسهاب و تركيز عن مواضيع مثل: التمكين، والمشاركة، وحرية العامل ، ورضا العاملين ، وغيرها من المواضيع التي تصب في فكرة مفادها. إن تحقيق التميز و النجاح في المنظمات يتحقق من خلال الإدارة الصحيحة للعنصر البشري ، و من خلال الدور المحوري الذي يمكن أن يساهم به الإنسان في المنظمة.

¹ حسين ، الوادي محمود، المرجع نفسه. ص.38.

2- أساسيات التمكين الإداري:

1-2 دواعي تبني التمكين الإداري:

توجد أسباب تدفع المنظمات إلى تبني مفهوم التمكين الإداري و هذه الأسباب¹ هي كالتالي:

-حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وهذا راجع إلى حاجات الزبائن المتطورة².

-الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية و تركيزها على القضايا الإستراتيجية.

- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية .

- أهمية سرعة اتخاذ القرارات، لأن الكثير من المشكلات تحل على المستوى التشغيلي للعاملين .

- إطلاق قدرات الأفراد المبدعة .

إصلاح المؤسسات الإدارية وتحويلها من مؤسسات خاسرة إلى مؤسسات ناجحة وفعالة. فهناك بعض المؤسسات التي كانت تحقق فشالا بسبب النمط الإداري فيها الذي كان يقوم على أساس إنفراد الرئيس في اتخاذ القرارات دون مشاركة من مرؤوسيه، وذلك في جميع الأمور الصغيرة و الكبيرة، ولكن بتغير النمط الإداري في هذه المؤسسات أصبح العاملون

¹ أحمد الهمشري، عمر، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات: دار صفاء. عمان. 2010. ص.83

² حسين، الوادي، محمود، التمكين الإداري في العصر الحديث. ص.39.

يشاركون في اتخاذ قرارات وتحمل المسؤولية واقتسام الأرباح، فقد أصبحت هذه المؤسسات رابحة.

2-2 خطوات التمكين الإداري:

وضح الكثير من الباحثين أن عملية التمكين الإداري يجب أن تتفد على مراحل فالأخذ بالأسلوب لتدريجي هو من أفضل الطرق، فالأسلوب التدريجي يركز أولاً على محتوى الوظيفة، و من ثم إشراك العاملين الممكّنين في اتخاذ القرارات المتعلقة ببيئة الوظيفة، و خلال مرحلة التمكين الإداري يمكن للإدارة متابعة تقدم العاملين لتقييم استعدادهم، و مستوى ارتياح المرؤوسين للتخلي عن السلطة.

وعليه يمكن تقديم الخطوات التالية كمفاتيح رئيسية لتنفيذ عملية التمكين الإداري:

الخطوة الأولى: تحديد الحاجة للتغيير: أول خطوة يجب أن يقرر الرئيس لماذا يريد

أن يتبنى التمكين الإداري، ومن بين الأسباب مثلاً: زيادة الإنتاجية، تحسين خدمة الزبون، رفع مستوى الجودة، تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين...، وأياً كان السبب فإن شرح و توضيح ذلك للمرؤوسين¹ يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويبدأ المرؤوسين في التعرف على توقعات الإدارة² نحوهم وما المتوقع منهم، ويحتاج الرؤساء

¹توفيق، كرمية تمكين العاملين دراسة حالة بسور الغزلان - جامعة الجزائر - 2008م ص 26.

¹ عبد العزيز، مصطفى أبو نبعة. المفاهيم الإدارية الحديثة: الأردن. 2001م، ص. 120.

إلى تقديم أمثلة واضحة ومحددة للمرؤوسين عن ما يتضمنه المستوى الجديد للسلطات حيث لا بد أن يحدد الرئيس بشكل دقيق المستويات التي ستمنح لمرؤوسين من جراء هذا التمكين .

الخطوة الثانية: التغيير في سلوك الرؤساء: لإيجاد بيئة عمل ممكنة يجب على الرؤساء تعلم كيفية التخلي عن قدر معين من السلطة للمرؤوسين قبل تنفيذ التمكين.

