

الوحدة: وحدة تعليم أساسية المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

المحاضرة الأولى: تنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية (مدخل مفاهيمي)

تُعد المؤسسات الوثائقية من الركائز الأساسية في حفظ وتنظيم المعرفة، حيث تلعب دوراً محورياً في جمع وتخزين، تصنيف، واسترجاع المعلومات والوثائق بأنواعها المختلفة. وتكمن أهمية هذه المؤسسات في قدرتها على تلبية احتياجات الأفراد والجهات المعنية من معلومات دقيقة وموثوقة، مما يعزز قدرة المؤسسات على اتخاذ قرارات مدروسة ويضمن استمرارية العمل بفعالية.

إن تنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية يتطلب من جهة هيكلة مدروسة تضمن تصنيف الوثائق وتحديد طرق الوصول إليها بشكل يساهم في تسهيل استخدامها. يشمل التنظيم تحديد السياسات والأنظمة التي تحكم عملية إدارة الوثائق، من تصنيف وفهرسة، بالإضافة إلى تنظيم مساحة التخزين وأدوات البحث الإلكترونية، أما من الجهة الثانية فإنه يتعلق بكيفية إدارة وتنفيذ الأنشطة اليومية في هذه المؤسسات لضمان سير العمل بشكل منتظم. يتضمن التسيير إدارة الموارد البشرية، حيث يختلف التنظيم في المؤسسات الوثائقية عن غيرها في احتياجاتها لمهارات خاصة في التعامل مع الوثائق، وأيضاً إدارة التكنولوجيا الحديثة التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من الأعمال الوثائقية.

لذلك، يعتبر تنظيم وتسيير المؤسسات الوثائقية عملية حيوية تتطلب فهماً عميقاً لكيفية تنظيم الموارد البشرية والتكنولوجية في هذه المؤسسات لضمان تحقيق أهدافها، سواء كانت في توفير البيانات للبحث العلمي، الدعم الإداري، أو خدمة الأفراد والجهات الحكومية والقطاع الخاص.

1. مفهوم المؤسسات الوثائقية:

المؤسسات الوثائقية هي الكيانات التي تُعنى بجمع وتنظيم وتخزين وإدارة الوثائق والمعلومات بجميع أنواعها وأشكالها، سواء كانت ورقية أو إلكترونية، بهدف توفيرها لاستخدامات متعددة مثل البحث العلمي، اتخاذ القرارات الإدارية، أو تلبية احتياجات الأفراد والمجتمع. تُعد هذه المؤسسات من الأدوات الأساسية في حفظ الذاكرة المؤسسية والمعلومات التاريخية، كما أنها تساهم في ضمان استمرارية تدفق المعرفة داخل أي منظمة أو مجتمع.

وتشمل المؤسسات الوثائقية عدة أنواع، مثل:

- الأرشفات: التي تهتم بحفظ الوثائق ذات الطابع التاريخي أو التي لها قيمة قانونية أو إدارية.
- المكتبات: التي تركز على جمع وتنظيم الكتب والمجلات والمراجع.
- مراكز المعلومات: التي توفر خدمات بحثية متخصصة في مجالات معينة.

تعمل المؤسسات الوثائقية على ضمان الوصول إلى الوثائق والمعلومات بسهولة وسرعة، من خلال تصنيفها وترتيبها وفق أنظمة دقيقة، بحيث تكون المعلومات متاحة لمستخدميها عند الحاجة. كما تساهم في تعزيز التوثيق السليم وحفظ الحقوق الفكرية، وتعتمد على أدوات وتقنيات متطورة مثل البرمجيات الإلكترونية ونظم إدارة الوثائق لضمان الكفاءة والفعالية في عملها.

2. مفهوم التنظيم:

توجد عدة تعاريف للتنظيم وسوف نعرض بعضاً منها على النحو التالي:

- جيمس موني *James Mooney* أحد المفكرين في مجال الإدارة، عرّف التنظيم على أنه "تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتصنيف هذه الأنشطة، وتجميعها في أقسام أو وحدات، وتحديد السلطات والمسؤوليات التي تتيح تنسيق الأعمال من خلال الأفراد والموارد. وبعبارة أخرى، يُعتبر التنظيم عملية هيكلية تهدف إلى تحديد كيفية توزيع الأنشطة والموارد داخل المنظمة لضمان أن كل جزء يعمل معاً لتحقيق الأهداف العامة.
 - أما ريتشارد هودجيتس *Richared M.hodgetts* فيرى أن التنظيم يعني توزيع الواجبات والتنسيق بين كافة العاملين بشكل يضمن أقصى درجة ممكنة من الكفاءة في تحقيق الأهداف المحددة.
 - أما نيومان *W. Newman* يعرف التنظيم بأنه عملية تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.
- من خلال هذه التعريفات يتبين أنّ التنظيم يشبه البناء الذي ينفذ رسماً معلوماً حسب التصميم المعطى له، وكلما كان البناء مطابقاً للرسم كلما ساعد على أداء الأهداف التي من أجلها أنشئ، فالتنظيم هو تصنيف للبنية الأساسية للمكتبة أو مركز التوثيق والمعلومات يصف الأعمال والأنشطة التي يجب أن تقوم بها، ويجمع الوظائف الرئيسية المتشابهة معاً، ويجزئها إلى إدارات وأقسام ووحدات ومهام ينطوي تحتها الموظفون المتجانسون في التخصص والمستوى.

3. مفهوم التسيير:

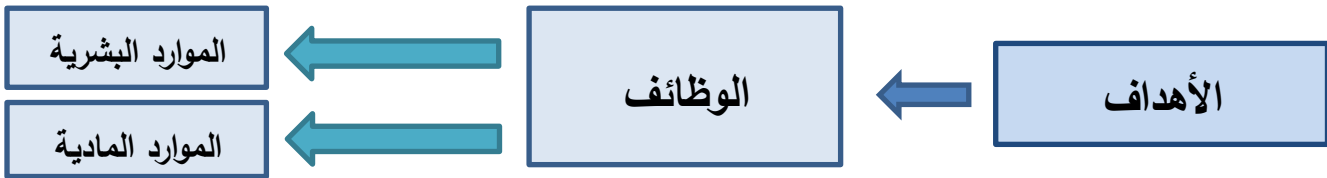
تتعدد تعاريف التسيير باختلاف وجهات النظر للكاتب والباحثين والممارسين، ويرجع هذا الاهتمام بالتسيير كونه أكثر الأنشطة أهمية و تغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني ومن بين تلك التعاريف ما يلي:

- التسيير فن السيطرة على الأفراد وتوجيههم نحو الوجهة الصحيحة لأداء العمل، فهو التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، فالتركيز على الجوانب الإدارية لمؤسسات المعلومات يضفي قيمة كبيرة من منظور التحكم والتقييم، ذلك أنّ عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج البشرية باستعمال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والإشراف تتيح الفرصة للوصول إلى الهدف المرجو.

- عرفه تايلور على أنه: "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية".
- كما يُعرّف أيضاً بأنه: المعرفة الصحيحة لما يُراد أن يقوم به الأفراد ثم التأكد من أنهم يفعلون ذلك بأحسن طريقة وأرخص التكاليف، أو هو الوظيفة التي تتعلق بتحديد سياسات المؤسسة بالتنسيق بين مختلف الوظائف وإقرار الهيكل التنظيمي والرقابة النهائية على أعمال التنفيذ.
- فالتسيير هو عملية تحديد الأهداف والتنسيق بين الموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل بلوغ الأهداف المرجوة من خلال الوظائف الجوهرية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، الإدارة، الرقابة.

4. نظام التسيير والتنظيم في مؤسسات المعلومات:

عند تخطيط أي تنظيم إداري ملائم لمؤسسات المعلومات يجب تحديد مكوناته الأساسية المتمثلة في الأهداف والوظائف الضرورية وما يحتاجه من موارد بشرية ومادية كما تتمثل في الشكل التالي:



فالأهداف التي تحدد لمؤسسة المعلومات هي التي تقرر نوعية العمل والوظائف الضرورية المحتاج إليها لتحقيق هذه الأهداف، وتتجمع الوظائف المتجانسة في إدارات أو أقسام تتفرع بدورها وتتجزأ إلى مهام وأنشطة محددة، وفي أي مكتبة أو مركز معلومات توجد مجموعتان من الوظائف؛ المهنية أو الفنية والوظائف الإدارية. ومجموعة الوظائف المهنية يمكن تجزئتها إلى وظائف متعلقة بالتزويد أو بناء مجموعات المصادر، ووظائف للتجهيز أو التنظيم الفني، ووظائف للخدمات، أما وظائف التزويد فتتجزأ إلى وظائف خاصة بالاختيار والشراء والتبادل والإهداء وهكذا. أما مجموعة الوظائف الإدارية فقد تتجزأ إلى وظائف تتعلق بالأفراد. وأخرى تتعلق بالشؤون المالية، وثالثة بالسكرتارية والصيانة وهكذا. وتترابط وتتفاعل الوظائف المهنية والإدارية معاً لتحقيق الأهداف المحددة.

ومن المكونات الأساسية لأي تنظيم إداري الموارد البشرية أو القوى العاملة اللازمة لأداء المهام والوظائف، فالتنظيم كبنية يربط وينسق الجهود الجماعية لمجموعة الأفراد الذين يعملون معاً لتحقيق غاية أو هدف مشترك. فالقوى العاملة في أي مكتبة أو مركز معلومات تشكل أهم مكونات التنظيم الإداري بها. فالتنظيم يصنف الوظائف ويحدد مواصفات المكلفين بأدائها. وبذلك يساهم في اختيار وتعيين الأفراد المناسبين لأداء المهام، ويحدد واجباتهم ومسؤولياتهم وسلطاتهم ومدى علاقاتهم وتبعياتهم ونطاق الرقابة ونظم الترقيات والحوافز وتقويم الأداء والتدريب والتنمية والقوى العاملة بدون إمكانيات وتسهيلات مادية لا يمكن أن تؤدي وظائفها بكفاءة وفاعلية. لذلك تعتبر الموارد المادية مكوناً أساسياً من

مكونات أي تنظيم. فموارد المعلومات التي تكتنيها المكتبة أو مركز المعلومات كنماذج البيانات المدخلة أو الكتب والدوريات والوثائق والمصغرات الفيلمية والوسائل السمعية البصرية والمواد المقروءة آليا سوف تؤثر على نوعية التنظيم والموظفين المحتاج إليهم. كما أنّ حجم الاعتمادات المالية وتنوع الأجهزة والآلات المستخدمة وحجم المبنى المخصص للمؤسسة الوثائقية، وتعدد فروعه ينعكس بالطبع على شكل وطبيعة التنظيم الإداري وعلى نوع وحجم الموظفين أيضا.

الوحدة: وحدة تعليم أساسية

المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

المحاضرة الثانية: السلسلة الوثائقية في المكتبات

إنّ المؤسسات الوثائقية على اختلاف أنواعها (مكتبات، مراكز المعلومات، مراكز الأرشيف) عبارة عن نظم إعلام، تنقسم إلى نظم فرعية تؤدي كل واحدة منها وظيفة أساسية؛ تتمثل هذه الوظائف في الجمع، المعالجة، الحفظ، وأخيرا الحفظ. يطلق على هذه الوظائف "السلسلة الوثائقية".

- فما المقصود بالسلسلة الوثائقية؟

- وما أبرز مراحلها بالتفصيل؟

1. تعريف السلسلة الوثائقية:

- مجموعة من العمليات المتعاقبة الاختيار/التجميع والمعالجة والحفظ والتخزين ونشر الوثائق والمعلومات.
- سلسلة المعالجة التي تمر بها الوثيقة منذ دخولها إلى وحدة المعلومات حتى إتاحتها للجمهور.
- في النظام الوثائقي، السلسلة الوثائقية هي مجموعة المراحل المادية والإدارية والفكرية التي تقطعها الوثيقة منذ لحظة النظر في شرائها حتى إتاحتها للمستخدمين.

2. مراحل السلسلة الوثائقية:

أ. الجمع: ينقسم هذا النظام الفرعي إلى وحدات لا يمكن تجزئها تتمثل في:

- الاختيار: هي العملية التي تتمثل في اختيار الوثائق من أجل اقتنائها وذلك بمراعاة ما يلي:

✓ أن تتماشى وأهداف الهيئة التوثيقية.

✓ أن تستجيب للاحتياجات الوثائقية للمستفيدين.

✓ أن لا تتعدى كلفتها الإمكانيات المادية المخصصة لها من قبل الهيئة الوثائقية.

- إعداد الطلبات: هي عملية طلب شراء الوثائق بعدما يتم التأكد من عدم وجودها في الرصيد.

- استقبال الطلبات: تتمثل في الإجراءات الإدارية التي يقوم بها مسيرو الهيئة الوثائقية من أجل استقبال ما

تم إرساله من قبل المورد.

-التحقق :يتم التحقق من المواد المستلمة وذلك بالاعتماد على نسخة من وصل الطلبية، يتم غالبا التحقق من العناصر التالية:

✓ إن كانت المواد المستلمة متطابقة مع المواد التي تم طلبها.

✓ السلامة المادية للوثائق المستلمة.

ب . **المعالجة** :هي مجموع العمليات المادية والفكرية التي ضع لها الوثيقة منذ دخولها إلى الوحدة الوثائقية إلى غاية وضعها في متناول القراء . ينقسم هذا النظام الفرعي بدوره إلى وحدات لا يمكن تقسيمها وهي:

- التسجيل *Enregistrement*: هي منح كل وثيقة رقما أثناء تسجيلها في سجل الجرد، ضع المطبوعات المتسلسلة أيضا لهذه العملية من خلال مراقبة وصول كل عدد، وتسجل في سجل خاص يسمى بالكارداكس *KARDEX*.

- وضع الختم : *Estampillage* هي عملية قانونية تتمثل في وضع ختم الهيئة على الوثيقة حتى تثبت ملكيتها لها.

-الفهرسة :هي عملية إعداد البطاقات الفهرسية للوثيقة من أجل التعريف بها

-التكشيف :هو عملية استخراج الكلمات الدالة وتحويلها من اللغة الطبيعية إلى اللغة التوثيقية باستعمال واصفات.

-التصنيف :هو عملية استخراج الكلمات الدالة وتحويلها من اللغة الطبيعية إلى اللغة التوثيقية باستعمال رموز.

-الاستخلاص: هو عملية استخراج أكبر قدر من المعلومات المطلوبة من الوثيقة والتعبير عنها بأقل عدد من الكلمات.

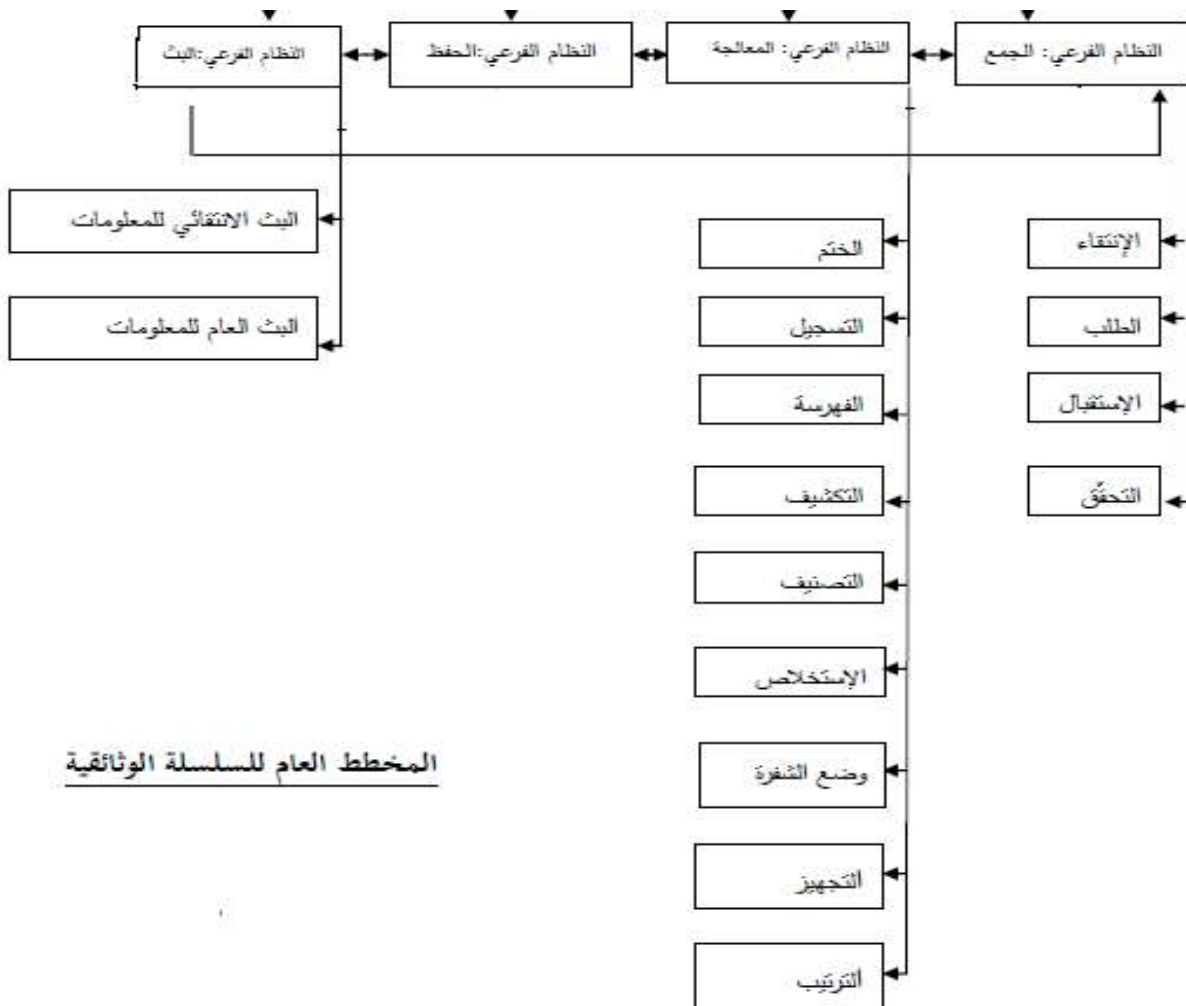
وبالإضافة إلى هذه العمليات ضع الوثيقة أيضا إلى عملية وضع الشفرة، التجهيز وأخيرا الترتيب على الرفوف.

ج. **الحفظ:** يتمثل هذا النظام الفرعي في مجموع الأجهزة التنظيمية والتجهيزات التقنية المخصصة من أجل الحماية

المادية للوثائق وحفظها.

د. **البث:** يمثل هذا النظام الفرعي الهدف المرجو من الوحدات التوثيقية.

وفيما يلي المخطط العام للسلسلة الوثائقية.



الوحدة: وحدة تعليم أساسية المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

المحاضرة الثالثة: مدخل عام للإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات

تُعد الإدارة القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أي منظمة في الوقت الحاضر، سواء كانت منظمة تعليمية، خيرية، أو صحية، أو تعمل في مجال الصناعة أو الخدمات، فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات مهما كان نوعها، وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها. كما أنّ الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات ليست مجرد تنظيم للكتب والمصادر، بل هي عملية استراتيجية تهدف إلى تحسين الخدمات، دعم المستفيدين، وضمان استدامة الموارد، فمن خلال الإدارة الفعالة يمكن لهذه المؤسسات أن تلعب دوراً محورياً في دعم التعليم، البحث، وتمكين المجتمع في عصر المعلومات.

1. تعريف الإدارة:

الإدارة اليوم ذات أهمية كبيرة نظراً لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني، سواء في الشركات، المؤسسات، أو القطاعات الحكومية. تعمل الإدارة على تحديد الأهداف وتركيز الانتباه على الأولويات لتحقيقها من خلال استثمار الإمكانيات البشرية والمادية.

تعددت تعريفات الإدارة عبر الزمن، ومن أبرزها:

- **فريدريك تايلور:** عرف الإدارة بأنها "المعرفة الدقيقة لما تريد أن يقوم به الرجال، ثم التأكد من أنهم يقومون به بأفضل وأرخص طريقة ممكنة".
 - **هنري فايول:** عرفها بأنها "التنبؤ، التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، والرقابة".
 - **شستر بارنارد:** عرفها بأنها "ما يقوم به المدير أثناء تأدية وظيفته".
 - **شيلدون:** عرفها بأنها "وظيفة يتم بموجبها التنسيق بين الأنشطة ورسم السياسات".
 - **هوايت وليمو:** عرفا الإدارة بأنها "فن توجيه وتنسيق أعمال الأفراد لتحقيق هدف محدد".
- بشكل عام، يمكن تعريف الإدارة بأنها:

"العملية التي يتم من خلالها تنفيذ المهام باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق أهداف مشتركة."