قد أشارت العديد من الباحثين أن من الصعب التغيير في سلوك الرؤساء ومن الصعب عليهم التخلي والتنازل عن سلطاتهم لمرؤوسيههم لأن السلطة بالنسبة لهم هي القوة لذلك التغيير في سلوكيات الرؤساء يعد خطوة أساسية لتنفيذ التمكين الإداري.

الخطوة الثالثة: تحديد القرارات للمرؤوسين: إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها الرؤساء للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للرؤساء والمرؤوسين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم فالرؤساء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي يكتسبونها خلال فترة بقائهم في السلطة لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

الخطوة الرابعة: الاهتمام أكثر بتكوين فريق العمل: لا بد أن تتضمن عملية التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل. أفضل الوسائل¹

¹ عبد العزيز، مصطفى أبو نبغة، المرجع نفسه، ص120.

لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين، فالعمال الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردًا.¹

الخطوة الخامسة: المشاركة في المعلومات: لكي يمكن المرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم وعن المنظمة ككل، لذا يجب أن تتوفر للأفراد الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة، وكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم كلما زادت مساهمتهم في المنظمة التي يعملون فيها.

الخطوة السادسة: اختيار الأفراد المناسبين: يجب على الرؤساء اختيار الأفراد الذين يملكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي وبالتالي يفضل أن تتوافر لدى المنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد.

الخطوة السابعة: توفير التدريب: التدريب هو أحد المكونات الأساسية للتمكين الإداري حيث يجب توفير برامج تدريبية مثل التدريب على حل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فريق العمل.

الخطوة الثامنة: الاتصال لتوصيل التوقعات: يجب شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين الإداري وماذا يمكن أن يعني فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات ووظائفهم، كذلك يحدد الرؤساء للمرؤوسين الأهداف التي يجب تحقيقه.

الخطوة التاسعة: وضع برنامج للمكافآت والتقدير: لابد من ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها العاملون بأهداف المنظمة، كما يجب أن تقوم المنظمة بتصميم نظام للمكافآت يتلاءم واتجاهها نحو أداء العاملين.¹

الخطوة العاشرة: عدم استعجال النتائج: بما أن تبني عملية التمكين الإداري ستتضمن تغييرا في بيئة العمل فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والمنظمة وقتها لإدارة المتطلبات الجديدة لعملية التمكين، وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة فالتمكين عملية شاملة.

3-2 مبادئ التمكين الإداري:

يعتقد **Tomas Stirr** أن الأساسيات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة **Empower** حيث يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ وهي:

أ- **تعليم العاملين (Education)**: حيث ينبغي تعليم كل فرد في المؤسسة لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فعالية العاملين فيها الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.

ب- **الدافعية (Motivation)**: على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع المرؤوسين لتقبل فكرة التمكين ولبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والنوعية،

وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسة الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.

ت- **وضوح الهدف (Purpose):** إن جهود التمكين الإداري لن يكتب لها نجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المؤسسة الفهم الواضح والتصور التام لفلسفة ومهمة وأهداف المؤسسة. إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانيات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.

ث- **الإنجاز (ownership):** يقترح **Stirr** معادلة التمكين الإداري تتكون من ثلاثة أحرف يسميها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة وهي¹:

Authority + Accountability = Achievement + السلطة

المسائلة = الإنجاز

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم. والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

ج- **الرغبة في التغيير (Willingness to Change):** إن نتائج التمكين يمكن أن تقود المؤسسة إلى الطرق الحديثة في الأداء مهامها. كما أن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت الحقيقة اليومية، ومالم تشجع الإدارة العليا والوسيطي التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.

¹ بن سديرة، نور الدين **دور التمكين الإداري في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة: مؤسسة الاتصالات موبيليس - قسنطينة - 2015م، ص 30 .**

ح-نكرات الذات (Ego Elimination): تقوم الإدارة في بعض من الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها. كما يتصف بعض المديرين بحب إتباع الذات وإتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة. وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، وليس طريقا لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمؤسسة، أو فرصة لنموهم شخصيا كمديرين وكموجهين.

خ- الاحترام (Respect): إن أساس التمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المؤسسة قادر على مساهمة فيها من خلال تطوير عمله والإبداع فيها، ومالم يشكل الاحترام العاملين فلسفة جوهرية في المؤسسة فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج المرجوة. والاحترام أيضا يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري¹.

4- نماذج التمكين الإداري:

لفهم التمكين وبلوغه يجب على كل منظمة أن تتفهم التمكين وفقا لظروفها ومحيط البيئة الداخلية والخارجية، وهناك نماذج تساعد على تحليل وفهم مفهوم التمكين، ومن أهم النماذج التي تفسر التمكين التالي:²

أولاً: نموذج كونغرو كانونغو (Kanungo and Conger) عرف Kanungo and Conger

¹ بن سديرة، نور الدين . المرجع نفسه ،ص 30 .

² مطر الزيدانيين، محمد. أثر التمكين الإداري في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات المالية الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، الأردن، 2006 ص ص: 26-27.

التمكين كمفهوم تحفيزي للفاعلية الذاتية و تبنى الكاتبان تعريف التمكين كعملية لتعزيز شعور العاملين بالفاعلية الذاتية من خلال التعرف على الظروف التي تعزز الشعور بالضعف والتخلص منها عن طريق الممارسات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية، واقترح أن يكون التمكين مماثلاً لمفهوم القوة حيث يمكن النظر له من زاويتين:

*الأولى : يمكن النظر للتمكين كمصطلح يدل ضمناً على تفويض السلطة.
(الاتجاه الاتصالي).

*الثانية: يمكن النظر للتمكين أيضاً كمصطلح يدل ضمناً وبكل بساطة على أكثر من المشاركة في السلطة (الاتجاه التحفيز).¹

وحدد الكاتبان خمس مراحل لعملية التمكين الإداري وهي

المرحلة الأولى: العمل على إزالة العوامل التنظيمية التي تسبب الشعور بفقدان السلطة، كضعف الاتصالات ومحدوديته بين الرؤساء، ضعف التحفيز، وغياب الإبداع، عدم توفير التدريب، الروتين داخل العمل يؤدي إلى شعور العاملين¹ بالعجز والضعف، لذلك على الإدارة أن تعمل على اكتشاف الأسباب التي أدت إلى ذلك الشعور والعمل على إزالتها وهذا يكون عن طريق تبني التمكين.

¹برني، لطيفة، أثر تمكين العاملين في تحسين الأداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الإستشفائية الخاصة لولاية بسكرة رسالة دكتوراه. 2015م، ص51.

المرحلة الثانية: استخدام الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالمشاركة والإثراء الوظيفي، والمكافآت المرتبطة بالأداء لإزالة العوامل المسببة لشعور العاملين بالضعف والعجز .

المرحلة الثالثة: تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية للعاملين وهذا عن طريق التجارب والاستشارة.

المرحلة الرابعة: نتيجة تقديم المعلومات للمرؤوسين سيشعرون بالتمكين و هذا سيؤدي إلى الزيادة في الجهد المبذول وتحسين الأداء.

المرحلة الخامسة: التغيير في السلوك من خلال إصرار المرؤوسين لانجاز أهداف المهمة المعطاة.

ثانيا: نموذج توماس و فيلتهوس (Thomas and Velthouse)

قام الكاتبان Velthouse and Thomas بإكمال العمل الذي أنجزه Kanungo و عرفا Conger and فيبينما نموذج التمكين الإدراكي Empowerment Cognitive وعرفا التمكين كزيادة في تحفيز المهام الداخلية والتي تتضمن الظروف العامة للفرد والتي تعود بصفة مباشرة للمهمة التي يقوم بها والتي بدورها تنتج الرضا والتحفيز. وأشارا أن التمكين يجب أن يبدأ من الذات ونظام المعتقدات، ويتضمن نظام المعتقدات كيفية¹ النظرة للعالم الخارجي ومفهوم الذات الذي يشجع السلوكيات الهادفة ويربطها مع أهداف¹.

¹برني، لطيفة، المرجع نفسه. ص 51.

1. التأثير الحسي أو الإدراكي (**Impact of Sense**): وهذا العنصر يشير إلى الدرجة التي ينظر عندها إلى السلوك على أنه مميز بمعنى أن العمل الذي يقوم به الفرد له تأثير على الآخرين وفي تحقيق أهداف المؤسسة (ويؤثر في القرارات التي تتعلق بعمله).