2. نشأة وتطور الإدارة:

لم تصل الإدارة إلى ما هي عليه الآن من أهمية كعلم مستقل إلا بعد جهود فكرية كبيرة لإرساء مبادئها، وقد استغرق هذا التطور مئات السنين.

1.2. الفكر الإداري في العصور القديمة:

يمكن القول إن الإدارة وجدت منذ 6000 سنة تقريباً مع الحضارة المصرية القديمة، حيث مارس المصريون أساليب إدارية متطورة آنذاك دون وجود فكر إداري منهجي. كذلك الحال في الحضارات السومرية، البابلية، الفرعونية، والرومانية، حيث كانت الإدارة ممارسة أكثر منها علماً منظماً.

2.2. الفكر الإداري في الإسلام:

يُستنتج من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة وسيرة الخلفاء الراشدين العديد من المفاهيم الإدارية. على سبيل المثال، التخطيط في الإسلام واضح في قوله تعالى:

"وأعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل ترهبون به عدو الله وعدوكم..."

3.2. الفكر الإداري في المرحلة الانتقالية:

الفترة الزمنية الممتدة بين 1750 و1920 شهدت تحولاً من التخلف الإداري إلى التطور، خاصة مع ظهور الثورة الصناعية، حيث أدى استخدام الآلات إلى الحاجة الماسة لمفاهيم إدارية متطورة.

3. هل الإدارة فن أم علم؟

قبل الإجابة على هذا السؤال، يجب أن ندرك أن الإدارة ليست علماً دقيقاً كالفيزياء أو الرياضيات، لكنها تعتمد على أسس علمية ومبادئ قابلة للتطبيق والملاحظة.

1.3. علم الإدارة: يتميز العلم بأنه مجموعة من النظريات والمبادئ التي تحكم الظواهر وتفسرها، وهو قابل للتجربة والتطبيق. الإدارة تتضمن نظريات يمكن تعلمها في الجامعات وتطبيقها عملياً في المؤسسات.

2.3. فن الإدارة: يُعرف الفن بأنه القدرة على تحقيق أفضل النتائج من خلال المهارة والخبرة. فالمدير الناجح هو من يستطيع تطبيق المعرفة الإدارية بطريقة مرنة وفقاً للظروف المختلفة.

3.3. الإدارة علم وفن في آن واحد: لا يكفي امتلاك المعرفة العلمية فقط ليكون الشخص مديراً ناجحاً، بل يجب أن يمتلك القدرة على تطبيقها بمهارة ومرونة. لذا، الإدارة تجمع بين العلم والفن معاً.

4. علاقة الإدارة بالعلوم الأخرى:

الإدارة علم متداخل مع العديد من العلوم الأخرى، من أبرزها:

- علم الاقتصاد: يساعد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتكاليف والعوائد.
- علم النفس: يساعد في فهم سلوك الأفراد والتعامل معهم بفعالية.
- علم الاجتماع: يساعد في فهم كيفية عمل الجماعات داخل المنظمة.
- الرياضيات: تُستخدم في التحليل واتخاذ القرارات الإدارية.
- علوم الحاسب، الجغرافيا، التاريخ، والقانون: تسهم جميعها في تطوير العمليات الإدارية وتحقيق الأهداف التنظيمية.

5. مستويات الإدارة:

تنقسم الإدارة داخل أي منظمة إلى ثلاثة مستويات رئيسية، لكل مستوى منها مهامه ومسؤولياته الخاصة:

1.5. الإدارة العليا (Top Management):

وهي تمثل قمة المستوى الإداري في التنظيم، حيث تتجمع فيه كل السلطات والصلاحيات، ويمثلها في

الغالب الرئيس التنفيذي، ورئيس مجلس الإدارة، أو المدير العام، ومن مهام هذا المستوى:

- ✓ وضع الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة.
- ✓ اتخاذ القرارات الحاسمة التي تؤثر على المنظمة ككل.
- ✓ الإشراف على الأداء العام والتأكد من تحقيق الرؤية المستقبلية.
- ✓ تمثيل المنظمة أمام الجهات الخارجية (الحكومة، المستثمرين، المجتمع).

2.5. الإدارة الوسطى (Middle Management):

يعد هذا المستوى حلقة الوصل بين الإدارتين العليا ذات الصلاحيات الواسعة والدنيا التي تهتم بالتنفيذ،

ويمثلها عادة مديرو الإدارات، والفروع والأقسام، ومن مهامها:

✓ ترجمة الأهداف والاستراتيجيات إلى خطط تنفيذية.

✓ الإشراف على مديري الوحدات الفرعية وضمان سير العمل.

✓ تنسيق الجهود بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

✓ متابعة تنفيذ السياسات العامة التي وضعتها الإدارة العليا.

3.5. الإدارة الدنيا (Supervisory/Lower Management):

يعد هذا المستوى قاعدة الهرم الإداري، ويشتمل على الوظائف التنفيذية والإشرافية في الجهاز الإداري، وتضم عادة رؤساء الفرق، والمشرفين المباشرين، ومن مهامها:

✓ الإشراف اليومي على الموظفين والعمال.

✓ تنفيذ الخطط والقرارات الصادرة من الإدارة الوسطى.

✓ متابعة الإنتاجية وضمان جودة العمل.

✓ التعامل المباشر مع المشكلات اليومية وحلها سريعاً.

4.5. العلاقة بين المستويات الإدارية:

- الإدارة العليا تضع الأهداف، الإدارة الوسطى تحولها إلى خطط عملية، والإدارة التنفيذية تنفذها على أرض الواقع.

- كل مستوى إداري يحتاج إلى التواصل المستمر مع المستويات الأخرى لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة.

- تتدفق السلطة من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا، وتتدفق المعلومات من الإدارة الدنيا إلى العليا.

6. أهمية الإدارة في المكتبات ومراكز المعلومات:

تعتبر الإدارة عنصراً حيوياً في نجاح المكتبات ومراكز المعلومات، حيث تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان تقديم خدمات معلوماتية متميزة. تشمل أهمية الإدارة في هذا المجال ما يلي:

1.6. التخطيط الفعال لتقديم الخدمات: وذلك من خلال

✓ تحديد رؤية المكتبة وأهدافها المستقبلية.

✓ وضع استراتيجيات تطوير الخدمات بما يتماشى مع احتياجات المستفيدين.

✓ تنظيم المصادر البشرية والمادية لضمان سير العمل بسلاسة.

2.6. تنظيم الموارد وإدارتها بكفاءة: تضمن الإدارة الجيدة:

✓ الاستخدام الأمثل للمساحات، مثل تنظيم الأرفف وقواعد الإعارة.

✓ توزيع المهام بين الموظفين لضمان سير العمل بسلاسة.

✓ إدارة الميزانية بذكاء لتوفير الكتب، الدوريات، والمصادر الإلكترونية.

3.6. تطوير الخدمات المكتبية: تسهم الإدارة الفعالة في:

✓ تحديث التقنيات المستخدمة مثل أنظمة الفهرسة والاستعارة الإلكترونية.

✓ تطوير خدمات المكتبة لتشمل الوصول الرقمي للمعلومات.

✓ تحسين تجربة المستخدم من خلال تبسيط عمليات البحث والاستعارة.

4.6. تحسين أداء الموظفين: الإدارة الفعالة تهتم بـ

✓ التدريب المستمر للموظفين على أحدث أنظمة المكتبات.

✓ تحفيز العاملين لتحسين جودة الخدمات المقدمة.

✓ توزيع المهام بشكل عادل لزيادة الكفاءة والإنتاجية.

5.6. تقديم خدمات معلوماتية متطورة: تساعد الإدارة على

✓ تقديم خدمات البحث العلمي والمساعدة في الوصول إلى المعلومات.

✓ تطوير برامج الإرشاد والتوجيه للمستفيدين.

✓ دمج التقنيات الحديثة مثل الفهرسة الإلكترونية والبحث الآلي.

6.6. ضمان استدامة المكتبة وتطورها: تساعد الإدارة في

✓ تقييم الأداء بشكل دوري لتطوير الخدمات.

✓ البحث عن مصادر تمويل إضافية لدعم المكتبة.

✓ إقامة شراكات مع مؤسسات تعليمية ومراكز بحثية.

الوحدة: وحدة تعليم أساسية
المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق
المحاضرة الرابعة: مدارس الفكر الإداري

لقد كانت الإدارة جزءًا لا يتجزأ من حياة الإنسان منذ القدم، حيث استخدمت الحضارات القديمة، مثل المصرية والصينية، أساليب إدارية لتنظيم شؤون الدولة والمجتمع، وإدارة الموارد، وتحقيق الأهداف المشتركة. ومع مرور الوقت، تطورت هذه الأساليب لتشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وأصبحت أكثر تعقيدًا وتخصصًا.

في بداية القرن العشرين، شهد الفكر الإداري تحولًا كبيرًا، حيث بدأت تظهر محاولات جادة لوضع أسس علمية للإدارة، بدلًا من الاعتماد على الحدس والتجربة. وقد ساهمت الثورة الصناعية في دفع هذا التطور، حيث أدت إلى ظهور منظمات كبيرة ومعقدة، تحتاج إلى أساليب إدارية أكثر فعالية. وقد مر الفكر الإداري بمراحل عديدة، شهدت كل مرحلة ظهور نظريات ومفاهيم جديدة، ساهمت في تطوير هذا المجال. وقد ركزت بعض هذه النظريات على الهيكل التنظيمي، بينما ركزت أخرى على العنصر البشري، وأخرى على استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات. وسوف نتطرق بالشرح والتحليل للمدارس الآتية:

أ. المدرسة الكلاسيكية (Classical School)

ب. مدرسة العلاقات الإنسانية (Human Relations School)

ت. المدرسة السلوكية (Behavioral School)

ث. المدرسة الكمية (Quantitative School)

ج. وجهات النظر الحديثة في الإدارة (New Management)

I. المدرسة الكلاسيكية

1. فروض المدرسة الكلاسيكية: تركز جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) على الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه، والتسلسل السلطوي من أجل تحقيق أعلى إنتاجية (كفاءة). ومن أهم افتراضات هذه المدرسة ما يأتي:

أ. الانسان كائن اقتصادي.

ب. أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة.

ت. اعتمدت معيار الكفاءة والإنتاجية فقط للحكم على نجاح المديرين والمنظمات.

ث. افترضت أن هنالك أسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف.

ج. المنظمة تعمل كنظام مغلق، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها، كما أن بيئتها مستقرة.

ح. عدت أن كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج ولا يخدم المنظمة.

2. ركائز المدرسة الكلاسيكية: ركزت الإدارة العلمية في تحليلها من خلال النظريات التي جاء بها روادها على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها حيث تقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات، فهي ترى أنه لا بد من التعرف على المشكلة وسببها لوضع الحلول المناسبة مع تطبيقها. وقد قامت على الركائز التالية :

أ. تحقيق الكفاءة الإنتاجية: أي الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج.

ب. تحقيق الإيرادات المالية: لتغطية التكاليف بغرض الحصول على أفضل الأرباح المنتج.

ت. البحث العلمي: أي تطبيق أسلوب علمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته والابتعاد عن التخمين والتقديرات الشخصية .

ث. تقسيم العمل: الهدف منه تحديد أدق أبعاد النشاط الذي يقوم به العامل ويمكنه التخصص فيه وهذا يؤدي إلى ارتفاع كفاءته الإنتاجية وانخفاض التكلفة فتقسيم العمل أدى الى تشجيع التخصص في الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال بل أيضا المدراء وفق طبيعة النشاط الذي يتولون إدارته.

ج. وضع قواعد علمية للقيام بإدارة المنظمة وإنتاجيتها: أي عملية المتابعة والمراقبة وتقديم حوافز مادية مع وضع اللوائح الخاصة للالتزام بها.

ح. تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين: وهذا يكون ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب لزيادة كفاءتهم وقد ارتكز على أهمية التوجيه والتقدير به والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في المنظمة ومحاربة العلاقات خارج هذا الإطار لأنها ليست ضمن لوائح العمل والسلوك الرسمي المعتمد .

خ. المسؤولية المشتركة: التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال وجود مسؤولية مشتركة تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معا.

3. نظريات المدرسة الكلاسيكية:

وتشتمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية للإدارة على ثلاث نظريات هي:

- ✓ نظرية الإدارة العلمية: تركز على البحث عن أفضل طريقة لأداء العمل.
- ✓ النظرية البيروقراطية: تركز على القواعد والإجراءات، والتسلسل الهرمي وتقسيم واضح للعمل.
- ✓ نظرية المبادئ الإدارية: تؤكد على تدفق المعلومات داخل المنظمة.

وفيما يلي شرح مفصل لكل نظرية:

1.3. نظرية الإدارة العلمية:

لقد ارتبطت نظرية الإدارة العلمية باسم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور الذي قام ببناء إطار نظري جديد حينها، يختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة، حيث يعتمد هذا التنظيم على الأساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة وقد بنى تصوراتته الفكرية وافتراساته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل وخطواته، وأوجه الهدر والضياع الذي تعانيها المنظمة جراء عدم استخدام الأساليب العلمية في العمليات الإنتاجية ويعتبر تايلور من الأوائل الذين أسهموا في تطوير الإدارة وهذا بالابتعاد عن طرق الإدارة التقليدية النابعة من التجربة والخطأ والحدس والتخمين والتقدير إلى الإدارة العلمية التي تعتمد على الدراسة للعمل.

- أسس وأركان الإدارة العلمية:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريقة علمية وسليمة.
- تهيئة إمكانيات العمل المادية والإدارية للعمال بالإضافة إلى وضوح التعليمات.
- التعاون بين الإدارة والعمال.
- تعتبر الإدارة العلمية أن وحدة العمل الإداري الرئيسية هي الوظيفة ونوع العمل وطبيعته ومواصفاته هو موضع الاهتمام الكبير.
- هناك خطوط رسمية محددة للاتصال بين أجزاء أو أقسام المنظمة الإدارية يجري من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات وأوامر تصدر من الإدارة للعاملين.
- تحديد نطاق الإشراف والرقابة حيث يمارس خلاله كل رئيس مهام إدارته.
- أهم المبادئ والمفاهيم التي ميّزت الإدارة العلمية:

1. إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير.
2. استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل.
3. استخدام الحوافز المادية لإغراء العاملين على تأدية العمل بالسرعة المطلوبة.
4. الدراسة العلمية للعمل التي ينبغي أن يقوم بها فرقة مختصة لأنها معقدة وطويلة.
5. الرشد الوظيفي، ويقصد بالرشد الوظيفي أو الإداري أن الفرد عندما تسند إليه وظيفة ما يكون قد أعد لها وتدريب عليها.

- أهم مفكري نظرية الإدارة العلمية:

- **فريدريك تايلور**: يعتبر فريدريك تايلور المؤسس الأول لنظرية الإدارة العلمية، وكان الهدف الأساس لمبادئ تايلور العلمية تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج، وقد بدأ فريدريك تايلور دراساته في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية حيث لاحظ أن العمال ينتجون أقل من طاقتهم الإنتاجية وأنه ليس هناك معيار واحد وطريقة موحدة للعمل، أو معايير للإنتاجية والنتائج

اليومي المتوقع من العمال، أو علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، وبطبيعته التي تكره الهدر وعدم الكفاية وتحب التحليل المنطقي، بدأ تايلور يبحث عن الوسيلة الأفضل للقيام بالعمل، وبدأ تطبيقاته بدراسة عملية تقطيع الصلب في المصنع حيث قسمها إلى مجموعة عناصر وقام بقياس الوقت اللازم لكل عنصر، حيث توصل إلى معايير علمية واضحة لطريقة وكمية الإنتاج المتوقع من كل عامل ونتيجة لدراساته للزمن والحركة تمكن تايلور من زيادة إنتاجية العمال إلى ثلاث أمثال ما كانت عليه قبل الدراسة، وارتفع أجر العامل بحوالي 60% من الأجر قبل الدراسة.

وقد قدم تايلور أربع مبادئ أساسية للإدارة العلمية:

1. تطوير علم لكل عنصر من عناصر العمل ليحل هذا التحليل العلمي محل الطريقة التخمينية.
2. الطريقة العلمية في تدريب واختيار العمال.
3. التعاون بين الإدارة والعمال.
4. تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

○ **فرانك جيلبرث (تبسيط العمل):** يعتبر فرانك جيلبرث أحد المهندسين الذين قدموا إسهاما مباشرا وعملوا على تقديم الإدارة الصناعية على مستوى العامل أيضا، وكان جل اهتمامه مرتبطا بدراسة الحركة لمحاولة إيجاد الوسيلة الأفضل للأداء، حيث لاحظ أن طريقة العمل تختلف من عامل لآخر ومن أن لآخر مع نفس العامل، وأن العمال غالبا ما لا يتبعون توصياتهم وطرقهم التي ذكروها للعمال، وقد قام جيلبرث بتحليل حركات العمال باستعمال التصوير وقام بتحليل وتبسيط الحركة بهدف الوصول إلى أقل الحركات الممكنة وأكثرها راحة للعامل أثناء العمل، وإلغاء الحركات غير الضرورية، وإعادة ترتيب الحركات، وترتيب الأدوات والمواد والحركات اللازمة، وقد حقق أهدافه إذا زادت الإنتاجية وبالتالي ارتفاع أجور العمال.

- وقد قام جيلبرث بتحليل طرق العمل التي تتلخص في خريطة تحليله للحركات والعمليات قدمها جيلبرث أن قسم الحركة إلى سبعة عشر نوعا، وهذا التقسيم ما زال معتمد حتى الآن.

○ **هنري جانت (جدولة العمل):** يعتبر هنري جانت أحد رواد الإدارة العلمية، بخريطة جانت الزمنية الشهيرة والتي ما تزال تستعمل حتى الآن في الصناعة وخريطة جانت ابتدعها لتبيين العلاقة بين مخطط العمل والجزء المتقدم منه في المحور الأول والوقت في المحور الثاني. كما تبدوا أهمية جانت كأحد علماء الإدارة العلمية في اعتقاداته الخاصة بأجر العامل، فحيث كان تايلور يربط الأجر ربطاً كاملاً بعدد الوحدات المنتجة قدم جانت نظام للعمل والحوافز يعتمد على تقديم المكافآت للعمال الذين ينتجون أكثر من المعدل المطلوب، وبهذا قدم جانت نوع من الضمان المادي للعمال بالرغم من مستوى الإنتاج. ولقد اهتم جانت بعملية تحليل طرق العمل الخاصة بالمديرين وإمكانيات دراستها بطريقة علمية، بهدف زيادة إنتاج المديرين التي تنعكس مباشرة على خفض التكاليف وزيادة إنتاج العمال.

2.3. النظرية البيروقراطية:

تعتبر النظرية البيروقراطية كما وصفها ماكس فيبر هي البداية لنظرية التنظيم العلمية، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي. وكان فيبر يقصد بتعبير البيروقراطية أن يصف النموذج المثالي *Ideal Type* للتنظيم والذي يقوم على أساس من التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

ومصطلح البيروقراطية *Bureaucracy* يتكون من كلمتين *Bureau* بمعنى مكتب و *Cracy* بمعنى حكم، والكلمة في مجموعها تعني سلطة المكتب أو حكم المكتب، وبعبارة أخرى فإن البيروقراطية تعني أسلوب ممارسة العمل الإداري من خلال التنظيم المكتبي الذي يكتسب سلطته من خلال هذا التنظيم.

ولعل أهم الدراسات التي أسهم بها ماكس فيبر، فيما يتعلق بالتنظيم والإدارة، هي كتاباته الخاصة بنظرية السلطة هذه الدراسات قادت إلى تحليل كثير من التنظيمات وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل هذه التنظيمات، وهذه الدراسات كانت تدور في نطاق اهتماماته الأساسية التي توضح لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم ؟ ... ولماذا يقوم الأشخاص بأداء الأعمال وفقاً للتعليمات التي تتسبب إليهم في حدود الأوامر المشددة، وقد قام في هذه الدراسة بتوضيح أسلوب إكساب الشرعية لممارسة السلطة داخل هذه التنظيمات وقسمها إلى ثلاثة أنواع:

النوع الأول: السلطة البطولية

النوع الثاني: السلطة التقليدية

النوع الثالث: السلطة القانونية الرشيدة.

وقد أوضح في دراساته الفرق بين هذه الأنواع، مع اعترافه بأن هذه الأنواع الثلاثة يمكن أن يتضمنها تنظيم واحد، كما أوضح أن النوع الأول يمارس السلطة من خلال الموصفات الشخصية التي يتحلى بها القائد، ولذلك استخدم كلمة *Charism* وهي مقتبسة من اللغة اليونانية والتي توضح مدى تحلى الإنسان بمواصفات غير عادية.

أما فيما يتعلق بالنوع الثاني القائم على " العلاقات التقليدية " فإن القائد يمارس سلطته من خلال موقعه في التنظيم. وكثيراً ما يمارس مثل هذه القائد سلطته من خلال العادات والتقاليد المتوازنة.

أما النوع الثالث، وهو ترشيد العلاقات القانونية داخل المنشآت والوحدات من خلال الشكل البيروقراطي للتنظيم وهو التنظيم الذي يوجد في المنشآت الحديثة، ويرى فيبر أن هذه التعبير يتفق مع التطور الذي وصلت إليه مختلف الوحدات في المجتمعات المعاصرة، ذلك أن الشرعية أو قانونية السلطة يمارسها القائد من خلال مجموعة من القواعد والإجراءات.

ماكس فيبر يقصد بالبيروقراطية وصف التنظيم الإداري الضخم وما يتضمنه من قواعد وتأثيره في الإدارة والسلوك التنظيمي، كل ذلك في إطار ما يجب أن يكون، كما يعدد مزايا كثيرة للتنظيم البيروقراطي، أهمها: السرعة، الانضباط، الاستقرار، الاستمرارية، الدقة في تطبيق مبدأ التخصص، تقسم العمل، المعرفة في مسائل المستندات، الوضوح التام في خطوط السلطة وتسلسلها الهرمي، الخضوع الكامل للرؤساء، تخفيض الاحتكاك بين الأفراد وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل.

3.3. نظرية التقسيم الإداري:

إن أهم ما يميز كتابات هذه النظرية هو سعيها للوصول إلى مبادئ إدارية نظرية لتكون أساساً لعمليات التنظيم والتصميم الإداري، وقد جاء دعاة هذه النظرية من بلدان مختلفة وما جمعهم في مدرسة واحدة أنهم كانوا مهتمين بالوصول إلى المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم في البيئات المختلفة، ولذلك فإن أفكار هذه

النظرية كانت أكثر عمقاً وتجريداً من نظرية الإدارة العلمية واسترشد كتابها بالتنظيمات الصناعية العسكرية وغيرها للوصول إلى هذه المبادئ التي اعتبروها أساساً لإيجاد علم إداري.

o دراسات هنري فايول (1841م - 1925م):

كتب هنري فايول كأحد العاملين بالإدارة، حيث قدم خبراته الطويلة وملاحظاته المهمة التي أسهمت في تحديد أسس الإدارة، ولعل أهمية كتاباته في الفكر الإداري الحديث تكمن في تحليلاته العميقة للنشاط الإداري، وفي إيمانه القوي بوجود مبادئ للإدارة تتميز بعموميتها، ووجوب تدريسها. فلقد اهتم فايول بالإدارة في قطاع الأعمال.

لقد وجد فايول أن النشاط في إدارة الأعمال يمكن أن يقسم إلى ستة مجموعات رئيسة على النحو التالي:

- النشاطات الفنية (الإنتاج والتصنيع).
 - النشاطات التجارية (المشتريات، المبيعات والتبادل).
 - النشاطات التمويلية (الموارد المالية، الاستثمارات والمصروفات).
 - النشاطات الأمنية (الممتلكات والأشخاص).
 - النشاطات المحاسبية تقدير التكاليف والإحصاءات.
 - النشاطات الإدارية (التخطيط، التنظيم والتوجيه، التنسيق والرقابة).
- كما يرى فايول أن وظائف الإدارة تشمل على: التخطيط - التنظيم - التوجيه - التنسيق - الرقابة.
- وقد كرّس هنري فايول جانباً من اهتماماته كممارس للإدارة لمناقشة هذه الوظائف. وقد كان لأفكاره وما تركته من أثر مميز في الفكر الإداري - سواء في فرنسا أو غيرها - أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار فريدريك تايلور في الفكر الإداري الأمريكي.

o دراسات لوثر جولييك وليندال أرويك:

تمثل إسهامات عالم الإدارة الانجليزي ليندال أرويك والكاتب الأمريكي لوثر جولييك في تطور الإدارة من خلال عرضهما لأفكار كتاب الإدارة وما توصلوا إليه من مبادئ إدارية، وصياغة هذه المبادئ وعرضها في صورة مبادئ عامة لتحقيق الكفاية الإدارية وخاصة في مجال الإدارة العامة.

وقد حرص كل من لوثر جولييك وليندال أرويك على التأكيد على أهمية بعض المبادئ في عملية التنظيم، ومن هذه المبادئ:

- وحدة الأمر.
 - الاستعانة بالخبراء الاستشاريين.
 - تقسيم الإدارات والأقسام بأسلوب يحقق الهدف من التنظيم.
 - توازن السلطة والمسؤولية.
 - نطاق الإشراف.
 - تناسب الأشخاص مع الوظائف في الهيكل التنظيمي.
- ويعتبر كتابهما (أبحاث في علم الإدارة) من أكثر الجهود العلمية تعبيراً عن المنهج التقليدي في بحث وتحليل موضوع الإدارة والتنظيم.
- o دراسات جيمس موني و آلان رايلي:

كان كل من جيمس موني و آلان رايلي من رجال الأعمال الأمريكيين، وقد كانا أيضاً مهتمين بالوصول إلى المبادئ الإدارية العامة حيث اعتمدا على خبرتهما في مجال الصناعة، وعلى دراستهما للتنظيمات الميدانية والعسكرية لاستخلاص مبادئ التنظيم الرسمي التي وجدا أن تطبيقها لا ينحصر فقط في إدارة الأعمال بل يشمل المجالات المختلفة.

وتعكس هذه المبادئ التنظيمية والخبرة العلمية وأسلوب التفكير التطبيقي، وتكون في مجموعها تمثيلاً حياً على نظريات التقسيم الإداري وهذه المبادئ هي:

- **مبدأ التنسيق** : يقوم هذا المبدأ على أساس توفير وحدة العمل في سبيل تحقيق هدف محدد، ويعتمد نجاح هذا المبدأ ليس فقط على استخدام السلطة فحسب، بل أيضاً على وجود روح التعاون والحالة المعنوية بين أفراد التنظيم.
- **مبدأ التدرج الهرمي** : ويؤكد هذا المبدأ على تدرج السلطة والمسؤولية من القمة إلى القاعدة في شكل هرمي، وينطوي هذا المبدأ على العمليات الفرعية التالية : القيادة، تفويض السلطة، تحديد الوظائف.

- المبدأ الوظيفي : ويشير إلى أهمية التخصص الوظيفي ويمكن على أساسه تقسيم العمل وتنظيمه.
- المبدأ الاستشاري : وهو يعنى الاستعانة بأهل الخبرة، وتحديد دور الاستشاريين في تقديم النصح والإرشاد. بينما يتحمل التنفيذيون المسؤولية عن النتائج وبالتالي تفوض لهم السلطة التنفيذية.

4. إسهامات المدرسة الكلاسيكية في تطور الفكر الإداري:

يمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) فيما يلي:

- أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها.
- التأكيد على وصف الإدارة علم كباقي العلوم الأخرى.
- بينت أن الإدارة مهنة، لها أصول وأسس وقواعد.
- تحديد عناصر العملية الادارية.
- بادرت بدراسة الوظائف والمهام، وأكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم.
- أبرزت أهمية تعويض العاملين تبعاً للأداء.
- الكثير من أساليب الإدارة حالياً مستمدة من المدرسة التقليدية.

5. الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية:

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فنتلخص بالآتي:

- التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية.
- التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الانسان الأخرى.
- أن المدرسة التقليدية نشأت لتلائم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة، فالمنظمات كانت ذات أعمال بسيطة وتنشط في بيئة مستقرة، على عكس وقتنا الحاضر حيث تعمل المنظمات في ظروف بيئية معقدة ومضطربة ومتنوعة وبمنافسة شديدة.

الوحدة: وحدة تعليم أساسية
المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

المحاضرة الخامسة: مدارس الفكر الإداري (تابع)

II- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية سنة 1930م كرد فعل ونقيض للمدرسة الكلاسيكية بنظرياتها الثلاث الإدارة العلمية والبيروقراطية والتقسيم الإداري، والتي افترضت أن الحوافز المادية هي ما يهم العاملين وبالتالي إهمالها العوامل الاجتماعية والإنسانية، وقد ركزت على أهمية العوامل الاجتماعية والنفسية في تحفيز العاملين وزيادة الإنتاجية. وقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على النظرة الآلية للإنسان في المدرسة الكلاسيكية، التي تعاملت مع العاملين كعناصر إنتاجية فقط، دون الاهتمام بحاجاتهم النفسية والاجتماعية.

وقد أسهمت تجارب هوثورن (1924-1932) بقيادة "إلتون مايو" في إثبات أن الاهتمام بالعاملين، وتحسين بيئة العمل، وتعزيز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والإنتاجية. ومن خلال هذه التجارب، ظهر مفهوم "تأثير هوثورن"، الذي يشير إلى أن مجرد اهتمام الإدارة بالعاملين ومشاركتهم في صنع القرار يحفزهم على العمل بشكل أفضل. كما ركزت المدرسة على أهمية الجماعات غير الرسمية، والتفاعل الاجتماعي، والقيادة التشاركية في تعزيز أداء الموظفين، مما ساهم في تطوير الإدارة الحديثة وجعلها أكثر إنسانية.

من أهم العوامل التي ساعدت في ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية نجد:

- تزايد إحساس أصحاب الأعمال بمسؤوليتهم الاجتماعية تجاه العاملين، وهو ما حفزهم إلى دراسة احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية .
- ارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين مما جعلهم يطالبون بحقوقهم النفسية والاجتماعية.
- ظهور النقابات العمالية وممارستها لضغوط على أصحاب الأعمال.

1. مبادئ وأسس مدرسة العلاقات الإنسانية:

تتمثل مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- ✓ **الإيمان بقيمة الفرد:** وهذا يعني أن يؤمن الرئيس أو المدير بأن لكل فرد شخصية فريدة يجب احترامها، وأن الفرد العادي قادر إذا أُتيحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً عن الاعتبارات الشخصية إلى حد كبير، وأنه قادر على أن يصل إلى قرارات رشيدة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو يبرز أمامه مشكلات.

- ✓ **المشاركة والتعاون:** وينبع هذا من الإيمان بأن العمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح الجو المناسب لجماعة ما لمناقشة أمر من الأمور أو تبادل الرأي فيه فإن قدرة هذه الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملابساته واتخاذ قرار بشأنه تكون أفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية مهما بلغ هذا الفرد من تفوق ومهما اكتسب من خبرات.
- ✓ **العدل في المعاملة:** ويعني هذا أن يعامل المدير أو المسؤول أفراد التنظيم الإداري معاملة تتسم بالمساواة والعدل، بعيدة عن التحيز والمحابة وذلك في إطار قدرات الأفراد وإمكاناتهم ومواهبهم، وإيماناً بمبدأ الفروق الفردية بين الأفراد، وتفاوتهم فيما وهبهم الله من قدرات.
- ✓ **التحديث و التطوير:** إنَّ التنظيم الإداري يجب ألا يقف نموه بدعوى أنه أصبح صالحاً، إذ أن توقفه يعني الجمود، وهذا يعني العودة به إلى الخبرات السابقة وتطبيقها على المواقف الجديدة. إنَّ التنظيم الإداري في حاجة مستمرة إلى النمو أي إلى التعديل والتطوير، والجهاز الإداري هو الذي يحقق ذلك عن طريق نموه وتفاعله واكتساب عادات سلوكية - في مجال العلاقات الإنسانية - تنمو بالخبرة والممارسة.

2. أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية:

وتبرز أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية فيما يلي:

- ✓ تحقيق مبدأ التعاون بين العاملين في بيئة العمل من جهة، وفي نواحي المجتمع من جهة أخرى لتعزيز الصلات الودية والتفاهم الوثيق وتقوية الثقة المتبادلة.
- ✓ تحقيق زيادة الإنتاج والتي تكون كنتيجة متوقعة من زيادة التعاون .
- ✓ تحقيق الإشباع للحاجات المتنوعة للأفراد، وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها.
- ✓ تحقيق الروح المعنوية العالية بين الأفراد العاملين لكي يتوفر الجو النفسي العام لصالح العمل والإنتاج.

3. رواد ومنظري مدرسة العلاقات الإنسانية:

1.3 جورج التون مايو و تجارب هوثورن (Hawthorne Experiments) :

أجرى التون مايو تجاربه في الفترة (1932 - 1924)، وذلك بمصنع هوثورن ووركس التابع لشركة ويسترن إلكترونيك في سيسيرو، إلينوي، الولايات المتحدة، في البداية، كان الهدف من التجارب هو دراسة تأثير ظروف العمل المادية (مثل الإضاءة، فترات الراحة، وساعات العمل) على إنتاجية العمال، لكن النتائج كشفت عن تأثير العوامل النفسية والاجتماعية بشكل أكبر. وكان من أبرز نتائجها:

- ✓ ما سمي فيما بعد "تأثير هوثورن" (Hawthorne Effect)، فقد أظهرت التجارب أن العاملين يزدون إنتاجيتهم عندما يشعرون بأنهم تحت المراقبة أو أن الإدارة تهتم بهم.

- ✓ أهمية العوامل النفسية والاجتماعية: الروح المعنوية، التقدير، والانتماء إلى الجماعة تؤثر على الأداء أكثر من الحوافز المادية.
- ✓ دور الجماعات غير الرسمية: العاملون يشكلون جماعات غير رسمية تؤثر على سلوكهم داخل العمل، وتحدد معايير الأداء فيما بينهم.
- ✓ التواصل الجيد بين الإدارة والموظفين يعزز الإنتاجية: الإدارة التي تستمع للعاملين وتحترمهم تحقق نتائج أفضل.

2.3. مساهمات ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett):

- مفكرة أمريكية في الإدارة، علم الاجتماع، وعلم النفس، تُعتبر من رواد الإدارة الحديثة، وسبقت عصرها في العديد من المفاهيم الإدارية، مثل القيادة التشاركية، حل النزاعات، والسلطة القائمة على المعرفة. ومن أبرز مساهماتها في الفكر الإداري:
- ✓ انتقدت فكرة أن السلطة يجب أن تأتي فقط من المناصب الإدارية، ودعت إلى مفهوم "السلطة المشتركة" بدلاً من السلطة التقليدية القائمة على الأوامر والتسلسل الإداري.
- ✓ أكدت أن الإدارة الفعّالة يجب أن تكون تشاركية، بحيث يكون للموظفين دور في اتخاذ القرارات.
- ✓ قدمت مفهوم "التكامل" (Integration) في حل النزاعات، حيث دعت إلى البحث عن حلول تحقق مصلحة جميع الأطراف بدلاً من الحلول التنافسية.
- ✓ أكدت أن القائد يجب أن يكون موجّهاً ومحفّزاً وليس فقط أمراً، رأت أن القيادة الحقيقية تقوم على إلهام الفريق وتحقيق الانسجام بين الأفراد.

3.3. تشيستر بارنارد (Chester Barnard):

- مؤلف كتاب "وظائف المدير التنفيذي" سنة 1938 (The Functions of the Executive). ركز على أهمية التواصل الفعّال في الإدارة، واعتبر أن التنظيمات الناجحة تعتمد على القبول الطوعي للسلطة من قبل العاملين. كما قدّم فكرة أن التعاون بين الأفراد هو جوهر نجاح أي مؤسسة، وهو ما يتماشى مع مبادئ العلاقات الإنسانية.

4. إيجابيات مدرسة العلاقات الإنسانية:

- ظهرت لأول مرة إدارة مهمة في المشروعات تسمى "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" تتولى الاهتمام بحسن استخدام الموارد البشرية المتاحة والعمل على رفاهيتها وحل مشكلات العاملين.
- بدأت الإدارة العامة والخاصة تعترف بحقوق العاملين في الحصول على إجازات سنوية وبدأت ساعات العمل الأسبوعية تنخفض تدريجياً حتى وصلت الآن إلى أربعين ساعة أسبوعياً في معظم دول العالم.

- بدأ الاعتراف بحقوق العمال في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية، فتقررت وجبات العاملين "خاصة في المصانع والمناجم"، وساعة للراحة، وتقرر علاج العاملين مجاناً ورعايتهم صحياً والتأمين عليهم.

- بدأ تدريب الرؤساء والمشرفين على مراعاة أصول العلاقات الإنسانية والمعاملة الحسنة للعاملين معهم حتى ترتفع روحهم المعنوية وتزيد قابليتهم للتعاون.

5. أبرز الانتقادات التي وُجّهت لمدرسة العلاقات الإنسانية:

رغم أنّ مدرسة العلاقات الإنسانية مثلت تطوراً هاماً في الفكر الإداري من خلال التركيز على العوامل النفسية والاجتماعية للموظفين، إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات، منها:

- ✗ **المبالغة في أهمية العوامل النفسية والاجتماعية.** ففي بعض الحالات، قد لا تكون العلاقات الجيدة وحدها كافية لتحفيز الإنتاجية، بل هناك عوامل أخرى مثل التكنولوجيا، التخطيط، والرقابة.
- ✗ **إهمال الفروق الفردية بين الموظفين،** فقد افترضت المدرسة أن جميع الموظفين يتأثرون بنفس الطريقة بالتحفيز الاجتماعي، لكن الواقع يُظهر أن الناس يختلفون في دوافعهم وطرق استجاباتهم للبيئة.
- ✗ **عدم تقديم حلول واضحة لزيادة الإنتاجية،** فقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية أنّ المعنويات العالية تؤدي إلى زيادة الإنتاجية، لكن الدراسات لاحقاً أظهرت أن هذا ليس صحيحاً دائماً.
- ✗ **النظرة المثالية للعلاقات بين الموظفين والإدارة،** إذ أنّها افترضت أنّ العلاقات الجيدة بين الموظفين والإدارة تؤدي دائماً إلى بيئة عمل مثالية، لكن في الواقع، هناك تعقيدات مثل التنافس، المصالح الشخصية، والصراعات التنظيمية.
- ✗ **التركيز على المستوى الفردي وإهمال العوامل الهيكلية،** ركزت المدرسة على تأثير المشرفين والعلاقات الاجتماعية داخل الفرق الصغيرة، لكنها أهملت دور السياسات العامة للمنظمة، مثل توزيع السلطة، والتخطيط الاستراتيجي.

III- المدرسة السلوكية:

تجدر الإشارة أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، لأنّ المدرستين تتداخلان ببعضهما البعض مما أدى إلى أن ينسب بعض الكتاب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات، وينسبون إلى المدرسة السلوكية في مؤلفات أخرى. كما بالغت نظرية العلاقات الإنسانية بالاهتمام بالعنصر البشري على حساب الجانب الرسمي للمنظمة وأهدافها، وهذا من خلال التركيز على النواحي النفسية والاجتماعية للفرد وإبراز أهمية الجماعات غير الرسمية في المنظمة. وعلى ضوء هذه المتغيرات ظهر اتجاه جديد هو في الحقيقة امتداد لنظرية العلاقات الإنسانية، لكنه يوضح بأنّ مصلحة المنظمة ومصلحة الأفراد العاملين فيها يجب أن تكون متطابقة والمعروف بالمدرسة السلوكية.

لقد تعمقت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد بالمنظمة وإمكانية التنبؤ به، وافترضت أن هذا السلوك لا بد أن تكون له أهداف. كما تعتبر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن مجموعة من الأفراد ينجزون أعمالهم متأثرين بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية، وعليه لا بد للمنظمات من معرفة سلوك أعضائها العاملين، وتفسيره وتحديد دوافعه والعوامل التي تؤثر فيه، لكي تستطيع أن تتعامل معه بشكل يوفق بين أهدافه وأهداف المنظمة.

1. مبادئ المدرسة السلوكية:

- تمثلت أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي:
- المؤسسة هي دائما مكان للعملية الإنتاجية.
- إن الإطار العام لتنظيم المؤسسة يعتمد على البعد الإنساني.
- التركيز في أن واحد على الشروط المادية والسيكولوجية لتنظيم المنظمة للرفع من الإنتاجية.
- هناك علاقات رسمية وكذلك علاقات غير رسمية يجب أخذها بعين الاعتبار في نشاط المؤسسة.