2. المهارات (**Competence**): فالأفراد الذين يتمتعون بالكفاءة يشعرون بأنهم يجيدون المهام التي يقومون بها ويعرفون جيدا بأنهم يمكن أن يؤديوا تلك المهام بإتقان إن هم بذلوا جهدا، والشعور بالمهارات يتضمن الإحساس بأداء المهام بشكل جيد، والجودة في أداء المهام.

3- إعطاء معنى للعمل (**Meaningfulness**): ويهتم بقيمة الهدف أو المهام التي يتم الحكم عليها من خلال معايير أو أفكار الفرد، ويشمل إعطاء معنى للعمل مقارنة بين متطلبات دور العمل ومعتقدات الفرد، كاعتقاد الفرد مثلا أن المهام التي يقوم بها ذات قيمة له، فالشعور بالمعنى للعمل يمثل إحساسا بأن الفرد يؤدي رسالة ذات قيمة¹.

4- الإختيار (**Choice**): ويتضمن المسؤولية المسببة لتصرفات الفرد، والإختيار هو أن يشعر الفرد بإختيار المهام ذات المعنى وأدائها بطريقة تبدو ملائمة، وهذا الشعور

¹شذى، احمد، علوان، عبد الرحمن، عبد الله، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية : دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد السابع، العدد 27، 2011، جامعة البصرة، ص 114

بالإختيار يوفر شعورا بأن الفرد حرفي اختياره، والإحساس بأنه قادر على استخدام حكمه الشخصي والتصرف من خلال تفهمه للمهمة التي يقوم به:

بالإضافة إلى النماذج السابقة هناك نماذج أخرى يمكن ذكرها كالآتي:¹

أولاً: نموذج دينس كينول (Kinlaw C Dennis) قدم دينس كينول نموذج لإدارة عملية التمكين يتكون من مجموعة من الخطوات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر لعملية التمكين، ووفقا للنموذج هناك ستة خطوات رئيسية يجب إتباعها على النحو التالي:

- تعريف وتوصيل مفهوم ومعني التمكين إلى كل فرد في المنظمة .
- - وضع الأهداف والاستراتيجيات التي تكون الإطار العام للمنظمة .
- - تدريب الأفراد لأداء أدوارهم الجديدة، ومهامهم بطرق تتناسب مع أهداف المنظمة.

-القيام بتعديل الهيكل التنظيمي على الوجه الذي يحقق المرونة في الإدارة، والحد من البيروقراطية¹.

-تعديل أنظمة المنظمة كالتخطيط والرواتب والحوافز والتسويق والتدريب، وغيرها لغرض دعم تمكين الأفراد.

تقييم وتحسين عملية التمكين، وذلك بقياس التحسينات الجارية، ومعرفة وإدراك أفراد المنظمة للعملية.

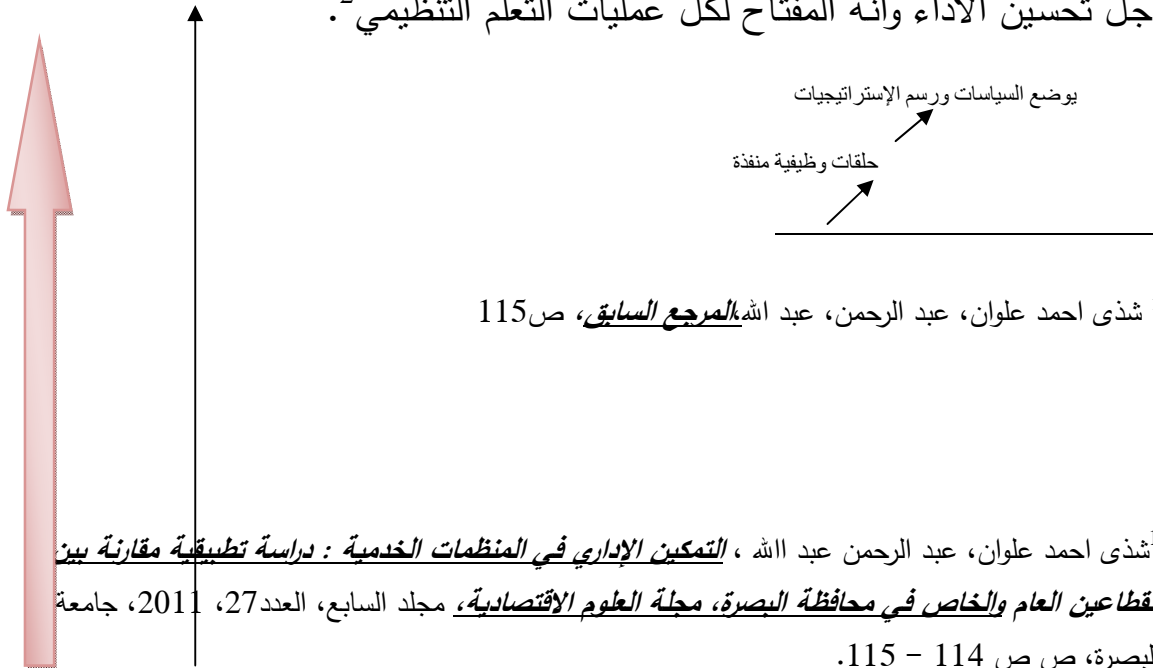
¹ شذى، احمد، علوان، عبد الرحمن ،عبد الله،**المرجع نفسه**.ص114