2. نظريات المدرسة السلوكية:

من أشهر النظريات والرواد الذين كان لهم الفضل في تطوير هذا الاتجاه نذكر:

1.2. نظرية الحاجات الإنسانية Abraham Maslow:

رائد هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" (1908-1970) عالم نفس أمريكي الجنسية، اعتبرت أعماله حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة، والمقصود بالحاجة هي حرمان مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

وتقوم نظرية الحاجات على أنّ للعامل حاجات متحدة فهو إنسان يطلب المزيد، إذ أنه ما أن يشبع حاجة واحدة حتى يطالب بغيرها، وتتشكل هذه الحاجات على شكل هرم قاعدته حاجاته الفسيولوجية الطبيعية، وهي الحاجات اللازمة لبقائه ثم تتدرج في سلم يعكس مدى أهمية الحاجات حتى الوصول إلى قمة الهرم.



تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين

- **المبدأ الأول:** يشرح بأن الشيء الذي يحفز الفرد هو تلبية حاجة ما وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها.
- **المبدأ الثاني:** وهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات، أي أن العمال يبدؤون بتلبية الحاجات من الأدنى إلى الأعلى أي لا يمكن الانتقال إلى مستوى أعلى حتى يتحقق المستوى الذي سبق.

2.2. النظرية X والنظرية Y دوغلاس ماجريجور (Douglas Mc Gregor):

يرى "دوغلاس ماجريجور" أنّ وراء كل قرار أو فعل إداري توجد مجموعة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، و بمعنى آخر أنّ الإدارة تتعامل مع عمالها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم من خصائص إنسانية.

لقد تأثر دوغلاس ماجريجور بدراسات "مايو" و "ماسلو" وبدا هذا واضحا في كتابه المشهور "الجانب الإنساني في المنظمة" الذي صدر عام 1960، بحيث قدّم فيه وجهة نظر تنص على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين، كما دعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية وسماها "النظرية X" إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية التي أطلق عليها "النظرية Y".

النظرية Y	النظرية X
الفرد يرغب في العمل لذاته فهو يحب العمل ويفضله عن الفراغ كما يعتبره مصدرا للرضا وتحقيق الذات.	الفرد بطبعه سلبي ولا يحب العمل ويتجنبه بشتى الوسائل.
الفرد يقبل بل يبحث عن المسؤوليات والقيادة في ظروف العمل العادية.	الفرد لا يحب تحمل المسؤولية فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل.
يمارس الفرد توجيهها ورقابة ذاتية ويكون ذلك من خلال الالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.	من الواجب إجبار الفرد على أداء عمله وفرض مستوى عال من الرقابة والتوجيه.
الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على العمل بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال.	الفرد لديه مستوى منخفض من الطموح ويقاوم التغيير، كما أنه يهتم بالحوافز المادية.

وانطلاقا مما سبق استنتج "دوغلاس ماجريجور" بأن:

- المدراء في نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم، وبالتالي فإن هذا الجو يخلق مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم.
- أما المدراء في نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحرية وتكريس الجهود للعمل وتحمل المسؤولية، وبالتالي فإن هذا الجو خلق مناخا مفعما بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.

3. إيجابيات المدرسة الكلاسيكية:

- تمثلت أهم إيجابيات وإسهامات المدرسة السلوكية في مجال الإدارة فيما يلي:
- اهتمت بمعالجة السلوك.
- دعت إلى خلق روح العمل كفريق واحد مترابط ومتحد.
- صنفت المنظمة على أنها وحدة اقتصادية اجتماعية.
- سمحت للأفراد بتحقيق ذاتهم وإبراز مواهبهم وقدراتهم في العمل.
- سمحت للجميع بالمشاركة في اتخاذ القرار.
- هي مدرسة تدريبية وتأهيلية.
- هي مدرسة تنظيمية أي تهتم بالتغيير التنظيمي.

4. الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية:

- رغم إسهامات المدرسة السلوكية الباهرة في تطور علم الإدارة، إلا أنّ اهتمامها الزائد بالعنصر البشري وتركيزها على النواحي النفسية والاجتماعية للأفراد جعلها عرضة لانتقادات نوجزها فيما يلي:
- الادعاء بالقدرة على تشكيل شخصيات الأفراد بغض النظر عن ميولهم واستعداداتهم الفطرية، وهذا ما فشل في تحقيقه أكبر علماء السلوك.
 - هذه النظرية تنكر وجود القيم والمعتقدات الداخلية الموجهة للسلوك بل أنها تنكر وجود القدرات الفطرية المسبقة، فعلى سبيل المثال يعتقد أصحاب هذه النظرية أن الدوافع والذكاء عبارة عن مجموعة معقدة من العادات يكتسبها الفرد في حياته.
 - إهمالها لدور الضمير لدى الإنسان ودوره في توجيه السلوك.
 - إهمالها لماضي الإنسان والتركيز على السلوك الحاضر بشكل منعزل، مما قد يتسبب في إهمال بعض التجارب وإبقائها من غير علاج لتندفع إلى اللاوعي مسببة عقدة نفسية.
 - تركيزها على السلوك ومن المعروف أن الكثير من الأنماط السلوكية لا تنبع من قناعات أصحابها.

الوحدة: وحدة تعليم أساسية
المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

المحاضرة السادسة: مدارس الفكر الإداري (تابع)

IV- المدرسة الكمية:

نشأت المدرسة الكمية نتيجة للأبحاث التي أجريت في الحرب العالمية الثانية والتي تناولت بصورة أساسية تطبيق الأساليب الكمية على المشكلات العسكرية مثل المشكلات المتعلقة بإصابة الأهداف الثابتة والمتحركة، والنقل والتوزيع والتخزين، ونتيجة لنجاح بحوث فرق العمليات العسكرية تم استخدام هذا المدخل مع مطلع خمسينات القرن العشرين بشكل واسع في منظمات الأعمال وفي مختلف المجالات الصناعية والتجارية والخدماتية والزراعية.

لقد كان "شستر برنارد" *Bernard Chester* أول من أكد على أن الإدارة ما هي إلا نظام للمعلومات، فمن بين أهم المتغيرات والتي أثرت بصفة كبيرة على تطور علم الإدارة هي استخدام الطرق الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أن هذه المدرسة تعد توجهها ومنظورها علميا يحاول الباحثون من خلاله تطوير أساليب رياضية وكمية وإحصائية لمساعدة متخذي القرار في تحسين نوعيتها. فالافتراض الأساسي لهذه المدرسة يستند إلى كون العمل داخل المنشأة واتخاذ القرارات، وحل المشكلات الإدارية يمكن تمثيلها بصورة كمية على شكل رموز ومعادلات رياضية.

1. تعريف المدرسة الكمية:

وهي المدرسة التي تحاول تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات، مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي. و من هنا تظهر أهمية استخدام الأساليب الكمية في الإدارة فيما يلي:

- ربط المشكلة الإدارية بالواقع العملي والميداني لها.
- صياغة نموذج رياضي يعكس مكونات المشكلة وكافة مجالاتها وأبعادها.
- عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية والإحصائية، وإعطاء بدائل مختلفة لعملية اتخاذ القرار، وبما يساهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها.

2. مبادئ المدرسة الكمية:

تتلخص أهم مبادئ هذه المدرسة فيما يلي:

- تحديد المشكلة وتحليلها.
- الالتزام بالمنهج العملي في التعامل مع المشاكل الإدارية.
- توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات.
- استخدام الحاسبات الإلكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات.

- التعبير عن المشكلة في شكل رموز وبيانات كمية.
- تصور نموذج رياضي يحدد الهدف المطلوب وطريقة تحقيقه والقيود المحيطة به.
- إسهامات المدرسة الكمية:**
- تتمثل أهم إسهامات وإيجابيات هذه المدرسة فيما يلي:
- أكدت على أن جوهر العملية الإدارية هو اتخاذ القرار الذي يكون على أساس معلومات دقيقة.
- إن استخدام النماذج الرياضية يؤدي إلى السرعة في حل المشاكل خاصة تلك التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.
- عملت على تحسين قدرات المدراء على اتخاذ القرارات.
- ركزت على أهمية الاستعانة بالخبراء في بحوث العمليات من أجل مساعدة المدراء على حل المشاكل الإدارية.

الانتقادات الموجهة للمدرسة الكمية:

- لقد واجهت هذه النظرية انتقادات نلخصها فيما يلي:
- إنّ تقديم النماذج الرياضية للمدير يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي، وأيضاً التخمين والحدس.
 - ليست كل القرارات يمكن حلها باستخدام النماذج الرياضية.
 - اقتصرت هذه النظرية على استخدام النماذج الرياضية والكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، وتجاهلت العنصر البشري وأهمية وجهة نظره وتجربته في التعامل مع القضايا التي تواجه المنظمة.
 - نجحت في معالجة النشاطات المادية للمنظمة نجاحاً كبيراً، غير أنها لم تلق ذلك النجاح في المجال الإنساني مثل الروح المعنوية للعاملين والرضا عن العمل، العادات والتقاليد وغيرها من العوامل التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على أداء المنظمات.
 - إنّ الاهتمام بالجوانب الكمية دون مراعاة العوامل السلوكية والتنظيمية جعل هذه النظرية تفتقد إلى عنصر الشمولية الذي يعتبر المنظمة كياناً مادياً ومعنوياً.

II- الاتجاهات الحديثة في الإدارة:

تهدف الرؤى الحديثة في الإدارة إلى تعزيز الكفاءة والفاعلية في المنظمات من خلال تبني أساليب أكثر تفاعلية وإنسانية، مع التركيز على الاستدامة، والابتكار، والتكيف السريع مع التحديات المتزايدة. وعلى الرغم من تنوع هذه النظريات والمفاهيم، فإنها جميعاً تشترك في فكرة أساسية وهي أن الإدارة الفعالة في العصر الحديث لا تقتصر على القيادة التقليدية أو مراقبة الأداء فحسب، بل تمتد إلى فهم عميق لاحتياجات الموظفين، العملاء، والمجتمع ككل.

1- النظرية الموقفية Contingency Theory:

ظهرت النظرية الموقفية منذ بداية السبعينات، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال. وقد أكدت هذه الدراسات أهمية المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم

الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة ودعت لوجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المنظمة. وهذا يعني أنه ليس هنالك منهج إداري يصلح لأنواع المنظمات كافة، أو حتى لنفس المنظمة في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الحالة التي تمر بها المنظمة.

ومن رواد هذه النظرية *Joan Woodward* الذي استطاع بأفكاره أن يلهم الباحثين إلى تنفيذ هذا الاتجاه، وبدأت بالفعل مدرسة جديدة ونظرية حديثة في الإدارة.

إن هذه النظرية تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة. وتؤكد أن ما يمكن عده أفضل طريقة للعمل في أحد المنظمات قد لا يكون ناجحاً في المنظمات الأخرى. أي أن يتم ممارسة العملية الإدارية اعتماداً على حالة وظروف المنظمة.

وفي الواقع إن معظم المديرين الذين يمارسون ويطبقون هذه النظرية يأخذون في الحسبان الحالة المعينة عند تأديتهم لواجباتهم الإدارية. ولكن من المحتمل أن يهملوا بعض العوامل الموقفية. فكلما اكتسبوا مزيداً من المعرفة بخصوص هذه العوامل المهملة والتي يجب أخذها بعين النظر نسبةً إلى موقف معين، فإن كفاءة الإدارة ستزداد ويكون المدير أكثر قدرة على القيام بعمله الإداري وبدرجة أكبر من التأكد مما هو متاح حالياً أو مع زيادة المعرفة الخاصة بالظروف النفسية والاجتماعية والفنية للمواقف المختلفة فإن النظرية الموقفية ستقدم الكثير للإدارة سواءً من الناحية العملية أم النظرية.

إن العرض السابق يؤكد لنا أن هذه النظرية تقوم على الأسس الآتية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

2. نظرية الإدارة اليابانية *Theory Japanese Management*:

الإدارة اليابانية هي إحدى النظريات الإدارية الحديثة والتي حققت نجاحاً لافتاً للنظر، ابتكرها العالم الياباني *William Ouchi*، والتي قدمها في كتاب "نظرية Z" وكنتيجه لذلك حققت الشركات اليابانية إنتاجية أكبر من الشركات الأمريكية.

استحدثت فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني والأسرة اليابانية على وجه التحديد التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره، في حين يكون مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس ذلك على العمل الإداري داخل المنظمات على فرض أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة وكان لذلك الأثر البالغ على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بلا مثيل.

بدأ الاهتمام بالإدارة اليابانية منذ بداية الثمانينات نتيجة النجاحات الهائلة التي حققتها مؤسسات الأعمال اليابانية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية حتى الآن من حيث جودة المنتجات وحجمها وإنتاجية الأفراد.

أما عناصر الإدارة اليابانية فتتمثل بالآتي :

- ضمان الوظيفة للموظف مدى الحياة، أي الاستقرار والأمن الوظيفي، إذ لا تلجأ المؤسسات اليابانية إلى الاستغناء عن الأفراد حتى في أصعب الظروف الاقتصادية، الأمر الذي كان له أكبر الأثر على إبداعه وإنتاجيته.

- العمل كفريق، والشعور الجماعي بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد، ففي كثير من الأحيان يقيس الإنتاج بالجهد الجماعي وتكون المكافأة جماعية لا فردية.

- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، مما يخلق انسجاماً وتوافقاً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، ويوفر نوعاً من الرقابة الذاتية، ويتمثل أسلوب المشاركة في ما يسمى بحلقات الجودة *Quality Circles* وهي مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوى المؤسسة بهدف تأمين الجميع ومشاركتهم في جهود تحسين ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والإدارية واقتراح حلول لها.

- الاهتمام الشامل بالأفراد، من حيث تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة والتعامل مع القوى البشرية دون تمييز، وتوفير مقومات الحياة والاستقرار لهم من حيث السكن والرفاهية ومتطلبات العيش الكريم، مما يخلق أجواءً من التعاون والاحترام المتبادل بينهم، ونوعاً من التفاعل الطبيعي بين العمل والحياة الاجتماعية .

- عدم التسرع بالتقييم والترقية، والتركيز على تطوير المهارات المهنية للأفراد، إذ يتم نقل الموظف من موقعه إلى آخر على المستوى الإداري الواحد نفسه ليعطي العمل صفة الشمولية والتكامل.

الوحدة: وحدة تعليم أساسية
المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق
عنوان المحاضرة: وظائف إدارة المؤسسات الوثائقية

أولاً: - التخطيط

التخطيط هو التحديد المسبق للأهداف ومسار العمل الذي يتعين اتخاذه لتحقيق الأهداف المحددة بفعالية وكفاءة، إنه عملية فكرية تهتم بتحديد ما يجب القيام به مسبقاً، وكيف يتم القيام به ومتى يتم القيام به، ومن سيفعله. وتأتي وظيفة التخطيط في مقدمة العملية الإدارية حيث أنها تضع الأساس والإطار لبقية مكونات العملية الإدارية وتقوم وظيفة التخطيط بما يلي:

- تحديد الأهداف.
- تحديد البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف.
- تحديد خطوات التنفيذ التي يلتزم بها الأفراد لمدد زمنية مقبلة.
- تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من الناحية النوعية والكمية.
- تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم الإنجاز الذي سوف يتحقق،

أي أن وظيفة التخطيط تختص بمجموعة من المسائل وهي:

1. ما هي الأعمال التي ستؤدي لتحقيق الأهداف ؟
2. كيف ستؤدي الأعمال؟
3. متى ستؤدي الأعمال؟
4. أين ستؤدي الأعمال؟
5. لماذا ستؤدي؟

إن تختص وظيفة التخطيط بتحديد الأعمال اللازم القيام بها لتحقيق الأهداف، فإذا تصورنا أن القارئ يرغب في الحصول على شهادة ليسانس بتفوق، فإن ذلك يلزم زيادة في المجهود عن ما إذا كان هدفه هو تحقيق ذلك بتقدير عادي؛ وعند تحديد هذه الأعمال يتم ظهور السؤال الخامس وهو لماذا؟، أي التأكد من

أن هذه الأعمال كلها أساسية لتحقيق الأهداف، وأن هناك مبرر للقيام بها، وأنه ليس هناك أي أعمال تم تحديدها ولها مساهمة محدودة في تحقيق الأهداف، وكذلك ليس هناك أعمال لها تأثير في تحقيق الأهداف ولم يتم إدراجها أو بمعنى آخر تم إغفالها.

التخطيط ليس فقط تحديد الأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف، وإنما أيضاً تحديد كيفية أداء هذه الأعمال؛ حيث أن أداء أي عمل يمكن أن يتم بعدة طرق، أي أنه هناك بدائل لأداء هذا العمل، ومن ثم يتطلب الأمر اختيار البديل الأمثل؛ وبالتالي عند تحديد كيفية أداء الأعمال يظهر مباشرة السؤال الخامس وهو لماذا؟ أي لماذا تم اختيار طريقة لأداء الأعمال دون أخرى.

ومن الطبيعي أن وظيفة التخطيط لا تكتمل بدون ربط الأعمال التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها بفترة زمنية، حيث أنه لا تخطيط بدون تحديد الأزمنة المستقبلية التي سيتم تنفيذ الأعمال فيها؛ فعندما يتم ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية قريبة مقبلة يعد هذا تخطيط قصير الأجل، أما إذا تم ربط تنفيذ الأعمال بفترات زمنية بعيدة مقبلة فإن هذا يعد تخطيطاً طويل الأجل.

ثانياً: - التنظيم

التنظيم الإداري هو ثاني وظيفة إدارية من وظائف الإدارة بعد وظيفة التخطيط، والتنظيم الإداري يقوم بتنسيق الجهود البشرية وترتيب الموارد ودمج الاثنين بطريقة تساعد في تحقيق الأهداف؛ فهو ينطوي على تحديد الطرق والوسائل التي يمكن بها تنفيذ الخطط.

تختص وظيفة التنظيم بـ

1. تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف.

2. توزيع الأعمال التي تم تحديدها بواسطة التخطيط على القوة البشرية.

3. تحديد العلاقات الرئاسية بين القوة البشرية .. أي من مسؤول أمام من؟، من يرأس من؟، من يراقب

عمل من؟، من يوجه من؟.

4. تحديد السلطة اللازمة لكل فرد حتى يمكنه ممارسة وتأدية الأعمال التي تم تخصيصها له في شكل مسئولية محددة، والسلطة قد تكون القدرة على التصرف المالي، السلطة قد تكون الحق في إصدار أوامر وتعليمات للغير ؛ فالسلطة هي الحق الشرعي لأداء عمل معين،
أي أن وظيفة التنظيم تختص بإيجاد إجابة وافية عن :-

1. من الذي سيؤدي عملاً معيناً؟
2. من الذي سيرأس من؟
3. من الذي له حق إصدار الأوامر؟
4. من الذي له حق الإنفاق المالي؟
5. من الذي له حق استخدام السيارة؟
6. من الذي سيتكلم باسمنا؟
7. من الذي يوقع الشيكات؟
8. وهكذا.....

ثالثاً: - التوجيه

التوجيه هو كافة الأعمال التي يمارسها المدير أثناء تنفيذ المرؤوسين لأعمالهم بهدف تعريفهم وتوجيههم، وتشجيعهم على أداء أعمالهم بكفاءة من أجل تحقيق الأهداف والتأكد من ترجمة الخطط إلى واقع فعلي في ظل الأسس والمبادئ التنظيمية التي تم الاتفاق عليها؛ كما يهدف المدير من ممارسة وظيفة التوجيه إلى مساعدة المرؤوسين في التغلب على كافة المشاكل التي تواجههم.

وتختص وظيفة التوجيه بتحقيق تحرك القوة البشرية في الاتجاه الذي يحقق الأهداف، وتقوم وظيفة التوجيه بتوفير المناخ والقيادة والمحفزات التي تحقق تحرك الأفراد في الاتجاه السليم لتحقيق الأهداف بدلاً من تشتت الجهود البشرية في اتجاهات تعوق وتحد من تحقيق الأهداف؛ وتحقيق هذا المناخ يتطلب القيام بثلاث وظائف فرعية وهي محتويات وظيفة التوجيه:

1. الاتصالات الإدارية

2. القيادة

3. التحفيز

القيادة تتضمن إصدار التعليمات وتوجيه المرؤوسين حول الإجراءات والأساليب، اما الاتصالات الإدارية فيجب أن تكون مفتوحة في كلا الاتجاهين بحيث يمكن نقل المعلومات إلى المرؤوسين والتغذية الراجعة الواردة منهم، اما التحفيز فهو مهم جداً لأن الأشخاص ذوي الدوافع العالية يظهرون أداءً ممتازاً مع توجيه أقل من الرؤساء.