وترتبط هذه الخطوات الستة في النموذج مع بعضها البعض لتؤدي إلى التطوير المستمر للتمكين، وتغذي هذه الخطوات سلسلة من المعلومات كمدخلات لها، حيث يتوقف نجاح إدارة عملية التمكين في خطواتها الستة الماضية على الفهم الجيد لهذه المعلومات والمعرفة التامة لها، وتتضمن هذه السلسلة من المعلومات معنى التمكين والمكاسب والفوائد المتوقعة منه، وأهدافه واستراتيجياته، ونمطه الرقابي والأدوات والمهم الجديدة¹. ويحقق الأخذ بهذا النموذج عدة فوائد منها: أنه يعرف الرؤساء والمرؤوسين بالخطوات الرئيسية لعملية التمكين، ويزودهم بمعلومات مشتركة لمناقشة التمكين كما يساعد الرؤساء للأخذ بنظرة تنظيمية للتمكين باعتباره عملية يجب تطويرها وتحسينها باستمرار كما يزيد من وعيهم بالمعارف والمهارات التي يحتاجون إليها لإدارة و تطوير عملية التمكين وتقويتها في منظماتهم.

ثانياً: نموذج ماركوردت (Marquardt) أكد ماركوردت على العلاقة الوثيقة والترابط

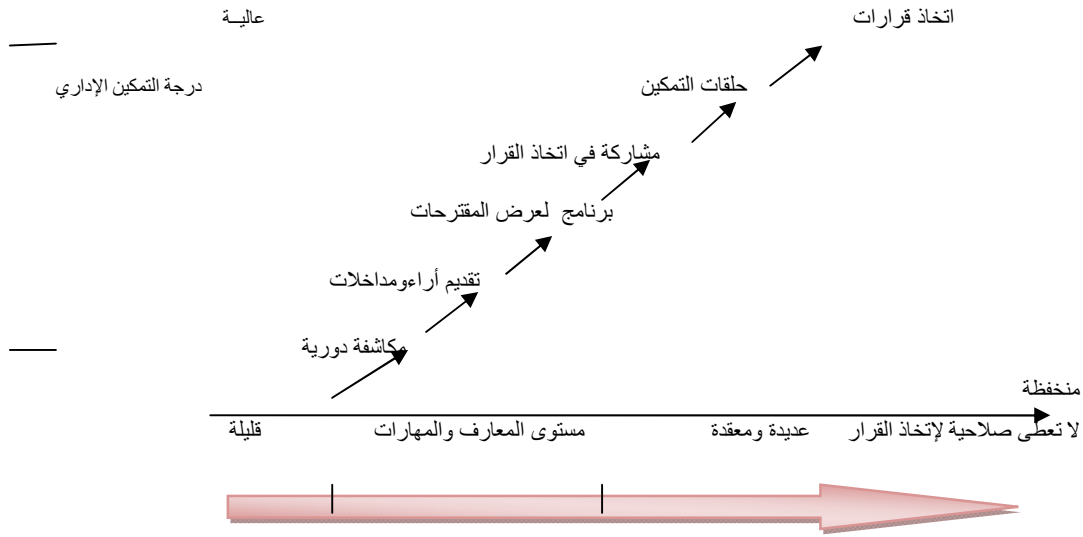
الفعال بين التعلم التنظيمي والتمكين بقوله: أن التمكين يطلق العنان نحو التعلم من

اجل تحسين الأداء وأنه المفتاح لكل عمليات التعلم التنظيمي².



¹ شذى احمد علوان، عبد الرحمن، عبد الله المرجع السابق، ص 115

² شذى احمد علوان، عبد الرحمن عبد الله، التمكين الإداري في المنظمات الخدمية : دراسة تطبيقية مقارنة بين القطاعين العام والخاص في محافظة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، مجلد السابع، العدد 27، 2011، جامعة البصرة، ص ص 114 - 115.



مطر، بن عبد المحسن، الجميلي، الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2008م

يوضح الشكل رقم (03) التالي عناصر وخطوات نموذج ماركوردت في التمكين

ص54.

ثالثاً: نموذج بيتر لعملية التمكين (Peter Tom): قدم توم بيتر نموذج

لعملية التمكين، و يقوم على عنصرين رئيسيين هما: إشراك الأفراد في كل شيء (مشاركة العاملين)، واستخدام فرق العمل ذاتية الإدارة، و تنمية المشاركة وزيادة فعالية فرق العمل، ينصح توم بتوفيرالعوامل المساعدة الآتية:

-حسن الاستماع إلى الأفراد.¹

-تقدير جهود الأفراد.

-الاهتمام بعملية استقطاب الأفراد .

-الاهتمام بالتدريب وإعادة التدريب .

-توفير نظام الأجور المحفزة

¹شذى، احمد، علوان. عبد الرحمن عبد الله، المرجع نفسه ص116

ويفترض هذا النموذج أن تكون الإدارة راغبة في تطبيق عملية التمكين، ومدركة لأهمية وضرورة أن يساهم الأفراد بأرائهم وأفكارهم في أعمال المنظمة، مع تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وتشجيع الأفراد على عدم الخوف من الفشل، وتهيئة الرؤساء للاستماع إلى الأفراد، إعطاؤهم الوقت لشرح أفكارهم، والسماح بدرجة معقولة من حرية الرأي، حتى ولو اختلفت آرائهم مع آراء الرئيس.

وللنجاح في تحقيق التمكين واستمراره ينصح بيتر بالتخلص من المعوقات الآتية :

-الهيكل التنظيمية المعقدة والجامدة .

-القواعد البيروقراطية والشروط المهنية.

-عدم وضوح دور الإدارة الوسطى .

رابعاً: نموذج ديانا تريسي للتمكين :يستند هذا النموذج على مجموعة من المبادئ، من أهمها:

- التخلي للأفراد على السلطات المساوية للمسؤوليات.

-وضع مستويات الانجاز المتميز .

-ضرورة تدريب الأفراد، و تنميتهم ليكونوا قادرين على تحقيق الامتياز¹.

-تزويدهم بالمعارف والمعلومات .

-مددهم بالتغذية العكسية عن مستويات أدائهم .

-الاعتراف بانجازاتهم وتقديرها.

¹شذى، احمد، علوان. عبد الرحمن عبد الله، المرجع السابق، ص 116.

اعتراف بإنجازاتهم

القدرة العكسية لأدائهم

تزودهم بالمعارف والمعلومات

التدريب والتنمية لتحقيق المستويات

ضع مستويات الإنجاز المتميز امنحهم السلطات المعادلة

عرف الأفراد بمسؤولياتهم

تعامل معهم بإحترام

مطرين، بين عبد المحسن، الجميلي، المرجع نفسه، ص55.

يوضح الشكل رقم (04) نموذج ديانا تريسي للتمكين

5- متطلبات التمكين الإداري:

لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين الإداري في المنظمات لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين الإداري و هي:

- 1-الثقة الإدارية: تعتبر الثقة المتطلب الأساسي في عملية التمكين الإداري و هذه الثقة تكون بين الرئيس ومرؤوسيه وبين المرؤوسين فيما بينهم، فهناك بعض الدراسات التي تناولت الثقة كمتطلب أساسي قبل عملية التمكين الإداري أي لابد أن تكون متوفرة، ودراسات أخرى ذكرت الثقة بأنها تنشأ وتتمو أثناء عملية التمكين¹.
- 2-الدعم الاجتماعي: لابد أن يشعر العاملين بالدعم والتأييد من طرف زملائهم ورؤسائهم وهذا سيزيد من شعور العاملين بالتمكين الفعلي وبالتالي زيادة الثقة وزيادة شعور الانتماء والولاء والالتزام اتجاه المنظمة التي يعملون فيها .