رابعاً: - الرقابة

الرقابة هي الأفعال والقرارات التي يتخذها المديرون للتأكد من أن الأداء الفعلي يكون مطابقاً للأداء الذي سبق تحديده مقدماً، ويقوم المدير بوظيفة الرقابة حينما يرغب في التأكد من أن الأهداف المحددة مسبقاً قد تم تحقيقها، والتأكد من أن المعايير المحددة سلفاً من الأداء قد تم تطبيقها، والتأكد من أن الأعمال التي تم تخصيصها لكل فرد تم تأديتها وأن المسؤوليات قد نفذت بالشكل المطلوب، وبالجودة المطلوبة، في الوقت المطلوب، وبالتكلفة والمجهود المناسب؛ حيث لا فائدة من تحقيق الأعمال المطلوبة ولكن بمستوى جودة متدن أو في أزمنة طويلة، أو بتكلفة مرتفعة ومجهود كبير.

أي أن الرقابة هي عملية المقارنة بين كل من :

1. الأهداف المحددة مسبقاً .

2. الإنجاز الذي تحقق فعلاً.

3. ثم تحديد الانحرافات سواء كانت بالسلب أو بالإيجاب، ومعرفة أسباب الانحرافات.

4. اتخاذ الإجراءات التصحيحية

العلاقة بين الرقابة ووظائف الإدارة

تبين وظيفة الرقابة أسباب الانحرافات بين الأداء المطلوب تحقيقه والإنجاز الذي تحقق فعلاً، وبناء على نتائج وظيفة الرقابة يمكن إعطاء معلومات مفيدة تساعد في إعادة التخطيط، وإعادة التنظيم، وتحسين عملية التوجيه وتطويرها.

أولاً: تطوير عملية التخطيط

قد يتضح من الرقابة أن الأهداف المحددة أهداف غير واقعية مُغالى فيها، وبالتالي فإنه عند التخطيط للمرحلة التالية يؤخذ ذلك في الحسبان، أو العكس أن الأهداف المحددة أقل من اللازم وبالتالي يمكن وضع أهداف أعلى.

ثانياً: تطوير عملية التنظيم

قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف هو عدم تعبئة الجهود المادية و البشرية المطلوبة أي "نقص في التنظيم"، أو أن المسؤوليات لم تكن محددة بشكل واضح وأن السلطات المخولة للأفراد لم تكن كافية لهم لتمكنهم من ممارسة أعمالهم على الوجه الأكمل.

ثالثاً: تطوير عملية التوجيه

قد يتضح من الرقابة أن سبب عدم تحقق الأهداف يرجع إلي عدم توافر المعلومات لدى المدير عن ماذا يتوقع الآخرون منه، وكذلك عدم توافر المعلومات لدى الأفراد عن ما هو مطلوب منهم وماذا يتوقع المدير منهم وبالتالي يحتاج الأمر إلى تطوير خطوط الاتصالات (التواصل)، أو قد يكون سبب عدم تحقق الأهداف يرجع إلي عدم توافر القيادة التي تحقق التأثير في الآخرون وضمان توجيه جهودهم نحو الهدف؛ وبالتالي فإن الأمر يستلزم توفير القيادة اللازمة.

أو قد يكون السبب في عدم تحقيق الأهداف عدم توافر الدافعية والحافز لدى الأفراد وذلك لعدم نجاح المدير في تحفيز الآخرين، أو أنه قام باستخدام أساليب تحفيز غير مناسبة ولا تتماشى مع اهتمامات ورغبات وحاجات الأفراد وبالتالي يتطلب الأمر تزويد المدير بأساليب التحفيز المناسبة.

التكامل بين وظائف الإدارة

الرقابة هي الوظيفة الإدارية التي بها تكتمل وظائف الإدارة (العملية الإدارية أو السلسلة الإدارية)، فإذا قام المدير بالتخطيط أي تم تحديد ما هي الأعمال التي ستؤدي؟، وكيف ستؤدي؟ ومتى وأين ولماذا ستؤدي؟، ثم قام المدير بعد ذلك بوظيفة التنظيم أي تحديد من الذي سيؤدي الأعمال؟، وما هي المسؤوليات وكذلك السلطات التي يتم تحديدها لكل شخص لكي يستطيع ممارسة ما هو مطلوب منه؟.

يأتي بعد ذلك الحلقة الثالثة في السلسلة الإدارية (الوظيفة الثالثة من وظائف الإدارة) وهي التوجيه، حيث يقوم المدير بتوصيل توقعاته للغير وكذلك الحصول على توقعات الغير منه من خلال عملية الاتصالات الإدارية والتي هي عبارة عن ما يتوقع المدير من الموظفين وما يتوقع الموظفون من المدير؛ ثم قيادة الأفراد والتأثير عليهم لتوجيه جهودهم نحو الهدف وتقليل الجهود التي قد تبذل وتعوق تحقيق الهدف، ثم تحفيز الأفراد لضمان استمرارية ولائهم للهدف وتوجيه الجهود نحو الهدف وعدم حدوث التشتت أو الانحراف عن الهدف العام.

ثم الحلقة الرابعة من السلسلة الإدارية (الوظيفة الرابعة من وظائف الإدارة) وهي الرقابة التي يكون الغرض منها ضمان عدم انحراف النتائج عن الخطط الموضوعة مسبقاً، واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة، لتصحيح أي انحرافات.

الوحدة: وحدة تعليم أساسية

المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

عنوان المحاضرة: وصف الوثائق والأوعية الفكرية

1. ما المقصود بوصف الوثائق والأوعية الفكرية:

وصف مصادر المعلومات هو العملية التي تهدف إلى وصف وتوثيق الخصائص الرئيسية للمصادر المعلوماتية المختلفة بشكل دقيق ومنظم. تتضمن هذه العملية تحديد المعلومات الأساسية عن المصدر، مثل العنوان، المؤلف، التاريخ، الموضوع، والنوع، بالإضافة إلى وصف المحتوى بشكل موجز.

وتشمل مصادر المعلومات مجموعة متنوعة من الوسائط والأشكال، مثل الكتب، والمقالات العلمية، والدوريات، والمواقع الإلكترونية، وقواعد البيانات، والأرشيف، والصور، والفيديوهات، والمستندات الأخرى. يهدف وصف مصادر المعلومات إلى توفير معلومات دقيقة ومفيدة حول هذه المصادر، مما يسهل البحث والوصول إليها واستخدامها بشكل فعال في الأبحاث والدراسات والمشاريع المختلفة.

2. أهداف وصف الوثائق:

يتم وصف الأوعية الفكرية بهدف توثيق وتنظيم الموارد المعلوماتية الموجودة في هذه الأوعية بشكل منظم ومفهوم. وصف الأوعية الفكرية يسهل عمليات البحث والاسترجاع والوصول إلى الموارد المعلوماتية داخل هذه الأوعية. هناك عدة أسباب لأهمية وصف الأوعية الفكرية:

- تسهيل البحث والوصول: يساعد وصف الأوعية الفكرية في توجيه المستخدمين إلى الموارد المعلوماتية المناسبة والمتعلقة بمواضيعهم بسرعة وسهولة.
- توفير المعلومات الإضافية: يمكن لوصف الأوعية الفكرية توفير معلومات إضافية حول محتوى الموارد المعلوماتية الموجودة في الأوعية، مثل الموضوعات المغطاة، والمؤلفين، وتواريخ النشر.
- تنظيم الأوعية: يمكن لوصف الأوعية الفكرية مساعدة في تنظيم وتصنيف الموارد المعلوماتية بشكل هرمي أو موضوعي، مما يجعلها أكثر فعالية وسهولة للتنقل والبحث.

- تسهيل الإدارة والصيانة: يساعد وصف الأوعية الفكرية في إدارة وصيانة الموارد المعلوماتية، حيث يمكن تحديد الوثائق التي يتعين الاحتفاظ بها والتي يمكن التخلص منها وفقاً لسياسات الأرشفة والحفظ.
 - تحسين التفاعل والاستخدام: من خلال توفير معلومات واضحة ومفصلة حول الموارد المعلوماتية، يمكن أن يزيد وصف الأوعية الفكرية من التفاعل والاستخدام الفعال لتلك الموارد.
- بشكل عام، يعتبر وصف الأوعية الفكرية جزءاً أساسياً من إدارة المعرفة وتنظيم الموارد المعلوماتية، ويساهم في تحسين فعالية استخدام الموارد وزيادة قيمتها الإضافية.

3. تطور قواعد وصف الوثائق والأوعية الفكرية:

تطورت قواعد وصف الوثائق عبر الزمن لتلبية الاحتياجات المتزايدة لإدارة ووصف المواد المعلوماتية بشكل فعال. إليك مراحل تطور قواعد وصف الوثائق:

- التصنيف البسيط (القرون الوسطى): في البداية، كان الوصف يقتصر على التصنيف البسيط بناءً على الموضوع أو النوع فقط، مثل تقسيم الوثائق إلى فئات مثل الأرشفة الكنسية والدبلوماسية.
- التصنيف الموضوعي (القرن الـ17): ظهرت فكرة تصنيف الوثائق بناءً على الموضوعات التي تتناولها، مما ساهم في تحسين إمكانية الوصول إلى المعلومات المتعلقة بموضوع معين.
- تطوير المصطلحات والمعايير (القرن الـ19): تم تطوير المصطلحات والمعايير لوصف الوثائق بشكل موحد، مما أدى إلى استخدام المزيد من المصطلحات الدقيقة والموحدة في وصف الوثائق.
- استخدام الفهارس (القرن الـ19 والقرن الـ20): بدأت المكتبات والمؤسسات الأرشفية في استخدام الفهارس لوصف الوثائق بشكل موحد وتسهيل الوصول إليها.

▪ التطورات الحديثة (القرن الـ20 وما بعده): مع التطور التكنولوجي، ظهرت تقنيات وأساليب جديدة لوصف الوثائق مثل التصنيف الإلكتروني والوصف الإلكتروني، مما ساهم في تحسين كفاءة ودقة وصف الوثائق.

▪ المعايير الرقمية (القرن الـ21): مع تطور الوثائق الرقمية والإدارة الإلكترونية للوثائق، تم تطوير المعايير الرقمية مثل EAD و Dublin Core وغيرها، لتلبية احتياجات وصف الوثائق الرقمية بشكل فعال وموحد.

هذه المراحل تمثل نقاط تحول رئيسية في تطور قواعد وصف الوثائق، وتوضح كيف تغيرت الممارسات والتقنيات لتلبية الاحتياجات الإدارية والبحثية عبر العصور.

4. المواصفات والمعايير الدولية لوصف الوثائق:

هناك عدة مواصفات دولية مهمة تستخدم في وصف مصادر المعلومات. من بين أهم هذه المواصفات:

1. **MARC (Machine-Readable Cataloging)**: هي مواصفة تُستخدم على نطاق واسع

في مجال المكتبات وتصنيف المعلومات. تتيح هذه المواصفة وصف المواد المطبوعة والموارد الرقمية بشكل موحد لتسهيل البحث والوصول إليها.

2. **Dublin Core**: تعتبر مواصفة بسيطة ومرنة لوصف الموارد المعلوماتية على الويب. تركز Dublin Core على العناصر الأساسية مثل العنوان، المؤلف، التاريخ، والموضوع، مما يجعلها مناسبة لتصفح واستخدام الموارد الرقمية.

3. **EAD (Encoded Archival Description)**: تُستخدم هذه المواصفة في مجال الأرشيف ووصف المواد الأرشيفية. تتيح EAD وصف الوثائق والمجموعات الأرشيفية بشكل هيكلي وموحد لتسهيل الوصول إليها واستخدامها.

4. **TEI (Text Encoding Initiative)**: تعتبر TEI مواصفة تستخدم لتمثيل ووصف النصوص الأدبية والثقافية بشكل رقمي. توفر TEI إطاراً لوصف هيكل ومحتوى النصوص بطريقة تسمح بتحليلها وتفسيرها بشكل مبتكر.

5. **RDA (Resource Description and Access)** : تعتبر RDA مواصفة حديثة لوصف الموارد المعلوماتية بشكل شامل وموحد. تستخدم RDA في المكتبات ومراكز المعلومات لوصف الكتب والمواد المطبوعة والرقمية بطريقة متوافقة مع التطورات الحديثة في المجال. هذه المواصفات تمثل إطاراً مهماً لوصف وتصنيف الموارد المعلوماتية بشكل موحد ومنظم، مما يسهل البحث والوصول إلى المعلومات بشكل فعال.

الوحدة: وحدة تعليم أساسية
المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق
عنوان المحاضرة: أساسيات التحليل الوثائقي

1. مفهوم التحليل الوثائقي في المكتبات:

التحليل الوثائقي في المكتبات ومراكز المعلومات يشير إلى العملية التي تهدف إلى فهم وتحليل المواد الوثائقية المتاحة في المكتبة، سواء كانت كتباً، مجلات، مقالات، أو غيرها من الوثائق. يتضمن هذا التحليل دراسة المحتوى، وتقييم الجودة، وتصنيف الوثائق، وفهرستها بشكل يسهل الوصول إليها. الهدف الرئيسي من التحليل الوثائقي هو تنظيم وتوفير الموارد المعلوماتية بشكل يجعلها متاحة ومفهومة للمستخدمين، وذلك لتلبية احتياجاتهم المعرفية والبحثية بشكل فعال.

2. أهمية وأهداف التحليل الوثائقي:

التحليل الوثائقي يلعب دوراً هاماً في المكتبات ومراكز المعلومات لعدة أسباب مهمة:

- **تسهيل الوصول إلى المعلومات:** من خلال تنظيم وتصنيف الوثائق، يُمكن للمستخدمين العثور بسرعة على الموارد ذات الصلة لاحتياجاتهم من المعلومات والبحث.
- **تحسين استخدام المجموعات:** بجعل الوثائق أكثر إمكانية الوصول وتوفير معلومات مفصلة حول محتواها، يُساعد التحليل الوثائقي في استغلال مجموعات المكتبة بشكل كامل، مضموناً بأن يستفيد كل وثيقة بشكل كامل.
- **المساعدة في البحث والدراسة:** تسهل الملخصات والتعليقات وفهارس المواضيع اكتشاف الوثائق ذات الصلة للمستخدمين الذين يقومون بأبحاث أو دراسات معينة، مما يوفر لهم الوقت ويضمن نتائج دقيقة.
- **دعم التعلم والتعليم:** تستخدم المكتبات الجامعية والمدرسية التحليل الوثائقي لدعم تعلم الطلاب من خلال توفير وصول سريع وسهل إلى الموارد التعليمية المناسبة.

• **ضمان الصحة والموثوقية للمعلومات:** من خلال استخدام أساليب منهجية لتنظيم ووصف الوثائق، يساعد التحليل الوثائقي في ضمان أن المعلومات المقدمة من قبل المكتبة هي ذات صلة ودقيقة وموثوقة.

• **تسهيل التعاون ومشاركة المعرفة:** من خلال تسهيل اكتشاف والوصول إلى الموارد، يشجع التحليل الوثائقي على التعاون بين الباحثين والطلاب وغيرهم من مستخدمي المكتبة، مما يعزز مشاركة المعرفة والأفكار.

باختصار، يعتبر التحليل الوثائقي أمراً أساسياً لضمان أداء المكتبات لدورها في توفير وصول عادل وفعال إلى المعلومات، وبالتالي دعم عملية التعلم والبحث وتطوير المعرفة في المجتمع.

3. أدوات التحليل الوثائقي في المكتبات:

أدوات التحليل الوثائقي في المكتبات ومراكز المعلومات تشمل مجموعة واسعة من الأساليب والتقنيات المستخدمة لتحليل وتنظيم المواد الوثائقية وجعلها متاحة ومفهومة للمستخدمين. إليك تفصيلاً لبعض هذه الأدوات:

1. **التصنيف:** يتم تنظيم المواد وترتيبها وفقاً لأنظمة تصنيف معتمدة مثل نظام التصنيف العشري الديوي (Dewey Decimal Classification) أو التصنيف العشري العالمي (Universal Decimal Classification). يتمثل الهدف في توجيه المستخدمين إلى المواد ذات الصلة بسهولة.

2. **الكشافات:** تقدم الكشافات قوائم مفصلة للمواد المتاحة في المكتبة، تصنف حسب المؤلف، أو العنوان، أو الموضوع، أو ترتيب ألفبائي. تسهل هذه الأدوات عملية العثور على المواد المرغوبة.

3. **المستخلصات:** توفر ملخصات للمواد الوثائقية، تلخص المضمون الرئيسي والمعلومات الأساسية. يسهل هذا على المستخدمين تقييم مدى صلة المادة مع احتياجاتهم دون الحاجة إلى قراءتها بشكل كامل.

4. قواعد البيانات الببليوغرافية: تحتوي هذه القواعد على معلومات مفصلة عن المواد المنشورة، مما يسهل البحث عن المواد بواسطة الكلمات الرئيسية، أو المؤلف، أو العنوان.
 5. الفهارس الموضوعية: تجمع الفهارس الموضوعية المواد ذات الصلة بمواضيع محددة، مما يسهل البحث بموضوع معين دون الحاجة إلى معرفة تفاصيل الوثائق.
 6. الأدوات الإلكترونية: تشمل هذه الأدوات البرمجيات المتخصصة لإدارة وتنظيم المواد الوثائقية، مثل أنظمة إدارة المحتوى وأنظمة إدارة المكتبات الرقمية.
- تعمل هذه الأدوات معًا لتحليل وتنظيم المواد الوثائقية في المكتبات ومراكز المعلومات، مما يساعد على توفير وصول سهل وفعال إلى المعرفة والمعلومات للمستخدمين.

4. الكشف والكشافات:

يمكن تعريف الكشف بأنه عملية دراسة وتحليل الوثائق، لتحديد رؤوس الموضوعات أو الواصفات التي تستخدم في بناء الكشاف، وهو الأداة التي يستخدمها الباحث أو المستفيد في الوصول إلى الوثائق التي يحتاج إليها واسترجاعها، وتتوافر العديد من تلك الكشافات للباحثين اليوم بصورها المطبوعة والآلية. ويمكن تعريف الكشافات بأنها مصادر مرجعية ترشد إلى مفردات النصوص في مصادر المعلومات وترتيبها تحت مداخل مقننة ومحددة تسهل البحث فيها والوصول إليها في نصوصها الأصلية ومن أنواعها كشافات الكتب التي نراها في نهاية الكتاب ترشد القارئ للمفردات الواردة فيه من خلال إعادة ترتيبها حسب الترتيب الهجائي على سبيل المثال.

1.4. أنواع الكشافات:

نذكر فيما يلي أبرز أنواع الكشافات:

1. **كشاف المؤلفين:** ترتب المواد في هذا النوع من الكشافات ترتيباً هجائياً تحت أسماء مؤلفيها سواء كانوا أفراداً أم هيئات، ويلاحظ أن كشاف المؤلفين لا يشتمل على أسماء المؤلفين فحسب وإنما يمكن أن يشتمل أيضاً على أسماء المترجمين والمحققين وما إلى ذلك، وعلى الرغم من كشاف المؤلفين ليس أشهر أنواع

الكشافات إلا أن هذا النوع يستخدم في إيجاد عمل معين يعرف بمؤلفه كما يستخدم في تجميع كل أعمال مؤلف معين.

2. كشاف العناوين: كشاف تقليدي ترتب مداخله وفقا لعناوين الأعمال، ويفيد في الوصول إلى عمل ما عن طريق معرفة عنوانه وهذا النوع قليل الاستخدام بصفة عامة ومع هذا فهو شائع في الببليوغرافيات المصنفة الترتيب أو المرتبة هجائيا برؤوس موضوعات والتي تحتاج إلى كشاف بالعناوين.

3. الكشاف الموضوعي الهجائي: تتجمع المواد في هذا الكشاف تحت رؤوس موضوعات مخصصة مقننة وما يرتبط بها من إحالات ترتيبا هجائيا، ويمكن أن يضم الكشاف المصطلحات الموضوعية وأسماء الأشخاص وأسماء الأماكن معا في ترتيب هجائي واحد، ويعتبر هذا الكشاف من أهم أنواع الكشافات لأنه يفيد في تعريف الباحث بالمواد التي تتعلق بالموضوع وحيث المعلومات التي يحتاجها الباحثون عن طريق الموضوع، ويتميز هذا النوع بأنه بسيط ويسهل على أي مستفيد استخدامه.

4. الكشاف القاموسي: يشتمل الكشاف القاموسي على كافة أنواع المداخل: موضوعات، وأسماء مؤلفين، وعناوين أعمال... الخ، في ترتيب هجائي واحد وهو في ذلك يشبه الفهرس القاموسي وقد يقتصر الكشاف على أسماء المؤلفين الموضوعات معا في ترتيب هجائي واحد.