¹شذى، احمد، علوان. عبد الرحمن عبد الله، المرجع السابق ص 117.

3- الأهداف والرؤية المستقبلية: لتحقيق درجة عالية من التمكين لابد على المنظمة أن تقوم بشرح وتوضيح أهدافها وادراك العاملين لرؤية الإدارة العليا وذلك سيترتب عليه شعور العاملين بقدراتهم على التصرف ذاتيا دون الرجوع إلى الإدارة العليا وانتظار الأوامر وتنفيذها¹.

4- فرق العمل: وهو : " مجموعة ممكنة تنظيميا للتشارك في اتخاذ القرار والسيطرة على كيفية إنجاز أهدافها، ويوفر الفريق لأعضائه المساهمة في اتخاذ القرارات والتشارك في المعلومات، وبناء الثقة، وخلق العلاقات الشخصية "

لتحقيق التمكين الإداري لابد على المنظمة أن تعمل على إعادة وتصميم العمل لكي يصبح بشكل جماعي، لان الأفكار والقرارات الصادرة عن الفريق أفضل منها إذا كان العمل يؤدي بشكل فردي، ولفرق العمل العديد من الفوائد من بينها: تحسين الإنتاجية، تخفيض التكاليف، المرونة في الاتصال، مشاكل تحل بطرق إبداعية.

5-الاتصال الفعال: الاتصال هو: "عملية نقل و تبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة حتى يتوحد الهدف وتتسق المفاهيم"، ويعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي للتمكين الإداري، فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لدى المنظمة وانما لدى الأفراد المقربين من المشكلة، ولذلك يجب إشراك هؤلاء الأفراد في حل المشكلة وبالتالي يتحقق التمكين، ولا بد من فعالية الاتصال.

¹ أحمد صادق محمد الرقب، *علاقة القيادة التحويلية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير*، قسم إدارة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة أزر، غزة، فلسطين، 2010م. ص30.

1-التدريب المستمر: التدريب هو: "اكتساب العاملين مهارات محددة ومرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح انحرافات الأداء"¹.

و يعتمد التمكين على التدريب من خلال اكتساب الخبرات والمهارات وبدون هذا العنصر لا يستطيع العاملون ممارسة أعمالهم وتحمل مسؤولياتهم والتدريب المستمر يمكن العاملين من حصولهم على المهارات الجديدة التي تؤهلهم على مزاوله نشاطاتهم وتحمل المسؤولية، وهي الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف وتنمية مهاراتهم لزيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، والمنظمات الحديثة أصبحت اليوم تتبع برامج تدريبية تواكب التطورات التقنية.

-مكافأة العاملين: وتعد المكافآت من أهم متطلبات التمكين الإداري، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه مقبول، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

وقد أكد **Sumi Jha** وآخرون أن من متطلبات التمكين الإداري هو تأثير الرئيس على العاملين حيث يقوم الرئيس بتحديد الأدوار وتوضيح الأهداف، ووضع المكافآت وإيصال قيم المنظمة، ووضع هيكله للتفاعل بين فرق العمل، وتنسيق تصورات العاملين حول بيئة العمل، إضافة إلى أن العلاقة الجيدة بينهما تجعل العاملين يتحملون قدرا أكبر من المسؤولية ويساهمون أكثر في مجال عملهم.²

6- معوقات تطبيق التمكين الإداري:

¹أحمد صادق، محمد الرقب، المرجع نفسه، ص31.

²أحمد صادق محمد الرقب، علاقة القيادة التحولية بتمكين العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010م. ص30.

هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق التمكين الإداري والتي هي:

- زيادة العبء والمسؤولية على العاملين غير القادرين على تحمل المسؤولية .
- إساءة استخدام السلطة الممنوحة للعاملين ¹.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة .
- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على فعالية التطبيق ³

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل من الجزء النظري للتمكين الإداري إتضح لنا مدى أهميته، إذ أنه يعتبر من أحدث ما نادى به الإدارة الحديثة وما زاده أهمية كونه يحتوي مختلف معاني الثقة، الابداع، التفويض، وغيرها من الأمور التي تقوي ثقة الفرد في نفسه وفي مؤسسته ويخلق ولاءه إليها ما يجعله يعمل جاهدا ويكرس نفسه لخدمتها لأنه يعتبرها مؤسسته، مما ينعكس ذلك بالإيجاب على إنتاجيته، إضافة الى مختلف المزايا التي تنجم عن تطبيق التمكين سواء للمؤسسة أو للفرد الممكن إذا ما كانت البيئة والمحيط مناسبين له، هذه المزايا وغيرها التي تهدف مختلف الأساليب الإدارية الحديثة المستخدمة في الإدارة الذي يهتم بالعنصر البشري، حيث يتمحور حول إعطاء العاملين

¹ عيسى العمري، عثمان، التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف في الجامعات، الملتقى الدولي الرابع حول: إدارة الأزمات في ظل إقتصاد المعرفة: 2008م، ص.12.

³ التمكين الذاتي تمت الزيارة يوم 20/01/2019 على الساعة 9:40، متاح على <http://www.ahewar.org>.

سلطة أوسع وتحملهم المسؤولية، فهو يزيد من درجة انتمائهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها .

• يتم تطبيق التمكين على عدة خطوات التي تبدأ بتحديد الحاجة للتغيير، تغيير سلوك المديرين، ثم تحديد القرارات للمرؤوسين، والمشاركة في المعلومات واختيار الأفراد المناسبين، ثم وضع برنامج للمكافآت وفي الأخير عدم استعجال النتائج.

• مفهوم التمكين كغيره من المفاهيم يحتوي على العديد من المزايا منها منح السلطات للعاملين، تحسين مستوى الأداء، المساهمة في تطوير المهارات، تشجيع الإبداع، زيادة الرضا، يدفع بالعاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف، كما أنه لا يخلو من بعض العيوب منها عدم رغبة بعض الرؤساء في التخلي عن بعض سلطاتهم، عدم الثقة،

ومن ثم بعد عرض أهم المداخل النظرية الفصل حول التمكين الإداري، ومن هنا سننتقل إلى الفصل الثاني المدخل النظري المتعلق بالمكتبات المطالعة العمومية.

الجانحة الأول

الجانحة النظرية.

- التمكين الإداري.

➤ تمهيد.

➤ مفهوم التمكين الإداري.

➤ خصائص، أهمية وأهداف التمكين الإداري.

➤ أنواع وأشكال التمكين الإداري.

➤ مستويات التمكين الإداري.

➤ نظريات التمكين الإداري.

➤ أساسيات التمكين الإداري.

➤ نماذج عن التمكين الإداري.

➤ متطلبات التمكين الإداري.

➤ معوقات التمكين الإداري.

خلاصة الفصل.

مكتبات المطالعة العمومية

- تمهيد.
- التطور التاريخي للمكتبات العمومية.
- مفهوم المكتبات العمومية.
- خصائص وأهداف المكتبات العمومية.
- أنواع وأشكال المكتبات العمومية.
- وظائف وخدمات المكتبات العمومية.
- أدوار ومهام المكتبات العمومية.
- الإطار القانوني للمكتبات العمومية.
- الإطار الإداري للمكتبات العمومية.
- خلاصة الفصل.

الجانبة الثقافي

الجانبة التطبيقي. >

إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد.
- تعريف بأماكن الدراسة .
- أدوات جمع البيانات
- إجراءات الدراسة الميدانية.
- مجالات الدراسة.
- مجتمع الدراسة.
- تقريغ وتحليل البيانات.
- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات.
- النتائج العامة للدراسة.
- مقترحات.
- خاتمة.
- قائمة المصادر والمراجع.
- الملاحق.

الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد.
- مقدمة.
- أهمية الدراسة.
- أسباب إختيار موضوع الدراسة.
- أهداف الدراسة.
- إشكالية الدراسة.
- تساؤلات الدراسة.
- فرضيات الدراسة.
- منهج الدراسة.
- التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- حدود الدراسة.