5. الاستخلاص والمستخلصات:

يُعرّف الاستخلاص بأنه عملية تلخيص علمي للخصائص والعناصر الجوهرية لموضوع أكبر، مثل المطبوعات والمقالات، مصحوبا بوصف ببليوغرافي يسهل عملية التعرف على الوثيقة، وتسهيل الوصول إليها. كما يُعرّف بأنه فن استقطار أو استخراج أكبر قدر من المعلومات المطلوبة من الوثيقة، والتعبير عنه بأقل عدد من الكلمات. ويثمر عن هذه العملية مستخلص، مصحوب بوصف ببليوغرافي، يسهل الوصول إلى الوثيقة الأصلية، يفيد الباحثين في متابعة الإنتاج الفكري المنشور الحديث.

ويعرف المستخلص حسب المؤتمر الدولي لليونسكو: بأنه " ملخص للمطبوع أو للمقالة مصحوبا بوصف ببليوغرافي كافي، يمكن للقارئ بواسطته تتبع المطبوعات أو المقالات. وذلك عبر عملية التوثيق من قبل عاملين متخصصين في هذا المجال.

1.5. أنواع المستخلصات:

1. مستخلصات المؤلف: للمؤلف دوره في توثيق إنتاجه وضمان بثه والتعريف به في أوساط المستفيدين المحتملين. ويتمثل هذا الدور في الحرص ومراعاة الدقة في صياغة عناوين الوثائق، كما يتمثل أيضا في إعداد ما يسمى بمستخلص المؤلف، ويصر محررو كثير من الدوريات الآن على أن يقدم المؤلفون مستخلصات لمقالاتهم، وتحرص الدوريات المتخصصة في الفيزياء أكثر من غيرها على هذا الإجراء، ومن ثم فإنها عادة ما تحظى بنفس القدر من التمهيص الذي تحظى به نصوص المقالات. وعادة ما تنشر هذه المستخلصات في صدر المقالات بعد العنوان مباشرة.

2. مستخلصات المتخصصين الموضوعيين: وهم فئة مدربة على الاستخلاص، بالإضافة إلى التخصص في مجال موضوعي معين، وتكون جودة هذه المستخلصات عالية ودقيقة، لأنه من السهل تدريب المتخصص الموضوعي على تقنيات الاستخلاص، ولذلك فإن هذه الفئة يعتبرون أفضل من يكتب المستخلصات، حيث تتسم مستخلصاتهم بالدقة والشمول والإحكام.

3. المستخلصات الآلية: وتسمى أيضا المستخلصات المعتمدة على الحاسبات، إذ أن محاولة جعل الحاسب الالكتروني يقوم بالاستخلاص الآلي كاملا بمعنى قراءة الوثيقة وكتابة المستخلص لها بأسلوب نشري، كانت محاولات مليئة بالعوائق والصعاب. والمنتج النهائي لعملية الاستعانة بالحاسب الآلي في إعداد المستخلصات هي ليست مستخلصات بالمعنى الصحيح، ولكنها اقتباسات للجمل المهمة في الوثيقة.

4. مستخلصات المتخصصين المهنيين: تتخذ هذه الفئة من الاستخلاص مهنة ووسيلة لكسب العيش، ويقوم هؤلاء الأشخاص بإعداد المستخلصات للمواد باللغات الأجنبية الأقل شيوعا، وتكون فعالية ودقة هذه المستخلصات أكبر إذا كانت الوثائق في إطار تخصصهم وخبرتهم، أما خارج هذا النطاق فتقل الكفاءة والجودة، وقد تتم الاستعانة بمستخلصين أجانب لإعداد مستخلصات تتطلب مهارات خاصة.

الوحدة: وحدة تعليم أساسية المقياس: أساسيات علوم المكتبات والتوثيق

عنوان المحاضرة: تصنيف المعارف والتبويب الموضوعي للعلوم

كانت المكتبات في سابق الأمر عبارة عن مستودعات ومخازن للكتب لا يحكمها أي نظام ترتيب، وبصعب الوصول إلى أي كتاب، بل وفي بعض الأحيان كانت عملية الوصول لكتاب معين تستغرق أياما أو شهورا، وذلك بسبب عدم وجود نظام يسهل الوصول للكتب. ومن أجل حل هذه المشكلة بدأ العلماء على مر العصور يفكرون بطرق تساعد على تسهيل الوصول للمواد وترتيبها بشكل منطقي يضمن سهولة استرجاعها.

1. مفهوم التصنيف:

التصنيف هو أحد أهم العمليات والخدمات الفنية اللازمة والضرورية في عملية تنظيم المكتبات، حيث أنه بدون التصنيف تصبح المكتبة عبارة عن مخزن لمواد لا يمكن استرجاعها والوصول إليها بسرعة، ومن خلاله تنظم المكتبة ويسهل استخدامها.

* **لغة:** هو تمييز الأشياء بعضها عن بعض، وصنف الأشياء أي قسمها وفق تشابهها من حيث (النوع أو اللون أو الحجم أو الشكل... الخ) إلى مجموعات.

* **اصطلاحا:** هو فن اكتشاف موضوع الكتاب (الوعاء الفكري) والتعبير عنه برمز من رموز نظام التصنيف المتبع في المكتبة، وهو أحد جوانب عملية التحليل الموضوعي التي تهدف في النهاية إلى تنظيم مصادر المعلومات في المكتبة بغرض استرجاعها واثاحتها للمستخدمين.

2. أهمية وأهداف التصنيف:

1. يساعد في عملية ترتيب مصادر المعلومات المتشابهة الموضوع مع بعضها ليسهل الوصول إليها (تجميع الموضوعات المترابطة مع بعضها) فالتصنيف هو الأساس في عملية التنظيم بقصد الاستخدام.

2. يساعد التصنيف في الكشف عن نقاط القوة والضعف في موجودات المكتبة، وبالتالي يساهم في عملية حفظ التوازن بين المقتنيات لأنه يكشف عن مواضع النقص والضعف في تلك المقتنيات.

3. يسهل عملية الجرد، وعملية الإرجاع بعد الإعارة.

4. يوفر الوقت والجهد على الباحث في الوصول إلى الكتاب الذي يريده وبسهولة ويسر.

5. رقم التصنيف هو الوسيلة الوحيدة المستخدمة للربط بين الفهرس (الفهرس المصنّف) والرف.
6. قد يكون التصنيف أساساً لتنظيم التعاون بين المكتبات في الترتيب الموضوعي المتخصص في ميدان التعاون الدولي.
7. يساعد التصنيف في إرشاد القارئ إلى موضوعات بحثه.

3. تاريخ التصنيف:

- **تصنيف أفلاطون:** صنّف أفلاطون المعرفة في كتابه الجمهورية إلى قسمين: عالم المحسوس (الطبيعيات) وعالم المعقول (الرياضيات والالهيات).
- **تصنيف أرسطو:** العلوم النظرية (مثل الهندسة والفلك والحساب)، العلوم العملية (مثل الأخلاق والاقتصاد والسياسة)، العلوم الإنتاجية (مثل الشعر والبلاغة والجدل).
- **تصنيف توما الإكويني:** المنطق - العلوم النظرية - العلوم العملية.
- **تصنيف فرانسيس بيكون:** هو من أشهر الفلاسفة الذين أثرت نظرياتهم على التصنيف الببليوغرافي حيث ضمّن نظريته في "لائحة المعرفة البشرية" والذي اعتمد فيها على تصنيف المعرفة إلى ثلاث قوى عقلية وهي: الذاكرة ومنها انبثق التاريخ، الخيال ومنه انبثق الشعر والفنون، العقل ومنه انبثقت الفلسفة، وكل من هذه الأصناف قابل للتقسيم عدة مرات حتى تستوعب كل المعرفة.
- **الآشوريون:** هم أول من قسم الألواح الطينية المكتوبة (2000 ق. م) إلى قسمين: ما يعالج علوم الأرض، وما يعالج علوم الفلك والنجوم، وقد صنفت محتويات مكتبة آشور بنيبال (700 ق.م) إلى عدة أصناف حسب موضوعاتها.
- **كليماخوس:** ويعد أول مكتبي في التاريخ وقد نظم مكتبة الاسكندرية بتقسيمه للمعرفة إلى خمسة أقسام: الشعر، التاريخ، الفلسفة، الأعمال الأدبية، الخطابة، ثم قسم هذه الأقسام إلى أجزاء، وقد عُرف عنه استخدام الترتيب الزمني والهجائي لأسماء المؤلفين.
- **مكتبات الأديرة:** كانت ترتب حسب المواضيع وحسب الأحجام، حيث كانت توضع في خزائن تحمل كل خزانة رمزا، وتوزع الكتب حسب أحجامها في رفوف مختلفة يحمل كل رف رقما، والكتاب نفسه يحمل علامة مطبعته، أي كان الترتيب كما يلي: الخزانة ، الرف ، الكتاب ، علامة المطبعة.

- نظام غابرييل نوديه الفرنسي: قسّم غابرييل المعرفة إلى 12 قسماً وهي: الديانات، مصادر الكتب، الفنون الحربية، المجمع المقدس، الجغرافيا، السياسة، الطب، التقاويم التاريخية، الفقه، الفلسفة، التاريخ، الأدب.

كما كان للمسلمين مساهمات تذكر في تصنيف العلوم والمعارف، نذكر منها:

- جابر بن حيان: هو أول من وضع تصنيفاً عربياً للعلوم (160 هـ).

- الكندي (253 هـ): قسّم المعرفة إلى ثلاثة أقسام: العلوم النظرية، العلوم العملية، العلوم المنتجة.

- الفارابي (339 هـ): وقسّم المعرفة في عصره إلى خمسة أقسام، وكل قسم إلى أجزاء وكل جزء إلى مراتب.

- إخوان الصفا: قسّموا المعرفة إلى ثلاثة أقسام وهي: العلوم الرياضية، العلوم الشرعية والوضعية، العلوم الفلسفية.

- ابن النديم وكتابه الفهرست:

يعد نظام التصنيف فيه أول نظام يصلح لتصنيف الكتب، وقد قسم ابن النديم كتابه إلى عشرة أقسام سمي كلاً منها مقالة، ثم قسم كل مقالة إلى فنون بلغ عددها اثنين وثلاثين فناً غطت مختلف العلوم والفنون بحيث يكون هذا الكتاب فهرساً يسجل الكتب التي ظهرت في جميع العلوم حتى عصره، هذا إضافة إلى أخبار مصنفها وأنسابهم وتاريخ مواليدهم... إلخ، إذ رتب ابن النديم كتابه على عشر مقالات تشمل الأقسام الرئيسة للمعرفة في عصره.

- طاش كبرى زادة: يعد تصنيفه للمعرفة أقرب نظام إلى النظم الحديثة للتصنيف والذي ضمنه في كتابه "مفتاح السعادة ومصباح السيادة"، صنّف فيه العلوم إلى سبعة دوحات، وقسّم كل دوحة إلى شعب وتحت كل شعبة مجموعة العلوم التابعة لها.

- حاجي خليفة: في كتابه "كشف الظنون عن أسامي الكتب والفنون" أخذ عن طاش كبرى زادة.

4. التطور الحديث للتصنيف الببليوغرافي:

1.4. نظام تصنيف ديوي العشري:

نظام تصنيف ديوي العشري نظام منطقي لترتيب المعرفة البشرية وتنظيمها. ويتكون من مجموعة من العناصر المادية والموضوعية وهي الجداول التي تتكوّن منها الأصول والأقسام

والفروع، والجداول المساعدة والكشاف. ويستخدم نظام التصنيف ديوي العشري لتنظيم مجموعات المكتبات حسب موضوعاتها بحيث يخصص لكل موضوع رمز خاص به. واضع هذا النظام هو ملفيل ديوي الأمريكي الأصل سنة 1876م. واستخدم ديوي الأرقام العربية على أن توضع في نظام عشري يغطي جميع المعارف البشرية بحيث يمكنه استبدال حروف الموضوعات بأرقام عشرية منطقية ترتب خلالها الكتب على الرفوف، الأمر الذي يؤدي إلى تجميع كل الكتب المتشابهة الموضوع في مكان واحد (فكان أول صدور لديوي ب 44 صفحة). ثم أخذ هذا النظام بالنمو بعد إجراء التعديلات عليه فأصبح يصدر بطبعات، كل طبعة تزيد صفحاتها عن التي قبلها.

- الأصول العشرة:

000 الحاسوب والمعلومات والأعمال العامة	500 العلوم الطبيعية والرياضيات (البحثة)
100 الفلسفة وعلم النفس	600 العلوم التطبيقية (التكنولوجيا)
200 الديانات	700 الفنون
300 العلوم الاجتماعية	800 الأدب وفن الكتابة
400 اللغات	900 الجغرافيا والتاريخ والتراجم

2.4. التصنيف العشري العالمي:

يعرف التصنيف العشري العالمي بأنه خطة عامة للتصنيف الببليوغرافي مبنية على تصنيف ديوي العشري، ولكنها أكثر منه تفصيلاً وذات مظاهر تركيبية أكثر، وهو نظام هرمي أي أنه يتدرج من العام إلى الخاص في تسلسل الموضوعات، كما أنه استخدم الأصول الرقمية (0-9) لتدل على الأقسام الرئيسية، ويستخدم هذا النظام في الكثير من دول العالم وفي الدول العربية وخاصة دول المغرب العربي. وُضع هذا التصنيف أساساً على التصنيف العشري العالمي لملفيل ديوي في طبعته الخامسة مع إجراء التعديلات اللازمة وقد وافق ديوي على ذلك بشرط ألا يكون تغييرات رئيسية في هيكل النظام وقد بدأ على الفور العمل في بناء الفهرس المقترح من طرف المحامين البلجيكيين "بول أوتليه" و "هنري لافونتين".

0 المعارف العامة، العلم والمعرفة، التنظيم،	3 العلوم الاجتماعية.
المعلومات... إلخ.	4 غير مستخدم
1 الفلسفة وعلم النفس والميتافيزيقا.	5 الرياضيات والعلوم الطبيعية.
2 الدين، اللاهوت.	6 العلوم التطبيقية.

7 الفنون والترفيه والرياضة.

9 الجغرافيا، التراجم، التاريخ.

8 الآداب، اللغات، العلوم اللسانية.

3.4. تصنيف مكتبة الكونغرس:

هو نظام تصنيف مكتبي طورته مكتبة الكونغرس في الولايات المتحدة الأمريكية؛ إذ يمكن استخدامه لترتيب الكتب على الرفوف في المكتبة. تستخدم المكتبات الكبيرة للأبحاث والأكاديميات هذا النظام بشكل أساس، بينما تستخدم معظم المكتبات العامة والمكتبات الأكاديمية نظام تصنيف ديوي العشري. طور النظام جيمس هانسون (رئيس قسم الفهرسة)، بمساعدة تشارلز مارشال، في عام 1897، أثناء عملهما في مكتبة الكونغرس، وقد صُمم خصيصاً لمجموعة مكتبة الكونغرس ليحل محل نظام الموقع الثابت الذي طوره توماس جيفرسون. ويستخدم حروفاً لاتينية وأرقاماً عربية.

- الأصول الرئيسة لنظام مكتبة الكونغرس:

المعارف العامة A	العلوم السياسية J	الطب R
الفلسفة والدين B	القانون K	الزراعة S
العلوم المساعدة للتاريخ C	التربية والتعليم L	التكنولوجيا T
التاريخ العام والتاريخ القديم D	الموسيقى M	العلوم العسكرية U
تاريخ أمريكا E & F	الفنون الجميلة N	العلوم البحرية V
الجغرافيا والأنثروبولوجيا G	اللغات والآداب P	الببليوغرافيا وعلم المكتبات Z
العلوم الاجتماعية H	العلوم Q	

المحاضرة الحادية عشرة التكشيف: أساسيات حول الكشافات والتكشيف

1- الكشافات:

تستخدم كلمة "كشاف" العربية كمقابل للكلمة الإنجليزية *Index* وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية *Indicate* ، التي تعني لفت النظر أو الإشارة إلى شيء ما أو الدلالة عليه، وفي المعجم الوسيط كشف الشيء يعني رفع عنه ما يواريه ويغطيه.

أما بالنسبة لقواميس المصطلحات المتخصصة في المكتبات والمعلومات، نجد أن قاموس مصطلحات جمعية المكتبات الأمريكية يعرض ثلاث دلالات، أولها أن الكشاف هو: " دليل منهجي لمحتويات ملف أو وثيقة أو مجموعة من الوثائق. يتكون من ترتيب منظم للمصطلحات أو غيرها من الرموز الممثلة للمحتويات فضلا عن الإشارات (الإحالات)، والأرقام الرمزية وأرقام الصفحات التي تتيح الوصول إلى المحتويات ".

أما المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات، فإنه يورد عدة دلالات لكلمة كشاف، منها أن الكشاف هو: " قائمة منهجية تعطي معلومات كافية عن كل مادة لإمكان الوصول إلى تلك المادة عن طريق رقم الصفحة الموجودة فيها أو أي رموز أخرى توضح موقع المادة في تسلسل ما ".

ولعل لأهم التعريفات، تعريف المواصفة البريطانية لإعداد الكشافات التي تعتبر الكشاف: " دليل منهجي لموضع أو مكان الكلمات أو المفاهيم أو الوحدات الأخرى في الكتب أو الدوريات أو غير ذلك من المطبوعات ".

وتعرف جمعية المكتبات الأمريكية (A.L.A.) الكشاف بأنه: " قائمة بالموضوعات والأسماء... الخ، التي عولجت في كتاب أو مجموعة من الكتب، مع إحالات إلى الصفحات التي تظهر فيها ". ويبدو واضحا أن هذا التعريف يقتصر على كشافات الكتب.

أما هارود *Harrod* في قاموس المكتبيين فيورد التعريف التالي للكشاف: "أنه قائمة منهجية مفصلة أو جدول الموضوعات وأسماء الأشخاص

والأماكن... الخ التي عولجت أو ذكرت في كتاب ما أو سلسلة كتب وتشير إلى مواقعها الحقيقية في المجلد عن طريق رقم الصفحة“.

ويرى الخبير في المعلومات دونالد كليفلاند *Donald Cleveland* أن الكشف هو: ” دليل منظم أو مرتب للمحتوى الفكري والموضع المادي لمسجلات المعرفة“.

والكشف بهذا المعنى يشير للمحتوى أي محتوى الوثيقة والمكان أي مكان وجود المعلومة وهذا بواسطة مؤشر معين والذي قد يكون رقم الصفحة أو رقم الوصفة البيبليوغرافية أو أي رمز من الرموز، وترتب فيه المداخل وفق نظام ترتيب معين مثل الترتيب الهجائي، الزمني أو المصنف. وبناء على ما سبق يمكن القول أن الكشف هو: ” دليل مرتب وفق طريقة ما للمحتويات الفكرية لأوعية المعلومات باستخدام مؤشر لفظي أو رمزي للمحتوى ومؤشر مادي لمكان المعلومات“.

أ- مكونات الكشف:

ويشير استعراض التعريفات السابقة للكشف إلى ما يلي:

- 1- الكشف كأداة استرجاع لا بد أن تكون مواده مرتبة وفق طريقة ما وأن الترتيب الهجائي هو أكثر طرق الترتيب شيوعاً بالنسبة للكشافات.
- 2- الكشف يتكون من عنصرين رئيسيين هما: مؤشر المحتوى ومؤشر المكان. ومؤشر المحتوى هو ما يدل على محتوى الوثيقة باستخدام الكلمات أو الرموز. ومؤشر المكان يبين موضع أو موقع ما يبحث عنه الباحث باستخدام رقم صفحة أو رقم متسلسل وغيرها من الرموز.
- 3- الكشف يمكن إعداده لكافة أوعية المعلومات وإن شاع استعماله للكتب والدوريات.

ب - أهمية الكشافات:

تعمل أنظمة المعلومات على اختلاف فئاتها على إعداد الكشافات لضبط الإنتاج الفكري. وذلك باعتبارها أداة عمل وحلقة اتصال وربط بين الباحث ومصادر المعلومات، وبهذا فالكشاف يقلل من الجهد المبذول والوقت اللازم للبحث عن المعلومات واسترجاعها من مصادرها المختلفة هذا فضلا على أنه يقدم أفضل نتائج ممكنة للبحث.

وهناك عدة أهداف تسعى الكشافات إلى تحقيقها:

- 1- تشكل الكشافات حلقة اتصال بين الباحث عن المعلومات من جهة ومصادر المعلومات من جهة أخرى.
- 2- الكشافات تسهم بشكل أو بآخر في عملية التقييم وبالتالي تمكن الباحث من اختيار وانتقاء المصادر أو المعلومات المختلفة.
- 3- الكشافات تمكن من تقليل الجهود المبذولة من قبل الباحثين عن المعلومات والوقت اللازم لاسترجاع المعلومات من مصادرها الأصلية.
- 4- تقدم الكشافات معلومات كثيرة ومفيدة للباحثين حول عدد كبير من مصادر المعلومات.
- 5- الكشافات تعرف الباحث على المجالات الموضوعية لتخصصه وطبيعة العلاقات بين هذه الموضوعات، وبالتالي تمكن من توسيع دائرة معرفة واهتمام الباحث.

2 - التكشيف:

التكشيف هو أحد العمليات الوثائقية التي يستقى منها الكلمات الدالة على الموضوع المراد توثيقه، وتعتبر ضرورية ومتممة لإعداد الفهارس، وعملية التكشيف هي جزء لا يتجزأ من عملية التوثيق التي تمكن من عملية استرجاع المعلومات من خلال الكلمات الدالة ومرادفاتها.

وكلمة التكشيف *Indexation* هي من الكلمات الحديثة الاستعمال في اللغة العربية، ويقصد بها عملية وضع أو إيجاد المداخل أو إعداد المداخل التي تؤدي إلى الوصول إلى المعلومات في مصادرها.

وحسب وثيقة *UNISIST* : " التكشيف هو عملية تقوم على وصف وتمثيل الوثيقة عن طريق تمثيل المفاهيم الموجودة في هذه الوثيقة أي تحويل إلى لغة وثائقية المفاهيم بعد أن تم استرجاعها من الوثيقة بواسطة التحليل ". أما نظام التكشيف فهو مجموعة الإجراءات المحددة لتنظيم محتويات الوثيقة لأغراض الاسترجاع والربط.

وتشتمل عملية التكشيف بصفة عامة على العمليات الأساسية التالية:

أ_ القراءة الواعية والدقيقة للوثيقة للتعرف على ما تشتمل عليه من معلومات وأفكار.

ب_ تحليل محتوى الوثيقة بالاعتماد على معايير خاصة في التكشيف.

ج _ عنونة مجموعة المعلومات بواسطة رؤوس الموضوعات المناسبة أو وضع المداخل للوصول إلى المعلومات.

د_ إضافة المكان الدقيق لكل رأس موضوع لمجموعة المعلومات حتى يسهل استرجاعها.

وهكذا يتضح أن التكشيف هو عملية تحليل المحتوى الإعلامي لسجلات المعرفة والتعبير عن هذا المحتوى بلغة نظام التكشيف، وتشمل عملية التكشيف عنصرين أساسيين هما:

- المداخل التي يبحث تحتها المستفيد أو الباحث.
- الروابط أو الإشارات وهي وسيلة ربط بين المداخل والمعلومات المتصلة بهذه المداخل.

أ_ **مستويات التكشيف:** يتم التكشيف على مستويات عديدة هي:

أ- **كشاف الكلمات والأسماء:** يمكن أن تكشف الوثيقة طبقاً للكلمات الموجودة في النص، وكشافات النصوص هي كشافات للأسماء أو الكلمات التي يستخدمها المؤلف للتعبير عن المعلومات أثناء كتابته للمخطوط .

ب- كشاف الكتب: تمثل هذه الكشافات نسبة كبيرة من الكشافات، وهي تحتوي على قوائم بالكلمات مرتبة ترتيباً هجائياً عادة في نهاية الكتاب، ويحدد مع الكلمات مكان الصفحة والأسماء المرتبطة بكل كلمة.

ت- كشاف الدوريات: تعتمد على نفس مبادئ التكشيف للكتب، ويتم إعدادها من طرف فريق من الخبراء المتخصصين. ويوجد شكلان من كشافات الدوريات هما:

• الكشافات الفردية التي تعد لدورية واحدة،

• الكشافات التي تعد لأكثر من دورية.

ث- كشاف نظم استرجاع المعلومات: يختص بالوثائق المحوسبة ، ويمكن تعريف استرجاع المعلومات بأنه الاستدعاء الانتقائي والمنهجي للمعلومات المخزنة بطريقة منظمة في الحاسوب.

وتتمثل وظائف نظام استرجاع المعلومات في ما يلي:

1_ الحصول على الوثائق،

2_ تحليل المحتوى

3_ تمثيل المحتوى

4_ تكوين مؤشرات المحتوى

5_ إعداد ملف وثائق وملف تمثيل الوثائق

6_ وضع استراتيجية البحث

7_ البث المادي للنتائج المسترجعة.

ب_ أنواع الكشافات: تحدد أنواع الكشافات حسب طريق تنظيم الكشاف ولغة التكشيف أو بتعبير آخر بناء على طبيعة مداخلها وطريقة الترتيب، ومن أنواع الكشافات:

1_ كشاف المؤلفين: ترتب المواد ترتيباً هجائياً تحت أسماء مؤلفيها سواء كانوا أفراداً أو هيئات. وقد يشتمل أيضاً على أسماء المترجمين والمحررين والمحققين وغيرهم.

2 _ كشاف العناوين: ترتب مداخله وفقاً لعناوين الأعمال، ويستعمل للوصول إلى الوثيقة بمعرفة عنوانها.

3_ الكشاف الموضوعي الهجائي: تتجمع المواد تحت رؤوس موضوعات متخصصة مضبوطة وما يرتبط بها من إحالات ترتب ترتيباً هجائياً. ويمكن أن يضم الكشاف المصطلحات الموضوعية وأسماء الأشخاص وأسماء الأماكن معاً في ترتيب هجائي واحد. وهذا الكشاف يفيد في تعريف الباحث بالمواد التي تتعلق بالموضوع.

4_ الكشاف القاموسي: يشتمل على كافة أنواع المداخل: موضوعات، أسماء مؤلفين وعناوين أعمال في ترتيب هجائي واحد.

5_ الكشاف المصنف: تتجمع المواد وفقاً لنظام معين من نظم التصنيف، وهو كشاف موضوعي ترتب فيه المواد وفقاً لرموز الموضوعات في نظام التصنيف.

6_ الكشاف المترابط: يعتمد على استعمال الإحالات والتي هي وسيلة الربط بين المداخل فيما بينها أو المعلومات المتصلة بهذه المداخل، وهو يقوم على الربط بين مصطلحين مفردين أو أكثر لإنشاء موضوع جديد.

7_ كشاف التباديل للعناوين: يعتمد على الحاسوب باستخدام الكلمات في عناوين الوثائق كمؤشرات للمحتوى، ويعتمد على تداول الكلمات المهمة في العنوان بحيث تظهر كل كلمة مهمة ككلمة أولى في الترتيب الهجائي.

وهناك عدة نماذج لهذا النوع من الكشافات هي: كشاف الكلمات الدالة في السياق *KWIC* ، وكشاف الكلمات الدالة خارج السياق *KWOC* وكشاف الكلمات المضافة إلى السياق *KWAC* .

8_ كشاف النصوص: هو كشاف هجائي لكل الكلمات أو للكلمات الرئيسية في أي وثيقة يبين موضعها في النص ويعطي بصفة عامة السياق التي

وردت فيه. وقد يكون السياق فقرة أو مقطعاً أو جملة أو سطراً حيث تقع الكلمة. وعادة ما يستخدم هذا الكشف للنصوص الهامة مثل القوانين والدساتير والأعمال الأدبية القيمة.

9_ كشف الإستشهادات المرجعية: لا يهدف هذا الكشف إلى تكشيف الوثائق في حدّ ذاتها بل الوثائق التي استندت أو استشهدت بهذه الوثيقة، وترتب هذه الإستشهادات هجائياً حسب اسم المؤلف المستشهد به والمصدر. ويفيد هذا الكشف في تعريف الباحث بأحدث أو آخر المقالات ومن ثم آخر التطورات في موضوع معين.

ج - أشكال الكشافات: يوجد عدة أشكال للكشافات هي:

1- الكشافات التقليدية، ومنها:

أ_ الشكل المطبوع: ويكون على شكل كتاب أو ملحق بدورية.

ب_ الشكل البطاقي: ويكون على شكل بطاقات.

2- الكشافات غير التقليدية: ومنها:

أ_ شكل المصغرات: ميكرو فيلم أو ميكرو فيش، واستخدامه يتطلب جهاز خاص للقراءة.

ب_ على شكل شريط ممغنط أو قرص مضغوط أو أسطوانة ليزر
CD-ROM .

ج_ على شكل قاعدة بيانات *Base de données* عن طريق نظم الخط المباشر أو الإنترنت.

د - خصائص الكشف: من أهم خصائص الكشف الجيد حسب معايير المنظمة الدولية للتوحيد القياسي:

أ_ التنظيم الموضوعي،

ب_ اكتمال الوصف البيبليوغرافي،

ج _ الترتيب الهجائي للمداخل،

د_ دقة الكشاف ومداه الزمني،

ه_ التنظيم والتعريف بالكشاف.

3_ طرق التكشيف:

يعتمد إعداد الكشافات على مجموعة من الأسس العامة، وتتضمن عملية التكشيف في شقها التقني التطبيقي عدة مراحل أو خطوات تتلخص في النقاط التالية:

أولاً: تحديد أهداف العملية،

ثانياً: التعرف على الوثيقة أو المادة أو المصدر المراد تكشيفه،

ثالثاً: تحديد الموضوع الرئيسي للوثيقة أو المادة،

رابعاً: التعرف على عناصر المحتوى الواجب وصفها واستخراج المفردات أو الواصفات أو رؤوس الموضوعات المناسبة،

خامساً: التأكد من صلة المفردات التي تم اختيارها بالموضوعات،

سادساً: تحويل أو تبديل مفردات اللغة الطبيعية إلى مفردات مناسبة للتكشيف (واصفات)،

سابعاً: إضافة رمز (رقم) لكل مفردة أو واصفة ليذل على مكان وجودها في الوثيقة لاسترجاعها بسهولة عند الضرورة،

ثامناً: تجميع المداخل في كل متماسك وإنشاء نمط من العلاقات بينها،

تاسعاً: تقرير الشكل المادي للكشافات بعد اكتمال إعدادة.

وحسب الخبير كليفلاند Cleveland تشتمل عملية التكشيف على خمسة أنشطة رئيسية هي:

1_ تسجيل البيانات البيبليوغرافية بدقة وفعالية،

2_ تحليل المحتوى عن طريق العنوان، المستخلص، قائمة المصادر، النص نفسه،

3_ تحديد الموضوع: أي التعبير عن المفاهيم الموجودة بالوثيقة بواسطة قائمة الوصفات،

4_ تحويل قائمة المفاهيم إلى لغة نظام التكشيف،

5_ تقييم وفحص للعمليات السابقة للتأكد من أن الوصفات التي وضعت تغطي جميع المفاهيم الهامة التي تعبر عن الموضوع المطلوب بدقة.

4_ أنواع التكشيف حسب طبيعة الوثيقة:

أ_ تكشيف الكتب:

تعد كشافات الكتب من أقدم أنواع الكشافات، تظهر عادة في نهاية الكتب ، وهي عبارة عن قائمة مفصلة مرتبة وفقا لإحدى طرق الترتيب، وتضم هذه القائمة جميع الموضوعات، أسماء الأشخاص، أسماء الأماكن، الأسماء الجغرافية، الأحداث والمواد الأخرى مع الإشارة إلى مكان وجودها في الوثيقة.

ويوجد نوعان من كشافات الكتب:

• **كشافات تحليلية:** يتم فيها حصر المداخل الرئيسية أو الموضوعات التي تضمنها الكتاب، و وضع التفريعات اللازمة لها، والإشارة إلى الصفحات التي عولجت فيها هذه المداخل وتفريعاتها أيضا.

• **كشافات غير تحليلية:** تدرج فيها الموضوعات والأفكار المهمة والأسماء والأحداث والأماكن وغيرها من المواد المعالجة في الكتاب في مداخل رئيسية معينة ومضبوطة، ومقابل كل مدخل تدرج أرقام الصفحات التي تعرضت لهذه المداخل.

ب_ تكشيف الدوريات:

لقد ظهرت الحاجة إلى تكشيف الدوريات نتيجة لصدور العديد من الدوريات وكذلك لاحتوائها على معلومات دقيقة، متخصصة ومتجددة. هذه بالإضافة إلى أن كشافات الدوريات تسهل للباحث عملية البحث عن

المعلومات من خلال درتها على استرجاع المعلومات المطلوبة بأقل جهد وفي أسرع وقت.

وتوجد أنواع عديدة من كشافات الدوريات، هي:

- **كشاف دورية واحدة:** يتعلق بكشاف تحليلي للدورية وقد يكون سنوياً أو في نهاية كل مجلد. ومن هذه الكشافات: كشاف مجلة "الاتجاهات الحديثة في المكتبات والمعلومات" وكشاف مجلة "العربي".
- **كشاف دوريات عامة:** يغطي موضوعات عامة ومن أمثلتها: "الفهرست" وكشاف الدوريات العربية و *Guide to Periodical Literature s 'Reader*.
- **كشاف دوريات متخصصة:** يغطي عدة دوريات متخصصة في مجال موضوعي معين، ومنها كشاف علم المكتبات والمعلومات وكشاف المجلات التربوية، والكشاف التحليلي للصحف والمجلات العربية.
- **كشاف دوريات وطنية:** يغطي الدوريات الصادرة في إحدى الدول أو في إحدى المناطق بغض النظر عن أنواعها أو موضوعاتها مثل الكشاف الوطني للدوريات السعودية.

ج_ تكشيف الصحف:

هذه الكشافات تصنف المقالات والدراسات والأخبار وتسهل متابعتها والرجوع إليها بأقل جهد وأقصر وقت ممكن، وقد تكون هذه الكشافات فردية أو تجميعية. ومنها: كشاف جريدة الأهرام و *New York times Index*

د_ تكشيف وثائق الهيئات:

هذه الكشافات التحليلية تتعلق بالقرارات والقوانين واللوائح والأوامر والتعليمات ومحاضر الجلسات، وهي تتيح الوصول إلى محتويات هذه الوثائق الرسمية بسهولة وبسرعة. ويعتبر كشاف وثائق البرلمانات من أبرز هذه الكشافات. وتنطبق على هذا النوع من الكشافات نفس إجراءات التكشيف مع الأخذ في الاعتبار لبعض العناصر الخاصة بها، ومنها:

- عادة ما تكون المداخل أو مؤشرات المحتوى مرتبطة بطبيعة عمل الهيئة أو المؤسسة، وقد يتطلب الأمر استخدام رؤوس فرعية عديدة سواء تحت أسماء الأشخاص أو الموضوعات.
- قد يتطلب الأمر تقديم تعريف مبسط بالمحتوى أو صياغة عنوان له.
- مؤشر المكان ليس بالضرورة رقم الصفحة، فقد يكون نوع الوثيقة (قانون، قرار) عند تعدد الأنواع والرقم وتاريخ الصدور كما قد يشار إلى المصدر الذي يضم الوثيقة.

المحاضرة الثالثة عشرة: الاستخلاص والمستخلصات

مقدمة:

إن هذا العصر يشهد فيضانا هائلا من الإنتاج الفكري، في كل المجالات وبكافة الأشكال التقليدية وغير التقليدية، والباحث لفي أشد الحاجة إلى ضبط بيبليوغرافي لمصادر المعلومات فيه، وإذا كانت مصادر المعلومات تعتبر كنوز العصر؛ لما تضمه من درر المعلومات، فإن المستخلصات هي مفاتيحها.

وتتدرج عملية الاستخلاص ضمن أعمال التحليل الوثائقي وقد برزت على باقي المهام للأهمية البالغة التي تكتسيها . وللتعرف على مفهومها وتحديد معالمها، ينبغي تتبع مختلف التعاريف الواردة في أدبيات الموضوع، والتي نوردتها:

- كما جاء في " قاموس البنهاوي الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات " تعريفها في العبارة " صياغة عرض موجز ودقيق لوثيقة ما وهي عملية إنتاج منتظم لمستخلصات في مجال موضوعي معين أو في عدة مجالات وكذلك الهيئة التي تنتج المستخلصات وقد تكون مثل هذه الخدمة إما شاملة أو مختارة".

- ولقد عرفته الموصافة العربية رقم " بأنه عملية تمثيل مختصر ودقيق لمحتويات وثيقة ما دون إضافة أي تفسير أو نقد وبدون تمييز لكاتب المقال".

وهو عملية تلخيص علمي، للخصائص والعناصر الجوهرية لموضوع أكبر. مثل المطبوعات والمقالات مصحوبا بوصف بيبليوغرافي، يسهل عملية التعرف على الوثيقة، أو هي شكل من أشكال البيبليوغرافيا. يحتوي في بعض الأحيان على الكتب، لكنه يهتم أساسا بمقالات الدوريات التي يتم تلخيصها ويعالجها وصف بيبليوغرافي مناسب، التي ترتب ترتيبا موضوعيا، لتسهيل الوصول.

- وعرفه عبد الحفيظ هلال بأنه: "فن استقطار أو استخراج أكبر قدر من المعلومات المطلوبة من الوثيقة والتعبير عنه بأقل عدد من الكلمات. ويثمر عن هذه العملية ملخص، مصحوب بوصف بيبليوغرافي يسهل الوصول إلى الوثيقة الأصلية، يفيد الباحثين في ملاحقة الإنتاج الفكري المنشور الحديث".

فالمستخلصات وسيلة هامة من وسائل استرجاع المعلومات وقنوات الاتصال بين مصادر المعلومات والمستفيدين . وأيضاً تلعب دوراً مهماً في توفير وقت وجهد الباحث في اطلاعه على كل ما هو جديد من مصادر المعلومات فالمستخلص هو أول ما يقرأه المستفيد، و هو الوسيلة الرئيسية التي يقرر من خلالها الباحثين ما إذا كان الرجوع إلى النص الكامل مفيد. فالمخلص نسخة مكثفة لنص أطول، أي يتم تسليط الضوء على أهم النقاط التي شملتها الدراسة و بشكل مصغر يصف المحتوى ومجال الدراسة.

1. المستخلصات (abstracts):

- لغة: هو الناتج المشتغل على الخصائص، أو المكونات الأساسية لمادة، أو عدة مواد معا.

- اصطلاحاً: فقد ورد في قاموس البنهاوي الموسوعي لمصطلحات المكتبات، " بأنه عبارة عن ملخص للوثيقة، وقد يكون المستخلص إما مكاني locative وإما نقدي، وإما كشمي dicative أو إعلامي، أما المستخلص المكاني فيشمّل القليل فقط من المكتبات، فيحدد المكان الذي توجد فيه الوثيقة الأصلية. أما النقدي فيحدد الطبيعة العامة لمضمون الوثيقة. أما المستخلص الكشمي فيشير إلى ما في الوثيقة الأصلية لكنه عادة لا يشمّل على المضمون.

وقد عرف المؤتمر الدولي للاستخلاص في العلوم international conference on science abstracting الذي عقد في باريس. "الملخص لأحد المطبوعات أو الوثائق مصحوب بوصف ببليوغرافي يضمن سهولة الوصول إلى الوثيقة الأصلية".

ويعرف المستخلص حسب المؤتمر الدولي لليونسكو: بأنه " ملخص للمطبوع أو للمقالة مصحوبا بوصف ببليوغرافي كافي، يمكن للقارئ بواسطته تتبع المطبوعات أو المقالات. وذلك عبر عملية التوثيق من قبل عاملين متخصصين في هذا المجال.

كما عرفه الأخصائيين على أنه "بيان مستقل يحمل معلومات ضرورية لورقة ما أو كتاب يقدم أهدافها و المنهجية و النتائج و الاستنتاجات لمشروع البحث، كما أنه له أسلوب غير تكراري".

لذلك فإن عملية الاستخلاص لغة هو استخراج الخصائص أو المكونات الأساسية لشيء ما والاستخلاص اصطلاحاً هو عملية إنتاج المستخلصات.

2. خصائص عملية الاستخلاص:

1. الاستخلاص فن استخراج أكبر قدر من المعلومات المناسبة من مصدر الأصلية والتعبير عنه بأقل قدر من الكلمات.

2. الاستخلاص ليس مجرد تلخيص لمحتويات مصدر المعلومات الأصلي فقط ، وإنما فن يتطلب استثماراً لقدرات كاتب المستخلص ومعارفه ومهاراته من أجل تقديم ناتج أصيل يصلح لتلبية الغرض منه وتقديم ما يلبي احتياجات المستفيد من المعلومات في شكل مركز وواضح.

3. يتمثل الهدف الأساسي للاستخلاص في إعفاء المستفيد من مشقة التعامل مع الإنتاج الفكري في صورته الخام، ذلك أن الإنتاج الفكري يمكن اعتباره مادة أولية خام بها من الحشو والتكرار الكثير والمستفيد دائماً لا يكون مستعداً للتعامل مع هذا الحشو أو التكرار. وهناك نقطة الاختلاف الجوهرية بين التكشيف والاستخلاص كما يلي :

✓ التكشيف هو التحليل من أجل إعداد مداخل موضوعية تصف محتوى مصادر المعلومات وتستخدم كمفاتيح لاسترجاعها .

✓ الاستخلاص هو التحليل من أجل تقديم ما تشتمل عليه مصادر المعلومات من معلومات مناسبة، وعليه فإنه يعد في كثير من الأحيان بديلاً عن المصادر الأصلية إلا أن المستخلص لا يكون مساوياً في الحجم لمصدر المعلومات الأصلي.

3. أهمية المستخلصات :

يعتبر تحديد مكان المعلومة و الوصول إليها في الوقت المناسب هو الشغل الشاغل للباحث. لذي فإن لجوءه إلى المستخلصات كأداة بحث ذات فعالية عالية وذات قبول كبير ، أصبح حتمي فأين تكمن أهمية المستخلصات ؟ للتعرف على الإجابة ستكون لنا جولة بين الخدمات التي تقدمها المستخلصات للباحث وغيره والتي تتجلى فيها أهميتها.

1. مساعدة القراء على تقرير ما إذا كان الرجوع إلى النص الكامل للوثيقة:

من خلال الاطلاع على المستخلصات سيحدد الباحث مدى أهمية موضوع الوثيقة، وعلاقته بموضوع البحث بدلا من البحث وقراءة مئات الوثائق، فالباحث يعتمد على المستخلصات لاتخاذ قرارات سريعة فيما إذا كانت الوثيقة أو المقال، وثيق الصلة بالموضوع .

2. القراءة المبدئية لفهم النصوص:

مثل باقي استراتيجيات القراءة المبدئية فإن قراءة المستخلص قبل قراءة النص الكامل للوثيقة يساعد القرار على توقع ما يمكن أن يحتويه النص في حد ذاته، واستخدام المستخلص للحصول على نظرة شاملة للنص، تجعل قراءته أسهل و أكثر فعالية، و على نفس المستوى من الأهمية فإنها تعطي للباحث خلفية عن أسلوب النص الكامل سواء كان جد تقني أو كان ذو تراكيب بسيطة، إضافة إلى ذلك فهي تساعد على تفادي الوقوع في شرك العناوين المظلمة والمبهمة.

3. الاطلاع على العمل التقني للمستخدمين:

يفضل العديد من المسيرين والمشرفين أقل المستخلصات التنفيذية التقنية، أما البعض الآخر فيحتاج معها العمل الكامل للعمل التقني، وعلى أساس بحوث مركز الكتابة لجامعة محافظة كولورادو الأمريكية فإن 15% فقط من المسيرين يقرؤون النص الكامل للتقارير، وأكثرهم بعد ذلك يعتمدون على الملخص التنفيذي أو المستخلص لأخذ نظرة أوضح على عمل المستخدمين.

4. التذكير بنتائج البحوث:

حتى بعد قراءة المقال أو الوثيقة فإن الباحث يحافظ على المستخلص لتذكر أهم نتائج البحث ويسهل الرجوع إليها مقارنة بالرجوع إلى النص الكامل.

5. تسهيل تكشيف المقالات:

حتى قبل أن تجعل الحواسيب عملية التكشيف سهلة، المستخلصات تساعد المكتبيين والباحثين في إيجاد المعلومات بطريقة جد سهلة. ومع الكم الهائل للكشافات الإلكترونية فالمستخلصات بكلماتها المفتاحية تعتبر أكثر أهمية. لأن القراء يستطيعون الاطلاع على مئات المستخلصات بسرعة. لإيجاد أكثرها أهمية وخدمة لموضوع البحث، إضافة إلى ذلك الاستشهادات من خلال المستخلصات يفتح مجالات جديدة للبحث قد لا يكون القارئ على علم بها عند بداية بحثه في الموضوع.

6. التشجيع على الإحاطة الجارية:

تقع على عاتق أي باحث مسؤولية أخلاقية تتمثل في الاطلاع الدائم و المستمر على الإنتاج الفكري في مجال تخصص فإذا كان الباحث لا يستطيع قراءة كل نص الوثيقة التي يعتقد أنه

ينبغي قراءتها إذا فـينبغي عليه قراءة كلمات أقل. تساعد المستخلصات في تحقيق ذلك بكفاءة. وهناك من الدلائل ما يشير إلى أن المستخلصات الآن تستخدم لأغراض الإحاطة الجارية أقل مما كانت عليه من قبل. و يرجع السبب في ذلك إلى تأخر صدور المستخلصات المنشورة، فضلا عن ضخامة عددها .

7. المستخلصات والاقتصاد في تكاليف البحث:

الإحاطة الجارية الواعية أهم ضمانات تجنب تكرار البحوث و طالما كانت المستخلصات تخدم أهداف الإحاطة الجارية وتؤدي إلى الاقتصاد في وقت القراءة ، فإنها تؤدي حتماً في اقتصاد من تكاليف البحث.

8. المستخلصات وتخطي الحواجز اللغوية:

سبقت الإشارة إلى مدى التشتت اللغوي للإنتاج الفكري فهناك على سبيل المثال حوالي 70 لغة مستعملة في نشر الإنتاج الفكري في العلوم والتكنولوجيا في الوقت الذي لا يمكن فيه للباحث العلمي استعمال أكثر من لغتين في المتوسط. فمن الممكن التخفيض من حدة هذه المشكلة بتوفير المستخلصات بإحدى اللغات واسعة الانتشار، أما إذا كان الباحث عن المعلومات محظوظا فإنه يجد المستخلص باللغة التي يجيدها. أما إذا لم يكن كذلك فإنه يمكن أن يصبح بحاجة إلى لغتين اثنتين فقط هما لغته الأم واللغة التي تنشر بها المستخلصات. و يحدث في كثير من الأحيان أن تقوم المستخلصات مقام الوثائق الأصلية بلغتها الأجنبية، كما يحدث في أحيان أخرى أن تساعد و بشكل أكثر مدعاة للاطمئنان في اتخاذ القرار الحصول على ترجمة للوثيقة مقارنة مع العناوين و المداخل الكشفية.

9. المستخلصات و إعداد المراجعات العلمية:

تقدم المستخلصات مساعدة خاصة عند إعداد الببليوغرافيات والمراجعات العلمية Reviews في التغلب على الصعوبات الناجمة عن ضخامة الإنتاج الفكري المنشور وعدم إمكانية تغطية كل الوثائق . بكل اللغات وفي هذه الحالة تبرز المستخلصات كبديل للوثائق الأصلية ومصدرا للبيانات الببليوغرافية يكون أيسر في استقائها و تجميعها من الرجوع إلى الأصل. ومن جهة أخرى فإن احتواء المستخلص الببليوغرافي يسهل على الباحث عملية الوصف أثناء تحريره للبحث.

4. خصائص المستخلصات:

أولاً: الإيجاز

- بمعنى أن يكون المستخلص أقل طولاً من الوثيقة الأصلية ؛ فإذا كان المستخلص يساوي في الطول الوثيقة الأم فعندها لا يفي بالهدف المطلوب . يقوم الموظف - المستخلص - بحذف جميع النقاط التي يلاحظ بأن الكاتب أسهب في إضافتها بدون أي جدوى ، وكذلك المعلومات التي يلاحظ بأنها لا تخدم المستفيد من الوثيقة أو المقال .

ثانياً: الدقة

- ينبغي أن يكون المستخلص دقيقاً وواظماً لما تحتويه الوثيقة أو المقال من معلومات. ويجب أن تكون جميع المعلومات الموضوعة في الوثيقة صحيحة ؛ لأن الأخطاء وإن كانت بسيطة قد تؤدي إلى اختلال مضمون الوثيقة . كذلك على القائم بعملية الاستخلاص أن لا يتجاهل أي معلومة في الوثيقة يلاحظ بأنها قد تخدم المستفيد من هذا المستخلص، وينبغي أن تراعى الدقة الكاملة في أعداد وكتابة المستخلصات في اتجاهين هما:

1- الدقة في الإشارة البibliوغرافية:

الإشارة والوصف البibliوغرافي المصاحب للمستخلص عملية ضرورية وأساسية فالأخطاء البسيطة قد تؤدي إلى عدم الوصول إلى الوثيقة الأصلية فعلى سبيل المثال إذا كتب عدد الدورية خطأ لن يتمكن الباحث من الوصول أو العثور على المقال الأصلي ومن ثم تضعف فائدة المستخلصات . ويمكن تقليل الأخطاء التي يقع فيها المستخلصون عن طريق إحاطتهم علماً أثناء تدريبهم بأنواع الأخطاء التي يمكن حدوثها وبيان مدى خطورتها في عدم الوصول إلى الوثيقة الأصلية ، وعملية المراجعة للمستخلصات المعدة عملية مهمة تساعد في الإقلال من نسبة الأخطاء إلى أقصى درجة ممكنة .

2- الدقة في جسم المستخلص:

لا يقل تحري الدقة في كتابة جسم المستخلص أهمية عن تحري الدقة في تسجيل وكتابة البيانات البibliوغرافية، وتأخذ عدماً لدقة في كتابة جسم المستخلص عدة أشكال أبرزها: ترجمة مصطلح معين خطأ أو حذف معلومات مهمة موجودة في الوثيقة الأصلية ، ويمكن التغلب على تلك النوعية من الأخطاء أو تقليلها بقدر الإمكان عن طريق الممارسة والتدريب

المستمر للمستخلصين ، كما ينبغي أن يكون محرري المستخلصات لديهم حاسة سادسة توجههم نحو نقص معلومات مهمة من الأصل .

ثالثاً : الوضوح:

إن تحقيق الإيجاز والدقة ليس كافيا في حد ذاته ، بل ينبغي أيضا أن تكتب المستخلصات بوضوح ، وبأسلوب يسهل على المستفيد الاستفادة منها . ولتحقيق مبدأ الوضوح ينبغي أن تكتب جملا كاملة ، مع استخدام كلمات المؤلف ؛ تجنباً لإحداث أي تغيير في المعنى الذي يقصده المؤلف.

5. أغراض المستخلصات:

تعد عملية البحث عبر النتاج الفكري المتراكم عملية مستحيلة دون المستخلصات ومن ثم ظهرت دوريات أو نشرات الاستخلاص كأدوات لتسهيل عملية البحث هذا أو لا ولكي تحقق مجموعه أخرى من الأغراض والفوائد على النحو التالي :

1. تشجيع الإحاطة الجارية:

تقع على عاتق إي شخص متعلم مسؤوليه أخلاقية تتمثل في الاطلاع الدائم المستمر على النتاج الفكري في مجال تخصصه فإذا كان الباحث يستطيع قراءة كل الكلمات التي يعتقد انه ينبغي قراءتها إذا فنبغي عليه قراءة كلمات اقل وتساعد المستخلصات في تحقيق ذلك بكفاءة حيث أن الإحاطة الجارية تتطلب قراءة البدائل للوثائق الأصلية التي قد تستغرق قراءتها كاملة بجميع اللغات المنشورة وفي جميع الأشكال عده قرون في بعض الأحيان.

2. تسهيل عملية الاختبار:

تساعد المستخلصات مساعده فعاله في عملية اختيار الوثائق التي تقرا فهناك بعض العناوين المستخدمة في عناوين المقالات والدراسات تكون غير واضحة أو مضلله ولا تدل على التفاصيل المتخصصة لموضوع المقال أو الدراسة وفي بعض الأحيان تميل العناوين إلى العمومية بسبب الحاجة إلى الاختصار فتحمل احتمالات بعيدة عما يريد المؤلف أن يقوله بالفعل ولذلك فان الاعتماد على عناوين المقالات فقط في الاختيار يعد أداءه رديئة وسيئة لاختيار المواد المرغوب قراءتها ولذا فان المستخلصات المكتوبة بعناية تعد أفضل كثيرا من العناوين كوسيلة لاختيار الوثائق لقراءتها.

3. توفير وقت القراءة:

تستطيع المستخلصات أن توفر تسعة أعشار الوقت المستغرق في قراءه الوثائق الأصلية ومن ثم يستطيع الباحث أن يحقق موازنة بين وقت القراءة المتوفر ومجال القراءة الموسع هذا بالإضافة إلى القدرة على تحسين درجة الاستيعاب فيما يقرأ ومن ناحية أخرى فإن المستخلصات تقدم تكتيفا وتخليصا للإنتاج العلمي الأولى.

4. المساعدة في التغلب على عائق اللغة:

هناك أكثر من سبعين لغة تنتشر بها التقارير والدراسات في المجالات العلمية ولكن النسبة المعتادة التي يستطيع أن يقرأ بها الباحث هي لغة أو لغتين على الأكثر ولمعالجه مثل هذا الموقف تعطى المستخلصات بوحدة من أكثر اللغات شيوعا وانتشارا وإذا كان الباحث محظوظا أكثر فإن المستخلصات سوف تعطى بلغته وإذا كان الأمر يتطلب معرفه لغتين فإن المستخلصات يمكن أن تعطى باللغة القومية (الأصلية) للباحث ولغة دوريه الاستخلاص وينبغي هنا الإشارة والتأكيد على أن المستخلصات التي تعطى بلغه يعرفها الباحث قد تغنيه عن الرجوع إلى الوثائق الأصلية المنشورة بلغات قد لا يعرفها.

5. تحسين كفاءة الكشف:

تتضح أهميه المستخلصات هنا في انه يمكن كشف المستخلصات أسرع بكثير من كشف الوثائق الأصلية حيث أن المستخلصات تتكون من عدد قليل من الكلمات يمكن قراءتها بسرعة وسهولة أكثر ومن ثم يتم كشفها على الفور حيث تكون المستخلصات محمله بعدد من الكلمات المفتاحية أو الكلمات التي تحمل مضمونا والتي تعد مصدرا قيما بالنسبة للكشف إذا فالمستخلصات أداه مهمة في تجميع وإعداد الكشافات.

6. تسهيل البحث في أدب الموضوع:

تعد عمليه البحث الشامل في أدب الموضوع ضربا من المستحيل دون المستخلصات و يصبح من المستحيل على إي باحث الخوض في هذا الكم الهائل من النتاج الفكري وعن طريق إتاحة المستخلصات تصبح عمليه البحث أسهل كثيرا.

7. المساعدة في إعداد المراجعات العلمية والبيبلوغرافيات:

تقدم المستخلصات مساعده خاصة عند إعداد البيبلوغرافيات والمراجعات العلمية خاصة مع التزايد الشديد في حجم النتاج الفكري المنشور وعدم إمكانية الحصول على بعض الوثائق

وغى هذه الحالة تشكل المستخلصات وحدات يمكن الاعتماد عليها عند إعداد المراجعات العلمية حيث إن الحصول على البيانات من المستخلصات يكون في بعض الأحيان ميسورا عن الحصول على هذه البيانات من الوثائق الأصلية نفسها ومن ناحية أخرى تساعد المستخلصات في أعداد الببلوغرافيات البسيطة أو الببلوغرافيات الشارحة.

8. المساعدة في تقييم محتويات الوثائق:

تعد المستخلصات أداة مهمة في المساعدة في تقدير أو تقييم محتويات وثيقة ما فالمستخلصات المعدة جيدا تساعد القاري في تحديد المحتوى الأساسي للوثيقة بسرعة وتقدير مدى أو درجه ارتباط الوثيقة بموضوعه ومن ثم يستطيع أن يقرر ما إذا كان يحتاج إلى قراءتها قراءه كاملة أم لا ومن ناحية أخرى يمكن للمستخلصات في بعض الأحيان أن تجنب المستفيد قراءه النص الكامل للوثيقة خاصة في المستخلصات الإعلامية فالمستخلصات بهذا المعنى تعطى فرصه للباحثين لتقييم محتوى الوثيقة كما تعد المستخلصات أيضا ذات أهميه خاصة بالنسبة لبعض الفئات مثل: المؤلفين والمستخلصين والمهنيين والمستخلصين الموضوعيين وأخصائي المعلومات فحينما يكتب مؤلفو الأبحاث والكتب المستخلصات بأنفسهم فان ذلك يتيح لهم فرصة إضافية لتقييم أسلوب ومحتوى كتاباتهم وتحديد وتصحيح الأخطاء أو مواطن الضعف أما المحترفون أو المهنيون الذين يتولون مهمة مراجعه المستخلصات المعدة من جانب المؤلفين لضمان مطابقتها لمعايير الاستخلاص تحقق لهم دخلا أساسيا خاصة اذا كانوا من ذوى الكفاءة والإنتاجية العالية وبالنسبة للمستخلصين الموضوعيين.

6. قنوات بث المستخلصات:

يقصد بطرق البث هنا الأشكال التي تقدم بها المستخلصات للمستفيدين. وتتوقف طريقة البث على الهدف من إعداد المستخلصات واحتمالات الإفادة منها، وتتفاوت أهداف إعداد المستخلصات ما بين تقديم خدمة الإحاطة الجارية للباحثين أو العاملين في مؤسسة بعينها، وتوثيق الإنتاج الفكري المسجل في نوعيات بعينها من أوعية المعلومات كالأطروحات وتقارير البحوث وبراءات الاختراع، وتوثيق الإنتاج الفكري الوطني في مجال موضوعي بعينه، وتوثيق الإنتاج الفكري العالمي في احد القطاعات الموضوعية بصرف النظر عن شكله أو لغته أو أماكن صدوره.

وفيما يلي عرض لأهم سبل نشر المستخلصات:

1. القنوات المحلية:

يقصد بالقنوات المحلية هنا تلك القنوات التي تقتصر الإفادة منا والتعامل معها على مجتمع مؤسسة بعينها، بهدف الإحاطة بالتطورات الجارية في مجالات اهتمام هذه المؤسسة. ونظراً لما ينطوي عليه توفير مثل هذه القنوات المحلية من وقت وجهد وتكلفة فإنه ينبغي مراعاة أقصى درجات الحرص في التخطيط لها. ويتطلب توفير قناة بث المستخلصات محلياً ما يلي:

- أ. رسم السياسة الخاصة بالخدمة والحصول على الوثائق التي يتم استخلاصها.
 - ب. اختيار الوثائق التي يتم استخلاصها وتوزيعها على من يقومون بإعداد المستخلصات.
 - ج. اختيار من يقومون بإعداد المستخلصات.
 - د. إعداد المستخلصات وترتيبها وتكثيفها.
 - هـ. اختزان المستخلصات وتوفير مقومات بثها.
- وتتميز القناة المحلية :

أ. بالانتقائية .

ب. القدرة على تغطية أوعية المعلومات التي قد لا تغطي بالتغطية في القنوات الأخرى .

2. القنوات الوطنية:

تعمل هذه القناة على تغطية الإنتاج الفكري في الحدود الموضوعية والجغرافية التي تخطها لنفسها. كما بينا إن هذه المستخلصات عادة ما تعجز عن تغطية الإنتاج الفكري الذي يصدر في مناطق جغرافية معينة أو بلغات معينة، وقد أشار المؤتمر الدولي للاستخلاص في العلوم الذي عقد بباريس عام 1949م إلى أن اليونسكو تؤيد فكرة تشكيل لجان دائمة للاستخلاص على المستوى الوطني أو الإقليمي حيث تتركز مهام هذه اللجان على دراسة مشكلات الاستخلاص للارتقاء بمستوى الخدمة وإن تعمل على استخلاص الوثائق العلمية، التي تنتشر في الدول أو الأقاليم المعنية، وذلك على أساس منهجي سليم يكفل التعريف بهذا الإنتاج على المستوى العالمي، وذلك بصرف النظر عن لغات هذا الإنتاج ومجالاته الموضوعية.

3. القنوات العالمية:

تهدف هذه الخدمات إلى تغطية الإنتاج الفكري العالمي بكل أشكاله ولغاته ومنابعه في الحدود الموضوعية التي تضعها كل خدمة لنفسها. وليس من الضروري أن تصدر هذه الخدمات عن منظمات عالمية. حيث أثبتت بعض الهيئات القومية وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا قدرتها على العمل في هذا النطاق. ومن بين هذه الهيئات القومية الوزارات والمصالح الحكومية، والجمعيات العلمية والاتحادات المهنية، والمؤسسات الصناعية والشركات التجارية والمعاهد والجامعات.

4. القنوات النوعية:

وهي القنوات التي تهتم بمستخلصات نوعية بعينها من أوعية المعلومات. ومن أبرز هذه الفئة القناة الخاصة بمستخلصات الأطروحات التي تغطي الأطروحات التي تجيزها الجامعات الأمريكية وبعض الجامعات الأوروبية. وهناك بعض القنوات تغطي مستخلصات براءات الاختراع أو تقارير البحوث أو أعمال المؤتمرات .